

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم إدارة عامة

رأس المال الفكري وأثره في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للابتكار

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض

مشروع تخرج

إعداد

عبد الله فارس الظفيري 232002071

حمد محمد العلياني 222002038

خالد سالم الفيافي 232001363

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



إِهْدَاء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً..... زوجتي

المخلصة.

إلى من أتشوّق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتي

الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر وفخر

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري، والمتمثل في رأس المال البشري والهيكلية والعلاقاتي، في إدارة الأزمات بأبعادها المتعددة، وكذلك تأثيره في دور الابتكار في البنوك التجارية بمدينة الرياض. توظف الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستخدم الحصر الشامل لأنه يتناسب مع صغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 150 استبانة واسترداد 128 استبانة صالحة للتحليل.

أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري بأبعاده يؤثر بشكل ملحوظ في إدارة الأزمات والابتكار في البنوك التجارية بمدينة الرياض. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، منها: ضرورة الاهتمام بتطوير القدرات وتدريب الكوادر، وتحفيز الموظفين المبدعين، وتبني آليات للتنسيق بين الأقسام وتفويض السلطات للموظفين لتعزيز قدراتهم الابتكارية، واستغلال الأفكار والاقتراحات لتحسين الأداء وتطوير مواصفات العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة الحرص على امتلاك الخطط؛ لتدريب وتطوير القدرات، والاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفايات المتميزة والعمل على مكافئة المبدعين وفق آلية محددة للحفاظ على سمعة البنك ، وتبني البنك آلية للتنسيق بين عناصر العمليات الإدارية ولإيجاد حرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمة من خلال تفويض السلطات الواسعة للقيام بأعمالهم اليومية بوضوح والذي يعزز قدراتهم الابتكارية، واستغلال الاقتراحات والأفكار من الجمهور حول الأداء والعمل على تطوير مواصفات العمل الفنية بالاعتماد على ابتكارات العاملين بأسلوب فرق العمل لتشجيع أعمال البحث والتطوير.

الكلمات الافتتاحية : رأس المال الفكري - إدارة الأزمات- الابتكار - البنوك التجارية .

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	إهداء.....
ج	شكرو وتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة:.....
3	2.1 مشكلة الدراسة.....
4	3.1 أهمية الدراسة:.....
4	4.1 أهداف الدراسة.....
5	5.1 أسئلة الدراسة.....
6	6.1 فرضيات الدراسة.....
7	7.1 نموذج الدراسة.....
8	8.1 دافع اختيار الموضوع:.....
9	9.1 المنهجية :
9	10.1 مصادر البيانات :
9	11.1 أدوات الدراسة:.....

10.....	12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
10.....	13.1 حدود الدراسة
11.....	14.1 الدراسات السابقة
24.....	الفصل الثاني: إطار النظري
24.....	المبحث الأول رأس المال الفكري Intellectual Capital
24.....	1.1.2 تمهيد
25.....	2.1.2 مفهوم رأس المال الفكري
26.....	3.1.2 أهمية رأس المال الفكري
26.....	4.1.2 أهداف رأس المال الفكري
27.....	5.1.2 خصائص رأس المال الفكري
28.....	6.1.2 أبعاد رأس المال الفكري
30.....	7.1.2 رأس المال البشري Human Capital
32.....	8.1.2 مكونات رأس المال البشري
33.....	9.1.2 أهمية رأس المال البشري
36.....	10.1.2 رأس المال الهيكلي Structural Capital
38.....	11.1.2 مكونات رأس المال الهيكلي
39.....	12.1.2 رأس المال العلاقتي Relational Capital
40.....	13.1.2 مؤشرات رأس المال العلاقتي
40.....	14.1.2 أسس بناء رأس المال العلاقتي:
42.....	المبحث الثاني : إدارة الأزمات

42.....	1.2.2 تمهيد:
42.....	2.2.2 مفهوم الأزمة
44.....	3.2.2 أسباب حدوث الأزمة
44.....	4.2.2 خصائص وسمات الأزمة
45.....	5.2.2 مراحل الأزمة
45.....	6.2.2 تصنيف الأزمات
45.....	7.2.2 عناصر الأزمة
46.....	8.2.2 إدارة الأزمات
46.....	9.2.2 مفهوم إدارة الأزمات
48.....	10.2.2 أهداف إدارة الأزمات
48.....	11.2.2 متطلبات إدارة الأزمات
50.....	12.2.2 عوامل نجاح إدارة الأزمات
50.....	13.2.2 معوقات إدارة الأزمات
51.....	14.2.2 أساليب إدارة الأزمات
51.....	15.2.2 نماذج إدارة الأزمات
52.....	16.2.2 أبعاد إدارة الأزمات (مراحل إدارة الأزمات)
57.....	17.2.2 أسس تعامل القادة مع الأزمات
57.....	18.2.2 إجراءات التقليل من الآثار السلبية للأزمة
58.....	المبحث الثالث: الابتكار Innovation
58.....	1.3.2 تمهيد

58.....	2.3.2 مفهوم الابتكار
60.....	3.3.2 أهمية الابتكار
61.....	4.3.2 تحديات الابتكار
62.....	5.3.2 خصائص الابتكار
62.....	6.3.2 العوامل المؤثرة على الابتكار
64.....	7.3.2 مراحل العملية الابتكارية
64.....	8.3.2 مكونات بيئة الابتكار
66.....	9.3.2 أبعاد الابتكار
72.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
72.....	1.3 تمهيد
72.....	2.3 منهج الدراسة :
72.....	3.3 مجتمع الدراسة :
72.....	4.3 مصادر جمع البيانات :
72.....	المصادر الثانوية :
73.....	المصادر الأولية :
73.....	5.3 أداة الدراسة :
74.....	6.3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة :
75.....	7.3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة :
76.....	8.3 المعالجات الإحصائية:
78.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

78.....	1.4 تمهيد
78.....	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة :
80.....	3.4 تحليل أسئلة الدراسة :
95.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة :
115.....	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
115.....	1.5 تمهيد
115.....	2.5 مناقشة النتائج :
117.....	3.5 الاستنتاجات :
117.....	4.5 التوصيات:
119.....	Abstract
120.....	المراجع
134.....	الملاحق
135.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

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

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

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

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 للإنسان.

وأصبح نجاح المنظمات وتفوقها ضمن بيئة تتسم بتسارع وتيرة التغيرات والتطورات يعتمد على الاستغلال الأمثل لجميع ما تمتلكه المنظمات من إمكانيات وقدرات تمكنها من مجابهة التحديات والتطورات في بيئة الأعمال المتطورة. وقد فرضت تلك التغيرات زيادة الاهتمام بالبيانات والمعلومات التي تمتلكها المنظمة، والتركيز على المعرفة، والاعتماد شبه المطلق على المهارات والخبرات والقدرات الإبداعية والتي تساهم في خلق معارف وابتكارات جديدة ومتطورة وبرزت أهمية البيانات والمعلومات، ومتميزة المعارف الجديدة، مما ساهم في نشوء اقتصاد المعرفة القائم على المهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد والقدرات الإبداعية التي يمتازون بها.

وظهر مفهوم رأس المال الفكري نتيجة الاهتمام بوجود الابتكارات في المنظمة واعتبار المهارات والخبرات من أهم الموارد غير الملموسة التي تدعم بقاء المنظمات وزيادة قدرتها على التنافس؛ ظهر مفهوم رأس المال الفكري والقائم بشكل أساسي على العقل البشري وما يملكه من قدرات إبداعية خلقة تساهم في نمو المنظمة وتطورها.

وأصبحت المنظمات تدرك أهمية العنصر البشري باعتباره المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري وسعت إلى الاهتمام به وعملت على استقطاب المهارات والمحافظة عليها والاستفادة من طاقاته وقدراته في سبيل تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. (الشحاحدة و الخشالي، 2022)

وتواجه المجتمعات العديد من الأزمات، سواء بشكل دوري أو غير منتظم. وعند النظر إلى هذه الأزمات، نجد أنها تسببت في الماضي في خسائر كبيرة للأفراد والمجتمعات، سواء في الجوانب الاجتماعية، أو السياسية، أو الاقتصادية أو الإدارية. ومن المعروف أن تعرض المجتمع للأزمات يشكل تهديدًا على الحياة البشرية والممتلكات، حيث تسبب الأزمات في خسائر في المرافق العامة، والممتلكات والموارد البشرية والطبيعية، وتؤثر الخسائر بشكل مباشر أو غير مباشر على حياة الأفراد والمجتمعات، وتقلل من فرص التقدم والتطور. (الحسن والنجار، 2022)

ففي العقود الماضية، سببت الأزمات خسائر كبيرة وأضرار اقتصادية جسيمة للمنظمات في جميع أنحاء العالم. وتعتبر الأزمات عائقًا رئيسيًا في طريق تطور وتقدم هذه المنظمات. يتطلب التصدي للأزمات وجود إدارة فعالة للأزمات والمخاطر تكون متضمنة في الخطط الاستراتيجية للدول والمنظمات. يتطلب ذلك الاعتماد على المعرفة والوعي لدى صناع القرار.

لذلك، يتعين على الإدارة اتخاذ جميع الاحتياطات اللازمة لمواجهة الأزمات والسيطرة على نتائجها وتقليل تأثيراتها، وأن يتم ذلك في إطار إداري متكامل يستجيب بسرعة وفعالية للأزمات مع اعتماد الممارسات والتكنولوجيا الحديثة التي تساعد في تعزيز دور المنظمة في المجتمع. (سوفى، 2021)

ويساهم الابتكار في وصول المنظمات إلى حل للأزمات التي تواجهها في ظل تعقيد بيئة العمل، وتداخل مفرداتها واشتداد المنافسة في أوساطها، وقد تعددت الأزمات التي تواجه منظمات الأعمال في مختلف القطاعات بغض النظر عن نوع الأزمة سياسية كانت أم اقتصادية أم اجتماعية أم مالية (أبوالهوى والزغول، 2021)

وتعتبر البنوك من أهم المؤسسات الذي يمتاز بقدرته على مواجهه الأزمات، سواء كان مصدرها داخليا أو خارجيا ، ولأهمية ذلك الدور الذي يلعبه البنك في التنمية، والتوعية، والتنسيق بين مختلف الجهات ذات الاختصاص؛ من أجل مواجهة الأزمة، أو التخفيف من حدتها، فقد جاءت هذه الدراسة : لتعرف على أثر رأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي في

إدارة الأزمات بأبعاد مجتمعه (أعلام) الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في ظل وجود الابتكار كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.

2.1 مشكلة الدراسة

تظهر مشكلة نقص السيولة في البنوك السعودية بشكل واضح من خلال زيادة مستمرة في نسبة القروض إلى الودائع، حيث وصلت هذه النسبة إلى 102% في نهاية الربع الثالث من عام 2022، مقارنة بنسبة 85% في نهاية عام 2018. يعود هذا النقص في السيولة إلى بطء نمو الودائع، خاصة تلك التي تأتي من القطاع الخاص، مما يعرض البنوك لصعوبات في توفير التمويل اللازم للمشاريع والأنشطة الاقتصادية.

بالإضافة إلى ذلك، تمتلك الحكومة السعودية ودائعاً كبيرة لدى البنك المركزي، لكنها لم تستخدم هذه السيولة لتخفيف الضغط على البنوك، مما يعقد الوضع أكثر.

