

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم الموارد البشرية

العنوان:

دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات

- دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

عليوط سهام

إعداد الطالبة:

✓ فرحون نوال

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة	الأستاذ/
مشرفا ومقررا	جامعة	الأستاذ/
مناقشا	جامعة	الأستاذ/

السنة الجامعية: 2017-2018

الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم الموارد البشرية
العنوان:

دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات

- دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

عليوط سهام

إعداد الطالبة:

✓ فرحون نوال

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة	الأستاذ/
مشرفا ومقررا	جامعة	الأستاذ/
مناقشا	جامعة	الأستاذ/

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى ما لدينا في الوجود، إلى أعز
إنسانة في حياتي إلى من سهرت علينا الليالي ، إلى تلك المرأة الحنونة
بجنانها و عطفها و أشرفت على تربيته و تعليمي *** أمي الغالية ***
إلى *** أبي العزيز *** والذي لم أنسا أبدا تضحياته شفاه الله و
أطال في عمره.

إلى زوجي العزيز ،سندي في الحياة و رفيق دربي *** مولود ***

إلى شموع حياتي وفرحتي في هذه الدنيا ولداي

*** رائد تاج الدين *** و *** تيم تقي الدين *** حفظهما الله

"إلى جميع من يحبني بصدق "

" إلى كل من أعرفهم بإخلاص و أحبهم بالوفاء "

تشكرات

الحمد لله الذي فتح لنا أبواب الخير و جعل لنا القدرة و الصبر على إتمام هذا العمل و لذا نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي الكريمة التي أشرفت علي و ساعدتني بتوجيهاتها القيمة عليواط سهام ، نشكر كل الأساتذة الذين سهروا على تعليمنا و أمدونا بنصائح هادفة بدون أن ننسى كل ايطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بيجبل على كل المعلومات القيمة التي ساعدتني على إجراء هذا التربص .

و أخيرا اشكر كل من ساعدني و لو بكلمة طيبة زادت في حماسي لإنجاز هذا التربص .

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العناصر
I	إهداء
II	شكر و تقدير
IV	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
XIII	ملخص الدراسة
أ- ز	المقدمة العامة
الفصل الأول: مدخل لرأس المال الفكري	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
03	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
03	الفرع الأول: تعريف رأس المال الفكري
04	الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري
05	الفرع الثالث: أهمية رأس المال الفكري
06	المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري
06	الفرع الأول: رأس المال البشري
08	الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي
09	الفرع الثالث: رأس المال العلاقات
10	المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري في المنظمة
10	المطلب الأول: الاستثمار في رأس المال الفكري
10	الفرع الأول: الاستثمار في استقطاب رأس المال الفكري
11	الفرع الثاني: الاستثمار في صناعة رأس المال الفكري
12	المطلب الثاني: التنشيط والمحافظة كآلية لبناء رأس المال الفكري
12	الفرع الأول: تنشيط رأس المال الفكري
13	الفرع الثاني: المحافظة على رأس المال الفكري

15	المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري
15	المطلب الأول: أساسيات حول قياس رأس المال الفكري
15	الفرع الأول: مفهوم قياس رأس المال الفكري
16	الفرع الثاني: صعوبات قياس رأس المال الفكري
17	الفرع الثالث: متطلبات فعالية نظام قياس رأس المال الفكري
17	المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري
18	الفرع الأول: مداخل قياس رأس المال الفكري
19	الفرع الثاني: النماذج الوصفية لقياس رأس المال الفكري
20	الفرع الثالث: النماذج الكمية لقياس رأس المال الفكري
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : مساهمة الرأس المال الفكري في إدارة الأزمات	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: ماهية الأزمات
25	المطلب الأول: مفهوم الأزمة
25	الفرع الأول: تعريف الأزمة
26	الفرع الثاني: خصائص الأزمة
27	الفرع الثالث: الفرق بين الأزمة وبعض المفاهيم الإدارية
29	المطلب الثاني: أنواع الأزمات
29	الفرع الأول: الأزمات المادية والمعنوية
30	الفرع الثاني: الأزمات البسيطة أو الحادة
30	الفرع الثالث: أزمات جزئية أو عامة
31	الفرع الرابع: أزمات وحيدة أو متكررة
32	المطلب الثالث: أسباب الأزمات وأبعادها
32	الفرع الأول: أسباب الأزمات
35	الفرع الثاني: أبعاد الأزمة
36	الفرع الثالث: دورة حياة الأزمة
37	المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات
37	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

37	الفرع الأول:تعريف إدارة الأزمات
39	الفرع الثاني: أهداف إدارة الأزمات
39	الفرع الثالث: الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
40	المطلب الثاني:مراحل إدارة الأزمات، معوقاتنا ومتطلبات نجاحها
40	الفرع الأول: مراحل إدارة الأزمات
42	الفرع الثاني:معوقات نجاح إدارة للأزمات
43	الفرع الثالث: متطلبات إدارة الأزمة
44	الفرع الرابع: : عوامل نجاح إدارة الأزمات
45	المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات
45	الفرع الأول:أساليب إدارة الأزمات
46	الفرع الثاني : الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات
47	الفرع الثالث: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات
49	المبحث الثالث:رأس المال الفكري وإدارة الأزمات
49	المطلب الأول:مُساهمة رأس المال الفكري في إدارة الأزمات
49	الفرع الأوّل: مُساهمة رأس المال البشري في إدارة الأزمات
50	الفرع الثاني: مُساهمة رأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات
51	الفرع الثالث: مُساهمة رأس مال العلاقات
52	المطلب الثاني:مدخل تفعيل مُساهمة رأس المال الفكري في إدارة الأزمات
52	الفرع الأوّل: طرق تفعيل مساهمة رأس المال البشري
53	الفرع الثاني: طرق تفعيل مساهمة رأس المال الهيكلي
53	الفرع الثالث: طرق تفعيل مساهمة رأس مال العلاقات
54	خلاصة الفصل
الفصل الثالث	
دراسة دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل	
56	تمهيد
57	المبحث الأوّل: لمحة عن المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
57	المطلب الأول:بطاقة تعريفية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
57	الفرع الأوّل:نشأة المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

58	الفرع الثاني: مراحل تطوّر مديرية توزيع الكهرباء والغاز
60	الفرع الثالث: أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
60	المطلب الثاني: بطاقة تعريفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل
60	الفرع الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل
61	الفرع الثاني: الجانب التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل
67	الفرع الثالث: خدمات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل
68	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
68	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
68	الفرع الأول: مجتمع عينة الدراسة
68	الفرع الثاني: عينة الدراسة
69	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
69	الفرع الأول: بناء أداة الدراسة
70	الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
73	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
75	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
75	المطلب الأول: طبيعة توزيع وتحليل بيانات الدراسة
75	الفرع الأول: طبيعة التوزيع
76	الفرع الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
78	الفرع الثالث: التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالمحور الأول (رأس المال الفكري)
81	الفرع الرابع: التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالمحور الثاني (إدارة الأزمات)
84	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
84	الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
85	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
86	الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
92	الخاتمة
	قائمة المراجع

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في إدارة أزمات بديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة للحصول على بيانات الدراسة، وتم توزيعها على عينة حجمها 101 مفردة، وفي النهاية حصلنا على جميع الاستبيانات قابلة للتحليل، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) لتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تمتلك رأس المال الفكري بدرجة متوسطة، كما تطبق المؤسسة إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، وهذا ما يفرضه طبيعة نشاطها.

وبالنسبة للدور فقد توصلت الدراسة إلى أنّ العلاقة بين رأس المال الفكري (بمكوناته الثلاث مجتمعة) وإدارة الأزمات هي علاقة طردية ومتوسطة الشدة ما يعني أن رأس المال الفكري يساهم بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات بالمديرية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس مال الهيكلية، رأس مال العلاقات، إدارة الأزمات.

Abstract :

The objective of the study was to find the role of the Intellectual Capital on the Crisis Management in the direction of distribution electric and gaz of jijel and the extent of them on the desert destination. The questionnaire was adopted as a tool for obtaining the study data, it distributed to a sample of 101 person, all questionnaires useful to analysis. The statistical analysis program **spss** was used to analyze sample responses and test hypotheses.

The study found that this direction have **Intellectual Capital to a medium degree**, and it applies crisis management to a high degree which is dictated the nature of its activity.

As for the role, the study concluded that there is medium positive relationship between intellectual capital (with its three components combined) and crisis management. It means that the intellectual capital contributes to a moderate degree in crisis management in the direction.

Key words:

Intellectual Capital, Human Capital, Structural Capital, Customer Capital, Crisis Management.

الصفحة	العنوان	رقم
28	الفرق بين مفهوم الأزمة والكارثة وبعض المفاهيم الإدارية ذات العلاقة	01
41	مراحل إدارة الأزمات	02
68	توزيع الأفراد بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل	03
71	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (رأس المال الفكري)	04
72	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (إدارة الأزمات)	05
73	قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	06
74	مجال ومستوى الأهمية حسب سلم Likert	07
75	معامل التواء و التفلطح الخاصة بمتغيرات الدراسة	08
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال البشري	09
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال الهيكلي	10
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال العلاقات	11
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مرحلة ما قبل الأزمة	12
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مرحلة أثناء الأزمة	13
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مرحلة ما بعد الأزمة	14
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرأس المال الفكري	15
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الأزمات	16
87	معامل الارتباط بين مدى توفر رأس المال البشري و إدارة الأزمات	17
87	معامل الارتباط بين مدى توفر رأس المال الهيكلي إدارة الأزمات	18
88	مُعامل الارتباط بين مدى توفر رأس مال العلاقات إدارة الأزمات	19
89	مُعامل الارتباط بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات	20

الصفحة	العنوان	رقم
06	هيكل رأس المال في الشركات	01
20	مستويات قياس رأس المال الفكري حسب Stewart	02
32	أسباب نشوء الأزمات	03
59	فروع مجمع سونلغاز	04
62	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - جيجل -	05
76	التكرارات والنسب لمتغير الجنس	06
76	التكرارات والنسب لمتغير العمر	07
77	التكرارات والنسب لمتغير المؤهل العلمي	08
78	التكرارات والنسب لمتغير الخبرة	09

الصفحة	العنوان	رقم
	الاستبيان الأولي	01
	قائمة الأساتذة المحكمين	02
	الاستبيان بعد التحكيم	03
	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (رأس المال الفكري)	04
	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (إدارة الأزمات)	05
	قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	06
	معامل الالتواء و التفلطح الخاصة بمتغيرات الدراسة	07
	تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	08
	تحليل وتفرغ البيانات للمحور الأول (رأس المال الفكري)	09
	تحليل وتفرغ البيانات للمحور الثاني (إدارة الأزمات)	10
	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	11
	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	12
	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	13

ملخص الدراسة

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في إدارة أزمات بديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة للحصول على بيانات الدراسة، وتم توزيعها على عينة حجمها 101 مفردة، وفي النهاية حصلنا على جميع الاستبيانات قابلة للتحليل، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) لتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تمتلك رأس المال الفكري بدرجة متوسطة، كما تطبق المؤسسة إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، وهذا ما يفرضه طبيعة نشاطها.

وبالنسبة للدور فقد توصلت الدراسة إلى أنّ العلاقة بين رأس المال الفكري (بمكوناته الثلاث مجتمعة) وإدارة الأزمات هي علاقة طردية ومتوسطة الشدة ما يعني أن رأس المال الفكري يساهم بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات بالمديرية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس مال الهيكلية، رأس مال العلاقات، إدارة الأزمات.

Abstract :

The objective of the study was to find the role of the Intellectual Capital on the Crisis Management in the direction of distribution electric and gaz of jijel and the extent of them on the desert destination. The questionnaire was adopted as a tool for obtaining the study data, it distributed to a sample of 101 person, all questionnaires useful to analysis. The statistical analysis program **spss** was used to analyze sample responses and test hypotheses.

The study found that this direction have **Intellectual Capital to a medium degree**, and it applies crisis management to a high degree which is dictated the nature of its activity.

As for the role, the study concluded that there is medium positive relationship between intellectual capital (with its three components combined) and crisis management. It means that the intellectual capital contributes to a moderate degree in crisis management in the direction.

Key words:

Intellectual Capital, Human Capital, Structural Capital, Customer Capital, Crisis Management.

حكمة

مقدمة:

تعمل منظمات الأعمال اليوم في بيئة تتسم بالكثير من التعقيد والديناميكية والانفتاح، وهو ما يجعلها بيئة مليئة بالفرص والتحديات التي يمكن أن تتحول إلى أزمات بين لحظة وأخرى ما لم تكن المنظمة قادرة على رصدها وتحليلها. بل إنه يمكن القول أن العصر الحالي هو عصر الأزمات، وإن أرادت المنظمة الاستمرار عليها أن تبحث في سبل توقي هذه الأزمات قبل وقوعها، وإن كان وقوعها أمراً حتمياً فإنه لا بد من العمل على الخروج منها بأقل الخسائر بل والاستفادة منها. وهو ما يعرف بإدارة الأزمات.

من جهة أخرى، أدى تغير قواعد تقييم المنظمات وقواعد المنافسة إلى تغيير عوامل التركيز، ففي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة والتكنولوجيا، لم يعد هناك مبرر للاعتقاد السائد أن ثروات المنظمات تتكوّن فقط من الأصول المادية الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات دون إعطاء أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، فبدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبحت الأصول غير الملموسة أو ما يعرف برأس المال الفكري لا تقل أهمية عن نظيرتها المادية الملموسة، فالعنصر البشري في المنظمة وما يمتلكه من مهارات ومعارف وخبرات، وما ينتج من فكر وعلاقات داخل المنظمة وخارجها هو المؤثر الحقيقي في بقائها و المحدد الأساسي لقدرتها على مواجهة ما يدور في بيئتها من أزمات.

فالأزمات تتطلب توفر إمكانيات لإدارتها إدارة سليمة بدءا باكتشاف إشارات الانذار المبكرة للأزمة مروراً بالتعامل معها ووصولاً إلى التعلم واستفادة الدروس منها، وهي في كل هذه المراحل تحتاج إلى عنصر بشري مؤهل مبدع ذو خبرة ومهارة (رأس مال بشري)، تحتاج أيضاً إلى تنظيم واتصال وتكنولوجيات (رأس المال الهيكلي)، كما يمكن إدارة الأزمة دون علاقات مع البيئة الداخلية والخارجية (رأس مال العلاقات).

وتأسيساً على ما سبق فقد أصبح الاستثمار في بناء وتطوير رأس المال الفكري من أهم المداخل التي تهتم بها المنظمات ليس لتحقيق التميز وتخفيض التكاليف فقط، بل باعتباره مطلباً أساسياً في إدارة الأزمات.

إشكالية الدراسة:

انطلاقاً من التحليل السابق، تدور إشكالية هذه الدراسة حول تقصي مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، وعليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؟

- وعلى ضوء هذه الإشكالية تبرز مجموعة من التساؤلات الفرعية نذكرها فيما يلي:
- ما المقصود برأس المال الفكري، وما هي مكوناته، وما مدى توفره في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؟
 - ما المقصود بإدارة الأزمات، وما هو مستوى تطبيقها بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؟
 - كيف يمكن لرأس المال الفكري أن يساهم في إدارة الأزمات بالمنظمة؟ وما هو واقع هذه المساهمة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل؟

فرضيات الدراسة:

تتعلق هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

● الفرضية الرئيسية الأولى:

تمتلك مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل مكونات رأس المال الفكري بدرجة عالية.

● الفرضية الرئيسية الثانية:

تطبق مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل مستوى متوسط من إدارة الأزمات.

● الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس المال الفكري وإدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل عند مستوى دلالة $a=0,05$.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس المال البشري وإدارة الأزمات للمديرية عند مستوى دلالة $a=0,05$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس المال الهيكلي وإدارة الأزمات للمديرية عند مستوى دلالة $a=0,05$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات للمديرية عند مستوى دلالة $a=0,05$.

أهمية وأهداف الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية رأس المال الفكري كأساس لإدارة أزمات المنظمات، في ظل بيئة الأعمال الحالية، وتقضي هذه الأهمية بالنسبة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها، حيث تهدف هذه الدراسة إلى:

- من الناحية النظرية تهدف إلى تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات من خلال:
 - تسليط الضوء على ماهية رأس المال الفكري ومكوناته وطرق قياسه وبناءه والمحافظة عليه؛
 - التعرف على آلية إدارة الأزمات من خلال رأس المال الفكري؛
 - التعرف على مداخل تفعيل مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الأزمات .
- من الناحية التطبيقية تهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل من خلال:
 - إبراز العلاقة بين كل مكون من مكونات رأس المال الفكري وإدارة الأزمات للمؤسسة.
 - معرفة إذا كان هناك تفاوت في تأثير مكونات رأس المال الفكري في إدارة الأزمات للمؤسسة.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- لقد تمّ اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب موضوعية يُمكن أن نُوجزها فيما يلي:
- بروز الأزمات بمختلف أنواعها كواحدة من السمات الأساسية لبيئة الأعمال في العصر الحالي، وضرورة البحث عن مداخل لإدارتها؛
 - تراجع دور الموارد المادية لصالح الموارد غير الملموسة ممثلة في رأس المال الفكري بمكوناته: البشري، الهيكلي والزيوني؛
 - بروز رأس المال الفكري كأحد المفاهيم الحديثة في ظل الاقتصاد الحالي المبني على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات؛
 - كون الموضوع يقع في صلب تخصصنا الدراسي.

منهج وأدوات الدراسة:

المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي في الفصلين النظريين، لكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة وتحليلها بغية الوصول إلى النتائج، أمّا في الفصل التطبيقي فقد تمّ اختيار منهج دراسة حالة ليكون المنهج المتّبع.

أما أدوات الدراسة فتمثلت في المراجعة المكتبية لمجموعة من الكتب ذات الصلة بالموضوع، والمقالات المنشورة في مجلات علمية محكمة والمداخلات المقدمة الى ملتقيات علمية، الى جانب مجموعة من مذكرات الماجستير والماستر وأطروحات دكتوراه. أمّا على صعيد البحث الميداني، فسيتم إجراء دراسة ميدانية أين سيتم تجميع المعلومات الضرورية بواسطة استبانة خصّصت لذلك، واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) المناسب لمعالجتها.

الدراسات السابقة لموضوع البحث:

• دراسة مصطفى رجب علي شعبان بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال"، 2011.

هدفت الدراسة إلى إبراز مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث: البشري، الهيكلي، العلاقات لدى شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة، وما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لها.

حيث شملت الدراسة جميع العاملين في الوظائف الإدارية من مدير إدارة، مدير دائرة، رئيس قسم والبالغ عددهم 120 موظف.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

✓ وجود علاقة بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال.

✓ يتوفر لدى شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال مستوى مرتفع من الميزة التنافسية.

✓ تؤثر مكونات رأس المال الفكري بنسب متفاوتة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال، حيث توصلت الدراسة إلى أنّ رأس مال العلاقات يساهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، يليه رأس المال الهيكلي ثمّ رأس المال البشري.

- دراسة عبد الرحمان خالد راضي، بعنوان: "أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن"، 2013.

اهتمت هذه الدراسة بإظهار أثر رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة البشري، الهيكلي، ورأس مال العلاقات في أداء المكاتب السياحية من خلال استقصاء آراء المديرين العاملين في المكاتب السياحية، وإجراء قياس وتحليل لرأس المال الفكري.

حيث تم استجواب 205 مدير للمكاتب السياحية من خلال توزيع استبانة مكونة من 55 فقرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ وجود علاقة قوية بين مكونات رأس المال الفكري، فزيادة أي مكون تؤدي إلى زيادة باقي مكونات رأس المال الفكري والذي يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء؛

✓ مستوى رأس المال الفكري في المكاتب السياحية التي شملتها هذه الدراسة كان متوسطاً؛

✓ هناك تباين في تأثير مكونات رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، فقد بينت الدراسة أن الأثر الأكبر لرأس مال العلاقات، يليه رأس المال البشري، ثم رأس المال الهيكلي.

- دراسة شادي الصرايرة، أكرم النجداوي، بعنوان: "أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة"، 2012.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، من خلال تحديد مفهوم رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة كمفاهيم حديثة لها دور في تحسين أداء الشركات وزيادة ربحيتها. وكذا تحديد العناصر الأساسية لرأس المال الفكري التي تلعب دوراً بارزاً في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تم تناوله في الجانب النظري للدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحثان على دراسة ميدانية على الشركات الصناعية والدوائية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها 80 شركة، تم اختيار 20 شركة منها كعينة للدراسة، وقد تم تصميم استبانة لأجل الحصول على البيانات الضرورية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

✓ رأس المال الفكري من أهم الأصول التي تحقق إيرادات للمنظمة؛

✓ هناك تأثير بنسب متفاوتة لمكونات رأس المال الفكري والمتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الرّبوني على إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة عبد الرحمان الشلبي، بعنوان: "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الأكاديمية السورية الدولية"، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة دور العلاقات العامة خلال المراحل المختلفة لإدارة الأزمة، والتعرف على الوظيفة التصحيحية والعلاجية للعلاقات العامة وتحديد خطة عامة وواضحة للتعامل مع الأزمات .

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

✓ الأزمات تنسم بالمفاجأة والسرعة والتهديد، ويمكن للعلاقات العامة إدارتها بسهولة في حال اتبعت الخطط الخاصة في التعامل معها؛

✓ عمل العلاقات العامة في الأزمات لا يقتصر على الوظيفة التصحيحية أو العلاجية، وإنما يشمل الوظيفة الوقائية التي ربما تمنع حدوث الأزمة؛

✓ هناك مهام اتصالية كثيرة تقع علي عاتق العلاقات العامة أثناء الأزمة، من أهمها الاتصال بوسائل الإعلام الذي يعتبر مهدياً للأوساط المحيطة بالمؤسسة وتلك عن طريق الناطق الصحفي الذي يتولي عملية نقل المعلومات.

- دراسة نايلي خالد، بعنوان: "إدارة الاتصال لازمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02"، 2013. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012 بالمؤسسة والوقوف علي مدي أهمية الاتصال في تحسين صورة وسمعة المؤسسة ، وكذلك التعرف على النماذج والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة فيفري من قبل الأزمة .

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

✓ لعب الاتصال دوراً محورياً في إدارة أزمة فيفري بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، كما تم تخصيص ميزانية لإدارة الأزمات وبرمجة مخططات اتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال ؛

✓ وظفت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 مختلف وسائل الاتصال في إدارتها لازمة فيفري 2012؛

✓ اعتمدت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 علي المخطط الاتصالي في إدارتها لازمة فيفري 2012.

تقسيمات البحث:

سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وآخر تطبيقي تسبقها مقدمة عامة وتليها خاتمة عامة تضم أهم النتائج المتوصل إليها والاقتراحات المقدمّة في ضوءها ثم آفاق البحث المستقبلية.

بالنسبة للفصل الأول بعنوان مدخل لرأس المال الفكري في المنظمة يتم من خلال مباحثه الثلاثة

التطرق إلى رأس المال الفكري من حيث تحديد مفهومه، مكوناته، آليات بناءه وسبل المحافظة عليه.

أما الفصل الثاني المعنون ب: مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الأزمات، فيتمحور أساسا حول تحليل دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات من خلال تحليل مساهمة كل مكون في ذلك، لكن قبل ذلك سيتم التطرق إلى الأزمة وكيفية إدارتها مراحل حياتها أسبابها وأهم متطلبات الإدارة الناجحة للازمات وكذا المعوقات .

أما الفصل الثالث فسيخصص للدراسة التطبيقية، والذي يمكن التعرف من خلاله على دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا عن طريق تحليل المعطيات نتائج الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

مدخل إلى رأس المال الفكري في المنظمة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري في المنظمة

المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري

خلاصة الفصل

تمهيد

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل تحد كبير لمنظمات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة ورأس المال الموارد الأساسية بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة، وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار.

لقد بدأ الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمات بداية في فترة الثمانينات على اعتباره محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح، وفي بداية التسعينات ظهرت بعض الكتابات التي تناقش فكرة رأس المال الفكري للمنظمة الذي يوفر للمنظمة مجالًا لتحقيق التميز وضمان البقاء والاستمرار.

وعليه، وضمن المباحث الثلاثة لهذا الفصل ستم الإحاطة بماهية رأس المال الفكري، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم رأس المال الفكري من حيث تعريفه، خصائصه وأهميته، أمّا المبحث الثاني فسنحاول من خلاله التركيز على آليات بناء رأس المال الفكري في المنظمة، حيث سنتعرف على آليات الاستثمار لصناعة واستقطاب رأس المال الفكري والمحافظة عليه، وفي الأخير سنختتم هذا الفصل بالمبحث الثالث الذي جاء تحت عنوان قياس رأس المال الفكري والذي سنتناول فيه النماذج الوصفية والكمية لقياس رأس المال الفكري.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

لقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن الأصول الرئيسية للعديد من المنظمات في ميدان إنتاج التكنولوجيا العالية لا تتمثل في الأصول المادية فقط، ولكن في مهارات أفرادها وفي التراكم الفكري والمعرفي الذي تمتلكه هذه المنظمات وهو ما يسمى برأس المال الفكري، وسنحاول في هذا المبحث تناول ماهية رأس المال الفكري من حيث: تعريفه، خصائصه، أهميته، ومكوناته.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

يعتبر هذا المصطلح حديثاً نسبياً في الفكر الإداري والمحاسبي حيث بدأ الاهتمام به وبشكل خاص في فترة التسعينات. والمتتبع للكتاب والباحثين في هذا المجال سوف يجد أن نتائجه غير مكتملة وغير متبلورة وإنما هي في مرحلة التطور والبناء والاستكشاف. ويبدو أن هناك اتفاقاً عاماً حول تحديد دلالة لمفهومه فالبعض يرى أنه قدر من المعرفة الموجودة في المنظمة والبعض الآخر يرى أنه نشاط بعض الأفراد في إحداث وتطوير ورفع للقيمة المضافة للمنظمة.

الفرع الأول: تعريف رأس المال الفكري

لرأس المال الفكري العديد من المصطلحات المرادفة التي تشير إلى نفس المعنى كالأصول غير المادية، الأصول المعنوية، رأس المال المعرفي، الأصول المعرفية، الأصول الفكرية، والموجودات المعرفية. ومن أهم تعاريف رأس المال الفكري نجد تعريف توماس ستيوارت (T. Stewart) الذي يعرفه بأنه: "المادة المعرفية الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنتج الثروة"¹. أما أدفينسون (Edvinsson) فيرى أن رأس المال الفكري هو: "مضامين المعرفة، الخبرات العملية، التكنولوجيا التنظيمية، وعلاقات الزبائن والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق"². أما Ulrich فيعرّف رأس المال الفكري بأنه: "مجموعة من المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تنتجها لتكنولوجيا"³.

