بسم الله الرحمن الرحيم

الملتقى الدولي السابعCISECO7

بعنوان (إدارة الأزمات واستشراف فرص المستقبل ما بعد كورونا: تحويل مسار الأزمات من التهديدات إلى الفرص) من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، التابعة لجامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر.
يومي ٢٦ - ٢٧ ماي ٢٠٢١م.

عنوان ورقة البحث

(رأس المال الفكري ودوره في إدارة الأزمات)

إعداد

الدكتور محمد مصطفى أحمد شعيب

رئيس قسم الدراسات والفتاوى بمجمع الفقه الإسلامي الدولي

وعضو هيئة التدريس بجامعة المدينة العالمية

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

فيسعدني أن أشارك في (الملتقى الدولي السابع بعنوان: إدارة الأزمات واستشراف فرص المستقبل ما بعد كورونا، تحويل مسار الأزمات من التهديدات إلى الفرص) من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، التابعة لجامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر. يومي ٢٦ – ٢٧ ماي ٢٠٢١م، بالتحاضر عن بعد.

وسوف أشارك – بإذن الله – في المحور الأول من محاور المؤتمر، وهو محور: إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمات، بورقة عمل عنوانها: (رأس المال الفكري ودوره في إدارة الأزمات).

أهمية البحث:

عندما نتأمل ونمعن النظر في هذا الكون المحيط بنا، نجد أن الإنسان هو محور الحضارات منذ فجر التاريخ، فهو صانعها ومطورها، وهو من يحيى فيها ويستمتع بمزاياها، ومن ثمَّ كان الاهتمام بالعنصر البشري – أو ما يسمى بالموارد البشرية – مهم للغاية عند أي تفكير للنهوض بحضارة، أو استغلال فرصة، أو إدارة أزمة، أو تخطيط وتنفيذ وتطوير لأي برنامج من البرامج.

والعنصر الأهم في الإنسان هو فكره وعقله، فهو ما يميز الإنسان عن غيره من المخلوقات الأرضية الأخرى التي تعيش معه على هذا الكوكب، ومن خلاله يتمكن من إحداث التغيير والتطوير، والاستغلال الأمثل للفرص والموارد، وتحويل الأزمات إلى فرص، ولأجل هذا ظهر الحديث عن رأس المال الفكري، وكان ظهور هذا المصطلح أول ما ظهر في نهايات القرن العشرين، وأصبح التركيز عليه من منطلق أنه هو الثروة الحقيقية، وهو العنصر الأبرز الذي لو أحسنَّا استغلاله واستثماره لتغيرت حياتنا للأفضل، ولتمكنَّا من تحويل المحن إلى منح، والأزمات إلى فرص، بإذن الله تعالى.

وقد أجاد الإخوة المشرفون على هذا المؤتمر المبارك عندما جعلوا عنوانه (إدارة الأزمات واستشراف فرص المستقبل ما بعد كورونا: تحويل مسار الأزمات من التهديدات إلى الفرص)، وذلك أننا وفي ظل تلك الأزمات المتلاحقة التي سببتها – ولا تزال – جائحة كورونا، نحتاج إلى من يبث فينا وفي الأمة روح الأمل، ويرسل

رسالات تبعث على التفاؤل، وحسن الظن بالله جل وعلا، مما يدفع الإنسان للعمل لتغيير هذا الواقع، وتحويل تلك الأزمات والمحن إلى فرص ومنح.

أهداف البحث: تتجلى أهداف هذا البحث وتظهر فيما يلي:

١- توضيح ماهية رأس المال الفكري، وبيان خصائصه ومكوناته.
٢- بيان أهمية رأس المال الفكري في إدارة الأزمات.
٣- بيان دور رأس المال الفكري في تحويل التهديدات والأزمات إلى منح وفرص.
٤- وضع جملة من التوصيات والمقترحات في موضوع رأس المال الفكري وإدارة الأزمات.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك بالاعتماد على ما تيسر من مراجع مختلفة ومواقع الانترنت.

خطة البحث (هيكله):

يتكون البحث من مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة، وذلك على النحو التالي:

المقدمة وتتناول أهمية الموضوع وأهدافه ومنهجه وخطة البحث (هيكله).

والمبحث الأول: يبين ماهية رأس المال الفكري، ويعدد خصائصه ومكوناته.

والمبحث الثاني: يتناول أهمية رأس المال الفكري في إدارة الأزمات.

والمبحث الثالث: يبين دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص.

وفي الخاتمة جملة من النتائج والتوصيات.

والله ولي التوفيق وهو الهادي إلى سواء الصراط.

المبحث الأول

ماهية رأس المال الفكري، وخصائصه، ومكوناته

أولًا: ماهية رأس المال الفكري:

اختلفت التعريفات لرأس المال الفكري، إلا أنها لا تعدو أن تكون من نوع اختلاف التنوع، لا اختلاف التضاد، فهي تعريفات يكمل بعضها بعضا، وليست متنافرة أو متخالفة في حقيقة الأمر.

ومن تلك التعريفات:

(رأس المال الفكري هو مجموعة من قدرات متميزة يتمتع بها عدد من الأفراد تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تساعد في زيادة الإنتاج وتحقيق مستويات أداء عالية)[١].

كما يمكن تعريفه بأنه: (المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية)[٢].

وعُرِفَ رأس المال الفكري أيضًا بأنه: (القدرة الذهنية العالية والمعرفة الجيدة التي يملكها الأفراد في المنظمة، والتي تمكنهم من الإسهامات الفكرية في إنجاز ونجاح مهام المنظمة وتطويرها)[٣].