مع تنفيذ مشاريع رؤية المملكة 2030، يزداد طلب الشركات على التمويل، مما قد يساهم في زيادة نمو القروض. ومع ذلك، فإن ارتفاع معدلات الفائدة يجعل جزءاً من الودائع يتحول إلى أدوات تحمل فائدة، مما يقلل من هوامش الربح للبنوك.

إذا استمرت هذه المشكلة، فقد تؤدي التكاليف المرتفعة للتمويل إلى صعوبات إضافية في توفير التمويل للمشاريع وتنفيذ رؤية المملكة 2030، وقد تؤثر سلباً على النمو الاقتصادي والاستقرار المالي في المملكة العربية السعودية.

بناءً على التطورات التكنولوجية الهائلة ووسائل الاتصال، أصبحت المنظمات المعاصرة تسعى لتطوير وتنمية موجوداتها غير الملموسة لتواكب التغيرات في طبيعة الأعمال التجارية والعمليات الإنتاجية وإدارة العلاقات مع العملاء. ومن أجل ذلك، أصبح من الضروري على المنظمات اعتماد التقنيات الحديثة ومواكبة التحولات في العمليات التجارية والتشغيلية، وزيادة قدراتها الإبداعية من خلال تزويد العاملين

بالخبرات والمعرفة والمهارات التي تؤهلهم لتقديم أفكار إبداعية تعزز قدرتها على المنافسة وتضمن استمراريتهما وازدهارها في سوق الأعمال المتنافسة.

ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر رأس المال الفكري وأثره في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للإبتكار دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

- يساهم البحث في تطوير الفهم النظري لعلاقة رأس المال الفكري والإبتكار بإدارة الأزمات، مما يساهم في توسيع الفهم العام لتكامل هذه المفاهيم في سياق إدارة المخاطر والكفاءة الإدارية.
- تقديم مدخلات جديدة: من خلال تحليل الدور الوسيط للإبتكار، تعزز النظريات القائمة في مجال إدارة الأزمات وإدارة الموارد البشرية.
- توجيه الأبحاث المستقبلية نحو استكشاف أبعاد جديدة في علاقة رأس المال الفكري والإبتكار في سياق البنوك التجارية وما وراءها.

➤ الأهمية التطبيقية:

- تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات المالية، وبالتالي تقليل تأثير الأزمات على الأداء المالي وسمعة البنوك.
- يمكن للبنوك التجارية تطوير برامج تدريبية واستراتيجيات توظيف تعزز كفاءة الموظفين في مواجهة الأزمات.
- يمكن للدراسة أن تساعد البنوك التجارية في بناء مرونة أفضل وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال.

4.1 أهداف الدراسة

هدف الدراسة إلى فهم وتقييم أثر رأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) في إدارة الأزمات بأبعاد مجتمعه (أعلام) الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في ظل وجود الابتكار كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض. ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية منها :

- تحليل أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) وفهم كيفية تأثيرها على إدارة الأزمات في مجتمع البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- فهم طبيعة الأزمات في مجال البنوك التجارية وتحليل عناصرها المختلفة، مثل الأعلام ونظم المعلومات وحشد الموارد وسرعة الاستجابة.
- تقييم دور الابتكار كمتغير وسيط في عملية إدارة الأزمات بالبنوك التجارية بمدينة الرياض.
- دراسة كيفية تفعيل وتعزيز رأس المال الفكري للتعامل مع الأزمات وتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة.
- تقديم توصيات عملية ومقترحات لتعزيز استخدام رأس المال الفكري كأداة لإدارة الأزمات في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

5.1 أسئلة الدراسة

➤ السؤال الرئيس الأول: ما أثر رأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس

المال العلاقتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

ينبثق من هذه السؤال الرئيسي الأول الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول: ما أثر رأس المال البشري في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما أثر رأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

– السؤال الفرعي الثالث : ما أثر رأس المال العلاقتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في

البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

➤ السؤال الرئيس الثاني: ما أثر رأس المال الفكري بأبعاده رأس الهيكل، رأس المال المال البشري، رأس

المال العلاقتي في الابتكار في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

➤ السؤال الرئيس الثالث: ما أثر الابتكار في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة

الرياض ؟

➤ السؤال الرئيس الرابع: ما أثر رأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكل، رأس

المال العلاقتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة من خلال الابتكار في البنوك التجارية بمدينة

الرياض ؟

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 الهيكل، رأس المال العلاقتي في إدارة الأزمات بأبعادها

مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

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 البنوك التجارية بمدينة الرياض.

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الهيكل في إدارة

الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال العلاقتي في إدارة

الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال العلاقتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبتكار في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

الفرضية الرئيسية 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 العلاقتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة من خلال الإبتكار في البنوك التجارية بمدينة الرياض).

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر رأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) في إدارة الأزمات بأبعاد مجتمعه (أعلام) الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في ظل وجود الابتكار كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض ، ويتضمن المتغيرات التالية:

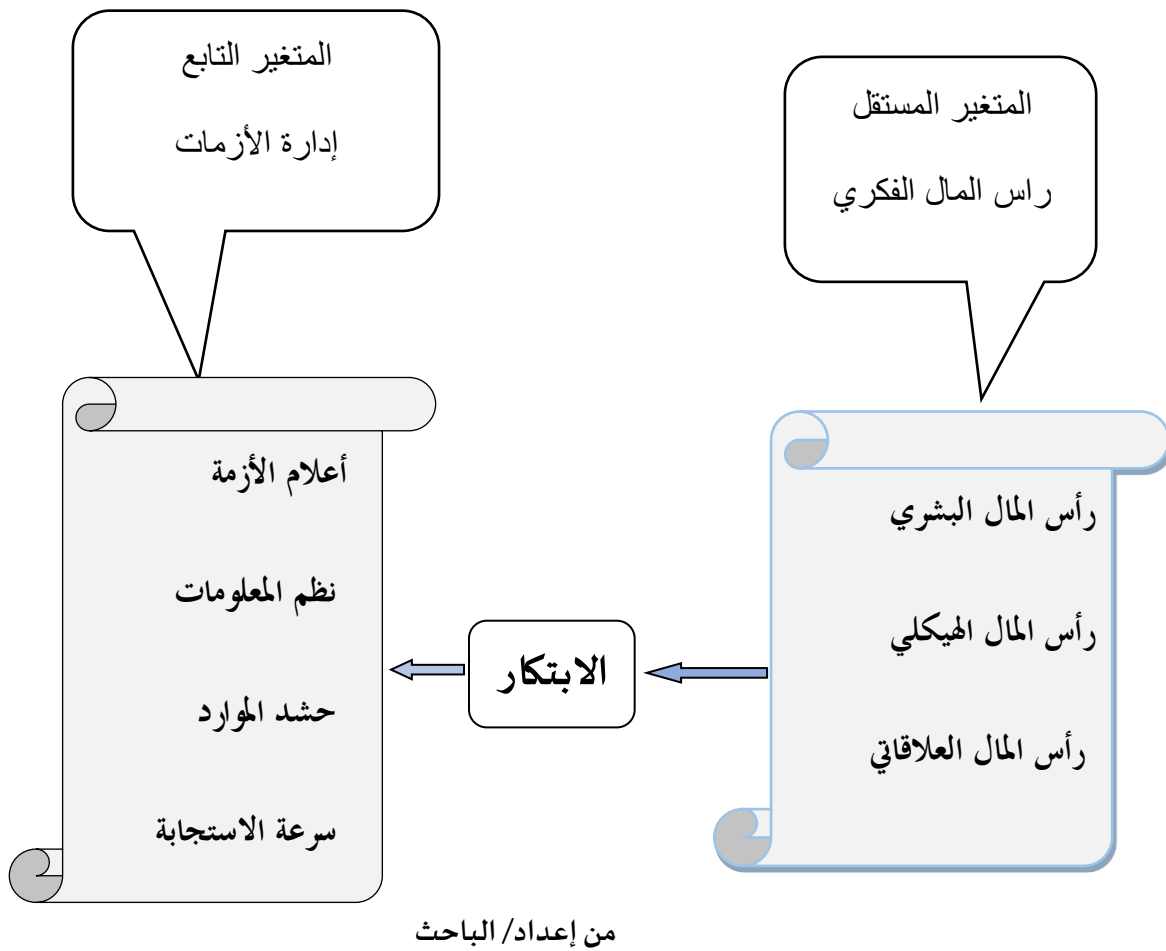
1- المتغير المستقل: رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس

المال العلاقتي)

2- المتغير التابع: إدارة الأزمات بأبعاد مجتمعه (أعلام) الأزمة، نظم المعلومات، حشد

الموارد، سرعة الاستجابة)

3- المتغير الوسيط: الإبتكار



8.1 دافع اختيار الموضوع:

➤ الدوافع الذاتية:

- لدى الباحث اهتمام شخصي بمجال إدارة الأزمات والابتكار في القطاع المصرفي، مما يدفعه لاختيار هذا الموضوع لأنه يتيح له فرصة لاستكشافه بعمق.
- الرغبة في تطوير مهاراته البحثية والتحليلية من خلال العمل على موضوع يتطلب دراسة متعمقة وتحليل دقيق.

➤ الدوافع الموضوعية:

- يمكن أن يكون لدراسة تأثير رأس المال الفكري والابتكار في إدارة الأزمات أهمية كبيرة في تحسين أداء البنوك وبالتالي تعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

- تواجه البنوك التجارية تحديات مستمرة في إدارة الأزمات، ولذلك فإن دراسة تأثير عوامل مثل رأس المال الفكري والإبتكار يمكن أن توفر إرشادات عملية لتحسين الاستجابة للأزمات.
- هناك نقص في البحوث التي تدرس تأثير رأس المال الفكري والإبتكار في إدارة الأزمات، مما يجعل هذا الموضوع محط اهتمام لملء هذه الفجوات البحثية.

9.1 المنهجية :

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال اتباع أسلوب المسح الشامل وذلك من أجل تحليل وتصنيف البيانات ومن بعد ذلك عرضها في جداول وأشكال للتعليق على النتائج المستخلصة منها، ولذلك قام الباحث بتطوير الاستبانة لجمع البيانات الأولية، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS V.25) للوصول الى التوصيات التي تأمل من خلالها تطوير دور الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية حول موضوع الدراسة.

10.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على مجموعة مصادر للحصول على المعلومات متعلقة بموضوع الدراسة وأهدافها، والتي تمثلت بما يلي :

- المصادر الثانوية : تلك البيانات الي تم الحصول عليها من المراجعة الأدبية للدراسات السابقة والمراجع المكتبية وذلك لوضع الاطار النظري للدراسة.
- المصادر الأولية : تم تطوير استبانة علمية محكمة وذلك من خلال تطوير ومعالجه الاستبيانات الموجودة في المراجع و الدراسات السابقة وذلك لقياس اثر تدريب الموارد البشرية على إدارة الأزمات في صندوق تنمية الموارد البشرية. حيث غطت جميع الجوانب التي سيتناولها الإطار النظري والفرضيات والأسئلة التي ارتكزت عليها هذه الدراسة.