¹ أكرم قاسم تركي، المدخل إلى الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 95.

² المرجع السابق، ص 100.

³ عصام البيوضي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، نزهة للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص: 72.

كما يعرفه Sveiby بأنه: "عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تُعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة"¹.

كما يعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي يتمتع بها العاملون والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تسمح للمنظمة بتوسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول بأن رأس المال الفكري هو ما يمتلكه أفراد المنظمة من معرفة ومهارات وخبرات، وما تمتلكه المنظمة من أصول غير ملموسة، بالإضافة إلى علاقة المنظمة بالأطراف الخارجية والتي يمكن استخدامها لزيادة القيمة السوقية وتكوين الثروة.

الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري أصبح متغير مهم ذو تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة السوقية، وهذا دفع المعنيين إلى الاهتمام المتزايد بخصائص رأس المال الفكري، ومن أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي:²

- يتواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، ويتوزع بنسب متباينة؛
- بخصوص نوع الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري هو الهيكل التنظيمي المرن، الذي يساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد؛
- يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جداً، وبالتالي احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية؛
- يبتعد رأس المال الفكري عن المركزية الإدارية بشكل كبير.
- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب امتلاكهم؛
- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية فالاهتمام ينصبّ على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية؛
- يتميز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة؛

¹ Pierre Robert, *Gestion des compétences*, édition Maxima, Paris, 2000, p: 46.

² الهلال الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مجلد 07، عدد 22، يوليو 2011، ص 20. [على الموقع <http://www.google.dz/url?sD.bGE>، تاريخ الاطلاع: 2018/01/15]

- ميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا فهو يميل للتعامل مع الأنشطة المجهولة؛
- ميل رأس المال الفكري إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة؛
- يتميز رأس المال الفكري بقدرة حسم القرارات دون تردد، ولديه مستويات ذكاء عالية، ومثابرة حادة في العمل، وثقة عالية في النفس؛

الفرع الثالث: أهمية رأس المال الفكري

تبرز أهمية رأس المال الفكري داخل المنظمة في النقاط التالية:¹

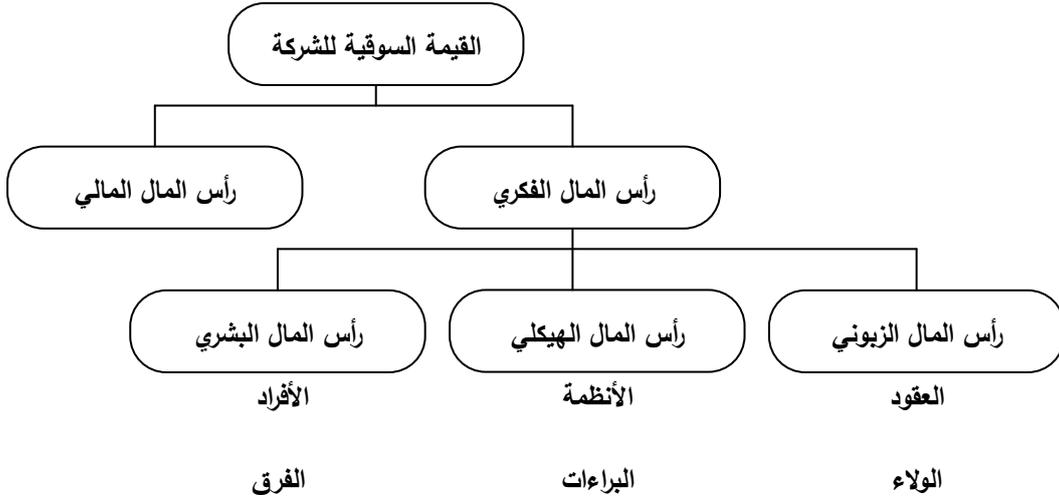
- يعتبر رأس المال الفكري عاملاً هاماً يعطي للمنظمة القدرة على البقاء والاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية، لذلك يسعون بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا الشيء الوحيد الذي هو في حقيقة الأمر (المعرفة)؛
- يعتبر رأس المال الفكري مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها؛
- يعد رأس المال الفكري مصدراً لثروة المنظمات، نتيجة للعوائد الضخمة المترتبة عن براءات الاختراع والابتكارات المتلاحقة؛
- يتمتع الفكر الإنساني بمكانة متميزة في وجدان البشرية، لأنه هو المسؤول عن التقدم والتطور مهما تكن مصادره؛
- يعد رأس المال الفكري شرطاً أساسياً للنجاح لإنتاج منتجات أو خدمات ناجحة بالتالي ضمان مكانة للمنظمة وزيادة أرباحها؛
- يحقق رأس المال الفكري الجزء الأكبر من القيمة المضافة للمنظمة القائمة على المعرفة؛
- رأس المال الفكري يساهم في تعزيز العلاقات التي تمتلكها المنظمة؛
- رأس المال الفكري تساهم بشكل كبير في زيادة قيمة الموجودات الملموسة للمنظمة وتعظيمها؛
- رأس المال الفكري قادر على إدخال التعديلات الجوهرية على نشاطات وأعمال المنظمة؛
- هجرة رأس المال الفكري إلى منظمات أخرى، والذي يشكل خطراً نتيجة لامتلاكهم معلومات عن منظماتهم السابقة، والتي يمكن أن تشكل تهديداً لها وقوة للمنظمات المستقبلية؛
- قد يُعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة، خاصة إذا ما أخفقت المنظمة في معرفة رغبات وحاجات هؤلاء الأفراد.

¹ عصام البيوضي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري

وهناك تقسيمات عديدة تناولت عناصر ومكونات رأس المال الفكري، وسوف يتمّ التطرق لتقسيم *Thomas Stewart* الأكثر شيوعاً. حيث حدّد *Stewart* ثلاثة مكونات رئيسية لرأس المال الفكري والمتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء وهذا ما يعرضه الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : هيكل رأس المال في الشركات



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 44.

يظهر الشكل أعلاه أن رأس مال المنظمة ينقسم إلى جزأين: الأول هو رأس المال المالي، والثاني هو رأس المال الفكري، هذا الأخير ينقسم بدوره إلى: رأس مال بشري، هيكلية وزبونية. ونظراً لكون هذا التقسيم هو الأكثر شيوعاً سنتناوله بشيء من التفصيل في الفروع التالية من هذا المطلب.

الفرع الأول: رأس المال البشري

أولاً: تعريف رأس المال البشري

إن رأس المال البشري يشكّل عنصراً جوهرياً ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري فهو ذلك المحور الذي يتعلّق بعملية التفكير. وهو المعرفة التي يمتلكها ويولّدها العاملون مثل المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن.

- و يعرف رأس المال البشري على أنه: "عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة والإبداع والابتكار، ومقدرة أفراد المنظمة على أداء مهامهم. وهو غير قابل للملكية من قبل المنظمة"¹.
- وفي تعريف آخر، يعرف رأس المال البشري بأنه: "مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل"².
- ويصنف العنصر البشري في المنظمة إلى أربعة فئات كالآتي:³
- أفراد مستوى أدائهم عالي جداً، لديهم خبرات واسعة يطلق عليهم فئة النجوم؛
 - أفراد يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة، ويكون مستوى أدائهم اعتيادي ومقبول يطلق عليهم فئة العاملين الذين يعتمد عليهم؛
 - الأفراد حديثوا التعيين، أو تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة حديثاً، ولم يتوصلوا إلى المستوى المطلوب من الأداء يطلق عليهم فئة الأفراد تحت المجهر؛
 - الأفراد الذين يتراجع أداءهم ويكونون غير منتجين يطلق عليهم فئة العاملين غير المنتجين.

ثانياً: خصائص رأس المال البشري

يتصف رأس المال البشري بمجموعة من الصفات وهي:

- أن الفرد يجب أن يكون قادراً على الإبداع أي التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد لذلك⁴؛
- أن الفرد يجب أن يكون قادراً على الابتكار من خلال إنتاج فكرة أو وسيلة أو طريقة لم تكن موجودة من قبل، أو إحداث تطوير رئيسي فيها دون تقليد بما يحقق نفعاً للمنظمة⁵؛
- أن يملك الفرد مستوى تعليمي وخبرة لأداء الأعمال بشكل فعال وهي ما يطلق عليها المقدر الفردية؛
- أن يكون الفرد قادراً على التعامل والتأقلم مع الآخرين من أجل تحقيق الأداء المطلوب منه ويطلق عليها المقدر الاجتماعية،

¹ إبراهيم أحمد الصابري، علي الشرفاوي مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 120.

² عبد الستار العلي، عامر الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 343.

³ عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 14.

⁴ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 305.

⁵ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، 2004، ص 74.

من خلال كل ما سبق يمكن القول بأنّ رأس المال البشري هو المعرفة التي يمتلكها العاملون، والتي لا تمتلكها المنظمة، فهي معارف مرتبطة بالمهارات والخبرات والابتكار والإبداع، كما أنّ رأس المال البشري يزداد بالاستخدام.

الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي

هو المكوّن الرئيسي الثاني من مكونات رأس المال الفكري، ويعبّر هذا النوع من رأس المال عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المنظمة، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يتركها الأفراد.

أولاً: تعريف رأس المال الهيكلي

ويعرّف رأس المال الهيكلي بأنه: "كل الأصول غير البشرية، المتضمنة في الأنظمة، الإجراءات، قواعد البيانات، حقوق الملكية، الاختراعات، أنظمة العمليات، والقوانين والسياسات، وهو ضروري من أجل اتخاذ القرار"¹.

وبالتالي فهو يمثل البنية الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى المنظمة، وقواعد المعلومات والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين المنظمة من استخدام رأس المال البشري، أي معارف الشركة في خدمة أهدافها.

ثانياً: مكونات رأس المال الهيكلي

وهناك ستة مكونات أساسية لرأس المال الهيكلي هي:²

- فلسفة الإدارة: ما يعتقد قاده المنظمة بشأن مستخدميها ورسالتهم؛
- ثقافة الشركة: القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة؛
- إجراءات الإدارة: الآليات التي تنفذ المنظمة فلسفتها من خلالها؛
- نظم تقنية المعلومات: أي النظم التي تنفذ المنظمة من خلالها إجراءاتها الإدارية؛
- نظم الشبكات: قدرة الحاسبات على التشابك مع غيرها مما يوفر سبلاً للوصول إلى العملاء والمجهزين، وقواعد المعلومات؛

⁽¹⁾ WasimUIRehman, *Intellectual capital performance and its impact on corporate performance*, Australian journal of business and management research, vol 1, n 5, 8-16 August, 2011, p 9.[available online: <http://bv.64125504.d.bGE.07/01/2017>]

⁽²⁾ سعد غالب ياسين، رأس المال الفكري المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 122.

- العلاقات المالية: علاقات جيدة مع البنوك والمستثمرين توفر للمنظمة المرونة التي تحتاجها الشركة للحصول على التمويل والاستجابة لمطالب البيئة.

الفرع الثالث: رأس المال العلاقات

وهو يجسد العلاقة مع الأشخاص الذين تتعامل المنظمة معهم، والذين يتمثلون في زبائنهم ومجهزيها. وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات.

أولاً: تعريف رأس المال العلاقات

ويعرّف رأس مال العلاقات بأنه: "ذلك الجزء من رأس المال البشري والهيكلية الذي يتضمن علاقات المنظمة مع بعض الأطراف المستفيدة مثل المساهمين والدائنين، بالإضافة إلى القيمة التي تحملها تلك الأطراف للمنظمة والمتمثلة في صورة المنظمة وولاء العميل ومدى رضاه، وعلاقة المنظمة بمورديها والقدرة التفاوضية مع المنظمات الأخرى"¹.

ثانياً: مكونات رأس المال العلاقات

هذا التعريف يوضح أنّ رأس مال العلاقات لا يقتصر على علاقات المنظمة بالزبائن فقط، ولكن كلّ الأطراف المرتبطة بالعلاقات الخارجية للمنظمة، وأنّ العناصر المكوّنة له تتمثل في:

- رأس المال الزبوني: ويتمثل في العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن، وهو بدوره ينقسم إلى أجزاء فرعية هي:² ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تمكين الزبون، مشاركة الزبون والتعاون معه، رضا الزبون؛
- العلاقات مع الموردين؛
- التحالفات الإستراتيجية.

وأشار *Stewart* إلى أنّ التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال هو الذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للمنظمة. وتأسيساً على ما سبق، يرى ستيوارت أنه يمكن النظر إلى رأس المال الفكري على أنه:

- المعرفة التنظيمية وكذلك صناعة المعرفة؛
- القدرة على تطبيق المهارات في أصعب الحالات؛
- المعرفة المكتسبة من خلال التدريب والخبرة؛
- النظام المستخدم لفهم الحالات والتأثيرات؛

¹ مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

² عادل حرشوش المبرجي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- المعرفة في كيفية إدارة الأعمال؛

- المعرفة المستخدمة لتجنب المآزق؛

- المعرفة في كيفية إيجاد المعلومات وكيفية الحصول عليها.

ويرى أيضا أن مفهوم رأس المال الفكري هو مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بجميع أجزاء المنظمة ابتداءً من تكامل المهارات والخبرات لجميع أفراد الشركات والمنظمات وصولاً إلى الميزة في التعامل مع الموردين الخاصين بها ونهاية إلى جودة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن، لذلك لا يمكن إعطاء مفهوم محدد لهذا المورد المهم والذي يعتبر امتلاكه أحد المميزات التنافسية للوصول إلى حاكمية مؤسسية من شأنها أن ترفع من قيمة المنظمة والشركة محلياً وعالمياً.

المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري في المنظمة

بما أن رأس المال الفكري يمثل ميزة للمنظمات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها فإن الأمر يتطلب منها متابعة الكوادر المعرفية النادرة لغرض جذبها واستقطابها، وكذلك الاهتمام برأس المال الفكري الحالي الذي تمتلكه من خلال تنشيطه والمحافظة عليه، وهو ما سيتم تناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: الاستثمار في رأس المال الفكري

إن بناء رأس المال الفكري في المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى اهتمامها بالاستثمار فيه، سواء كان هذا الاستثمار في استقطاب أو صناعة رأس المال الفكري.

الفرع الأول: الاستثمار في استقطاب رأس المال الفكري

يُقصد باستقطاب رأس المال الفكري قدرة المنظمة على جذب المهارات والخبرات العالية وتوفير نظام معلومات فعال يُسهّل مهمّة الاستقطاب والاختيار وتعيين القادمين الجدد، ويكون هذا الاستقطاب من مصادر مختلفة. وهناك عدّة استراتيجيات تعتمدُها المنظمة من أجل استقطاب الموارد البشرية الكفوة، من بين هذه الاستراتيجيات نذكر¹:

- إستراتيجية شراء العقول: وذلك من خلال وضع لجان متخصصة في إدارة الموارد البشرية، مهمتها جذب واستقطاب العقول المتميزة، كمهارات وخبرات منقّمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 226.

- إستراتيجية شجرة الكفايات: تعدُّ شجرة الكفايات أحد تقنيَّات إدارة الموارد البشريَّة الالكترونيَّة، وتُمثِّل مخطط يوضِّح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة التي تخدم المنظمة، فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، فهذه الإستراتيجية تسهِّل استخدام أسواق الموارد البشريَّة من خلال الاستقطاب الإلكتروني لرأس المال الفكري باستخدام شبكة الحواسيب.
- إستراتيجية مراجعة منظمات المعرفة والتَّعلم: تركِّز رؤية هذه الإستراتيجية على أنَّ المنظمات التَّعليميَّة من مدارس، معاهد، وجامعات تعدُّ مصدرًا مهمًّا لاكتشاف المواهب واستقطابهم وتعيينهم، بدلاً من اللُّجوء إلى المنظمات الأخرى. إذ يجبُ على المسؤولين عن التَّعيين أن يقوموا بزيارة المنظمات التَّعليميَّة وتحديد المراحل النهائيَّة، لأجل استقطاب الأفراد الذين يتمتَّعون بخبرات ومقدرات خاصَّة وبمستويات معرفيَّة عالية.

الفرع الثاني: الاستثمار في صناعة رأس المال الفكري

قد تلجأ المنظمة إلى صناعة رأس المال الفكري بدلاً من استقطابه، ويُقصد بالاستثمار في صناعة رأس المال الفكري تعزيز قدرات العاملين، وتحقيق الانسجام في التَّعامل بينهم وتوفير ظروف التَّعاون والتَّعلم المشترك والمستمر ونشر وتقاسم المعرفة من خلال أساليب معيَّنة. ومن بين الاستراتيجيات المستخدمة في الاستثمار في صناعة رأس المال الفكري نجد:¹

- إستراتيجية خريطة المعرفة: تقوم هذه الإستراتيجية في صناعة رأس المال الفكري على مشاركة المعرفة من خلال تكوين فرق تضمُّ مجموعة من الأشخاص يتفاعلون ويتعلَّمون مع بعضهم البعض لإنجاز عمل معيَّن، وبانتهاء العمل تُحلُّ الفرقة، ويُعاد تشكيل فرقة أخرى لإنجاز عمل آخر، ويتطلب نجاح هذه الإستراتيجية توفُّر درجة كافية من المرونة والاستقلاليَّة والتَّفاعل والتَّجانس بين أعضاء الفرقة.

وسميت بخريطة المعرفة لأنها عبارة عن عرض مرئي للمعرفة الحيويَّة المؤديَّة إلى تحقيق أهداف المنظمة، أي أن المنظمة تقوم برسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، والغاية من استخدام خريطة المعرفة تكمنُ في:

- تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنةً بالمنظمات المنافسة؛
- تحديد فجوات المعرفة التي تمثِّل النقص أو الضعف في المعرفة، والعمل على معالجتها وتقويتها.
- إستراتيجية القيادة الذكيَّة: إنَّ التَّعامل مع رأس المال الفكري يتطلَّب قيادة ذكيَّة من المديرين، فالمدير الذكي هو الذي يركِّز اهتمامه على التَّعلم التنظيمي، ويكون مساعداً على التَّعلم أكثر ممَّا يكون مشرفاً

¹ المرجع السابق، ص ص 267، 273.

ومعطيًا للأوامر، بالإضافة إلى قدرته على ممارسة أسس التّقدير الفعّال، لأنّ التّقدير يؤدّي إلى التّفوق، وهذا التّقدير يجب أن يكون فوريًا، شاملاً، وصعب النّسيان.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك مجموعة من المؤشّرات تحكّم عمليّة المفاضلة بين الاستثمار في استقطاب أو الاستثمار في صناعة رأس المال الفكري من قبل المنظّمة، يُمكن تلخيصها فيما يلي:

- الموازنة بين كلفة الاستقطاب أو/ و الصّناعة والعائد منها؛
- الموازنة بين توافر القدرات العقليّة داخليًا والحاجة إليها من خارج المنظّمة؛
- الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.

المطلب الثاني: التنشيط والمحافظة كآلية لبناء رأس المال الفكري

لا يكتمل دور المنظّمة في تكوين رأس مالها الفكري بالصناعة والاستقطاب فقط، بل تتعدّاه إلى البحث في سبل تنشيطه والحفاظ عليه من الاندثار والنّقادم.

الفرع الأوّل: تنشيط رأس المال الفكري

إنّ تنشيط رأس المال الفكري هو الاهتمام بآراء العاملين، ومقترحاتهم، وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة، واستخدام طرق مختلفة من أجل تحويل معارفهم الضمنيّة إلى معارف صريحة، ومن بين الطرق المستخدمة في تنشيط رأس المال الفكري، نجد:¹

- **طريقة حلقة السّيّطرة النوعية:** إنّ الهدف من هذه الطّريقة هو تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعيًا من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار ايجابية في تطوير النّوعيّة وتحسينها، وبالتالي إبراز أهميّة رأس مالها الفكري. حيث يتمّ حسب هذه الطريقة تكوين مجموعة من خمسة إلى عشرة أفراد، يعملون ضمن قسم إنتاجي واحد ويلتقون ساعةً في الأسبوع لدراسة طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي وتطوير برنامج العمل من خلال المناقشة وتطوير الأفكار وتحديد الإستراتيجية الأمثل للعمل، وتتخلّل الإدارة مرّةً أو مرّتين في السّنة، للاطلاع على التّقدم الذي أحرزه أفرادها وتدعيم أنشطتها المستقبلية.

- **طريقة الإدارة على المكشوف:** الهدف من هذه الطّريقة هو استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنيّة لديهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمّن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظّمة ويفهمون علاقاتها بحيث يتكوّن لديهم الحسّ الرّقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وغريبة الاقتراحات نحو التّطوير، حيث يتمّ حسب هذه الطريقة تكوين جماعة عمل تكون على معرفة دقيقة بإستراتيجية المنظّمة ويتمّ ترشيح استشاري لیساعد الفريق على

¹ عادل حرشوش المبرجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 134-137.

الالتزام بمنهج المنظمة، كذلك تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق وآماله وطموحاته، بالإضافة إلى وضع قواعد وقوانين تتضمن الثواب والعقاب يكون على جماعة العمل احترامها.

- **طريقة الجماعات الحماسية:** الجماعات الحماسية هي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتتميز بالمخاطرة والمغامرة وانجاز المهام الصعبة، حيث يتم إشراك هؤلاء الأفراد وجهاً لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة ومُحاورتهم باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤشرات الصورية والصوتية والبريد الإلكتروني، والهدف من هذه الطريقة هو جعل الأفراد المشتركين في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل ويزيدون من استخدام أفكارهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

ومن طرق تنشيط رأس المال الفكري أيضا:

- **طريقة العصف الذهني:** الهدف من هذه الطريقة هو إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد، لأن الجماعة تؤدي دوراً كبيراً في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية. وهناك أربعة قواعد رئيسية لعقد جلسات العصف الذهني تتمثل في:¹

- استبعاد النقد؛
- التشجيع على الانطلاق؛
- الرغبة في الكمية؛
- الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات.

حيث يتم حسب هذه الطريقة تكوين مجموعة من خمسة إلى عشرة أفراد، ويكون أحد أفراد المجموعة قادراً على الإبداع وخلق الجو المناسب ويُعين مديراً للجلسة، ثم يتم توضيح المشكلة، كيفية العمل وتنقية الأفكار، وتستغرق الجلسة من خمسة عشر دقيقة إلى عشرين دقيقة.

الفرع الثاني: المحافظة على رأس المال الفكري

المحافظة على رأس المال الفكري تتحقق من خلال الاهتمام بالتدريب والتطوير المستمر والتحفيز المادي والمعنوي وتنظيم العمل بالكيفية التي تقلل من التقادم التنظيمي.

أولاً: مبررات المحافظة على رأس المال الفكري

وتسعى المنظمة إلى المحافظة على رأس مالها الفكري للأسباب التالية:²

- يعد رأس المال الفكري ثروة كبيرة للمنظمة، فهو يُعطي قيمة مضافة للمنظمة؛

¹ نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 56.

² عادل حرشوش المبرجي مرجع سبق ذكره، ص ص 125 - 127.

- أن رأس المال الفكري يحقق لها ميزة تنافسية، فالمنظمة الناجحة هي القادرة على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخلها؛
- أن رأس المال الفكري يتطلب تكاليف عالية، وهي تكاليف الاختيار، التعيين والاستئجار، وكذلك تكاليف التدريب وصقل المعارف والمهارات، لذلك نجد أن المنظمة تسعى للمحافظة على رأس مالها الفكري أطول مدة ممكنة مع استخدامه بطريقة فعالة؛
- يعد رأس المال الفكري عامل بقاء للمنظمة، فبقاء المنظمة في مجال التنافس واستمرارها لمدة طويلة مرهون بقدره رأس مالها الفكري على الابتكار المستمر.

ثانيا: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

- أما بالنسبة للأساليب التي تستخدمها المنظمة من أجل المحافظة على رأس المال الفكري، تم اختيار خمسة أساليب كأكثر الأساليب المؤدية إلى المحافظة على رأس المال الفكري في المنظمات، وتتمثل هذه الأساليب في:¹
- **تنشيط الحفز المادي والاعتباري:** يقصد بها الاهتمام بالجانب المادي للأفراد مثل الأجور والمكافآت والمشاركة بالأرباح والحوافز التي تؤدي إلى زيادة إبداعهم، وكذلك بالجوانب المعنوية مثل إشعار العاملين بأهميتهم وإشراكهم في الإدارة، وكذلك الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لهم من خلال توفير الخدمات الطبية والسكن وفرص التعلم.
 - **التصدي للتقادم التنظيمي:** يقصد به جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات وخبرات ومهارات العاملين فيها باستمرار، مما يجعلهم قادرين على مواكبة التطورات الجارية.
 - **مواجهة الإحباط التنظيمي:** ويعرف الإحباط التنظيمي بأنه الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز أو تحقيق أهداف معينة، بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها، تمنعه من ذلك، مما يؤدي إلى وجود مظاهر للإحباط التنظيمي والتي قد تكون نفسية مثل عدم الرضا، الفشل في أداء المهام، وقد تكون مادية كتخريب الآلات والمعدات، أو تنظيمية كالغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ترك المنظمة.

ومن أساليب المحافظة على رأس المال الفكري أيضا:

¹المرجع السابق، ص ص140-147.

- **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:** الاغتراب التنظيمي هو عجز الفرد عن التكيف مع منظّمته، وعدم قدرته على الاندماج مع ثقافتها، وعلى المنظمة تقليل الاغتراب التنظيمي من خلال التحفيز، مساعدة الفرد على الاندماج من خلال العمل الجماعي، زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من خلال إعطائهم مجال للإبداع وتقليل الرقابة عليهم، وهذا من شأنه المحافظة على رأس المال الفكري، ذلك أنّ المبتكرين والمبدعين وأصحاب القدرات أكثر إحساسًا بالاغتراب من الآخرين، لأنّهم يأتون بآراء جديدة كثيرًا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم¹.

- **تعزيز التميز التنظيمي:** من خلال إتباع المنظمة لمجموعة من الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بها، وتشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق، وزيادة الحوار بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة، من أجل تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة.

لا شك في أن قياس وتقييم رأس المال البشري بشكل خاص واللامموسات بشكل عام يعتبر المجال الأكثر أهمية خلال السنوات القليلة الماضية. وهذا الأمر لم يعد على مستوى المنظمات أو القطاعات الاقتصادية وإنما أيضا على الدول والأمم.

المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري

المطلب الأول: أساسيات حول قياس رأس المال الفكري

إنّ الهدف من قياس رأس المال الفكري ليس تحديد كمية المعرفة الموجودة فيه، أو معرفة أنّ رأس مال الفكري تمثله الزيادة في حجم التكنولوجيا أو خصائص العاملين، لكنّ الهدف من قياسه هو معرفة درجة فعاليته في خلق القيمة.

