جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة أعمال

رأس المال الفكري و أثره في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للابتكار

دراسة تطبيقية على المركز الوطني لإدارة الأزمات

إعداد الطالب/

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي: 2024

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى عائلتي العزيزة،

إلى من كانوا لي السند والداعم الأكبر في كل خطوة من رحلتي،

إلى والديّ الحبيبين، اللذين قدّما لي الحب غير المشروط والتوجيه الصائب على مر السنين،

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا بجانبي في كل الأوقات،

إلى كل من وقف بجانبي وآمن بقدراتي،

أهديكم ثمرة هذا الجهد المتواضع تقديرًا لوجودكم ودعمكم المستمر.

أنتم مصدر قوتي وإلهامي، وبدونكم لما تمكنت من تحقيق هذا النجاح.

شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدًا كثيرًا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / أسماء أبو عنزة

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير رأس المال الفكري، الذي يتضمن رأس المال البشري والهيكلي والعلاقاتي، في إدارة الأزمات بمختلف أبعادها، وكذلك دوره في تعزيز الابتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات. اعتمدت الدراسة على استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستُخدم أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 150 استبانة واستعادة 128 منها قابلة للتحليل.

أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري بمكوناته يؤثر بشكل واضح في إدارة الأزمات ويساهم في تعزيز الابتكار داخل المركز الوطني لإدارة الأزمات. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة التركيز على تطوير مهارات العاملين وتقديم برامج تدريبية مكثفة لرفع كفاءتهم، مع تحفيز الموظفين المبدعين. كما أوصت بضرورة تبني آليات فعالة للتنسيق بين الأقسام وتفويض السلطات للموظفين، مما يعزز قدراتهم الابتكارية ويسهم في تحسين الأداء.

وأوصت الدراسة على أهمية وضع خطط واضحة لتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم، مع الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة ومكافأة المبدعين وفقاً لنظام محدد يضمن الحفاظ على سمعة المركز. كما أوصت بتبني آليات فعالة للتنسيق بين العمليات الإدارية ومنح الموظفين حرية اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الأزمات من خلال تفويض الصلاحيات بوضوح.

الكلمات المفتاحية :رأس المال الفكري، إدارة الأزمات، الابتكار، المركز الوطني لإدارة الأزمات.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم ..... أ

قائمة المحتويات ..... هـ

قائمة الجداول ..... ي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 1

1.1 المقدمة: 1

2.1 مشكلة الدراسة 3

3.1 أهمية الدراسة: 4

4.1 أهداف الدراسة 5

5.1 أسئلة الدراسة 6

6.1 فرضيات الدراسة 7

7.1 الدراسات السابقة: 8

10.1 المنهجية : 17

11.1 مصادر البيانات : 18

12.1 أدوات الدراسة: 18

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة 18

14.1 حدود الدراسة 19

الفصل الثاني: إطار النظري 20

المبحث الأول رأس المال الفكري Intellectual Capital 20

1.1.2 تمهيد 20

2.1.2 مفهوم رأس المال الفكري 21

3.1.2 أهمية رأس المال الفكري 22

4.1.2 أهداف رأس المال الفكري 22

5.1.2 خصائص رأس المال الفكري 23

6.1.2 أبعاد رأس المال الفكري 24

7.1.2 رأس المال البشري Human Capital 26

8.1.2 مكونات رأس المال البشري 28

9.1.2 أهمية رأس المال البشري. 29

10.1.2 رأس المال الهيكلي Structural Capital 32

11.1.2 مكونات رأس المال الهيكلي 34

12.1.2 رأس المال العلاقاتي Relational Capital 35

13.1.2 مؤشرات رأس المال العلاقاتي 36

14.1.2 أسس بناء رأس المال العلاقاتي: 36

المبحث الثاني : إدارة الأزمات 38

1.2.2 تمهيد: 38

2.2.2 مفهوم الأزمة 38

3.2.2 أسباب حدوث الأزمة 40

4.2.2 خصائص وسمات الأزمة 40

5.2.2 مراحل الأزمة 41

6.2.2 تصنيف الأزمات 41

7.2.2 عناصر الأزمة 42

8.2.2 إدارة الأزمات 42

9.2.2 مفهوم إدارة الازمات 42

10.2.2 أهداف إدارة الأزمات 44

11.2.2 متطلبات إدارة الازمات 45

12.2.2 عوامل نجاح إدارة الأزمات 46

13.2.2 معوقات إدارة الأزمات 47

14.2.2 أساليب إدارة الأزمات 47

15.2.2 نماذج إدارة الأزمات 48

16.2.2 أبعاد إدارة الأزمات (مراحل إدارة الأزمات) 49

17.2.2 أسس تعامل القادة مع الأزمات 54

18.2.2 إجراءات التقليل من الآثار السلبية للأزمة 54

المبحث الثالث: الابتكار Innovation 56

1.3.2 تمهيد 56

2.3.2 مفهوم الابتكار 56

3.3.2 أهمية الابتكار 58

4.3.2 تحديات الابتكار 60

5.3.2 خصائص الابتكار 60

6.3.2 العوامل المؤثرة على الابتكار 61

7.3.2 مراحل العملية الإبتكارية 62

8.3.2 مكونات بيئة الإبتكار 62

9.3.2 أبعاد الابتكار 64

الفصل الثالث: منهجية الدراسة 71

1.3 تمهيد 71

2.3 منهج الدراسة : 71

3.3 مجتمع الدراسة : 71

4.3 مصادر جمع البيانات : 71

المصادر الثانوية : 71

المصادر الأولية : 72

5.3 أداة الدراسة : 72

6.3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة : 73

7.3 ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة : 74

8.3 المعالجات الإحصائية: 75

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات 77

1.4 تمهيد 77

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة : 77

3.4 تحليل أسئلة الدراسة : 79

4.4 اختبار فرضيات الدراسة : 94

الفصل الخامس : النتائج و التوصيات 114

1.5 تمهيد 114

2.5 مناقشة النتائج : 114

3.5 الاستنتاجات : 117

4.5 التوصيات: 118

Abstract 120

المراجع 121

الملاحق 136

استمارة استبيان 137

قائمة الجداول

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول رقم (1): استخدام مقياس ليكرت الخماسي	74
جدول رقم (2) قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد ومتغيرات الدراسة	74
الجدول رقم (3) مصفوفة الارتباط الأبعاد المتغير المستقل	75
الجدول رقم (4): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة	76
جدول رقم (5)وصف متغير النوع الاجتماعي	78
جدول رقم (6): وصف أفراد العينة حسب متغير العمر	79
جدول رقم (7) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	79
الجدول رقم (8): وصف أفراد العينة حسب متغير عند سنوات الخبرة	80
الجدول رقم (9): المؤشرات الاحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للفقرات نحو متغير رأس المال الفكري	81
جدول (10) انطباع المبحوثين باتجاه (9) فقرات والتي تم وصفها يبعد المتغير المستقل رأس المال البشري	82
. الجدول رقم (11) انطباع المبحوثين باتجاه (9) فقرات والتي تم وصفها يبعد المتغير المستقل رأس المال الهيكلي	83
الجدول رقم (12): المؤشرات الاحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية و الأهمية النسبية للفقرات نحو رأس المال العلاقاتي	85
الجدول رقم (13): المؤشرات الإحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للفقرات نحو متخير إدارة الأزمات	87
الجدول رقم (14) : المؤشرات الإحصائية الوصفية المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات نحر أعلام	88

الجدول رقم (15): المؤشرات الإحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات نحو نظم	89
الجدول رقم (16): المؤشرات الإحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات نحو ضد الموارد	90
الجدول رقم (17): المؤشرات الإحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات نجو سرعه الاستجابة	91
الجدول رقم (18): المؤشرات الإحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات نحو متغير الابتكار	94
الجدول رقم (19): نتائج اختبار أبعاد رأس المال الفكري في إدارة الأزمات ملخص النموذج (Model Summary)	96
جدول رقم (20) نتائج اختبار المعنوية الإجمالية تحليل التباين	96
الجدول رقم (21): يوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:	97
الجدول رقم (22): نتائج اختبار رأس المال البشري في إدارة الأزمات ملخص النموذج (Model Summary)	99
جدول رقم (23): نتائج اختبار المعنوية الإجمالية تحليل التباين	99
جدول رقم (24): اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد (Coefficient)	100
الجدول رقم (25): نتائج اختبار رأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات ملخص النموذج (Model Summary)	101
جدول رقم (26) نتائج اختبار المعنوية الإجمالية تحليل التباين	102
جدول رقم (27) اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد (Coefficient)	103

الجدول رقم (28) : نتائج اختبار رأس المال العائقائي في إدارة الأزمات ملخص النموذج (Model Summary)	103
جدول رقم (29) : نتائج اختبار المعنوية الإجمالية تحليل التباين	104
جدول رقم (30): اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد (Coefficient)	105
الجدول رقم (31): نتائج اختبار ابعاد رأس المال الفكري في الإبتكار ملخص النموذج (Model Summary)	106
جدول رقم (32) نتائج اختيار المعنوية الإجمالية تحليل التباين	107
جدول رقم (33): اختبار مخوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد a(Coefficient)	108
الجدول رقم (34): نتائج اختبار للابتكار في إدارة الأزمات ملخص النموذج (Model Summary)	109
جدول رقم (35): نتائج اختبار المعنوية الإجمالية تحليل التباين	110
جدول رقم (36) : اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد (Coefficient)	111
الجدول رقم (37) : نتائج اختبار رأس المال الفكري في إدارة الأزمات في ظل وجود الإبتكار	112
الجدول رقم (38): معاملات الاثر المباشر و غير المباشر للفرضية الرئيسية الر ابعة	113
الجدول (39) ملخص لنتائج تحليل اختبار فرضيات الدراسة	114

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة ومتتالية في بيئة الأعمال، واشتملت على تغيرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، وتغير في نمط الأسواق وتنامي المنافسة العالمية خصوصاً في ظل العولمة وما رافقها من اندماجات وتحالفات استراتيجية بين المنظمات؛ مما استدعى ضرورة الاهتمام بالجوانب الإبداعية التي يكون في العادة مصدرها الأساسي الإنسان.

رأس المال الفكري هو أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المنظمات في عصرنا الحالي. يُعرَف رأس المال الفكري على أنه مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والابتكارات والقدرات الإبداعية التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة. هذا النوع من الأصول غير الملموسة يُعتبر أحد أهم مصادر التميز والميزة التنافسية للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة المعاصر. يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات رئيسية: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي. رأس المال البشري يشمل المعارف والمهارات والخبرات الفردية للموظفين، بينما يركز رأس المال الهيكلي على الأنظمة والعمليات والبنية التحتية التنظيمية. أما رأس المال العلائقي فيتعلق بالعلاقات والروابط التي تربط المنظمة بعملائها وموردي ها وشركائها الاستراتيجيين. (Hassan, 2023).

إن قدرة المنظمات على التعرف على رأس المالها الفكري وقياسه وإدارته بفعالية تُعَد من أهم التحديات التي تواجهها في ظل اقتصاد المعرفة. فالاستثمار في رأس المال الفكري وتنميته يساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. لذلك تسعى المنظمات إلى تطوير أساليب وممارسات إدارية متخصصة في هذا المجال، كإدارة المعرفة وإدارة رأس المال البشري، بهدف الاستفادة القصوى من هذا النوع من الأصول الاستراتيجية. يُعتبر رأس المال الفكري أحد أهم الركائز الأساسية لنجاح المنظمات وتميزها في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة. وتبرز أهميته في كونه مصدرًا للابتكار والإبداع، وأداة لتعزيز القدرات التنافسية، وضامن لاستدامة النجاح التنظيمي على المدى الطويل. (الحجاج، 2020).

إدارة الأزمات هي مجال حيوي في إدارة الأعمال والمنظمات، حيث تلعب دوراً محورياً في ضمان استمرارية المنظمة وقدرتها على التعافي من الأوضاع الطارئة والحرجة. في عالمنا المعاصر، تواجه المنظمات مختلف أنواع الأزمات، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو سياسية أو صحية، والتي قد تهدد بقاءها وتضر بسمعتها وتؤثر على أدائها. إدارة الأزمات هي عملية منظمة تهدف إلى التعامل مع الأزمات بطريقة فعالة وتقليل آثارها السلبية على المنظمة. وتنطوي هذه العملية على مجموعة من المراحل الأساسية، تبدأ باكتشاف الأزمة والتنبؤ بها، ثم التخطيط والاستعداد للتعامل معها، والاستجابة الفورية عند وقوعها، وأخيراً التعافي والتعلم من الأزمة لتجنب تكرارها في المستقبل. (الحبيشي، 2020).

تتطلب إدارة الأزمات من المنظمات امتلاك استراتيجيات وآليات محددة للتعامل مع الأزمات. هذه الاستراتيجيات قد تشمل إنشاء فرق أزمة متخصصة، وتطوير خطط طوارئ وسيناريوهات محتملة، والاحتفاظ بقنوات اتصال فعالة، وتدريب الموظفين على مهارات إدارة الأزمات. كما يجب على المنظمات أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها. إن الاستثمار في إدارة الأزمات له عوائد كبيرة على المدى الطويل، فهو يساعد المنظمات على الحفاظ على استقرارها وسمعتها، والحد من الخسائر المادية والبشرية، والتعافي بسرعة أكبر من الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الأزمات تعزز قدرة المنظمات على التكيف والابتكار، مما يساهم في تعزيز ميزتها التنافسية. إدارة الأزمات هي مجال حيوي في إدارة الأعمال؛ فهي تُمكِّن المنظمات من التعامل مع التحديات والمخاطر بطريقة منهجية وفعالة، وتساعدها على البقاء والتطور في ظل بيئة عمل متغيرة وديناميكية. (عبدالله، 2021).

في ظل البيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بالتغيير السريع والتحديات المتزايدة، أصبح رأس المال الفكري أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمات. رأس المال الفكري يشمل المعرفة والخبرات والمهارات والقدرات الفكرية التي تساهم في خلق القيمة والميزة التنافسية للمنظمة. في سياق إدارة الأزمات، رأس المال الفكري يلعب دوراً محورياً في تمكين المنظمات من التعامل بفعالية مع الأزمات والتغلب عليها. (الوكيل، 2021).

لقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري وقدرة المنظمات على إدارة الأزمات. فامتلاك المنظمة لرأس مال فكري قوي، من خبرات ومهارات وقدرات إبداعية، يعزز من قدرتها على

اكتشاف الأزمات مبكراً، والتخطيط لها والاستجابة لها بشكل فعال. كما أن رأس المال الفكري يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية وتطوير حلول مبتكرة للتعامل مع الأزمات. يلعب الابتكار دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات. فالابتكار، الذي ينبع من رأس المال الفكري للمنظمة، يُمكّن المنظمات من ابتكار حلول وأساليب جديدة لإدارة الأزمات بكفاءة أعلى. ويشمل الابتكار في هذا المجال ابتكار عمليات وأنظمة وتقنيات جديدة لإدارة الأزمات، بالإضافة إلى تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تساعد في احتواء الأزمات وتقليل آثارها. (Tarawneh, 2023).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري – رأس المال الهيكلي – رأس المال العلاقاتي) وأثره في ادارة الازمات بأبعاده مجمعة: الدور الوسيط للابتكار دراسة تطبيقية على المركز الوطني لإدارة الأزمات.

2.1 مشكلة الدراسة

المشكلة البحثية الرئيسية للبحث تتناول دور رأس المال الفكري في تعزيز إدارة الأزمات، مع التركيز على الدور الوسيط الذي يلعبه الابتكار في هذه العلاقة. تنطلق هذه المشكلة من أهمية رأس المال الفكري كأحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمات في العصر الحالي، وقدرته على دعم قدرات المنظمة على مواجهة الأزمات والتكيف معها. ويرى البحث أن رأس المال الفكري قد يؤثر بشكل مباشر على قدرات المنظمة في إدارة الأزمات، ولكن قد يكون هناك دور وسيط للابتكار في هذه العلاقة. فالابتكار قد يمثل آلية تفعيل وتوظيف رأس المال الفكري في تطوير حلول للأزمات وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة لها. لذلك تسعى المشكلة البحثية إلى اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات مع التركيز على الدور الوسيط للابتكار في هذه العلاقة.

وتتحدد أهمية هذه المشكلة البحثية في السياق الحالي الذي تواجه فيه المنظمات تحديات متزايدة في إدارة الأزمات نظرًا لطبيعة البيئة المتغيرة والمضطربة. ويأتي البحث ليسلط الضوء على إمكانية تعزيز قدرات المنظمات في هذا المجال من خلال التركيز على رأس المال الفكري والابتكار كمتغيرات حاسمة. وبالتالي

فإن نتائج هذا البحث قد تسهم في تقديم توجيهات عملية لمتخذي القرار في المنظمات بشأن كيفية توظيف رأس المال الفكري وتفعيل دور الابتكار في تعزيز قدرات إدارة الأزمات.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري – رأس المال الهيكلي – رأس المال العلاقاتي) وأثره في ادارة الازمات بأبعاده مجمعة: الدور الوسيط للابتكار دراسة تطبيقية على المركز الوطني لإدارة الأزمات.

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعد دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات متغيرًا ذا أهمية بالغة، لاسيما في المركز الوطني لإدارة الأزمات. فرأس المال الفكري والدور الوسيط للابتكار من المواضيع المهمة والحديثة والتي يجب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور في مساعدة المنظمات على مواجهة الأزمات والحفاظ على استدامتها. يُعد مفهوم رأس المال الفكري من المواضيع الإدارية التي ظهرت حديثًا في مجال إدارة الأزمات، والتي يتوجب على الباحثين الاهتمام بها لدورها في تعزيز فاعلية وكفاءة إدارة الأزمات وتحقيق أهدافها. فعندما يكون هناك رأس مال فكري مميز وابتكار في إدارة الأزمات، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على نجاح المنظمة في مواجهة الأزمات وتحقيق الأهداف المخططة.

بالتالي، تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور رأس المال الفكري والدور الوسيط للابتكار في إدارة الأزمات في المركز الوطني لإدارة الأزمات. وتقديم توصيات لتعزيز هذا الدور من أجل تحقيق نجاح المنظمة في مواجهة الأزمات وتطوير الأداء الإداري للمؤسسة.

الأهمية العلمية: تبرز أهمية رأس المال الفكري في قدرته على دعم منظمات القطاع العام والخاص في مواجهة التحديات والأزمات التي تواجهها. في سياق إدارة الأزمات بالمملكة العربية السعودية، يلعب المركز الوطني لإدارة الأزمات دوراً محورياً في التصدي للتهديدات والمخاطر المختلفة. في هذا الإطار، يمكن لرأس المال الفكري أن يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرات هذا المركز على إدارة الأزمات بفعالية.

يتشكل رأس المال الفكري من مجموعة من العناصر الأساسية، أهمها رأس المال البشري والذي يتمثل في الكفاءات والمهارات المتخصصة للعاملين، إضافة إلى رأس المال الهيكلي والمتمثل في الأنظمة والعمليات التنظيمية، وأخيراً رأس المال العلائقي والذي يرتبط بعلاقات المنظمة مع الأطراف ذات العلاقة. إن التكامل والتفاعل بين هذه العناصر يمكّن المنظمات من تعزيز قدراتها الابتكارية، والتي تعد ركيزة أساسية في مواجهة الأزمات والتصدي لها بشكل فعال. في هذا السياق، يلعب الابتكار دوراً وسيطياً مهماً في تعزيز أثر رأس المال الفكري على إدارة الأزمات. فالقدرات الابتكارية للمنظمة تمكّنها من تطوير حلول إبداعية للتصدي للتحديات والمشكلات المختلفة، كما تساعدها على التكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية. وبالتالي، فإن تعزيز رأس المال الفكري من خلال الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية وتطوير الأنظمة والعمليات التنظيمية، إلى جانب تعزيز الروابط والعلاقات مع الأطراف ذات العلاقة، سيؤدي إلى تعزيز القدرات الابتكارية للمركز الوطني لإدارة الأزمات، مما ينعكس إيجاباً على قدرته على إدارة الأزمات بفعالية.

في ضوء ما سبق، تبرز أهمية استثمار المركز الوطني لإدارة الأزمات في تنمية رأس ماله الفكري، من خلال تطوير كفاءات العاملين وتعزيز نظمه وعملياته التنظيمية، بالإضافة إلى تعزيز علاقاته مع الأطراف ذات الصلة. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز القدرات الابتكارية للمركز، والارتقاء بقدرته على التصدي للأزمات المختلفة بفعالية وكفاءة عالية.

4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري – رأس المال الهيكلي – رأس المال العلاقاتي) وأثره في ادارة الازمات بأبعاده مجمعة: الدور الوسيط للابتكار دراسة تطبيقية على المركز الوطني لإدارة الأزمات. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على رأس المال البشري وأثره في ادارة الازمات بأبعاده مجمعة: الدور الوسيط للابتكار دراسة تطبيقية على المركز الوطني لإدارة الأزمات.

- التعرف على رأس المال الهيكلي وأثره في ادارة الازمات بأبعاده مجمعة: الدور الوسيط للابتكار دراسة تطبيقية على المركز الوطني لإدارة الأزمات.
- التعرف على رأس المال العلاقاتي وأثره في ادارة الازمات بأبعاده مجمعة: الدور الوسيط للابتكار دراسة تطبيقية على المركز الوطني لإدارة الأزمات.

5.1 أسئلة الدراسة

- **السؤال الرئيس الأول**: ما أثر رأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟

  ينبثق من هذه السؤال الرئيسي الأول الأسئلة الفرعية التالية:

  - السؤال الفرعي الأول: ما أثر رأس المال البشري في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟
  - السؤال الفرعي الثاني: ما أثر رأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟
  - السؤال الفرعي الثالث : ما أثر رأس المال العلاقاتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟
- **السؤال الرئيس الثاني:** ما أثر رأس المال الفكري بأبعاده رأس الهيكلي، رأس المال المال البشري، رأس المال العلاقاتي في الإبتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟
- **السؤال الرئيس الثالث**: ما أثر الإبتكار في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟
- **السؤال الرئيس الرابع:** ما أثر رأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة من خلال الابتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟

6.1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛

الفرضية الرئيسة الأولى:: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في المركز الوطني لإدارة الأزمات.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)لرأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)لرأس المال العلاقاتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)لرأس المال العلاقاتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)للإبتكار في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات.

الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقاتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة من خلال الإبتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات.

7.1 الدراسات السابقة:

دراسة (الحبشي، 2020) بعنوان: رأس المال الفكري: مدخل استراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي

هدف البحث الحالي إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق جودة التعليم العالي، حيث تعد مؤسسات التعليم العالي من أهم المؤسسات التربوية التي لها الأثر في تطور المجتمع وتقدمه لذلك أصبح تطويرها أمرا ضروريا، فتحسين جودة التعليم أصبح هدفا أساسيا تسعى إليه كل المجتمعات من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية، واستخدام المنهج الوصفي الاستقرائي بغرض دراسة أثر رأس المال الفكري في تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية، وتوصل البحث إلى العديد من الاستنتاجات، أهمها ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي برأس المال الفكري وإدارته وتنميته هو أعظم مدخل لضمان الجودة، كما أن رأس المال الفكري يمثل موردا حقيقيا وأكثر فاعلية من رأس المال المادي، وأن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة. إن إحداث تغيير فكري وسلوكي في مؤسسات التعليم العالي لا يتأتى إلا من خلال نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية الخلاقة ويعد رأس المال الفكري أحد الاستراتيجيات والأساليب التي تسعى إلى تحقيق تطور نوعي في التعليم والارتقاء به إلى مستويات عالمية. بذلك فإن هذا البحث جاء لتوضيح أثر رأس المال الفكري بأبعاده (البشري، الهيكلي، الزبائني) على جودة التعليم العالي.

دراسة (سالم، 2021) بعنوان: راس المال الفكري: دراسة تطبيقية علي شركة وادي الربيع لإنتاج الدقيق ومشتقاته

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهات النظر المختلفة عن رأس المال الفكري من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة وكذلك وضع مفهوم عام لرأس المال الفكري، لتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة وزعت على الإدارة المالية وإدارة التسويق والمراجعة الداخلية، وقد استخدم مقياس ليكرث ذو الخمس درجات، والتحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن عملية القياس والإفصاح

عن رأس المال الفكري لازالت صعبة ولكنها تتم بشكل وصفي ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: أن رأس المال الفكري (البشري) يعتبر من أهم أصول المنشاة ولكنه لا يخضع للقوانين التي تخضع لها أصول المنشاة وهذا يؤدي إلى صعوبة قياس هذا المورد كما أوصت الدراسة إلى العمل على تشكيل لجان تتكون من أطراف فقهية وأخرى اقتصادية، لربط العلاقة بين الدين الإسلامي ورأس المال الفكري وتشجيع الجهات الخاصة والعامة على إعداد البحوث الخاصة برأس المال الفكري.

دراسة (عبدالله، 2021) بعنوان: أثر رأس المال الفكري على أداء العاملين: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي

هدفت الدراسة إلى إبراز دور متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقاتي) ولفت انتباه نظر المنظمات إلى أهمية رأس المال، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة من الموظفين ببنك فيصل الإسلامي، حيث تم توزيع عدد (30) استبانة. من أهم نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري هو أحد عوامل النجاح للبنك، والذي يعتمد على الموجودات غير الملموسة التي تضمن معارف وقدرات ومهارات العاملين وخبراتهم في إطار موجودات فكرية للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق النجاحات المستمرة لها. كما أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم البنوك بزيادة مستوى الاستثمار في رأس المال البشري والاهتمام بتطوير الكفاءات والمهارات والقدرات وتحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين.

دراسة (الحجاج، 2020) بعنوان: أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التقليدية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، تقليل التكلفة، الإبداع، الاستجابة، القيمة) في البنوك التقليدية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التقليدية الأردنية والبالغ عددهم (175) عاملاً في هذه البنوك بمستوى (مدير، مدير فرع، مساعد مدير/مدير فرع، ورئيس قسم) تم

اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) على الميزة التنافسية بأبعادها: (الجودة، وتقليل التكلفة، والإبداع، والاستجابة، والقيمة) في البنوك التقليدية الأردنية. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إعطاء البنوك التقليدية الأردنية أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري منها (رأس المال العلائقي من خلال تحسين العلاقات مع العملاء، ورأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر، ورأس المال الهيكلي من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات.

دراسة (الوكيل، 2021) بعنوان: علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على إدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي بوزارة السياحة إدارة السياحة العلاجية، واستكشاف علاقة رأس المال الفكري من حيث مكون رأس المال التنظيمي ومكون الابتكار والإبداع بالتميز المؤسسي، وهدفت الدراسة إلى الإجابة على تساؤل يتعلق بما علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي في إدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة المصرية؟ وضعت الباحثة ثلاث فرضيات هي: - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري من حيث مكون رأس المال البشري والتميز المؤسسي في إدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة المصرية. - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري من حيث مكون رأس المال التنظيمي والتميز المؤسسي في إدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة المصرية. - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري من حيث مكون الابتكار والإبداع والتميز المؤسسي في إدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة المصرية. تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية من جانب رأس المال الفكري من حيث المكون التنظيمي والابتكاري كما اتضح من الدراسة أن واقع رأس المال بمكوناته المتعلقة بالعناصر التنظيمية والعناصر الابتكارية يسهم في اكتمال المنظومة المؤسسية التي توفر أبعاد وبيئة مناسبة لتحقيق التميز بإدارة السياحة العلاجية، واتضح جوهرية العلاقات الإحصائية للفرضيات البحثية الثلاث وصحة تأثير رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري ورأس المال الفكري على الأداء المؤسسي المتميز في إدارة السياحة العلاجية. أوصت الدراسة برسم خطة للموارد

البشرية وممارستها من منطلق أسس رأس المال الفكري التنظيمي والابتكاري، أن تقوم إدارة السياحة العلاجية في وزارة السياحة بتطبيق نظام تكريم مادي ومعنوي للأفراد الذين يسهمون بأدائهم الوظيفي بأفكار تضيف قيمة ملموسة للأنشطة وتعزز من العائد على إدارة السياحة العلاجية، تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة السياحة العلاجية وفق معايير رأس المال الفكري من حيث توفير بيئة للابتكار والإبداع، من خلال تعديل تصميم الهيكل والاختصاصات الهيكلية، أن يعاد النظر في بطاقات الوصف الوظيفي وتطويرها بحيث تسهم في وضع معايير للأداء والمهام المنوط بها لهم بشكل منسجم مع معايير رأس المال الفكري التنظيمي والابتكاري، وضع مقاييس للتميز المؤسسي بإدارة السياحة العلاجية من منطلق مواصفات رأس المال الفكري والتنظيمي والابتكاري.

دراسة (السرحان، 2019) بعنوان: راس المال الفكري ودوره في الاقتصاد المعرفي: شركات الادوية الاردنية حالة دراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى رأس المال الفكري ودوره في الاقتصاد المعرفي لشركات الأدوية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة وتوزيعها على عدد من موظفي شركات الأدوية في الأردن ومن خلال بيانات (130) استبانة صالحة تم استرجاعها، قامت الباحثة بإجراء عدد من الاختبارات الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتوزيع الطبيعي، وصدق الأداة، ومصفوفة معاملات الارتباط والانحدار المتعدد، أظهرت الدارسة عدة نتائج منها أن هناك تفاوت بالأهمية في مكونات رأس المال الفكري لشركات الأدوية حيث إن رأس المال البشري الأكثر أهمية بينما رأس المال الهيكلي الأقل أهمية كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لرأس المال البشري على الأداء والتنافسية وتطور التكنولوجيا، وأثر إيجابي لرأس المال الزبائني على الأداء وتطور التكنولوجي، وأثر إيجابي لرأس المال الهيكلي على الأداء والتطور التكنولوجي، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام برأس المال الفكري وأدارته بشكل كفؤ لأنه مصدر هام لتحقيق الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.

دراسة (الرحاحلة، 2019) بعنوان: أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في المركز الوطني لإدارة الأزمات الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري في المركز الوطني لإدارة الأزمات الأردنية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع أغراض الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر في المركز الوطني لإدارة الأزمات الأردنية والذي يبلغ عددهم (3510) موظفا، تم اختيار عينة عشوائية (283) موظفا في كل من المركز الوطني لإدارة الأزمات الأردنية، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي وعدد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة منها الانحدار الخطي المتعدد والانحراف المعياري والوسط الحسابي. وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية، وجود أثر لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، توجيه المواهب، تطوير المواهب، استدامة المواهب) على رأس المال الفكري في المركز الوطني لإدارة الأزمات الأردنية وبناءا على نتائج الدراسة يوصي الباحث المدراء وصانعي القرار في المركز الوطني لإدارة الأزمات الأردنية ضرورة تطوير المواهب للعاملين في المركز الوطني لإدارة الأزمات الأردنية وذلك من خلال وضع نظام عادل وشفاف للحوافز المادية والمعنوية للعاملين وذلك لتحقيق أعلى درجات رأس المال الهيكل لديهم سعيا لإيجاد بيئة وظيفية مستقرة من ناحية ودفع قدراتهم ومهاراتهم نحو الإبداع وحسن التصرف في كافة التعاملات المصرفية بكفاءة وفاعلية عملا على توثيق العلاقة مع عملاء البنوك وكسب ثقتهم ورضاهم وتحقيق الولاء المنشود. وضرورة تبني برامج متخصصة في تعزيز إدارة المواهب ودعم رأس المال الفكري من خلال مجموعة الأدوات ومنها التواصل مع العملاء عبر وسائل تكنولوجية حديثة كالأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والهاتف النقال للتعرف على آراء واتجاهات وردود فعل العملاء بالخدمات المصرفية المقدمة والعاملين القائمين على تقديمها.

دراسة (Kurdiya, 2019) بعنوان:

The Impact of Crisis Management Critical Success Factors on Funding Crisis UNRWA's Senior Staff Perspective in the Gaza Strip

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر عوامل النجاح الحرجة في إدارة الأزمات على أزمة التمويل من وجهة نظر كبار موظفي الأونروا في قطاع غزة، وقد وضَّح البحث خصائص الأزمات المالية المتعاقبة التي تواجه الأونروا، وحدد عوامل النجاح الحرجة لإدارة الأزمة، وقيَّم تنفيذها. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الأهداف، وشملت عملية المسح كافة كبار الموظفين في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، والرئاسة العامة حيث تم توزيع 116 استبانة، وتم استعادة 101 منها بمعدل استجابة 87.1٪. وقد خَلُص البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة لإدارة الأزمات (التخطيط الفعال، تعبئة الموارد، التواصل الفعال، القيادة، اتخاذ القرار، ونظام المعلومات) مع فعالية إدارة الأزمات المالية للأونروا، وأظهرت النتائج تطبيق الأونروا لإدارة الأزمات وأغلب عوامل نجاحها الحرجة بشكل جيد ينبغي أن يتواصل ويتعاظم، وقد تجلى ذلك في نجاح الأونروا في تضييق العجز المالي من 446 مليون دولار أمريكي في يناير 2018 إلى 21 مليون دولار أمريكي في نوفمبر 2018. واستناداً إلى تحليل النتائج، قدم البحث مجموعة من التوصيات يصاحبها خطة عمل تشمل توسيع المشاركة إلى جميع المستويات الإدارية خلال مراحل التخطيط المختلفة، التركيز على تطوير الاستدامة والجودة في تعبئة الموارد، تعظيم الجهود لتنويع قاعدة المانحين وتعزيز الشراكة مع المانحين التقليديين، تطوير استراتيجية التواصل للحفاظ على التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة مع إيلاء اهتمام خاص للموظفين واللاجئين، التأكيد على الحد من التوتر ورفع الروح المعنوية خلال الأزمات، تلبية احتياجات المعلومات والاتصالات لأصحاب المصلحة المتأثرين من القرارات المتخذة بالإضافة إلى توسيع نطاق مشاركتهم والتشاور معهم، بناء مستودع البيانات للربط بين قواعد البيانات المختلفة في الوكالة، تعزيز الاستفادة من ذكاء الأعمال في نظام تخطيط موارد المؤسسة لتوفير معلومات قابلة للتنفيذ، إجراء تقييمات سنوية للمخاطر/الفرص السياسية والمالية، ووضع استراتيجية استباقية لإدارة الأزمات لاتخاذ إجراءات تصحيحية و / أو احترازية تتوافق مع رؤية طويلة الأجل.