11.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على

الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

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

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

❖ أساليب الإحصاء الوصفي

مقياس النزعة المركزية التكرارات والمتوسطات العصبية 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

13.1 حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر رأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) في إدارة الأزمات بأبعاد مجتمعه (أعلام) الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في ظل وجود الابتكار كمتغير وسيط.
- **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.
- **حدود زمانية:** اقتصرَت الدراسة خلال عام 2024.
- **حدود بشرية:** تم إجراء الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض.

14.1 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية	
الدراسة	عinzات والكساسبة (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر المنظمة الذكية (ذكاء الأعمال، التوجه الإبداعي، التعلم المستمر، فهم البيئة، التكيف) في الابتكار التكنولوجي (ابتكار المنتج، ابتكار العمليات، طرق الدفع الجديدة)، في ظل وجود الريادة الرقمية كمتغير وسيط في طلال أبو غزالة العالمية في الأردن
المتغير المستقل	المنظمة الذكية (ذكاء الأعمال، التوجه الإبداعي، التعلم المستمر، فهم البيئة، التكيف)
المتغير التابع	الابتكار التكنولوجي (ابتكار المنتج، ابتكار العمليات، طرق الدفع الجديدة)
المتغير الوسيط	الريادة الرقمية
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم صحيفة استبيان خاصة لتجميع البيانات .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: * وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمنظمة الذكية بدلالة أبعادها (ذكاء الأعمال، التوجه الإبداعي،

	التعلم المستمر، فهم البيئة، التكيف) في الابتكار التكنولوجي بدلالة أبعاده مجتمعة (ابتكار المنتج، ابتكار العمليات، طرق الدفع الجديدة) في طلال أبو غزالة العالمية في الأردن. * وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمنظمة الذكية بدلالة أبعادها (ذكاء الأعمال، التوجه الإبداعي، التعلم المستمر، فهم البيئة، التكيف) في الريادة الرقمية في طلال أبو غزالة العالمية في الأردن. * وجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الرقمية في الابتكار التكنولوجي بأبعاده مجتمعة في طلال أبو غزالة العالمية في الأردن. * وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمنظمة الذكية بأبعادها في الابتكار التكنولوجي بأبعاده مجتمعة من خلال الريادة الرقمية في طلال أبو غزالة العالمية في الأردن. في ضوء النتائج تم صياغة مجموعة من التوصيات أهمها: إعطاء مزيد من الاهتمام لعناصر المنظمة الذكية والريادة الرقمية في "طلال أبو غزالة العالمية" لما لهما من أثر فاعل في الابتكار التكنولوجي، بالإضافة إلى ضرورة توسيع الدراسات المستقبلية في البيئة العربية خاصة الأردنية لتشمل المتغيرات المبحوثة في منظمات أخرى.
الدراسة	الضلاعين والافي (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الابتكار بأبعاده (الابتكار الإنتاجي- الابتكار في العمليات- الابتكار التسويقي-الابتكار المنظمي) في الفاعلية المنظمة بأبعادها (تحقيق الأهداف-التكامل التنظيمي-التكيف التنظيمي) في ظل المنافسة التنظيمية كمتغير معدل في الجامعات الحكومية الأردنية.
المتغير المستقل	الابتكار بأبعاده (الابتكار الإنتاجي- الابتكار في العمليات- الابتكار التسويقي-الابتكار المنظمي)
المتغير التابع	الفاعلية المنظمة بأبعادها (تحقيق الأهداف-التكامل التنظيمي-التكيف التنظيمي)
متغير معدل	المناعة التنظيمية

لتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بأخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة بواقع (302) من العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية من نواب الرئيس والعمداء ونوابهم ومساعدتهم، وكذلك رؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري المراكز العلمية ومساعدتهم	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية النسبية للابتكار والفاعلية المنظمة، ووجود مستوى مرتفع للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في الفاعلية المنظمة في الجامعات الحكومية الأردنية، وكذلك وجود دور للمناعة التنظيمية في تحسين أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة في الجامعات الحكومية الأردنية. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: محافظة الجامعات الحكومية على استمرارية الاهتمام بالابتكار بمختلف أبعاده واستخدام أدوات تضمن عدم تراجع أو تدني مستوى الاهتمام فيه، كتشجيع العاملين على الابتكار والتوعية المستمر بأهميته، وتقديم الدعم المالي لأنشطة البحث والتطوير للوصول إلى ابتكارات في الخدمات التعليمية، وكذلك إجراء دراسات علمية تهتم بزيادة الفاعلية المنظمة في الجامعات الحكومية الأردنية، وترسيخ المناعة التنظيمية.	أهم النتائج والتوصيات
(محمد وآخرون، 2021)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى إبراز واقع تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمائية في ظل جائحة كوفيد 19.	أهداف الدراسة
أساليب إدارة الأزمات	المتغير المستقل
المؤسسات الخدمائية	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة	منهجية البحث

كانت نتائج الدراسة: أن أساليب إدارة الأزمات تطبق بنسبة ضعيفة جدا وقد تكاد تكون منعدمة في المؤسسة الخدمائية والمتمثلة في المركب الرياضي لولاية سوق أهراس، كون العاملين ليست لديهم دراية أو مفاهيم حول إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بعقد البرامج التدريبية الخاصة بالأساليب الحديثة والفعالة في مواجهة الأزمات، إنشاء فريق متخصص لإدارة الأزمات في كافة المؤسسات الخدمائية الرياضية، توفير الكوادر المتخصصة لإعداد الخطط المسبقة لإدارة الأزمات المحتملة وسيناريوهات المواجهة، وبناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توفير المعلومات بالسرعة المطلوبة لمواجهة الأزمة داخل المؤسسات الخدمائية.	أهم النتائج والتوصيات
(سوفي، 2021)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط.	أهداف الدراسة
استراتيجيات إدارة الأزمات	المتغير المستقل
الصحة التنظيمية	المتغير التابع
تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة كل من استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود تأثير معنوي لجميع استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية. واستنادا للنتائج أوصت الباحثة بضرورة وضع نظام متكامل لدارة الأزمات لديه القدرة على التعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى ضرورة توفير المناخ الداعم للصحة التنظيمية.	أهم النتائج والتوصيات

الدراسة	النظامي والشورة (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الابتكار بأبعاده (الابتكار التكنولوجي، والابتكار الإداري) في الإنتاج المرن بأبعاده (تنظيم مكان العمل، والصيانة الإنتاجية الشاملة، والإنتاج في الوقت المحدد، وخريطة تدفق القيمة، والإنتاج الخليوي) من خلال المتغير الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية في الأردن
المتغير المستقل	الابتكار بأبعاده (الابتكار التكنولوجي، والابتكار الإداري)
المتغير التابع	الإنتاج المرن بأبعاده (تنظيم مكان العمل، والصيانة الإنتاجية الشاملة، والإنتاج في الوقت المحدد، وخريطة تدفق القيمة، والإنتاج الخليوي)
المتغير الوسيط	التحسين المستمر
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، إذ تم توزيع (370) استبانة، استرجع منها (320) استبانة. تبين أن عدد الصالح منه للتحليل (290) استبانة وبنسبة (90.6%)، تم التحليل باستخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار بأبعاده (الابتكار التكنولوجي، الابتكار الإداري) في الإنتاج المرن بأبعاده: (تنظيم موقع العمل، والصيانة الإنتاجية الشاملة، والإنتاج في الوقت المحدد، وخريطة تدفق القيمة، والتصنيع الخليوي)، ويدل ذلك على إن الاهتمام بالابتكار يعزز تحقيق أبعاد الإنتاج المرن في الشركات المبحوثة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الإنتاج المرن. توصي الدراسة بضرورة الاستمرار بالمحافظة على مستوى تبني الابتكار بأبعاده التكنولوجي والإداري وزيادة الاهتمام بتوظيف التكنولوجيا الحديثة ومتابعة التطورات التكنولوجية التي تساهم في تحسين جودة المنتجات وتطوير

	الخطوط الإنتاجية باستمرار. وكذلك المحافظة على الاهتمام بتنظيم موقع العمل والصيانة الإنتاجية الشاملة، وزيادة الوعي لدى العاملين بأهمية الابتكار وتشجيع الابتكار لديهم وإشراكهم في مناقشة الأفكار الابتكارية، وتوصي أيضا بضرورة توفير التدريبات اللازمة للموظفين في مجال الابتكار من خلال المتخصصين في هذا المجال وزيادة المعرفة بأهمية الابتكار والإنتاج المرن.
الدراسة	(القرص، 2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية ومعرفة الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين الأداء .
المتغير المستقل	استراتيجيات إدارة الأزمات.
المتغير التابع	تحسين الأداء .
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي .
أهم النتائج والتوصيات	وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: توافر استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية بدرجة عالية"، وينسب متفاوتة، وأن مستوى إدراك المرء في هذه الشركات لأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات كان عاليا، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزي الخصائص الديموغرافية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (من

	عالية إلى عالية جداً) وذلك من خلال تشجيع الرؤوسين ماديا ومعنوياً وتقويض الصلاحيات لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
الدراسة	أبوليلي والنجار(2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية والقانونية) في أساليب إدارة الأزمات بدلالة أبعادها (أسلوب تغيير المسار، وأسلوب احتواء الأزمة، وأسلوب خلية الأزمة، وأسلوب تفتيت الأزمة، وأسلوب الاحتياط التعبوي)، وكل من تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية
المتغير المستقل	اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية والقانونية)
المتغير التابع	أساليب إدارة الأزمات بدلالة أبعادها (أسلوب تغيير المسار، وأسلوب احتواء الأزمة، وأسلوب خلية الأزمة، وأسلوب تفتيت الأزمة، وأسلوب الاحتياط التعبوي)
منهجية البحث	ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد العينة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (240) استبانة لضمان تمثيل المجتمع، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة (230) استبانة، الصالح منها للتحليل (214) استبانة. وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية

والقانونية) في أساليب إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وقد تبين أن معاملات اليقظة التكنولوجية واليقظة البيئية والقانونية من أبعاد اليقظة الاستراتيجية هي معنوية. كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية والقانونية في أساليب إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في كل من أسلوب تغيير المسار، وأسلوب احتواء الأزمة، وأسلوب خلية الأزمة، وأسلوب تفتيت الأزمة، وأسلوب الاحتياط التعبوي في شركات صناعة الأدوية الأردنية. كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها في أساليب إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة بوجود تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وأخيرا قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها: استمرارية شركات صناعة الأدوية الأردنية بتعزيز مفهوم اليقظة الاستراتيجية بأبعادها كافة، مما ينعكس إيجابيا على أساليب إدارة الأزمات للشركات ويزيد من أرباحها وعوائدها، مما يجعل من الضروري تفعيل كل من تشاركية والمعرفة والريادة الرقمية لأهميتهما الكبيرة في عمليات شركات صناعة الأدوية الأردنية.	
(أبورمان وآخرون، 2019)	الدراسة
هدفت الدراسة عن الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والتعرف إلى أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، الاحتواء) المتبعة من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جامعة الطائف ، والكشف عن أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في الجامعة .	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	القيادة التحويلية
المتغير التابع	أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، الاحتواء)
منهجية البحث	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي
أهم النتائج والتوصيات	وقد أظهرت النتائج أن مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام يقع ضمن المستوى المرتفع ، كما أن مستوى تطبيق أساليب إدارة الأزمات جاء بمستوى مرتفع باستثناء أسلوب الهروب والذي وجد أنه يطبق بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج أن توافر أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام تفسر نسبته 41.9% من تطبيق أساليب إدارة الأزمات، وأن هناك تأثير إيجابي لممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق أساليب المواجهة والاحتواء بينما تؤثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق أسلوب الهروب بشكل سلبي. وكانت أهم التوصيات فيما يتعلق بأساليب إدارة الأزمات كالتالي: وجوب امتلاك القيادات الأكاديمية مهارات عالية لقيادة الأزمات من خلال اتباع استراتيجيات تفاعلية مع العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للتوصل إلى الحلول المناسبة للخروج من الأزمة، كما يجب التركيز على تقديم البرامج التدريبية والدورات التثقيفية المتخصصة بإدارة الأزمات للعاملين، من أجل استثمار هذه العقول والقدرات البشرية والاعتماد عليها وقت الأزمات.
الدراسة	(الأولسي وآخرون، 2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان أهم المتطلبات الأساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات مع بيان أهم الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمات.

المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	استراتيجيات إدارة الأزمات
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي بين متغيرات البحث المتمثلة باستراتيجيات إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ومنها ضرورة قيام إدارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بتحليل للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة مواطن القوة والضعف فيها لغرض تلاقي مشاكل حدوث الأزمات.
الدراسة	الحوامدة والافي (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر رأس المال الفكري بإبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي) في الابتكار من خلال التوجه نحو التعلم في شركات صناعة الأدوية الأردنية في الأردن
المتغير المستقل	رأس المال الفكري بإبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي)
المتغير التابع	الابتكار
منهجية البحث	استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة كأداة لجمع البيانات وزعت عليهم استبانات الدراسة، استرد منها (250) استبانة صالحة للتحليل.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في الابتكار، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في التوجه نحو التعلم، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو التعلم في الابتكار، ووجود تأثير لرأس المال الفكري في الابتكار بوجود التوجه نحو التعلم في شركات صناعة الأدوية الأردنية في الأردن. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام شركات صناعة الأدوية

	الأردنية برأس المال العلائقي كأحد ممارسات رأس المال الفكري في هذه الشركات، لزيادة ممارسة التوجه نحو التعلم، وأن الاهتمام بها يعزز من إمكانية تعزيز الابتكار لتوطيد العلاقات بين الزبائن والإداريين من خلال العلاقات العامة في الشركات المبحوثة.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Skhvediani, Etal ,2023
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تقدير العلاقة بين رأس المال الفكري ومؤشرات الأداء لشركات التصنيع في روسيا. تم تحليل عينة تضم 23,494 ملاحظة لشركات التصنيع الروسية خلال الفترة من 2017 إلى 2020.
المتغير المستقل	رأس المال الفكري
المتغير التابع	مؤشرات الأداء
منهجية البحث	استخدم المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري يؤثر بشكل كبير وإيجابي على أداء الشركات، سواء من خلال النواحي الهيكلية أو البشرية. ومع ذلك، فإن تأثير رأس المال الهيكلي والبشري يكون أقل بكثير من تأثير رأس المال المستخدم. وبشكل عام، يركز الشركات على تحقيق الأرباح من خلال استخدام أصول الشركة، في حين أن الإمكانيات الكامنة لتحقيق الأرباح من رأس المال الهيكلي والبشري لا تزال غير مستغلة بشكل كامل في شركات التصنيع الروسية
الدراسة	Acuña-Opazo, C. and González, O.C. (2021),
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التأثيرات المباشرة على الأداء المالي والقيمة المضافة للإنتاج في الشركات العائلية، مع التركيز على كفاءة رأس المال الفكري كمتغيرات محددة. تم اقتراح تحليل مقارنة بين الشركات العائلية وغير

العائلية لاستكشاف الفروق البارزة في تأثيراتها على الأداء المالي والقيمة المضافة للشركات من خلال تقنيات متعددة المتغيرات.	
المتغير المستقل	رأس المال الفكري
المتغير التابع	الأداء المالي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري يعد عاملاً محدداً للأداء المالي للشركات، وأكثر بشكل ملحوظ في الشركات العائلية مقارنة بالشركات غير العائلية. كما أظهرت الدراسة أن كفاءة رأس المال الفكري للشركات العائلية لها علاقة مباشرة وأكبر بالقيمة المضافة للإنتاج مقارنة بالشركات غير العائلية، مما يعتبر عاملاً هاماً في توقع أداء الشركات. يبرز هذا البحث أهمية إدارة العوامل غير الملموسة، مثل رأس المال الفكري، كعامل تنافسي متقدم للشركات. وتعتبر هذه الدراسة مساهمة مهمة في فهم أداء الشركات العائلية وتأثير رأس المال الفكري عليها، وتوضيح الفروق بين هذه الشركات وبين الشركات غير العائلية في سياق الاقتصادات الناشئة
الدراسة	(Al-Majali ,etal., 2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية إدارة الأزمات وأثرها في أداء العاملين بشركة البوتاس العربية.
المتغير المستقل	استراتيجية إدارة الأزمات
المتغير التابع	أداء العاملين .
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي ، دراسة الحالة .
أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت النتائج اعتماد الشركة على الطرق الإدارية في حل مشاكلها مستفيدين من الخطط الاستراتيجية عند مواجهة الأزمات، وإن استخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي

هي الاستراتيجية التكتيكية لإدارة الأزمات لديها. وقدمت الدراسة العديد من التوصيات، ومنها ضرورة تضافر الجهود الحكومية والخاصة للتوصل إلى الحلول المناسبة للتخفيف من الأزمات التي تواجه الشركات الأردنية، وضرورة توفير مركز لإعداد قادة ومديري الشركات وبناء قدراتهم للتعامل مع الأزمات، بالإضافة على ضرورة التخصص الأعمق في مجال دراسات إدارة الأزمات.	
(koronis, PONIS, 2018)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تبني وجهة نظر استراتيجية حول اتجاه جديد في إدارة الأزمات يعتمد على تكيف المنظمة مع المستجدات التي تفرضها الأزمة من الناحية التنظيمية بما يعزز مفهوم البقاء التنظيمي.	أهداف الدراسة
النهج الاستراتيجي لإدارة الأزمات	المتغير المستقل
المرونة التنظيمية	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على تحليل المفاهيم المتعلقة بموضوع إدارة الأزمات والتي وردت في الأدبيات.	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن التأكيد على أن التأهب والاستجابة والقدرة على التكيف والقدرات التعليمية المتوافرة ضمن المنظمات تشكل محركات أساسية تزيد من القدرة على تحمل مختلف الظروف وتحقيق الاستمرارية والبقاء ، كما قدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً يعتمد الخصائص الاستراتيجية التي يمكن للمنظمات أن تمارسها ضمن مفهوم المرونة بدلا من الطرق التقليدية لإدارة الأزمات..	أهم النتائج والتوصيات

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 أضفى 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 (الهلاي، 2011).

ويعتبر كتاب "رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات" والذي صدر عام (1997) من أوائل الكتب في هذا المجال، وإن كان قد تم استخدام 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 والمراكات 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 استخدم 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 ومرتبطة بالقدرة المميزة للمجاميع والتعامل بين العاملين ولا يمكن نسخه أو إحلاله محل المعرفة السابقة.
- من وجهة نظر الغول (2014، 30) أن رأس المال الفكري يتميز بسمات وخصائص تحدد مدى إمكانية التقرير عنه وادرجه بالقوائم المالية، وتمثل 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 الافتقار إلى فصله وصعوبة تحديد ما إذا كان قد تم المحافظة عليه أو صيانتها 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 المعنية 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 بالتنوع 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 الزبائي، 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 اهتموا بالعاملين في المنظمة وبخبراتهم، وركزوا على إيجاد القيمة، لذلك فقد وضعوا 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 إقامة 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 العلاقائي.

7.1.2 رأس المال البشري Human Capital

أصبحت مسألة إهتمام المنظمات بالموجودات اللاملموسة مسألة في غاية الأهمية والحاجة كون هذه الموجودات تمثل حجر الأساس في ضمان استدامة الميزة التنافسية للمنظمات والمحافظة على مواقعها التنافسية وارتقاءها نحو التميز. يمثل رأس المال البشري Human Capital العامل الأكثر حرجية 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 تؤكدته كتابات كل من شولتز (1961) وبيكر (1964)، على الرغم من أن بعض الباحثين يعتبرون بدايات الاهتمام بالمصطلح كان لأدم سميث في القرن الثامن عشر، وأستخدم فيما بعد هذا المصطلح وقدم إلى السوق وعالم الأعمال بوصفه أسلوباً 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 خصوصاً خلال العقدین 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

الحرية 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 وتركي، 2016) رأس المال البشري العنصر الأساس لرأس المال الفكري، والمصدر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث يعترف منطور الاقتصاد الكلي برأس المال البشري باعتباره 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 (العزاوي، 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 إليها 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 وقيمتها 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، وإنما 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، والاتصالات، 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 أعلى 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 المنظمة 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 اليافي وإمحم (2009) إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري هو استخدام 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 الرئيسية 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 ضرورياً 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 استخدام 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 يوضح 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 الطباخة (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 وفتيات 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 المنظمة، 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 المنظمة 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 تجميعهما بشكل صحيح لتمكين الأفراد من القيام بمهامهم في إنشاء المعرفة وتولييفها لتطوير منتجاتها.

11.1.2 مكونات رأس المال الهيكلي

لخص (2016, 4) lev and Peter 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 لوحدة الإنتاج في المنظمة.

ثانياً: رأس المال الهيكلي المتجسد في الثقافة التنظيمية: 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 التنظيمية في العمليات وقواعد البيانات بعد مغادرة آلاف 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 العلاقتي Relational Capital

جاء رأس المال العلاقتي 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 العلاقتي يعتبر ميزة لا غنى عنها في أي منظمة، ويتكون رأس المال العلاقتي 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 العلاقتي جزء مهم من قيمة المنظمة (با فقير، 2014).

يرى Kale et al. 2000 أن رأس المال العلاقتي 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 العلاقتي

إختلف الباحثون في تحديد أبعاد رأس المال العلاقتي ومنها:

1. **الثقة (Trust):** من أهم أبعاد رأس المال العلاقتي 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 العلاقتي والذي يترك أثره في خصائص العلاقات، وفي عملية تبادل ونقل المعلومات، ويعمل على تطوير الإتصال بين العاملين، كما انه له أثراً مباشراً وغير مباشراً 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 العلاقتي

حدد العنزي وصالح (2009 ، 26-27) أبرز مؤشرات رأس المال العلاقتي 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 العلاقتي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها 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 العلاقتي:

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

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 ظرفاً غير متوقع يتسم بعدم التوازن ويُمثل نقطة تحول مهمة في حياة المنظمة وعادة ما ينتج عنها تغيير كبير نتيجة التعرض لهذا الطرف والذي يتسم بعنصر المفاجأة وهنا تبرز إدارة الأزمات لتلعب دوراً كبيراً 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 الأزمة نقطة تحول غير اعتيادية تظهر من خلال تعرض المنظمة بشكل مفاجئ للمواقف أو أحداث 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 عباينة 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 أداء 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 McClelland 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 طارئ جديد مفاجئ يهدد الاستقرار ويعمل على زعزحته، 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، بالإضافة إلى التكرار والجمود في اداء الاعمال.