الفرع الأول: مفهوم قياس رأس المال الفكري

أولاً: تعريف عملية قياس رأس المال الفكري

وتعرّف عملية قياس رأس المال الفكري بأنّها: "مجموعة إجراءات تتبّع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في مكوّناته، والحكم على إمكانية تأثيره على أنشطة وظيفية معينة، وإعطاء قيمة مضافة للمنظمة"². وعليه فإنّ قياس رأس المال الفكري ينصبّ على تحديد الخصائص المطلوبة فيه، والتأكد من تأثيرها في متغيّرات أخرى.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح مرجع سبق نكوه، ص 451.

² المرجع السابق، ص 274.

ثانياً: أهمية قياس رأس المال الفكري

تتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري بصورة كبيرة فيما يأتي:¹

- تمكين المنظمة من معرفة القيمة السوقية المضافة، التي يضيفها رأس مالها الفكري؛
- الإدراك المتزايد من قبل الإدارة وقادة المنظمة لأهمية قياس وتقييم الأداء الكلي، أو الجزئي لرأس المال الفكري في منظماتهم؛
- التعرف على جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تُنفقها المنظمة في مجالات التنمية البشرية، والتنمية الهيكلية، وأيضاً في مجال اكتساب العملاء والمحافظة عليهم، من أجل الحفاظ على التميز التنافسي للأجل الطويل؛
- عملية قياس رأس المال الفكري تمكن المنظمة من اكتشاف نقاط القوة ودعمها وتعزيزها، وأيضاً اكتشاف نقاط الضعف ومحاولة علاجها أو تفاديها مستقبلاً؛
- يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة، ويحدد ذوي القدرات الإبداعية والتميزة منهم؛
- يعد أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري لأنه يحدد نقاط القوة والضعف في أدائهم، بما يسهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم، وتطوير كفاءاتهم، وحماية خبراتهم من التناقص.

الفرع الثاني: صعوبات قياس رأس المال الفكري

- إن قياس رأس المال الفكري ليس بالعملية السهلة، إذ تنطوي على مجموعة من الصعوبات، ويمكن تحديد أهم الصعوبات التي تواجه عملية قياس رأس المال الفكري في النقاط التالية:²
- عدم الاتفاق على مكونات رأس المال الفكري؛
- عدم التأكد من قياس العائد عن رأس المال الفكري؛
- الاعتماد في القياس على مؤشرات ومقاييس تاريخية تغطي فترة زمنية ماضية، وليست مستقبلية والتركيز على حساب الموجودات الملموسة؛
- عدم إدراك أهمية رأس المال الفكري لدى كثير من مديري المنظمات، خاصة في الدول النامية؛
- ما يكتنف عملية القياس بطبيعتها من مشكلات، قيود ومعوقات؛
- حداثة المفهوم وعدم التحديد الواضح من قبل العديد من الباحثين؛

¹ بوسبنة عابدة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة جيجل، 2013/2014، ص 15.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة الشعرى، القاهرة، 2006، ص 426.

- التباين بين إدارة الموارد المادية وإدارة الموارد الفكرية، حيث أن المورد المادي يمكن قياسه وعده وإحصائه وسهل التحديد في القيمة والاستخدام والتوثيق، أما الموارد الفكرية فصعبة القياس لأنها أصول غير ملموسة وغير محددة في الوجود وفي القيمة وفي الاستخدام.

ومن الصعوبات أيضا نجد أن الكثير من النماذج التي قدمت من أجل قياس رأس المال الفكري تحتوي على عدد كبير من المؤشرات، وهذا ما يؤدي إلى صعوبة تطبيقها لأنها تتطلب وقتاً وجهداً من جهة، ويصعب تطبيقها في نماذج رياضية من جهة أخرى ومن أهم هذه المؤشرات: عدد المنتجات الجديدة، عدد الزبائن الجدد، نسبة النجاح مقاسة بالقيمة النقدية، نسبة الزيادة في زبائن الأعمال (الشركات)، دليل الإنتاجية، مؤشرات النوعية التقليدية، مستوى رضا الزبون.

الفرع الثالث: متطلبات فعالية نظام قياس رأس المال الفكري

لكي تكون عملية قياس رأس المال الفكري ناجحة ودقيقة، يجب توفر مجموعة من الشروط يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- تحديد الخاصية التي يراد قياسها؛
- جمع البيانات والمعلومات عن حجم رأس المال الفكري؛
- التزام القياس بالأهداف المحددة، لأن الأهداف تمثل نقطة البدء المنطقية والموجه الأساسي لعملية القياس؛
- توافر الأسس العلمية في القياس، وهي الموضوعية، الصدق والثبات؛
- تشخيص المؤشرات التي تُعتمد للقياس لغرض استخدامها، واستخلاص النتائج الموضوعية في ضوءها؛
- اعتماد أدوات متنوعة ومتعددة في القياس، وذلك لتعدد وتنوع أغراض القياس المطلوبة لرأس المال الفكري، ومن تلك الأدوات الاستبيان، المقابلة والملاحظة.

المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لازالت لا تأخذ بعين الاعتبار الأصول غير الملموسة للشركة باستثناء حالات محدودة مثل شهرة المحل، براءات الاختراع وحقوق النشر. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري التي قدمت نماذج وأساليب متعددة، سيتم تناولها في هذا المطلب، وقبل ذلك سيتم أولاً التطرق إلى مداخل قياس رأس المال الفكري.

¹ عادل حرشوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 84، 85.

الفرع الأول: مداخل قياس رأس المال الفكري

هناك عدّة مداخل لقياس رأس المال الفكري، وتختار كلّ منظمّة المدخل الذي تعتقد أنّه مناسب لظروفها أكثر من أجل قياس رأس مالها الفكري، وتتمثّل أهمّ هذه المداخل فيما يلي:¹

- **مدخل مُحاسبة الموارد البشريّة:** فكرة المدخل هو إعطاء قيمة اقتصادية للموارد البشريّة في المنظمّة، أي تقييم أصولها الفكريّة، وذلك من خلال متابعتها وقياسها ورصد التغيّرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنيّة، من خلال تقديم المعلومات والبيانات اللازمّة لمساعدة الإدارة على تحديد قيمة أصولها البشريّة. وما يعاب على هذا المدخل صعوبة جمع وعرض بيانات رأس المال الفكري في الميزانيّة المحاسبيّة للمنظمّة، بسبب تعدّد مكوناته وعناصره وصعوبة قياسها.

- **مدخل التّعلم التّنظيمي:** يركّز هذا المدخل على قياس وتحليل العلاقة بين التّكاليف أو التّفقات التي تدفعها المنظمّة من أجل زيادة وتنميّة قدرات ومعارف أفرادها، وبين اكتساب أو تعلّم الأفراد العاملين لمعارف ومهارات معيّنّة، أي أنّه يمكن قياس القيمة التي يضيفها المورد البشري للمنظمّة من خلال قياس حجم التّكاليف المنفقة عليه، ومن تمّ تحديد وقياس حجم رأس مالها الفكري، وما يعاب على هذا المدخل هو إشكاليّة قياس قيمة التّعلم، أي حجم المعارف والمهارات التي اكتسبها الفرد بدقّة، لأنّها أصول غير ملموسة.

- **مدخل الملكية الفكرية:** أي أنّ قيمة رأس المال الفكري في المنظمّة تتحدّد بحقوق الملكية الفكرية التي تمتلكها المنظمّة، والمتمثّلة في العلامات التّجارية، اختراعات جديدة، براءات الاختراع، حقوق النّشر وثقافة المنظمّة.

- **التّقييم عنصر بعنصر:** في ظلّ هذا المدخل يقيّم رأس المال الفكري في المنظمّة على أساس مساهمة كل عنصر من عناصره في تكوين المنافع الاقتصاديّة المستقبليّة بصورة منفصلة، ويُعاب على هذا المدخل في قياس رأس المال الفكري ما يلي:

- صعوبة فصل المنافع الاقتصاديّة التي يحقّقها كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري؛
- صعوبة تحديد المنافع غير النّقدية وغير الملموسة الناتجة عن عناصر رأس المال الفكري؛
- يتطلّب تطبيق طريقة صافي القيمة الحاليّة التنبؤ بقيمة عناصر رأس المال الفكري على المدى البعيد، علماً أنّ هناك صعوبة في التنبؤ بقيمة عناصر رأس المال الفكري.

¹بوسبّنة عابدة، مرجع سبق ذكره، ص ص16، 17.

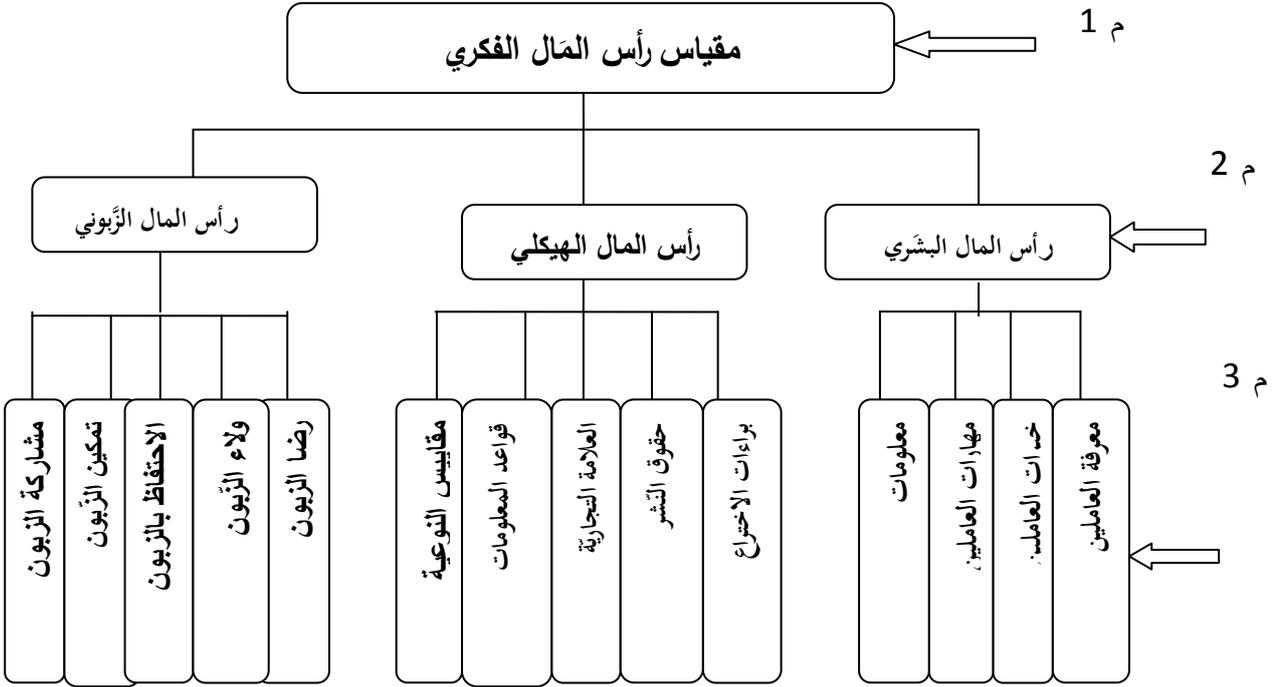
- مدخل تكلفة الفرصة البديلة: تستخدم تكلفة الفرصة البديلة لقياس قيمة عناصر رأس المال الفكري، فمثلا تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال البشري تنتج عن تخصيص شخص لأداء وظيفة دون أخرى.
- مدخل القياس الإجمالي لرأس المال الفكري: في ظل هذا المدخل تقاس الأصول الفكرية بصورة إجمالية على المستوى التنظيمي دون الإشارة إلى العناصر المكونة للأصول المعنوية.

الفرع الثاني: النماذج الوصفية لقياس رأس المال الفكري

وهذه النماذج تتصف السمات والخصائص لرأس المال الفكري، وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخص للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج. وتستحوذ النماذج الوصفية على الجزء الأكبر من حيث الاستخدام في عملية قياس رأس المال الفكري. وذلك بسبب طبيعته الغير ملموسة وعدم قابليته للقياس المباشر، وبالتالي دمجها في التقارير المحاسبية والمالية، نظرا لكثرة النماذج اخترنا احد أهم النماذج الوصفية وهو نموذج قيمة الموجودات غير الملموسة لـ Stewart .

قدّم Stewart نموذجا لقياس رأس المال الفكري، يتكوّن من ثلاث مستويات تتم من خلالها عملية القياس، ويتضمّن المستوى الأول قياس رأس المال الفكري، أمّا المستوى الثاني فيشمل ثلاثة أجزاء وهي رأس المال البشري، رأس المال الرّؤيوني. رأس المال الهيكلي ويتضمّن كلّ جزء من الأجزاء السابقة مجموعة مؤشرات فرعية تمثّل المستوى الثالث، ويمكن توضيح هذه المستويات في الشكل التالي:

الشكل (02): مستويات قياس رأس المال الفكري حسب Stewart



المصدر: عادل حرشوش المفزجي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

- ويُتضح من الشكل أن المستوى الثاني والذي يضم رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الرّبوني ينقسم بدوره إلى أجزاء فرعية، حيث نجد أن:
- رأس المال البشري: يمكن قياسه من خلال أجزائه الفرعية والمتمثلة في: معرفة العاملين، خبرات العاملين، مهارات العاملين، معلومات.
 - رأس المال الهيكلي: يمكن قياسه من خلال تحليل أجزائه الفرعية وهي: براءات الاختراع، حقوق النشر، والتأليف، العلامة التجارية، مقاييس النوعية، قواعد المعلومات.
 - رأس المال الرّبوني: ويمكن قياسه أيضاً من خلال أجزائه الفرعية وهي: رضا الرّبون، ولاء الرّبون، الاحتفاظ بالرّبون، تمكين الرّبون، مشاركة الرّبون.

الفرع الثالث: النماذج الكمية لقياس رأس المال الفكري

تركز النماذج الكمية على مجموعة من المؤشرات والتي تُستخدم لقياس رأس المال الفكري والمتمثلة في حساب أثر مساهمة الموجودات الغير ملموسة في زيادة قيمة المنظمة، سواء القيمة السوقية أو القيمة الدفترية، ومن بين النماذج الكمية لقياس رأس المال الفكري نجد: نموذج قيمة السوق التي يحددها المستثمر ل

Standfield ونموذج القياس الموزون لـ Jin Chen. ونموذج ثوبن لـ Stewart، وسيتمُّ التَّطرق لهذا الأخير بشيء من التفصيل.

يُعتبر نموذج ثوبن لـ Stewart طريقة لوصف الفرق بين الموجودات الماديَّة وقيمتها السوقيَّة، وذلك من خلال العلاقة التَّالية:¹

$$\text{القيمة السوقيَّة} = \text{قيمة الموجودات} * q$$

حيث: q يمثل فجوة القيمة بين الاثنين.

فمثلاً إذا كان $q = 10$ ، فإنَّ القيمة السوقيَّة للمنظمة تكون أعلى بعشرة أضعاف من قيمة الموجودات الماديَّة، وهذا يدلُّ على أنَّ الأصول غير الملموسة الموجودة داخل المنظمة تحقِّق لها قيمة مضافة (الإيرادات) أعلى مقارنةً بالموارد أو الأصول الماديَّة.

كما وضع Stewart علاقةً أخرى لقياس رأس المال الفكري وهي:²

$$\text{قيمة رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقيَّة للمنظمة} - \text{القيمة الدفترية للمنظمة}$$

وتُعتبر هذه الطَّريقة أبسط الطُّرق الكميَّة المستخدمة في القياس حيثُ تمثل القيمة الدفترية مجموع الأصول والأموال السائلة مطروحاً منها الديون، أمَّا القيمة السوقيَّة فتُمثل القيمة الكليَّة لأسهم المنظمة، وعادةً ما تكون القيمة السوقيَّة أعلى من القيمة الدفترية بسبب رأس المال الفكري.

¹ سعد علي العنزي مرجع سبق ذكره، ص 279.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص 311.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل النظرة المعاصرة لتغيير موازين رأس المال في المنظمات، حيث أصبح الوزن الأكبر في ظل اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية لرأس المال الفكري الذي أصبح يمثل رأس المال الحقيقي للمنظمات خاصة في شقه البشري، باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة، مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة قد انتقل من استغلال الموارد الطبيعية (المادية) إلى استغلال الأصول الفكرية (غير الملموسة) ومن قانون تناقص العوائد إلى قانون تزايد العوائد.

وبالتالي فالمنظمات مطالبة بتنمين رأسمالها الفكري وقياسه سواء ما يمتلكه المورد البشري من مهارات وخبرات أو ما تمتلكه المنظمة من علاقات مع الزبائن والموردين وسُمة وشهرة أو خطط وبرامج وإجراءات عمل وبراءات اختراع وكذلك ما تمتلكه المنظمة من أصول غير ملموسة لتكوين القيمة في المنظمة. لذلك وضع الباحثون العديد من النماذج لقياس رأس المال الفكري وتعتمد كل هذه المحاولات على استخدام العديد من المؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة المشكلة لرأس المال الفكري

الفصل الثاني:

مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الأزمات

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأزمات

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات

المبحث الثالث: رأس المال الفكري وإدارة الأزمات

خلاصة الفصل

تمهيد

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات أو المؤسسات ما هي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو المؤسسة وبالتالي فهي جزء من واقع الحياة المؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية، ورغم قدم هذه الأزمات إلا أن الاهتمام بإدارة الأزمات لم يبرز إلا حديثاً، حيث أصبح هناك توجه نحو البحث في سبل ومداخل إدارة الأزمات بطرق علمية وممنهجة.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، لكن قبل ذلك سيتم التطرق إلى ماهية الأزمة في مبحث أول، ثم إدارة الأزمات في مبحث ثاني، والمبحث الثالث سيتم التطرق إلى رأس المال الفكري كمدخل لإدارة الأزمات.

المبحث الأول: ماهية الأزمات

الأزمات على مستوى المنظمات حقيقة مُعاشة إذ لا تخلو أي منظمة من التعرض للأزمات. سيتم في هذا المبحث التطرق إلى ماهية الأزمات على مستوى منظمات الأعمال من خلال التركيز على المفهوم، الأنواع، الأسباب والأبعاد.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

سيتم التطرق إلى مفهوم الأزمة من حيث التعريف والخصائص، ثم تمييز مفهوم الأزمة عن بعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

الفرع الأول: تعريف الأزمة

الأزمة لغةً: تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم¹، والأزمة كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى تقرير (To decide).²

أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة إذ يُنطق (Ji-Wet)، وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.³

أما الأزمة اصطلاحاً: فهي "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة"⁴.

ويقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة"⁵.

¹ الرازي محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، 1967، ص15.

² جبر محمد صدام، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1998، ص66.

³ الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص17.

⁴ الشعلان فهد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص26.

⁵ عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، الطبعة الثانية، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص13.

أما الأزمة من الناحية السياسية فهي عبارة عن: "حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواءً كان إدارياً، سياسياً، نظامياً، اجتماعياً، اقتصادياً، أو ثقافياً"¹.

ومن الناحية الاقتصادية: "فهي تعني انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي"².

ويعرفها فليبس بأنها: "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة"³. وفي تعريف آخر الأزمة هي: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تتدخلاً أو تغييراً فورياً"⁴.

كما أن الأزمة تعني: " نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة"⁵.

وعليه فالأزمة تمثل تهديداً للمنظمة وسمعتها، وعدم التعامل معها بفعالية تؤدي إلى تغييرات جوهرية في بنية المنظمة.

الفرع الثاني: خصائص الأزمة

وحتى يتم الحكم على الموقف الخطير الذي يواجهه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص التي اختلف المختصون في تحديدها، فمثلاً يرى "لويس كمفورت" أن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:⁶

¹المرجع السابق، ص14.

²هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأزمات، الطبعة الرابعة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2004، ص51.

³Norman Phelps, "Setting up A Crisis Recovery Plan", **Journal of Business Strategy**, Vol.6. No4, 1986, P6.

⁴رضوان رضا عبد الحكيم، الأمن والحياة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1914هـ، ص44.

⁵حواش جمال الدين محمد، إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1998، ص4.

⁶الشعلان فهد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

- عامل الشك أو عدم التأكد؛
- عامل التفاعل؛
- عامل التشابك والتعقيد؛

أما السيد عليوة فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي: ¹

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة؛
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة؛
- يصعب فيها التحكم في الأحداث؛
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية؛
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ؛
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار؛
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة؛
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة واتساع جبهة المواجهة؛
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

الفرع الثالث: الفرق بين الأزمة وبعض المفاهيم الإدارية

كثيرا ما يقع لبس وخط بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى التي تتقاطع معها، ويمكن تلخيص الفرق بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم الإدارية ذات العلاقة في الجدول التالي:

¹ عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص ص 81، 82.

الجدول رقم (01): الفرق بين مفهوم الأزمة والكارثة وبعض المفاهيم الإدارية ذات العلاقة

المفهوم	التشخيص	دليل الاختلاف
الأزمة	موقف يحدث خلا يؤثر تأثيراً مادياً على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام والمفاجأة في توقيت الحدوث ويتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد .	أحد أسباب الكارثة
الكارثة	حالة مدمرة ينجم عنها خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات بالنسبة لمجموعة من الأفراد، وقد تكون طبيعية أو من صنع الإنسان، ويتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقاً لحجم الكارثة ومدى الخسائر التي تنجم عنها.	نتيجة عن الأزمة.
الحادث	شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه	الأزمة أحد نتائجه.
القوة القاهرة	ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه و التي تحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر.	يشارك مع مفهوم الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار إلا أنها لا تعبر عن الأزمة
المشكلة	حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى إجابة أو اتخاذ قرار .	قد تكون سبباً للأزمة أو تمثل مرحلة من مراحل مواجهتها
الصراع	تصادم إرادتين وتعارض مصالحهما وله أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه.	الصراع يستمر عكس الأزمة
الخلاف	المعارضة أو التضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو الظرف أو المضمون.	يعتبر أحد مظاهر الأزمة.
الصدمة	شعور فجائي حاد نتيجة تحقق حادث ما، والتعامل معها يتم بأسلوب الامتصاص للتغلب على عنصر المفاجأة.	أحد عوارض الأزمة أو أحد مسبباتها أو نتائجها .
التهديد	علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه .	مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة.
الواقعة	خلل في مكون أو نظام فرعي تم تداركه ولم يسفر عنه نتائج سلبية.	لا يعبر عن الأزمة.

المصدر: الخضيرى محسن أحمد، إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، الطبعة الثانية، مجموعة

النيل العربية، القاهرة، 2002، ص 60.

المطلب الثاني: أنواع الأزمات

إن فهم الأزمة وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة. وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة. وممن تطرق لهذا التقسيم لأنواع الأزمات الدكتور أحمد ماهر فقد قسم الأزمات كما يلي: ¹

- الأزمات المادية أو المعنوية؛
- الأزمات البسيطة أو الحادة؛
- الأزمات الجزئية أو العامة؛
- الأزمات الوحيدة أو المتكررة.

الفرع الأول: الأزمات المادية والمعنوية

يعتمد هذا التصنيف على طبيعة الأزمة هل هي مادية ملموسة أو معنوية غير ملموسة، ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: الأزمات المادية

وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة ومن أمثلتها:

- انخفاض حاد في المبيعات؛
- إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات؛
- أزمة الديون؛
- عدم توفر السيولة؛
- أزمة العمالة.

ثانياً: الأزمات المعنوية

وهي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها:

¹ ماهر أحمد، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص ص 30 - 33.

- أزمة الثقة؛
- تدهور الولاء؛
- عدم رضا العاملين واستيائهم؛
- تدهور الانتماء؛
- انخفاض الروح المعنوية.

الفرع الثاني: الأزمات البسيطة أو الحادة

يعتمد هذا التصنيف على درجة قوة وحدة الأزمة أي مدى تأثيرها ومخلفاتها.

أولاً: الأزمات البسيطة

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع ومن أمثلتها:

- الإشاعات الداخلية المحدودة؛
- عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري؛
- إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة؛
- وفاة مدير إدارة أو استقالته؛
- عطل في خط إنتاج.

ثانياً: الأزمات الحادة

وهي الأزمات التي تتسم بالشدّة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانها، ومن أمثلة

هذه الأزمات الحادة:

- حريق لكل مخازن الخامات والسلع الجاهزة؛
- إضراب شامل لكل العاملين في الكيان الإداري؛
- اعتصام الطيارين في شركة طيران؛
- مظاهرات في كافة مدن الدولة؛
- اعتداء من دولة خارجية.

الفرع الثالث: أزمات جزئية أو عامة

يعتمد هذا التصنيف على النطاق الذي تمسه الأزمة، أي ما إذا كانت تشمل كل المنظمة أو جزء

منها فقط.

أولاً: أزمات جزئية

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام ومن أمثلتها:

- حريق في أحد عناصر الإنتاج؛
- اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام؛
- تدهور العمل في أحد الأقسام؛
- انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات؛

ثانياً: أزمات عامة

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته ومن أمثلتها:

- حريق يأتي على الشركة بأكملها.
- تدهور حاد في إنتاجية المصنع.
- إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين في الشركة.

الفرع الرابع: أزمات وحيدة أو متكررة

يعتمد هذا التصنيف على مدى تكرار الأزمة، أي ما إذا تحدث بشكل متكرر أو دورياً. أو لا تتكرر.

أولاً: الأزمات الوحيدة

وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليه ومن أمثلتها:

- أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر؛
- حر شديد يؤدي إلى حرائق؛
- سيول تؤدي إلى هدم منشآت؛
- أعاصير وصواعق؛

ثانياً: الأزمات المتكررة

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها، ومن أمثلتها:

- انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء؛
- أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد؛
- عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً؛
- كساد كل 10 سنوات؛
- أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات.