دراسة (Al-Daraba'a, 2021) بعنوان:

Embedding Business Continuity Management in Crisis Management Centers: A Case Study on the National Center for Security and Crisis Management in Jordan

وجدت مراكز إدارة الأزمات لتحقيق المرونة في مواجهة الشدائد عن طريق الإدارة الصحيحة للموارد المتاحة قبل وأثناء وبعد حدوث اضطراب كبير أو كارثة. يمكن أن يؤدي انعدام الخطط الموثقة والتجهيزات المسبقة في أي مؤسسة إلى التأثير سلبا على الأعمال المطلوبة وبطء في العودة إلى الوضع الطبيعي قبل حدوث الاضطراب. تعرف إدارة استمرارية الأعمال بانها التخطيط والتحضير المسبق من قبل المؤسسة للاستمرار بتقديم الأعمال المطلوبة واستعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة بعد حدوث كارثة. ستقوم هذه الدراسة بتعريف المحاور الرئيسة الأربعة لإدارة استمرارية الأعمال، والتحقق من آلية تطبيق هذه المحاور في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات في الأردن، باستخدام استبيان مدار ذاتيا، تم تطويره وفقا لمعهد استمرارية الأعمال: إرشادات الممارسة الجيدة لعام 2018. تم اختيار عينة ممثلة مكونة من 45 مستجوبا يمثلون جميع المدراء ورؤساء الأقسام وقادة الفرق في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات مهمتهم تطبيق استمرارية الأعمال للواجبات والمسؤوليات الموكلة لهم خلال حالات الاضطراب. تم استخدام برنامج مايكروسوفت اكسيل المتقدم لتحليل البيانات التي تم جمعها. أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم أداء إدارة استمرارية الأعمال في المركز هو "متوسط" مع تباين في أداء المديريات في مختلف المحاور مع وجود ضعف ملحوظ في تطبيق بعض المبادئ الأساسية لإدارة استمرارية الأعمال، يمكن أن يعزى ذلك لعدم وجود برنامج توجيه خاص بإدارة استمرارية الأعمال في المركز. ستزود هذه الدراسة مجموعة من التوصيات في حال تبنيها ستعمل على تحسين تقييم أداء إدارة استمرارية الأعمال في المركز إلى مرتفع وبالتالي تحسين المرونة المطلوبة لمواجهة الشدائد.

دراسة (Hassan, 2023) بعنوان:

The Role of Media Discourse in International Economic Crisis Management: "Germany as a Case Study": A Case Study of Olaf Scholz Germany' S Chancellor Speech Discourse Analysis during Germany Energy Crisis 2022

ناقشت هذه الدراسة دور وأهمية الخطاب الإعلامي في إدارة الأزمات الاقتصادية والمتمثل في هذه الدراسة في الخطاب السياسي للمستشار الألماني اولاف شلوتز. انطلاقا من أهمية دراسة مدي فعالية وأبعاد تأثير مبحث الخطاب الإعلامي للسياسيين في إدارة الأزمات ولاسيما الأزمات الاقتصادية وأزمات الطاقة، قامت الباحثة استنادا على منهجية البحث التحليلي مستخدمة أداة تحليل الخطاب، بتحليل عينة من 6 خطابات إعلامية للمستشار الإعلامي اولاف شولتس لعام 2022، وذلك لتحليل دلالات الأفعال الشرطية والضمائر الشخصية، بالإضافة إلى مسارات البرهنة للقوي الفاعلة وتحليل أطروحات الأطر المرجعية. رصدت نتائج هذه الدراسة أن دولة أن ألمانيا وضعت استراتيجية اقتصادية لمنع إفلاس مواردها من الغاز الروسي، واظهر اولاف في خطاباته اهتمامه بمصلحة شعبه ورغبته في أبعاد أثار الأزمة الاقتصادية عنهم معتمدا علي فكرة لن تكون وحدك، بينما رصدت نتائج الدراسة أن اولاف استخدم نموذج الأفعال متوسطة المستوي بسبة 58.7% لإبراز مدي استعداده لمواجهة الأزمة، بشكل عام كشفت نتائج الدراسة أن ابتعاد ألمانيا عن الغاز الروسي كان بمثابة ضرورة سياسية أمنية.

دراسة (Tarawneh, 2023) بعنوان:

Crisis and Citizen Translation: Jordanian Gypsies Amid the Coronavirus / Covid-19 Pandemic

تناولت هذه الدراسة الوضع الصحي لغجر الأردن أثناء جائحة كورونا، والخدمات اللغوية المتوفرة وأثرها في الصحة العامة وخلصت الدراسة إلى أن الأقلية الغجرية بالأردن مهمشة من السلطات المعنية في محاولتها للسيطرة على الوباء، وتعد هذه الدراسة كمية ومعتمدة على النموذج الإثنوجرافي في استخراج البيانات من العينة المستهدفة، وتظهر النتائج أن تهميش غجر الأردن يعزى إلى لغتهم (المعروفة بالدوماري) وهي لغة لا تدعمها خدمات الترجمة بالأردن، ونتيجة لندرة التعلم بين أفراد هذه المجموعة وارتفاع معدلات الأمية، إلى جانب إيمانهم القوي بالقوى الخارقة، والخرافات فإن إدراكهم لمفهوم المرض يشوبه الكثير من الأخطاء مما يجعل تعرضهم لمخاطر مرض كورونا أعلى من غيرهم، مما يؤدي إلى إلحاق الأذى بهم وبالمجتمع المحيط. وتوصي الدراسة بأن تقوم السلطات والجهات المعنية كوزارة الصحة والهيئات الأكاديمية بإطلاق برنامج تدريبي لتأهيل أفراد المجتمع الغجري لتقديم خدمات الترجمة كمتطوعين في أوقات الأزمات.

8.1 الفجوة البحثية:

هناك نقص في الدراسات التي تتناول رأس المال الفكري وأثره في ادارة الازمات: الدور الوسيط للابتكار دراسة تطبيقية على المركز الوطني لإدارة الأزمات.

معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري – رأس المال الهيكلي – رأس المال العلاقاتي) وتأثيرها على ادارة الازمات بأبعاده مجمعة: الدور الوسيط للابتكار دراسة تطبيقية على المركز الوطني لإدارة الأزمات.

معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد ادارة الازمات وكيفية تأثرها بمختلف أبعاد أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري – رأس المال الهيكلي – رأس المال العلاقاتي): الدور الوسيط للابتكار دراسة تطبيقية على المركز الوطني لإدارة الأزمات.

هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة – مرونة السلوك – مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية.

9.1المنطلقات النظرية للدراسة:

النظرية البنائية تنطلق من أن المعرفة تُبنى بناءً على الخبرات السابقة والتفاعل مع البيئة. في هذا البحث، يمكن تطبيق هذه النظرية على مفهوم رأس المال الفكري وإدارة الأزمات. أولاً، يمكن استخدام النظرية البنائية لفهم كيف يتم بناء رأس المال الفكري لدى المنظمات. فالأفراد يبنون معارفهم ومهاراتهم من خلال خبراتهم السابقة ومعالجتهم للمعلومات المتاحة لديهم. وبالتالي، فإن تراكم الخبرات والمعارف الفردية يؤدي إلى تشكيل رأس المال الفكري للمنظمة ككل.

كما تشير النظرية البنائية إلى أن التعلم والمعرفة ليسا عمليات انفرادية، بل هما تفاعليان ويتم بناؤهما من خلال التفاعل الاجتماعي والتشارك في المعلومات. في هذا السياق، يمكن النظر إلى كيفية تشكيل رأس المال الفكري للمنظمة من خلال تفاعل الأفراد وتبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم. بالإضافة إلى ذلك،

تؤكد النظرية البنائية على أهمية السياق في عملية بناء المعرفة. وهذا ينطبق على كيفية استخدام رأس المال الفكري في إدارة الأزمات، حيث يجب النظر إلى السياق الذي تحدث فيه الأزمة والعوامل المؤثرة عليها.

وأخيرًا، ترى النظرية البنائية أن المتعلم هو محور العملية التعليمية ويشارك بشكل فعال في بناء معرفته. وهذا يمكن تطبيقه على دور الابتكار كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات، حيث يجب أن تكون عملية الابتكار مدفوعة بحاجات ومتطلبات المنظمة والأزمات التي تواجهها. يمكن استخدام النظرية البنائية في البحث المقترح بطرق متعددة، بما في ذلك فهم تشكيل رأس المال الفكري، وأهمية السياق في إدارة الأزمات، ودور الابتكار كوسيط بين المتغيرين. وهذا سيساعد في بناء إطار نظري قوي ومتماسك يربط بين المفاهيم الرئيسية للبحث.

10.1 المنهجية :

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائما لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

11.1 مصادر البيانات :

- **المصادر الثانوية**: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ،سنوات الخبرة) .
- **القسم الثاني**: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

- **أساليب الإحصاء الوصفي**

مقياس النزعة المركزية التكرارات والمتوسطات العصابية والنسب المئوية والانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت البيانات عن الوسط الحسابي.

- **أساليب الإحصاء الاستدلالي :**

قام الباحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في التحليلات الإحصائية التالية :

- الإحصاء الوصفي: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المختلفة.

- اختبار الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل تضخم التباين (VIF)
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، 4 Simple & Multiple Linear Regression- معامل الأتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
- الأهمية النسبية وتم الحكم على درجة الموافقة وفق سلم ليكرت الخماسي

14.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على التعرف على رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري – رأس المال الهيكلي – رأس المال العلاقاتي) وأثره في ادارة الازمات بأبعاده مجمعة: الدور الوسيط للابتكار دراسة تطبيقية على المركز الوطني لإدارة الأزمات.
- حدود مكانية: المركز الوطني لإدارة الأزمات في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية : تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المركز الوطني لإدارة الأزمات في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: إطار النظري

المبحث الأول رأس المال الفكري Intellectual Capital

1.1.2 تمهيد

أدت التطورات العديدة والمتسارعة في عالم اليوم إلى ظهور توجهات إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي وانعكست هذه الفلسفة على المنظمات وأساليبها في مواجهة التحديات والتغيرات المحيطة بها، من خلال تركيزها على أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري والذي يعتبر الأساس في بناء المنظمات وتطويرها (العزب، 2016).

ولقد أصبح لرأس المال الفكري دوراً مفصلياً في منظمات الأعمال منذ مطلع عقد التسعينيات من القرن المنصرم، حيث أضحى رأس المال الفكري وسيلة المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية وشكل الثروة الحقيقية لها.

ويعود ظهور مصطلح رأس المال الفكري في التسعينيات من القرن العشرين وذلك عندما للأطعمة "أنه لوقت قريب كانت المصادر Johnson Ville مدير شركة Ralph Stayer أعلن الطبيعية أهم مصدر للثروة الوطنية، وأهم موجودات الشركات، ومن ثم أصبح رأس المال المتمثل بالنقد والموجودات كالمكائن والمصانع هو الأهم، ثم حلت القدرة العقلية لتكون رأس المال الفكري ليصبح الأهم في العصر الحاضر (الهلالي، 2011).

ويعتبر كتاب "رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات" والذي صدر عام (1997) من أوائل الكتب في هذا المجال، وإن كان قد تم إستخدام المصطلح من قبل المؤلف Edvinsson في أحد كتبه عام (1993) في حين أن مجلة Forbes أول من نشر تحقيق عام (1994) عن قيام الدول الإسكندنافية معالجة أصولها الفكرية (علي ،2014). منذ ذلك الحين يستخدم مصطلح "رأس المال الفكري" لتغطية جميع الأصول والموارد غير الملموسة أو غير المادية لمنظمة ما، بما في ذلك عملياتها وقدرتها على الابتكار، وبراءات الاختراع، والمعرفة الضمنية لأعضائها، وشبكة المتعاونين، وجهات الإتصال (Ramirez, 2013).

2.1.2 مفهوم رأس المال الفكري

تعددت وجهات النظر التي تناولت رأس المال الفكري من قبل العديد من الباحثين والمنظمات العالمية ذات الشأن، ولعل من أبرز وأهم هذه المفاهيم ما قدمه Brooking (1997, 8) الذي عرف رأس المال الفكري على أنه مصطلح يطلق للجمع بين عناصر رأس المال غير الملموس.

وهناك من عرف رأس المال الفكري بأنه "حزمة مفيدة من المعرفة تتضمن عمليات المنظمة، والتكنولوجيا، وبراءات الاختراع، ومهارات الموظفين، والمعلومات عن العملاء والموردين وأصحاب المصلحة بالمنظمة" (مقلد، 2010).

كما يعرف بأنه مجموع المعرفة ذات القيمة الاقتصادية للمنظمة والتي تتكون بشكل أساس من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني .

وعرفه (Dzenopoljac, 2014) بأنه المادة، والمعرفة الفكرية، والمعلومات، والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة.

وعرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) عام (1999) بأنه "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة، والتي تتمثل في كلاً من رأس المال الهيكلي أو التنظيمي ورأس المال البشري" (الغول، 2014، 16)

فيما عرفه (مقلد ،2010) على أنه "مجموعة العناصر التي تشمل الحقوق الفكرية والعلاقات مع العملاء والصورة العامة للمنظمة والمعرفة المصنفة براءات الاختراع وحقوق الطبع والماركات المسجلة والجهود الابتكارية والبنية التحتية."

ويمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه مجموعة ما يمتلكه العاملون من المهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية والمعارف الضمنية والصريحة وإستراتيجيات العمل والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات ورفع جودة أدائها وتميزها (الراشدي، 2017، 25).

ومن منظور إداري يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه المعرفة والخبرة التطبيقية والتكنولوجيا والتنظيم والعلاقات والمهارات المهنية التي توفر ميزة تنافسية في السوق (Chigozie.Etal, 2018).

3.1.2 أهمية رأس المال الفكري

تمتاز عملية خلق القيمة في عصر المعلومات بإدارة الأصول غير الملموسة؛ نتيجة لذلك تغير محتوى العديد من الوظائف بشكل كبير في عصر المعلومات في الفترة من 1990 - 1999 حيث ارتفعت نسبة العاملون الذين وصفوا بأنهم عمال مبدعون محترفون من (0.7%) إلى (5.7%)، ويشمل ذلك كل من يولد رأس المال الفكري ويستخدمه مثل المهندسين المعماريين، وعلماء الرياضيات، وخبراء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخبراء العلوم الاجتماعية والطبيعية ومخططي المدن والكتاب والقادة والفنانين حتى عام 1999 إستخدم الاقتصاد الأمريكي (7.6) مليون من العاملين المبدعين المحترفين، وتجلت أكبر زيادة في قيمة رأس المال الفكري في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي مع ظهور عدد كبير من الطرق غير المادية" في الصناعات القائمة على البرمجيات، والتكنولوجيا الحيوية والصناعات القائمة على الإنترنت واستمر رأس المال الفكري بالنمو والازدهار حتى هذا اليوم، حيث أصبحت الاستثمارات في رأس المال الفكري مؤشراً أساسياً لحيوية المنظمة ومقياس رئيس لمستقبل المنظمات وإنتاجيتها (Dzenopoljac, 2014).

يذكر الرميدي (2019) أن رأس المال الفكري يمثل الصورة الحقيقية لقدرة المنظمات على المنافسة والنجاح في سوق العمل من خلال ما يمثله من قدرات وخبرات يصعب على المنافسين تقليدها، ويعتبر رأس المال الفكري مصدراً للميزة التنافسية، فهو مصدر للفكر والابداع والابتكار، ويسهم بشكل كبير وأساس في تحسين أداء المنظمات، وهو العنصر الوحيد الذي يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية، فهو القادر على تحسين الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتخفيض التكاليف وزيادة القدرات الابداعية، وتعزيز التنافس بالوقت، وزيادة رضا العملاء، ويضيف قيمة كبيرة للمنظمة خاصة وأنه لا يمكن تقليده ولا استبداله أو الاستغناء عنه.

4.1.2 أهداف رأس المال الفكري

يذكر الزعبي (2011) وشوشة وAil&Anwar (2021) أن ممارسات رأس المال الفكري تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى:

1. توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفي، وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
2. التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.
3. تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
4. التحكم والسيطرة بالعمليات ذات العلاقة برأس المال الفكري.
5. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل رأس المال الفكري.
6. تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.

5.1.2 خصائص رأس المال الفكري

من أهم خصائص رأس المال الفكري أو المعرفي كما يسميه(كساب ،2014 ، 39) أنه يبتعد عن الروتين، ويقدم الأفكار البناءة، وله مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات المتميزة، ويبتعد عن المركزية الشديدة، ويتقبل النقد البناء، ويميل إلى المرونة وعدم الجمود، ويقدم عدداً من الحلول والبدائل المناسبة، ويسعى نحو التجديد والابداع والابتكار.

يجمل Ginting (2020) خصائص رأس المال الفكري بالآتي:

1. أنه مورد ثمين يحمل معرفة متفردة تساهم في إكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج (السلع والخدمات).
2. أنه مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابداعات والابتكارات المتسارعة في وقت قياسي.
3. أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة؛ لأن المعرفة في المنظمة تكون خاصة بها ولها بصمتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبكلفة عالية.
4. أنه مورد لا يمكن إحلال بديل عنه ومرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعامل بين العاملين ولا يمكن نسخه أو إحلاله محل المعرفة السابقة.

من وجهة نظر الغول (2014 ، 30) أن رأس المال الفكري يمتاز بسمات وخصائص تحدد مدى إمكانية التقرير عنه وادرجه بالقوائم المالية، وتتمثل تلك السمات والخصائص بما يلي:

1. إمكانية التحكم فيه بواسطة المنظمة، ومن ثم الحصول على منافعه الاقتصادية المستقبلية والتي تكون مقصورة على المنظمة، وصعوبة الاستفادة منه بواسطة الآخرين، وبالتالي يدعم المركز التنافسي للمنظمة على المدى الطويل.
2. وجود مشاكل تتعلق بفصله، أو الافتقاد إلى فصله وصعوبة تحديد ما إذا كان قد تم المحافظة عليه أو صيانته أو سوف يتم استبداله تدريجياً.
3. الدرجة العالية من عدم تماثل المعلومات المتعلقة به بين إدارة المنظمة وأصحاب المصالح الآخرين.
4. يتسم بدرجة عالية من عدم التأكد.
5. المخاطر المرتبطة به مقارنة بالأصول المادية التي تنشأ نتيجة وجود فاصل زمني بين الاستثمار فيه وبين التدفقات النقدية الواضحة المرتبطة به، وكلما ارتفعت درجة عدم التأكد بالنسبة للمنافع الاقتصادية المستقبلية كلما ازدادت صعوبة تقدير وتوقيت وحجم تلك المنافع وبالتالي انخفاض احتمال رسملة هذه النفقات كأصل في الميزانية، فالاستثمار في الأصول المعنوية مثلاً في عدة مجالات تتمثل في كل من البحوث والتطوير وبحوث السوق، وبراءة الاختراع غالباً ما تحدث في فترة مبكرة جداً من دورة حياة المنظمة - مرحلة الاختراع- ، ففي هذه المرحلة ترتبط قيمة المنظمة بدرجة عالية من المخاطر معظمها غير منتظمة، ويمكن التغلب عليها بالتنويع وتتمثل هذه المخاطر بالآتي(يوسف، 2019):

- مخاطر فنية خاصة بمدى اكتمال مرحلة الابتكار
- مخاطر مرتبطة باحتمال تقادم التكنولوجيا بمجرد اكتمال مرحلة الابتكار نتيجة المنافسة وظهور تكنولوجيا جديدة.
- مخاطر تتعلق بدرجة عدم التأكد المرتبطة بالتدفقات النقدية المستقبلية والتي سوف يتم توليدها بمجرد اكتمال مرحلة الابتكار.
- مخاطر تتعلق بدرجة عدم التأكد المرتبطة بالعمر الزمني وتكاليف عملية الابتكار نفسها.

6.1.2 أبعاد رأس المال الفكري

بالرغم من إختلاف مسميات مكونات رأس المال الفكري إلا أن هناك إتفاق عليها، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مكونات هي: رأس المال الهيكلي ويطلق عليه البعض رأس المال التنظيمي أو الهيكل الداخلي للمنظمة أو أصول المنظمة وأصول البنية التحتية، ورأس مال العلاقات ويطلق عليه البعض الأصول السوقية، أو رأس المال الزبائني، ورأس المال البشري ويطلق عليه أيضاً الأصول البشرية، وأضاف بعضهم الآخر رأس مال الابتكار والذي يعتبر المسؤول عن التفكير وعمليات الابتكار في المنظمة (يوسف، 2019)

وقد تناولت العديد من النماذج لمجموعة من الباحثين مكونات رأس المال الفكري المعرفي حيث تم التركيز على بعض المكونات دون الأخرى حسب أهميتها بالنسبة لهم.

حدد (Rosinka, 2019)) نموذج رأس المال المعرفي في ثلاثة مكونات هي: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس مال الزبائني وصنف (Sullivan, 1998) رأس المال المعرفي إلى: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي. وتم صياغة منهج مختلف عندما اهتما بالعاملين في المنظمة وبخبراتهم، وركزا على إيجاد القيمة، لذلك فقد وضعا قيمة كبيرة لإمكانيات وكفاءات العاملين في تصنيفهما لرأس المال المعرفي من خلال تقسيم عناصره إلى(الرميدي ،2019):

- كفاءة العاملين (تعليمهم، وخبراتهم).
- التركيب الداخلي (الشكل القانوني، والإدارة، والنظم، وثقافة المنظمة، والبرمجيات).
- التركيب الخارجي (العلامة التجارية، والعلاقات مع الزبائن، والعلاقات مع الموردين).

أما Edvinsson 1997 فقد صاغ مصطلح رأس المال المعرفي بشكل متميز عن إدارة المعرفة عندما قام بتحليل القيمة السوقية للمنظمة، وحدد مكونات رأس المال المعرفي فيها، وميز بين القيم السوقية المتمثلة بقيمة الاسهم، وبين القيمة الدفترية لهذه الموجودات، وأشار إلى أن القيمة الدفترية تتألف من جزأين هما: رأس المال البشري الذي يمثل العاملين ومعارفهم، والموجودات التقليدية التي تسمى رأس المال الهيكلي، وعلل ذلك بأن المعرفة تبقى موجودة في المنظمة، طالما أن العاملين موجودون فيها، ويمثل رأس المال الهيكلي رأس المال المخزون في قواعد البيانات والوثائق، والمعدات المادية، والبرمجيات في الحاسوب والهياكل التنظيمية، كما أنه أشار إلى أن رأس المال الزبائني ينتمي إلى رأس المال الهيكلي، ويتضمن اقامة العلاقات القوية مع الزبائن، والجانب الآخر له يتضمن رأس المال التنظيمي الذي يمثل رأس مال إبداع المنظمة، وبراءات الاختراع، والتراخيص، ومعرفة العمليات التي تسمى برأس مال العمليات.

قسم مزهر (2020) أبعاد رأس المال الفكري إلى أربعة اتجاهات بحسب عدة دراسات.

مكونات رأس المال الفكري :-

يحدد رأس المال الفكري في ثلاث أبعاد هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقاتي.

7.1.2 رأس المال البشري Human Capital

أصبحت مسألة إهتمام المنظمات بالموجودات اللاملموسة مسألة في غاية الأهمية والحراجة كون هذه الموجودات تمثل حجر الأساس في ضمان استدامة الميزة التنافسية للمنظمات والمحافظة على مواقعها التنافسية وارتقائها نحو التميز. يمثل رأس المال البشري Human Capital العامل الأكثر حراجة في معادلة الموجودات اللاملموسة كونه يمثل السلاح الاستراتيجي التنافسي المسؤول عن الابداع والابتكار وتطوير الأفكار والمنتجات، لذلك تسعى المنظمات المنافسة لجذبه واستقطابه، في محاولة الاستفادة من خبراته ومهاراته ومعارفه المتميزة (صالح، 2014، 202).

فقد بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكده كتابات كل من شولتز (1961) وبيكر (1964)، على الرغم من أن بعض الباحثين يعتبرون بدايات الاهتمام بالمصطلح كان لآدم سميث في القرن الثامن عشر، وأستخدم فيما بعد هذا المصطلح وقدم إلى السوق وعالم الأعمال بوصفه أسلوبا لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العامل في أداء المنظمات(أبوسيف،2016) .

ويرى (عبدالرازق،2020) أن ظهور مجتمع المعرفة جعل من الأفراد مالكين لرأس المال البشري، وبما أن عمال المعرفة هم أصحاب رؤوس أموالهم الخاصة، لذا يمكنهم استثمارها وقت ما يحلو لهم وفي المكان الذي يمكنهم من تحقيق أعلى العوائد، وأصبحوا يمثلون منظمات صغيرة داخل منظماتهم الأكبر بحكم العلاقات القوية التي تربطهم مع العملاء، وقدرتهم على حل المشكلات والتفاوض بقوة، لتمتعهم بمعارف ومهارات فريدة لا يمكن استبدالها، حيث أصبحوا أكثر إستقلالية، ويعملون بروح المبادرة، ويخلقون القيمة للمنظمة.

ويعد مفهوم رأس المال البشري من المفاهيم المعاصرة التي توسع الباحثون في تناولها خصوصا خلال العقدين المنصرمين، فهو مفهوم يتضمن جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة في المنظمة، وقد حددت مكوناته بالكفاءات والتجارب والخبرات والمعارف والمؤهلات، وتنبع أهميته من كونه من المصادر

الحرجة التي تؤثر في الاداء، كما أنه يساعد في توليد وابتكار معارف جديدة، وأنه مورد نادر يصعب تقليده أو محاكاته، ويساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (إدريس وأبو جمعة، 2019، 89).

ويعتبر (إبراهيم وتركى،2016) رأس المال البشري العنصر الأساس لرأس المال الفكري، والمصدر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث يعترف منظور الاقتصاد الكلي برأس المال البشري بإعتباره المحرك الوطني للنشاط الاقتصادي والقدرة التنافسية والازدهار. بحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1996) وعلى المستوى الفردي يُنظر إلى رأس المال البشري على أنه مزيج من أربعة عناصر هي الميراث الجيني، والتعليم، والخبرة، ومواقف حول الحياة والأعمال.

ويجسد رأس المال البشري مصدراً مهماً للإبداع والتجديد الاستراتيجي، حيث ينشأ من تبادل الأفكار في مجال البحوث، ويمثل أحلام اليقظة المستندة إلى الواقع، ومدعاة للتخلص من الملفات القديمة، وإعادة هيكلة العمليات، وتطوير المهارات الشخصية، ويمكن القول بأن الذكاء المجرد للفرد في التنظيم هو جوهر رأس المال البشري (محمد والشيخ،2018).

كما ترى عزيز (2017) أنه لا بد أن تكون هذه المعارف والمهارات والخبرات والقدرات نادرة ذات قيمة عالية ولديها الإمكانية والقابلية لتحقيق زيادة في ثرواتها المادية والاقتصادية. هناك صعوبة في تحديد تعريف شامل ودقيق لرأس المال البشري؛ كون ذلك يعتمد على طبيعة المنظمة والوظيفة وعلى عدة عوامل ظرفية. حيث يتجسد رأس المال البشري في المعرفة والمهارة، والخبرة التي يمتلكها العاملون في المنظمة؛ ومن هنا جاء تعريف رأس المال البشري بأنه عملية تراكم المعرفة العامة للعاملين، ومهاراتهم، وقدراتهم، والذي يمكن أن ينتهي بترك العاملين للمنظمة، كما يمكن تطويره واستثماره من قبل المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية (العبودي وآخرون، 2019).

وعرفه (عرقوب،2014) بأنه القدره والمعرفة والمهارة والخبرة ومجموعة العوامل مع شبكة الأعمال التي تمكنا من تحقيق الأهداف والنمو.

فيما يرى (العزاوى،2013) أن رأس المال البشري يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة لأنتاج الخبرة والمعرفة اللازمة لخلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية، ومن هذا المنطلق عرفا

رأس المال البشري بمجموعة المهارات والمعارف والخبرات المتراكمة لدى العاملين في المنظمة التي تمكنهم من إتخاذ القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعامل مع المخاطر وتولد لديهم مهارات القيادة الإدارية الحصيفة.

ويعرف عامر (2014 ، 41) رأس المال البشري بأنه "مجموعة المفاهيم والمعارف، والمعلومات، إلى جانب المهارات والخبرات وعناصر الاداء، بالإضافة إلى الاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم التي يحصل عليها الفرد عن طريق التعلم النظامي وغير النظامي والتي تساعد على تحسين إنتاجيته وتعظيم الفوائد الناجمة عن عمله".

من خلال التعريفات السابقة تبين أن هنالك اتفاق إلى حد ما على أن رأس المال البشري عبارة عن حزمة من المهارات والقدرات والمعارف والخبرات لدى الأفراد القابلة للنمو والاستثمار في العمل.

8.1.2 مكونات رأس المال البشري

لقد اتضح بأن رأس المال البشري يتعلق بالمعرفة المتراكمة لدى الكفاءات البشرية التي يمكن تحويلها إلى عوائد مادية، لذا فإن رأس المال البشري يتكون من مكونات غير مادية تتمثل في (العمامي، 2014).

1. الأصول الفكرية: تشير إلى مجمل المعلومات والارشادات المحددة والمكتوبة التي يمكن الرجوع اليها من قبل المنظمة في أي وقت تشاء.
2. الملكية الفكرية: تتجسد في براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية التي يمكن حمايتها قانونيا وتحقق ميزة تنافسية للمنظمة.
3. الأصول التنظيمية: يقصد بها ثقافة وعمليات وإستراتيجيات المنظمة وهيكلها التنظيمي وقيمها ورؤيتها.

فيما يلخص (عيسوي والطحان، 2018).مكونات رأس المال البشري في:

1. كفاءة الأفراد المتعلقة بمستوى التعليم، والخبرات والمهارات وأسرار العمل.
2. أداء العاملين ومشاعرهم واتجاهاتهم.
3. المرونة والقدرة على الحركة استجابة للتغير في بيئة العمل. التالية:

يذكر قشطة وأبو دان (2020) أن رأس المال البشري يتجسد في الأفراد الذين يمتلكون السمات التالية:

1. الخبرات المتقدمة والمهارات العالية.
2. التمتع بمستوى ذكاء عالي.
3. امتلاك مهارات متخصصة على المستوى الفكري يصعب نقلها أو اقتباسها أو تحويلها.
4. عدم امتلاك جميع أفراد رأس المال البشري شهادة أكاديمية، وليس بالضرورة الحصول عليها.
5. يظهر رأس المال البشري في مختلف المستويات الإدارية.

9.1.2 أهمية رأس المال البشري.

تكمن أهمية رأس المال البشري في مخرجاته أكثر من مدخلاته، كما أن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات خدمتهم لا تمثل عوامل حاسمة في تميز عمل المنظمة وتفوقها على غيرها من المنظمات المنافسة، وأنما يجب البحث عن العاملين الموهوبين والعمل على جذبهم للعمل في المنظمة، وتنميتهم، والمحافظة عليهم (عبد الرحيم، 2013) من هنا تبرز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري الذي يجب على المنظمة أن تحدده، أو تقدره من خلال قياس قيم العائد على الاستثمار في رأس مالها البشري، وتحديد قيم إنتاجيته بدقة (Manuti & Pasquale, 2014, 113 – 116).

يتكون الاستثمار في رأس المال البشري من ثلاثة عناصر :-

- تكاليف الموظفين تشمل الأجور والمزايا والضرائب والرواتب.
- تكاليف دعم الموظفين هي التكاليف المتغيرة أو الإضافية التي تتكبدها المنظمة لدعم موظفيها، كتكاليف الإسكان، والإتصالات، والتدريب والتطوير، والنقل... الخ.
- التكاليف بدلاً من الموظفين تمثل التكاليف التي تتحملها المنظمة للاستفادة من الخبرات الخارجية التي من شأنها تقديم خدمات بدلاً من العاملين في المنظمة، كالرسوم القانونية أو شركات المحاسبة والتدقيق، وشركات الخدمات الإلكترونية.