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

- اسباب ترتبط بالامكانيات 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 والقرارات 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 وتتعدد 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 لأنها 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 لمواجهةها 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 لمواجهةها 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 لمواجهة 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 وتنقسم الى أزمات مفاجئة تحدث دون سابق انذار ويصعب التنبؤ بها او توقع حدوثها، وأزمات متوقعة لها مؤشرات انذار مبكر ومتكررة الحدوث. - حسب الآثار الناتجة عنها وتنقسم الى أزمات لها أثر مباشر ومعروفة، وأزمات 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 قرارات سريعة.

8.2.2 إدارة الأزمات

تعتبر الأزمات منعطفا حرجا تتعرض لها المنظمات مما يتطلب التحرك السريع بطريقة غير تقليدية للسيطرة عليها والتقليل من أثارها، 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، وإدارة 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 الامكانيات 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 العشوي (2020) ان إدارة الأزمات هي عملية مهنية خاصة تتمثل في مجموعة بإدارة المخاطر واستعادة اوضاعها الطبيعية.

وترى العشوي (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 أثارها 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 تفاديهما وعدم تكرارها وتقليل أثارها والحد منها لمصلحة استمرار المنظمة واستعادة نشاطها ووضع منهجية واضحة للتعليم 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 القرارات اللازمة والتحكم بها لمواجهتها، وتوفير الدعم لإعادة التوازن والكيان الاداري إلى وضعه الطبيعي (الجزاوي، 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 أزمة 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 أثار الأزمة.
- حماية الممتلكات والمحافظة على الأصول في مكان الأزمة والتقليل من المعاناة خلال حدوثها.
- السعي إلى التخفيف من الآثار السلبية والضرارة 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 (2015) and Ravazzani 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 اللازمة 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 للاتصالات 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، لسماحة بتبادل المعلومات والبيانات بين جميع اقسام المنظمة فيكون الاستعداد بالشكل الأمثل لتفادي أي أزمة ممكن ان تحدث.

4- تطوير نظام إداري لإدارة 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 الإدارة 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 ايجاباً 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 وكيائها Peculija et al., 2017
3. تعبئة الموارد والامكانيات: وتعنى باحتفاظ المنظمة بمخزون الموارد البشرية والامكانيات 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 أثارها السلبية، ويمكن ذلك من خلال تسهيل انسياب الامكانيات والموارد للوحدة التنظيمية المتضررة، مما يؤدي إلى معالجتها في وقت قياسي وبأقل التكاليف Liu et al., 2017

13.2.2 معوقات إدارة الأزمات

تشكل 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 بشرية: تتمثل في استبعاد فكرة حصول 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 الإدارة العليا للمتميزين من القادة، وعدم الاهتمام بالتدريب على إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها، وأخيراً قلة الصلاحيات الممنوحة للقادة في إدارة الأزمات.

ت- معوقات تتعلق بالمعلومات: تتمثل في معوقات الاتصال والصعوبة في مشاركة المعلومات والتلاعب فيها وعدم دقتها والقصور في توفيرها، وإهمال فريق العمل المسؤولياته 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 أبرز هذه الأساليب (غواص وآخرون، 2019):
 - 2. أسلوب تغيير المسار: يستخدم هذا الأسلوب لمواجهة الأزمات القوية والعنيفة والتي من الصعب مواجهتها، مما يدعوا الإدارة في المنظمة إلى تغيير مسار هذه الأزمة وتحويل مسارها باتجاه بعيد عن الأزمة نفسها من خلال الالتزام بالحدز والسرعة والسرية التامة عند التعامل مع الموقف بهدف التقليل من المخاطر (المساعدة، 2012 ، 63).
 - 3. أسلوب 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. أسلوب تفتيت الأزمة: يعد من اقوى اساليب التعامل مع الأزمات القوية والشديدة، ويعتمد هذا الأسلوب على المعرفة الكبيرة بل الكاملة بالقوى المسببة للأزمة، وتحديد مصالحها المتعارضة ومنافعها المحتملة وتحالفاتها القائمة ثم التأثير في وحدة تلك التحالفات وتحويل الأزمة الأساسية 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 وإعادة 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، إعادة التوازن والنشاط والتعلم".
- نموذج Mitroff 1994 الذي حدد خمس مراحل أيضاً تمر بها الأزمة وهي: "اكتشاف اشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط والتعلم" وهو النموذج التي تعتمد 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)، (10-8) ؛ اللامي والعيساوي (2015، 46) ووضحوا 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 بإمكانية 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 لمواجهةها (العبادي 2015، 98).
- وهي مرحلة استشعار الأزمة وإتخاذ الإجراءات الوقائية لتلافها، 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 إشارات 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 اللازمة 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 للإشارات سوف يتقرر احتمالية حدوث أزمة ام لا، وهذا يتطلب اعداد السيناريوهات المتوقعة ووضع الإجراءات قبل حدوث الأزمة وذلك للحد منها او عدم حدوثها، والاستعداد لمواجهةها 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 و ابراهيم ، 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 ضروره 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 الأماكن التي لم تتأثر بها في المنظمة، وذلك يتوقف على طبيعة الأزمة (ناصر، 2018، 65).

ويرى حفيان (2015) أن هذه المرحلة تعد من أخطر مراحل الأزمة، وأن سبب الوصول إليها ممكن أن يكون بسبب ضعف متخذي القرار وجهلهم واحاطتهم بأفراد قليلة الخبرة، بهذا تصل الأزمة 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 بأنها 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 وإيجاد السبل المناسبة لمواجهتها". ويرى الباحث أنه في هذه المرحلة يجب أن تسعى إدارة المنظمات إلى المحافظة على استمرارية العمل فيها، وتوجيه كل جهودها للتقليل من الآثار السلبية التي ممكن أن تلحق في المنظمة، وحتى لا تتولد ازمات أخرى عن الأزمة 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 الأزمة، فمن الممكن أن تستغرق عملية التعافي وقتاً طويلاً إذا كانت الأزمة كبيرة، إضافة إلى تكاليف استعادة النشاط التي ممكن أن 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 بأنها 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 أخرى، 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 والمستخدمه 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 للأخطاء.

ويرى الباحث أن مرحلة التعلم هي المرحلة التي تعمل المنظمات فيها على تدوين جميع المعلومات والبيانات عن الأزمة، وتقييم الأساليب والخطط الموضوعية لمواجهتها وإعادة دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوثها، بهدف استخلاص العبر والدروس واكتساب الخبرات الضرورية لمواجهة الأزمات مستقبلاً.

17.2.2 أسس تعامل القادة مع الأزمات

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

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

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

ثالثاً: المفاجأة وهذه الخطوة تعد أساس مواجهة الأزمة، فيجب على القادة عدم اعلان الخطوات الموضوعية للمواجهة للتخفيف من الآثار السلبية للأزمة، لأن افشاء اسرار الحركات الموضوعية 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 مهامهم 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 يزداد 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 وتجارب 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، وظهر أسلوب جديد ينم عن قدرات كبيرة يعتمد على التجديد والتطوير والفكر المستنير

وروى كل من (2017) He, Deng, Zangh & Antomny 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 الاختلاف في الطروحات الفكرية ووضع الآليات 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 وجليها للمنظمة ووضعها بالموضع العملي، وهذه الدلالة والتحديد لمعنى الابتكار يوضح بأن 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 للأفكار 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 ارتباط بفعاليات المؤسسة والتي تعطي أهمية نوعية. وبناءً على هذا التحديد في المعنى فإن الابتكار يهدف لتأسيس نوعية مضافة أيضاً بتطوير فعالية معينة أو الوصول إلى أسلوب 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 الابتكار من الناحية العلمية، إلى أن مفهوم الابتكار يشمل فعاليات أو مفاهيم حديثة يتم تطبيقها في المنظمات على اختلاف أنواعها، بالإضافة إلى أفراد يخترعون ويبتكرون.

تري الدراسة أن الابتكار هو التوصل لكل ما هو جديد من خلال ايجاد وتحسين وامتلاك المعلومات وجمعها معاً ووضعها موضع التطبيق للخروج بخدمات جديدة ومتميزة، 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 وتحسن للتعامل مع الأسواق البيئية 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 فعلها 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 بناءً على أصوله وتدوم كونه يمدّها بالقدرة على التنافس مع الآخرين، ويمكن تحديد أهمية الابتكار 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 بأسلوب مادي عقلائي، 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 الإيرادات 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 (هلوسة، 2016). من هذه النقطة فيمكن أن لا تحقق العملية الابتكارية 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 الابتكار 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 الابتكار 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 الابتكار 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 إعاقة 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 (هلوسة، 2016).

7.3.2 مراحل العملية الابتكارية

تستلزم عملية الابتكار نقل الآراء الحديثة أو الابتكارات إلى تطبيق عملي واستغلال أو إستخلاص المنفعة منها، فعملية الابتكار المتفوقة تتألف من مراحل عديدة ذكرها القهوي (2016) في أربعة مراحل هي التقصي والبحث: توفير الظروف المناسبة للابتكار وتقديم أفكار حديثة، هذه الأفكار والآراء تنتج عن الابتكارات والاكتشافات ومن الدراسات والتحديث ومن دلائل الأسواق التجارية والكيانات والمنافسين وغيرها. والاختيار 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 الابتكار

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

أولاً: المحيط العام

يتجاوب الإنسان مع طبيعة المحيط الذي يعيش فيه، وكلما توفر الإستقرار والطمأنينة توفرت سبل الإبداع والابتكار والرقى، 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)

ثانياً: 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 والمنتجات 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 تعصيب 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 الابتكار.
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. الاتصالات 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.

ثالثاً: 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 أسلوب 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 الابتكار يضم أربعة أصناف من الفعاليات الإنتاج الإجراءات الإنتاجية، الترويج والتنظيم، وأصبحت الفعاليات الابتكارية معروفة على أنها الإجراءات التطبيقية، الفنية، والمنظمية، والمالية، والتجارية التي تقود واقعياً أو يعتقد أنها تقود إلى عمل الابتكارات، ومحتمل أن تكون جزء من الفعاليات الابتكارية غير مخترة بنفسها أو غير متجددة أو غير حديثة لكنها مطلوبة لعمل الابتكارات. 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 اعتمدها الباحث في دراستها بما يأتي:

1- الابتكار الانتاجي

يعني 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 منتج أن يستمر في السوق لمدة طويلة دون التغير أو التحسين نتيجة تغير 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 الإنتاجي 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 وتحقيق 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 وتركان، 2006).

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

تري 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 أسلوب 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 آراء 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 المنافسين، 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 بإنهاء الصناعة الخضراء القريبة من المتطلبات البيئية والمحافظة عليها من خلال التقليل من المواد الضارة على البيئة واستخدام كمية طاقة منخفضة، وإمكانية استعمال 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 الابتكار 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 الابتكاري 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 فيما نحو إحداث تغييرات هامة في تصميم الخدمة التعليمي وتقديمه للمستفيدين منها من أفراد المجتمع بطريقة عصرية ومتطورة تلبى حاجات المجتمع بأفضل وجه ممكن، وتسهم في نهوضه وتطوره، كما أن الجامعات تسعى للوصول للعالمية من خلال عقد اتفاقيات مع مجالات عالمية ومرموقة.