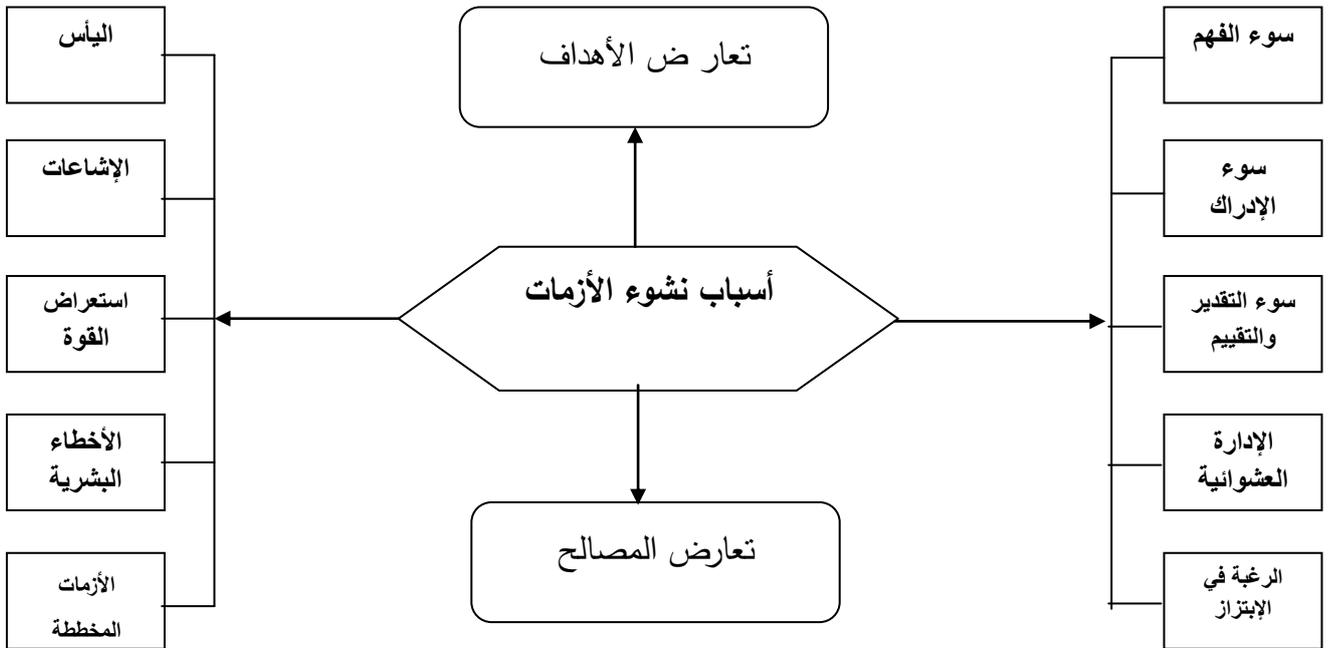
المطلب الثالث: أسباب الأزمات وأبعادها

لا تحدث الأزمات من فراغ بل لها أسبابها، كما لها أبعادها وهو ما سيتم التطرق إليه في الفروع التالية لهذا المطلب.

الفرع الأول: أسباب الأزمات

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها. ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، وأياً ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

الشكل (03): أسباب نشوء الأزمات



المصدر: الخضيرى محسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 66.

ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:¹

- **سوء الفهم:** وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:
 - المعلومات المبتورة؛
 - التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.
 - **سوء التقدير والتقييم:** يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات. وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:
 - المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه؛
 - سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.
 - **الإدارة العشوائية:** ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:
 - عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط؛
 - عدم الاحترام للهيكल التنظيمي؛
 - عدم التوافق مع روح العصر؛
 - سيطرة النظرة الأحادية السوداوية؛
 - قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق؛
 - عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.
- ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته.
- **الرغبة في الابتزاز:** تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك اجبار متخذ القرار على الانصياع لهم.

¹ الخضيرى محسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 67.

- **اليأس:** ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة " الكيان الإداري" الذي يعمل فيه.
 - **الإشاعات:** من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين...، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تتفجر الأزمة.
 - **استعراض القوة:** وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح " ممارسة القوة " واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معاً النتائج.
 - **الأخطاء البشرية:** وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء ، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب الجود.
 - **الأزمات المخططة:** حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.
 - **تعارض المصالح:** يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.
- ومن أسباب الأزمات أيضاً سوء الإدراك وتعارض المصالح:
- **سوء الإدراك:** يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة¹.

¹ العماري عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، الطبعة الأولى، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993، ص22.

- **تعارض الأهداف:** عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر¹.
 إذن: أسباب حدوث الأزمات متعددة، ومتجددة مع تجدد سبل الحياة، وعلى المدقق والإداري الناجح والخبير الممارس أن يكشف هذه الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصاً جيداً حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح.

الفرع الثاني: أبعاد الأزمة

تتطوي الأزمة على بعدين أساسيين: الأول سلبي والثاني ايجابي، ويمكن توضيحهما فيما يلي:²

أولاً: البعد السلبي للأزمة

- تعرض العاملين والإدارة العليا للتوتر العصبي الشديد والعجز عن اتخاذ القرارات المناسبة ؛
- تشويه سمعة ومكانة الكيان الإداري المسئول؛
- تسفر عن تصفية قيادات قد تكون غير مسئولة عن الأزمة؛
- تعوق المنظمة والعاملين عن تحقيق أهدافهم؛
- تعرض المنظمة لخسائر مادية أو بشرية أو معنوية فادحة بما ينعكس سلباً على كفاءة وفعالية الكيان الإداري؛
- قد يتولد عن الأزمة الأساسية أزمات فرعية؛
- تسبب للإدارة العليا انعدام رؤية وفقد اتزان لبعض الوقت ؛
- تعرض المنظمة لخطر الانهيار؛
- تسبب حالة من الكراهية وتبادل الاتهامات بين العاملين.

ثانياً: البعد الايجابي للأزمة

- تكشف عن جوانب القصور والضعف في الكيان الإداري للتركيز عليها وعلاجها؛
- تؤدي إلى تطوير وتحسين نظم الإنذار المبكر؛
- ترفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة التغلب على التحديات التي فرضتها الأزمة؛
- تكشف عن نماذج قيادية مشرفة ظهرت أثناء الأزمة ؛
- تؤدي إلى الإسراع بعمليات التغيير والتطوير بالمنظمة؛

¹ الشعلان فهد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² الخضير محسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 100،99.

- تؤدي في بعض الأحيان إلى تحقيق مميزات تنافسية جديدة ؛
- تعطي الفرصة للابتكار والإبداع وتحديث الاستراتيجيات والأهداف؛
- تؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال في التعامل مع الأزمات المستقبلية .

الفرع الثالث: دورة حياة الأزمة

تبدو أهمية تحديد مراحل حياة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة، مما يسهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة ،والحد من تداعياتها والآثار الناجمة عنها وتتمثل هذه المراحل في مايلي:¹

أولاً: مرحلة ميلاد الأزمة

ويطلق عليها مرحلة التحدي أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وتندر بخطر غير محدد المعالم، بسبب غياب وعدم وضوح الأسباب الحقيقية لها أو حتى المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها.

ومن أهم العوامل في التعامل مع الأزمة في بداياتها هو قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في افتقار الأزمة لمرتكزات النمو حتى يتمكن من القضاء عليها في هذه المرحلة ،أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

ثانياً: مرحلة نمو الأزمة

تنمو الأزمة في حالة سوء الفهم لدي متخذ القرار في المرحلة السابقة ،حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية، والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وفي هذه المرحلة يزيد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نتيجة زيادة ضغوطها.

ثالثاً: مرحلة نضج الأزمة

تعتبر من اخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط، ويحدث ذلك عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة بالمراحل الأولى السابقة وفي هذه المرحلة يصعب السيطرة عليها.

¹ محمود جاب الله، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص32.

رابعاً: مرحلة انحسار الأزمة

تبدأ الأزمة في الانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف، ومن ثم تبدأ في الاختفاء تدريجياً، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة بسبب فشل الصراع في تحقيق أهدافه. لذلك يجب أن يكون لذي القيادة بعد نظر في هذه المرحلة من جميع الجوانب خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها القوة على الظهور والنمو مرة أخرى.

خامساً: مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة بعد فقدانها كامل قوة الدفع لديها، حيث تتلاشى مظاهرها وبالتالي تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة. وبالتالي يجب أن يكون صانع القرار ملماً بجميع أدوات التعامل مع الأزمة حسب كل مرحلة حتى لا يقع فريسة التشخيص الخاطئ. ومن جهة أخرى فإن مراحل حياة الأزمة في تتابعها واتصالها تشكل حلقة متصلة يصعب بل يستحيل فصلها أو تجاوز إحداها.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات

بعد أن أصبحت الأزمات جزءاً من حياة المنظمات في ظل تزايد الانفتاح وكثرة التغيرات في بيئتها، أصبح بالمقابل لا بد من البحث في سبل التعامل معها عند وقوعها أو الوقاية منها قبل حدوثها، وهو ما أدى إلى ظهور حقل في العلوم الإدارية يهتم بهذا الشأن يعرف بإدارة الأزمات، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

الفرع الأول: تعريف إدارة الأزمات

ترجع أصول "إدارة الأزمة" إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، والأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).¹

¹ عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1997، ص 251.

فإدارة الأزمات هي: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة"¹.

وفي تعريف آخر، إدارة الأزمة: "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور"².

كما تعني إدارة الأزمة "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية"³.

كما تعرف إدارة الأزمات بأنها: "فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك"⁴.

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:⁵

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية؛
- استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات؛
- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوة والمدرية تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات؛
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى؛
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

¹ أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص32، 33

² عشاوي سعد الدين، إدارة الأزمة، مجلة الفكر الشرطي، العدد الثاني، المجلد الخامس، الإمارات، 1996، ص 199.

³ الأعرجي عاصم محمد، دقاسة مأمون محمد، إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، معهد الإدارة العامة، العدد الرابع، المجلد 39، الرياض، 2000، ص 777.

⁴ توفيق، عبد الرحمن، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2004، ص 18.

⁵ عبد الرحمن عبد الرحمن محمد، "إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1994، ص ص 5، 6.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الأزمات

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي:¹

- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها؛
- تجنب المفاجأة لمصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة؛
- وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة؛
- حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع / المواجهة؛
- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعالا للحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات؛
- الاستغلال الكفاء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة؛
- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع؛
- حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين؛
- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا؛
- اقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة

الفرع الثالث: الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

كما وضحنا سابقا أن إدارة الأزمات هي: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك ". أما الإدارة بالأزمات فتقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي على المشكلة القائمة.

¹ المرجع السابق، ص 9.

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة المخلفة، لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير¹.

وللأزمة المصنوعة إيقاع سريع متدفق الأحداث، ومتلاحق التتابع، ومتراكم الإفرازات والنتائج، وكل منها تصب في سبيل تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، فلكل أزمة مصنوعة هدف يتعين أن تصل إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف التأثير العنيف الصاحب لإفرازات الأزمة، وكذا لن تهدأ قوى صنع الأزمة أو تتراجع حتى تحقيق هذا الهدف.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات، معوقاتنا ومتطلبات نجاحها

هناك مجموعة من المراحل التي تمر بها إدارة الأزمة، كما نجاح عملية الإدارة والوقوف في وجه معوقاتنا يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات. في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مراحل إدارة الأزمات، معوقاتنا ومتطلبات نجاحها.

الفرع الأول: مراحل إدارة الأزمات

تمر معظم الأزمات بمراحل أساسية لإدارتها، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها. ورغم وجود عدة تقسيمات لمراحل إدارة الأزمة إلا أن تتفق جميعها على إن إدارة الأزمة تمر بالمراحل التالية:²

أولاً: مرحلة ما قبل وقوع الأزمة

وهو ما يعرف بالتنبؤ أو استشعار الأزمة، ويجب على المنظمة في هذه المرحلة أن تكون ذكية وذلك من خلال الإسراع في اتخاذ الإجراءات الوقائية، وذلك حتى لا يبقى لها أثر ويمكن تلافيها بسهولة كبيرة

¹ الخضيرى محسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² محمد محمد الشافعي، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، مركز البحوث والتدريب والنشر، القاهرة، 2001، صص 10-11.

ثانيا:مرحلة أثناء الأزمة

وذلك من خلال السعي الدائم للمنظمة إلى اتخاذ الأساليب والتقنيات التي تحد من الآثار السلبية،وبالتالي العمل على تضيق نطاقها في إطار محدود.

ثالثا: مرحلة ما بعد الأزمة

حيث يقوم فريق إدارة الأزمات بدراسة شاملة حول الأزمة، وفي الأخير تقوم المنظمة بتقييم الأساليب والتقنيات والإجراءات التي قامت بها، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة تضعها تمكنها من وضع سيناريو محتمل لعدم تكرار أزمات مماثلة للأزمة التي وقعت في المنظمة .

وبشكل أكثر تفصيلا، تتطوي المراحل الثلاثة السابقة على مراحل فرعية، حيث قدم أحمد ماهر ستة مراحل فرعية لإدارة الأزمات، تندرج ضمن المراحل الثلاثة السابقة كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (02):مراحل إدارة الأزمات

مرحلة قبل وقوع الأزمة	1. اكتشاف إشارات الإنذار
	2. الاستعداد والوقاية
مرحلة أثناء الأزمة	3. حدوث الأزمة
	4. احتواء الأضرار
مرحلة ما بعد الأزمة	5. استعادة النشاط
	6. التعلم

المصدر:ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 66.

وفي مايلي شرح موجز لكل مرحلة من هذه المراحل :

- اكتشاف إشارات الإنذار:حيث انه كلما كان التشخيص سليما وفي بداية مراحل الأزمة كان العلاج ممكنا، سهلا وبسيطا، فلا بد من اتخاذ التدابير الملائمة على الأخص في مرحلة إدراك وفهم وتحليل إشارات الإنذار.
- الاستعداد والوقاية:عند الاستعداد لمواجهة الأزمة يجب البحث عن التفاصيل الدقيقة، لهذا يجب وضع خطط طوارئ للتصدي للأزمة وخطط عمل، وكذا توفير الاتصالات اللازمة فالوقاية خير من العلاج.

- حدوث الأزمة: أي تهاون في المرحلتين السابقتين سوف يؤدي إلى حدوث الأزمة وهذا يتطلب العلاج الجذري واتباع طريقة معينة للتعامل معها.
- احتواء الأضرار: تهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطط المواجهة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة.
- استعادة النشاط: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمعالجة مختلف تأثيرات الأزمة وتقوم بتخطي الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي .

الفرع الثاني: معوقات نجاح إدارة للازمات

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمات عن تحقيق أهدافها إلى مايلي:¹

- **معوقات تنظيمية:** مثل: عدم تحديد واضح للسلطة، اختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمات؛
- **معوقات متعلقة بالمعلومات:** تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار؛
- **معوقات متعلقة بالاتصال:** تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة. ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للازمات ؛
- **معوقات إنسانية:** تتعلق بالأفراد كالاتتماد الزائد على رأي الجماعة والاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمة وقصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الإخطار؛
- **معوقات بيئية:** تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحديد من فعاليتها بمواجهة الأزمة كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية. وضعف الوعي البيئي للمواطنين وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الأزمات؛
- **معوقات اقتصادية:** تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا كقلة المخصصات المالية، ارتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية؛

¹فهد على ناجي، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأزمات، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص ص 35- 37 .

- **معوقات تكنولوجية:** تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمنظمة والتي تعد عائقاً لمواجهة الأزمة كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت وغيرها، وعدم توافر أجهزة علمية متطورة، حيث تؤدي إلى تشخيص خاطئ للأزمة.

الفرع الثالث: متطلبات إدارة الأزمة

- يقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة¹ وقد أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:²
- **سجل الأزمات:** لابد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.
 - **فريق إدارة الأزمات:** تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت و ضغوط الموقف
 - **التخطيط كمتطلب أساسي:** التخطيط مهم في عملية إدارة الأزمات لان أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأن أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها.
 - **وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو:** استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة و السيناريو فالسيناريو هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة و إيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة.
 - **نظام اتصالات داخلي وخارجي:** لابد من وجود نظام اتصالات داخلي و خارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر.

¹ أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م، ص 35.

² عز الدين أحمد جلال، مرجع سبق ذكره، ص 40، 41.

- **التنبؤ الوقائي** : يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على فكر التنبؤ الإنداري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار.

الفرع الرابع: عوامل نجاح إدارة الأزمات

- إن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها في هذا الإطار نركز على العوامل التالية:¹
- إدراك أهمية الوقت لأنه أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة و على عملية التعامل معها فهو عامل مطلوب لاستيعاب الأزمة و التفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات.
- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها. وآثار وتداعيات ذلك على مجمل نشاطاتها. ومن المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فوجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.
- توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة و الدقة و القدرة على رصد علامات الخطر و تفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، و يمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل التدهور ، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدر للخطر على المنظمة.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات عملية تعني تطوير القدرات العلمية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات وقد سبقت الإشارة إلى تدريب فريق إدارة الأزمات.
- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة. وبالتالي حشد واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على

¹المرجع السابق، ص ص43 ، 44.

الحياة، ونشير إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دور كبير في توحيد فئات المجتمع و بلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفعالية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات و كوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دور بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات داخل خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات.

المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات

إن هناك العديد من الأساليب والاستراتيجيات التي تستخدم في المواجهة والتعامل مع الأزمة يتم التطرق إلى أهمها في هذا المطلب.

الفرع الأول: أساليب إدارة الأزمات

من الأهم الأساليب في مواجهة الأزمة نجد: ¹

أولاً: أسلوب النعامة (الهروب)

هذا وتختلف أشكال الهروب من الأزمة، حيث تأخذ صوراً مختلفة منها:

- * الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهتها، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.
- الهروب غير المباشر: وهو اصطناع المواقف التي تظهر القائد بعيداً عن الأحداث أثناء الأزمة، أو تعذر الاتصال به أو عدم علم القائد بالأزمة.
- التنصل من المسؤولية: وذلك عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو صحيحة في ظاهرها، ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي شيئاً.
- التركيز على جانب آخر: حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة، وذلك من خلال التركيز على جانب آخر من الموضوع في صميم الأزمة، أو جانب يمكن أن يحقق فيه بعض النجاح.
- الإسقاط: حيث يعمل المسؤول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة وذلك بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم، ولا يقتصر هذا الإسقاط على المرؤوسين فقط، ولكنه قد يمتد أيضاً إلى لإدارات العليا أو الرؤساء.

¹ عادل صدق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات -مدخل نظري وتطبيقي-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 99.

ثانيا: أسلوب القفز فوق الأزمة

ويركز هذا الأسلوب على أنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها، أو هناك تشابه فيها مع الخبرات السابقة. ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضا وتجاهل تأثيرها كليا أو جزئيا كما لو كانت غير موجودة أصلا. وهذه الطرق تؤدي إلى إخماد الأزمة مؤقتا، وذلك لأن الأزمات متغيرة ومتطورة باستمرار وليست جامدة.

الفرع الثاني : الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات

وهي استراتيجيات إدارة الأزمات المعروفة و المتداولة ومن أهمها :

- إستراتيجية إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعقيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الديكتاتورية والتي تفرض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.¹
- إستراتيجية كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة قصد تدميرها.
- إستراتيجية إخماد الأزمة : وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.²
- إستراتيجية بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.³
- إستراتيجية تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجا المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
- إستراتيجية تفريغ الأزمة: حسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة و بديلة تستوعب جهده و تقلل من خطورته.

¹ فهد على ناجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 32 ، 33.

²المرجع السابق، ص34.

³ ماهر أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 91 - 92.

- إستراتيجية عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد و تحديد القوى الصانعة للأزمة و عزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من اجل انتشارها وتوسعها، وبالتالي سهولة التعامل معها وحلها والقضاء عليها.

الفرع الثالث: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

هذه الاستراتيجيات لا تزال في معظمها قيد التجريب وهي مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الاستراتيجيات مايلي:¹

- إستراتيجية فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة، حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل، وهذه الفرق إما تكون فرق مؤقتة أو تكون فرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها و تهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.
- إستراتيجية الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت أزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.
- إستراتيجية المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، و تعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل ديمقراطي شفاف.
- إستراتيجية الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومثال ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طرق الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.
- إستراتيجية تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم و عندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد التعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة ل فك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

¹ المرجع السابق ، ص ص93،94

- إستراتيجية تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسي أو اجتماعي أو ديني أو إداري وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة هويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية.
- إستراتيجية تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات، ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة¹.
- إستراتيجية تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها اسم المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر، وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

 - ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة؛
 - استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع اللازمة؛
 - تصفية العناصر القائدة اللازمة؛
 - إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.

- إستراتيجية الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان الموارد التموينية، حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.
- إستراتيجية احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم في الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن توقيف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة، ويتم احتواء الأزمة عن طرق استيعاب نتائجها والرضوخ لها و الاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها و معالجة إفرازاتها ونتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من إخطارها.

¹فهد على ناجي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 36 - 38.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري وإدارة الأزمات

يُمكن للمنظمة أن تتجح في إدارة أزماتها من خلال رأس مالها الفكري، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على كيفية مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الأزمات، ومدخل تفعيل مساهمته في ذلك.

المطلب الأول: مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الأزمات

يُمكن توضيح مساهمة ودور رأس المال الفكري في إدارة أزمات المنظمة من خلال التّطرق إلى دور مكوناته الأساسية وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات في تلك العملية.

الفرع الأول: مساهمة رأس المال البشري في إدارة الأزمات

تحدّد المنظمة مدى مساهمة رأس مالها البشري في إدارة أزماتها، من خلال مساهمة المورد البشري في القضاء أو التحكم في الأزمة.

ويمكن إبراز مساهمة رأس المال البشري في إدارة أزمات المنظمة من خلال تحليل الخصائص التي يميّز بها وهي: الإبداع، المعارف والكفاءات، الابتكار.

- **الإبداع:** لقد برز الإبداع كإحدى الضرورات الأساسية في المنظمات ومدخل حاسم، بما يقدّمه من أفكار جديدة ومفيدة متّصلة بحل المشكلات وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميّزة ومتطورة تدفع المنظمة إلى الأمام، نتيجة قدرتها على تجاوز أزماتها¹.
- **المعارف والكفاءات:** يُمكن القول أنّ امتلاك رأس المال البشري لمعارف وكفاءات متميّزة سنؤدي إلى تحسين القدرة على إدارة الأزمات وبذلك تمكين المنظمة من البقاء في منافسة الآخرين وكذا الاستعداد لمواجهة أزماتها، ومن جهة أخرى نجد أنّ هذه المعرفة تتميّز بالنُدرة كونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية لأنّها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى، كما أنّ هذه المعارف تتميّز بخصوصية عدم التقليد بسهولة لأنّ المعرفة في أيّ منظمة هي خاصّة بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تُكتسب إلا عبر فترة زمنيّة ومشاركة مجموعات العاملين ونقاسم خبراتهم لذلك فهم مُختلفون عن سائر المنظمات الأخرى.

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 10.

- **الابتكار:** إن امتلاك المنظمة لرأس مال بشري متميز يمتلك المعارف والمهارات والخبرات الكافية يمنحها القدرة على حل جميع أزماتها بفعالية. ولا يتحقق لها ذلك إلا عن طريق امتلاكها لموارد بشرية كفئة وذات أفكار متجددة ومبدعة مستعدة للمواجهة دائماً.

الفرع الثاني: مساهمة رأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات

يُمكن إبراز مساهمة رأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات في المنظمة من خلال تحديد وتحليل دور مختلف العناصر المكوّنة له وإظهار دورها في إنجاح تلك العملية، ومن بين عناصر رأس المال الهيكلي نجد: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، وهذه العناصر هي التي تصنع الفرق في نجاح إدارة الأزمات بين مختلف المنظمات.

- **ثقافة المنظمة:** تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، والتي تكون غير مكتوبة، ويتم الشعور بها ويُشارك كل فرد في تكوينها ويتم اكتسابه من قبل الأفراد الجدد"¹.

وحتى تكون ثقافة المنظمة عاملاً مساعداً على إدارة الأزمات يجب أن تكون هذه الثقافة قيمة تساعد على الأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد. إضافة إلى ضرورة توافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، من خلال احتوائها على القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية. كما أن العاملين في المنظمات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع على قيم ومعتقدات معينة والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم الشديد للمنظمة، وهذا يجعلهم يتعاملون بجدية مع الأزمات ويبدلون كل جهودهم لحلها².

- **الهيكل التنظيمي:** يتطلّب الأمر وجود هيكل تنظيمي فعّال، فهو المحور الذي يركز عليه العاملون خلال أداء عملهم فهو يوضح طرق وأساليب الاتصال وانتقال المعلومات بين الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية، فاعتماد المنظمة على هيكل تنظيمي فعّال يؤدي إلى تبادل ونقل ونشر المعرفة في الوقت المناسب وللجهة المناسبة مما يساعد على إدارة الأزمات بفعالية وفي الوقت المناسب، لذلك نجد أن المنظمات الناجحة تعمل على خلق الإبداع التنظيمي داخلها من خلال إدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير بهدف تحويل أو إعادة تنظيم الطرق، والتقنيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات

¹ محمد أحمد القاسم، التنظيم المعاصر مبادئ ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 102.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 339.

المنظمة والأفراد أكثر ايجابية وذات مردودية¹. ولذلك يُمكن القول أن الهيكل التنظيمي يُساهم بشكل معين في نجاح إدارة الأزمات.

- **التعلم التنظيمي:** يقع التعلم في صميم قدرة أي منظمة على التكيف مع بيئة سريعة التغير، فهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على الفرص والتهديدات التي قد لا تراها المنظمات المنافسة، واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى أكمل وجه قبل المنافسين، والتعلم التنظيمي يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة اقتصادية من خلال استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين فيها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب خاصة عن الأزمات السابقة في ذاكرة المنظمة على شكل أنظمة معلومات، قواعد معطيات، برمجيات، سياسات، وثائق وسجلات واستخدامها في إدارة الأزمات التي تُواجهها، أي تكوين رأس مال هيكلي يُساعد العاملين على متابعة المعرفة وتوظيفها لإحداث التطور المستمر، وتوفير بيئة تُساعد على الإبداع وتحقيق الكفاءة والفاعلية في مواجهة الأزمات وحلها.

الفرع الثالث: مساهمة رأس مال العلاقات

إن قيام المنظمة بإقامة علاقات مع مختلف الأطراف سواء العملاء، الموردين أو مع منظمات أخرى ينتج عنه تكوين رأس مال متميز يتمثل في رأس مال العلاقات، هذا الأخير تسعى المنظمة إلى الحفاظ عليه ويُمكن إبراز مساهمة رأس المال العلاقات في إدارة الأزمات كما يلي:

- **رضا الزبون:** إن شعور الزبون بالرضا يؤدي إلى انتشار الحديث الإيجابي عن المنظمة، وبالتالي اكتساب المنظمة شهرة وسُمعة داخل القطاع الذي تنشط فيه، وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال والحصول على عملاء تلجأ إليهم في أزماتها وهم في المقابل يقفون معها لتخطى الأزمة.