يجب أن يكون مستوى العائد على الاستثمار في رأس المال البشري عاملاً في خطة عمل المنظمة، ومحدد المستوى بمجرد معرفة المستوى الحالي يمكن أن تخطط المنظمة لزيادة العائد على الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق إتخاذ إجراءات لتحسين أداء المنظمة والعاملين فيها، تماماً كما تتخذ إدارة المبيعات إجراءات لتحسين الأرباح، أو إتخاذ العمليات إجراءات لتبسيط العمليات وتحسينها، وبالتالي خفض تكاليف التشغيل.

أكد العديد من الباحثين المختصين على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، حيث أكد الفريد مارشال أن أغلى أنواع رأس المال قيمة هو الذي يستثمر في الإنسان الذي من خلاله وبواسطته تتقدم الأمم، وبما أن الاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة فإن لم يستغل عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة فلم يتحقق التقدم المنشود (قنديل، 2010، 94).

يشير AL-Ma'ani and Jaradat (2010) إلى أهمية رأس المال البشري والذي يعتبر أحد المصادر المهمة والفريدة المؤثرة في الاداء، كما أنه يساعد على خلق المعرفة الجديدة، وهو المورد الذي يصعب تقليده، كما أنه يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وزيادة كفاءة الأصول، وتحقيق إنتاجية أعلى، وخدمة أفضل للزبائن، كما وله تأثير على الشركاء ومن يمتلكون الأفكار الجديدة، وتوليد المال اللازم لبدء مشاريع جديدة.

يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية وتراكم المعرفة عنصراً جوهرياً في النمو الاقتصادي المتسارع، وقد اعترف خبراء الاقتصاد بأنه يمكن تعزيز تراكم رأس المال البشري وتحقيق القيمة من خلال الترتيبات المنظمية التي تتمثل في الابداع والابتكار عن طريق تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة (Qingzhen, 2010)

يقصد بتنمية رأس المال البشري تعبئة الطاقات البشرية وبلورة إمكانياتها المتعددة ومواهبها العقلية والجسدية، لتعظيم قيمتها ورفع مكانتها لاستخدامها بصورة مبدعة في الاستغلال الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية ، ويتعلق مفهوم تنمية رأس المال البشري بالدور الذي يؤديه في زيادة الإنتاج من السلع والخدمات (يوسف ، 2015).

يرتبط مفهوم تنمية رأس المال البشري بمجموعة من العوامل التي يمتلكها الأفراد والجماعات من القوى العاملة في المنظمة، والتي تشتمل على المعارف والمهارات، والقدرة التقنية، والصفات الشخصية (الذكاء، والطاقة، والموقف، والالتزام، والموثوقية، والقدرة على التعلم، والخيال والكفاءة، والابداع، والرغبة في تبادل المعلومات والمشاركة في الفريق، والتركيز على أهداف المنظمة . (عرقوب ، 2014)

يشير اليفي وإمحمد (2009) إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري هو إستخدام مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم وسلوكياتهم، لرفع طاقاتهم الإنتاجية والذي ينعكس على

طاقة المجتمع الكلية والمتمثلة بزيادة الإنتاج من السلع والخدمات لتحقيق رفاهية المجتمع، فيما ترى الزايد (2013) أنه يمثل ما يتم إنفاقه لتطوير القدرات والمهارات والمواهب والموارد البشرية في المنظمات بالشكل الذي يمكنهم من تعزيز إنتاجيتهم من أبرز عناصر تنمية رأس المال البشري

1. **زيادة تحديات العمل:** تتمثل في إدارة الموارد البشرية من خلال مواجهتها للتحديات التي تنشأ ضمن وظائفها الرئيسة التالية (درة والصباغ، 2010، 72):
   - وضع إستراتيجية للموارد البشرية.
   - تحليل ووصف الوظائف.
   - تخطيط الموارد البشرية.
   - تزويد المنظمة بالموارد البشرية المطلوبة.
   - تقييم الاداء.
   - التدريب والتنمية.
   - تحديد الرواتب والأجور والمزايا الإضافية.
   - فهم دافعية العاملين وتحفيزهم ومعالجة أوضاعهم ومشكلاتهم.

ما هذه العمليات إلا أنظمة فرعية من نظام إدارة الموارد البشرية التي تتفاعل مع بعضها البعض، ومع البيئة الداخلية الخارجية للمنظمة، ويؤثر التغيير الذي يحدث في إحدى العمليات على واحدة أو أكثر من العمليات أو المدخلات أو المخرجات.

2. **إستمرارية تطوير المعايير:** أي وضع معايير جديدة لتنمية وتطوير رأس المال البشري في المنظمة بما يواكب التطورات في البيئة التي تعمل فيها (العزاوي، 2013 ، 60). تشير معايير الاداء إلى وضع معايير للاداء والسلوك أو مؤشرات الإنجاز والأهداف من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها، وقابلة للقياس .

يعتبر تحديد معايير تقييم الاداء أمراً ضروريا لنجاح نظام تقييم أداء العاملين ورؤسائهم ومن أبرز المعايير معرفة العمل، والقيادة والمبادأة، والإبداع، ونوعية الاداء، وحجم العمل، والتعاون، والقدرة على إتخاذ القرارات، والقدرة على حل المشكلات، والقدرة على الإتصال، والقدرة على التخطيط، والقدرة على التنظيم، والاتجاهات نحو العمل، وتفويض السلطات. هذه المعايير متنوعة بعضها يتعلق بسلوك الموظف، والأخرى تتعلق بشخصيته، وأخرى تتعلق بالنتائج والإنجازات التي تحققها، وتختلف هذه المعايير فيما بينها لصعوبة أو سهولة قياسها، ومدى إرتباطها بالاداء أو الموضوع موضع القياس (درة والصباغ، 2008، 266).

3. **التقويم الموضوعي العادل:** هو مجموعة العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، حيث يتم إستخدام عدد كبير نسبياً من المعايير، ويجب أن تكون موضوعية قدر الإمكان، وأن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها مع الاداء .
4. **العمل الفرقي والجماعي:** يعرف العمل الجماعي بالتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل، متكافئين ويشتركان إرادياً في صنع القرار أثناء عملهما لتحقيق هدف مشترك، أي أنه يبين طبيعة العلاقة المتبادلة خلال العمل الجماعي ، أما مفهوم فريق العمل فيشير لمجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة يعملون معاً لإتمام أهداف مشتركة ويتحملون المسؤولية المتبادلة، والمهارات هنا متكاملة لا متماثلة يعملون معاً بسلوك تعاوني لا تنافسي نحو تحقيق الأهداف الفردية وأهداف الفريق وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة (العزاوي ، 2013).
5. **الإدارة بالاستثناء:** تعتبر أسلوباً إدارياً يُوضح العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ويحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، ومن هنا تتحدد وظائف كل مستوى ويترك لممارسة النشاط دون تدخل من المستوى الإداري الأعلى، ويكتفون فقط بإخبارهم بأن الاداء يسير وفقاً لما هو مخطط له، ويتضح بأنها إدارة لتحديد السلطات والمسؤوليات، وتحديد شكل التطبيق وأسلوب الرقابة (العزاوي ، 2013).

10.1.2 رأس المال الهيكلي Structural Capital

يمثل رأس المال الهيكلي مجمل الموجودات المعرفية التي تمتلكها المنظمة والتي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل المنظمة وأنظمتها وإجراءاتها (بن واضح وبيصار ، 2018). يشتمل رأس المال الهيكلي على الجوانب غير الملموسة في أي منظمة مثل العملية، والثقافة، والعلاقات، والملكية الفكرية، ومن أبرز الأمثلة على رأس المال الهيكلي طرق التصنيع، ونظم التوزيع، والتوقعات والأساطير، والعلاقات مع العملاء، والعلامة وحق الطباعة (عيسوي والطحان، 2018).

ومن وجهة نظر Bontis et al. 2002 يتمثل رأس المال الهيكلي في كل ما يتم استخدامه من العاملين لدعم عمليات المنظمة وأنشطتها، حيث يتمثل ذلك في مكونات التكنولوجيا، والكفاءات الهندسية، والبرمجيات وقواعد البيانات، وبراءات الاختراع، وأن جوهر رأس المال الهيكلي يركز على المعرفة المدمجة في أجزاء المنظمة. من جهة أخرى يذكر (Chalachew and Hunsaker 2020) أن رأس المال الهيكلي يشير إلى النظام الكلي للمنظمة، الذي يتكون من الثقافة الداخلية، والروتين، والنماذج، والمعايير، والكتيبات والمعرفة المقننة، بمعنى آخر البنية الداخلية للمنظمة، هذه الإجراءات والأنظمة المؤسسية توجه سلوكيات

الموظفين، ويمكنهما التأثير بشكل مباشر وغير مباشر في كليهما سواء في سلوكيات الأفراد أم في شكل رأس المال المنظمي.

حدد (أبو سيف، 2016) ثلاثة أبعاد فرعية لرأس المال الهيكلي وهي: العوامل التنظيمية وتشتمل على سياسات وفلسفة وأنظمة وإستراتيجيات المنظمة التي تدعم قدراتها، والعوامل التشغيلية وتشتمل على الإجراءات والبرامج المتبعة وفنيات العمل التي تدعم تقديم قيمة في كل نشاط من أنشطة المنظمة لتقديم ناتج منافس، والثالثة متعلقة بمساندة رأس المال البشري وهي القدرات التشغيلية التي تمتلكها المنظمة لتنفيذ أنشطتها مثل الملكية الفكرية، والحقوق التجارية، وبراءات الاختراع.

يعتقد Chatzkel (2002, 78) أن رأس المال الهيكلي يتجسد في دعم وتمكين البنية التحتية لرأس المال البشري، حيث يعمل على توفير البيئة التي تشجع الأفراد على استثمار رأس مالهم البشري لخلق المعرفة والاستفادة منها، ويشمل القدرة المنظمية، بما في ذلك المواد والأنظمة الفيزيائية المستخدمة لنقل وتخزين الأفكار المتضمنة في رأس المال المنظمي، ورأس مال الابتكار ورأس المال العملي. إن رأس المال الفكري في حد ذاته لا قيمة له بدون الرافعة المالية، وبدون تأثير موارد رأس المال الهيكلي الداعم للمنظمة في المدخل الذي يركز على إستخراج رأس المال الفكري يلاحظ مكون رأس المال الهيكلي أو التكميلي الذي تمثله الأصول التجارية للمنظمة والتي تستخدم لإنشاء قيمة في عملية التسويق، وتضمينها قدرات التصنيع والتسويق.

يرى عامر (2014، 63) أن رأس المال الهيكلي يمثل البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري، ويمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه حتى وأن ترك العاملون المنظمة، ويقسم رأس المال الهيكلي إلى مجموعة من العناصر الفرعية وهي:

- ✓ الملكية الفكرية: هي كل ما تستطيع المنظمة حمايته قانونياً، وتعمل على امتلاك المزيد منه لتحقيق الميزة التنافسية ويشتمل على براءات الاختراع، وحقوق التأليف، وحقوق التصميم والعلامة التجارية.
- ✓ أصول البنية التحتية: تشتمل على الثقافة المنظمية والعمليات والإجراءات، والنماذج التنظيمية، وقنوات التوزيع، ونظم المعلومات، وأنظمة الشبكات، والعلاقات المالية والعمليات الإدارية.

يذكر محمد (2019) أن رأس المال الهيكلي هو جوهر الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري، كونه يعبر عن هيكل المنظمة ونظامها، أي أنه يعبر عن قدرة المنظمة على نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة لدى العاملين فيها إلى الواقع الفعلي، ويتم ذلك من خلال توفر هيكل تنظيمي ملائم، واضح السلطات والمسؤوليات، وقادر على تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة وبالتالي فإن رأس المال الهيكلي يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة بشكل وثيق تعبر عن هيكل المنظمة ونظامها اللذان يتم بنائهما وتطورهما في المنظمة، حيث لا بد من تركيبه تجمعهما بشكل صحيح لتمكين الأفراد من القيام بمهامهم في إنشاء المعرفة وتوليفها لتطوير منتجاتها.

11.1.2 مكونات رأس المال الهيكلي

لخص lev and Peter (2016, 4) وجهات النظر التي تناولت مكونات رأس المال الهيكلي بأربعة وجهات رئيسة هي كالآتي:

أولاً: رأس المال الهيكلي المتجسد في الأفراد: يتكون من المعلومات والمهارات التي يمتلكها الأفراد، وبناءً عليها يتم توزيع مهام العمل وتنسيقها، كما يتم على أساسها تكوين هياكل فرق العمل فضلاً عن دعم رأس المال البشري في المنظمة من خلال برامج التدريب على إعتبار أن رأس المال الهيكلي يمثل المعرفة الصريحة التي ترفع العامل من أدنى درجة في الهرم الوظيفي لأعلى درجة، كما أنه يمثل رأس المال البشري المتجسد في الموهبة المملوكة لوحدات الإنتاج في المنظمة.

ثانياً: رأس المال الهيكلي المتجسد في الثقافة المنظمية: يقصد به كل ما يتعلق برؤية المنظمة والتزاماتها وقيمها وأعرافها، حيث يمثل التناسب بين قيم وأعراف المنظمة، وتمسك العاملين بها في الحاضر والمستقبل، ويظهر في مدى التزام المنظمة بالرؤية والقيم وأثر ذلك في التمسك بأصولها المادية والمعنوية.

ثالثاً: رأس المال الهيكلي المتجسد في نظم المعلومات: يقصد به النظم أو المعلومات التنظيمية الخاصة المتراكمة في المنظمة، وهذا ما يفسر الريادة لدى المنظمات الأقدم، وبالرغم من أن المنظمات الحديثة تمتلك تكنولوجيا أحدث إلا أنها لا تمتلك رأس مال هيكلي أقوى مما تمتلكه المنظمات الأقدم، فالمنظمات الأقدم ورغم امتلاكها تكنولوجيا قديمة إلا أنها تمتلك رأس مال هيكلي أقوى على إعتبار أن رأس

المال الهيكلي هو نظم المعلومات المتعلقة بعمليات المنظمة والمولدة داخلها والمملوكة لها والتي تحفظ داخل الذاكرة المنظمية في العمليات وقواعد البيانات بعد مغادرة ألاف الأفراد، ومن هنا فإن رأس المال الهيكلي لا يتأثر بتغير المديرين أو العاملين سواء على مستوى رأس الهرم التنظيمي أو أدناه وإنما يتم تناقلها بينهم عبر الأجيال.

رابعاً رأس المال الهيكلي المتجسد في العمليات والممارسات والهياكل التنظيمية: يقصد به النظم الإدارية أو المعلومات المؤسسية التي تعمل على التوفيق والدمج بين رأس المال البشري ورأس المال المادي في نظام معين لخلق منتجات تلبي الطلب، وهو مكون رئيس من عوامل الإنتاج غير الملموسة التي تمكن من التفاعل والدمج بين الموارد الملموسة وغير الملموسة.

12.1.2 رأس المال العلاقاتي Relational Capital

جاء رأس المال العلاقاتي مفهوماً معقداً كأصل من الأصول غير الملموسة في المنظمة لامتلاكه بعض المتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها وغير القابلة للقياس، ولا يمكن أن تكون موحدة لجميع العاملين مثل الثقة، والموثوقية، والخبرة، والأهداف، والمصالح، حيث تكمن في زيادة قيمة المنظمة، وتعزز الريادة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية .(Paoloni & Demartini, 2012) يذكر Drewniak et al. (2020) أن إنشاء رأس المال العلاقاتي يعتبر ميزة لا غنى عنها في أي منظمة، ويتكون رأس المال العلائقي من جميع العلاقات الداخلية مع الموظفين، وعلاقات السوق، وعلاقات القوة، والتعاون بين المنظمات والأفراد، وهو شعور قوي بالانتماء وتطوير عالي لقدرة المنظمة على التعاون، وهو جزء من رصيد العلاقات بين المنظمة والعملاء والموردين وأصحاب المصلحة وشركاء التحالف الاستراتيجي، من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ويجب أن تكون هذه العلاقات قوية وطويلة الأمد وغنية بالمعرفة وتقوم على الولاء للمنظمة، ويمثل رأس المال العلاقاتي جزء مهم من قيمة المنظمة (با فقير، 2014).

يرى Kale et al. 2000 أن رأس المال العلاقاتي يعبر عن مستوى التفاعل الشخصي الوثيق بين مجموعة المالكين والعاملين مما يعمل على تحسين الأداء ويؤثر في قدرة المنظمات لتحقيق النجاح.

1.3.6.1.3 أبعاد رأس المال العلاقاتي

إختلف الباحثون في تحديد أبعاد رأس المال العلاقاتي ومنها:

1. **الثقة (Trust):** من أهم أبعاد رأس المال العلاقاتي المؤثرة في إدارة العلاقات بين الأفراد، فهي تساعد على زيادة مستوى التفاهم بين العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، وتحسين هويتها، وضمان بقاءها في السوق بأفضل مستوى (Liu et al., 2010)
2. **الشفافية (Transparency):** تعكس مدى قابلية العاملين على الانفتاح على الآخرين بما يسهم في زيادة التعلم، فالشفافية هي العنصر الذي يحدد مقدار المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خلال عملية تداولها، فضلاً عن مساهمتها في تطوير الاداء الفعال عبر التفاعل بين العاملين والإدارة العليا في المنظمة (Liu et al., 2010)
3. **التفاعل (Interaction):** هو البعد الثالث من أبعاد رأس المال العلاقاتي والذي يترك أثره في خصائص العلاقات، وفي عملية تبادل ونقل المعلومات، ويعمل على تطوير الإتصال بين العاملين، كما انه له أثرا مباشرا وغير مباشرا في مساعدة العاملين على تحسين التعلم وتطوير مهاراتهم ، بينما يرى Mucell and Marinoni (2011) أن التفاعل يتيح للمنظمة والإدارة العليا فيها تحسين خياراتها الإستراتيجية، وابتكار الطرق والبدائل الفعالة التي تشكل بيئة خصبة لتقديم منتجات جديدة أو تنفيذ ابتكارات تنظيمية جديدة.

13.1.2 مؤشرات رأس المال العلاقاتي

حدد العنزي وصالح (2009 ، 27-26) أبرز مؤشرات رأس المال العلاقاتي بالتالي:

1. **القدرات التسويقية الأساسية:** تتمثل في بناء واستخدام قاعدة بيانات خاصة بالعملاء، وتوفير القدرات الضرورية لخدمتهم، وامتلاك القدرة على تحديد احتياجاتهم.
2. **. كثافة السوق:** يقصد بها الحصة السوقية المحتملة، وعدد الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، وسمعة العلامة التجارية، والاسم التجاري، وبناء قنوات البيع والتوزيع.
3. **ولاء الزبائن:** يحدد من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها رضا العملاء، والشكاوى ومستوى كسب عملاء جدد، ومستوى خسارة العملاء الحاليين، وحجم الاستثمار في بناء علاقات جيدة مع العملاء.

بالنظر للمؤشرات أعلاه يلاحظ أن رأس المال العلاقاتي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائهما وموردیها وحلفائها، ويجسد القيمة التي يفرزها ولاء الجمهور ورضاه عن المنتجات التي تقدمها المنظمة سواء كانت سلعة أم خدمة.

14.1.2 أسس بناء رأس المال العلاقاتي:

يشير الناصر (2018) إلى أهم الأسس التي تقع على كاهل المنظمة في عملية بناء رأس مالها العلاقاتي:

1. توجه المنظمة للزبائن وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم والتي تسمى بالقيمة الخارجية للمنظمة (Extrinsic Value).
2. الوعي بالزبائن وعدم الاكتفاء بالاقتراب منهم وإنما العمل على تحقيق الإدراك والوعي المضاعف بمتطلباتهم وتفضيلاتهم.
3. الدلائل المؤشرة بأن العلائق الزبائنية أضحت مصدراً لتحقيق القيمة الأكبر للمنظمة في عالم الأعمال ومن أبرز هذه الدلائل:

- ✓ أن الزبائن في نهاية الأمر هم من يدفعون فواتير المنظمة، حيث القيمة النقدية لرأس المال العلائقي حقيقية، وهي التي تنشأ نتيجة لإيجاد المنظمة للقيمة الشاملة للزبون (Total Customer Value).
- ✓ ولاء الزبون المحقق من خلال علاقة المنظمة بالزبون (سواء كان مادياً من خلال عودة الزبون للتبضع والشراء المباشر، أم إلكترونياً من خلال معاودة ولوج الزبون للمواقع الإلكترونية) ما يؤكد ولاء الزبون على المدى الطويل.

المبحث الثاني : إدارة الأزمات

1.2.2 تمهيد:

تمثل الأزمة ظرفا غير متوقع يتسم بعدم التوازن ويُمثل نقطة تحول مهمة في حياة المنظمة وعادة ما ينتج عنها تغيير كبير نتيجة التعرض لهذا الظرف والذي يتسم بعنصر المفاجأة وهنا تبرز إدارة الأزمات لتلعب دورا كبيرا في إعادة التوازن، فهي تمثل سلسلة من الإجراءات أو القرارات التي تهدف إلى ضبط وإحكام السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها، وبالتالي فهي المسؤولة في الدرجة الأولى على إدارة مثل هذه الحالات، تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للمنظمة وحمايتها (بلحاج، 2016).

2.2.2 مفهوم الأزمة

تعد الازمة نقطة تحول غير اعتيادية تظهر من خلال تعرض المنظمة بشكل مفاجئ المواقف او احداث متسارعة يصعب السيطرة عليها، مما يؤدي إلى تهديد سلامة المنظمة وفقد السيطرة على إتخاذ القرارات الصحيحة وحدوث التوتر لجميع افراد المنظمة (Ponis & Natalla, 2016) .

يرى العجمي (2019 ، 171) ان الازمة هي "حالة من الصعوبة المفاجئة التي تعطل سير العمل وتعمل على ارباك الخطط والاستراتيجيات وطرق التنفيذ، وتؤدي إلى استنفار كامل وتام من اجل التخفيف من حدتها او التخلص من آثارها السلبية."

يعرف الجاموس (2013) الأزمة بأنها "مجموعة من الأحداث والظروف التي تحدث بشكل مفاجئ ويترتب عليها وجود نوع من التهديد الواضح لوضع المنظمة الراهن والمستقر، وتعمل على إحداث تغيير في الأوضاع الطبيعية وهي نقطة حرجة، ولحظة حاسمة يتحدد عندها مصير تطور حدث معين، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ."

وعرفها عبابنة وعاشور (2018) "انها حدث عظيم قليل الحدوث وغير متوقع، يؤثر على المنظمة ويهدد نجاحها ويعطل اعمالها، وهو غامض السبب والأثر."

وهي حالة من عدم الإستقرار التي تؤدي إلى التأثير على اداء المنظمة وتهدد بقائها وإستمرارها زويلف (2015)

ويشير الخشالي (2015، 27) إلى أن الأزمة "هي كل وضع أو حالة يحتمل أن يؤدي فيها التغيير في الأسباب إلى تغيير مفاجئ وحاد في النتائج، وبمعنى آخر فإن الأزمة هي نتائج مجموعة متتابعة ومتراكمة تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حافة الانفجار وتنفجر الأزمة".

ويرى Verma et al., 2016 انها غموض يولد اختلالا في بيئة المنظمة وتؤثر بشكل مباشر على انظمتها وعملياتها وتهدد كيانها.

اما جميل (2016، 14) فقد عرفها "انها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة".

ويعبر Harley 2019 عن الأزمة بانها تصور غير طبيعي يتجاوز نطاق الانشطة اليومية ويُمثل تهديد حقيقي لسمعة وسلامة أي منظمة، مما يُعطل طرق إدارة المنظمة مما يتطلب استحداث طرق جديدة. في حين يرى Bhaduri 2019, أن الأزمة عبارة عن حدث لم يحدث من قبل ولا يمنح الوقت الكافي للاستعداد له مسبقاً، وان بعض الازمات تكون ضارة اذ لم يتم التعامل مع معطياتها بشكل مناسب وصحيح.

وعرف كل من اللامي والعيساوي (2019 ، 42) الأزمة بأنها "لحظة خطر مصيرية أو حدث مهم، أو أحداث تغير إلى الأسوأ والتي تتطلب اتخاذ قرار يشكل نقطة تحول تاريخية في إحداث تغييرات جوهرية ومحطة انطلاق نحو المستقبل."

ويصف Charles MeClelland 1972 الأزمة انها أسلوب للتعبير عن العلاقة بين أطراف النزاع، اذ أن الأزمة تعد نقطة تحول في ظروف مفاجئة وغير متوقعة، وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة في حال عدم القدرة على التحكم بمخاطرها (Isirimah Namdi & Onuoha, 2020)

الباحث الأزمة على أنها حدث أو طارىء جديد مفاجئ يهدد الاستقرار ويعمل على زعزعته، وغالبا ما يكون من الصعب السيطرة عليه قبل حدوثه أو حتى احتواءه، وقد تكون الأزمة قد حدثت من داخل بيئة المنظمة أو من خارجها.

3.2.2 أسباب حدوث الأزمة

يرى ديري 2016 (36) ان هناك عدد من الاسباب تؤدي إلى حدوث الأزمة ومنها: نقص المعلومات وعدم دقتها الضغوط التي تواجهها المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، التفسير الخاطئ للأمور بسبب ضعف المهارات القيادية في تقييم الأوضاع والبحث عن حلول سريعة وسهلة للمشكلات، بالاضافة إلى التكرار والجمود في اداء الاعمال.

وذكر هلال وارباب (2019) والعيبي (2018) اسباب اخرى لحدوث الازمات :-

- اسباب ترتبط بالامكانات المادية والبشرية والتكنولوجية مما يؤدي إلى زيادة الأزمة وتفاقمهاى ومضاعفة الخسائر.
- اسباب قهرية لا يمكن التنبؤ بها وخارجة عن ارادة البشر كالحروب والكوارث الطبيعية والأوبئة التي تؤثر على أداء المنظمة.
- المعلومات الخاطئة، حيث انه عندما تكون المعلومات غير متاحة او تحتوي على اخطاء فإن ذلك يؤدي إلى تقييم الأمور بشكل خاطئ، وبذلك تصبح الاجراءات والقرارت مصدراً للأزمة.
- ضعف القيادات الادارية مما يؤدي إلى انعدام الثقة في المدراء وانخفاض مستوى الولاء الوظيفي وعدم قبول آراء ووجهات نظر العاملين.
- اسباب ترتبط بتعارض المصالح وذلك ينتج عنه عدم انسياب المعلومات، وخلل في موضوعية التقويم وعدم وضوح الأولويات وبالتالي عدم الاتفاق على المصلحة العامة في المنظمة.
- التهوين من الأزمات والتسرع في إتخاذ القرارات، اذ ان اللامبالاة في مواجهة المشاكل تؤدي إلى تفاقمها لدرجة يصعب مواجهتها.

4.2.2 خصائص وسمات الأزمة

ذكر ابو فارة (2009، 26) عدد من الخصائص التي تتصف بها الأزمة:

1. الأزمة حدث مفاجئ ومن الصعب توقعه وقد يحدث بسرعة.
2. قد يكون الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة قليل، حيث أنها تتفاقم وتتعقد بشكل متسارع.

3. صعوبة التنبؤ في الأزمة في بعض الحالات قد يقود إلى نتائج تهدد المنظمة.
4. عدم الإكتراث للأزمة قد يؤدي إلى تحولها إلى كارثة لا يمكن التعامل معها.

وقد حدد Karam 2018 مجموعة أخرى من سمات الأزمة وهي:

1. المفاجأة الأزمة بحد ذاتها مفاجئة لانها تحدث بدون اي مقدمات او سابق إنذار.
2. تصاعد الأحداث عند حدوث الأزمة تتسارع الأحداث المتعلقة بها وبذلك يضيق على اصحاب القرار القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة بنفس الوقت.
3. نقص المعلومات ويتمثل بعدم توفر معلومات عن سبب الأزمة.
4. فقدان السيطرة: حيث ان احداث الأزمة تقع بعيداً عن توقعات اصحاب القرار، فيؤدي ذلك إلى فقدان السيطرة عليها.
5. غياب الحل الجذري الفعال اذ ان الأزمة عند حدوثها تحتاج إلى سرعة في اتخاذ القرارات وتحديد الحلول المناسبة، وتحتاج قرارات سريعة ومصيرية لمواجهتها أو التخفيف من اضرارها.

5.2.2 مراحل الأزمة

لقد اجمع العديد من الباحثين على المراحل التي تمر بها الأزمة وهي كما يرى (Bundy et al., 2017; Jiaa et al., 2012) :-

1. مرحلة ما قبل الأزمة: وتشمل تحديد حالة الأزمة التي ممكن ان تحدث، والاستعداد ووضع الخطط لمواجهتها عند حدوثها.
2. مرحلة حدوث الأزمة تُعنى في إدارة الأزمة خلال حدوثها.
3. مرحلة ما بعد الأزمة تشمل الاجراءات التصحيحية واخذ العبرة والدروس والاستفادة منها المواجهة الأزمات المستقبلية.

6.2.2 تصنيف الأزمات

اتفق كل من بكر (2012) وعسيري (2020) على عدد من المعايير لتصنيف الأزمات وهي: - حسب شدة أثر الأزمة وتنقسم الى أزمات جامدة (معضلات) وهي تلك التي يصعب مواجهتها والتعامل معها وأزمات

متوسطة بحسب سهولة التعامل معها. - حسب معدل تكرار حدوثها وتقسم الى ازمات مفاجئة تحدث دون سابق انذار ويصعب التنبؤ بها او توقع حدوثها، وأزمات متوقعة لها مؤشرات انذار مبكر ومتكررة الحدوث. - حسب الآثار الناتجة عنها وتقسم الى أزمات لها أثر مباشر ومعروفة، وازمات أثرها غير مباشر وممكن ان تكون غير معروفة.

7.2.2 عناصر الأزمة

يرتبط حدوث الأزمة بثلاث عناصر رئيسية تساهم في ظهورها وتعرف بـ مثلث الأزمة وهذا المثلث يتكون من العناصر الآتية : (القزاز، 2018).

1. المفاجأة: وهي حدث سريع وغير متوقع يخلق حالة من التوتر وضعف اليقين في البدائل المتاحة في ظل قلة المعلومات المتوفرة، مما يزيد صعوبة اتخاذ القرار ومضاعفة نسبة الخطر.
2. التهديد وهو التمزق الذي يُحدث مخاطر مادية او بشرية كبيرة تهدد الاستقرار العام، وذلك مع تعدد الأطراف المؤثرة في وقوع الأزمة وتطورها، مما يخلق صعوبة في السيطرة عليها وإدارتها.
3. ضيق الوقت يعني قلة الوقت المتوفر لمواجهة الأزمة لأن أحداثها تتصاعد بسرعة مما يُفقد القدرة على السيطرة عليها واستيعاب ما يحدث، وهنا يجب الحسم في اتخاذ قرارت سريعة.

8.2.2 إدارة الأزمات

تعتبر الأزمات منعطفا حرجا تتعرض لها المنظمات مما يتطلب التحرك السريع بطريقة غير تقليدية للسيطرة عليها والتقليل من آثارها، وذلك بإتباع سلوك غير تقليدي من جميع النواحي القانونية أو الاجتماعية او الادارية وغير ذلك ستتسبب الأزمة في أضرار معنوية ومادية جسيمة، وبالرغم من تعدد الأزمات التي من الممكن ان تصيب المنظمات، فإن لكل أزمة سماتها التي تتطلب طريقة الإعداد لها لتجنب الوقوع فيها وامكانية تحويل الآثار التي تنجم عنها لصالح المنظمة (الفضلي والذويخ 2020).

9.2.2 مفهوم إدارة الازمات

ان مفهوم إدارة الأزمات واسع يشمل على التخطيط العام والإستجابة لحالات الكوارث والحالات الطارئة، وادارة الازمات تعتبر نظاما يقوم بتزويد المنظمة باستجابة منظمة لحالات الأزمات، حيث ان هذه

الاستجابة تعطي المنظمة القدرة على الاستمرار في أعمالها اليومية بنفس الوقت الذي تدار فيه الازمة بنجاح (القباطي، 2018).

تعد إدارة الازمات عملية قائمة على التدريب والتخطيط للتنبؤ بالأزمات ومعرفة اسبابها الداخلية والخارجية وذلك باستخدام الامكانات والوسائل المتاحة في المنظمة للوقاية منها أو مواجهتها مما يحقق الاستقرار، مع الاستفادة واكتساب خبرات جديدة تساهم في تطوير وتحسين اساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل (جميل 2016 ، 33).

وعرفها Ariffin et al 2018 انها الادارة الفعالة للأزمات يكون باستخدام عمليات التوقع والترقب والاعداد والتدريب، وتستلزم التواصل مع الأطراف ذات صلة باستمرار كالمساهمين الماليين والوكالات والفرق المالية واي طرف له مصلحة في المنظمة وممكن ان يتأثر من وقوع الازمة فيها.

واشار Abo-Murad and Abdullah (2019) إلى أن إدارة الأزمات هي عبارة عن عملية إستراتيجية توجب على المنظمة اتخاذ قرارات في ظروف يسودها عدم اليقين، وبنفس الوقت الإستجابة الفعالة لأحداث الأزمة ومنع تطورها والتخفيف من نتائجها السلبية مما يسمح للمنظمة وترى العشيوي (2020) ان إدارة الأزمات هي عملية مهنية خاصة تتمثل في مجموعة بإدارة المخاطر واستعادة اوضاعها الطبيعية.