4- الابتكار المنظمي

يقصد بالابتكار التنظيمي تطبيق طرق تنظيمية 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 لمنظمات 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 الابتكار 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 وتناقيلها 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 الابتكار 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 لطاقتها 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 الابتكارية للأشخاص وبناءً على ذلك فإن إلتهاج 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 وتركمآن، 2006)

تري 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، كالاتمام 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 استخدامها 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 البنوك التجارية ، و تم اختيار جميع الإداريين لتناسب مجتمع البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض، 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 الإطار النظري للتعرف على العلاقات بين كل من رأس المال الفكري وإدارة الأزمات والإبتكار على البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض

المصادر الأولية :

تعتمد الدراسة في جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي سيتم تصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من العاملين في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض 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 العلاقتي.

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 للبدل - الحد الأدنى للبدل مقسوما على عدد المستويات

$$1.333 = 3 / 1 - 5 =$$

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	25-19	7	.867
	العلاقاتي			
	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 يؤكد 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 العلاقتي
رأس المال البشري	1.000		

رأس المال الهيكلي	.727	1.000	
رأس المال العلاقتي	.764	.786	1.000

يلاحظ من الجدول رقم (3) إلى أن معاملات الارتباط لأبعاد المتغير المستقل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقتي، تراوحت ما بين 727 - 786)، وكان أعلى معاملات الارتباط للبعد رأس المال العلاقتي، حيث أنها قيم كانت أقل من (80%)، وعليه فإن 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

(VIF) Variance Inflation Factor ، وكانت النتائج كما يلي :

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

رأس المال الفكري	Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
رأس المال البشري	.374	2.671
رأس المال الهيكلي	.345	2.902
رأس المال العلاقتي	.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 الخطي المتعدد بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة.

8.3 المعالجات الإحصائية:

لقد اعتمدت الباحثة 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 للخصائص 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 لصيغة 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 نموذج 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 لخصائص 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 الإناث، وبما يعكس اهتمام البنوك التجارية بتعيين الذكور في المناصب الإدارية، وهذا مؤشر على أن البنك 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 أقل من 30 سنة) وتم (15.6%) من العينة تتراوح أعمارهم ما بين من 40 - أقل من 50 سنة) بينما أقل نسبة (8.6%) من عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 50 سنة فأكثر)، مما يدل على أن 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
	دكتورة	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 أعلى 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، وتناسب 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 البنوك التجارية ؟

الجدول رقم (9): المؤشرات الاحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لل فقرات

نحو متغير رأس المال الفكري

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة	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 العلاقتي 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 البنوك التجارية بمدينة الرياض 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 البنوك التجارية بمدينة الرياض؟.

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 البنك توفير معارف الموارد البشرية كأولوية استراتيجية	4.238	.720	مرتفعة	2
2	تمتلك إدارة البنك خططا للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفايات المتميزة	3.828	.923	مرتفعة	9
3	تعتمد إدارة البنك خططا تدريبية لتطوير قدرات جميع العاملين بصورة مستدامة	4.109	.723	مرتفعة	6
4	تهتم إدارة البنك بتهيئة العاملين الجدد	4.171	.743	مرتفعة	4
5	تستهدف إدارة البنك التجارب الدولية في برامج تطوير القادة	4.145	.706	مرتفعة	5
6	تكافئ إدارة البنك المبدعين في العمل وفق آلية محددة	3.830	.890	مرتفعة	8
7	ستقطب إدارة البنك موظفين متميزين من أجل الحفاظ على سمعتها المميزة	3.906	.891	مرتفعة	7
8	تشجع إدارة البنك 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 البنك 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 البنك 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 تشجيع 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 الهيكلي تحقق الوصول إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى تطبيق رأس المال الهيكلي في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟ . الجدول رقم (11) انطباع المبحوثين باتجاه (9) فقرات والتي تم وصفها يبعد المتغير المستقل

رأس المال الهيكلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرتبة
10	تحرص إدارة البنك على تزويد العاملين بالتجهيزات المتعلقة بأنظمة المعلومات	4.156	.714	مرتفعة
11	يتوافر لدى إدارة البنك قاعدة بيانات شاملة	4.187	.739	مرتفعة

12	تنظم إدارة البنك الإجراءات في مجال أنظمة المعلومات تدعم الأفكار المبتكرة	4.125	.803	مرتفعة	4
13	تشرح إدارة البنك الإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح	4.000	.783	مرتفعة	8
14	توثق إدارة البنك الإجراءات الخاصة بها في أدلة يسهل الرجوع إليها من قبل العاملين	4.171	.754	مرتفعة	2
15	تحرص إدارة البنك على إيجاد التنسيق بين عناصر العمليات الإدارية	4.031	.618	مرتفعة	6
16	تخصص إدارة البنك أنشطة من أجل توضيح برامج العمل باستمرار	4.023	.768	مرتفعة	7
17	يملك العاملون في إدارة البنك حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية من خلال تفويض السلطات الواسع	3.617	.842	مرتفعة	9
18	تحدد إدارة البنك 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 البنك 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 البنك 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 العاملون في إدارة البنك 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 العلاقتي :

يبين الجدول رقم (13) انطباع المبحوثين باتجاه (7) فقرات والتي تم وصفها يبعد المتغير المستقل رأس المال العلاقتي تحقق الوصول إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى تطبيق رأس المال العلاقتي في البنوك التجارية بمدينة الرياض؟.

الجدول رقم (12): المؤشرات الاحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و

الأهمية النسبية للفقرات نحو رأس المال العلاقتي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرتبة
19	تهتم إدارة البنك بتحقيق رضا الجمهور للحفاظ على علاقات طيبة معهم	4.094	.671	مرتفعة
20	تهتم إدارة البنك بمعرفة آراء واقتراحات الجمهور لحل مشاكلهم	4.062	.753	مرتفعة
21	تمتلك إدارة البنك سياسة تطوير واضحة لعلاقاتها مع المؤسسات التي يتعاملون معها	4.085	.652	مرتفعة

22	رتبط إدارة البنك بعلاقات علمية بحثية واسعة مع مراكز البحوث بشكل يعزز قدرتها على الابتكار	3.914	.842	مرتفعة	7
23	تطبق إدارة البنك المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين	4.040	.766	مرتفعة	6
24	تعمل إدارة البنك على تطوير قيمة مضافة من خلال التعاون مع المؤسسات الدولية	4.203	.668	مرتفعة	1
25	تفضل إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات المحلية بشكل يحقق أفضل إنجاز لأعمالها	4.149	.667	مرتفعة	2
المؤشر الكلي لبعد رأس المال العلاقتي		4.075		مرتفعة	

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

وتبين من نتائج الجدول رقم (12) أن الفقرة (24) والتي تنص على "تعمل إدارة البنك 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 البنك 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 البنك بعلاقات علمية بحثية واسعة مع البنوك بشكل يعزز قدرتها على الابتكار." على أقل متوسطاً حسابياً (3.914) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (842)، وكما نشير هنا بأن بعد رأس المال العلاقتي 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 البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

الجدول رقم (13): المؤشرات الإحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للفقرات

نحو متغير إدارة الأزمات

الرقم	أبعاد 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 الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (4.160) وبدرجة مرتفعة من الموافقة. وبلغ المؤشر العام لإدارة الأزمات (4.271)، وهذا مؤشر على إدراك الإداريين في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

1. الإحصاء الوصفي لأعلام الأزمة :

يبين 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 البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟.

الجدول رقم (14) : المؤشرات الإحصائية الوصفية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية للفقرات نحر أعلام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرتبة الموافقة
26	تطور إدارة البنك سيناريوهات جاهزة لمواجهة أي أزمة إعلاميا	4.574	.527	مرتفعة
27	تعمل إدارة البنك على توفير مكان محدد للإعلام الأزمة	4.403	.554	مرتفعة
28	يعتبر البنك الإعلام أحد الأدوات الضرورية لإدارة الأزمة	4.469	.574	مرتفعة
29	ستخدم البنك لغة خاصة في التخاطب مع جمهور الأزمة	4.304	.709	مرتفعة
30	تساعد حقائق إعلام الأزمة إلى تغير مجريات الأزمة نحو الاتجاه الصحيح	4.322	.733	مرتفعة
	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 البنك سيناريوهات جاهزة لمواجهة أي أزمة إعلامياً . " 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 البنك 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 البنك 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 البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟.

الجدول رقم (15): المؤشرات الإحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية للفقرات نحو نظم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرتبة
31	تطور إدارة البنك أنظمة المعلومات بشكل مستمر للوقاية من أية أزمات محتملة	4.359	.695	مرتفعة 2
32	تحرص إدارة البنك على امن وسرية المعلومات المستخدمة أثناء مواجهة الأزمة.	4.375	.614	مرتفعة 1

33	تقوم إدارة البنك بتدريب العاملين على سرعة تبادل المعلومات فيما بينهم لاحتواء الأزمة	4.226	.795	مرتفعة	3
34	وفر إدارة البنك وسائل تساعد في الوصول إلى المعلومات خارج قاعده بياناته في حال حدوث أزمات غير اعتيادية	4.133	.705	مرتفعة	4
المؤشر الكلي 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 البنك 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 البنك 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 البنك وسائل تساعد في الوصول إلى المعلومات خارج قاعده بياناته في حال حدوث أزمات غير اعتيادية" 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 البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟.

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرتبة
35	حرص إدارة البنك على استخدام كافة الوسائل المتاحة في حشد الموارد فترة حدوث الأزمة	4.460	.613	مرتفعة
36	تحدد إدارة البنك احتياجات المواقع التي تأثرت بالأزمة و تعمل علي توفيرها	4.212	.637	مرتفعة
37	تستعين إدارة البنك بمختصين لإعداد خطط لحشد الموارد	4.187	.649	مرتفعة
38	تعمل إدارة البنك علي إيجاد حالة من الأطمئنان بين العاملين خلال مرحلة الأزمة	4.168	.704	مرتفعة
39	تحرص إدارة البنك علي توفير احتياطي استراتيجي من الموارد ليساعد في عدم أرباك فريق إدارة الأزمة	4.184	.664	مرتفعة
40	تعمل إدارة البنك علي توفير الموارد ضمن الوقت المحدد لتجنب التعامل العشوائي مع معطيات الأزمة	4.176	.684	مرتفعة
	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 البنك 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 البنك 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 البنك 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 البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟.