- **ولاء الزبون:** ففي بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة المنظمة في مواجهة أزماتها استناداً إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها، يساهم في رفع قدرة المنظمة على تحمل الأخطار ومواجهة الأزمات².

- **مساهمة الزبون في ابتكار أفكار لإدارة الأزمات:** إن الزبون ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع للمنظمة سوف يشاركها في نجاح إدارة أزماتها، من خلال تقديم أفكار جديدة خاصة في المراحل المبكرة للأزمة.

- **التحالفات الاستراتيجية:** إقامة المنظمة لتحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى سواء في نفس القطاع أو من قطاعات أخرى، من شأنه تحقيق عدة مزايا للمنظمة من بينها انتشار شهرتها وسُمعتها بين المنظمات

¹ كبيش جمال، قدام جمال، دور الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في الألفية الثالثة، جامعة قلمة، 16-17 نوفمبر 2008، ص 21.

² محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 139.

وزيادة خبرتها في مجال إدارة الأزمات نتيجة تبادل المعلومات والخبرات بين هذه المنظمات المتحالفة، وكذا كسب أطراف تساندها أوقات الأزمات .

المطلب الثاني: مداخل تفعيل مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الأزمات

إنّ رأس المال الفكري يوفر للمنظمة مجالاً لتجاوز الأزمات وبالتالي يجب على المنظمات أن تعمل على إدارة أزماتها من خلال الاهتمام برأس المال الفكري.

الفرع الأول: طرق تفعيل مساهمة رأس المال البشري

يمكن ذكر بعض الطرق والأساليب التي تساعد المنظمة في تفعيل مساهمة رأس مالها البشري في إدارة الأزمات في النقاط التالية:

- دعم الإبداع والابتكار: هناك العديد من الأساليب التي يُمكن للمنظمة إتباعها من أجل تشجيع ودعم أفرادها المتميّزين على الإبداع والابتكار، ومن بينها نذكر:¹
 - تشجيع الأفراد على التعلّم والمبادأة الذاتية؛
 - التخفيف من الضغوط التنظيمية وتوفير بيئة مساندة للابتكار والإبداع؛
 - تخصيص بعض الوقت للأفراد من أجل التفكير وتطوير الأفكار الابتكارية؛
 - توفير مجالات للتفكير والتخيّل في النشاطات المختلفة.
- خلق وتحويل المعارف داخلياً: ويكون ذلك من خلال:
 - إكساب الفرد مهارات وخبرات علمية وتحسسيه بأهميته في المنظمة، ورفع مُستواه الثقافي ممّا يبعث في نفسه رُوح المسؤولية والولاء والشُّعور بالانتماء للمنظمة.
 - التّركيز على الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالتّكوين والتّدريب.
- تمكين الأفراد: التّمكن هو تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلّم والمشاركة، فالتمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه خاصة أوقات الأزمات، أي إعطاء العامل الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية التصرف فيها.²

ومن أهم متطلبات تمكين العاملين نجد:³

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص117.

² يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 28.

³ عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 79.

- توفر الثقة والتقدير والالتزام والانتماء لدى العاملين؛
- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة؛
- الثقة في إخلاص العاملين وحماستهم؛
- تقديم المكافآت المختلفة.

الفرع الثاني: طرق تفعيل مساهمة رأس المال الهيكلي

يمكن إبراز بعض الطرق التي يمكن للمنظمة اعتمادها من أجل تفعيل مساهمة رأس المال الهيكلي في إدارة الأزمات كما يلي:

- بناء ثقافة خاصة بالمنظمة والمحافظة عليها

ويتم ذلك من خلال ما يلي:¹

- اختيار الأفراد المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومذركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية؛
 - توضيح أفعال وممارسات الإدارة العليا؛
 - التطبيع من خلال تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وإيصال عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة؛
 - تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء.
- توفير البنى التحتية: يمكن للمنظمة أن تمتلك رأس مال هيكلي مُمَيَّز من خلال تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض التحسيس بخطورة التهاون مع الأزمات، من خلال تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

الفرع الثالث: طرق تفعيل مساهمة رأس مال العلاقات

يمكن ذكر بعض طرق تفعيل مساهمة رأس مال العلاقات في إدارة أزماتها في النقاط التالية:

- التركيز على الزبائن الملائمين.
- زيادة منافع الزبون.
- التعامل بخصوصية مع الأطراف المهمة.
- اكتشاف عوامل الإخفاق في علاقات المنظمة بالأطراف الخارجية ومحاوله تعزيزها.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 334،335.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم الأزمة حيث أصبح من المفاهيم الواسعة الانتشار في عصرنا هذا لأنها أصبحت تمس جميع جوانب الحياة خاصة التنظيمية منها.

هذا ألزم المنظمات على مواجهتها عن طريق تبني ووضع آليات جديدة أطلق عليها إدارة الأزمات وذلك لتجنب وقوعها، التحكم في نتائجها والحد من الآثار السلبية التي تخلفها والاستفادة من الفرص التي قد تنطوي عليها.

وكذا تمَّ التَّنَطُّق في هذا الفصل إلى مُساهمة رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بمكوناته الثلاث رأس المال البشري رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات، من خلال امتلاكه القدرات والمهارات المُمَيَّزة،بنية تحتية وعلاقات مع الزبائن تمكَّنه من إنتاج الأفكار الجديدة،أو حتَّى تطوير الأفكار القديمة عن التجارب السابقة التي مرت به المنظمة من أزمات وهو ما يتطلَّب بناءً على ذلك أن تعمل المنظمات جاهدة على توفير الجو التَّنَظِيمي الملائم لاستخراج ما يكمن بعقول الأفراد تجسيداً لرأس المال الفكري منجبهة،والعمل بالمُقابل على تفعيله مساهماته من جهة أُخرى.

الفصل الثالث:

دراسة دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز جيجل

تمهيد

المبحث الأول : لمحة عن المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن تطرّفنا في الفصلين النظريين السابقين إلى مفاهيم رأس المال الفكري ومختلف العناصر المكوّنة له وإدارة الأزمات ومساهمة رأس المال الفكري فيها، سنحاول في هذا الفصل قصي دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبل" كدراسة حالة،بُغية التعرف على وضعيّة رأس المال الفكري داخل هذه المؤسسة،وما مدى مساهمته في إدارة أزماتها.

ومن أجل ذلك فقد تمّ تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، **المبحث الأول** عبارة عن تقديم للمؤسسة محل الدراسة، **أمّا المبحث الثاني** فقد كان لتوضيح التّأثير المنهجي للدراسة وذلك من خلال تناوله لمنهج الدراسة، **مُجتمع وعيئة الدراسة، أداة الدراسة (الاستبانة)، وأخيرًا أساليب المُعالجة الإحصائية، أمّا المبحث الثالث** فقد تمّ تخصيصه لتحليل البيانات المحصّلة واختبار الفرضيات وعرض النتائج.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

سيتم في هذا المبحث تقديم لمحة عن المؤسسة الأم والمؤسسة الفرعية محل الدراسة، من حيث التعريف والأهداف والهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

تعد المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المؤسسة التاريخية في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، حيث تلعب دورا هاما في التطوير والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر ومشاركتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية. إذ تغطي في مجال الكهرباء نسبة تقدر بـ 98% على المستوى الوطني ونسبة 40% من توصيل الغاز.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

تأسست المؤسسة الجزائرية سونلغاز سنة 1969، يكمن نشاطها الرئيسي في انتاج نقل وتوزيع الكهرباء بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز عبر القنوات وذلك لاستبدال شركة كهرباء وغاز EGA التي تأسست في عهد الاستعمار بالقوانين الفرنسية وبالضبط سنة 1947 م.

بين سنة 1962-1969 م، بعد الاستقلال تسلمت الجزائر إدارة هذه المؤسسة وبقيت تشتغل الي غاية 1969م أين أصبحت هذه المؤسسة من أكبر المؤسسات لما لها من دور في بناء الاقتصاد الوطني حيث أصبحت آنذاك توظف 6000 عامل وتمون أكثر من 700000 زبون.

وفي سنة 1983 م تم إعادة هيكلة هذه المؤسسة مما سمح علي مستوي سونلغاز بخلق 5 شركات

جديدة مختصة في الأشغال وشركة مختصة في صناعة المعدات الكهربائية والغازية وهي :

- مؤسسة كهركيب تقوم بتركيب المنشآت الخاصة بالخطوط والمراكز ذات التوتر العالي؛
- مؤسسة كنگاز تقوم بإنشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز؛
- مؤسسة نارق تقوم بأشغال الهندسة الصناعية؛
- مؤسسة التركيب تقوم بعمليات التركيب الصناعي

الفرع الثاني: مراحل تطوّر مديرية توزيع الكهرباء والغاز

في سنة 1991 تم وضع تشريع جديد لسونلغاز أين أصبحت هذه المؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم بالمرسوم التنفيذي رقم 280-95 .

وفي سنة 2002 تحولت مؤسسة سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة ذات أسهم SPA، هذا التشريع مكنها من التوسع وشراء شركات أخرى، ونتج عن ذلك تطورها سنة 2004 أين أصبح مجمع صناعي، وذلك نتيجة تنفيذ مشروع إعادة تنظيم مجمع سونلغاز الذي انتهى بتوقيع اتفاقية الضم للمصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي الي شركة هندسة الكهرباء والغاز وذلك من أجل تمكين مجمع سونلغاز من تسيير الموارد بفعالية وكفاءة أكثر .

في سنة 2004 أصبحت هذه الشركة عبارة عن مجمع لشركات أهم شركاتها المكلفة بنشاطها الرئيسي وهي:

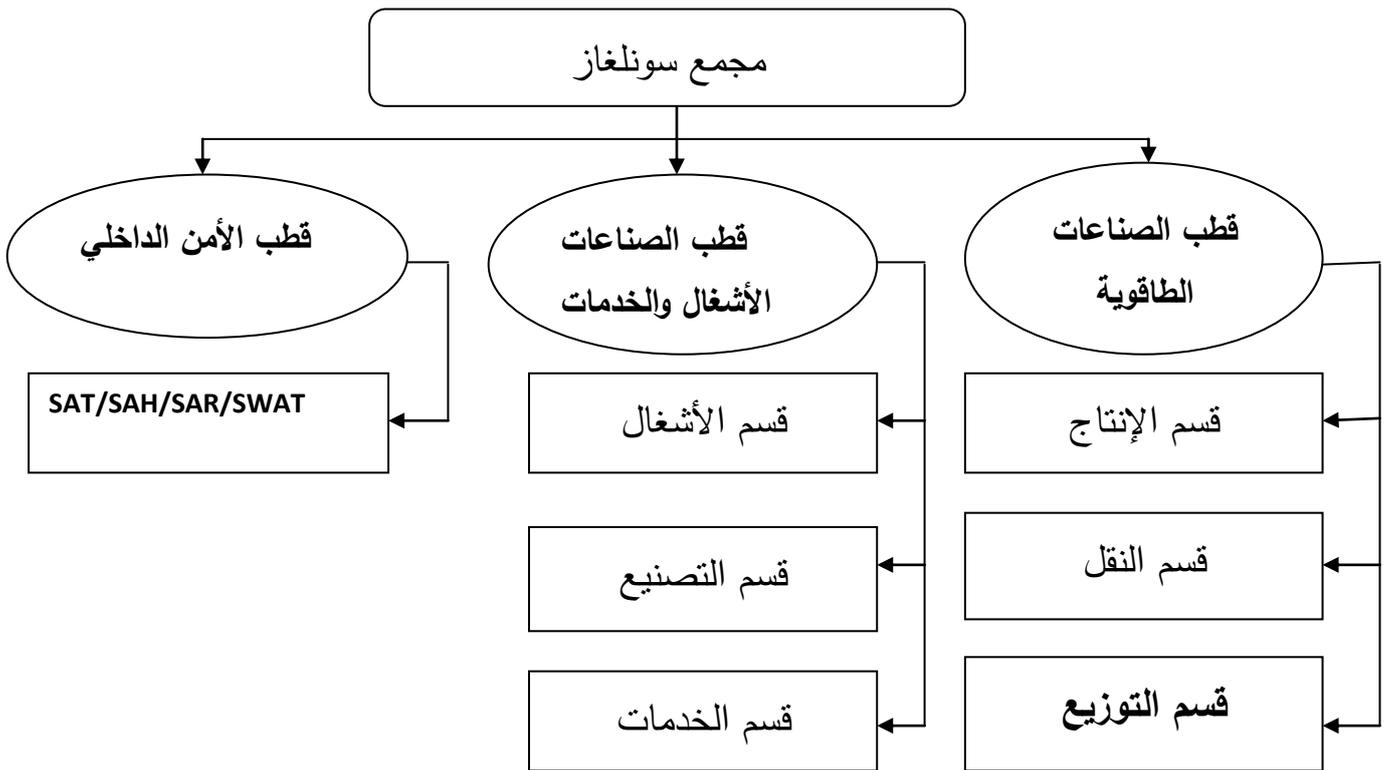
- شركة إنتاج الكهرباء SPE؛
- شركة مسير شبكات نقل الغاز GRTG؛
- شركة مسير شبكات نقل الكهرباء GRTE؛
- قطب التوزيع : ويتكون من أربع شركات جهوية لتوزيع الكهرباء والغاز وهي :
 - شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة SDA مقرها الجزائر العاصمة؛
 - شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط SDC مقرها الجزائر العاصمة؛
 - شركة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب SDO مقرها الجزائر العاصمة؛
 - شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشرق SDE مقرها الجزائر العاصمة؛

هذه الشركات الأربعة تتفرع بدورها الى عدة مديريات للتوزيع كل واحدة ومنطقتها الجغرافية، على سبيل المثال نذكر شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق التابعة لها مديرية التوزيع بجبل مكان الدراسة الميدانية وهذه المديريات موجودة ب 16 ولاية وعددها 16 مديرية لتوزيع الكهرباء والغاز وهي: مديرية التوزيع بجبل، قسنطينة، عنابة، سطيف، بجاية، مسيلة، برج بوعريش، ميله، باتنة، سكيكدة، أم البواقي، قالمة، سوق اهراس، الطارف، تبسة وخنشلة.

حيث أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC، وهي شركة ذات أسهم كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة، وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى، حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي ب 20 نهج محمد بوضياف - بالبلدية تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني وأن تكون لهم أكثر قدرة على خلق القيمة المضافة.

والشكل أدناه يوضح فروع مجمع سونلغاز:

الشكل رقم (04): فروع مجمع سونلغاز



المصدر: نشرة إخبارية شهرية تصدر عن مجبرية الاتصال والإعلام لسونلغاز. طبعة ماي 2017.

وقد اعتمدت شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ميثاق جديد لتحديد هويتها وموقعها بالنسبة للشركة القابضة وبالنسبة لشركات التوزيع الأخرى حيث الشارة المعتمدة مستوحاة من هوية الشركة القابضة وتحتوي علي رموز خطية والألوان (الأزرق والبرتقالي)، وبدأ تطبيق هذه الهوية الجديدة للشركة وتعميمها علي جميع

الدعامات (لافتات مديريات التوزيع. الوكالات التجارية، المصالح التقنية كهرباء غاز، السيارات، المراسلات الوثائق ودعامات الاتصال....الخ)

الفرع الثالث: أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

في إطار مهامها وتخصصها تضمن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز توزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية، ومن أجل ذلك وضعت الشركة في خدمة زبائنها الذين يفوق عددهم 3128108 زبون في الكهرباء و 9599214 زبون في الغاز 190 مقاطعة للكهرباء و 181 مقاطعة للغاز، بالإضافة إلى 353 وكالة تجارية. ويتعداد إجمالي للعمال في الشركة 60030 عامل، معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة حيث تسعى الشركة إلى تسخير كل طاقتها وإمكانياتها لتحسين نوعية خدماتها التقنية والتجارية المقدمة لزبائنها وهذا من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل عمل منظومة الزبائن واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية. وتتمحور مهام المؤسسة حول:

- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن؛
- تأمين الهياكل والبنى الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية من جهة والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق؛
- تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف؛
- المساهمة في بناء الدولة مرافقة وانجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة.

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "جيجل"

أجريت الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز جيجل، وفي هذا المطلب سيتم تقديم بطاقة تعريفية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "جيجل"

تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز "جيجل" بوسط مدينة جيجل في 2 شارع جيش التحرير الوطني، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب مقر مديرية الضرائب لولاية جيجل والخطوط الجوية الجزائرية ومن الغرب المديرية الجزائرية للمياه ومن الشرق بلدية جيجل.

تتكون مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبل من 419 موردا بشريا ويرأسها مدير المديرية تتوزع هذه الموارد علي عشرة أقسام والتي تعمل معا وتسعي إلى تحقيق الأهداف المحددة. ويمكن تقديم المديرية في أرقام كالتالي:

- عدد الوحدات: 28 وحدة؛

- عدد زبائن الكهرباء: 32239 زبون؛

- عدد زبائن الغاز: 55594 زبون؛

- الوكالات التجارية:

- وكالة جبل (الوحدات التابعة لها: ايراقن، العوانة، زيامة، قاوس، جيملة، سلمي بن زيادة، بن ياجيس، تاكسنة، جبل)؛
- المليية (الوحدات التابعة لها: المليية، سيدي معروف، سطار، العنصر، غباله، بوراوي بلهادف، ولاد يحي، خيري واد لعجول، ولاد رايح والجمعة بني حبيبي)
- الطاهير (الوحدات التابعة لها: الطاهير، الامير عبد القادر ، الشقفة، الشحنة، سيدي عبد العزيز ، واد صغير، القنار، برج الطهر، وجانة)

- طول شبكة الكهرباء: 5222.275 كم؛

- طول شبكة الغاز: 1055.089 كم؛

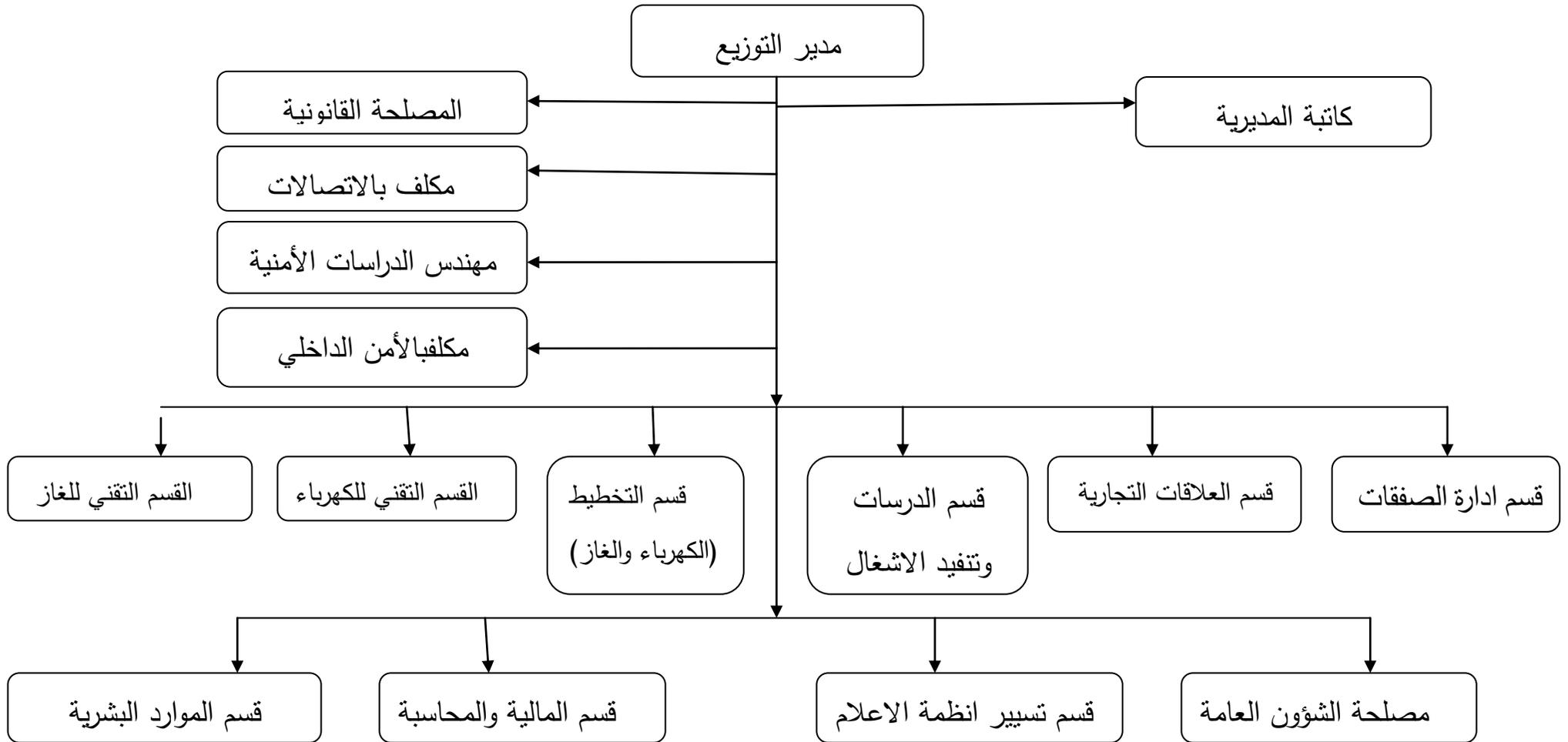
وتتمثل الأهداف الرئيسية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبل هي مايلي :

- العمل من أجل الأحسن والقيام باستثمارات من أجل تطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية والغازية؛
- سطرت في الآونة الأخيرة برنامج استثماري لرفع قدرتها في إنتاج الكهرباء ونقل الكهرباء والغاز إلى أقصى حد ممكن على المستوى الوطني لتلبية الطلب المتزايد وتحديث الزبائن لضمان خدمة عمومية ذات نوعية عالية تليق بسمعة هذه الشركة لتمثيل المهمة الأساسية في المؤسسة.

الفرع الثاني: الجانب التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "جبل"

إن الهيكل التنظيمي هو تنظيم تسلسلي لعدة أقسام ومصالح وفروع، كل واحدة تؤدي وظائف وتخضع لمبدأ التسلسل الوظيفي، والمدير له السلطة المباشرة للقيام بالمتابعة والتنسيق بين الأقسام والمصالح لبلوغ الأهداف المسطرة. وسيتم التطرق للهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبل الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل -



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل -

وفيمالي شرح للهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبل الموضح في الشكل أعلاه:

- **المدير:** يعتبر المدير المسير الرئيسي الأول وصاحب القرارات في المديرية على مستوى الإقليم المحدد بها، من بين المهام التي يتكفل بها ما يلي:
 - اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسة العامة لكل نشاطات المديرية والمصادقة عليها.
 - توزيع الوظائف والمهام على مختلف رؤساء الأقسام ومساعديه.
 - العمل على التنسيق، التوجيه، النصح والإرشاد لمختلف أعضاء مجلس المديرية وتبادل الآراء ووجهات النظر.
 - مراقبة ومتابعة الأشغال والأعمال التي تقوم بها مختلف المصالح ومقارنة النتائج بالنسبة إلى الأهداف المسطرة.
 - الإطلاع على البريد اليومي ومختلف الطلبات المقدمة في التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية.
- **كاتبة المديرية:** تعتبر الأمانة (كاتبة المديرية) المساعد الأيمن للمدير، ومن أهم الأعمال التي تقوم الأمانة بأدائها ما يلي:
 - تنظيم مواعيد المدير وتسجيلها وكذا عملية الزيارات والاستقبال.
 - استلام وإرسال البريد اليومي (الصادر والوارد) وعرضه على المدير والإطلاع عليه ثم توزيعه إلى مختلف الأقسام.
 - استقبال المكالمات الخاصة بالمدير.
 - حفظ المستندات والوثائق والملفات الخاصة بالأمانة.
- **المصلحة القانونية:** من أهم وظائفها ما يلي:
 - متابعة القضايا التي يتم فيها التعدي على ممتلكات المديرية أو سرقة الكهرباء.
 - التكفل بمهمة تحصيل كل المستحقات والتعويضات الخاصة بالمديرية في إطار النزاعات مع الغير؛
 - التكفل بالشكاوي المقدمة من طرف المواطنين والمتعلقة بالأضرار الناتجة بسبب الكهرباء والغاز وإرسال ملفاتهم إلى شركات التأمين من أجل التعويض؛
 - اختيار المحامين لتولي القضايا المهمة والحساسة والتنسيق معهم.
- **مكلف بالاتصالات:** من أهم وظائفها ما يلي:
 - التنسيق فيما يخص برامج ومواعيد الخاصة بالمدير داخل المؤسسة وخارجها.