وترى العشيوى (2020) ان إدارة الأزمات هي "عملية مهنية خاصة تتمثل في مجموعة من الاجراءات والجهود الاستثنائية لمواجهة الحالات الطارئة والمفاجئة بسرعة وكفاءة وفاعلية عن طريق توافر المهارات اللازمة والاستخدام الأمثل لوسائل التقنية ونظم المعلومات في وضع الخطط والبرامج للاستعداد والتنبؤ بالازمات قبل حدوثها أو التخفيف من حدة التهديدات في حالة وقوعها، والخروج بالنتائج والتوصيات للاستفادة من تجربة الازمة وضمان عدم تكرارها. واعتبرها Naila and Hasan 2021 سلسلة من الإجراءات التي تهدف للسيطرة على الأزمة والحد من ازديادها قبل ان تخرج عن السيطرة، لان ذلك سيؤدي إلى الصراع.

اضافة إلى ما سبق أن إدارة الازمات تعد عملية توقع وتحديد ومنع وإدارة الأزمات المحتملة وذلك من خلال وضع خطط مناسبة للتعامل معها عند حدوثها في ضوء تأثيرها السلبي عندما لا تدار بشكل مناسب وصحيح (Wobodo et al., 2020).

واشارت مرسي (2020) ان إدارة الازمات هي "عملية ادارية تسهم في تلافي وقوع الأزمات عن طريق برامج وقائية أو التدخل الفوري للتقليل من آثارها وذلك بإستغلال الامكانيات المادية والبشرية والمعلومات المتاحة في المنظمة والعمل على الاستفادة من الدروس والعبر منها في المستقبل".

ومن وجهة نظر Coombs 2014 انها عدة انشطة تقوم بها المنظمة وتصمم لمكافحة الأزمات والتخفيف من ضررها ان حدثت، وإنها تسعى للحد من الأزمة والتقليل من آثارها السلبية، مما يؤدي إلى حماية المنظمة من الضرر الذي يمكن ان تسببه.

كما عرفها Yilmaz and Celik 2016 ايضاً انها منظومة متكاملة من الأساليب والسياسات والإجراءات والإستراتيجيات التي تقدم الدعم للمنظمات لإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لمواجهة التغيرات الطارئة.

وأكد Karam 2018 أن إدارة الأزمات تتضمن العمليات التي من خلالها تتنبأ المنظمة بمجالات الأزمة، ومن ثم العمل على اتخاذ الإجراءات والتدابير لمنع حدوثها والتخفيف من آثارها حين لا يمكن منعها.

وفي ضوء ما سبق من التعريفات يرى الباحث ان مفهوم إدارة الأزمات مرتبط بالاساليب والاجراءات والمعلومات التي يتم تحليلها والتنبؤ بالاحداث لوضع الخطط التي تساهم في اتخاذ القرارات السريعة للاستجابة للمخاطر والازمات او تفاديها وعدم تكرارها وتقليل آثارها والحد منها لمصلحة استمرار المنظمة واستعادة نشاطها ووضع منهجية واضحة للتعلم والتغذية الراجعة للتعامل معها مستقبلا بشكل أنجع.

10.2.2 أهداف إدارة الأزمات

تهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق مستوى استجابة عالي وفعال للأزمات لتجنب اخطارها قبل وقوعها، واتخاذ القرارت اللازمة والتحكم بها لمواجهتها، وتوفير الدعم لإعادة التوازن والكيان الاداري إلى وضعه الطبيعي (الجيزاوي ،2018). وتتمثل اهداف الأزمة في معرفة المخاطر والتهديدات المحتملة وتحديد الأولويات، ومراقبة مصادر التهديد واسباب الأزمة المحتملة لتجنب المفاجأة المصاحبة لها، مع وضع الإجراءات والخطط الوقائية لمنع حدوثها، وتحديد اساليب استعادة النشاط للعودة إلى الوضع الطبيعي للمنظمة (الدهمشي، 2015، 52)

وتكمن اهمية إدارة الأزمات في مدى استعداد المنظمة للتعامل معها كونها تهدد العمل بأكمله، اذ ان الأزمات تجعل القادة قادرين على التوقع والإدارة والإستعداد لأي ازمة غير متوقعة (Aljuhmani & Emeagwali, 2017, 52)

ويرى باغريب والنخعي (2021) ان اهداف إدارة الأزمات تتلخص فيما يلي:

- تحديد دور جميع الاجهزة المعنية لادارة الأزمة وتنظيمها وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
- توفير الامكانيات المادية والقدرات العلمية للاستعداد للأزمة ومواجهتها.
- الاستغلال الأمثل للامكانيات والموارد المتاحة للتقليل من آثار الأزمة.
- حماية الممتلكات والمحافظه على الأصول في مكان الأزمة والتقليل من المعاناة خلال حدوثها.
- السعي إلى التخفيف من الآثار السلبية والضارة الناتجة من الأزمات على الأفراد والجماعات.

11.2.2 متطلبات إدارة الازمات

يتطلب مواجهة الأزمات تشخيص موضوعي لواقعها بالإعتماد على جمع المعلومات عنها والقيام بتحليل شامل لهذه المعلومات للقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها" (رخاء ، 2019). وقد قام Mazzri and Ravazzani (2015) بتحديد متطلبات الإدارة الفعالة للأزمات وهي تتمثل فيما يلي:

1- التخطيط السليم للأزمات

ان بعض الازمات تحدث بسبب ضعف التخطيط السليم، وضعف القاعدة التنظيمية، اذ ان التخطيط السليم للأزمات بحاجة إلى خبرات واسعة لإدارة أي أزمة وذلك يساهم في منع حدوثها او الحد من اضرارها وآثارها، وذلك التخطيط يسمح لفريق العمل بالقدرة على مواجهة الأزمة بفعالية وكفاءة عالية.

2- التنبؤ بالأزمات

تعد عملية التنبؤ بالأزمات من أهم المتطلبات اللازمه للنجاح في عملية ادارتها، مما يؤدي إلى تفادي حدوثها من خلال القيام بصياغة اجراءات وقائية لتفادي وقوع الأزمة ضمن خطط توضع لها تشمل تدريب العاملين وتنفيذ برامج توعوية في مجال إدارة الأزمات.

3- انظمة للإتصالات وتبادل المعلومات

تتمثل بأنظمة الاتصال الداخلي والخارجي بين اصحاب المصالح والشركاء، اذ ان هذه الانظمة تساعد على توفير المعلومات بسهولة، ويزيد من قدرة المنظمة على التنبؤ بالأزمة في وقت مبكر ويزيد من المعرفة، لسماحه بتبادل المعلومات والبيانات بين جميع اقسام المنظمة فيكون الاستعداد بالشكل الأمثل لتفادي أي أزمة ممكن ان تحدث.

4- تطوير نظام إداري لادارة الأزمات

يعنى بايجاد وتطوير نظام اداري مختص بإدارة الأزمات يتيح للمنظمة التعرف على المشكلات وتحليلها، وايجاد الحلول لها وذلك بالتنسيق مع الكفاءات والخبرات المختصة سواء من داخل المنظمة أو خارجها، ويقوم النظام الاداري بتسهيل الاجراءات وتنفيذها، والقدرة على تقييم ومراجعة خطط وإجراءات إدارة الأزمات.

12.2.2 عوامل نجاح إدارة الأزمات

تكمن متطلبات النجاح في إدارة الأزمات في تشخيص المشاكل ذات الأهمية والمتكررة في الوقت المناسب، مما يتطلب من الادارة المهارة والقيادة والمعرفة والقدرة على المخاطرة وكذلك التحفيز المستمر والتفكير الابداعي وكذلك الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى (العبادي، 2015، 102).

وتتطلب إدارة الأزمات عدد من العوامل التي تساهم في توفير بيئة ملائمة للتعامل مع الأزمة في جميع مراحلها، وهذا ينعكس ايجابا على المنظمة وتحقيق الكفاءة في ادائها، ومن ابرز هذه العوامل:

1. أنظمة المعلومات والاتصالات: اذ ان وجود هذه الانظمة في المنظمة يحقق المرونة في تناقل المعلومات بين الاقسام وبين المنظمات المعنية بالأزمة، وهذا يساعد في تحديد آليات مواجهة الأزمات، مما يعزز قدرتها في مواجهتها Monden, 2014
2. الدعم المادي والمعنوي: ويُعنى بدعم الافراد العاملين في المنظمة، حيث أن الدعم في هذه الحالة ينعكس ايجاباً على اداء وولاء الموظفين للمنظمة، ويُولد الدافعية لديهم لتقديم أداء متميز في ظل وجود الأزمات والمخاطر التي تهدد وجود المنظمة وكيانها Pecujlija et al., 2017

3. تعبئة الموارد والامكانات: وتعنى باحتفاظ المنظمة بمخزون الموارد البشرية والامكانات وعناصر قوتها التي تحقق الميزة والفاعلية في إدارة الأزمات Peculija et al., 2017

4. التكامل بين الانشطة والأعمال ويتمثل بالتنسيق والترابط بين الانشطة والوظائف التي تقوم بها المنظمة، حيث تتضافر جميع الجهود للخروج من الأزمة والتعافي من آثارها السلبية، ويمكن ذلك من خلال تسهيل انسياب الامكانات والموارد للوحدة التنظيمية المتضررة، مما يؤدي إلى معالجتها في وقت قياسي وبأقل التكاليف Liu et al., 2017

13.2.2 معوقات إدارة الأزمات

تشـــكل الأزمات تهديداً للمنظمات، لذلك تقوم بالبحث عن الطرق الفعالة للتعامل معها بهدف الحد منها أو منعها، اضافة إلى رصد المعوقات المهمة التي ممكن ان تواجه إدارة الأزمات ومن هذه المعوقات (شرفة وبوطغان ، 2018)

أ- معوقات بشـرية: تتمثل في اسـتبعاد فكرة حصـول الأزمة واهمال التفكير والتخطيط لها، وعدم معرفة مواطن الخطر، والاعتقاد بعدم اهمية الاستعداد المبكر للأزمات.

ب- معوقات تنظيمية: تتمثل في عدم القدرة على تحديد المسؤوليات بصورة واضحة، وضعف تأييد الادارة العليا للمتميزين من القادة، وعدم الاهتمام بالتدريب على إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها، واخيراً قلة الصلاحيات الممنوحة للقادة في إدارة الأزمات.

ت- معوقات تتعلق بالمعلومات: تتمثل في معوقات الاتصـــال والصـــعوبة في مشـــاركة المعلومات والتلاعب فيها وعدم دقتها والقصـور في توفيرها، وإهمال فريق العمل المسـؤولياته في الاطلاع على التطورات الحاصلة في سياق الأزمة.

14.2.2 أساليب إدارة الأزمات

1. تنتهج المنظمات عدد من الأساليب في إدارة الأزمات لمنع تكرارها ومن ابرز هذه الاساليب(غواص وآخرون، 2019).:-

2. اسلوب تغيير المسار: يستخدم هذا الاسلوب لمواجهة الأزمات القوية والعنيفة والتي من الصعب مواجهتها، مما يدعوا الادارة في المنظمة إلى تغيير مسار هذه الأزمة وتحويل مسارها باتجاه بعيد

عن الأزمة نفسها من خلال الالتزام بالحذر والسرعة والسرية التامة عند التعامل مع الموقف بهدف التقليل من المخاطر (المساعدة، 2012 ، 63).

3. اسلوب خلية الأزمة: تشتمل على مجموعة من الأفراد المتخصصين لمتابعة مشاكل المنظمة حيث كل فرد من افراد خلية الأزمة يتعاون لمواجهتها ويكون لكل عضو فيها واجبات معينة، والأفراد هم عدد من العاملين الذين يمتلكون مهارات وخبرات عالية في حل المشاكل من خلال فريق (خلية) متعاون وقيادة حكيمة تعمل على جمع المعلومات ومعالجتها (غواص وآخرون، 2019).
4. اسلوب تفتيت الأزمة: يعد من اقوى اساليب التعامل مع الأزمات القوية والشديدة، ويعتمد هذا الاسلوب على المعرفة الكبيرة بل الكاملة بالقوى المسببة للأزمة، وتحديد مصالحها المتعارضة ومنافعها المحتملة وتحالفاتها القائمة ثم التأثير في وحدة تلك التحالفات وتحويل الازمة الاساسية إلى أزمات محددة الحجم، تفقدها قوة ضغطها وبالتالي القديرة على التعامل معها" (الخشالي، 2015، 59).

15.2.2 نماذج إدارة الأزمات

قدم الباحثون عددا من النماذج لإدارة الأزمات والتي تتضمن مراحل إدارة الأزمة واساليب التعامل مع كل مرحلة من مراحلها، ومن هذه النماذج (علوان 2012 ، 132)

- نموذج Ramee, 1978 الذي حدد ثلاثة مراحل تمر بها الأزمة وتتمثل في: "الاستعداد للأزمة، إدارة الأزمة ونهاية الأزمة" وقد اختزل هذا النموذج مراحل ادارة الأزمات بثلاث فترات زمنية هي ما قبل الأزمة والاستعداد لحدوثها وكيفية ادارتها حال وقوعها، ووضع قواعد خاصة في التعامل معها عند نهايتها بشكل يضمن عدم تكرارها والتعلم من الدروس المستفادة.
- نموذج Fink 1989 الذي حدد اربعة مراحل تمر بها الأزمة وهي: "أعراض الأزمة، شدة الأزمة، تزامن الأزمة واعادة حل الأزمة"، حيث قدم هذا النموذج الأزمة وكأنها مرض يضرب جسد المنظمة.
- نموذج Barton 1993 الذي حدد خمس مراحل تمر بها الأزمة وهي: "الأعراض، والوقاية والاستعداد، احتواء الأزمة، اعادة التوازن والنشاط والتعلم."

- نموذج Mitroff 1994 الذي حدد خمس مراحل ايضاً تمر بها الأزمة وهي: "اكتشاف اشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط والتعلم" وهو النموذج التي تعتمده الدراسة الحالية، حيث رأى الباحث في هذا النموذج تغطية نموذجية لمراحل إدارة الأزمات دون وجود أية مساحة خالية من التغطية سواء الزمانية أو المكانية لتفاصيل الأزمات.

16.2.2 أبعاد إدارة الأزمات (مراحل إدارة الأزمات)

اتفق عدد من الباحثين على المراحل التي تمر بها إدارة الأزمات ومنهم الحيلة وابو عجوة (2017، 8-10) ؛ اللامي والعيساوي (2015، 46) واوضحوا ان فشل المنظمة في احد هذه المراحل يزيد من وقوع الأزمات وتفاقمها، وهي تتمثل في ابعاد إدارة الأزمات في هذه الدراسة وهي:

الشكل (1): "مراحل إدارة الأزمات"

المصدر: محمد محسن علوان وبلجات، باقر على (2018) دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات أخلاقية الموجهة الأزمات دراسة تحليلية الأراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الدنانير، 1(13) ، 431 - 459

1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

قبل وقوع الأزمة ترسل عدد من الإشارات والإنذارات التي تنبئ بامكانية وقوعها، وفي هذه المرحلة يجب الانتباه لهذه الاشارات التحذيرية ورصدها واكتشافها واستشعارها (الحفني، 2017)، وان رصد المنظمة لهذه الإشارات يعزز من مقدرتها على مواجهتها بالتخطيط المسبق لها (شاهد وزرقون ، 2017).

وقام عبودي (2012، 48-49) بتقسيم إشارات الإنذار المبكر إلى قسمين هما:

- إشارات الإنذار الداخلية وتتمثل بتفويض الصلاحيات بدون رقابة عليها وجمود نظم المعلومات وعدم فاعلية الخطط الإستراتيجية.
- إشارات الإنذار الخارجية وتتمثل في التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والتشريعية. وتشير هذه المرحلة إلى مرحلة ما قبل بداية الأزمة، فالاعراض التي تظهر تعد مؤشرا على بدايتها، مما يتيح للمنظمة معرفة احتمالية وقوعها، وهنا يجب على المنظمة أن تبدأ بالتخطيط المواجهتها (العبادي 2015، 98).

وهي مرحلة استشعار الأزمة وإتخاذ الإجراءات الوقائية لتلافيها، ويتم في هذه المرحلة جمع وتحليل المعلومات التي تشير إلى إحتمالية وقوع أزمة، ومن ثم تقييم درجة خطورتها لإتخاذ القرارات اللازمة نحوها، والهدف منها هو التحضير للأزمة بالتخطيط لها لمنع وقوعها، وتبني انظمة الرصد للقدرة على اكتشاف أي أزمة او التنبؤ بها (ابو رمان والفران، 2019).

يتم التركيز في هذه المرحلة على رصد وتحليل الإشارات التي تنبئ بوقوع الأزمة ويتم وضع مؤشرات خاصة للمنظمة لكي تساعد على اكتشاف الأزمة مبكرا، وتعتبر هذه المرحلة الفرصة الأولى للمنظمة للتخلص من الأزمة وذلك من خلال التقاط إشارت الإنذار والتي تصدر من خارج وداخل المنظمة (Coombs, 2014, 63)، والتي تنذر المنظمات بإقتراب خطر معين غير واضح التفاصيل (Sahin et al., 2015).

وترى فرحي (2016) ان عدم اهتمام المنظمة بهذه الاشارات سوف يضعها في مأزق يزيد من احتمالية تعرضها للأزمة وآثارها السلبية.

2- الإستعداد والوقاية

تركز هذه المرحلة على مدى مقدرة المنظمة للتصدي للأزمة ومنع وقوعها وذلك من خلال التنبؤ بها، أما الازمة التي يمكن التنبؤ بها، فتقوم المنظمة برسم سيناريوهات لها للحد من خسائرها إلى ادنى قدر ممكن (الدوري والحيت ، 2017).

حيث تعبر عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، وذلك بهدف تقليل واحتواء الأزمة قدر الإمكان والحد من أضرارها، واكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومحاولة معالجتها قبل وقوع الأزمة، والقيام بتشكيل فريق إدارة الأزمات والتخطيط لمنع وقوعها (الحنفي، 2017)

"بعد استقبال المنظمة للاشارات سوف يتقرر احتمالية حدوث أزمة ام لا، وهذا يتطلب اعداد السيناريوهات المتوقعة ووضع الإجراءات قبل حدوث الازمة وذلك للحد منها او عدم حدوثها، والاستعداد لمواجهتها في حال وقوعها" (صالح، 2018).

ويرى الجربوعة (2019، 93) أن الاستعداد لمواجهة الأزمات هي عملية تعنى بتطوير قدرات العمل لمواجهة الأزمات ومنعها، ووضع الخطط وتدريب العاملين على مختلف الادوار خلال مواجهتها.

وفي هذه المرحلة تتخذ المنظمة عدد من اساليب الوقاية عند مرحلة اكتشاف الخطر، والإستعداد المسبق لمواجهة الأزمة في حال وقوعها وذلك خلال تفعيل خطة محكمة جاهزة للتنفيذ (عبد الرحمن وابراهيم ، 2018).

وتعرف هذه المرحلة انها مرحلة توفير جميع الامكانات اللازمة وبذل الجهود في المنظمة للحد من وقوع الازمات او منعها، واتخاذ القرارات وتبني الإجراءات الوقائية للتخفيض من تأثيراتها السلبية (Sahin et al., 2015)

ويؤكد الضلاعين وآخرون (2015، 75) ان الوقاية هدفها اكتشاف أماكن الضعف بنظام الوقاية لانه توجد علاقة بين الاستعداد والوقاية وبين التنبؤ بالأزمات.

ويرى الباحث انه في هذه المرحلة يجب على فريق إدارة الازمات القيام بالاجراءات الوقائية وصياغة الخطط والاستعداد لمواجهة الأزمات التي تم التنبؤ بها والممكن حدوثها، وأنه لا بد من ضرروه وجود فرق مدربة مستعدة للتعامل مع الأزمات ومعرفتهم بالخبرة اللازمة لغاية التعامل معها ومحاولة احتوائها قدر المستطاع. فعند الاستشعار بوقوع أزمة معينة يقوم هذا الفريق بالتعامل معها عن طريق الخطط المرسومة والمحضرة مسبقا.

3- احتواء الأضرار والحد منها

تصل الأزمة إلى ذروتها في هذه المرحلة، فيتم إعداد الوسائل والأساليب للتقليل من الأضرار التي تنجم عنها، واحتوائها ومنع انتشارها إلى الاماكن التي لم تتأثر بها في المنظمة، وذلك يتوقف على طبيعة الأزمة (ناصر، 2018، 65).

ويرى حفيان (2015) ان هذه المرحلة تعد من اخطر مراحل الأزمة، وأن سبب الوصول اليها ممكن ان يكون بسبب ضعف متخذي القرار وجهلهم واحاطتهم بأفراد قليلة الخبرة، بهذا تصل الازمة إلى ذروتها مما يستدعي محاولة السيطرة عليها واحتوائها باستقطاب عناصر تستند إلى الخبرة اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في وقتها السليم.

وهنا يتم إحتواء الآثار التي تنتج عن الأزمة ومعالجتها للتقليل من الخسائر، من خلال خطوات واجراءات قامت المنظمة بإعدادها، مما يعكس كفاءة الادارة في تنفيذ الخطط التي تقوم بوضعها في الإستعداد والوقاية من الأزمة والسعي دون تفاقمها وإنتشارها (ادريس، 2017).

وقد عرف شاهد وزرقون (2017) هذه المرحلة بانها مجموعة العمليات والانشطة التي تقوم بها المنظمات لامتصاص الآثار السلبية للأزمة التي تعرضت لها، والحد من اتساعها في المنظمة وذلك من خلال البحث عن مبررات حدوثها وايجاد السبل المناسبة لمواجهتها". ويرى الباحث انه في هذه المرحلة يجب ان تسعى إدارة المنظمات إلى المحافظة على استمراية العمل فيها، وتوجيه كل جهودها للتقليل من الآثار السلبية التي ممكن ان تلحق في المنظمة، وحتى لا تتولد ازمات اخرى عن الازمة الحالية يجب على فريق إدارة الازمات أن يتوخى أعلى درجات الحذر حين يتعامل مع هذه المرحلة.

4- استعادة النشاط

إن المقصود باستعادة النشاط هو التعافي من الأضرار الناجمة عن الازمة، فمن الممكن ان تستغرق عملية التعافي وقتاً طويلاً اذا كانت الأزمة كبيرة، اضافة إلى تكاليف استعادة النشاط التي ممكن ان تكون عالية (زويلف، 2015).

في هذه المرحلة يتمثل استعادة النشاط في جميع الجوانب المادية وغير المادية التي تضررت بسبب الأزمة وذلك من خلال تنفيذ الخطط التي اعدت مسبقاً لتعويض ما تم فقده خلال الأزمة وإعادة التوازن إلى الوضع الطبيعي وبشكل تدريجي (Al Thani & Obeidat, 2020)

وتشمل مرحلة استعادة النشاط اعداد برامج جاهزة وتنفيذها، وذلك من خلال اختبارها واستخدامها عند احتدام أي أزمة مستقبلاً (عقيلان، 2015 ، 44).

ويُعرف Aljuhmani and Emeagwali 2017 هذه المرحلة بانها وضع إستراتيجيات تكفل إعادة العمل في المنظمة إلى مساره الصحيح وافضل مما كان قبل الأزمة. ومن اهم الاجراءات التي يمكن ان تتخذها المنظمة لاستعادة النشاط فيها ما يلي (Sahin et al., 2015).

- توظيف العمليات والموارد البشرية والمادية وفقاً للاستراتيجيات المحددة مسبقاً.
- منح المستويات الوسطى والدنيا في المنظمة الصلاحيات لفترة معينة من الزمن.
- التقليل من المصاريف والنفقات.

5- التعلم

يمثل التعلم مرحلة ما بعد الأزمة وانتهائها، وفيها تقوم الإدارة بتقييم عمليات معالجة الأزمة وتحديد التغييرات في خطة إدارة الأزمات بهدف عدم الوقوع في نفس الثغرات مرة اخرى، ولنجاح هذه المرحلة يجب عدم بدء عملية التعلم بعد حدوث الأزمة مباشرة وعدم الانتظار لوقت طويل، لانه من الممكن نسيان هذه المرحلة إذا طالت المدة (Crandall et al., 2014).

ويعتبرها الحاوري (2019) "انها المرحلة التي يتم فيها بلورة ووضع ضوابط لمنع تكرار حدوث الازمة مستقبلاً، وإكتساب الخبرة منها لضمان الجاهزية لأي حدث غير متوقع، حيث يتم تقييم إدارة الازمة على مستويين، الأول هو التقييم الإستراتيجي وذلك بتقييم خطة إدارة الازمة، والثاني هو التقييم التكتيكي وذلك بتقييم الوسائل والاساليب التنفيذية الموضوعة من قبل الادارة والمستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها، وتشمل مرحلة التعلم الدروس المستفادة من الازمة التي تقع".

فتقييم عملية معالجة الازمة توفر البيانات والمعلومات التي تساعد المنظمة على مواجهة الأزمات والتغلب عليها في المستقبل (اللامي والعيساوي، 2015، 51).

ومن وجهة نظر الدوري والحيت (2017) "ان مرحلة التعلم هي تقييم للاساليب والخطط التي استعملتها المنظمة قبل وخلال وبعد الأزمة، بحيث تتكون الكفاءات والخبرات لتحسين القدرة في مواجهة الأزمات المستقبلية المحتملة."

ويضيف الباحثان Al Thani & Obeidat 2020 أن مرحلة التعلم هي مرحلة استخلاص الدروس المستفادة خلال الأزمة التي مرت على المنظمة او المنظمات الأخرى، والعمل على التحسين في الخطط تلافياً للاخطاء.

ويرى الباحث أن مرحلة التعلم هي المرحلة التي تعمل المنظمات فيها على تدوين جميع المعلومات والبيانات عن الأزمة، وتقييم الاساليب والخطط الموضوعة لمواجهتها واعادة دراسة الاسباب التي ادت إلى حدوثها، بهدف استخلاص العبر والدروس واكتساب الخبرات الضرورية المواجهة الأزمات مستقبلاً.

17.2.2 أسس تعامل القادة مع الأزمات

يوجد مجموعة من الاسس يجب على القائد اتباعها وهي تشمل: (عبد السلام، 2019 ، 58)

اولاً: تحديد الهدف وترتيب الأولويات ويقوم بها القائد أثناء الأزمة لكسب ثقة المرؤوسين، وهنا سيقدم الجميع له العون ويشاركه، على عكس ذلك انه سيزيد من شدة الأزمة اذا لم يتوجه نحو هدف معين.

ثانياً: الحركة السريعة والمبادرة فمن شدة الأزمة والمفاجأة بها لا يستطيع القادة فعل شيء امام الضغوط التي تقابلهم وتعتبر هذه الاستجابة سيئة، فعلى القادة الاتجاه نحو الهدف وهو التخلص من المشكلات والتركيز على المستقبل وعدم النظر إلى الماضي.

ثالثا: المفاجأة وهذه الخطوة تعد اساس مواجهة الأزمة، فيجب على القادة عدم اعلان الخطوات الموضوعة للمواجهة للتخفيف من الآثار السلبية للأزمة، لأن افشاء اسرار الحركات الموضوعة للمواجهة سوف يفشل الجهود.

18.2.2 إجراءات التقليل من الآثار السلبية للأزمة

يوجد عدد من الاجراءات يجب على شبكة الإستجابة في المنظمة تنفيذها للتقليل من الآثار السلبية للأزمات وابرز هذه الاجراءات هي(Ansell & Boin, 2019)

- خلق الجس: ويتمثل بالفهم المشترك للتهديد وعواقبه، وهذا يتطلب جمع وتحليل ونشر للمعلومات الخاصة بالتهديد وعواقبه.
- صنع القرارات الحاسمة: ويتمثل باتخاذ قرارات استراتيجية فعالة على المدى الطويل والقصير.
- التنسيق: وذلك من خلال تحفيز شبكة الإستجابة في المنظمة للعمل معاً والقيام باداء مهاهم بفاعلية.
- صنع المعنى: ويتمثل بشرح ما يحدث في الأزمة وتقديم توجيهات عملية للحد من الآثار السلبية للأزمة.

المبحث الثالث: الابتكار Innovation

1.3.2 تمهيد

يسود اعتقاد في الوقت الحالي أن الابتكارات مرشحة لأن تصبح العنصر الأساس لجمع الأموال في العالم بأسره وهذا الأمر لا يقتصر على المؤسسات أو الأشخاص بل يتعداه ليشمل المجتمعات والكيانات والشعوب (رفاعي ، 2012)، فيما يرى لوصادي وخلفاوي (2019) بأن الابتكار هو الحقل الأكبر أهمية في دعم الترابط بين المنظمة ومحيطها، إضافة إلى أن كافة الابتكارات المتنوعة تفرز المخرجات للمعاضل سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، بل يزاد على ذلك بأن الابتكار يعتبر أمراً ضرورياً للمؤسسات التي تسعى إلى الإنفراد في الإنجاز.

من الملاحظ أن التنافس بين المنظمات لا غنى عنه اليوم وهو تنافس ليس مقصوراً على قطاع الأعمال الخاصة بل إن القطاع العام يشارك في هذا التنافس نتيجة لهيمنة العولمة والتقدم التكنولوجي، ولعل طرق المنافسة تختلف حسب البيئات والاستراتيجيات ويأتي الابتكار بمفهومه الشامل وأنواعه ليتصدر هذه الطرق، وهناك اعترافاً يتزايد بأهمية الابتكار للمنظمات لتكون أكثر ديناميكية وهو يمثل عملية التجديد الأساسية في أي منظمة (رفاعي ، 2012)

2.3.2 مفهوم الابتكار

الابتكار مصطلح كغيره من المصطلحات العديدة في عالم الاقتصاد الذي اختلف العديد من الكتاب والباحثين والاقتصاديين في ضبط تعريف موحد له، خاصة وأن مصطلح الابتكار يتداخل ويتقارب مع العديد من المصطلحات الأخرى كالإبداع والاختراع والتطوير والتحسين وقد عرف الابتكار بأنه الحافز للتطوير، هو يعبر عن أربعة أبعاد تتمثل في مخرج إنتاجي أو طريقة تقديم حديثة، الدخول إلى أسواق حديث، واستعمال منابع حديثة للمواد الخام، وإدخال عنصر منظمي حديث في قسم المنتوجات (برهوم، 2019).

حدد السيد (2016، 27) معنى الابتكار بأنه إنتاج حديث ناجم عن التعامل ما بين الشخص وتجاربه المتراكمة، يدلل هذا المعنى أن الابتكار يمثل آلية تعامل أصلها الشخص والتجارب السابقة، أي استغلال التجارب المتراكمة لدى الشخص والتي تبرز بنمط مفاهيم حديثة.

يعرف الالوسي (2012، 46) الابتكار بأنه اختراع أو خلق شيء جديد لم يتم التطرق إليه سابقاً، وظهور أسلوب جديد ينم عن قدرات كبيرة يعتمد على التجديد والتطوير والفكر المستنير

وروى كل من He, Deng, Zangh & Antomny (2017) بأنه طريقة توفير الطروحات المواجهة الصعوبات والعوائق التي تعترض التقدم وهو يحدد بأنه أي نتاج أو مخرج جديد أو إنتهاج الإسلوب معين يختلف عن الأنساق المتوفرة حالياً، إفراز نماذج فكرية ناتجة عن الإختلاف في الطروحات الفكرية ووضع الالآليات والعمليات المنظمة لتحويل هذه الممارسات إلى إبتكارات.

يحدد نجم (2013) معنى الابتكار بأنه عملية خلق وتحسين وامتلاك للوصول إلى المنتج أو الإجراء الجديد لغاية تطوير الإمكانيات والقدرة التأهيلية وتحقيق السبق التنافسي بما يحقق زيادة نوعية للمؤسسة والمستفيدين من الكيان، بينما يشير كوسياك Kusiak 2017 إلى معنى الابتكار بالإجراء أو الآلية التي تعمل على خلق وتأسيس المعرفة ذات الصلة بالتحديث وإدخال تطبيقات نافعة وحديثة.

وعرف راوية (2019 ، 122) الابتكار بأنه عبارة عن نمو وتطبيق المفاهيم الحديثة بالمنظمة ويقصد بكلمة النمو التعبير الشامل للمفهوم الحديث من لحظة تولد المفهوم إلى إستيعابه وجلبها للمنظمة ووضعها بالموضع العملي، وهذه الدلالة والتحديد لمعنى الابتكار يوضح بإن الابتكار يضم مراحل متعددة فلا يقف على المفهوم الحديث بل يتجاوزه إلى الإدارة والتنفيذ.

يمكن تعريف الابتكار بأنه التوصل إلى ما هو جديد من خلال التطبيق العملي للافكار الجديدة، بمعنى أن الأبتكار لا يتوقف عند حدود الفكرة فقط بل يتعدى هذه الحدود للتطبيق وذلك لأنه لو توقف عند حدود الفكرة فإن هذا يسمى اختراعاً ولو توقف عند تعديل الفكرة فإن هذا يسمى ابداعاً (القطاف وبو شقير ،2012)، والابتكار يساعد المنظمات على النمو ويقاس هذا النمو من حيث الأرباح كما أنه يحدث

في المعرفة والخبرة الإنسانية وفي الكفاءة والجودة، وهو عملية صنع التغيير للأشياء لتظهر بصورة جديدة(O'Sullivan, 2008).