الجدول رقم (17): المؤشرات الإحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية للفقرات نحو سرعه الاستجابة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	درجة
		الحسابي	المعياري	الرتبة
			الموافقة	

41	تعمل إدارة البنك علي الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأزمة	4.242	.672	مرتفعة	1
42	تعمل أنظمة المعلومات المستخدمة في البنك علي استشعار الأزمة قبل حدوثها	4.133	.770	مرتفعة	3
43	تعتمد إدارة البنك 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 البنك 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 البنك 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 الابتكار في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

الجدول رقم (18): المؤشرات الإحصائية الوصفية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية للفقرات نحو متغير الابتكار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرتبة	الموافقة
45	ستقطب البنك الأشخاص القادرين على تقديم حلول جديد	4.063	.797	مرتفعة	3
46	تهتم إدارة البنك باقتراحات وأفكار المواطنين حول أداء البنك	3.808	.656	مرتفعة	6
47	تعزز إدارة البنك الابتكار بالاعتماد على جودة المعلومات والتكنولوجيا متطورة	4.112	.756	مرتفعة	2
48	يعمل البنك على تطوير مواصفات العمل الفنية بالاعتماد على ابتكارات العاملين	4.016	.782	مرتفعة	5
49	تمتلك إدارة البنك القدرة على إعادة تنظيم هياكلها لتحقيق أهداف الابتكار	4.153	.893	مرتفعة	1
50	عمل إدارة البنك بأسلوب فرق العمل لتشجيع أعمال البحث والتطوير	4.032	.673	مرتفعة	4
	المؤشر العام للمتغير الوسيط الابتكار	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 البنك القدرة على إعادة تنظيم هيكلها 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 البنك الابتكار 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 البنك باقتراحات وأفكار المواطنين حول أداء البنك " على أقل متوسطاً حسابياً (3.808) وبدرجة مرتفعة من الموافقة وكان الانحراف المعياري يقدر ب (656). وكما تشير هنا بأن متغير الابتكار بمستوى مرتفعة، وهذا يدل على الابتكار 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 :

H₀: 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 العلاقتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام) الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

تحقق الوصول إلى علاقة الارتباط من خلال السؤال الرئيسي الأول: ما أثر رأس المال الفكري

بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

لقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية الرئيسية الأولى H_0 ، 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 العلاقتي المتغير التابع: إدارة

الأزمات

يلاحظ من الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغت قيمته $(R) = (752)$ ، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بقيمة $(R^2 = .566)$ 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 العلاقتي المتغير التابع: إدارة

الأزمات

يلاحظ من الجدول رقم (20) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية

للمنموذج 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)

($\alpha <$) ، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل رأس المال البشري،

رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي والمتغير التابع إدارة الأزمات). وعليه فإنه يوجد تأثير الأبعاد المتغير

المستقل وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي 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:

Standardized			Unstandardized		Model	
Sig	t	coefficients	coefficients			
		Beta β	Std Error	B		
.077	1.782	.172	.078	.138	رأس المال البشري	1
.037	2.107	.212	.084	.176	رأس المال الهيكلي	2
.000	3.979	.427	.086	.342	رأس المال العلاقتي	3

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 العلاقتي والمتغير التابع إدارة الأزمات). وأن قيمة ($\beta = 0.172$) للبعد رأس المال البشري يعند قيم ($T = 1.782$) وتقع عند مستوى معنوية ($Sig = 0.077$) وهي أكبر من (0.05) وغير معنوية، وأن قيمة ($\beta = 0.212$) للبعد رأس المال الهيكلي عند قيم ($T = 2.107$) وتقع عند مستوى معنوية ($Sig = 0.037$) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية، وعليه تبين أن رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي 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 العلاقتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في البنوك التجارية بمدينة الرياض."

ينبثق من هذه الفرضية الفرضية 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 البنوك التجارية بمدينة الرياض.

تحقق الوصول إلى علاقة الارتباط من خلال السؤال الفرعي الأول: ما أثر رأس المال البشري في

إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

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 R² = 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) $(\alpha \leq)$ ، 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)

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

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 ($\beta = 524$) للبعد رأس المال البشري عند قيم ($T = 9.686$) وتقع عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) 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 البنوك التجارية بمدينة الرياض".

الفرضية الفرعية الثانية :

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (<0.05) لرأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

تحقق الوصول إلى علاقة الارتباط من خلال السؤال الفرعي الثانية: ما أثر رأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعه في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

لقد تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار والتحقق من صحة هذه الفرضية الفرعية الثانية H01.2، 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 اختبار رأس 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 لتحليل 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 ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا 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)

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

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 ($\beta = .559$) للبعد (رأس المال الهيكلي) عند قيم ($t = 10.22$) 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. واستناداً لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض".

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال العلائقي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

تحقق الوصول إلى علاقة الارتباط من خلال السؤال الفرعي الثالث: ما أثر رأس المال العلائقي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟ 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 العلائقي في إدارة الأزمات ملخص النموذج (Summary

(Model

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

المنتبئات (الثابت) رأس المال العلاقتي :

المتغير التابع إدارة الأزمات :

يلاحظ من الجدول رقم (28) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد المتغير المستقل رأس المال العلاقتي والمتغير التابع حيث بلغت قيمته ($R = .726$)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بقيمة ($R^2 = .527$) ومعامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = .523$) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح يتبين أن 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			

المنتبئات (الثابت) رأس المال العلاقتي :

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 ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ ، وهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم القياس العلاقة السببية بين بعد المتغير المستقل رأس المال العلاقتي والمتغير التابع إدارة الأزمات. وعليه فإنه يوجد تأثير لبعد المتغير المستقل وهي رأس المال العلاقتي 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)

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

المتغير التابع : إدارة الأزمات :

بالاحظ من الجدول رقم (30) وجود اثر إيجابي دال إحصائيا بين بعد المتغير المستقل (رأس المال العلاقتي) والمتغير التابع إدارة الأزمات، وأن قيمة ($\beta = .580$) للبعد (رأس المال البشري) عند قيم (11.84) $(T =)$ وتقع عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = .000$) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية، وعليه تبين أن رأس المال العلاقتي 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 العلاقتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض ."

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 العلاقتي) في الابتكار في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

تحقق الوصول إلى علاقة الارتباط من خلال السؤال الرئيسي الثانية: ما أثر رأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) في الابتكار في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

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 الابتكار 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 العلاقتي

المتغير التابع الابتكار :

يلاحظ من الجدول رقم (31) أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، (رأس المال العلاقتي) والمتغير التابع (الابتكار) حيث بلغت قيمته ($R = 0.826$)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بقيمة ($R^2 = 0.681$) ومعامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted} = 0.674$)

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 اختبار 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 العلاقتي

المتغير التابع الابتكار :

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) $\alpha <$ ، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم القياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) والمتغير التابع (الابتكار) وعليه فإنه يوجد تأثير الأبعاد المتغير المستقل وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي 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)

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

المتغير التابع الابتكار:

يلاحظ من الجدول رقم (33) وجود اثر إيجابي دال إحصائيا بين الأبعاد المتغير المستقل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقتي والمتغير التابع (الابتكار)، وأن قيمة ($\beta = .226$) للبعد (رأس المال البشري) عند قيم ($T = 2.767$) وتقع عند مستوى معنوية ($Sig. 0.007$) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية، وأن قيمة ($\beta = .209$) للبعد (رأس المال الهيكلي) عند قيم ($T = 2.304$) وتقع عند مستوى معنوية (0.023). (Sig) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية، وعليه تبين أن جميع الأبعاد رأس المال البشري. رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقتي من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي معنوية وهذا يعطي مؤشراً على معنوية المعاملات.

واستناداً 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 العلاقتي) في الابتكار في البنوك التجارية بمدينة الرياض".

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 البنوك التجارية بمدينة الرياض.

تحقق الوصول إلى علاقة الارتباط من خلال السؤال الرئيسي الثالثة: ما أثر للإبتكار في إدارة

الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

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 للإبتكار 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 تعزى 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) $(\alpha <)$ ، وهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير 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	Unstandardized		Model	
		coefficients	coefficients			
		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 ($\beta = .546$) للمتغير (الإبتكار) عند قيم ($T = 11.461$) وتقع عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = .000$) وهي أقل من (0.05) وهي معنوية، وعليه تبين أن (الإبتكار) 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 ($\alpha \leq 0.05$) للإبتكار في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة) في البنوك التجارية بمدينة الرياض".

الفرضية الرئيسة الرابعة :

H_04 : 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 العلاقتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة من خلال الإبتكار في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

تحقق الوصول إلى علاقة الارتباط من خلال السؤال الرئيسي الرابع: ما أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) في إدارة الأزمات بأبعاده مجتمعه من خلال الابتكار في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

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 الابتكار

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

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

وكما أن قيمة مؤشر ملائمة الجودة ($GFI = 974$) وهو يقترب بشكل ما إلى العدد واحد. يظهر حسن ملائمة 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 وغير المباشر للفرضية الرئيسية الرابعة

Regression Weights			المعاملات Estimates			
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 لمتغير رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بلغ (596) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية.

في حين بلغ الأثر الغير مباشر لمتغير رأس المال الفكري في إدارة الأزمات من خلال الابتكار وكانت قيمة التعزيز (109) وتفسر (10.9) في التباين الابتكار 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 الابتكار قد وصلت (70.5%).

واستناداً لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسية 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 الأولى	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) α لرأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في البنوك التجارية بمدينة الرياض.	رفض الفرضية الصفريّة وقبول البديلة
الفرضية الثانية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) α لرأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي في الابتكار في البنوك التجارية بمدينة الرياض.	رفض الفرضية الصفريّة 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 البنوك التجارية بمدينة الرياض.	رفض الفرضية الصفريّة وقبول البديلة
الفرضية الرابعة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) α لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس ر المال العلاقتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات حشد الموارد سرعة الاستجابة من خلال الإبتكار في البنوك التجارية بمدينة الرياض.	رفض الفرضية الصفريّة وقبول البديلة

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

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 الهيكلية، رأس المال العلاقتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات حشد الموارد سرعة الاستجابة من خلال الابتكار في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

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 لبعده رأس المال العلاقتي في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي وبالأهمية النسبية ، ثم جاء بعد رأس المال البشري بالمتوسط الحسابي وبالأهمية النسبية ، بينما جاء بعد رأس المال الهيكلية 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 الحسابي 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 (الابتكار) بمتوسط حسابي كانت فيه مؤثرة، وهذا مؤشر على قدرة المتغير الوسيط (الابتكار 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 الهيكلية، رأس المال العلاقتي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في البنوك التجارية ، حيث لاحظ أن رأس المال الفكري قد ضرت من التباين في إدارة الأزمات، وأن قيمة بعد (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية رأس المال العلاقتي) تقع عند مستوى معنوية، وقد

لاحظ ان البنوك التجارية تولي أكثر اهتماما في بعد رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي في تحقيق إدارة الأزمات.

5. وأظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى رفض الفرضية الصغيرة 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 البنوك التجارية 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 البنوك التجارية تولي أكثر اهتماما في بعد رأس المال البشري في تحقيق إدارة الأزمات .

6. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، رفض الفرضية الصغرية 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 البنوك التجارية ، 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 البنوك التجارية تولي أكثر اهتماما في بعد رأس المال الهيكلي في تحقيق إدارة الأزمات. 7. بينما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، رفض الفرضية الصغرية وقبول الفرضية البديلة وجود كثر وجود يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ الرأس المال العلاقتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية حيث ان بعد رأس المال العلاقتي قد فرت من التباين في إدارة الأزمات، وأن قيمة بعد رأس المال العلاقتي تقع عند مستوى معنوية، و ان البنوك التجارية تولي أكثر اهتماما في بعد رأس المال العلاقتي 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 العلاقتي في الابتكار في البنوك التجارية ، حيث يلاحظ أن أبعاد رأس المال الفكري قد فسرت من التباين في قيمتها و تقع عند مستوى معنوية في تحقيق الابتكار .