- استقبال المواطنين والسلطات وكل المكالمات الهاتفية في غياب المدير وتسجيل طلباتهم وضبط مواعيدهم إذا تطلب الأمر أثناء حضوره.
- مهندس الدراسات الأمنية: من وظائفه الرئيسية التدخل السريع فيما يتعلق ب :
 - تطبيق التعليمات الشرعية والأوامر المتعلقة بالصحة والأمن.
 - تحضير مناهج وطرق عمل من شأنها ضمان الأمن والشروط الحسنة للوقاية من الحوادث المهنية.
 - التحقيقات الضرورية بسبب أي حادث أو مرض مهني نتج عن وفاة عامل أو عجز.
 - القيام بمراقبة دورية ميدانية للعمال للحرص على مدى تطبيق الوقاية الأمنية.
- مساعد الأمن الداخلي : من الوظائف الرئيسية لمساعد الأمن الداخلي ما يلي :
 - التنسيق مع فرع مديرية الوقاية والعمل الأمني في المسائل المتعلقة بالأمن الداخلي للوحدة المتواجدة فيها.
 - حماية المؤسسة من أعمال السرقة أو محاولات تخريبية لمباني أو منشآت أو آلات أو أدوات أو مواد أولية أو غيرها من الأملاك أو الأشياء التي تكون قد ارتكبت عمدا بدوافع عدوانية، ومسببة في عرقلة أو اختلال سير المؤسسة.
 - حماية العمال مهما كانت درجاتهم من التهديدات والتحرشات داخل العمل وخارجها التي تستهدف زرع الرعب والفرع لأغراض ذات طابع إيديولوجي أو حزبي.
- قسم إدارة الصفقات: من أهم وظائف هذا القسم ما يلي:
 - الأمر بالدفع للقسم المتخصص لدفع الفاتورة؛
 - متابعة إجراءات للحصول على الرخصة للبناء؛
 - متابعة عروض الشركات من أجل إجراء الاستثمارات للشركة؛
 - متابعة وتحضير المناقصات؛
 - طلب ترخيص من اجل البدء في الأشغال.
- ويتضمن هذا القسم مصلحتين هما: مصلحة الأسواق ومصلحة الاستثمار.
- قسم العلاقات التجارية : من أهم وظائف هذا القسم ما يلي :
 - احترام إجراءات ربط الزبائن الجدد بما فيها عقد الأشغال من طلب الزبون إلى غاية تزويده بالكهرباء والغاز؛
 - تسيير زبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط بالنسبة للرصد والفوترة والتسوية ؛

- تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الرصد والإحصاء
- إصدار كل الفاتورات الموجهة للزبون
- يضم هذا القسم ستة مصالح وهي :مصلحة تطوير المبيعات، المصلحة التجارية بجبل، المصلحة التجارية بالطاهر، المصلحة التجارية بالميلية، مصلحة الحسابات الكبرى ومصلحة التحصيل .
- **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :** من أهم وظائف هذا القسم ما يلي :
 - دراسة كل الطلبات الواردة إلى المديرية
 - جمع كل الملفات التقنية الخاصة بالمنشآت في طريق الانجاز
 - المتابعة اليومية لبرنامج الأشغال
 - التكفل بالحلول الخاصة بالمشاكل الميدانية
- ينقسم هذا القسم إلى أربعة مصالح وهي :مصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء، مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، مصلحة إدارة برنامج الدولة في الكهرباء، مصلحة إدارة برنامج الدولة في الغاز .
- **قسم التخطيط (الكهرباء والغاز):** من أهم وظائف ومهام هذا القسم ما يلي:
 - تشكيل بنك للمعلومات من أجل احتياجات الدراسة (متابعة الإستهلاك).
 - تشكيل قائمة خاصة بالمستهلكين الذين يحتاجون إلى طاقة كبيرة مثل مصانع RCN.
 - ضمان احتياجات مديرية التوزيع وجميع الدراسات الخاصة بخسائر الشبكة الكهربائية ودعمها.
 - دراسة إعداد الهيكل وإعادة التخطيط لشبكات الضغط المتوسط MT للمناطق العمرانية.
 - مراقبة برامج الإستثمار.
 - ضمان احترام معايير المخطط مع التخطيط الميداني.
- هذا القسم يحتوي على مصلحتين هما : مصلحة تخطيط شبكات الكهرباء، مصلحة تخطيط شبكة الغاز .
- **القسم التقني للكهرباء :** من أهم وظائف ومهام هذا القسم مايلي :
 - تطوير الشبكة الكهربائية التابعة للمديرية
 - وضع برامج للصيانة من التلف والأعطاب التي تلحق بهذه الشبكة جراء الكوارث الطبيعية
 - تلقي اتصالات المواطنين والعمل على تلبية طلباتهم عن طريق إرسال فرق متخصصة لإصلاح الأعطاب وإدارة التيار الكهربائي.

- طلبات المواطنين فيما يخص التزويد بالكهرباء وإجراءات الدراسة بذلك ومن تنسيق مع باقي الأقسام كل فيما يخصه.
- ويضم هذا القسم ستة مصالح هي: مصلحة تطوير الشبكات، مصلحة مراقبة استغلال الكهرباء، مصلحة صيانة الكهرباء، مصلحة استغلال الكهرباء بجبل، مصلحة استغلال الكهرباء بالطاهير، مصلحة استغلال الكهرباء بالميلية.
- **القسم التقني للغاز:** من أهم وظائف هذا القسم ما يلي :
 - مخطط الاستعجالات وتحليل الإحصائيات بالحوادث الخاصة بقنوات الغاز .
 - تتقسم إلى ستة مصالح وهي :مصلحة تطوير شبكات الغاز، مصلحة مراقبة استغلال الغاز، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة استغلال الغاز بجبل، مصلحة استغلال الغاز بالطاهير ومصلحة استغلال الغاز بالميلية.
 - **مصلحة الشؤون العامة :** من أهم وظائف ومهام هذا القسم مايلي :
 - ضمان كسر الوسائل المتعلقة بالمديرية وأيضا العتاد.
 - متابعة وتسيير صيانة ونظافة البيانات والمكاتب الخاصة بالمديرية.
 - استقبال وتسجيل وتوزيع البريد الوارد والصادر.
 - ضمان تسيير ممتلكات المديرية.
 - **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** من أهم وظائف ومهام هذا القسم مايلي:
 - تسيير مركز معالجة الإعلام الألى فيما يخص كل الأجهزة على مستوى المديرية؛
 - تسيير جميع العتاد والوسائل الخاصة بالإعلام الآلي؛
 - تمويل ومراقبة المواد المستهلكة؛
 - صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي.
 - **قسم المالية والمحاسبة:** من أهم وظائف ومهام هذا القسم مايلي :
 - ضمان متابعة الحسابات في الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية؛
 - إعداد احتياجات الخزينة على المستوى القريب؛
 - تسوية الحسابات البنكية والبريدية؛
 - انجاز جداول الإحصائيات وموازنة النشاط الخاص بالمديرية .

ينقسم هذا القسم إلى ثلاثة مصالح وهي: مصلحة المالية، مصلحة استغلال المحاسبة، مصلحة تسيير الميزانية.

- قسم الموارد البشرية : من أهم وظائف ومهام هذا القسم مايلي :
 - السهر على تطبيق قواعد النظام الداخلي للمؤسسة و الاتفاقيات الجماعية والمناشير التطبيقية والقواعد المعمول بها فيما يخص حقوق وواجبات العمال والانضباط العام للعمل .
 - التحضير، التوجيه ومراقبة إصدار مختلف المخططات (مخطط التشغيل .مخطط التكوين والترقيات) .
 - ضمان التنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية في تسيير الموظفين (التوظيف، الاستقبال، التعيين، التكوين، الترقيات، التحويلات الداخلية والخارجية)
 - تحرير الإحصائيات الخاصة بتكوين الموظفين في المعاهد التابعة لسونلغاز وكذا المعاهد الخارجية ومتابعتها
- وينقسم هذا القسم إلى مصلحتين وهما :مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة التكوين وتطوير الموارد البشرية .

الفرع الثالث: خدمات مديرية توزيع الكهرباء والغاز "جبل"

- تجسدت خدمات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبل فيما يلي :
- السهر على تموين زبائنها بصيانة كل المعدات الخاصة بالكهرباء والغاز والقيام بدوريات المراقبة ليلا ونهارا.
 - القيام بحملات تحسيسية لتوعية الزبائن حول القيمة والمنفعة الحقيقية للكهرباء والغاز وكذا الأخطاء الناجمة عن عدم مراعاة القياسات اللازمة في تركيب المعدات.
 - إصلاح الأعطاب الناجمة عن خلل ما .
 - تزويد الزبائن الجدد بالكهرباء والغاز .
 - استقبال الزبائن والاستماع لانشغالاتهم فيما يخص الخدمة العمومية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث إيضاحاً لمنهجية الدراسة والخطوات التي تم إتباعها، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة ثم عرض لكيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين بغرض معرفة المنهج المتبع وكذا المجتمع والعينة التي سيوزع عليها الاستبيان.

الفرع الأول: مجتمع عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبل والبالغ عددهم 419 فرد، يتوزعون على مختلف الوظائف وفق التوزيع الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع الأفراد بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبل

العدد	الصنف
100	الإطارات
130	فئة المهارة الكبرى
61	فئة المهارة الصغرى
128	فئة التنفيذ
419	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبل.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة والذي يستدعي التعامل مع المستويات الإدارية العليا، فإننا سنعتمد في هذا البحث على العينة غير العشوائية، وبالضبط العينة المقصودة. والتي تتكون من جميع مسؤولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبل بالإضافة إلى المدير والبالغ عددهم مئة وواحد مسؤول (101). ونظرا

لإمكانية الوصول إليهم جميعا فقد تم توزيع 101 استبانة عليهم وذلك لمعرفة آرائهم المختلفة حول موضوع البحث من خلال وجهات نظره محول واقع مساهمة رأس المال الفكري في إدارة أزمات مديريتهم. وقد تم استرجاع جميع الاستبيانات، كما أنه لم تهمل أي منها لاكتمال المعلومات بها.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

تتمثل أداة الدراسة المستعملة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة في الاستبيان، وهذا لاعتباره الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة من جهة ولصعوبة استخدام الأدوات الأخرى كالمقابلة الشخصية التي تحتاج إلى الكثير من الوقت.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

بعد تحديد البيانات الضرورية اللازمة لتأكيد أو نفي فرضيات البحث وتحقيق أهدافه، تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة في نفس المجال مع إدخال تعديلات بالشكل الذي يتماشى مع الجانب النظري للدراسة. وفي الأخير تم صياغة فقرات الاستبانة والتي بلغ عددها حوالي 38 فقرة، تم تقسيمها إلى الأجزاء التالية:

أولاً: الصفحة التعريفية

تتضمن التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة، وكذلك توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستمارة.

ثانياً: الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية

يحتوي على أربع (04) عبارات، كان الهدف منها الحصول على معلومات عامة حول المبحوث من حيث: عمره، مستواه التعليمي، وظيفته وجنسه.

ثالثاً: الجزء المتعلق بمتغيرات الدراسة

وهو مقسم إلى محورين:

- المحور الأول: خاص بالمتغير المستقل المتمثل في رأس المال الفكري، ويتضمن عشرون (20) عبارة موزعة على الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري كالتالي:
- محور رأس المال البشري: ويضم 06 عبارات،

- محور رأس المال الهيكلي ويحتوي 09 عبارات.
- محور رأس مال العلاقات ويحتوي 05 عبارات،
- المحور الثاني: خاص بالمتغير التابع المتمثل في إدارة الأزمات، ويحتوي على 18 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد وهي :
 - مرحلة ما قبل الأزمة وتشمل على (05) عبارات؛
 - مرحلة إنشاء الأزمة وتشمل على (06) عبارات؛
 - مرحلة ما بعد الأزمة وتشمل على (07) عبارات؛
- ويُقابل كل عبارة في الاستبانة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات حسب سلم ليكرت الخماسي كما يلي:
 - درجة(1): لا أوافق تمامًا؛
 - درجة(2): لا أوافق؛
 - درجة(3): محايد؛
 - درجة(4): أوافق؛
 - درجة(5): أوافق تمامًا.

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يوضح العرض التالي نتائج اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة والخطوات المتبعة في ذلك:

أولاً: صدق أداة الدراسة

- يقصد باختبار صدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى وُضوح فقراته ومفرداته بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:
- **الصدق الظاهري للأداة:** للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرض الاستبانة في شكلها الأولي (الملحق رقم 01) على عدد من المحكمين وهم أساتذة التعليم العالي في جامعة جيجل وعددهم ثلاثة أساتذة (الملحق رقم 02) وقد تم الأخذ بملاحظتهم حيث تمت إعادة صياغة بعض الفقرات، حذف بعضها وإجراء بعض التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها لتصبح الاستبانة في شكلها النهائي (انظر الملحق رقم 03)

- صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ومن أجل اختبار الصدق الداخلي تم القيام بحساب معامل الارتباط (Pearson) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه، كما يلي

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول (رأس المال الفكري):

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول المتعلقة برأس المال الفكري:

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (رأس المال الفكري)

رقم	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة احتمالية
رأس المال البشري			
01	يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة اللازمة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة.	.621	.000
02	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	.906	.000
03	يمتلك موظفو المؤسسة خبرة عالية في مجال الأعمال المخصصة لهم.	.708	.000
04	يتمتع موظفو المؤسسة بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	.787	.000
05	يتوفر لدى الموظف في المؤسسة القدرة على تجديد وتطوير العمل.	.552	.000
06	الموظفون متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها المؤسسة.	.793	.000
رأس المال الهيكلي			
07	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في المؤسسة.	.858	.000
08	تسهل نظم المعلومات في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب.	.975	.000
09	تضمن سياسات وإجراءات العمل في المؤسسة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.	.954	.000
10	تسهل سياسات المؤسسة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.	.954	.000
11	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.	.954	.000
12	تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	.941	.000
13	تطور المؤسسة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.	.954	.000
14	تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يقدم للموظفين التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم.	.954	.000
15	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية المتواجدة داخلها.	.954	.000
رأس مال العلاقات			
16	تقوم المؤسسة بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.	.961	.000
17	يمنح الموظفون اهتماما فرديا بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة	.984	.000
18	تمتلك المؤسسة مصادر متنوعة لتوريدها بالمواد الأولية.	.984	.000
19	تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية اختيار الموردين.	.917	.000

20	لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبيا حول الموردين وتجدد بشكل مستمر .	.910	.000
----	--	------	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (04).

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات الابعاد الثلاثة من المحور الأول (رأس المال الفكري) مع المعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05، كما أن قيمة معاملات الارتباط لجميع الفقرات أكبر من 0.5 مما يدل على أن فقرات كل بعد من أبعاد المحور صادقة وقوية لقياس لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (إدارة الأزمات)

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني المتعلقة بإدارة الأزمات حسب مراحلها.

• الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (إدارة الأزمات)

رقم	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة احتمالية
	مرحلة ما قبل الأزمة		
21	لدى المؤسسة فريق مخصص للتعامل مع الأزمات	.968	000,
22	تحرص المؤسسة على اتخاذ الإجراءات الوقائية لنفاذي الأزمات	.997	000,
23	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد طريقة التعامل مع الأزمات المحتملة الوقوع	.908	000,
24	يوجد في المؤسسة برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات	.908	000,
25	تهتم المؤسسة بالرقابة المستمرة على أنشطتها للكشف عن الاختلالات التي تؤدي إلى الأزمات	.933	000.
	مرحلة أثناء الأزمة		
26	يتم التعامل مع الأزمة حسب ما يلائم طبيعتها.	.524	000,
27	يساهم كل المسؤولين في المؤسسة في حل الأزمة أثناء حدوثها كل حسب منصبه	.508	000,
28	يتم الرجوع إنشاء الأزمة إلى الشخص المفوض قبل اتخاذ أي قرار	.678	000,
29	تقوم المؤسسة بتسخير كل الموارد البشرية والمادية لاحتواء الأزمة	.852	000.
30	تقوم المؤسسة بالعمل على السيطرة على أسباب الأزمة لمنع حدوث أزمات أخرى قد تنتج عن الأزمة الرئيسية	.760	000,
31	تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها لمنع انتشارها	.785	000,
	مرحلة ما بعد الأزمة		
32	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات التفصيلية عن المواقع التي تأثرت بالأزمة.	838.	000,
33	تهتم المؤسسة بتخزين جميع المعلومات بعد وقوع الأزمة للاستفادة منها لمنع تكرار حدوثها	674.	000,
34	تهتم المحطة استعمال نتائج الأزمة الحالية لتعديل خططها المتعلقة بالاستعداد والوقاية من الأزمات مستقبلا	886.	000,

35	تعمل المحطة علي تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات	.672	.000
36	تهتم المؤسسة بالاطلاع على تجارب المنظمات الأخرى للاستفادة منها في التعامل مع الأزمات	740.	000,
37	تتمتع المؤسسة بالسرعة في استعادة نشاطها المعتاد بعد الأزمة	738.	000,
38	تعمل المؤسسة على استرجاع وقائع الأزمة للوقوف على أسبابها الخفية	900.	000,

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (05).

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل *Cronbach's Alpha* الدراسة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	قيمة <i>Cronbach's Alpha</i>
رأس المال البشري	06	0.741
رأس المال الهيكلي	09	0.902
رأس مال العلاقات	05	0.894
إدارة الأزمات	18	0.847
الكل	38	0.846

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (06).

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن قيمة معامل الثبات *Cronbach's Alpha* لمجموع العبارات المكوّنة للاستبانة كانت حوالي 0.846 وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول للنسبة في مثل هذا النوع من الدراسات والمقدرة بـ 0.6.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

تم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، باستخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية أهمها:

- مقاييس الاحصاء الوصفي:

- النسب المئوية والتكرارات: التي استعملت في وصف خصائص عينة الدراسة
- مقاييس النزعة المركزية والتشتت:

✓ الوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، وهو يساعد كذلك في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

✓ الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق للقيم عن أوساطها الحسابية.

✓ المدى: الذي تم استخدامه لتحديد فئات مستوى الأهمية في مقياس الدراسة، حيث تم تحديد المدى و الطول الجديد للفئة كما يلي:

$$R = \text{Maximum} - \text{Minimum} = 5 - 1 = 4 \text{ : حساب المدى}$$

$$L = R / C = 4/5 = 0,8 \text{ : حساب طول الفئة}$$

حيث: (C) تمثل عدد الفئات.

فيصبح الحد الأدنى للفئة الأولى هو أقل قيمة في المقياس وهي واحد (1)، وبإضافة طول الفئة نحصل على الحد الأعلى للفئة، وهكذا بالنسبة لبقية الفئات. والجدول الموالي يبين الفئة المقابلة لكل درجة ومستوى أهميتها:

الجدول رقم (07): مجال ومستوى الأهمية حسب سلم Likert

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	[1,80 - 1]	[2,60 - 1,81]	[3,40 - 2,61]	[4,20 - 3,41]	[5 - 4,21]
مستوى الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبة.

✓ معاملات الالتواء والتفطح: تم الاعتماد عليها في اثبات التوزيع الطبيعي للبيانات.

✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس درجة الارتباط ويقوم هذا

الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي

للاستبانة؛ اختبار Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

- اختبار تحليل الانحدار البسيط *Simple LenearRegression* من أجل تحديد تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع؛

- اختبار تحليل الانحدار المتعدد (*Multiple Lenear Regressions*) والذي يختبر أثر المتغيرات المستقلة معا على المتغير التابع.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

سيتمّ النّظر في هذا المبحث إلى تحليل البيانات التي تمّ تجميعها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبعدها سيتمّ اختبار الفرضيات من خلال النتائج المتحصّل عليها.

المطلب الأول: طبيعة توزيع وتحليل بيانات الدراسة

سيتمّ في هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثمّ تحليل البيانات المتعلقة ببيانات محاور كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات، وأخيراً تحليل البيانات المتعلقة بمستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: طبيعة التوزيع

يتم اختبار التوزيع الطبيعي من خلال دراسة درجتي التفلطح والالتواء، فحسب الباحث R.B.Kline (2011)، فإنه من أجل إثبات أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، يمكن اعتماد طريقتي الالتواء والتفلطح؛ حيث أن القيمة المطلقة للالتواء لا تتعدى 3، والقيمة المطلقة للتفلطح أقل من 8، وفي حالات قصوى لا تتعدى القيمة 20.⁽¹⁾

الجدول رقم (08): معاملي الالتواء و التفلطح الخاصة بمتغيرات الدراسة

معاملي التفلطح	معاملي الالتواء	متغيرات الدراسة
4,318	2,070	رأس المال البشري
5,058	2,391	رأس المال الهيكلية
5,009	2,457	رأس مال العلاقات
4,236	-2,468	مرحلة ما قبل الأزمة
2,764	,464	مرحلة أثناء الأزمة
0.51241	1.151	مرحلة ما بعد الأزمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (07)

(1) R. B. Kline, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, third edition, theGuilford press, New York, 2011, p 63.

يظهر الجدول أعلاه أن القيمة المطلقة لمعامل الالتواء لجميع المتغيرات أقل من 3، كما أن القيمة المطلقة لمعامل التفلطح أقل من 8، ومنه فالتوزيع طبيعي.

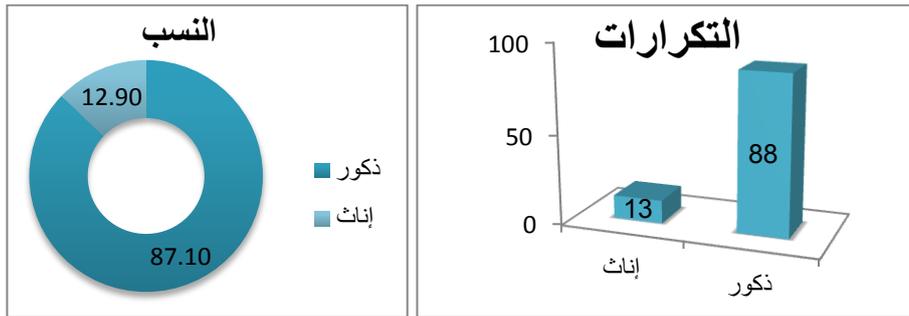
الفرع الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

في هذا الجزء سُنحاول تحليل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، مدة الخبرة.

أولاً: من حيث الجنس

يمثل الشكل التالي التكرارات والنسب لمتغير الجنس:

الشكل رقم (06): التكرارات والنسب لمتغير الجنس



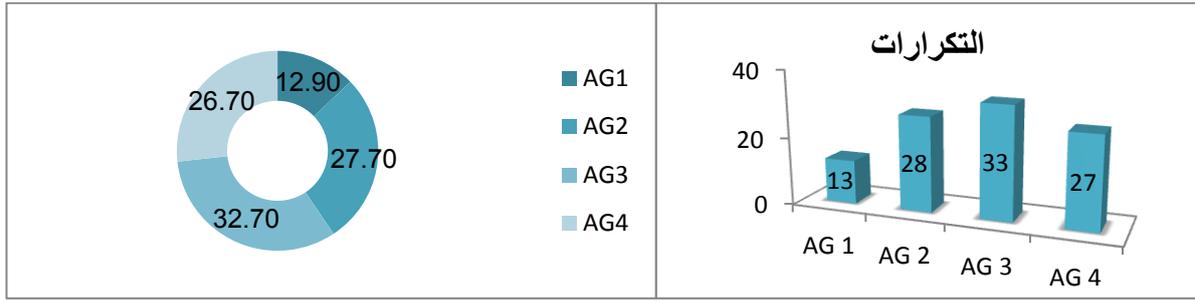
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أن المستجوبين في هذه الدراسة هم من الجنسين، لكن يوجد فرق كبير في عينة البحث من حيث الجنس فقد بلغ عدد الإناث 13 بنسبة 12.90%، أما عدد الذكور فبلغ 88 فرداً وبنسبة 87.10%. وهذا راجع إلى عدة خصوصيات منها أن طبيعة نشاط المؤسسة يتلاءم أكثر مع الرجال.

ثانياً: من حيث العمر

يمثل الشكل التالي التكرارات والنسب لمتغير العمر:

الشكل رقم (07): التكرارات والنسب لمتغير العمر



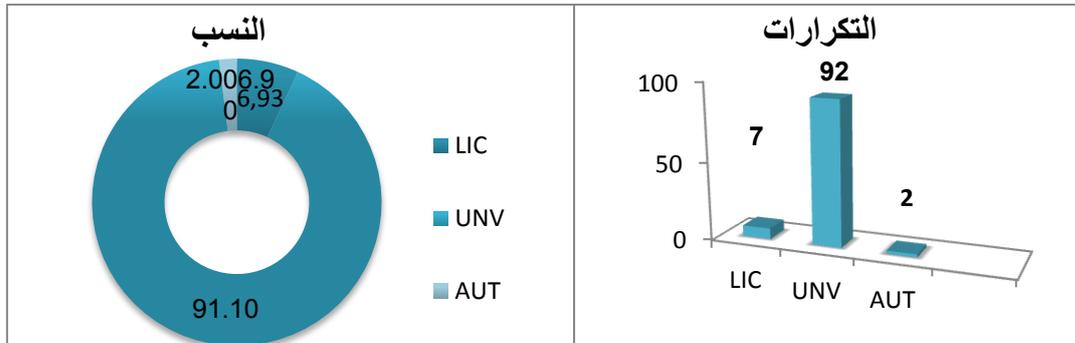
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الشكل أعلاه أنّ الفئة العمرية الثالثة (40-50 سنة) هي الفئة السائدة حيث أنّ 32.7% من أفراد العينة ينتمون إليها، تليها الفئة العمرية الثانية (30-40 سنة) بنسبة 27.7%. وهي نسبة تتقارب مع نسبة الفئة العمرية الرابعة (أكبر من 50)، أما الفئة العمرية الأولى (20-30 سنة) فهي لا تمثل سوى 12.9% من أفراد العينة. وبالتالي فالملاحظ هو أنّ الموارد البشرية بالمديرية تتميز بكونها غير شابة وهذا يعطينا فكرة عن سياسة التوظيف وتفضيل المديرية الاحتفاظ بمواردها ممن أصبحوا يمتلكون خبرة.

ثالثاً: المستوى التعليمي

يمثل الشكل التالي التكرارات والنسب لمتغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم (08): التكرارات والنسب لمتغير المؤهل العلمي



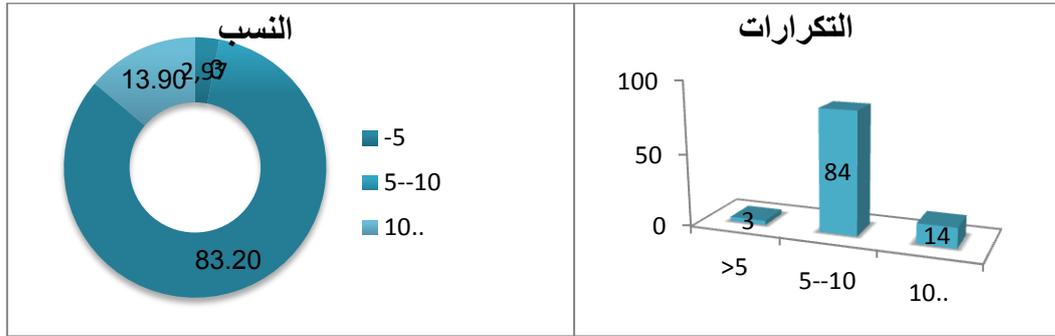
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين من الشكل أعلاه أنّ 92 من أفراد الدراسة والذين يُمثلون ما نسبته 91.10% من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي، وهم أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة، تليها الأفراد الذين يحملون شهادة التعليم الثانوي والبالغ عددهم 7 أفراد بنسبة 6.90%، وأخيراً فئة الذين لديهم دراسات علياً (أخرى) والبالغ عددهم 2 أفراد بنسبة 2.00%. هذا دليل على أن طبيعة العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز تتطلب مستوى تعليمي عالي.

رابعاً: مدّة الخبرة

يمثل الشكل التالي التكرارات والنسب لمتغير مدة الخبرة:

الشكل (09): التكرارات والنسب لمتغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الشكل أن أغلبية مسؤولي المؤسسة خبرتهم الوظيفية تتراوح ما بين 5 و10 سنوات حيث بلغ عددهم 84 موظف بنسبة 84 %، يليها 14 مسؤول خبرتهم أكثر من 10 سنة بنسبة 13.90 %، أما فيما يخص الخبرة أقل من 5 سنوات فقدرت بـ 3 مسؤولين بنسبة 3.00 %.