يحدد معنى الابتكار أيضاً بأنه ترسيخ المفاهيم الجديدة بإسلوب عملي أما كمخرجات إنتاجية، إجراءات، أو أمور أخرى ذات إرتباط بفعاليات المؤسسة والتي تعطي أهمية نوعية. وبناءاً على هذا التحديد في المعنى فإن الإبتكار يهدف لتأسيس نوعية مضافة أيضاً بتطوير فعالية معينة أو الوصول إلى إسلوب حديث للإنتاج أو التسويق (Kelley, 2010)

يرى كل من مارك وديفيد (2014) أن الابتكار هو عبارة عن جمع المعلومات المكتسبة الحديثة من مخرجات وإجراءات وخدمات وجعلها موضع التطبيق، ويعد هذا المعنى بالغ الأهمية لتطرقه لفكرة الإبتكار من الناحية العلمية، إلى أن مفهوم الابتكار يشمل فعاليات أو مفاهيم حديثة يتم تطبيقها في المنظمات على اختلاف أنواعها، بالإضافة إلى أفراد يخترعون ويبتكرون.

ترى الدراسة أن الابتكار هو التوصل لكل ما هو جديد من خلال ايجاد وتحسين وامتلاك المعلومات وجمعها معاً ووضعها موضع التطبيق للخروج بخدمات جديدة ومتميزه، ويتفق الابتكار مع الابداع بأنهما يقدمان شيء جديد لكن يضاف للابتكار بأنه إمكانية تحويل هذا الابداع إلى خدمة أو سلعة ملموس على أرض الواقع، وفي النهاية يمكن القول بأن العلاقة بين الابداع والابتكار علاقة تكاملية.

3.3.2 أهمية الابتكار

يجب التمعن في استيعاب الأسباب الكامنة وراء أهمية الابتكار خاصة في ظل سياق الطلبات الدائمة المتزايدة على منظمات الأعمال المعاصرة وهي تواجه تهديدات عالم صعب وغير مستقر فيكون الابتكار ضرورياً لأجل ديمومة بقائها وهي تكافح من أجل أن تتعدل وتتحسن للتعامل مع الأسواق البيئة المحيطة بها، وكونها تواجه أخطار دائمة نتيجة وجود منافسين جدد في الأسواق العالمية، أما في القطاع العام فيستمر الطلب على الكفاءات والأداء المعزز حيث تحاول إدارات المنظمات العامة تحسين نوعية الحياة وتوفير الحافز للابتكار داخل كل المؤسسات لأنها أن لم تكن قادرة على الابتكار فإن الآخرين قادرون على ذلك والذين ربما يهددوا وجودها، وببساطة أن إدارت المؤسسات إن رغبت في أن تتقدم وتتوسع

وتتحسن وتصل إلى فوائد مادية أكثر وامتلاك القدرة على الاستمرار والاستدامة فعليها تطبيق أفكار حديثة متفوقة فيتطلب منها أن تكون دائمة الابتكار (القهيوي، 2016 ، 37)

يعد الابتكار مهماً للشعوب على وجه العموم والمنظمة على وجه الخصوص فهو دليل جيد ومن دلالات معيار تقدم الدول، وهو يعد المتغير الأكثر أهمية الذي تنشأ المنظمات بناءاً على أصوله وتدوم كونه يمدها بالقدرة على التنافس مع الآخرين، ويمكن تحديد أهمية الإبتكار بالنقاط الآتية: (مصطفى، 2018؛ برهوم، 2019).

- يطور الخدمة لمستخدمي المنتوجات من خلال القدرة على الإستجابة مع المواقف والتعايش مع متطلباتهم وتلبية احتياجاتهم.
- يطور المخرجات الإنتاجية للمنظمة من خلال الوصول للاحترافية، والتحسين المستمر للخدمة والوصول للغايات، واستغلال المصادر المتوفرة بإسلوب مادي عقلاني، حيث تكون المصادر مستغلة بمخرجات إنتاجية أكثر ومميزات أفضل، واستخدام مصادر المواد غير المستفاد منها لتحسين مخرجات إنتاجية حديثة.
- رفع نوعية القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى أقسامها وقياداتها في القطاعات التقنية والمادية والعرض والطلب المتعلقة بالمنطقة الإجتماعية المحيطة بالعمل، بالإضافة إلى تطوير قيمة الإنتاج.
- يساهم في تقليل المدة بين طرح منتج جديد وآخر، مما يعزز من تميز المنظمة من حيث التنافس الزمني.
- صقل براعة القدرات العقلية على المستوى الفردي، من خلال التعامل على مستوى عمل المجموعة، وتطبيق الصدمة الفكرية.
- المشاركة في دعم مكانة المنظمة في عقول الزبائن.
- المشاركة لخلق القدرة التنافسية في المنظمات.
- المشاركة في توفير أساليب حديثة لرفع كمية الأيرادات في المنظمة.

- المشاركة في تطوير نوعية التعليمات المخصصة لحل المشكلات في المنظمة في جميع نواحي الحياة الإقتصادية أو السياسية أو الترويجية، وكذلك التوصل لحلول للمشكلات المرتبطة في المنطقة المحيطة بالعمل.

4.3.2 تحديات الابتكار

أن تحديات الابتكار ضخمة لأن الكثير من الأفراد لا يشعرون بالراحة من التعديل أو التحديث وعلى وجه الخصوص عندما تكون عملية الابتكار تشمل مجالات كبيرة أو جذرية مما قد يترك علامات ودلالات نفسية غير راضية وتصل إلى حد الإحباط والخوف من الجديد أو عدم إتقانه للأدوار المطلوبة منه لاحقاً أو يفرض متطلبات جديدة لا تتوافق مع طبيعة الارتباطات بين المجموعات في منظومة العمل، وقد يستلزم الأمر إعادة توزيع الموارد أو تعديل الالتزامات فعلى سبيل المثال أن تطبيق الممارسات الإلكترونية الحديثة كالبصمة لإثبات حضور المستخدمين يعد التزاماً على الرئيس والمرؤوس معاً وهذا بحد ذاته يعتبر تغييراً جذرياً في العلاقات (هلسة، 2016). من هذه النقطة فيمكن أن لا تحقق العملية الإبتكارية النجاح المطلوب نتيجة معارضة وعدم توافق داخل المنظمة معها، مما يجعل من الضروري وجود توافق بين المؤسسة والعاملين على الأفكار والسعي لتطوير أداء المؤسسة، فربما تتعدد الأسباب الموجبة لعدم النجاح بعدم الكفاءة الإدارية والرغبة بالروتين وعدم توفر المرونة (القهيوي، 2016).

يرتبط الابتكار بعوامل خارجية مثل القيم والعادات المتداولة بين الناس، فقد تكون تحدياً كبيراً أمام الابتكار خاصة في ظل الموروث الفكري القديم والذي لا يمكن أن تتوفر فيه تقبل الطروحات الحديثة أو عدم توفر البيئة الملائمة لإجراء العمليات الابتكارية الحديثة وتوفير كل سبل الراحة للمبتكرين وتأمين كافة المستلزمات لدعم بيئة العمل المحيطة بالمبتكر (بن اعمارة ، 2010).

5.3.2 خصائص الابتكار

يرى الخصاونة (2011) للابتكار خصائص ومميزات متعددة، إذ يشكل الإبتكار جميع ما هو حديث، وهذا يفسر على أن الابتكار يسعى للوصول إلى مخرجاً حديثاً بشكل كامل أو قسم منه، والابتكار هو التفرد ويفسر بأن يتقدم كل متنافس بفكرة مغايرة عن أفكار الآخرين. كما أن الابتكار هو قدرة الفرد

على أن يكون الديناميكي القيادي في المنظمات، كما أن الابتكار يدل على إمكانات الشخص على إيجاد الفرص وهذا عندما يستند الإبتكار على المتطلبات الحديثة، وبعد النظر المستقبلي المعتمد على بيان قوة المخرجات الإنتاجية الحديثة في إيجاد القوة الشرائية المتضاعفة والمقبلة عليه.

6.3.2 العوامل المؤثرة على الابتكار

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على النشاط الابتكاري بشكل عام، وهي عوامل متعددة متداخلة في تكوينه وتطوره، وهذه العوامل قد تكون فعالة في ظل ظروف معينة، بينما لا تكون كذلك في أوضاع أخرى، وتتضمن هذه العوامل: العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية بالإضافة إلى مجموعة من العوامل المجتمعية الشهب وآخرون (2017)، ويمكن استعراض هذه العوامل في ما يأتي:

أولاً - العوامل الشخصية

هناك مجموعة من الصفات التي تميز الشخص المبتكر كما ذكرها نجم (2013)، وأهم هذه الصفات الميل للتعقيد حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات المعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول للبيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها. وحالة الشك حيث أن الفرد المبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول إلى طرح أسئلة خارج عن المألوف التي قد تطال حتى البديهيات، فمواصلة التساؤلات لا بد من أن يؤدي إلى البحث عن أيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظاهرة القديمة أو التوصل إلى الجديد. والحدس: إذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية ومنهجية مترابطة من الخطوات فإن الحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر إلى الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية المتينة. والإنجاز الذاتي: حيث أن الفرد المبتكر محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا المشكلات تعيقه، بل الدافعية الذاتية المتمثلة في الرغبة هي التي تلعب الدور المهم في عملية الإنجاز.

ثانياً - العوامل التنظيمية

يعمل الأفراد في المؤسسات في إطار تنظيمي، حيث إن طبيعة الظروف التنظيمية تؤثر على النشاط الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد المبتكرين، ومن أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الإبتكار

هي إستراتيجية المؤسسة والقيادة وأسلوب الإدارة، والعمل كفريق، وثقافة المؤسسة (الشهب وآخرون، 2017).

ثالثاً - العوامل البيئة العامة في المجتمع

يولد الفرد في بيئة معينة، قد تكون هذه البيئة داعمة للابتكار تعمل على ظهوره، أو تعمل على إعاقته ولا تشجع إلا على التقليد والتبعية، نفس الأمر ينطبق على المؤسسات فهي تنشط في نفس البيئة السائدة وعليه يمكن ذكر عوامل البيئة العامة السائدة في المجتمع، والتي تتمثل في العوامل الاجتماعية والثقافية، والعوامل السياسية والقاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع (هلسة، 2016).

7.3.2 مراحل العملية الإبتكارية

تستلزم عملية الإبتكار نقل الآراء الحديثة أو الإبتكارات إلى تطبيق عملي واستغلال أو إستخلاص المنفعة منها، فعملية الإبتكار المتفوقة تتألف من مراحل عديدة ذكرها القهيوي (2016) في أربعة مراحل هي التقصي والبحث: توفير الظروف المناسبة للابتكار وتقديم أفكار حديثة، هذه الأفكار والأراء تنتج عن الابتكارات والإكتشافات ومن الدراسات والتحديث ومن دلائل الأسواق التجارية والكيانات والمنافسين وغيرها. والإختيار أو الإنتقاء: أن اشتقاق أفكار وآراء متنوعة لا يغني عن ضرورة الاشتقاق للآراء وهذا يتطلب نوع من أنواع الاشتقاق على المستوى الاستراتيجي من جميع الأمور التي يمكن إنجازها، وما الذي سيحل ولماذا، وهذه المرحلة تعد نوع من أنواع المفاضلة والمقارنة التنافسية وهي الاختيار الذي سيمنح أحسن وقت مناسب. والتطبيق أو الواقعية: اشتقاق الآراء والأفكار والاختيار لا يغني عن تحويلها إلى واقع عملي، بل يتضمن مرور أو انتقال الآراء بشكل تطبيقي، وهو ملزم بالأهمية لإدارة المصادر ممثلة بالزمن والمصادر المالية، وحشد الثقافات المختلفة

8.3.2 مكونات بيئة الإبتكار

تتألف بيئة الابتكار من عدة عناصر تدعم أيجاد أجواء عامة للعملية الابتكارية، وهي:

أولاً: المحيط العام

يتجاوب الأنسان مع طبيعة المحيط الذي يعيش فيه، وكلما توفر الإستقرار والطمأنينة توفرت سبل الإبداع والابتكار والرقي، وعلى العكس من ذلك فإن مقومات الابتكار تختفي في ظل غياب الاستقرار والأمان في المحيط الذي يعيش فيه، فيكون هناك دوافع مشجعة على تبني الابتكار اعتماداً على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية المؤثرة (صالح، 2014)

ثانيا: المحيط المنظمي:

تعد المنظمة المحيط المنظمي للفعالية الابتكارية للأشخاص، وفي التالي أهم العناصر المنظمية التي لها الأثر في الابتكار (نجم، 2013 ، مصطفى، 2018، صالح، 2014)

1. إستراتيجية المنظمة: توجد منظمات تتبنى استراتيجية الابتكار وتضع الابتكار كصفة التنافسية في السوق وواحد من جوانب عملها الإستراتيجي فيه، وهناك منظمات أخرى تتخذ إستراتيجيات محددة تتجه للوضع القائم، أي التقنيات والمنتوجات والمساعدات الخدمية الآنية، وهنا يمكن القول بأن الحالة الأولى تتبنى الهجوم من خلال التنافسية والبدء باعتماد الابتكار، وهذا يقودها لأن تكون في مقدمة منافسيها في السوق، أما الإستراتيجية الثانية فهي دفاعية تستند على رد الفعل فقط لما هو قائم حالياً ومما ينعكس على فقدان فرص متعددة للتنافس في السوق.
2. القيادة والأسلوب الإداري: تلعب القيادة دوراً أساسياً في تسهيل أو تصعيب الابتكار في المنظمة، أي أن الإدارة تستعمل المؤثرات على المستخدمين ليشاركوا مع بعضهم البعض لإنجاز الغاية المشتركة.
3. الفريق: هو المجموعة التي تضم فردين أو أكثر في تبادل منظم ومستمر لوقت محدد لتشكيل الأهمية المتبادلة بين الجميع وإنجاز الغاية من ذلك، وهو من الأمور الأساسية لإسناد وتأكيد فعالية الإبتكار.
4. معرفة المنظمة: هي عبارة عن الأفكار المتراكمة من السابق وتمنح صورة عن المنظمة كأفراد واختلاف في عمل الأشياء وتطبيق أمور غير اعتيادية، وتوجد منظمات تتصف بالأعمال الاعتيادية المتكررة، وهي محبطة لكل ما هو مستحدث ومخترع، ونوعية ثانية لينة مستحدثة وذات أسبقية ومرنة تتواءم مع التغيرات التقنية.

5. الإتصالات إن وجود نظام اتصالات ذو فعالية مميزة وحديث يسهل إجراء التحويل للمعلومات والبيانات والأمور الحديثة بين الأقسام المختلفة في التنظيم.
6. القاعدة المنظمية للدراسة والتحديث تعتبر الجامعات وأماكن الدراسة قاعدة رئيسية لبناء حقبة مبدعة ومبتكرة ولتكوين قاعدة صلبة وفعالة أكثر من خلال قدرتها على الاستجابة والتعديل مع مستلزمات التقدم العلمي والتقني العالمي الديناميكي.

ثالثا : المؤهلات الشخصية

يعد الشخص المبتكر أساس عملية الابتكار في المؤسسة ومحطة الإنطلاق، حيث ساد مفهوم بأن المبتكرين هم الأشخاص أصحاب الذكاء المرتفع فقط، وقد بينت الأبحاث الجديدة أن الابتكار هو حدث بشري عام ولكن لا يعني ألا يتوفر في الشخص المبتكر بعض السمات المهمة، ويذكر Hammond 2012 يقابل تقدم المنظمة صعوبات في إنشاء محيط عمل يتمكن من خلاله المستخدم من تحديث ابتكاراته بشكل فعال. ويبقى المبتكر يطرح الأسئلة حتى تتشكل عنده صورة صريحة عن الوضع أو الحدث ثم يستوعبها وإقرار إذا يمكن التكيف معها أو تبديلها. ومن خلال جميع الأسئلة يستطيع المبتكر تخيل الأمور ضمن شكل غير إعتيادي أو معروف. وهذا يتطلب التركيز على الثنائية في طرح السؤال وتلقي الجواب. ويجب إطلاق الحكم على الإجابات وليس تجميعها فقط.

9.3.2 أبعاد الابتكار

حدد معنى الابتكار بأنه تحديث منتج أو تطوره بشكل كبير سواء من السلع أو الخدمات، أو عملية مخرج إنتاجي حديث، أو إسلوب ترويج حديث، أو طريقة بناء تنظيمي حديثة، في تطبيق العمل القائم على التجارة أو ترتيب موقع العمل أو الارتباطات في الخارج، واعتماداً على هذا التعريف فإن الإبتكار يضم أربعة أصناف من الفعاليات الإنتاج الإجراءات الإنتاجية، الترويج والتنظييم، وأصبحت الفعاليات الابتكارية معروفة على أنها الإجراءات التطبيقية، الفنية، والمنظمية، والمالية، والتجارية التي تقود واقعياً أو يعتقد أنها تقود إلى عمل الإبتكارات، ومحتمل أن تكون جزء من الفعاليات الابتكارية غير مخترعة بنفسها أو غير متجددة أو غير حديثة لكنها مطلوبة لعمل الإبتكارات. وتضم الفعاليات الابتكارية بشكل ملح الدراسات والتحديث كأحد مدخلاتها (نيجل ونيل، 2014).

أشارت بن عيسى (2016) إلى أن الابتكار يتضمن أربعة أنواع، هي : ابتكار المنتج والابتكار التسويقي، وابتكار العملية، والابتكار المؤسسي، كما صنفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الابتكار إلى قسمين هما الابتكار التقني ويشمل الابتكار الانتاجي أو الخدمي وابتكار العمليات الجارية، والابتكار غير التقني ويشمل الابتكار التسويقي والابتكار المنظمي (تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، 2017).

ويمكن استعراض أبعاد الابتكار التي اعتمدتها الباحث في دراستها بما يأتي:

1- الابتكار الانتاجي

ويعني تقديم منتج أو خدمة جديدة أو تحسين كبير في خصائص المنتج أو الخدمة أو تحسين الغرض من استخدامه، ويتضمن هذا إدخال تحسينات كبيرة إما في المواصفات التقنية والفنية أو المواد الداخلة في تصنيع المنتج كالبرامج المتكاملة أو أي خصائص وظيفية أخرى (اللامي ومحمد، 2009).

يرى عون (2011) أن الابتكار الإنتاجي هو إخراج منتج سلعة أو مساعدة خدمية حديثة أو مطورة بشكل بائن بما يرتبط بمميزاتها أو إستخداماتها المستهدفة، ويضم هذا الشأن التطورات المحسوسة في المميزات الفنية، أو المكونات أو سلعة أو تطبيقات إلكترونية، أو سهولة الإستعمال، أو مميزات توظيفية أخرى.

يكون الابتكار الإنتاجي أما بشكل سلعة جديدة أو خدمة جديدة أو مواصفات جديدة، والمنتجات الجديدة هي سلع وخدمات تكون مختلفة جوهرياً عن تلك الموجودة من قبل أي عملية أيجاد أفكار وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة وقد يكون الابتكار في تحسين المنتج الحالي أو القديم من خلال إدخال تحسينات عليه أو زيادة أدائه بشكل كبير، حيث يتم تحسينه من خلال إحداث تغيرات في العناصر المكونة له لأنه لا يمكن لأي منتوج أن يستمر في السوق لمدة طويلة دون التغيير أو التحسين نتيجة تغيير في حاجات ورغبات الزبائن لأن كل مؤسسة لا تطور أو تحسن منتجاتها ستواجه خطر الفشل والانهيار مقارنة بالمؤسسات الأخرى الموجودة في السوق (الشهب وآخرون ، 2017).

أن إنتاج منتجات حديثة ومبتكرة يتيح للمنظمة كسب فرص كثيرة في السوق وبشكل خاص في وضع المنظمات المنافسة في صناعة منتجات فهذا يتيح لها فرص هائلة من ناحية التضخم والتنمية وزيادة

الصفة التنافسية حتى يجوز أن يكون أكبر من ذلك، فالمنظمات الأكبر ابتكاراً ليست التي تتصيد الفرص وحسب بل أنها القادرة على تغيير الأخطار إلى فرص. وبناء عليه فإن الابتكار الانتاجي هو واحد من أهم الأقسام الرئيسية لإستراتيجية المنظمة الذي يحدد في ظل الفرص والمخاطر المتوفرة في المحيط الخارجي وبما يتناسب مع إمكانياتها ومصادرها لإنجاز غاياتها في الديمومة والقدرة على التنافس والتوسع وينجز الغايات المالية للمنظمة من خلال زيادة الواردات ويحقق فوائد أصحاب المنظمة (نجم ، 2013).

أن المنظمة المتفوقة بالعمل تظهر رغبتها المستمرة في الإهتمام بالإمكانات العقلية للمستخدمين وبشكل خاص في ظل الظروف الحالية التي تعتبر بأن الثقافة هي أساس الثروات الحقيقية وهذا يستلزم تطوير وتحديث درجات إحترافيتهم ولإستعمال المعدات الحاسوبية المتطورة، والنواحي الإدارية الداخلية للمنظمة، وأن تتوافق هذه الأساليب الإحترافية مع البيئة الخارجية التي تحياها الدفعهم على الخروج عن المألوف وممارسة الإبداع والإختراع ورفع سوية الإبتكار لإنجاز تنمية المنظمة وانتشارها، فالمؤسسات المبتكرة والمبدعة ستحقق التنافسية في الأسواق عن مثيلاتها التي تتبع الأساليب الإعتيادية في الإنتاج، وبالخلاصة فإن المنظمات التي لديها أفراد متميزين عن نظرائهم يستطيعوا أن يصلوا إلى الغايات المختلفة للمنظمة وإنجاحها (عبد اللطيف وتركمان، 2006).

تدرك المنظمات الكبيرة بأن التنافسية التكنولوجية وتقديم منتوجات حديثة نوعية وبأثمان منطقية هو الطريق إلى ديمومتها في السوق من خلال استغلال فعاليات الدراسة والتحديث والذين يعدان كأساس للقيمة المضافة وللفائدة المرتفعة، وهذا لا ينجز الا من خلال تحديث المناهج المتبناة المبتكرة التي تدعم إمكاناتها لاستخدام مصادرها وبأقل المصاريف وبأعلى الفوائد (Niven, 2006).

ترى الدراسة أن الابتكار الانتاجي في الجامعات الحكومية الاردنية ما هو إلا إنعكاس لقدرة تلك الجامعات على تقديم خدمات جديدة ومبتكرة وبرامج تعليمية متطورة ومواكبة للتطورات الحديثة، ومتماشية مع البيئة المحيطة وحاجة المجتمع، اعتماداً على الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة لها.

2- الابتكار في العمليات

تعرف العمليات بأنها سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات أي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال سلسلة الإجراءات والنشاطات المنجزة في المؤسسة، بحيث أن هذه النشاطات تولد قيمة للزبون، إذ يبدأ ابتكار العمليات بالإدراك الجيد من هم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها، وتكون ابتكارات العملية في تصميم عملية إنتاجية جديدة، أو تحسين عملية إنتاجية قائمة (إياد وحسن، 2010).

ابتكار العمليات هو عمل إجراء بهدف رفع النوعية، أو إخراج منتج حديث، أو مطور بطريقة واضحة، أو إسلوب تسليم حديث، أو مطور بطريقة واضحة، ويمكن أن يعني بالإبتكارات العملية تقليل مصاريف القسم الإنتاجي والتسليم، أو رفع النوعية، أو إخراج منتجات حديثة، أو

مطورة بطريقة واضحة (Kusiak, 2017)

يكون الابتكار في العمليات في تحسين عملية إنتاجية قائمة وتعني تحسين الإجراءات النشاطات الأساليب الطرائق وأداء العمليات الإنتاجية (المواد، الآلات، الطرائق، الأساليب، والأفراد) فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية، بالإضافة التصميم عملية إنتاجية جديدة لقد تباينت أراء الباحثين في تحديد مفهوم تصميم العملية، إذ يمكن ربط تصميم العملية بكيفية صنع المنتج، والقرار تصميم العملية مكونان (مكون تقني أو هندسي، مكون إقتصادي من ناحية الحجم).

وتعتمد تنافسية المنظمة على النفقات المنخفضة حيث تعتبر المحور الأساسي لعملية المجابهة بين المتنافسين، ويبرز تأثير الابتكار على المصاريف الأخيرة عندما تستخدم تقنيات حديثة في العملية الإنتاجية فيكون التأثير الرئيس على حجم الانتاج، حيث ترتفع أعداد الأقسام الإنتاجية وتسريع العملية الإنتاجية وذلك من خلال التعامل مع مدخلات بكميات كبيرة في فترة وقت أقل وهذا ينعكس من خلال تقليل المصاريف الإنتاجية بواسطة تبني أساليب إنتاج مبتكرة وتقليل كلفة العملية الإنتاجية واستعمال أفضل للعمليات الإنتاجية مثل التقارب مع التوجهات العالمية بإنتهاج الصناعة الخضراء القريبة من المتطلبات البيئية والمحافظة عليها من خلال التقليل من المواد الضارة على البيئة واستخدام كمية طاقة منخفضة،

وإمكانية إستعمال عمليات التدوير للقمامة وهذا ينعكس على تخفيض التكاليف ويطور الأداء (بشير ، 2017).

3- الابتكار التسويقي

يعنى تطبيق طرق جديدة في التسويق وهذا ينطوي على إحداث تغييرات هامة في تصميم المنتج أو تغليفه، مكان المنتج، ترويج المنتج، أو تسعيره، ويهدف تلبية حاجات الزبائن على أفضل وجه، وفتح أسواق جديدة، أو تحديث مواقع منتجات المؤسسة في السوق (Tiwari, 2008).

وقد حصدت العديد من الشركات العالمية مثل(Jhonson & Jhonson) و (Procter & Gamble) فوائد مالية هائلة نتيجة تبنيها لعمليات الإبتكار التسويقي، حيث اكتسبت هذه المنظمات التنافسية مع الآخرين وحازت على التفرد في الابتكار الترويجي وجني الفوائد المالية وحققت مستوى عال من البيع وقدمت انطباع فريد وصورة ممتازة لدى الزبائن وهذا يزيد من القدرة على كسب ميولهم ورغباتهم وينعكس إيجاباً على القوة الشرائية ويحقق الأرباح، بينما من يعتمد على الأساليب التقليدية فإنه سيفشل ويتعرض للخسارة، لذلك فإن التسويق الإبتكاري يعمل على تطور مبيعات الشركة ويحسن عملها بشكل متميز ويصل بها إلى مستوى متقدم في الأداء (Niven, 2006).

ترى الدراسة أن طبيعة الجامعات الحكومية غير الهادف للربح بشكل عام، وتركيزها في أهدافها وغاياتها إلى تنشئة أفراد المجتمع وتعليمهم، مما ينعكس بشكل عام على التنمية الوطنية، يلزمها إلى توجيه الابتكار التسويقي فيها نحو إحداث تغييرات هامة في تصميم الخدمة التعليمي وتقديمه للمستفيدين منها من أفراد المجتمع بطريقة عصرية ومتطورة تلبي حاجات المجتمع بأفضل وجه ممكن، وتسهم في نهوضه وتطوره، كما أن الجامعات تسعى للوصول للعالمية من خلال عقد اتفاقيات مع مجلات عالمية ومرموقة.

4- الابتكار المنظمي

يقصد بالابتكار التنظيمي تطبيق طرق تنظيمة جديدة كالتجديد في الممارسات العملية للمؤسسة، التنظيم الداخلي للمؤسسة العلاقات الداخلية، وتكمن أهمية الابتكار التنظيمي في أنه يمكن المؤسسة من

تحسين أدائها من خلال تخفيض التكاليف الإدارية، تكاليف التحويل، تحسين الرضا الوظيفي، الوصول إلى الأصول غير الملموسة (بن عيسى ،2016).

وهو كذلك أسلوب منظمي حديث في تطبيقات منظمات الأعمال، يتضمن ترتيب مقر العمل، أو الارتباطات الخارجية لمنظات الأعمال، والغاية الأخيرة هي تحديث عمل الشركة عبر تقليل المصاريف المتعلقة بالإدارة أو مصاريف الإجراءات الإنتاجية، أو تطوير أجواء العمل، أو تقليل مصروفات المدخلات الإنتاجية (الوصادي وخلفاوي ،2019).

ويؤدي الإبتكار المنظمي دوراً مهماً في تطوير عمل الإجراءات داخل المنظمة عبر تحديث طرق متعلقة بالإدارة تتيح تطوير الإنتاج وتقليل المصاريف، فقيام المنظمات بإجراء تعديلات في التصميم المنظمي بما يعرف بمراجعة هندسة العمليات يقود إلى اختصار ترتيبات وظيفية متعددة وتغيير المناصب والواجبات وإزالة الفعاليات غير المهمة، وهذا ما يعزز من سهولة توزيع المعلومات وتناقلها وهو ما يختصر الزمن وبالتالي يقلل المصاريف، كما أن اتباع المنظمة الطرق قيادية وإدارية تؤمن بالمساواة والعدل تسهم في زيادة قدرة العاملين والشعور بنوع مرتفع من الارتباط مع المنظمة، مما يعزز من إخلاصهم واندفاعهم نحو الإبتكار وهو ما يؤدي إلى تطوير نوعية المنتجات ويرفع الإنتاج ويؤمن الاستجابة السريعة لمتطلبات عملاء المنظمة (بشير، 2017).

أن توفر أشخاص مؤهلين بمستويات مرتفعة في المنظمة يعزز من قدرتها وفعاليتها، فلا بد للمنظمة من الحفاظ على درجة عملها المميزة من خلال التوظيف الدائم لطاقاتها البشرية وتشجيعهم لتبني طرق عمل وإنتاج حديثة، بالإضافة إلى أن تسهيل تنفيذ المهام وإنجاز الأعمال بإدخال الأدوات التقنية الحديثة يرفع جاهزية الأشخاص والبدء بتقديم ابتكاراتهم، وعلى وجه الخصوص عندما يكون محيط العمل اليومي له تأثير ملحوظ على العملية الإبتكارية للأشخاص وبناءاً على ذلك فإن إنتهاج المنظمة للطرق الإدارية المتطورة مثل التوظيف المناسب والبناء الهيكلي البسيط والواضح يعزز من تشجيع الأشخاص وتحفيزهم وظهور إمكانياتهم وإبتكاراتهم مما يرفع من مستوى العمل والإنتاجية في المنظمة (عبد اللطيف وتركمان، 2006)

ترى الدراسة أن الابتكار المنظمي في الجامعات الحكومية هو قدرة تلك الجامعات على التوصل لمفاهيم جديدة في العمل الإداري تكون قابلة للتحويل إلى سياسات وطرق تسهم في مجملها في تطوير أداء الجامعات الحكومية الأردنية، كالاهتمام بالهياكل التنظيمية المرنة التي تسهم في تطوير وتحديث العمل، وتتوائم مع التغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها، وتسهيل الاتصالات بين العاملين ونقل المعارف بالإضافة إلى تصميم طرق العمل التي تؤدي إلى ابداع العاملين وتحفيزهم نحو الابتكار لتفعيل ثقافة الابتكار.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يستعرض هذا الفصل المنهجية المتبعة في هذه الدراسة بالإضافة إلى اختياري صدق وثبات أداة الدراسة، والاختبارات المرتبطة بملاءمة نموذج الدراسة الأساليب الإحصائية المستخدمة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل :

2.3 منهج الدراسة :

تتبع الدراسة استراتيجية المعاينة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وفرضياتها المختلفة وذلك بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وباستخدام الإحصاء الوصفي والكمي، للوصول إلى العلاقات المختلفة وإنتاج نماذج في هذه العلاقات وصولاً إلى إمكانية إثبات السبب والأثر.

تبين منهجية الدراسة الطرق والإجراءات التي سوف يتم اتباعها، لإتمام هذه الدراسة حيث يدين مجتمع الدراسة، ووحدة المعاينة مسح شامل، وطرق جمع البيانات، وأداه الدراسة. والأساليب الإحصائية التي سوف يتم استخدمها للوصول إلى النتائج وهي في العموم ستتبع المنهج الوصفي التحليلي.

3.3 مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع المديرين في الإدارة العليا والوسطى في المركز الوطني لإدارة الأزمات ، و تم اختيار جميع الإداريين لتناسب مجتمع المركز الوطني لإدارة الأزمات، وبحجم (150) إدارياً، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم بطريقة الحصر الشامل اعتماداً على (النجار وآخرون، 2020 ،150)، وقد تم استرداد (128) استبانة صالحة للتحليل، ونسبة (85.33%).

4.3 مصادر جمع البيانات :

تشتمل على نوعين من مصادر جمع البيانات هما:

المصادر الثانوية :

تتمثل البيانات الثانوية بالكتب والدوريات والرسائل الجامعية والأبحاث العلمية والدراسات السابقة والمعلومات المتوفرة على الإنترنت والمواقع الإلكترونية ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة المنشورة التي تم الاطلاع عليها قبل الشروع في الدراسة، وتم الاستعانة بهذه المصادر لإعداد الاطار النظري للتعرف على العلاقات بين كل من رأس المال الفكري وإدارة الأزمات والإبتكار على المركز الوطني لإدارة الأزمات

المصادر الأولية :

تعتمد الدراسة في جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي سيتم تصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من العاملين في المركز الوطني لإدارة الأزمات من فئة الإدارة العليا والوسطى والإداريين التنفيذيين.