9. و أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة رفض الفرضية الصغرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للابتكار في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة في البنوك التجارية ، حيث يلاحظ أن الابتكار قد ضرت من التباين في إدارة الأزمات، وأن قيمة متغير (الابتكار) تقع عند مستوى معنوية، ويا تحظ أن البنوك التجارية تولي أكثر اهتماما في المتغير (الابتكار) في تعزيز لإدارة الأزمات .

10. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة، نتائج تحليل المسار رفض الفرضية الصغرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لرأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (أعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد. سرعة الاستجابة من خلال الابتكار في البنوك التجارية ، حيث أن الابتكار قد فسرت من التباين في إدارة الأزمات،

وأن الأثر الكلى المعياري لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي) بأبعاده مجتمعة في إدارة الأزمات بوجود الابتكار قد أصبحت فعالة، وهذا يدل على أن البنوك التجارية تستثمر الابتكار 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 العلاقي في إدارة الأزمات بأبعاده مجتمعة (أعلام) الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد. سرعة الاستجابة من خلال الابتكار في البنوك التجارية .

1. يتبنى البنوك التجارية مقومات رأس المال الفكري، لقد أثبتت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق رأس المال الفكري في البنك قد جاء ضمن المستوى المرتفع، معايدل أن البنك يضع اهتماما كبيرا لرأس المال الفكري ويعود ذلك أن إدارة البنك تركز على عملية استقطاب الموارد البشرية 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، لتحقيق أهداف البنوك التجارية بطريقة فعالة.
2. تعتبر البنوك التجارية القادر على التميز في إدارة الأزمات، فقد أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الأزمات لدى البنك قد جاء ضمن المستوى المرتفع؛ يعتبر البنوك التجارية نموذجا فريدا بالمملكة والعالم المحيط وظهر ذلك من خلال أزمة كورونا (كوفيد 19) بطريقة فعالة.
3. نستنتج من الدراسة أن إدارة الأزمات الذي يحققه البنوك التجارية بحاجة إلى جملة من العوامل التي تساعد في إعطاء حرية اتخاذ القرارات لسهولة التنسيق العمليات. الإدارية وتفويض السلطات لتعزيز القدرات على الابتكار، وأن 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 البنوك التجارية والتي ترتكز على رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي ولما لهم من خصائص ومرتكزات تساعد في الابتكار الذي يعتبر اليوم من أهم العوامل الأساسية لقيادة البنك التي تساعد 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 البنك برأس المال الفكري والمتمثل بأبعاده رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقي 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 البنك من أجل تعزيز قدرات العاملين الابتكارية.
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 البنك والاهتمام بأراء واقتراحات المواطنين وردود أفعالهم تجاه الأزمات.
6. العمل استخدام البنوك التجارية 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 الابتكارية.
10. استقطاب ذوي الكفاءات والخبرات والمعارف من خارج البنك 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 البنك وذلك من خلال القيادة وأسلوب الإدارة مما يساهم في زيادة مستوى الابتكار لدى العاملين.
13. العمل على تنمية الأفكار الابتكارية لدى العاملين من خلال جلسات العصف الذهني والعمل الجماعي وتقديم الحوافز التشجيعية للعاملين المبتكرين والمبدعين.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of intellectual capital, represented by human, structural, and relational capital, on crisis management and innovation in commercial banks in Riyadh. The study employed a questionnaire as the main data collection tool and used a comprehensive census due to the relatively small size of the study population, with 150 questionnaires distributed and 128 valid questionnaires retrieved for analysis.

The results indicated a significant influence of intellectual capital, with its dimensions, on crisis management and innovation in commercial banks in Riyadh. The study made several recommendations, including the importance of developing capacities and training staff, motivating creative employees, establishing mechanisms for inter-departmental coordination, delegating authority to employees to enhance their innovative capabilities, utilizing ideas and suggestions to improve performance and develop job specifications.

Furthermore, the study emphasized the importance of possessing plans for training and development, retaining highly competent employees, rewarding innovators according to specific criteria to maintain the center's reputation, adopting mechanisms for coordination between administrative processes, granting extensive authority to carry out their daily tasks clearly, promoting their innovative capabilities, and exploiting suggestions and ideas from the public regarding performance, and working on developing technical job specifications by relying on employee innovations through teamwork to encourage research and development activities.

Keywords: Intellectual Capital, Crisis Management, Innovation, Commercial Banks.

المراجع

- أبو الهوى، زكي خالد، و الزغول، عمرو محمد. (2021). أثر القيادة التحويلية في الابتكار في البنوك التجارية 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) 253-280
- 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)، 1-73.
- ابو فارة، يوسف احمد (2009). إدارة الأزمات مدخل متكامل. دار اثراء للنشر والتوزيع.
- أبو ليلي، 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)، 583-601.
- إياد، محمود الرحيم وحسن، دنيا (2010). أثر إبداع العملية في تصميم المنتج دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 27(7)، 65-76

- 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 منشآت الأعمال: دراسة تطبيقية على منشآت 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 والمتوسطة 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 للعمولة 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 44 148-129 جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
- بن واضح، الهاشي، 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 الأزمات في منظمات الأعمال. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- جميل، عبد الكريم احمد (2016) إدارة الأزمات والكوارث. دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الجيزاوي، محمد (2018). دور الاستراتيجية في إدارة الأزمات في قطاع البناء والتشييد: دراسة ميدانية على قطاع البناء والتشييد السعودي. مجلة الاستراتيجية والتنمية ، 8 (1) 8-28
- 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 لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لثامنغست، الجزائر، (8)، 274-299
- 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 والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدهمشتي، 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 البنك الاسلامي الاردني. مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، 35، 31-52
- ديري، زاهد محمد (2016) إدارة الأزمات 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)، 116-117.
- راوية، حسن (2019) سلوك المؤسسات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- رخا، محمد عبد الوهاب (2019). واقع إدارة الازمات في الاقسام الاكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية ، 38(184)، 555-612.
- الرفاعي، رجب حسنين (2012). تأثير الدافع للابتكار كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الاداري الابتكاري دراسة ميدانية بالتطبيق على المديرين العاملين في الجهاز الاداري بجامعة الطائف. المجلة العلمية ، 9 (52)، 87-125.
- الرميدي، بسام سمير (2019) أثر رأس المال المعرفي في تعزيز القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، 16(2)، 285-314.
- 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 حسية بن بوعلي، الشلف الجزائر.
- 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)، 145-151.
- الشاحدة، هاله عبدالرحيم سلامة، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمة: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- شرفة، الياس، وبوطغان ليلي (2018) إدارة الازمات الاساليب والمعوقات. مجلة تاريخ العلوم جامعة زيان عاشور الجلفة (11) 23-32

- صالح كاترين. (2018) دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الاداء التسويقي دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية). سلسلة مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 40(3)، 461-478.
- 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)، 94-135
- 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 الأزمات بالجامعات الاردنية الحكومية في شمال الاردن مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 3(26)، 742-715
- عبادي، زيد (2015). نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات دار الياض 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 الكيماوية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، 4 ، 249 - 278
- عبد الرحمن نسرين وابراهيم علي (2018) تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة 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)، 48-70.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركماني، حنان (2006)، بطاقة تعديل الموازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث، 3(2)، 66-80
- عبودي علي عبد الرزاق، مشكور، سعود جايدي، 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)، 133-150
- عبودي، زيد (2012). سيكولوجية التقنيات الحديثة في إدارة الالتزامات الشروق للنشر والتوزيع.
- العجبي، محمد حسنين (2019) الادارة التربوية. دار الفكر العربي.
- عرقوب خديجة (2014) رأس المال البشري من منظور اسلامي مجلة الاقتصاد الإسلامي. العالمية
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-714849>. 39-43.
- عريقات زكية (2015). رأس المال الفكري وأثره على المصارف. مجلة الجنان، 7(6)، 148
<https://digitalcommons.aaru.edu.jo>. 167
- العزاوي غانم أرزوقي (2013). استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9(28)،
49-74
- 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 للممارسة 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)، 175-197
- 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.
- العبيي، 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)، 189-206.
- 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)، 394-407.

- 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) ، 259-276 ،
- الفضلي هدى، والذويخ عبد الله (2020) تبين بنية إدارة الالتزام بتباين المجال المهني: دراسة عاملية في البيئة الكويتية. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 36(2)، 59-42
- قباطي، سليم (2018) واقع إدارة الالتزام 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.
- قهوي، 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 الالتزام الأسس والتطبيقات الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- اللامي، غسان قاسم ومحمد، يسري (2009). قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 74(2) 341-330 جامعة بغداد العراق.
- مارك ، دوجونسون وديفيد جان (2014). الابتكار، 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 بوعرييج 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 الخدمائية في ظل جائحة كوفيد 19. مجلة العلوم الأداء الرياضي، 16-35.
- مرسي، شيماء (2020). دور القيادة التربوية في إدارة الأزمات في التعليم الفني. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 2(2)، 69-91
- 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) 1-24
- نجم، عبود نجم (2013) إدارة الابتكار : 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)، 158-175.
- الهلالي، الهلالي الشربيني (2011). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة بحوث التربية النوعية، (22)، 1-65.
- هلسة، محمد. (2016) مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، (6)، 278-290
- يوسف، مايسة إبراهيم (2019). تأثير رأس المال الفكري على ابتكار المعرفة في قطاع التعليم: إدارة تعليم جدة انموذجاً. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، 54(1)، 41-101.

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>
- 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](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 Mishaal (2020). The impact of strategic leadership on crisis management. *International Journal 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](https://doi.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 preduzeća*, (62), 173-186. [10.5937/ekopre1404173D](https://doi.org/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.
- 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: John 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.
- 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*, 81(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), 224-242 01006745237.
- 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 chain 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](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](https://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 البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض

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.

وأقدم 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

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ 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	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
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 باحثين متميزين من أجل الحفاظ على سمعتها المميزة					
8	تشجع إدارة المركز العمل الجماعي بين موظفيها					

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

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

👉 المحور الثاني: إدارة الأزمات، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أعلام الأزمات						
1	تطور إدارة المركز سيناريوهات جاهزة لمواجهة أي أزمة إعلاميا					
2	تعمل إدارة المركز على توفير مكان محدد للإعلام 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 تغيير 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.					

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

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	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1	ستقطب المركز الأشخاص القادرين على تقديم حلول جديد					
2	تهتم إدارة المركز باقتراحات وأفكار المواطنين حول أداء المركز					
3	تعزز إدارة المركز الابتكار 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 الابتكار					
6	عمل إدارة المركز بأسلوب فرق العمل لتشجيع أعمال البحث والتطوير					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of General Administration

**The Intellectual Capital and Its Impact on Crisis Management: The
Mediating Role of Innovation - An Applied Study on Commercial
Banks Operating in Riyadh City"**

Preparation:

Abdullah Faris Al-Dhafeeri232002071

Khaled Salem Al-Fifi232001363

Hamad Mohammed Al-alyani222002038

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024