الفرع الثالث: التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالمحور الأول (رأس المال الفكري)

سيتم إجراء التحليل الوصفي لعبارات أبعاد محور رأس المال الفكري من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما هو موضح في العرض التالي:

أولاً: رأس المال البشري

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال البشري

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
01	يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة اللازمة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة.	3.99	.556	مرتفعة
02	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	3.07	.365	متوسطة
03	يمتلك موظفو المؤسسة خبرة عالية في مجال الأعمال المخصصة لهم.	3.21	.729	مرتفعة
04	يتمتع موظفو المؤسسة بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.19	.600	مرتفعة
05	يتوفر لدى الموظف في المؤسسة القدرة على تجديد وتطوير العمل.	3.96	.313	مرتفعة

منخفضة	,616	2.19	الموظفون متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها المؤسسة.	06
متوسطة	,432	3,27	جميع عبارات البعد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يُلاحظ من الجدول أنّ درجة الموافقة الكلية على عبارات بعد رأس المال البشري كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.27، أما الانحراف المعياري للبعد فقد كان أقل من الواحد وهذا يدل على وجود اتساق مقبول في إجابات أفراد العينة.

وقد حصلت العبارات (01)، (03)، (04) و(05) تقيس مدي توفر وقدرة الموظفين على الإبداع والابتكار لتطوير العمل وحل مشاكله، على درجة موافقة مرتفعة، فقد كانت المتوسطات الحسابية للعبارات السابقة تتوافق مع مستوى الأهمية المرتفعة، كما أن الانحراف المعياري لكل العبارات كان أقل من الواحد مما يدل على اتساق مقبول إجابات أفراد العينة.

أما العبارة (06) فقد حصلت على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي 2.19، حيث لا يتفق أغلب أفراد العينة مع مضمون العبارة.

ثانياً: رأس المال الهيكلي

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال الهيكلي:

الجدول رقم(10):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال الهيكلي

الرقم	عبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
07	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في المؤسسة.	4.05	,443	مرتفعة
08	تسهل نظم المعلومات في سرعة انجاز العمل بالشكل المطلوب.	3,16	,649	متوسطة
09	تضمن سياسات وإجراءات العمل في المؤسسة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.	2.19	.617	منخفضة
10	تسهل سياسات المؤسسة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.	2.19	.617	منخفضة
11	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.	2.19	.617	منخفضة
12	تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	2.19	,600	منخفضة
13	تطور المؤسسة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة المحيطة.	2.19	.617	منخفضة
14	تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يقدم للموظفين التسهيلات اللازمة لأداء	2.19	.617	منخفضة

			مهامهم.	
منخفضة	617	2.19	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية المتواجدة داخلها.	15
منخفضة	.584	2.51	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على عبارات بعد رأس المال الهيكلي كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.51 ، كما أن الانحراف المعياري للبعد كان أقل من الواحد مما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

كما أن أغلب العبارات (من العبارة 9 إلى العبارة 15) والتي تقيس مدي تبني المديرية لسياسات وإجراءات تسهل العمل من خلال اعتماد هيكل تنظيمي مرن يضمن تدفق المعرفة وكذا تعزيز مبادئ تدعم الولاء وسياسات توظيف تدعم الابداع قد حصلت على درجة موافقة منخفضة، حيث كانت المتوسطات كلها مساوية لـ 2.19 ، أي أن أفراد العينة يرون أن الظروف التنظيمية غير ملائمة بسبب الاعتماد على اسلوب تركيز السلطة وهيكل تنظيمي جامد يجعل تدفق المعلومات غير فعال. ويتفق أفراد العينة في ذلك حيث كان الانحراف المعياري للعبارات أقل من الواحد.

وضمن عبارات هذا البعد حصلت عبارة واحدة فقط على درجة موافقة مرتفعة وهي العبارة (07) بمتوسط حسابي 4.05، حيث يتفق أغلب أفراد العينة أن مديريتهم تمتلك قواعد بيانات متكاملة ومتاحة للجميع، وهذا طبيعي ومطلوب نظرا لطبيعة عمل المديرية.

ثالثا: رأس مال العلاقات

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس مال العلاقات.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال العلاقات

الرقم	العلاقة مع الزبون	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
16	تقوم المؤسسة بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.	2.19	.616	متوسطة
17	يمنح الموظفون اهتماما فرديا بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة	3.07	.365	متوسطة
18	تمتلك المؤسسة مصادر متنوعة لتوريدها بالمواد الأولية.	3.08	.365	متوسطة

منخفضة	,902	2.30	تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية اختيار الموردين.	19
منخفضة	,605	2.21	لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبيا حول الموردين وتجدد بشكل مستمر.	20
متوسطة	0.554	2.57	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يُلاحظ من الجدول أنّ درجة الموافقة الكلية على عبارات بُعد رأس مال العلاقات كانت مُنخفضة، إذ قدر الوسط الحسابي للبعد بـ 2.57 والانحراف المعياري بـ 0.554 فهو أقل من الواحد مما يدل على اتساق مقبول في إجابات أفراد العينة.

وقد حصلت العبارات المتعلقة بالعلاقات مع الزبائن (العبارتين 16 و 17) على درجة موافقة متوسطة، أي أن أفراد العينة يرون أن المديرية تهتم بدرجة متوسطة بزبائنها وانشغالاتهم، وهذا راجع إلى كون طبيعة خدماتها تتطلب تعاملها مع عدد كبير من جهة، وإلى كونها وحيدة في مجال نشاطها حيث لا يوجد لها منافسون من جهة أخرى كونها تقدم خدمة عمومية.

أما العبارات المتعلقة بالعلاقات مع الزبائن (العبارات 18 و 19 و 20) فقد حصلت على درجة موافقة منخفضة، وبالتالي حسب رأي أفراد العينة فهي لا تهتم باختيار مورديها ولا بجمع المعلومات عنهم وهذا راجع ربما لطبيعة النشاط .

الفرع الرابع : التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالمحور الثاني (إدارة الأزمات)

من أجل تحليل عبارات محور إدارة الأزمات تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: تحليل عبارات بعد مرحلة ما قبل الأزمة

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مرحلة ما قبل الأزمة.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مرحلة ما قبل الأزمة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
21	لدى المؤسسة فريق مخصص للتعامل مع الأزمات	2.88	,354	متوسطة
22	تحرص المؤسسة على اتخاذ الإجراءات الوقائية لتفادي الأزمات	3.76	,665	مرتفعة
23	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد طريقة التعامل مع الأزمات المحتملة الوقوع	3,79	,605	مرتفعة
24	يوجد في المؤسسة برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات	3,79	,605	مرتفعة
25	تهتم المؤسسة بالرقابة المستمرة على أنشطتها للكشف عن الاختلالات التي تؤدي إلى الأزمات	3.86	.424	مرتفعة

مرتفعة	0.504	3.62	جميع عبارات
--------	-------	------	-------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يبين الجدول أعلاه أن درجة الموافقة الكلية على بعد مرحلة ما قبل الأزمة من إدارة الأزمات كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.62، أي أن أفراد العينة يرون أن مديريتهم تهتم بممارسة إدارة توكي الأزمات أي قبل وقوعها، وهذا أمر طبيعي نظرا لطبيعة النشاط، ويتفق أفراد العينة على ذلك حيث أن الانحراف المعياري للبعد أقل من الواحد وبالتالي هناك اتساق مقبول في إجابات أفراد العينة. وحسب أفراد العينة فإن المديرية لا تمتلك فريق مخصص لإدارة الأزمات بالمعنى الدقيق، حيث حصلت العبارة (21) على درجة موافقة متوسطة بمتوسط قدره 2.88.

أما العبارات (22). (23). (24) التي تقيس مدى اهتمام المديرية باكتشاف إشارات الإنذار المبكرة لحدوث الأزمات ووجود خطة واضحة للتعامل معها، فقد كانت متوسطاتها الحسابية تتوافق مع درجة الموافقة المرتفعة، حيث أن المديرية معرضة بشدة لحدوث الأزمات وبفرض نظامها أن تمتلك نظام إنذار مبكر. وكل العبارات حصلت على انحراف معياري أقل من الواحد.

أما العبارة (25) فقد حصلت على أكبر متوسط حسابي ودرجة موافقة مرتفعة، حيث يتفق أفراد العينة على أن الإجراء الوقائي الأكثر تطبيقا من المديرية هو الرقابة المستمرة من أجل الاكتشاف المبكر للاختلالات التي قد تتحول إلى أزمات في حال إهمالها.

ثانيا: مرحلة أثناء الأزمة

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مرحلة أثناء الأزمة.

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مرحلة أثناء الأزمة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
26	يتم التعامل مع الأزمة حسب ما يلاءم طبيعتها.	3.86	566,	مرتفعة
27	يساهم كل المسؤولين في المؤسسة فيحل الأزمة أثناء حدوثها كل حسب منصبه	3,88	465,	مرتفعة
28	يتم الرجوع أثناء الأزمة إلى الشخص المفوض قبل اتخاذ اي قرار	3,99	640,	مرتفعة
29	تقوم المؤسسة بتسخير كل الموارد البشرية والمادية لاحتواء الأزمة	4.03	457,	مرتفعة
30	تقوم المؤسسة بالعمل على السيطرة على أسباب الأزمة لمنع حدوث أزمات أخرى قد تنتج عن الأزمة الرئيسية	4.05	433.	مرتفعة

متوسطة	.909	2.28	تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها لمنع انتشارها	31
مرتفعة	.409	3.68	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يبين الجدول أعلاه أن درجة الموافقة الكلية على بعد مرحلة أثناء الأزمة من إدارة الأزمات كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.68، أي أن أفراد العينة يرون أن مديريتهم تهتم بإدارة الأزمة في حال وقوعها، ويتفق أفراد العينة على ذلك حيث أن الانحراف المعياري للبعد أقل من الواحد وبالتالي هناك اتساق مقبول في إجابات أفراد العينة.

وقد حصلت العبارات (26)، (27)، (28)، (29) و(30) على درجة موافقة مرتفعة أي أن أفراد العينة يرون أن مديريتهم قادرة على اتخاذ التدابير اللازمة لاحتواء الأزمة وتخفيف الأضرار من خلال التعامل معها بما يتلائم مع طبيعتها وتسخير الامكانيات اللازمة لتحقيق ذلك وبمساهمة الجميع كل من منصبه. أما العبارة (31) فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة حيث يرى أفراد العينة أن المديرية لا تتمتع بالسرعة الكافية اللازمة للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها لمنع انتشارها. وكان الانحراف المعياري لكل العبارات أقل من الواحد.

ثالثاً: مرحلة ما بعد الأزمة

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد مرحلة ما بعد الأزمة.

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد مرحلة ما بعد الأزمة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
32	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات التفصيلية عن المواقع التي تأثرت بالأزمة.	4.03	,519	مرتفعة
33	تهتم المؤسسة بتخزين جميع المعلومات بعد وقوع الأزمة للاستفادة منها لمنع تكرار حدوثها	3,86	,894	مرتفعة
34	تهتم المحطة استعمال نتائج الأزمة الحالية لتعديل خططها المتعلقة بالاستعداد والوقاية من الأزمات مستقبلاً	4.05	,433	مرتفعة
35	تعمل المحطة علي تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات	3,96	,720	مرتفعة
36	تهتم المؤسسة بالاطلاع على تجارب المنظمات الأخرى للاستفادة منها في	2,28	,725	منخفضة

			التعامل مع الأزمات	
منخفضة	.804	2.28	تتمتع المؤسسة بالسرعة في استعادة نشاطها المعتاد بعد الأزمة	37
منخفضة	.612	2.18	تعمل المؤسسة على استرجاع وقائع الأزمة للوقوف على أسبابها الخفية	38
متوسطة	.512	3.24	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن درجة الموافقة الكلية على بعد مرحلة ما بعد الأزمة من إدارة الأزمات كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.24، أي أن أفراد العينة يرون أن مديريتهم تهتم بمرحلة ما بعد الأزمة بدرجة متوسطة، ويتفق أفراد العينة على ذلك حيث أن الانحراف المعياري للبعد أقل من الواحد وبالتالي هناك اتساق مقبول في إجابات أفراد العينة.

وقد حصلت أربع عبارات وهي (32)، (33)، (34) و(35) على درجة موافقة مرتفعة، وهي تعكس اهتمام المديرية بعملية التغذية العكسية من خلال جمع المعلومات عن الأزمة ومسبباتها ومخلفاتها واستعمالها في تصحيح وتحسين المخططات، أي أنها تحرص على التعلم والاستفادة من الأزمة. وقد حصلت العبارات الثلاثة الأخيرة على درجة موافقة منخفضة، خاصة العبارة الأخيرة التي حصلت على أضعف متوسط حسابي، كما أن المديرية لا تهتم بالاطلاع على تجارب الآخرين في إدارة الأزمات ولا باسترجاع وقائع الأزمة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا المطلب سوف يتم اختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة المتعلقة بدور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبل .

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تمتلك مديرية توزيع الكهرباء والغاز "جيجل" مكونات رأس المال الفكري بدرجة عالية.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد

والمحور ومطابقتها مع درجة التقدير:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرأس المال الفكري

التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مكونات رأس المال الفكري
متوسط	,432	3,27	رأس المال البشري
منخفض	,584	2,51	رأس المال الهيكلي
منخفض	,554	2,57	رأس مال العلاقات
متوسط	,523	2,78	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يظهر الجدول أعلاه أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز "جيجل" تمتلك رأس المال الفكري بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لرأس المال الفكري 2.78، وبالتالي فالفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن "تمتلك مديرية توزيع الكهرباء والغاز "جيجل" مكونات رأس المال الفكري بدرجة عالية" مرفوضة.

فالمؤسسة تمتلك رأس المال الفكري بدرجة متوسطة، وعن ترتيب مدى توفر مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة نجد أن رأس المال البشري يحل أولاً، يليه رأس مال العلاقات وأخيراً رأس المال الهيكلي مع وجود تقارب بين هذين الأخيرين.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تطبق مديرية توزيع الكهرباء والغاز "جيجل" مستوى متوسط من إدارة الأزمات.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الثانية تم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للأبعاد والمحور ومطابقتها مع درجة التقدير:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الأزمات

مكونات رأس المال الفكري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
مرحلة ما قبل الأزمة	3.62	0.504	مرتفع
مرحلة أثناء الأزمة	3.68	.409	مرتفع
مرحلة ما بعد الأزمة	3.24	.512	متوسط
إدارة الأزمات	3.51	.475	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يظهر الجدول أعلاه أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز "جبل" تطبق إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإدارة الأزمات 3.51، وبالتالي فالفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن "تطبق مديرية توزيع الكهرباء والغاز "جبل" مستوى متوسط من إدارة الأزمات" مرفوضة.

فالمؤسسة تطبق إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، وهذا يفرضه طبيعة نشاطها، وعن ترتيب المراحل نجد أن مرحلة أثناء الأزمة تحل أولاً، تليها مرحلة أثناء الأزمة مع وجود تقارب بين هتين المرحلتين فالمديرية تهتم بإدارة الأزمة قبل وقوعها (توقى الأزمات) بنفس درجة إهتمامها أثناء وقوعها تقريبا، وأخيرا مرحلة ما بعد الأزمة.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

سنقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري ومكوناته كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع.

تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفّر متطلبات رأس المال الفكري وإدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "جبل" عند مستوى دلالة $a = 0,05$.

قبل اختبار الفرضية الرئيسية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كالتالي:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس المال البشري وإدارة الأزمات بالمديرية عند مستوى دلالة

$$: \alpha = 0,05$$

تمّ استخدام معامل الارتباط Pearson لإيجاد العلاقة بين مدى توفر رأس المال البشري وإدارة الأزمات للمديرية عند مستوى دلالة 0,05. والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين مدى توفر رأس المال البشري و إدارة الأزمات

المحور	الإحصاءات	رأس المال البشري
إدارة الأزمات	معامل الارتباط	0,616
	القيمة الاحتمالية	0,000
	معامل التحديد	0.379

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه أنّ العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الأزمات هي علاقة طردية ومتوسطة الشدة والدليل على ذلك قيمة معامل الارتباط الذي بلغ 61.6% كما أنه معنوي حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05. و بلغ معامل التحديد 0.379 مما يعني أن 37.9% من التغيير في تباين إدارة الأزمات يعود إلى رأس المال البشري، والباقي أي 62.1% من التغيير يعود إلى عوامل أخرى. وهو ما يعني أن رأس المال البشري يساهم بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات بالمديرية محل الدراسة قبول الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس المال البشري و إدارة الأزمات بالمديرية عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ".

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس المال الهيكلي إدارة الأزمات بالمديرية عند مستوى

$$: \alpha = 0,05$$

تمّ استخدام معامل الارتباط Pearson لإيجاد العلاقة بين مدى توفر رأس المال الهيكلي وإدارة الأزمات بالمديرية عند مستوى دلالة 0,05. والنتائج مبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بين مدى توفر رأس المال الهيكلي إدارة الأزمات

المحور	الإحصاءات	رأس المال الهيكلي
	معامل الارتباط	,547

إدارة الأزمات	القيمة الاحتمالية	,000
	معامل التحديد	,300

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يظهر الجدول أعلاه أنّ العلاقة بين رأس المال الهيكلي وإدارة الأزمات هي علاقة طردية ومتوسطة الشدة، والدليل على ذلك قيمة معامل الارتباط الذي بلغ 54.70% كما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05. وبلغ معامل التحديد 0.300 مما يعني أن 30% من التغيير في إدارة الأزمات يعود إلى رأس المال الهيكلي والباقي أي 70% من التغيير يعود إلى عوامل أخرى وهو ما يعني أن رأس المال الهيكلي يساهم بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات بالمديرية محل الدراسة. وهذا ما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس المال الهيكلي وإدارة الأزمات بالمديرية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات بالمديرية عند مستوى

دلالة $\alpha=0,05$

تمّ استخدام اختبار Pearson لإيجاد العلاقة بين مدى توفر رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات للمؤسسة عند مستوى دلالة 0,05. والنتائج مبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم(19): مُعامل الارتباط بين مدى توفر رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات

المحور	الإحصاءات	رأس مال العلاقات
إدارة الأزمات	معامل الارتباط	,515
	القيمة الاحتمالية	.000
	معامل التحديد	.266

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يظهر الجدول أعلاه أنّ العلاقة بين رأس المال العلاقات وإدارة الأزمات هي علاقة طردية ومتوسطة الشدة، والدليل على ذلك قيمة معامل الارتباط الذي بلغ 51.50% كما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05. وقد بلغ معامل التحديد 0.266 مما يعني أن 26.60% من التغيير في إدارة الأزمات يعود إلى

رأس المال العلاقات والباقي أي 73.40 % من التغيير يعود إلى عوامل أخرى وهو ما يعني أن رأس المال العلاقات يساهم بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات بالمديرية محل الدراسة. وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة أي "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس المال العلاقات و إدارة الأزمات بالمديرية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ "

وإجمالاً وعند تحديد العلاقة بين مدى توفر رأس المال الفكري وإدارة الأزمات في المديرية عند مستوى دلالة 0,05 وباستخدام اختبار *Pearson*، وجد أنّ هناك علاقة موجبة ومعنوية بينهما، والنتائج مبيّنة في الجدول أدناه:

الجدول رقم(20): مُعامل الارتباط بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات

المحور	الإحصاءات	رأس المال الفكري
إدارة الأزمات	معامل الارتباط	,559
	القيمة الاحتمالية	.000
	معامل التحديد	.312

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه أنّ العلاقة بين رأس المال الفكري (بمكوناته الثلاث مجتمعة) وإدارة الأزمات هي علاقة طردية ومتوسطة الشدة والدليل على ذلك قيمة معامل الارتباط الذي بلغ 0.559 كما بلغ معامل التحديد 0.312 مما يعني أن 31.2% من التغيير في إدارة الأزمات يعود إلى رأس المال الفكري والباقي أي 68.8% من التغيير يعود إلى عوامل أخرى. ما يعني أن رأس المال الفكري يساهم بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات بالمديرية محل الدراسة. وهذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، أي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس المال الفكري و إدارة الأزمات بالمديرية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ "

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا تفصي دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبل، واختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وهذا بعد تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبانة التي وزعت على مسؤولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجبل.

وتم التوصل إلى أن المديرية تمتلك مكونات رأس المال الفكري بدرجة متوسطة، وتطبق مستوى مرتفع من إدارة الأزمات، كما أن رأس المال الفكري في المديرية يساهم بدرجة متوسطة في إدارة أزماتها حيث كانت قيمة معامل الارتباط متوسطة وموجبة.

خاتمة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي سلطت الضوء على دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات في المنظمات، وفي إطار محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة والتي تتمحور حول تقصي مدى مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، واختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية وفي ضوءها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات.

أولاً: النتائج النظرية

- من الناحية النظرية تم التوصل إلى النتائج التالية المتعلقة برأس المال الفكري ودوره في إدارة الأزمات تم التوصل إلى النتائج التالية:
- إن مفهوم رأس المال الفكري هو مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بجميع أجزاء المنظمة، لذلك فإنه لا يزال في مرحلة النمو والتطور والتبلور وهو يعبر بصورة خاصة عن الأصول المعرفية (الأصول غير المادية للمنظمة)؛
- إن رأس المال الفكري يرتبط بموجودات غير ملموسة تتمثل بشكل أساسي في عنصر المعرفة التي هي فكريه وليست مادية ولذلك يصعب قياسها؛
- هناك اتفاق كبير حول مكونات رأس المال الفكري الثلاثة التالية: رأس مال بشري، رأس مال هيكلي ورأس مال العلاقات؛
- يمكن للمنظمة أن تكتسب رأس مال فكري بطريقتين: إما صناعته داخليا، أو استقطابه من خارج المنظمة؛
- إن الإدارة الفعالة والكفؤة للأزمة تتطلب من المنظمة الاهتمام بالأزمة في كل مراحلها خاصة في مرحلة الميلاد لان التعامل مع الأزمة في هذه الأزمة بالشكل الصحيح قد يجنب الأزمة الانفجار ؛
- يساهم رأس المال الفكري في إدارة الأزمات من خلال تأثير مختلف مكوناته على المراحل المختلفة لإدارة الأزمات؛
- يساهم رأس المال البشري من خلال مكوناته المتمثلة في الإبداع والابتكار، الخبرة، القدرات والمهارات في إدارة الأزمات ؛

- يساهم رأس المال العلاقات ممثلاً في العلاقة مع الزبائن والموردون والتحالفات الاستراتيجية في إدارة الأزمات ؛
- يساهم رأس المال الهيكل ممثلاً في الهيكل التنظيمي، قواعد البيانات، البرامج والسياسات والإجراءات في إدارة الأزمات؛

ثانياً: النتائج التطبيقية واختبار الفرضيات

- اعتماداً على الدراسة الميدانية، وانطلاقاً من تحليل البيانات تمّ التوصل إلى النتائج التالية:
- تبين من خلال تحليل بيانات الدراسة أنّ هناك اتفاق حول توافر مكونات رأس المال الفكري في المديرية بدرجة موافقة متوسطة، وقد كان هناك تباين في مستوى توافره، إذ نجد رأس المال البشري بمتوسط حسابي 3.27 يليه رأس المال الهيكل بمتوسط حسابي 2.51، وأخيراً رأس مال العلاقات بمتوسط حسابي 2.57، وإجمالاً بلغ المتوسط الحسابي لرأس المال الفكري في المؤسسة 2.78، وهذا ما أدى إلى القول بأنّ مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل تمتلك رأس مال فكري بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "تمتلك مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل مكونات رأس المال الفكري بدرجة عالية".
 - تمارس مديرية الكهرباء والغاز بجيجل مستوى مرتفع من إدارة الأزمات، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول محور إدارة الأزمات 3.51، وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "تطبق مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل مستوى متوسط من إدارة الأزمات".
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ومتوسطة القوة بين مدى توفر رأس المال الفكري وإدارة الأزمات بالمديرية، ونجد أنّ محور رأس مال البشري كان له العلاقة الارتباطية الأكبر في إدارة الأزمات للمؤسسة مقارنة بالمحورين الآخرين، تلاه محور رأس مال الهيكل، وأخيراً رأس المال العلاقات. وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر متطلبات رأس المال الفكري وإدارة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل عند مستوى دلالة $a=0,05$.

ثالثاً: الاقتراحات

- على ضوء ما توصلت إليه الدراسة التطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل من نتائج نقدم الاقتراحات التالية:
- ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل إدارة المديرية، وزيادة الاهتمام به؛

- على المؤسسة الاهتمام بصناعة رأس المال الفكري خاصة عنصر رأس المال البشري وتضع الوسائل العملية تنميته، وتوفير البنى التحتية والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تسهل عمله، لغرض العناية به وتطويره، والاستفادة مئة في إدارة الأزمات؛
- الاهتمام أكثر بإدارة الأزمات على مستوى المديرية بجميع مراحلها، وعدم إغفال مرحلة ما بعد الأزمة التي يتم من خلالها استخراج الدروس المستفادة التي تفيد في اكتساب خبرة للتعامل مع الزمة حال تكرارها وكذلك تصحيح الخطط الحالية المتبعة في إدارة الأزمات؛
- تكوين فريق خاص بإدارة الأزمات على مستوى المديرية، وخاصة وأنها بالنظر إلى طبيعة نشاطها معرضة للأزمات.

ثالثاً: آفاق البحث المستقبلية

- نشير في الأخير إلى أنّ مجال البحث واسع وعميق ويمكن دراسته من جوانب أخرى لذا فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث والتي يُمكن أن تكون عناوين لبحوث مُستقبلية كما يلي:
- قياس رأس المال الفكري في المؤسسة الجزائرية؛
 - استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسة الجزائرية؛
 - أثر رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة؛

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب :

- 1- إبراهيم أحمد الصّابوري، علي الشّرقاوي، *مدخل إلى إدارة المعرفة*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتّوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 2- أحمد إبراهيم أحمد، *إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج*، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م.
- 3- الأعرجي عاصم محمد و دقاسمة مأمون محمد، *إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى*، معهد الإدارة العامة، العدد الرابع، المجلد 39، الرياض، 2000.
- 4- أكرم قاسم تركي، *المدخل إلى الإدارة الحديثة*، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتّوزيع، عمان، 2001.
- 5- توفيق، عبد الرحمن، *إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث*، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2004م.
- 6- حسين حريم، *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 7- الخضير محسن أحمد، *إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف*، طبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002.
- 8- الرازي محمد بن أبي بكر، *مختار الصحاح*، دار الكتاب العربي، بيروت، 1967.
- رضوان رضا عبد الحكيم، *الأمن والحياة*، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1419هـ.
- 9- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*، دار اليازوري العلميّة للنشر والتّوزيع، عمان، 2009.
- 10- سعد غالب ياسين، *رأس المال الفكري المفاهيم النظم والتقنيات*، دار المناهج للنشر والتّوزيع، عمان، 2007.
- 11- سيد محمد جاد الربّ، *إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية*، مطبعة الشعري، القاهرة، 2006.
- 12- الشعلان فهد أحمد، *إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات*، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
- 13- عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، *رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه*، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتّمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 14.