5.3 أداة الدراسة :

تتمثل أداة الدراسة بالاستبانة كأداة في جمع البيانات الأولية، وتشتمل الاستبانة على أربع مجموعات من الفقرات وتم تطويرها على النحو التالي

الجزء الأول: تضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة وتشمل النوع الاجتماعي، الفئة العمرية المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة تم تطوير الفقرات استناداً طبيعة وحاجة المجتمع والدراسة.

الجزء الثاني: تضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير الدراسة المستقل رأس المال الفكري والذي يتمثل في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي.

الجزء الثالث: تضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير الدراسة التابع إدارة الأزمات والذي يتمثل في أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد سرعه الاستجابة .

الجزء الرابع: تضمن الفقرات التي تقيس متغير الدراسة الوسيط الإبتكار .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1): استخدام مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التطبيق/الموافقة	5	4	3	2	1
الوزن النسبي	%100-81	%80-61	%60-41	%10-21	%20-1

تحديد الأهمية النسبية لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة وذلك ضمن ثلاثة مستويات وكما يلي :

الأهمية النسبية = الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل مقسوما على عدد المستويات

= 5-1 / 3=1.333

ومن ثم تحديد عدد مستويات الأهمية بثلاثة وهي (منخفض، متوسط، مرتفع وبالتالي يصبح :

- المستوى المنخفض اذا وقع الوسط الحسابي بين 1-2.33
- المستوى المتوسط اذا وقع الوسط الحسابي بين 2.34 - 3.66
- المستوى المرتفع اذا وقع الوسط الحسابي أكثر من 3.67 - 5.00

6.3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة :

ثبات أداة الدراسة

جدول رقم (2) قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد ومتغيرات الدراسة

الرقم	البعد	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
	رأس المال الفكري	25-1	25	.948
1	**رأس المال البشري**	9-1	9	.876
2	**رأس المال الهيكلي**	18-10	9	.853
3	**رأس المال العلاقاتي**	25-19	7	.867
	إدارة الأزمات	44-26	19	.921
1	**اعلام الأزمة**	30-26	5	.798

2	**نظم المعلومات**	34-31	4	.762
3	**حشد الموارد**	40-35	6	.797
4	**سرعة الاستجابة**	44-41	4	.780
	الابتكار	50-45	6	.835

يلاحظ من الجدول رقم (2) إلى أن قيم معامل كرونباخ ألفا Alpha Cronbach Coefficient)، للمتغير المستقل رأس المال الفكري) تراوحت ما بين (853 - 876)، كما بلغت قيمة ألفا بالنسبة لرأس المال الفكري) (948) وللمتغير التابع إدارة الأزمات تراوحت ما بين (762) - (798) ، وبلغت قيمة ألفا بالنسبة لإدارة الأزمات) (921) ، وللمتغير الوسيط بلغت قيمة ألفا بالنسبة (الإبتكار) (835) وجميعهم أكبر من (0.70) مما يوكد على وجود اتساق داخلي .

7.3 ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة :

لاختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، فقد تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي، وذلك على النحو التالي:

اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity :

يستخدم هذا الاختبار للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، ويتم هذا الاختبار من خلال احتساب معامل ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) عند كل متغير حسب الفرضية التي يتم اختبارها، وقد كانت النتائج كما يلي:

- معامل ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل :

الجدول رقم (3) مصفوفة الارتباط الأبعاد المتغير المستقل

المتغير	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العلاقاتي
رأس المال البشري	1.000		
رأس المال الهيكلي	.727	1.000	

رأس المال العلاقاتي	.764	.786	1.000

يلاحظ من الجدول رقم (3) إلى أن معاملات الارتباط لأبعاد المتغير المستقل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقاتي)، تراوحت ما بين 727 - 786.)، وكان اعلى معاملات الارتباط للبعد رأس المال العلاقاتي، حيث أنها قيم كانت اقل من (80%)، وعليه فان العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي وبما يدل على عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

معامل تضخم التباين (VIF) :

وللتأكد من خلو العينة من مشكلة الارتباط المتعدد، تم احتساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) ، وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (4): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

رأس المال الفكري	Tolerance	معامل تضحم التباين VIF
رأس المال البشري	.374	2.671
رأس المال الهيكلي	.345	2.902
رأس المال العلاقاتي	.3033	3.295

يلاحظ من الجدول رقم (4) إلى أن قيم معامل تضخم التباين VIF كانت جميعها أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 5 وتراوحت ما بين (2.671 - 3.295) كما كانت قيمة التباين المسموح Tolerance محصورة بين 0.1 و 1، وتراوحت ما بين (303- 374) وهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطى المتحدد بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة.

8.3 المعالجات الإحصائية:

لقد اعتمدت الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSv25) الإجراء التحليلات الإحصائية المختلفة التالية:

1. الإحصاء الوصفي :

وذلك لغاية وصف خصائص مجتمع الدراسة الديموغرافية، والتي تشمل:

- التكرارات الوصف الخصائص الشخصية والوظيفية المجتمع الدراسة.
- النسب المئوية لقياس التوزيعات التكرارية النسبية الخصائص مجتمع الدراسة.
- الوسط الحسابي لقياس متوسط إجابات المجتمع الدراسة عن فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- الأهمية النسبية يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات طبقا لصيقة معتمدة، ووفقا لمقياس ليكرت الخماسي البدائل الإجابة لكل فقرة.

2 الإحصاء التحليلي:

- معامل كرونباخ (الفا) Cronbach Alpha ويستخدم لاختبار مدى الاتساق الداخلي الجميع فقرات أداة الاستبانة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة .
- اختبار الارتباط الخطى المتعدد باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل تضخم التباين (VIF)

.

- اختبار الارتباط الخطى المتعدد والارتباط الذاتي، لاختبار مدى صلاحية أنموذج الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل المسار باستخدام برنامج (Amos) المدعم ببرمجية SPSS لاختبار التأثير المباشر وغير المباشر للمتغير الوسيط على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يحتوي هذا الفصل على نتائج تقديم وعرض وتحليل بيانات الدراسة، حيث يستعرض وصف لخصائص للمجتمع، فضلا عن الإجابة عن أسئلة الدراسة لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وجداول التوزيع التكراري، والأهمية النسبية، واختبار الافتراضات ومناقشتها.

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة :

فيما يلي وصف للبيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وهي: النوع الاجتماعي. العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة. وفيما يلي جداول توضح نتائج الإحصاء الوصفي الخصائص عينة الدراسة

1. النوع الاجتماعي :

جدول رقم (5)وصف متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	**ذكر**	105	82.0
	أنثي	23	18.0
	المجموع	128	100.0

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن أعلى نسبة (82.0% من عينة الدراسة من الذكور، بينما اقل نسبة (18.0%) من عينة الدراسة من الإنات، وبما يعكس اهتمام المركز الوطني لإدارة الأزمات بتعيين الذكور في المناصب الإدارية، وهذا مؤشر على أن المركز يعتمد بشكل رئيسي على الذكور وذلك لوجود أعمال تتطلب جهدا بدنيا.

2. العمر :

جدول رقم (6): وصف أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	30	23.4
	من 30- أقل من 40 سنة	67	52.3
	من 40 – أقل من 50 سنة	20	15.6
	50 سنة فأكثر	11	8.6
	المجموع	128	100.0

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن أعلى نسبة (52.3%) من العينة تتراوح أعمارهم عن (من 30 - أقل من 40 سنة، وتليها (23.4%) من العينة تتراوح أعمارهم ما بين اقل من 30 سنة) وتم (15.6%) من العينة تتراوح أعمارهم ما بين من 40 - أقل من 50 سنة) بينما اقل نسبة (8.6%) من عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 50 سنة فأكثر)، مما يدل على ان النسبة الأكبر من العينة من فئة الشباب، وبما يتناسب وطبيعة العمل في مجال إدارة الأزمات والذي يحتاج إلى مجهود كبير لإنجازه.

3. المؤهل العلمي :

جدول رقم (7) وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	**دبلوم متوسط**	19	14.8
	بكالوريوس	78	60.9
	ماجستير	25	19.5
	دكتوراة	6	4.7
	المجموع	128	100.0

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن أعلى نسبة (60.9%) من العينة لحملة المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وتليها (19.5%) من العينة لحملة المؤهل العلمي (ماجستير) وتم (14.8%) من العينة لحملة المؤهل العلمي دبلوم (متوسط) بينما اقل نسبة (4.7%) من عينة الدراسة لحملة المؤهل العلمي (دكتوراه). وهذا مؤشر على أن غالبية أفراد العينة لديهم شهادات جامعية تؤهلهم لاستيعاب وإدراك والقيام بالعمل بكفاءة وفعالية.

4. عدد سنوات الخبرة :

الجدول رقم (8): وصف أفراد العينة حسب متغير عند سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	**أقل من 5 سنوات**	32	25.0
	من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات	41	32.0
	من 10 سنوات – أقل من 15 سنة	37	28.9
	15 سنة فأكثر	18	14.1
	المجموع	128	100.0

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن اعلى نسبة (32.0%) من العينة لمستوى سنوات الخبرة من 5 - أقل من 10 سنوات)، وتليها (28.9%) من العينة لمستوى سنوات الخبرة (من 10 - أقل من 15 سنة) وتم (25.0%) من العينة لمستوى سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات) بينما اقل نسبة (14.1%) من عينة الدراسة المستوى سنوات الخبرة (15) سنة فأكثر، وتتناسب الخبرة العملية أعلاه مع متوسطات أعمار أفراد العينة، وهذا مؤشر إلى أن اغلب العاملين يتمتعون بخبرة جيدة.

3.4 تحليل أسئلة الدراسة :

فيما يلي عرض لأبرز نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات ومتغيرات الدراسة:

أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل رأس المال الفكري :

يبين الجدول رقم (9) انطباع المبحوثين باتجاه (25) فقرة والتي تم وصفها للمتغير المستقل رأس المال الفكري تحقق الوصول إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى تطبيق رأس المال الفكري في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟

الجدول رقم (9): المؤشرات الاحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للفقرات نحو متغيررأس المال الفكري

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري	الوسط الحسابي	درجة المو افقة	الرتبة
1		4.074	2	مرتفعة
2		4.046	3	مرتفعة
3		4.075	1	مرتفعة
المؤشر العام لمتغيرات رأس المال الفكري		4.065		مرتفعة

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل رأس المال الفكري تراوحت بين (4.046 - 4.075) وذلك من وجهة نظر المبحوثين، حيث حقق بعد رأس المال العلاقاتي الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.075) وبدرجة مرتفعة من الموافقة بين أبعاد رأس المال الفكري، بينما حقق بعد رأس المال البشري الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.074) وبدرجة مرتفعة، وكذلك حقق بعد رأس المال الهيكلي حقق الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (4.046) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبلغ المؤشر العام لرأس المال الفكري (4.065)، وهذا مؤشر على إدراك الإداريين في المركز الوطني لإدارة الأزمات وإدارة الأزمات لأهمية رأس المال الفكري.

1. الإحصاء الوصفي لرأس المال البشري:

يبين الجدول رقم (10) انطباع المبحوثين باتجاه (9) فقرات والتي تم وصفها يبعد المتغير المستقل رأس المال البشري تحقق الوصول إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى تطبيق رأس المال البشري في المركز الوطني لإدارة الأزمات؟.

جدول (10) انطباع المبحوثين باتجاه (9) فقرات والتي تم وصفها يبعد المتغير المستقل رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	تعتمد إدارة المركز توير معارف الموارد البشرية كأولوية استراتيجية	4.238	.720	مرتفعة	2
2	تمتلك إدارة المركز خططا للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفايات المتميزة	3.828	.923	مرتفعة	9
3	تعتمد إدارة المركز خططا تدريبية لتطوير قدرات جميع العاملين بصورة مستدامة	4.109	.723	مرتفعة	6
4	تهتم إدارة المركز بتهيئة العاملين الجدد	4.171	.743	مرتفعة	4
5	تستهدف إدارة المركز التجارب الدولية في برامج تطوير القادة	4.145	.706	مرتفعة	5
6	تكافئ إدارة المركز المبدعين في العمل وفق. آلية محدده	3.830	.890	مرتفعة	8
7	ستقطب إدارة المركز موظفين متميزين من أجل الحفاظ على سمعتها المميزة	3.906	.891	مرتفعة	7
8	تشجع إدارة المركز العمل الجماعي بين موظفيها	4.179	.692	مرتفعة	3
9	تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز	4.253	.605	مرتفعة	1
	المؤشر الكلي لبعد رأس المال البشري	4.074		مرتفعة	

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن هذا البعد رأس المال البشري، حقق متوسطاً حسابياً (4.074) وذلك من وجهة نظر المبحوثين في المؤشر الكلي، وهذا يشير إلى أن مستوى درجة الموافقة رأس المال البشري قد جاءت بمستوى مرتفعة من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

وتبين من نتائج الجدول رقم (10) أن الفقرة (9) والتي تنص على " تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز " قد جاءت بالترتيب الأول وحقق متوسطاً حسابياً (4.253) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (605)، وقد جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " تعتمد إدارة المركز تطوير معارف الموارد البشرية كأولوية استراتيجية " بالترتيب الثاني وحقق متوسطاً حسابياً (4.238) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (720)، ومن ناحية أخرى جاءت الفقرة (2) والتي تنص " تمتلك إدارة المركز خططا للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفايات المتميزة " على أقل متوسطاً حسابياً (3.828) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (923.)، وكما تشير هنا بأن يقيد رأس المال البشري جاء بالمرتبة الثانية مقارنة الأبعاد الأخرى لرأس المال الفكري بمستوى مرتفعة، وهذا يدل على اعتماد وتطوير معارف الموارد البشرية كأولوية استراتيجية و تشجع العمل الجماعي بين موظفيها.

2 الإحصاء الوصفي لرأس المال الهيكلي :

بين الجدول رقم (11) انطباع المبحوثين باتجاه (9) فقرات والتي تم وصفها يبعد المتغير المستقل رأس المال الهيكيلي تحقق الوصول إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى تطبيق رأس المال الهيكلي في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟

. الجدول رقم (11) انطباع المبحوثين باتجاه (9) فقرات والتي تم وصفها يبعد المتغير المستقل رأس المال الهيكلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة

10	تحرص إدارة المركز على تزويد العاملين بالتجهيزات المتعلقة بأنظمة المعلومات	4.156	.714	مرتفعة	3
11	يتوافر لدى إدارة المركز قاعدة بيانات شاملة	4.187	.739	مرتفعة	1
12	تنظم إدارة المركز الإجراءات في مجال أنظمة المعلومات تدعم الأفكار المبتكرة	4.125	.803	مرتفعة	4
13	تشرح إدارة المركز الإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح	4.000	.783	مرتفعة	8
14	توثق إدارة المركز الإجراءات الخاصة بها في أدلة يسهل الرجوع إليها من قبل العاملين	4.171	.754	مرتفعة	2
15	تحرص إدارة المركز على إيجاد التنسيق بين عناصر العمليات الإدارية	4.031	.618	مرتفعة	6
16	تخصص إدارة المركز أنشطة من أجل توضيح برامج العمل باستمرار	4.023	.768	مرتفعة	7
17	يمتلك العاملين في إدارة المركز حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية من خلال تفويض السلطات الواسع	3.617	.842	مرتفعة	9
18	تحدد إدارة المركز هيكلها التنظيمي بدقة لتبيان طبيعة العلاقة بين المدير و العامل	4.101	.751	مرتفعة	5
المؤشر الكلي لبعد رأس المال الهيكلي		4.046		مرتفعة	

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن هذا البعد رأس المال الهيكلي: حقق متوسطاً حسابياً (4.046) وذلك من وجهة نظر المبحوثين في المؤشر الكلي، وهذا يشير إلى أن مستوى درجة الموافقة رأس المال الهيكلي قد جاءت بمستوى مرتفعة في وجهة نظر مجتمع الدراسة.

وتبين من نتائج الجدول رقم (12) أن الفقرة (11) والتي تنص على " يتوافر لدى إدارة المركز قاعدة بيانات شاملة . " قد جاءت بالترتيب الأول وحقق متوسطاً حسابياً (4.187) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (739). وقد جاءت الفقرة (14) والتي تنص على " توثق إدارة المركز الإجراءات الخاصة بها في أدلة يسهل الرجوع إليها من قبل العاملين " بالترتيب الثاني وحقق متوسطاً حسابياً (4.171) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (754). ومن ناحية أخرى جاءت الفقرة (17) والتي تنص " يمتلك العاملين في إدارة المركز حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية من خلال تفويض ما السلطات الواسع." على أقل متوسطاً حسابياً (3.617) وبدرجة متوسطة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (842)، وكما نشير هنا بأن بعد رأس المال الهيكلي جاء بالمرتبة الثالثة مقارنة الأبعاد الأخرى لرأس المال الفكري بمستوى مرتفعة، وهذا يدل على توثيق الإجراءات الخاصة التي يسهل الرجوع إليها من قبل العاملين والحرص على تزويد العاملين بالتجهيزات المنطقة بأنظمة المعلومات.

3 الإحصاء الوصفي لرأس المال العلاقاتي :

يبين الجدول رقم (13) انطباع المبحوثين باتجاه (7) فقرات والتي تم وصفها يبعد المتغير المستقل رأس المال العلاقاتى تحقق الوصول إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى تطبيق رأس المال العلاقاتي في المركز الوطني لإدارة الأزمات؟.

الجدول رقم (12): المؤشرات الاحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية و الأهمية النسبية للفقرات نحو رأس المال العلاقاتي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المو افقة	الرتبة
19	تهتم إدارة المركز بتحقيق رضا الجمهور للحفاظ على علاقات طيبة معهم	4.094	.671	مرتفعة	3
20	تهتم إدارة المركز بمعرفة آراء واقتراحات الجمهور لحل مشاكلهم	4.062	.753	مرتفعة	5

21	تمتلك إدارة المركز سياسة تطوير واضحة لعلاقاتها مع المؤسسات التي يتعاملون معها	4.085	.652	مرتفعة	4
22	رتبط إدارة المركز بعلاقات علمية بحتية واسعة مع مراكز البحوث بشكل يعزز قدرتها على الإبتكار	3.914	.842	مرتفعة	7
23	تطبق إدارة المركز المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين	4.040	.766	مرتفعة	6
24	تعمل إدارة المركز على تطوير قيمة مضافة من خلال التعاون مع المؤسسات الدولية	4.203	.668	مرتفعة	1
25	تفضل إدارة المركز التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات المحلية بشكل يحقق أفضل إنجاز لأعمالها	4.149	.667	مرتفعة	2
المؤشر الكلي لبعد رأس المال العلاقاتي		4.075		مرتفعة	

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن هذا البعد رأس المال العلاقاتي، حقق متوسطاً حسابياً (4.075) وذلك من وجهة نظر المبحوتين في المؤشر الكلي، وهذا يشير إلى أن مستوى درجة الموافقة رأس المال العلاقاتي قد جاءت بمستوى مرتفعة في وجهة نظر مجتمع الدراسة.

وتبين من نتائج الجدول رقم (12) أن الفقرة (24) والتي تنص على " تعمل إدارة المركز على تطوير قيمة مضافة من خلال التعاون مع المؤسسات الدولية " قد جاءت بالترتيب الأول وحقق متوسطاً حسابياً (4.203) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (668) وقد جاءت الفقرة (25) والتي تنص على " تفضل إدارة المركز التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات المحلية بشكل يحقق أفضل إنجاز لأعمالها " بالترتيب الثاني وحقق متوسطاً حسابياً (4.149) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (667)، ومن ناحية أخرى جاءت الفقرة (22) والتي تنص " ترتبط إدارة المركز بعلاقات علمية بحتيه واسعة مع البنوك بشكل يعزز قدرتها على الإبتكار. " على أقل متوسطاً حسابياً (3.914)

وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (842)، وكما نشير هنا بأن بعد رأس المال العلاقاتي جاء بالمرتبة الأولى مقارنة الأبعاد الأخرى لرأس المال الفكري بمستوى مرتفعة، وهذا يدل على اعتبار الإعلام أحد الأدوات الضرورية لإدارة الأزمة والإهتمام بتحقيق رضا الجمهور للحفاظ على علاقات طيبة معهم.

ثانياً: الإحصاء الوصفي للمتغير التابع إدارة الأزمات :

يبين الجدول رقم (13) انطباع المبحوثين باتجاه (19) فقرة والتي تم وصفها للمتغير التابع إدارة الأزمات تحقق الوصول إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى توافر إدارة الأزمات في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟

الجدول رقم (13): المؤشرات الإحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للفقرات نحو متخير إدارة الأزمات

الرقم	ابعاد إدارة الأزمات	الوسط الحسابي	درجة الموافقة	الرتبة
1	أعلام الأزمات	4.414	مرتفعة	1
2	نظم المعلومات	4.272	مرتفعة	2
3	حشد الموارد	4.238	مرتفعة	3
4	سرعة الاستجابة	4.160	مرتفعة	4
	المؤشر العام التابع إدارة الأزمات	4.271	مرتفعة	

يلاحظ من الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية للمتغير التابع إدارة الأزمات) تراوحت بين (4.160 - 4.414) وذلك من وجهة نظر المبحوثين، حيث حقق بعد أعلام الأزمة الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.414) وبدرجة مرتفعة من الموافقة بين أبعاد إدارة الأزمات بينما حقق بعد نظم المعلومات الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.272) وبدرجة مرتفعة، وبينما حقق بعد حشد الموارد الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.238) وبدرجة مرتفعة، وكذلك حقق بعد سرعة الاستجابة حقق الترتيب الأخير بمتوسط حسابي

(4.160) وبدرجة مرتفعة من الموافقة. وبلغ المؤشر العام لإدارة الأزمات (4.271)، وهذا مؤشر على إدراك الإداريين في المركز الوطني لإدارة الأزمات.

1. الإحصاء الوصفي لأعلام الأزمة :

بيين الجدول رقم (14) انطباع المبحوثين باتجاه (5) فقرات والتي تم وصفها ببعد المتغير التابع أعلام الأزمة تحقق الوصول إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى توافر أعلام الأزمة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟.

الجدول رقم (14) : المؤشرات الإحصائية الوصفية المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات نحر أعلام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المو افقة	الرتبة
26	تطور إدارة المركز سيناريوهات جاهزة لمواجهة أي أزمة إعلاميا	4.574	.527	مرتفعة	1
27	تعمل إدارة المركز على توفير مكان محدد الإعلام الأزمة	4.403	.554	مرتفعة	3
28	يعتبر المركز الإعلام أحد الأدوات الضرورية لإدارة الأزمة	4.469	.574	مرتفعة	2
29	ستخدم المركز لغة خاصة في التخاطب مع جمهور الأزمة	4.304	.709	مرتفعة	5
30	تساعد حقائق إعلام الأزمة إلى تغير مجريات الأزمة نحو الاتجاه الصحيح	4.322	.733	مرتفعة	4
	المؤشر الكلي لبعد أعلام الأزمة	4.414		مرتفعة	

يلاحظ من الجدول رقم (14) أن هذا البعد أعلام الأزمة، حقق متوسطاً حسابياً (4.414) وذلك من وجهة نظر المبحوثين في المؤشر الكلي، وهذا يشير إلى أن مستوى درجة الموافقة أعلام الأزمة قد جاءت بمستوى مرتفعة في وجهة نظر مجتمع الدراسة.

وتبين من نتائج الجدول رقم (105) أن الفقرة (26) والتي تنص على " تطور إدارة المركز سيناريوهات جاهزة لمواجهة أي أزمة إعلاميا . " قد جاءت بالترتيب الأول وحقق متوسطاً حسابياً (4.574) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (527)، وقد جاءت الفقرة (28) والتي تنص على " يعتبر المركز الإعلام أحد الأدوات الضرورية لإدارة الأزمة " بالترتيب الثاني وحقق متوسطاً حسابياً (4.468) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (574)، ومن ناحية أخرى جاءت الفقرة (29) والتي تنص " يستخدم المركز لغة خاصة في التخاطب مع جمهور الأزمة " على أقل متوسطاً حسابياً (4.304) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (709)، وكما نشير هنا بأن بعد أعلام الأزمة جاء بالمرتبة الأولى مقارنة الأبعاد الأخرى لإدارة الأزمات بمستوى مرتفعة، وهذا يدل على تطور لأنظمة المعلومات بشكل مستمر للوقاية من أية أزمات محتملة والقيام بتدريب العاملين على سرعة تبادل المعلومات فيما بينهم لاحتواء الأزمة.

2. الإحصاء الوصفي لنظم المعلومات :

يبين الجدول رقم (15) انطباع المبحوثين باتجاه (4) فقرات والتي تم وصفها ببعد المتغير التابع نظم المعلومات تحقق الوصول إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى توافر نظم المعلومات في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟.

الجدول رقم (15): المؤشرات الإحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات نحو نظم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المو افقة	الرتبة

31	تطور إدارة المركز أنظمة المعلومات بشكل مستمر للوقاية من أية أزمات محتملة	4.359	.695	مرتفعة	2
32	تحرص إدارة المركز على امن وسرية المعلومات المستخدمة أثناء مواجهة الأزمة.	4.375	.614	مرتفعة	1
33	تقوم إدارة المركز بتدريب العاملين على سرعة تبادل المعلومات فيما بينهم لاحتواء الأزمة	4.226	.795	مرتفعة	3
34	وفر إدارة المركز وسائل تساعد في الوصول إلى المعلومات خارج قاعده بياناته في حال حدوث أزمات غير اعتياديه	4.133	.705	مرتفعة	4
المؤشر الكلى لبعد نظم المعلومات		4.272		مرتفعة	

يلاحظ من الجدول رقم (15) أن هذا البعد نظم المعلومات، حقق متوسطاً حسابياً (4.272) وذلك من وجهة نظر المبحوثين في المؤشر الكلي. وكان الانحراف المعياري يقدر ب (541)، وهذا يشير إلى أن مستوى درجة الموافقة نظم المعلومات قد جاءت بمستوى مرتفعة في وجهة نظر مجتمع الدراسة.

وتبين من نتائج الجدول رقم (15) أن الفقرة (32) والتي تنص على " تحرص إدارة المركز على امن وسرية المعلومات المستخدمة أثناء مواجهة الأزمة. " قد جاءت بالترتيب الأول وحقق متوسطاً حسابياً (4.375) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (614). وقد جاءت الفقرة (31) والتي تنص على " تطور إدارة المركز أنظمة المعلومات بشكل مستمر للوقاية من أية أزمات محتملة " بالترتيب الثاني وحقق متوسطاً حسابياً (4.359) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (695)، ومن ناحية أخرى جاءت الفقرة (34) والتي تنص " توفر إدارة المركز وسائل تساعد في الوصول إلى المعلومات خارج قاعده بياناته في حال حدوث أزمات غير اعتياديه " على أقل متوسطاً حسابياً (4.133) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (705)، وكما نشير هنا بأن بعد نظم المعلومات جاء بالمرتبة الثانية مقارنة الأبعاد الأخرى لإدارة الأزمات بمستوى مرتفعة، وهذا يدل على تطور الأنظمة

المعلومات بشكل مستمر للوقاية من أية أزمات محتملة والقيام بتدريب العاملين على سرعة تبادل المعلومات فيما بينهم لاحتواء الأزمة.

3 الإحصاء الوصفي لحشد الموارد :

يبين الجدول رقم (16) انطباع المبحوثين باتجاه (6) فقرات والتي تم وصفها يبعد المتغير التابع حشد الموارد تحقق الوصول إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى توافر حشد الموارد في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟.

الجدول رقم (16): المؤشرات الإحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات نحو ضد الموارد

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المو افقة	الرتبة
35	حرص إدارة المركز على استخدام كافة الوسائل المتاحة في حشد الموارد فترة حدوت الأزمة	4.460	.613	مرتفعة	1
36	تحدد إدارة المركز احتياجات المواقع التي تأثرت بالأزمة و تعمل علي توفيرها	4.212	.637	مرتفعة	2
37	تستعين إدارة المركز بمختصين لإعداد خطط لحشد الموارد	4.187	.649	مرتفعة	3
38	تعمل إدارة المركز علي إيجاد حالة من الأطمئنان بين العاملين خلال مرحلة الأزمة	4.168	.704	مرتفعة	6
39	تحرص إدارة المركز علي توفير احتياطي استراتيجي من الموارد ليساعد في عدم أرباك فريق إدارة الأزمة	4.184	.664	مرتفعة	4

40	تعمل إدارة المركز علي توفير الموارد ضمن الوقت المحدد لتجنب التعامل العشوائي مع معطيات الأزمة	4.176	.684	مرتفعة	5
	المؤشر الكلي لحشد الموارد	4.238		مرتفعة	

يلاحظ من الجدول رقم (16) أن هذا البعد حشد الموارد، حقق متوسطاً حسابياً (4.238) وذلك من وجهة نظر المبحوثين في المؤشر الكلي، وهذا يشير إلى أن مستوى درجة الموافقة لحشد الموارد قد جاءت بمستوى مرتفعة في وجهة نظر مجتمع الدراسة.

وتبين من نتائج الجدول رقم (16) أن الفقرة (35) والتي تنص على " تحرص إدارة المركز على استخدام كافة الوسائل المتاحة في حشد الموارد فترة حدوث الأزمة " قد جاءت بالترتيب الأول وحقق متوسطاً حسابياً (4.460) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (613)، وقد جاءت الفقرة (36) والتي تنص على " تحدد إدارة المركز احتياجات المواقع التي تأثرت بالأزمة وتعمل على توفيرها " بالترتيب الثاني وحقق متوسطاً حسابياً (4.212) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (637)، ومن ناحية أخرى جاءت الفقرة (38) والتي تنص " تعمل إدارة المركز على إيجاد حالة من الاطمئنان بين العاملين خلال مرحلة الأزمة." على أقل متوسطاً حسابياً (4.168) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (704)، وكما نشير هنا بأن بعد حشد الموارد جاء بالمرتبة الثالثة مقارنة الأبعاد الأخرى الإدارة الأزمات بمستوى مرتفعة، وهذا يدل على تحديد الاحتياجات للمواقع التي تأثرت بالأزمة والعمل على توفير مختصين لإعداد خطط لحشد الموارد.

4. الإحصاء الوصفي لسرعة الاستجابة :

يبين الجدول رقم (17) انطباع المبحوثين باتجاه (4) فقرات والتي تم وصفها ببعد المتغير التابع (سرعة الاستجابة تحقق الوصول إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى توافر سرعة الاستجابة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟.

الجدول رقم (17): المؤشرات الإحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات نجو سرعه الاستجابة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المو افقة	الرتبة
41	تعمل إدارة المركز علي الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأزمة	4.242	.672	مرتفعة	1
42	تعمل أنظمة المعلومات المستخدمة في المركز علي استشعار الأزمة قبل حدوثها	4.133	.770	مرتفعة	3
43	تعتمد إدارة المركز مؤشرات مختلفة تساهم في تعزيز القدرة علي توقع حدوث الأزمات مستقبلاً	4.141	.651	مرتفعة	2
44	تساعد نظم الاتصالات المستخدمة علي المساهمة في التنبؤ المبكر لحدوث الأزمة	4.125	.766	مرتفعة	4
المؤشر الكلي لبعد سرعة الاستجابة		4.160		مرتفعة	

يلاحظ من الجدول رقم (17) أن هذا البعد سرعة الاستجابة، حقق متوسطاً حسابياً (4.160) وذلك من وجهة نظر المبحوثين في المؤشر الكلي، وهذا يشير إلى أن مستوى درجة الموافقة سرعة الاستجابة قد جاءت بمستوى مرتفعة في وجهة نظر مجتمع الدراسة.

وتبين من نتائج الجدول رقم (17) أن الفقرة (41) والتي تنص على " تعمل إدارة المركز على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأزمة " قد جاءت بالترتيب الأول وحقق متوسطاً حسابياً (4.242) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (672.). وقد جاءت الفقرة (43) والتي تنص على " تعتمد إدارة المركز مؤشرات مختلفة تساهم في تعزيز القدرة على توقع حدوث الأزمات مستقبلاً " بالترتيب الثاني وحقق متوسطاً حسابياً (4.141) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (651) ، ومن ناحية أخرى جاءت الفقرة (44) والتي تنص " تساعد نظم الاتصالات المستخدمة على

المساهمة في التنبؤ المبكر الحدوث الأزمة " على أقل متوسطاً حسابياً (4.125) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (766) ، وكما نشير هنا بأن بعد سرعة الاستجابة جاء بالمرتبة الرابعة مقارنة الأبعاد الأخرى الإدارة الأزمات بمستوى مرتفعة، وهذا يدل على القدرة على توقع حدوث الأزمات مستقبلاً واستشعار الأزمة قبل حدوثها.