- 14- عادل صدق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات -مدخل نظري وتطبيقي-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 15- عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، .
- 17- عبد الستار العلي، عامر الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 18- عصام البيوضي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، نزهة للنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
- 19- عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي، الطبعة الثانية، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 20- عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات و الإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 21- عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1997.
- 22- العماري عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، الطبعة الأولى، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993.
- 23- كارول لويس، الاستثمار في الموارد البشرية المفهوم والأهمية، ترجمة مراد ناجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2000.
- 24- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 25- ماهر، أحمد، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- 26- محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 27- محمد أحمد القاسم، التنظيم المعاصر مبادئ ومفاهيم، ط 1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 28- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 29- محمد محمد الشافعي إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، مركز البحوث والتدريب والنشر، القاهرة، 2001.
- 30- محمود جاب الله، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 31- مدحت أبو النصر، *تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة*، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، 2004.
- 32- نجم عبود نجم، *إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليّات*، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
- 33- هلال محمد عبد الغني، *مهارات إدارة الأزمات*، الطبعة الرابعة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2004.
- 34- يحيى سليم ملحم، *التمكين كمفهوم إداري معاصر*، المنظمة العربية للتنمية الإداريّة، مصر، 2006.

• الرسائل والمذكرات الجامعية :

- 1- بوسبّطة عايدة، *دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-*، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة جيجل، 2014/2013
- 2- فهد على ناجي، *اثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي*، مذكرة مكملّة شهادة الماجستير في إدارة الأزمات، قسم إدارة الأعمال بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012 .
- 3- مصطفى رجب علي شعبان، *رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسيّة لشركة الاتصالات الخليويّة الفلسطينيّة جوال*، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلاميّة غزّة، فلسطين، 2011.

• الملتقيات والبحوث :

- 1- حواش جمال الدين محمد، *إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية*، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1998.
- 2- عبد الرحمن عبد الرحمن محمد، "إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1994.
- 3- كبيش جمال، قدام جمال، *دور الإبداع و الابتكار في خلق ميزة تنافسيّة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة*، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في الألفية الثالثة، جامعة قالمة، 16-17 نوفمبر 2008،

• المجلات :

- 1- الهلال الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وتميمته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية التوعوية، جامعة المنصورة، مجلد 07، عدد 22، يوليو 2011، ص 20. [على الموقع <http://www.google.dz/url?sD.bGE>، تاريخ الاطلاع: 2018/01/15]
- 2- جبر محمد صدام، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1998.
- 3- عشاوي سعد الدين، إدارة الأزمة ، مجلة الفكر الشرطي، العدد الثاني، الجلد الخامس، الإمارات، 1996م.

ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية :

- 1-R. B. Kline, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, third edition, the Guilford press, New York, 2011, p 63.
- 2- Wasim UIRehman, **Intellectual capital performance and its impact on corporate performance**, Australian journal of business and management research, vol 1, n 5, 8-16 August, 2011, p 9.[available online: <http://bv.64125504.d.bGE>. 07/01/2017]
- 3-Norman Phelps, "Setting up A Crisis Recovery Plan", **Journal Of Business Strategy**, Vol.6. No4, 1986, P6.

الملحق رقم (01):الاستبيان الأولي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الصديق بن يحي تاسوست -جيجل

استمارة بحث حول

دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية LMD

أنا طالبة بالسنة ثانية ماستر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى ، تخصص تسيير الموارد البشرية يشرفني أن التمس من سيادتكم المحترمة النظر بتمعن وملا هذه الاستمارة والتعاون معنا من أجل إكمال هذا البحث وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك. وأحيطكم علما ان المعلومات ستبقى في سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

من إعداد الطالبة/فرحون نوال

أولاً: البيانات الشخصية

ضع العلامة في الخانة المناسبة

1-الجنس:ذكر أنثى

2-السن :

من 20 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا

4-الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 سنوات فما فوق

ثانيا : محاور الدراسة

الرجاء وضع علامة إمام الخانة التي تعبر عن رأيك حول العبارة

المحور الأول : رأس المال الفكري

أولاً: رأس المال البشري

رقم	العبارات	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.					
02	يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة اللازمة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة.					
03	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.					
04	لدى موظفي المؤسسة القدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.					
05	يحرص الموظفون على تنفيذ وانجاز الأعمال بطريقة صحيحة.					
06	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.					
07	يمتلك موظفو المؤسسة خبرة عالية في مجال الأعمال المخصصة لهم.					
08	ينمتع موظفو المؤسسة بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
09	يتوفر لدى الموظف في المؤسسة القدرة على تجديد وتطوير العمل.					
10	الموظفون متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها المؤسسة.					

ثانياً: رأس المال الهيكلي

رقم	العبارات	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	توجد شبكة انترنت داخلية، يستفيد منها جميع الأفراد.					
12	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في المؤسسة.					
13	تسهل نظم المعلومات في سرعة انجاز العمل بالشكل المطلوب.					
14	تضمن سياسات وإجراءات العمل في المؤسسة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.					
15	تسهل سياسات المؤسسة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.					
16	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.					
17	تركز الإدارة العليا على سياسة التطوير وتعليم الموظفين كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.					
18	توفر المؤسسة الميزانية الكافية لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها.					
19	تسعى المؤسسة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتجديد بشكل مستمر من خلال البرامج التدريبية والتعليمية.					
20	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.					
21	تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.					
22	تطور المؤسسة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.					
23	تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يقدم للموظفين التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم.					
24	يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية المتواجدة داخلها.					

ثالثا: رأس مال العلاقات

الرقم	العبارات	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	تقوم المؤسسة بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.					
26	تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.					
27	تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن.					
28	تغطي مراكز الخدمات التابعة للمؤسسة جميع المناطق.					
29	يمنح الموظفون اهتماما فرديا بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة من أجل ضمان ولائهم للمؤسسة.					
30	تمتلك المؤسسة مصادر متنوعة لتوريدها بالمواد الأولية.					
31	تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية اختيار الموردين.					
32	تقوم المؤسسة بتنفيذ عدد من الإجراءات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.					
33	لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبيا حول الموردين وتجدد بشكل مستمر.					

المحور الثاني : إدارة الأزمات

أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة .

الرقم	العبارات	غ موافق بشدة	غ موافق	محاييد	موافق	موافق بشدة
34	يتوفر لدي المؤسسة القدرة علي استشعار الأزمة قبل حدوثها.					
35	هناك إمكانية لتعرض المؤسسة للازمات					
36	هناك نظام محدد يكشف الاندارات المبكرة					
37	لدي المؤسسة فريق مخصص للتعامل مع الأزمات					
38	تحرص المؤسسة علي اتخاذ الإجراءات الوقائية لتفادي الأزمات					
39	توجد تعليمات ادارية واضحة تحدد طريقة التعامل مع الأزمات المحتملة الوقوع					
40	يوجد في المؤسسة برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات					
41	تقوم المؤسسة بأنشطة تدريبية لاختبار مدي جازيتهم لمواجهة الأزمات					
42	تهتم المؤسسة بتحليل تغيرات بيئتها التي قد تتحول الى اسباب للازمات					
43	تهتم المؤسسة بتحليل تغيرات بيئتها الداخلية التي قد تتحول الى أسباب للازمات.					
44	تهتم المؤسسة بالرقابة المستمرة على أنشطتها للكشف عن الاختلالات التي تؤدي الى الأزمات					
45	تهتم المؤسسة بالتعاون مع مختلف الجهات المعنية للوقاية من حدوث الأزمات					

ثانياً: مرحلة أثناء الأزمة (إدارة الأزمات)

الرقم	العبارات	غ موافق بشدة	غ موافق	محاييد	موافق	موافق بشدة
46	يتم التعامل مع الأزمة حسب ما يلائم طبيعتها.					
47	يساهم كل المسؤولين في المؤسسة فيحل الأزمة أثناء حدوثها كل حسب منصبه					
48	تكون التعليمات حول اجراءات العمل أثناء الأزمة مدونة من قبل					
49	يتم الرجوع أثناء الأزمة الى الشخص المفوض قبل اتخاذ اى قرار					
50	تقوم المؤسسة بتسخير كل الموارد البشرية والمادية لاحتواء الازمة					
51	تقوم المؤسسة بالعمل على السيطرة على أسباب لمنع حدوث أزمات أخرى قد تنتج عن الأزمة الرئيسية					
52	تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة في التعامل مع الأزمة اثناء حدوثها لمنع انتشارها					

ثالثاً: مرحلة ما بعد الأزمة (إدارة الأزمات).

الرقم	العبارات	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
53	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات التفصيلية عن المواقع التي تأثرت بالأزمة.					
54	تهتم المؤسسة بتخزين جميع المعلومات بعد وقوع الأزمة للاستفادة منها لمنع تكرار حدوثها					
55	تهتم المحطة استعمال نتائج الأزمة الحالية لتعديل خططها المتعلقة بالاستعداد والوقاية من الأزمات مستقبلاً					
56	تعمل المحطة علي تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات					
57	تهتم المؤسسة بالاطلاع على تجارب المنظمات الأخرى للاستفادة منها في التعامل مع الأزمات					
58	تتمتع المؤسسة بالسرعة في استعادة نشاطها المعتاد بعد الأزمة					
59	تعمل المؤسسة على استرجاع وقائع الأزمة للوقوف على أسبابها الخفية					

الملحق رقم (02) قائمة الاساتذة المحكمين

أسماء المحكمين	أهم ملاحظاتهم	التعديلات التي قمت بها
ياسر عبد الرحمان	حذف بعض العبارات المتكررة والتي ليس لها معني وإعادة صياغة بعض العبارات	تم حذف العبارات المتكررة وتم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار.
فوزية مقراش	حذف بعض العبارات والتي ليس لها معني	وتم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار.
بلجازية عمر	إعادة صياغة بعض الأسئلة	تم استبدال العبارات بعبارات أخرى. وتم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار.

الملحق رقم (03):الاستبيان بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الصديق بن يحي تاسوست -جيجل

استمارة بحث حول

دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية LMD

أنا طالبة بالسنة ثانية ماستر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى ، تخصص تسيير الموارد البشرية يشرفني أن التمس من سيادتكم المحترمة النظر بتمعن وملا هذه الاستمارة والتعاون معنا من أجل إكمال هذا البحث وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك. وأحيطكم علما ان المعلومات ستبقى في سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

من إعداد الطالبة/فرحون نوال

أولاً: البيانات الشخصية

ضع العلامة في الخانة المناسبة

1-الجنس:ذكر أنثى

2-السن :

من 20 الى اقل من 30سنة من 30الى اقل من 40سنة

من 40الى اقل من 50سنة من 50سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ثانوي فاقل جامعي دراسات عليا

4-الخبرة:

اقل من 5سنوات من 5 إلى 10سنوات من 10سنوات فما فوق

ثانيا : محاور الدراسة

الرجاء وضع علامة أمام الخانة التي تعبر عن رأيك حول العبارة :

المحور الأول: رأس المال الفكري

أولاً: رأس المال البشري

رقم	العبارات	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة اللازمة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة.					
02	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.					
03	يمتلك موظفو المؤسسة خبرة عالية في مجال الأعمال المخصصة لهم.					
04	يتمتع موظفو المؤسسة بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
05	يتوفر لدى الموظف في المؤسسة القدرة على تجديد وتطوير العمل.					
06	الموظفون متحفرون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها المؤسسة.					

ثانيا :رأس المال الهيكلي

رقم	العبارات	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
07	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في المؤسسة.					
08	تسهل نظم المعلومات في سرعة انجاز العمل بالشكل المطلوب.					
09	تضمن سياسات وإجراءات العمل في المؤسسة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.					
10	تسهل سياسات المؤسسة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.					
11	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات					

					التقنية والقدرات الإبداعية.
					12 تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.
					13 تطور المؤسسة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة المحيطة.
					14 تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يقدم للموظفين التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم.
					15 يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية المتواجدة داخلها.

ثالثاً: رأس مال العلاقات

الرقم	العبارات	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	تقوم المؤسسة بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.					
17	يمنح الموظفون اهتماماً فردياً بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة					
18	تمتلك المؤسسة مصادر متنوعة لتوريدها بالمواد الأولية.					
19	تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية اختيار الموردين.					
20	لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبياً حول الموردين وتجدد بشكل مستمر.					

المحور الثاني: إدارة الأزمات

أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة

الرقم	العبارات	غ موافق بشدة	غ موافق	محاييد	موافق	موافق بشدة
21	لدي المؤسسة فريق مخصص للتعامل مع الأزمات					
22	تحرص المؤسسة علي اتخاذ الإجراءات الوقائية لتفادي الأزمات					
23	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد طريقة التعامل مع الازمات المحتملة الوقوع					
24	يوجد في المؤسسة برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات					
25	تهتم المؤسسة بالرقابة المستمرة على أنشطتها للكشف عن الاختلالات التي تؤدي إلى الأزمات					

ثانياً: مرحلة أثناء الأزمة (إدارة الأزمات)

الرقم	العبارات	غ موافق بشدة	غ موافق	محاييد	موافق	موافق بشدة
26	يتم التعامل مع الأزمة حسب ما يلاءم طبيعتها.					
27	يساهم كل المسؤولين في المؤسسة فيحل الأزمة أثناء حدوثها كل حسب منصبه					
28	يتم الرجوع أثناء الأزمة إلى الشخص المفوض قبل اتخاذ اي قرار					
29	تقوم المؤسسة بتسخير كل الموارد البشرية والمادية لاحتواء الأزمة					
30	تقوم المؤسسة بالعمل على السيطرة على أسباب الأزمة لمنع حدوث أزمات أخرى قد تنتج عن الأزمة الرئيسية					
31	تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة في التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها لمنع انتشارها					

ثالثا:مرحلة ما بعد الأزمة (إدارة الأزمات).

الرقم	العبارات	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
32	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات التفصيلية عن المواقع التي تأثرت بالأزمة.					
33	تهتم المؤسسة بتخزين جميع المعلومات بعد وقوع الأزمة للاستفادة منها لمنع تكرار حدوثها					
34	تهتم المحطة استعمال نتائج الأزمة الحالية لتعديل خططها المتعلقة بالاستعداد والوقاية من الأزمات مستقبلا					
35	تعمل المحطة علي تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات					
36	تهتم المؤسسة بالاطلاع على تجارب المنظمات الأخرى للاستفادة منها في التعامل مع الأزمات					
37	تتمتع المؤسسة بالسرعة في استعادة نشاطها المعتاد بعد الأزمة					
38	تعمل المؤسسة على استرجاع وقائع الأزمة للوقوف على أسبابها الخفية					

صدق أداة الدراسة

الملحق رقم (04) صدق الاتساق الداخلي لعبارات للمحور الأول (رأس المال الفكري)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	
Q1	Corrélation de Pearson	1	,495**	,498**	,604**	,055	,559**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,585	,000
	N	101	101	101	101	101	101
Q2	Corrélation de Pearson	,495**	1	,685**	,839**	,551**	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
Q3	Corrélation de Pearson	,498**	,685**	1	,814**	,038	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,705	,000
	N	101	101	101	101	101	101
Q4	Corrélation de Pearson	,604**	,839**	,814**	1	,042	,973**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,676	,000
	N	101	101	101	101	101	101
Q5	Corrélation de Pearson	,055	,551**	,038	,042	1	,144
	Sig. (bilatérale)	,585	,000	,705	,676		,150
	N	101	101	101	101	101	101
Q6	Corrélation de Pearson	,559**	,905**	,792**	,973**	,144	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,150	
	N	101	101	101	101	101	101
	Corrélation de Pearson	,621**	,906**	,708**	,787**	,552**	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101

		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Q7	Corrélation de Pearson	1	,903**	,761**	,761**	,761**	,707**	,761**	,761**	,761**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Q8	Corrélation de Pearson	,903**	1	,940**	,940**	,940**	,940**	,940**	,940**	,940**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Q9	Corrélation de Pearson	,761**	,940**	1	1,000**	1,000**	,973**	1,000**	1,000**	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Q10	Corrélation de Pearson	,761**	,940**	1,000**	1	1,000**	,973**	1,000**	1,000**	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Q11	Corrélation de Pearson	,761**	,940**	1,000**	1,000**	1	,973**	1,000**	1,000**	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Q12	Corrélation de Pearson	,707**	,940**	,973**	,973**	,973**	1	,973**	,973**	,973**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Q13	Corrélation de Pearson	,761**	,940**	1,000**	1,000**	1,000**	,973**	1	1,000**	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Q14	Corrélation de Pearson	,761**	,940**	1,000**	1,000**	1,000**	,973**	1,000**	1	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Q15	Corrélation de Pearson	,761**	,940**	1,000**	1,000**	1,000**	,973**	1,000**	1,000**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
هيكلي	Corrélation de Pearson	,858**	,975**	,954**	,954**	,954**	,941**	,954**	,954**	,954**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101

		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Q16	Corrélation de Pearson	1	,905**	,905**	,985**	,987**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Q17	Corrélation de Pearson	,905**	1	1,000**	,835**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Q18	Corrélation de Pearson	,905**	1,000**	1	,835**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Q19	Corrélation de Pearson	,985**	,835**	,835**	1	,999**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101
Q20	Corrélation de Pearson	,987**	,829**	,829**	,999**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101
علاقات	Corrélation de Pearson	,961**	,984**	,984**	,917**	,910**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101

الملحق رقم (05) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (إدارة الأزمات)

		Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
Q21	Corrélation de Pearson	1	,981**	,816**	,816**	,951**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Q22	Corrélation de Pearson	,981**	1	,894**	,894**	,943**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Q23	Corrélation de Pearson	,816**	,894**	1	1,000**	,703**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101
Q24	Corrélation de Pearson	,816**	,894**	1,000**	1	,703**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000

Q25	N	101	101	101	101	101
	Corrélacion de Pearson	,951**	,943**	,703**	,703**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
قبل	N	101	101	101	101	101
	Corrélacion de Pearson	,968**	,997**	,908**	,908**	,933**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101

		Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31
Q26	Corrélacion de Pearson	1	,511**	,189	,402**	,110	,136
	Sig. (bilatérale)		,000	,058	,000	,274	,174
	N	101	101	101	101	101	101
Q27	Corrélacion de Pearson	,511**	1	,028	,325**	,307**	,143
	Sig. (bilatérale)	,000		,783	,001	,002	,154
	N	101	101	101	101	101	101
Q28	Corrélacion de Pearson	,189	,028	1	,479**	,471**	,520**
	Sig. (bilatérale)	,058	,783		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
Q29	Corrélacion de Pearson	,402**	,325**	,479**	1	,750**	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101
Q30	Corrélacion de Pearson	,110	,307**	,471**	,750**	1	,725**
	Sig. (bilatérale)	,274	,002	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101	101
Q31	Corrélacion de Pearson	,136	,143	,520**	,701**	,725**	1
	Sig. (bilatérale)	,174	,154	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101
عند	Corrélacion de Pearson	,524**	,508**	,678**	,852**	,760**	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101

		Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38
Q32	Corrélation de Pearson	1	,634**	,884**	,539**	,508**	,459**	,675**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101
Q33	Corrélation de Pearson	,634**	1	,611**	,348**	,277**	,250*	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,005	,012	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101
Q34	Corrélation de Pearson	,884**	,611**	1	,616**	,527**	,533**	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101
Q35	Corrélation de Pearson	,539**	,348**	,616**	1	,309**	,365**	,517**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,002	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101
Q36	Corrélation de Pearson	,508**	,277**	,527**	,309**	1	,611**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000	,002		,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101
Q37	Corrélation de Pearson	,459**	,250*	,533**	,365**	,611**	1	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101	101	101
Q38	Corrélation de Pearson	,675**	,450**	,795**	,517**	,778**	,722**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101	101
Σ	Corrélation de Pearson	,838**	,674**	,886**	,672**	,740**	,738**	,900**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101

		رأس المال الفكري	رأس لعمال البشري	رأس المال الهيكلية	رأس المال العلاقات	إدارة الأزمات
رأس المال الفكري	Corrélation de Pearson	1	,981**	,998**	,996**	,559**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
رأس لعمال البشري	Corrélation de Pearson	,981**	1	,966**	,961**	,616**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101
رأس المال الهيكلية	Corrélation de Pearson	,998**	,966**	1	,999**	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101
رأس المال العلاقات	Corrélation de Pearson	,996**	,961**	,999**	1	,515**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101
ادارة الازمات	Corrélation de Pearson	,559**	,616**	,547**	,515**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (06): ثبات أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,741	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	13

/

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	7

الملحق رقم (07): طبيعة التوزيع

	N	التواء Asymétrie		تفطح Kurtosis	
		Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
راس مال البشري	101	2,070	,240	4,318	,476
راس مال هيكلية	101	2,391	,240	5,058	,476
راس مال علاقات	101	2,457	,240	5,009	,476
مرحلة قبل الازمة	101	-2,468	,240	4,236	,476
مرحلة اثناء الازمة	101	,464	,240	2,764	,476
مرحلة بعد الازمة	101	1,151	,240	3,574	,476
N valide (listwise)	101				

الملحق رقم (08): : تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
انثى	13	12,9	12,9	12,9
Validه ذكر	88	87,1	87,1	100,0
Total	101	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
20-30	13	12,9	12,9	12,9
30-40	28	27,7	27,7	40,6
Validه 40-50	33	32,7	32,7	73,3
50-	27	26,7	26,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

المستوي التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فأقل ثانوي	7	6,9	6,9	6,9
Validه دراسات عليا	2	2,0	2,0	8,9
جامعي	92	91,1	91,1	100,0
Total	101	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-5	3	3,0	3,0	3,0
Validه 5-10	84	83,2	83,2	86,1
10-	14	13,9	13,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

الملحق رقم (09):تحليل وتفريغ البيانات للمحور الأول (رأس المال الفكري)

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	101	1,00	5,00	3,9901	,55669
Q2	101	1,00	4,00	3,0792	,36560
Q3	101	1,00	5,00	3,2178	,72944
Q4	101	3,00	5,00	3,1980	,60033
Q5	101	1,00	4,00	3,9604	,31371
Q6	101	1,00	4,00	2,1980	,61676
رأس مال بشري	101	2,17	4,50	3,2739	,43242
N valide (listwise)	101				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q7	101	1,00	5,00	4,0594	,44321
Q8	101	1,00	5,00	3,1683	,64914
Q9	101	1,00	4,00	2,1980	,61676
Q10	101	1,00	4,00	2,1980	,61676
Q11	101	1,00	4,00	2,1980	,61676
Q12	101	2,00	4,00	2,1980	,60033
Q13	101	1,00	4,00	2,1980	,61676
Q14	101	1,00	4,00	2,1980	,61676
Q15	101	1,00	4,00	2,1980	,61676
راس مال هيكلية	101	1,11	4,22	2,5127	,58415
N valide (listwise)	101				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q16	101	1,00	4,00	2,1980	,61676
Q17	101	1,00	4,00	3,0792	,36560
Q18	101	1,00	4,00	3,0792	,36560
Q19	101	2,00	5,00	2,3069	,90269
Q20	101	2,00	4,00	2,2079	,60526
راس مال العلاقة	101	1,40	4,20	2,5743	,55401
N valide (listwise)	101				

الملحق رقم (10): تحليل وتفريغ البيانات للمحور الثاني (إدارة الأزمات)

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q21	101	1,00	3,00	2,8812	,35460
Q22	101	1,00	4,00	3,7624	,66556
Q23	101	2,00	4,00	3,7921	,60526
Q24	101	2,00	4,00	3,7921	,60526
Q25	101	1,00	4,00	3,8614	,42496
مرحلة ما قبل الازمة	101	2,20	3,80	3,6178	,50446
N valide (listwise)	101				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q26	101	1,00	4,00	3,8614	,56621
Q27	101	1,00	4,00	3,8812	,49572
Q28	101	1,00	5,00	3,9901	,64024
Q29	101	2,00	5,00	4,0297	,45728
Q30	101	2,00	5,00	4,0495	,43304
Q31	101	1,00	5,00	2,2871	,90925
مرحلة اثناء الازمة	101	2,50	4,67	3,6832	,40995
N valide (listwise)	101				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q32	101	1,00	5,00	4,0297	,51876
Q33	101	1,00	5,00	3,8614	,89476
Q34	101	2,00	5,00	4,0495	,43304
Q35	101	1,00	5,00	3,9604	,72001
Q36	101	1,00	5,00	2,2871	,72576
Q37	101	1,00	5,00	2,2871	,80420
Q38	101	1,00	4,00	2,1881	,61177
مرحلة ما بعد الازمة	101	1,71	4,57	3,2376	,51241
N valide (listwise)	101				

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique
رأس المال البشري	101	2,17	4,50	3,2739	,43242
راس المال الهيكلي	101	1,11	4,22	2,5127	,58415
راس المال العلاقات	101	1,40	4,20	2,5743	,55401
N valide (listwise)	101				

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique
مرحلة ما قبل الازمة	101	2,20	3,80	3,6178	,50446
مرحلة أثناء الأزمة	101	2,50	4,67	3,6832	,40995
مرحلة ما بعد الأزمة	101	1,71	4,57	3,2376	,51241
N valide (listwise)	101				

الملحق رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,616 ^a	,379	,373	,17031

a. Valeurs prédites : (constantes),

رأس المال البشري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,753	1	1,753	60,435	,000 ^b
1 Résidu	2,872	99	,029		
Total	4,625	100			

a. Variable dépendante : أزمة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,547 ^a	,300	,293	,18088

a. Valeurs prédites : (constantes), راس المال الهيكلي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,386	1	1,386	42,346	,000 ^b
1 Résidu	3,239	99	,033		
Total	4,625	100			

a. Variable dépendante : أزمة

b. Valeurs prédites : (constantes),

راس المال الهيكلي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,515 ^a	,266	,258	,18522

a. Valeurs prédites : (constantes),

راس المال العلاقات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,228	1	1,228	35,805	,000 ^b
1 Résidu	3,396	99	,034		
Total	4,625	100			

a. Variable dépendante : أزمة

راس المال العلاقات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,510	,130		19,303	,000
1 رأس مال البشري	,306	,039	,616	7,774	,000

a. Variable dépendante : أزمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,007	,080		37,648	,000
1 رأس مال هيكلية	,202	,031	,547	6,507	,000

a. Variable dépendante : أزمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,998	,088		34,061	,000
1 رأس مال علاقات د	,200	,033	,515	5,984	,000

a. Variable dépendante : أزمة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,920 ^a	,846	,841	,08569	1,340

a. Valeurs prédites : (constantes), رأس المال البشري, رأس المال الهيكلية, رأس المال العلاقات

b. Variable dépendante : أزمة