ثالثاً: الإحصاء الوصفي للمتغير الوسيط (الابتكار :

يبين الجدول رقم (18) انطباع المبحوثين باتجاه (6) فقرات والتي تم وصفها للمتغير الوسيط (الابتكار) تحقق الوصول إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى تطبيق الإبتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟

الجدول رقم (18): المؤشرات الإحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات نحو متغير الابتكار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المو افقة	الرتبة
45	ستقطب المركز الأشخاص القادرين على تقديم حلول جديد	4.063	.797	مرتفعة	3
46	تهتم إدارة المركز باقتراحات وأفكار المواطنين حول أداء المركز	3.808	.656	مرتفعة	6
47	تعزز إدارة المركز الإبتكار بالاعتماد على جودة المعلومات والتكنولوجيا متطورة	4.112	.756	مرتفعة	2
48	يعمل المركز على تطوير مواصفات العمل الفنية بالاعتماد على ابتكارات العاملين	4.016	.782	مرتفعة	5
49	تمتلك إدارة المركز القدرة على إعادة تنظيم . هياكلها لتحقيق أهداف الإبتكار	4.153	.893	مرتفعة	1

50	عمل إدارة المركز بأسلوب فرق العمل لتشجيع أعمال البحث والتطوير	4.032	.673	مرتفعة	4
	المؤشر العام للمتغير الوسيط الإبتكار	4.030		مرتفعة	

يلاحظ من الجدول رقم (19) أن هذا المتغير الابتكار، حقق متوسطاً حسابياً (4.030) وذلك من وجهة نظر المبحوثين في المؤشر الكلي، وهذا يشير إلى أن مستوى درجة الموافقة ل (الابتكار) قد جاءت بمستوى مرتفعة في وجهة نظر مجتمع الدراسة.

وتبين من نتائج الجدول رقم (19) أن الفقرة (49) والتي تنص على " تمتلك إدارة المركز القدرة على إعادة تنظيم هياكلها لتحقيق أهداف الابتكار . " قد جاءت بالترتيب الأول وحقق متوسطاً حسابياً (4.153) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (.893) وقد جاءت الفقرة (47) والتي تنص على " تعزز إدارة المركز الإبتكار بالاعتماد على جودة المعلومات والتكنولوجيا متطورة " بالترتيب الثاني وحقق متوسطاً حسابياً (4.112) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (756) ، ومن ناحية أخرى جاءت الفقرة (46) والتي تنص " تهتم إدارة المركز باقتراحات وأفكار المواطنين حول أداء المركز " على أقل متوسطاً حسابياً (3.808) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (.656).

وكما تشير هنا بأن متغير الإبتكار بمستوى مرتفعة، وهذا يدل على الإبتكار معتمد على جودة المعلومات والتكنولوجيا المتطورة واستقطاب العاملين القادرين على تقديم حلول جديد.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة :

فيما يلي عرض النتائج اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسة الأولى :

Hol: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام) الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في المركز الوطني لإدارة الأزمات.

تحقق الوصول إلى علاقة الارتباط من خلال السؤال الرئيسي الأول: ما أتر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعه في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟

لقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية الرئيسة الأولى Ho1، تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار (Multiple Linear Regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (19). حيث تبين ما يلي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار أبعاد رأس المال الفكري في إدارة الأزمات ملخص النموذج (Model Summary)

النموذج	R	R^2	Adjusted R^2	Std.Error of the Estimate
1	.752	.566	.555	.283

المتنبئات (الثابت) رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي المتغير التابع: إدارة الأزمات

يلاحظ من الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغت قيمته (752) = (R) ، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بقيمة (566. R^2) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R^2 = .555) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح يتبين ان التباين فقد بلغت قيمته (0.566) ، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (56.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يلاحظ من الجدول رقم (20) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار

جدول رقم (20) نتائج اختبار المعنوية الإجمالية تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	12.990	3	4.330	53.871	.000
البواقي	9.967	124	.080		
المجموع	22.958	127			

المتنبئات (الثابت) رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي المتغير التابع: إدارة الأزمات

يلاحظ من الجدول رقم (20) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي .(F). ومن خلال ما بينه جدول (22) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختيار مقدرة ب (F) = 53.871) وبمستوى الدلالة قدرت ب (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05 ≥α) ، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي والمتغير التابع إدارة الأزمات). وعليه فإنه يوجد تأثير الأبعاد المتغير المستقل وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقائي على المتغير التابع وهو إدارة الأزمات، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (56.6%) من المتغير التابع.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد :

الجدول رقم (21): يوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
		B	Std Error	Beta β		
1	رأس المال البشري	.138	.078	.172	1.782	.077

2	رأس المال الهيكلي	.176	.084	.212	2.107	.037
3	رأس المال العلاقاتي	.342	.086	.427	3.979	.000

المتغير التابع: إدارة الأزمات :

يلاحظ من الجدول رقم (21) وجود اثر إيجابي دال إحصائيا بين أبعاد المتغير المستقل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي والمتغير التابع إدارة الأزمات). وأن قيمة (β = .172) للبعد رأس المال البشر يعند قيم (T= 1.782) وتقع عند مستوى معنوية (Sig = . 077) وهي أكبر من (0.05) وغير معنوية، وأن قيمة (β = 212) للبعد رأس المال الهيكلي عند قيم (T = 2.107) وتقع عند مستوى معنوية (Sig = .037) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية، وعليه تبين أن رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقائي من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي معنوية بينما رأس المال البشري من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي غير معنوية وهذا يعطي مؤشراً على معنوية المعاملات

وهكذا يمكن القول أنه يوجد البعدين من المتغير المستقل تؤثر على المتغير التابع والذي يمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد. واستنادا لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقائي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ".

ينبثق من هذه الفرضية الفرضياة الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى :

Ho1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات.

تحقق الوصول إلى علاقة الارتباط من خلال السؤال الفرعي الأول: ما أثر رأس المال البشري في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعه في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟

لقد تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية الفرعية الأولى Ho1.1، تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار (Simple Linear Regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (185). حيث تبين ما يلي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار رأس المال البشري في إدارة الأزمات ملخص النموذج (Model Summary)

النموذج	R	R^2	Adjusted R^2	Std.Error of the Estimate
1	.653	.427	.422	.323

المتغير التابع: إدارة الأزمات :

يلاحظ من الجدول رقم (22) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد المتغير المستقل رأس المال البشري والمتغير التابع حيث بلغت قيمته (R=653)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بقيمة (R=427) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R^2 = 422) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح يتبين ان التباين فقد بلغت قيمته (427)، وعليه فإن المتغير المستقل استطاع أن يفسر (42.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى .

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار البسيط :

يلاحظ من الجدول رقم (23) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار

جدول رقم (23): نتائج اختبار المعنوية الإجمالية تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	9.798	1	9.798	93.809	000
البواقي	13.160	126	.104		

المجموع	22.958	127			

المتنبئات (الثابت) رأس المال البشري :

المتغير التابع: إدارة الأزمات :

يلاحظ من الجدول رقم (23) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي (F). ومن خلال ما بينه جدول (25) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار مقدرة ب (F = 93.809) وبمستوى الدلالة قدرت ب (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05 ≥α) ، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين بعد المتغير المستقل رأس المال البشري والمتغير التابع إدارة الأزمات). وعليه فإنه يوجد تأثير الأبعاد المتغير المستقل وهي رأس المال البشري على المتغير التابع وهو إدارة الأزمات، إذ ضرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (42.7%) من المتغير التابع.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار البسيط :

الجدول رقم (24) يوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (24): اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد (Coefficient)

Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
		B	Std Error	Beta β		
1	رأس المال البشري	.524	.054	.653	9.686	.000

المتغير التابع: إدارة الأزمات :

يلاحظ من الجدول رقم (24) وجود اثر إيجابي دال إحصائيا بين بعد المتغير المستقل رأس المال البشري) والمتغير التابع إدارة الأزمات). إذ بلغت قيمة (B = 2.135) للبعد (الثابت) عند قيم (T = 9.602) وتقع عند مستوى معنوية (Sig = . 000) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية، وأن قيمة (β= 524) للبعد رأس

المال البشري عند قيم (T = 9.686) وتقع عند مستوى معنوية (Sig = 000) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية، وعليه تبين أن رأس المال البشري من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي معنوية وهذا يعطي مؤشراً على معنوية المعاملات.

واستنادا لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ".

الفرضية الفرعية الثانية :

Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (<0.05) لرأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات.

تحقق الوصول إلى علاقة الارتباط من خلال السؤال الفرعي الثانية: ما أتر رأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعه في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟

لقد تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية الفرعية الثانية Ho1.2، تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار (Simple Linear Regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (26). حيث تبين ما يلي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبارراس المال الهيكلي في إدارة الأزمات ملخص النموذج (Summary Model)

النموذج	R	R^2	Adjusted R^2	Std.Error of the Estimate
1	.673	.453	.449	.315

المتنبئات (الثابت) رأس المال الهيكلي

المتغير التابع : إدارة الأزمات :

يلاحظ من الجدول رقم (25) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) والمتغير التابع حيث بلغت قيمته (R= .673)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بقيمة (453. R^2=) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R^2 = .449) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح يتبين أن التباين فقد بلغت قيمته (453.)، وعليه فإن المتغير المستقل استطاع أن يفسر (45.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار البسيط :

يلاحظ من الجدول رقم (26) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار

جدول رقم (26) نتائج اختبار المعنوية الإجمالية تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	10.409	1	10.409	104.520	000
البواقي	12.548	126	.100		
المجموع	22.958	127			

المتنبئات (الثابت) رأس المال الهيكلي :

المتغير التابع: إدارة الأزمات:

يلاحظ من الجدول رقم (26) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي.(F). ومن خلال ما يبينه جدول (28) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار مقدرة ب (F = 104.520) وبمستوى الدلالة قُدرت ب (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين بعد المتغير المستقل رأس المال الهيكلي والمتغير التابع إدارة الأزمات). وعليه فإنه يوجد تأثير بعد المتغير المستقل وهي رأس المال الهيكلي على المتغير التابع وهو إدارة الأزمات، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (45.3%) من المتغير التابع.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار البسيط :

الجدول رقم (27) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (27) اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد (Coefficient)

Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
		B	Std Error	Beta β		
1	رأس المال الهيكلي	.559	.055	.673	10.22	.000

المتغير التابع: إدارة الأزمات:

يلاحظ من الجدول رقم (27) وجود اثر إيجابي دال إحصائيا بين بعد المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) والمتغير التابع إدارة الأزمات، وأن قيمة (β = .559) للبعد (رأس المال الهيكلي) عند قيم (10.22 = T) وتقع عند مستوى معنوية (Sig =. 000) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية، وعليه تبين أن (رأس المال الهيكلي) من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي معنوية وهذا يعطي مؤشراً على معنوية المعاملات.

واستنادا لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 0.05) لرأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ".

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (as0.05) لرأس المال العلاقاتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات.

تحقق الوصول إلى علاقة الارتباط من خلال السؤال الفرعي الثالث: ما أثر رأس المال العلاقائي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعه في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟ لقد تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار وللتحقق من صحة هذه الفرضية الفرعية الثالث Ho1.3 ، تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار (Simple Linear Regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (29). حيث تبين ما يلي:

الجدول رقم (28) : نتائج اختبار رأس المال العائقائي في إدارة الأزمات ملخص النموذج (Summary Model)

النموذج	R	R^2	Adjusted R^2	Std.Error of the Estimate
1	.726	.527	.523	.293

المنتبنات (الثابت) رأس المال العلاقاتي :

المتغير التابع إدارة الأزمات :

يلاحظ من الجدول رقم (28) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد المتغير المستقل رأس المال العلاقاتي والمتغير التابع حيث بلغت قيمته (R = .726)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بقيمة(527 R^2=.) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R^2 = .523) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح يتبين ان التباين فقد بلغت قيمته (.527) وعليه فإن المتغير المستقل استطاع أن يفسر (52.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار البسيط:

يلاحظ من الجدول رقم (29) نتائج تحليل التباين ANOVA الاختبار معنوية نموذج الانحدار

جدول رقم (29) : نتائج اختبار المعنوية الإجمالية تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	12.099	1	12.099	104.383	.000
البواقي	10.859	126	.086		
المجموع	22.958	127			

المتنبئات (الثابت) رأس المال العلاقاتي :

المتغير التابع: إدارة الأزمات :

يلاحظ من الجدول رقم (30) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي (F). ومن خلال ما يبينه جدول (31) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختيار مقدرة ب (F = 140.383) وبمستوى الدلالة قدرت ب (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05 ≥α)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم القياس العلاقة السببية بين بعد المتغير المستقل رأس المال العلاقاتي والمتغير التابع إدارة الأزمات. وعليه فإنه يوجد تأثير لبعد المتغير المستقل وهي رأس المال العلاقائي على المتغير التابع وهو إدارة الأزمات، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (52.7%) من المتغير التابع.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار البسيط :

الجدول رقم (30) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (30): اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد (Coefficient)

Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
		B	Std Error	Beta β		
1	رأس المال العلاقاتي	.580	.049	.726	11.84	.000

المتغير التابع : إدارة الأزمات :

بالاحظ من الجدول رقم (30) وجود اثر إيجابي دال إحصائيا بين بعد المتغير المستقل (رأس المال العلاقاتي) والمتغير التابع إدارة الأزمات، وأن قيمة (β = .580) للبعد (رأس المال البشري) عند قيم (11.84 = T) وتقع عند مستوى معنوية (Sig = . 000) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية، وعليه تبين أن رأس المال العلاقاتي) من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي معنوية وهذا يعطي مؤشراً على معنوية المعاملات.

واستنادا لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد" أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال العلاقاتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ".

الفرضية الرئيسة الثانية Ho2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (<0.05) لرأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقاتي) في الإبتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات.

تحقق الوصول إلى علاقة الارتباط من خلال السؤال الرئيسي الثانية: ما أثر رأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي) في الإبتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟

لقد تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية الرئيسة الثانية Ho2. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار (Multiple Linear Regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (31). حيث تبين ما يلي:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار ابعاد رأس المال الفكري في الإبتكار ملخص النموذج (Model Summary)

النموذج	R	R^2	Adjusted R^2	Std.Error of the Estimate
1	.826	.681	.674	.319

المتنبئات (الثابت) رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقائي

المتغير التابع الإبتكار :

يلاحظ من الجدول رقم (31) أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، (رأس المال العلاقاتي) والمتغير التابع (الإبتكار) حيث بلغت قيمته (R = 826)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بقيمة (R^2=.681) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted = .674

R^2) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح يتبين ان التباين فقد بلغت قيمته (681)، وعليه فإن المتغير المستقل استطاع أن يفسر (68.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى .

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد :

يلاحظ من الجدول رقم (32) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار

جدول رقم (32) نتائج اختيار المعنوية الإجمالية تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	26.789	3	8.930	87.715	.000
البواقي	12.522	123	.102		
المجموع	39.311	126			

المتنبئات (الثابت) رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي

المتغير التابع الإبتكار :

يلاحظ من الجدول رقم (32) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي (F) . ومن خلال ما بينه جدول (33) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار مقدرة ب (F= 87.715) وبمستوى الدلالة قدرت ب (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05 ≥α) ، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم القياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي) والمتغير التابع (الإبتكار) وعليه فإنه يوجد تأثير الأبعاد المتغير المستقل وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي على المتغير التابع وهو الابتكار)، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (68.1%) من المتغير التابع.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد :

الجدول رقم (33) يوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (33): اختبار مخوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد a(Coefficient)

Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
		B	Std Error	Beta β		
1	رأس المال البشري	.242	.088	.226	2.767	.007
	رأس المال الهيكلي	.511	.094	463.	5.423	.000
	رأس المال العلاقاتي	.223	.097	.209	2.304	.023

المتغير التابع الإبتكار :

يلاحظ من الجدول رقم (33) وجود اثر إيجابي دال إحصائيا بين الأبعاد المتغير المستقل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقاتي والمتغير التابع (الإبتكار)، وأن قيمة (β = .226) للبعد (رأس المال البشري) عند قيم (T = 2.767) وتقع عند مستوى معنوية (Sig . 007) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية، وأن قيمة (β = .209) للبعد (رأس المال الهيكلي) عند قيم (T = 2.304) وتقع عند مستوى معنوية (023 . Sig) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية، وعليه تبين أن جميع الأبعاد رأس المال البشري. رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقاتي من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي معنوية وهذا يعطي مؤشراً على معنوية المعاملات.

واستنادا لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الثانية وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقائي) في الإبتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات ".

الفرضية الرئيسة الثالثة :

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05>) للإبتكار في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام) الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في المركز الوطني لإدارة الأزمات.

تحقق الوصول إلى علاقة الارتباط من خلال السؤال الرئيسي التالتة: ما أثر للإبتكار في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟

لقد تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار وللتحقق من صحة هذه الفرضية الرئيسة الثالثة Ho3، تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار (Simple Linear Regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (34). حيث تبين ما يلي:

الجدول رقم (34): نتائج اختبار للابتكار في إدارة الأزمات ملخص النموذج (Model Summary)

النموذج	R	R^2	Adjusted R^2	Std.Error of the Estimate
1	.716	.512	.509	.298

المتنبئات : (الثابت) الأبتكار

المتغير التابع : إدارة الأزمات :

يلاحظ من الجدول رقم (34) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير الوسيط (الإبتكار) والمتغير التابع إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد. سرعة الاستجابة حيث بلغت قيمته (R = .716) ، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بقيمة (R^2 =512) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R^2 = .509) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح يتبين أن التباين فقد بلغت قيمته (.512) وعليه فإن المتغير الوسيط استطاع أن يفسر (51.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الإبتكار والباقي تعرى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار البسيط :

يلاحظ من الجدول رقم (35) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار

جدول رقم (35): نتائج اختبار المعنوية الإجمالية تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	11.706	1	11.706	131.363	.000
البواقي	11.139	125	.089		
المجموع	22.845	126			

المتنبئات (الثابت) الإبتكار :

المتغير التابع: إدارة الأزمات :

يلاحظ من الجدول رقم (35) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي (F). ومن خلال ما يبينه جدول (36) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار مقدرة ب (F= 131.363) وبمستوى الدلالة قدرت ب (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05 ≥α) ، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتخير الوسيط الإبتكار والمتغير التابع (إدارة الأزمات). وعليه فإنه يوجد تأثير المتغير الوسيط (الإبتكار) على المتغير التابع وهو (إدارة الأزمات) بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة)، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (512.%) من المتغير التابع.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار البسيط :

الجدول رقم (36) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (36) : اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد (Coefficient)

Sig	t	Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		Model	
		Beta β	Std Error	B		
.000	11.461	.716	.048	.546	الأبتكار	**1**

المتغير التابع: إدارة الأزمات :

يلاحظ من الجدول رقم (37) وجود اثر إيجابي دال إحصائيا بين المتغير الوسيط (الإبتكار) والمتغير التابع إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام) الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة)، وأن قيمة (β =.546) للمتغير (الإبتكار) عند قيم (T = 11.461) وتقع عند مستوى معنوية (Sig - 000) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية، وعليه تبين أن (الإنتكار) كمتغير وسيط هو معنوية وهذا يعطي مؤشراً على معنوية المعاملات.

واستنادا لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الثالثة وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) للإبتكار في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة) في المركز الوطني لإدارة الأزمات ".

الفرضية الرئيسة الرابعة :

Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 0.05) لرأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة من خلال الإبتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات.

تحقق الوصول إلى علاقة الارتباط من خلال السؤال الرئيسي الرابع: ما أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعه من خلال الإبتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات ؟

لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة عنها، فقد تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) بالاستعانة ببرنامج (Amos)، وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول (3-5). حيث تبين ما يلي:

الجدول رقم (37) : نتائج اختبار رأس المال الفكري في إدارة الأزمات في ظل وجود الإبتكار

ملائمة النموذج Model Fit							
البيان	Chi2	DF	CMIN\DF	GFI	CFI	RAMSEA	Sig
إدارة الازمات	6.798	4	1.699	.974	.994	.074	0.000
مؤشر ملائمة الجودة	Goodness of Fit mus proximity						GFI
مؤشر المواءمة المقارن	Comparative Fit Index						CFI
مؤشر المواءمة المعيارية	Incremental Fit Index						NFI
مؤشر المواءمة التفاضلي	Normed Fit Index						IFI
الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ	Root mean square error of approximation						RAMSEA

يلاحظ من الجدول رقم (37) أن قيمة (Chi^2 = 6.798) وهي ذات دلالة إحصائية معنوية حيث كان مستوى دلالة اقل من أو يساوي Sig 0.05)، كما أن قيمة (Chi - 6.798) بعد قسمتها على درجة الحرية (4) تساوي (CMIN/DF = 1.699) وهي اقل من (5) ودليل على صلاحية النموذج.

وكما أن قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI = 974) وهو يقترب بشكل ما إلى العدد واحد. يظهر حسن ملاءمة الجودة، وكذلك فإن مؤشر المواءمة المقارن (CFI = 994) والذي يقترب بشكل ما إلى العدد واحد يظهر حسن المواءمة المقارن، وكما أن مؤشر المواءمة المقارن (NFI = .987) . والذي يقترب بشكل ما

إلى العدد واحد، يظهر حسن المواءمة التفاضلي، وأن مؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ (RAMSEA = 074) وهو يقترب بشكل ما إلى العدد صفر، يظهر حسن موافقة النموذج.

الجدول رقم (38): معاملات الاثر المباشر و غير المباشر للفرضية الرئيسية الر ابعة

Regression Weights			Estimates المعاملات			
P	C.R.	S.E	التأثير المباشر الكلي المعياري	التأثير الغير مباشر	التأثير المباشر	**قيم معاملات التأثير المباشر**
0.00	13.540	.076	1.026	-----	1.026	**رأس المال الفكري – الابتكار**
.044	2.050	.101	.106	-----	.106	**الابتكار--- إدارة الأزمات**
0.00	4.662	.128	.596	-----	.596	**رأس المال الفكري – إدارة الأزمات**
			.705	.109	-----	**رأس المال الفكري – الابتكار --- إدارة الأزمات**

يلاحظ من الجدول رقم (38) أن الأثر المباشر لمتغير رأس المال الفكري على الابتكار قد بلغ (1.026) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، بينما كانت قيمة الأثر المباشر للابتكار في إدارة الأزمات قد بلغت (106) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية. في حين أن الأثر المباشر المتغير رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بلغ (596) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية.

في حين بلغ الأثر الغير مباشر المتغير رأس المال الفكري في إدارة الأزمات من خلال الإبتكار وكانت قيمة التعزيز (109) وتفسر (10.9) في التباين الإبتكار كوسيط وبقوة فعال بدرجة جزئية بلغت (16%) ، بالاعتماد على المرجع (Joseph et al. (2013، وبالأثر الكلي المعياري لرأس المال الفكري بأبعاده في إدارة الأزمات بوجود الإبتكار قد وصلت (70.5%).

واستنادا لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الرابعة وقبول الفرضية.

ملخص لنتائج تحليل اختبار فرضيات الدراسة: يبين الجدول (40) ملخص نتائج التحليل لاختبار فرضيات الدراسة

الجدول (39) ملخص لنتائج تحليل اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	الفرضية	النتيجة
الفرضية الأولي	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (as0.05) لرأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في المركز الوطني لإدارة الأزمات.	رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة
الفرضية التانية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≥α) لرأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي في الإبتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات.	رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة
الفرضية الثالثة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≥α) للإبتكار في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام) الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في المركز الوطني لإدارة الأزمات.	رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة
الفرضية الر ابعة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤ 0.05) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس ر المال العلاقاتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام) الأزمة، نظم المعلومات حشد الموارد سرعة الاستجابة من خلال الإبتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات.	رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة

الفصل الخامس : النتائج و التوصيات

1.5 تمهيد

يشتمل هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج والتوصيات التي تم التوصل من خلال تحليل البيانات، وتم التحقق من الفرضيات، وبناء على هذه النتائج قدمت الدراسة عدة تفسيرات للنتائج ويمكن تلخيص ذلك في ما يلي:

2.5 مناقشة النتائج :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات حشد الموارد سرعة الاستجابة من خلال الابتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات.

1. يلاحظ ان الأهمية النسبية للمتغير المستقل رأس المال الفكري كانت مرتفعة، وهذا مؤشر على قدرة المتغير المستقل رأس المال الفكري في التأثير على مشكلة الدراسة المتغير التابع إدارة الأزمات)، حيث جاء الأهمية النسبية لبعد رأس المال العلاقاتي) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي وبالأهمية النسبية ، ثم جاء بعد رأس المال البشري بالمتوسط الحسابي وبالأهمية النسبية ، بينما جاء بعد رأس المال الهيكلي في المرتبة الأخيرة بالمتوسط الحسابي وبالأهمية النسبية .
2. بالتحظ أن الأهمية النسبية للمتغير التابع إدارة الأزمات كانت مرتفعة، وهذا مؤشر على أن المتغير التابع لإدارة الأزمات لديه مشكلة ويحتاج إلى قدرة المتغير المستقل رأس المال الفكري في التأثير على مشكلة الدراسة، حيث جاء بعد أعلام الأزمة في المرتبة الأولى بالمتوسط الحابي وبالأهمية النسبية، ثم جاء بعده (نظم المعلومات بالمتوسط حسابي والأهمية النسبية ، ثم جاء بعد حشد الموارد) بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية ، بينما جاء بعث (سرعة الاستجابة) في المرتبة الأخيرة بالمتوسط الحسابي وبالأهمية النسبية .

3. يلاحظ أن الأهمية النسبية للمتغير الوسيط (الإبتكار) بمتوسط حسابي كانت فيه مؤثرة، وهذا مؤشر على قدرة المتغير الوسيط (الإبتكار في تعزيز المتغير المستقل رأس المال الفكري) في التأثير على مشكلة الدراسة المتغير التابع إدارة الأزمات) وإيجاد الحل.

4. يلاحظ ان من نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ، حيث لاحظ أن رأس المال الفكري قد ضرت من التباين في إدارة الأزمات، وأن قيمة بعد (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي راس المال العلاقاتي) تقع عند مستوى معنوية، وقد لاحظ ان المركز الوطني لإدارة الأزمات تولى أكثر اهتماما في بعد رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي) في تحقيق إدارة الأزمات.

5. وأظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى رفض الفرضية الصغرية وقبول الفرضية الرأس ($\alpha \leq 0.05$) البديلة والتي : تنص بانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ربة المال البشري في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات حيث أن بعد رأس المال البشري قد فسرت من التباين في إدارة الأزمات، وأن قيمة بعد رأس المال البشري) تقع عند مستوى معنوية، و أن المركز الوطني لإدارة الأزمات تولي أكثر اهتماما في بعد رأس المال البشري في تحقيق إدارة الأزمات .

6. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ، حيث يلاحظ أن بعد رأس المال الفكري قد فسرت من التباين في إدارة الأزمات، وأن قيمة بعد رأس المال الهيكلي) تقع عند مستوى معنوية، ويلاحظ أن المركز الوطني لإدارة الأزمات تولى أكثر اهتماما في بعد رأس المال الهيكلي في تحقيق إدارة الأزمات.

7. بينما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وجود كثر وجود يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الرأس المال العلائقي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المركز الوطني لإدارة الأزمات حيث ان بعد رأس المال العلائقي قد فرت من التباين في إدارة الأزمات، وأن قيمة بعد رأس المال العلائقي تقع عند مستوى معنوية،و ان المركز الوطني لإدارة الأزمات تولي أكثر اهتماما في بعد رأس المال العالقاتي في تحقيق إدارة الأزمات .

8. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية، رفض الفرضية الصغرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقاتي في الابتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات ، حيث يلاحظ أن أبعاد رأس المال الفكري قد فسرت من التباين في قيمتها و تقع عند مستوي معنوية في تحقيق الابتكار .

9. و أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 005$) للابتكار في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في المركز الوطني لإدارة الأزمات ، حيث يلاحظ أن الإبتكار قد ضرت من التباين في إدارة الأزمات، وأن قيمة متغير (الإبتكار) تقع عند مستوى معنوية، ويا تحظ أن المركز الوطني لإدارة الأزمات تولي أكثر اهتماما في المتغير (الإبتكار) في تعزيز لإدارة الأزمات .

10. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة، نتائج تحليل المسار رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) لرأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام) الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد. سرعة الاستجابة من خلال الابتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات ، حيث أن الإبتكار قد فسرت من التباين في إدارة الأزمات، وأن الأثر الكلى المعياري لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقائي) بأبعاده مجتمعة في إدارة الأزمات بوجود الإبتكار قد أصبحت فعالة،

وهذا يدل على أن المركز الوطني لإدارة الأزمات تستثمر الإبتكار في موظفيها لتفعيل رأس المال الفكري والتي تسعى من خلالها لتحقيق إدارة الأزمات .

3.5 الاستنتاجات :

من خلال النتائج التي تم ذكرها في الدراسة، فإنه يمكننا التوصل إلى عدد من الاستنتاجات وكما يلي رأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام) الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد. سرعة الاستجابة من خلال الإبتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات .

1. يتبنى المركز الوطني لإدارة الأزمات مقومات رأس المال الفكري، لقد أثبتت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق رأس المال الفكري في المركز قد جاء ضمن المستوى المرتفع، معا يدل أن المركز يضع اهتماما كبيرا لرأس المال الفكري ويعود ذلك أن إدارة المركز تركز على عملية استقطاب الموارد الشرية المؤهلة والقادرة على استيعاب كل ما هو جديد وتراعي التغيرات البيئية في إدارة الأزمات التي تواجه المملكة بشكل عام، وذلك من خلال وضع الخطط التي تحتاج بمنظور الإدارة الاستراتيجية في تصور المستقبل بجميع الفرصة والحد من مخاطرة، لتحقق أهداف المركز الوطني لإدارة الأزمات بطريقة فعالة.
2. تعتبر المركز الوطني لإدارة الأزمات القادر على التميز في أدارة الأزمات، فقد أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى أدارة الأزمات لدى المركز قد جاء ضمن المستوى المرتفع؛ يعتبر المركز الوطني لإدارة الأزمات نموذجا فريدا بالمملكة والعالم المحيط وظهر ذلك من خلال أزمة كورونا (كوفيد 19) بطريقة فعالة.
3. نستنتج من الدراسة أن أدارة الأزمات الذي يحققه المركز الوطني لإدارة الأزمات بحاجة إلى جملة من العوامل التي تساعد في إعطاء حرية اتخاذ القرارات لسهولة التنسيق العمليات. الإدارية وتفويض السلطات لتعزيز القدرات على الابتكار، وان رأس المال الفكري يعتبر المحرك الأساسي لتلك العوامل، وتحديد الطرق المناسبة لتكامل تلك العوامل من أجل تحقيق الحلول الإدارة الأزمات.
4. نستنتج من الدراسة الحالية بأن رأس المال الفكري التي يمتلكه المركز الوطني لإدارة الأزمات والتي ترتكز على رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي ولما لهم من خصائص ومرتكزات تساعد في الإبتكار الذي يعتبر اليوم من أهم العوامل الأساسية لقيادة المركز التي تساعده في التميز،

والعمل في بيئة سريعة التغيير تتطلب التفكير بالمستقبل من خلال تحديد المخاطر وتحديد الفرص الغير اعتيادية، في بيئة عمال متسارعة وغير تقليدية في ظل بيئة مضطربة .

4.5 التوصيات:

يلاحظ من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة قام الباحث بصياغة عدد من التوصيات وكما يلي:

1. زيادة اهتمام المركز برأس المال الفكري والمتمثل بأبعاده رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقاتي وذلك لزيادة القدرة على مواجهة الأزمات.
2. تعزيز قدرة الموارد البشرية وذلك من خلال امتلاك خطط لتدريب وتطوير القدرات ونقل وتبادل المعرفة بين العاملين من خلال جلسات العصف الذهني.
3. إيجاد حرية للعاملين في اتخاذ القرار وذلك من خلال تفويض السلطات الواسع للقيام بأعمالهم وتفعيل التمكين داخل المركز من أجل تعزيز قدرات العاملين الإبتكارية.
4. وضع آليات جديدة وغير تقليدية للتنسيق بين عناصر العمليات والأنظمة الفرعية للمركز ووضع برامج جديدة تساعد في تشجيع العاملين على أداء أعمالهم بشكل أفضل.
5. تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المركز والاهتمام بأراء واقتراحات المواطنين وردود أفعالهم تجاه الأزمات.
6. العمل استخدام المركز الوطني لإدارة الأزمات لغة خاصة في التخاطب مع جمهور الأزمة من خلال أشخاص مؤهلين إعلامياً وذلك من أجل إيصال الحقائق فيما يتعلق بالأزمة وذلك للدور الكبير في الإعلام في تغير مجريات الأزمة نحو الاتجاه الصحيح، وتحقيق حالة التوتر وزيادة الوعي لدى جمهور الأزمة.
7. توفير الموارد البشرية والمادية ضمن الوقت المحدد لتجنب التعامل العشوائي مع معيطات الأزمة لإيجاد حالة من الاطمئنان لفريق إدارة الأزمة وعدم الإرباك والتخبط في القرارات.
8. تفعيل البرامج والأدوات الحديثة في نظم المعلومات ومتابعة كل ما هو حديث وذلك من أجل الوصول إلى المعلومة الدقيقة في أسرع وقت ممكن وذلك يساهم في التنبؤ والاستشعار المبكر بحدوث الأزمة والاستشعار قبل حدوثها.

9. إيجاد مناخ تنظيمي بطرق وبرامج عملية جديدة وذلك لما له من دور في تشجيع العاملين وتحفيزهم نحو الحلول الإبتكارية.
10. استقطاب ذوي الكفاءات والخبرات والمعارف من خارج المركز والاستفادة من خبراتهم وذلك من أجل التعامل الأمثل مع معطيات الأزمات المختلفة وخلق حلول جديدة.
11. التنسيق بين البنوك والجامعات ومراكز البحث للكشف عن الفرص الإبداعية والابتكارية في اختصاص إدارة الأزمات واستقطابها.
12. غرس الروح الابتكارية لدى العاملين داخل المركز وذلك من خلال القيادة وأسلوب الإدارة مما يساهم في زيادة مستوى الابتكار لدى العاملين.
13. العمل على تنمية الأفكار الابتكارية لدى العالمين من خلال جلسات العصف الذهني والعمل الجماعي وتقديم الحوافز التشجيعية للعاملين المبتكرين والمبدعين.

Abstract

This study aimed to explore the impact of intellectual capital, including human, structural, and relational capital, on crisis management in its various dimensions, as well as its role in promoting innovation at the National Crisis Management Center. The study employed a questionnaire as the primary tool for data collection and used a comprehensive survey approach due to the small size of the study population, with 150 questionnaires distributed and 128 valid responses retrieved for analysis.

The results showed that intellectual capital, with its components, significantly influences crisis management and contributes to enhancing innovation within the National Crisis Management Center. The study provided several recommendations, most notably the need to focus on developing employees' skills and offering intensive training programs to improve their competencies, along with motivating creative employees. It also recommended adopting effective mechanisms for coordination between departments and delegating authority to employees, which enhances their innovative capacities and improves performance.

The study further emphasized the importance of establishing clear plans for employee training and skill development, while retaining outstanding talents and rewarding innovators according to a defined system that ensures the center's reputation is maintained. It also recommended adopting effective mechanisms for administrative process coordination and granting employees the freedom to make decisions related to crisis management through clear delegation of authority.

Keywords: Intellectual capital, crisis management, innovation, National Crisis Management Center.

المراجع

- أبو الهوى، زكي خالد، و الزغول، عمرو محمد. (2021). أثر القيادة التحويلية في الابتكار في المركز الوطني لإدارة الأزمات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- أبو رمان جمانة والفران عبير (2019). اثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف. مجلة المنارة، 25(4) 280-253
- أبو رمان، وآخرون، جمانة. (2019). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، مجلة المنارة، 253-280.
- أبو سيف محمود سيد (2016). رأس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بمصر دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، (96)، 73-1.
- ابو فارة، يوسف احمد (2009). إدارة الأزمات مدخل متكامل. دار اثراء للنشر والتوزيع.
- أبو ليلى، هنادى لطفى عبدالرحمن، و النجار، فايز جمعة صالح. (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات: تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- ادريس، خالد (2017) العلاقات العامة الدولية ودورها في إدارة الأزمة السودانية: دراسة وصفية بالتطبيق على العلاقات العامة بوزارة الخارجية السودانية في الفترة من يناير/ 2009م ديسمبر 2011م. اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان.
- إدريس، وائل محمد، وأبو جمعة محمود حسين (2019). إدارة الموهبة. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الألوسي، صائب .(2012) تنمية الفكر الابتكاري، دار المنهل، عمان، الأردن.
- الألوسي، عبد الوهاب، وآخرون. (2019). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،1(1)، 601-583.

- إياد، محمود الرحيم وحسن، دنيا (2010). أثر إبداع العملية في تصميم المنتوج دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 27(7)، 76-65
- باغريب، ياسمين محمد مبارك، والنخعي، فهد علي عبدالله (2021) مستوى ممارسة مهارات إدارة الازمات لدى القيادات الادارية في جامعة عدن. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (9)، 268-213
- بافقير، سالم محمد (2014). قياس أثر رأس المال الفكري والإفصاح عنه على أداء منشئات الأعمال: دراسة تطبيقية على منشئات الأعمال في الجمهورية اليمنية مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، 6(1)، 177-117
- البرهوم، اسماء (2019). دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسط بالجزائر)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر .
- بشير، نور الدين (2017) الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، (6) ، عالم الكتب الحديث،إربد، الأردن.
- بكر، سحر ابراهيم احمد (2012) آليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة، دراسة تحليلية مجلة الطفولة والتربية، جامعة الاسكندرية، 4(12) 322-237
- بلحاج، فتحية (2016). الاسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار المجة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، 2(7)، 284-269
- بن اعمارة، منصور (2010). أهمية الإبداع والابتكار في التعليم العالي، الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي، أهراس، الجزائر .
- بن عيسى، ليلى (2016) دو الابتكار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الإنسانية 44 129-148 جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
- بن واضح، الهاشمي، وبيصار، عبد المطلب (2018). أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، 15(2) 342-312

- الجاموس، عبد الرحمن (2013) ادارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي. دار وائل للنشر.
- الجربوعة، مصطفى (2019). إدارة الازمات في منظمات الاعمال. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- جميل، عبد الكريم احمد (2016) إدارة الازمات والكوارث. دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الجيزاوي، محمد (2018). دور الاستراتيجية في إدارة الازمات في قطاع البناء والتشييد: دراسة ميدانية على قطاع البناء والتشييد السعودي. مجلة الاستراتيجية والتنمية ، 8 (1) 28-8
- الحبيشي، صادق عسكر. (2020). رأس المال الفكري: مدخل استراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع27 ، 44 - 70.
- الحجاج، علي عيسى كايد، و العمري، محمد أبو يمن. (2020). أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التقليدية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج4, ع1 ، 281 - 326.
- الحسن، سليمان محمود يوسف، و النجار، فايز جمعة صالح. (2022). إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الأزمات: الدور المعدل للبراعة المنظمية في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- حفني، سامح أحمد زكي (2017) . إدارة الأزمات . مجلة البحوث المالية والتجارية،2 (1)، 1-23. http://dx.doi.org/10.21608/jsst.2017.59860
- حفيان، عبد الوهاب (2015). فعالية إدارة الأزمات مدخل لتحقق الميزة التنافسية. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لثامنغست، الجزائر، (8)، 299-274
- الحوامدة، منال محمد محمود، و اللافي، خالد خلف محمد. (2019). أثر رأس المال الفكري في الابتكار: الدور الوسيط للتوجه نحو التعلم في شركات الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الخشالي، شاكر جار الله (2015). موضوعات ادارية معاصرة. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخصاونة، عاكف لطفي (2011) إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الدهمشي، فلاح عامر (2015) الاتصال والأزمات. مكتبة المتنبي.
- الدوري، جمال، والحيت، احمد فتحي (2017) اثر خصائص رواد الاعمال في إدارة ازمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المركز الاسلامي الاردني. مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، 35، 31-52
- ديري، زاهد محمد (2016) إدارة الازمات الادارية . مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- راشدي حامد هاشم (2017) إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية. المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة: دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.
- راضي، جواد محسن وقاسم، زهراء نعيم (2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة. مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية 7 (25)، 117-116
- راوية، حسن (2019) سلوك المؤسسات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- الرحاحلة، يزيد سمير عبدالكريم، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020). أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في المركز الوطني لإدارة الأزمات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- رخا، محمد عبد الوهاب (2019). واقع إدارة الازمات في الاقسام الاكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية ، 38(184)، 612-555.
- الرفاعي، رجب حسنين (2012). تأثير الدافع للابتكار كمتغير وسيط فى العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الاداري الابتكاري دراسة ميدانية بالتطبيق على المديرين العاملين في الجهاز الاداري بجامعة الطائف. المجلة العلمية ، 9 (52)، 125-87
- الرميدي، بسام سمير (2019) أثر رأس المال المعرفي في تعزيز القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، 16(2)، 314-285
- الزعبي، علي فلاح (2011). رأس المال الفكري (المعرفي) مدخل استراتيجي لتطوير الأداء المتميز في منظمات الأعمال الأردنية الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة -13-14 - ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر.

- سالم، حميد حسين ميلاد، و العجيلي، محمد ميلود. (2021). راس المال الفكري: دراسة تطبيقية علي شركة وادي الربيع لإنتاج الدقيق ومشتقاته. مجلة المعرفة، ع13 ، 178 - 205.
- السرحان، اسيل عبدالله محمد، و غزو، عبدالله محمد. (2019). راس المال الفكري ودوره في الاقتصاد المعرفي: شركات الادوية الاردنية حالة دراسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- السويفي، عبير. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية (دراسة ميدانية العاملين في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط). مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 65–98.
- السيد، نصر الدين سيد (2016). الابتكار وإدارته المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.
- شاهد عبد الحكيم وزرقون، محمد (2017) فاعلية نظم المعلومات دراسة نظرية مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، جامعة الشهيد حمة لخضر، الجزائر، (10)، 151-145.
- الشحاحدة، هاله عبدالرحيم سلامة، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمية: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- شرفة، الياس، وبوطغان ليلى (2018) إدارة الازمات الاساليب والمعوقات. مجلة تاريخ العلوم جامعة زيان عاشور الجلفة (11) 32-23
- صالح كاترين .(2018) دور الاستراتيجيات الحديثة لادارة الازمات في تحسين الاداء التسويقي دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية). سلسلة مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 40(3)، 478-461.
- صالح، أحمد علي (2014) إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- صالح، أحمد علي وعبد المجيد عثمان رياض (2017) نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية والقانونية، 3(1)، 135-94

- ضلاعين، فرح نياز عبدالسلام، و اللافي، خالد خلف محمد. (2021). أثر الابتكار في الفاعلية المنظمية: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عبابنة سعيد محمد، وعاشور، محمد علي (2018) واقع إدارة الازمات بالجامعات الاردنية الحكومية في شمال الاردن مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 3(26)،.715-742
- عبادي، زيد (2015). نظام المعلومات الفعال في إدارة الازمات دار الراية للنشر والتوزيع.
- عبد الخالق، أحمد محمد رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد، ومحمد سالي علي (2021). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المعرفة الضمنية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الكيمياوية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، 4، 249 - 278
- عبد الرحمن نسرين وابراهيم علي (2018) تقييم واقع التخطيط لادارة الازمة في القطاع الصحي دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة اللاذقية). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، 40(4)، 411-424.
- عبد الرحيم، عاطف (2013). أثر ادارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 5(10)، 1-45
- عبد الرزاق، نور قصي (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق الابداع التقني: دراسة ميدانية في شركة اسيا سيل للاتصالات النقال المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (16)، https://doi.org/10.33193/IJoHSS.16.2020.149. .116-97
- عبد السلام، يونس رحيل (2019). دور القيادة الادارية في مواجهة الأزمات دراسة ميدانية لعينة من القادة بالمصارف الليبية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، (6)، 70-48.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركمان، حنان (2006) ، بطاقة تعديل الموازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث، 3(2)، 80-66
- عبدالله، آدم عبدالله سليمان، و المهلاوى، سعد عثمان أحمد. (2021). أثر رأس المال الفكري على أداء العاملين: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج22, ع1 ، 217 - 232.

- عبودي علي عبد الرزاق ،مشكور، سعود جايد، وناصر جعفر فالح (2019). أثر قياس كفاءة رأس المال الفكري على الأداء المالي للوحدات الاقتصادية دراسة في عينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 9(4)، 150-133
- عبودي، زيد (2012). سيكولوجية التقنيات الحديثة في إدارة الازمات الشروق للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين (2019) الادارة التربوية. دار الفكر العربي.
- عرقوب خديجة (2014) رأس المال البشري من منظور اسلامي مجلة الاقتصاد الإسلامي .العالمية 39-43. https://search.emarefa.net/detail/BIM-714849،
- عريقات زكية (2015). رأس المال الفكري وأثره على المصارف. مجلة الجنان، 7(6)، 148 167. https://digitalcommons.aaru.edu.jo
- العزاوي غانم أرزوقي (2013). إستخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 9(28)، 74-49
- عزب، حسين (2016) أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(4) 731 -.764
- عزيز، وفاء محمد (2017) التحليل الاقتصادي لاستثمار رأس المال البشري وسياسة الخصخصة،مجلة دراسات محاسبية ومالية (38)12، 264-281 .
- عسيري، العنود محمد الزين (2020). إدارة الازمات في مرحلة رياض الاطفال الحكومية بمحايل عسير تصور مقترح دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 119 ، 301-339
- العشيوي، منى (2020) تصور مقترح للمارسة المهنية مع الافراد في إدارة الازمات التي تواجه طالبات الجامعة مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، 49، 99-194.
- علوان، شذى احمد (2012). إدارة الازمة في جامعة البصرة: دراسة وصفية تحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 18 (66).

- علي ، صولي (2014). إدارة رأس المال الفكري وأثره على إدارة العاملين دراسة تحليلية الأراء عينة من مدراء ورؤساء أقسام في شركة سوناطراك في الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (20) ، 265-293 .
- العمامي، غالية عبد السلام (2014) رأس المال البشري في منظمات الأعمال مدخل نظري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، 197-175
- عنزي، سعد، وصالح، أحمد .(2009) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عنيزات، مشيرة عدنان عبدالله، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر المنظمة الذكية في الابتكار التكنولوجي: الدور الوسيط للريادة الرقمية في طلال أبو غزالة العالمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العيبي، كاظم (2018) فاعلية العلاقات العامة في إدارة الازمات دراسة وصفية مجلة الآداب ،(126) 504-1.531
- عيسوي، نيفين سعيد، والطحان، عماد عبد الخالق (2018). رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجما بالتطبيق على العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية للسعودية. المجلة العربية للإدارة، 38(3)، 206-189.
- غواص، خويدم محمد صالح طارق محمد و بن ابراهيم محمد راضي (2019). اثر استخدام فرق العمل على فاعلية إدارة الازمات دراسة تطبيقية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار. المجلة الالكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية، 5 (13)، 407-394.
- الغول، رشا (2014). المحاسبة عن رأس المال الفكري التنظيم العلمي والتطبيق العملي. مكتبة الوفاء القانونية الإدارية دار المسيرة للنشر والتوزيع..
- فاطمة الزهراء وخلفاوي، حكيم (2019) أثر الابتكار التسويقي في تعزيز ولاء الزبون الجزائري للعلامة التجارية : دراسة حالة شركة LG للأجهزة الإلكترونية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، (20) ، 276-259 ،

- الفضلي هدى، والذويخ عبد الله (2020) تباين بنية إدارة الازمات بتباين المجال المهني: دراسة عاملية في البيئة الكويتية. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 36(2)، 59-42
- قباطي، سليم (2018) واقع إدارة الازمات في المدارس الاساسية والثانوية في محافظة المحيوت. مجلة الدراسات الاجتماعية، 24(1)، 54-33
- القزاز، محمد سعد محمد (2018) تصور مقترح لمنهج التاريخ بالمرحلة الثانوية في ضوء مفهوم إدارة الأزمات. مجلة العلوم التربوية، 26 (3)، 142-74.
- القطاف، ليلى وبوشقير، إيمان .(2012) دور اهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية نحو تحقيق التنمية المستدامة، دراسات وابحاث مجلة الادارة والاقتصاد، (7) 48-29
- قنديل، علاء محمد (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- قهيوي، ليث عبدالله (2016). استراتيجية إدارة المعرفة والاهداف التنظيمية، (3)، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كساب، عامر ، عبد الرحمن (2014). رأس المال المعرفي دار كتاب للنشر والتوزيع.
- اللامي غسان قاسم ،داود والعيساوي خالد عبد الله ابراهيم (2015) إدارة الازمات الأسس والتطبيقات الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- اللامي، غسان قاسم ومحمد، يسري (2009). قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية، مجلةالإدارة والاقتصاد، 74(2) 341-330 جامعة بغداد العراق.
- مارك ، دوجونسون وديفيد جان (2014). الإبتكار، ترجمة زينب عاطف، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، مصر .
- محمد رزقي (2019) أثر رأس المال الهيكلي على إنتاجية المؤسسات الصناعية: دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية برج بوعريريج خلال الفترة 2010-2015، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، 4(2) 13-1
- محمد، عزوز، وآخرون. (2021). واقع تطبيق أساليب غدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدماتية في ظل جائحة كوفيد 19. مجلة العلوم الأداء الرياضي، 16-35.

- مرسي، شيماء (2020). دور القيادة التربوية في إدارة الازمات في التعليم الفني. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 2(2)، 91-69
- مزهر رمزي عطية (2020) دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي جامعة الأزهر بغزة نموذجاً مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(1) .20-47
- المساعدة، ماجد عبد المهدي (2012) إدارة الأزمات المداخل المفاهيم العمليات. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد سيد (2018). إدارة البشر، الأصول والمهارات، دار المعارف، الإسكندرية، مصر
- مقلد، محمد محسن .(2010) نحو إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري بمكاتب المحاسبة والمراجعة. كلية التجارة قسم المحاسبة والمراجعة.
- الناصر، ناصر ساجد (2018). رأس المال العلائقي وأثره في أداء الأعمال: دراسة سببية على منظمات الاتصالات الكويتية المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 5(1) 24-1
- نجم، عبود نجم (2013) إدارة الإبتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نظامي، صايل مصباح ضيف الله، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر الابتكار في الإنتاج المرن: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- نيجل، كنج ونيل، اندرسون (2014) إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- الهلال، طارق، وارباب سهى (2020) اثر الابتكار التنظيمي في إدارة الازمات دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية (سوداتراف). مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، 28 (3)، 175-158.
- الهلالي، الهلالي الشربيني (2011). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة بحوث التربية النوعية، (22)، 65-1.

- هلسة، محمد. (2016) مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، (6)، 290-278
- الوكيل، إيمان محمد أحمد. (2021). علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على إدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة. المجلة العربية للإدارة، مج41, ع3 ، 129 - 148.
- يوسف، مايسة إبراهيم (2019). تأثير رأس المال الفكري على ابتكار المعرفة في قطاع التعليم: إدارة تعليم جدة انموذجاً. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، 54(1)، 101-41.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Acuña-Opazo, C. and González, O.C. (2021), "The impacts of intellectual capital on financial performance and value-added of the production evidence from Chile", Journal of Economics, Finance and Administrative Science, Vol. 26 No. 51, pp. 127-142. https://doi.org/10.1108/JEFAS-08-2019-0178
- Al-Daraba'a, Muhammad Salem Salamah, Al-Jabour, Salah Hamdan Matrouk, and Al-Qada', Imad Nihad Ahmed. (2021). Embedding Business Continuity Management in Crisis Management Centers: A Case Study on the National Center for Security and Crisis Management in Jordan (Unpublished Master’s Thesis). Mu'tah University, Mu'tah.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Intellectual capital: A modern model to measure the value creation in a business. International journal of Engineering, Business and Management, 5(2), 31-43. https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.2.4
- Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L. (2017). The roles of strategic planning in organizational crisis management: the case of Jordanian Banking Sector. International Review of Management and Marketing, 7(3), 50-60. https://doi.org/10.21511/ppm.15(2).2017.05.
- AL-Ma'ani, Ahmed I., & Jaradat, Nasser (2010). Impact of human capital on the organization performance. Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business, 2(4), 63-73.

- Al-Majali, A., & others. (2018). The Impact of Crisis Management Strategy on the Performance of the Employees of Arab Potash Company "an Applied Study". international research and Management, 2(1), 333-352.
- Al-Thani, Fahid Ben hamed, & Obeidat, Abdallah Mishael (2020). The impact of strategic leadership on crisis management. International Joural of Asian Social Science, 10 (6), 307-326.
- American Psychological Association (2020). Puplication Manual of the American Psychological Association (7th ed.). American Psychological Association.
- Ansell. C., & Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: the potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. Administration & Society, 51(7), 1079-112.
- Ariffin, S. K., Ali, N. N. K., & Kamsan, S. N. A. (2018). The influence of crisis management on customer purchase intention toward cosmetic and health care products. Global Business & Management Research: 10(1), 12-29
- Bundy, J., Pfarrer, M., Short, C., & Coombs, T. (2017). Crises and crisis management: integration, Interpretation, and research development. Journal of Management. 43 (6), 1661-1692.
- Chalachew, Almaw Tefera, & Hunsaker, William D. (2020). Intangible assets and organizational citizenship behavior: A conceptual model. Heliyon, 6,(7), e04497, ISSN2405-8440, https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04497.
- Chigozie, M. P., Aga, C. C., & Onyia, E. (2018). Effect of human capital development in organization performance in manufacturing industries in South-East Nigeria. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 7(3), 60-78.org/10.6007v7- 13-4378.
- Coombs, W. T. (2014). Ongoing crisis communication: planning, managing and responding (4th ed.). Sage Publications.
- Crandall, W. R., Parnell, J. A., & spillan, J. E. (2014). Crisis management: leading in the new strategy landscape (2nd ed.). ISBN: 978-1-4129-9168-1.

- Dzenopoljac, Vladimir (2014). Intellectual capital: Importance, measurement, and impact on corporate performance. Ekonomika preduzeca, (62), 173-186. 10.5937/ekopre1404173D.
- Ginting, Y. M. (2020). Intellectual capital investigation in achieving sustainable competitive advantages in the creative industry: Does the mediation of knowledge management system affect. Journal of Management Information and Decision Sciences, 23(2), 111-126.
- Harley, B. (2019). Confronting the crisis of confidence in management studies: why senior scholars need to stop setting a bad example. Academy of Management Learning & Education, 18(2). 286-297.
- Hassan, Nouran Hossam El-Din Abu Bakr Badr. (2023). The Role of Media Discourse in International Economic Crisis Management: "Germany as a Case Study": A Case Study of Olaf Scholz Germany's Chancellor Speech Discourse Analysis during Germany Energy Crisis 2022. Journal of Media Research, No. 68, Vol. 2, 1419-1448.
- He, Z., Deng, Y., Zhang, M., Zu, X., & Antony, J. (2017). An empirical investigation of the relationship between Six Sigma practices and organisational innovation. Total Quality Management & Business Excellence, 28(5-6), 459-480.
- Kale, Prashant, Harbir, Singh, & Howard, Perlmutter (2000). learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. Journal of Strategic Management, (21), 217-237.
- Karam, M. G. (2018). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotels, department of hotel studies, the higher institute of Tourism and Hotels in Alexandria, Egypt. Journal of Hotel & Business Management, 7(1), 1-9.
- Kelley, B. (2010). Stoking your Innovation Bonfire: A Roadmap to a sustainable Culture of Ingenuity and purpose. 1st Ed. Hoboken. New jersey: jhon Wiley and sons.
- Koronis, E., & Ponis, S. (2018). A strategic approach to crisis management and organizational resilience. Journal of Business Strategy, 39(1), 32-42.
- Kurdiya, Hani Zaki Saeed, and Samoura, Akram Ismail. (2019). The Impact of Crisis Management Critical Success Factors on Funding Crisis:

UNRWA's Senior Staff Perspective in the Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). Islamic University (Gaza), Gaza.

- Kusiak, A. (2017). Innovation: The living laboratory perspective, Computer-Aided Design and Applications, 4(6), 863-876.
- Lev, Radhakrishnan, & Peter, N. (2016). Measuring and managing organizational capital. (1), 4-12.
- Liu, Chia-Ling, Ghauri, Pervez, & Sinkovics, Rudolf (2010). Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. Journal of World Business. (45), 237 - 249
- Liu, Y., Shankar, V., & Yun, W. (2017). Crisis management strategies and the Long Term effects of product recalls on firm value. Journal of Marketing, 8I(5) 30- 48.
- Manuti, Amelia, & Pasquale, Palma (2014). Why human capital is important for organizations. Palgrave Macmillan.
- Mazzri, A., & Ravazzani, S. (2015). Internal crisis communication strategies to protect trust relationship: A study of Italian companies. International Journal of Business Communication, 25(3), 11-22.
- Monden, Y. (2014). World scientific (firm), Series: management of enterprise crises in Japan. Japan Management and International Studies, 10.
- Mucelli, Attilio, & Marinoni, Carlo (2011). Relational capital and open innovation: Two cases of successful Italian companies. Journal of Modern Accounting and Auditing, 7(5), 474-486.
- Naila, A. S. H. A., & Hasan, A. M. (2021). Crisis management strategy in light of just in Time- Knowledge management (JIT-KM): Case study in Central Bank of Iraq. Journal of Archaeology of Egypt, 18(1), 3421-3437.
- O'Sullivan, D. (2008), Applied Innovation, PORTUGAL, Techlink. Reimann. Bernard,C. (1975), Organizational Effectiveness and Management's Public Values: A Canonical Analysis, Academy of Management Journal, 18 (2), 224-24201006745237،
- Paoloni, P., & Demartini, P. (2012). The relational capital in female SMEs. Journal of Academy of Business and Economics, 12(1). 23-32.
- Pecujlija, M., Jaksic, K., Drobnjak, S., Cosic, I. Kesetovic, Z., & Seslija, D. (2017). Serbian companies reactivity and flexibility and their crisis

management efficiency and effectiveness. Journal for East European Management Studies, 22(2), 257-270.

- Ponis, S. T., & Natalla, A. (2016). Crisis management practices and approaches: insights from major supply chin crises. 3rd global conference on Business. Economics Management and Tourism, procedia Economics and Finance, 39. 668-673. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30287-8.
- Qingzhen, Hu (2010). Xinjiang education investment and economic growth relationship: Based on the perspective of human capital. International Journal of Business and Management, 5(6), 215 - 220
- Ramírez, Córcoles Y. (2013). Intellectual capital management and reporting in European higher education institutions. Intangible Capital, 9(1), 1- 19. doi:http://dx.doi.org/10.3926/ic.
- Rosińska-Buko, Magdalena (2019). Human capital and intellectual capital in modern international business - based on studies of the strategies of transnational corporations. Comparative Economic Research, 22(2), //doi.org/10.2478/cer-2019-0017.
- Sahin, S. Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative crisis management in construction: Approaches and the process. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195, 2298-2305.
- Skhvediani, A., Koklina, A., Kudryavtseva, T., & Maksimenko, D. (2023). The Impact of Intellectual Capital on the Firm Performance of Russian Manufacturing Companies. Risks, 11(4), 76
- Verma, R., Sehgal, V. K., & Nitin (2016). Computational Stochastic Modelling to Handle the Crisis Occurred During Community Epidemic. Annals of Data Science, 3(2), 119-133.
- Wobodo, C. C., Orianzi, R., & Oko-Jaja, B. (2020). Conflict and crisis management: a theoretical comparison. European Journal of Business and Management, 12(2), 16-22.
- Yilmaz, R., & Celik, A. (2016). Research of the effectiveness of strategic leadership in crisis management: A comparative study in large-scale enterprises and SMES in Konya 3d industrial Zone. Postmodern Openings, 7(2), 93-114.451-441.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول **رأس المال الفكري وأثره في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للابتكار دراسة تطبيقية على المركز الوطني لإدارة الأزمات**

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولا: البيانات الشخصية

1- **النوع الاجتماعي** ☐ذكر ☐أنثي

2- **الفئة العمرية** ☐أقل من 30 سنة ☐من 30-أقل من 40 سنة

☐من 40 – أقل من 50 سنة ☐50سنة فأكثر

3- **المؤهل العلمي** ☐ دبلوم متوسط ☐بكالوريوس

☐ماجستير ☐دكتوراه

4- **سنوات الخبرة** ☐أقل من 5 سنوات ☐من 5 – أقل من 10سنوات

☐ من 10 – أقل من 15 سنوات ☐15 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

☜ **المحور الأول: رأس المال الفكري، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:**

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
	رأس المال البشري					
1	تعتمد إدارة المركز تطوير معارف الموارد البشرية كأولوية استراتيجية					
2	تمتلك إدارة المركز خططا للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفايات المتميزة					
3	تعتمد إدارة المركز خططا تدريبية لتطوير قدرات جميع العاملين بصورة مستدامة					
4	تهتم إدارة المركز بتهيئة العاملين الجدد					
5	تستهدف إدارة المركز التجارب الدولية في برامج تطوير القادة					
6	تكافئ إدارة المركز المبدعين في العمل وفق. آلية محدده					
7	ستقطب إدارة المركز باحتين متميزين من أجل الحفاظ على سمعتها المميزة					
8	تشجع إدارة المركز العمل الجماعي بين موظفيها					

9	تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز					
رأس المال الهيكلي						
1	تحرص إدارة المركز على تزويد العاملين بالتجهيزات المتعلقة بأنظمة المعلومات					
2	يتوافر لدى إدارة المركز قاعدة بيانات شاملة					
3	تنظم إدارة المركز الإجراءات في مجال أنظمة المعلومات تدعم الأفكار المبتكرة					
4	تشرح إدارة المركز الإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح					
5	توثق إدارة المركز الإجراءات الخاصة بها في أدلة يسهل الرجوع إليها من قبل العاملين					
6	تحرص إدارة المركز على إيجاد التنسيق بين عناصر العمليات الإدارية					
7	تخصص إدارة المركز أنشطة من أجل توضيح برامج العمل باستمرار					
8	يمتلك العاملين في إدارة المركز حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية من خلال تفويض السلطات الواسع					
9	تحدد إدارة المركز هيكلها التنظيمي بدقة لتبيان طبيعة العلاقة بين المدير و العامل					

رأس المال العلاقاتي						
1	تهتم إدارة المركز بتحقيق رضا الجمهور للحفاظ على علاقات طيبة معهم					
2	تهتم إدارة المركز بمعرفة آراء واقتراحات الجمهور لحل مشاكلهم					
3	تمتلك إدارة المركز سياسة تطوير واضحة لعلاقاتها مع المؤسسات التي يتعاملون معها					
4	ترتبط إدارة المركز بعلاقات علمية بحتية واسعة مع مراكز البحوث بشكل يعزز قدرتها على الإبتكار					
5	تطبق إدارة المركز المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين					
6	تعمل إدارة المركز على تطوير قيمة مضافة من خلال التعاون مع المؤسسات الدولية					
7	تفضل إدارة المركز التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات المحلية بشكل يحقق أفضل إنجاز لأعمالها					

☜ **المحور الثاني: إدارة الأزمات، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:**

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
	أعلام الأزمات					
1	تطور إدارة المركز سيناريوهات جاهزة لمواجهة أي أزمة إعلاميا					
2	تعمل إدارة المركز على توفير مكان محدد الإعلام الأزمة					
3	يعتبر المركز الإعلام أحد الأدوات الضرورية لإدارة الأزمة					
4	يستخدم المركز لغة خاصة في التخاطب مع جمهور الأزمة					
5	تساعد حقائق إعلام الأزمة إلى تغير مجريات الأزمة نحو الاتجاه الصحيح					
	نظم المعلومات					
1	تطور إدارة المركز أنظمة المعلومات بشكل مستمر للوقاية من أية أزمات محتملة					
2	تحرص إدارة المركز على امن وسرية المعلومات المستخدمة أثناء مواجهة الأزمة.					

3	تقوم إدارة المركز بتدريب العاملين على سرعة تبادل المعلومات فيما بينهم لاحتواء الأزمة					
4	وفر إدارة المركز وسائل تساعد في الوصول إلى المعلومات خارج قاعده بياناته في حال حدوث أزمات غير اعتياديه					
حشد الموارد						
1	حرص إدارة المركز على استخدام كافة الوسائل المتاحة في حشد الموارد فترة حدوث الأزمة					
2	تحدد إدارة المركز احتياجات المواقع التي تأثرت بالأزمة و تعمل علي توفيرها					
3	تستعين إدارة المركز بمختصين لإعداد خطط لحشد الموارد					
4	تعمل إدارة المركز علي إيجاد حالة من الأطمئنان بين العاملين خلال مرحلة الأزمة					
5	تحرص إدارة المركز علي توفير احتياطي استراتيجي من الموارد ليساعد في عدم أرباك فريق إدارة الأزمة					
6	تعمل إدارة المركز علي توفير الموارد ضمن الوقت المحدد لتجنب التعامل العشوائي مع معطيات الأزمة					

سرعة الاستجابة						
1	تعمل إدارة المركز علي الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأزمة					
2	تعمل أنظمة المعلومات المستخدمة في المركز علي استشعار الأزمة قبل حدوثها					
3	تعتمد إدارة المركز مؤشرات مختلفة تساهم في تعزيز القدرة علي توقع حدوث الأزمات مستقبلاً					
4	تساعد نظم الاتصالات المستخدمة علي المساهمة في التنبؤ المبكر لحدوث الأزمة					

☜ **المحور الثالث: الابتكار، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:**

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	ستقطب المركز الأشخاص القادرين على تقديم حلول جديد					
2	تهتم إدارة المركز باقتراحات وأفكار المواطنين حول أداء المركز					
3	تعزز إدارة المركز الإبتكار بالاعتماد على جودة المعلومات والتكنولوجيا متطورة					
4	يعمل المركز على تطوير مواصفات العمل الفنية بالاعتماد على ابتكارات العاملين					
5	تمتلك إدارة المركز القدرة على إعادة تنظيم . هياكلها لتحقيق أهداف الإبتكار					
6	عمل إدارة المركز بأسلوب فرق العمل لتشجيع أعمال البحث والتطوير					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration

Intellectual capital and its impact on crisis management: The mediating role of innovation, an applied study on the National Center for Crisis Management

Preparation:

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1446-2024