وهناك تعريفات أخرى، وكلها تدور حول الإنسان وقدراته الإبداعية، وخبراته العلمية والمعرفية التي يمكنه توظيفها في الإنتاج والتصنيع وتدعيم القدرات التنافسية، والتطوير واستغلال الفرص، بل وتحويل الأزمات والتحديات إلى فرص يمكن اقتناصها والاستفادة منها.

وقد وردت إشارات لرأس المال الفكري في القرآن الكريم، من خلال الإشادة بالعقل وأهله، والدعوة إلى التفكر والتدبر، والإشادة بالعلماء والمفكرين، ونحو ذلك: فمادة (عقل) ومشتقاتها تكررت في القرآن في تسعةٍ وأربعين موضعاً، وكانت بصيغة الفعل في جميع تلك المواضع، وهي تدلُّ على عملية الإدراك والتفكير والفهم لدى الإنسان، ومعظم تلك المواضع كان بصيغة المضارع، ففعل (تعقلون) تكرر في أربعٍ وعشرين

---

(١) ينظر: إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، حامد هاشم محمد الراشدي، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، الطبعة الأولى، ١٤٣٨هـ - ٢٠١٧م (ص٢٤) بتصرف.

(٢) ينظر: المرجع السابق (ص٢٤) بتصرف يسير.

(٣) ينظر: علاقة رأس المال الفكري بعمليات القيادة الإدارية، قتيبة صبحي، وسعاد نوري، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثامن لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إربد الأهلية، الأردن، ١-٢/٨/٢٠٠٦م، بتصرف.

موضعا في القرآن؛ منها قوله تعالى: ﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾ [سورة البقرة: ٤٤]، وقوله سبحانه: ﴿كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ﴾ [سورة البقرة: ٢٤٢]، وقوله جل وعلا: ﴿إِنَّا أَنزَلْنَاهُ قُرْآنًا عَرَبِيًّا لَّعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ﴾ [سورة يوسف: ٢].

وفعل (يعقلون) تكرر في اثنين وعشرين موضعا؛ منها قوله تعالى: ﴿صُمٌّ بُكْمٌ عُمْيٌ فَهُمْ لَا يَعْقِلُونَ﴾ [سورة البقرة: ١٧١]، وقوله سبحانه: ﴿إِنَّ شَرَّ الدَّوَابِّ عِندَ اللَّهِ الصُّمُّ الْبُكْمُ الَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ﴾ [سورة الأنفال: ٢٢].

وفعل (عقل) و(نعقل) و(يعقل) جاء كل واحد منها مرة واحدة، قال تعالى: ﴿أَفَتَطْمَعُونَ أَن يُؤْمِنُوا لَكُمْ وَقَدْ كَانَ فَرِيقٌ مِّنْهُمْ يَسْمَعُونَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ يُحَرِّفُونَهُ مِن بَعْدِ مَا عَقَلُوهُ وَهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ [سورة البقرة:٧٥]، وقال جل وعلا: ﴿وَقَالُوا لَوْ كُنَّا نَسْمَعُ أَوْ نَعْقِلُ مَا كُنَّا فِي أَصْحَابِ السَّعِيرِ﴾[سورة الملك: ١٠]، وقال سبحانه: ﴿وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ﴾[سورة العنكبوت: ٤٣]، ولم يرد لفظ العقل معرَّفاً في القرآن الكريم(١).

ومن الإطلاقات التي أطلقت على العقل في القرآن الكريم:

- العلم والمعرفة والفهم، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿أَفَتَطْمَعُونَ أَن يُؤْمِنُوا لَكُمْ وَقَدْ كَانَ فَرِيقٌ مِّنْهُمْ يَسْمَعُونَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ يُحَرِّفُونَهُ مِن بَعْدِ مَا عَقَلُوهُ وَهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ [سورة البقرة:٧٥]، ﴿مِن بَعْدِ مَا عَقَلُوهُ﴾ أي: من بعد ما عرفوه، وعلموه، وفهموه(٢)، وقوله عز وجل في قصة موسى – عليه السلام – معَ بني إسرائيل: ﴿كَذَلِكَ يُحْيِي اللَّهُ الْمَوْتَى وَيُرِيكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ﴾ [سورة البقرة:٧٣]، قال الإمام الطبري – رحمه الله – : (يعني

(١) العقل والعلم في القرآن الكريم، د يوسف القرضاوي، مؤسسة الرسالة، بيروت، الطبعة الأولى، ١٤٢٢هـ-٢٠٠١م، (ص١٣) بتصرف يسير.

(٢) ينظر: تفسير الطبري = جامع البيان عن تأويل آي القرآن، محمد بن جرير بن يزيد بن كثير الطبري، تحقيق: الدكتور عبد الله بن عبد المحسن التركي، بالتعاون مع مركز البحوث والدراسات الإسلامية بدار هجر الدكتور عبد السند حسن يمامة، دار هجر للطباعة والنشر والتوزيع والإعلان، الطبعة الأولى، ١٤٢٢هـ- ٢٠٠١م (١٤٤/٢)، ودرج الدُّرر في تفسير الآي والسُّور، عبد القاهر بن عبد الرحمن الجرجاني، دراسة وتحقيق: (الفاتحة والبقرة) وليد بن أحمد بن صالح الحُسَيْن، الناشر: مجلة الحكمة، بريطانيا، الطبعة الأولى، ١٤٢٩هـ – ٢٠٠٨م (٢١٠/١)، ومعالم التنزيل في تفسير القرآن = تفسير البَغَوي، الحسين بن مسعود البغوي، تحقيق: محمد عبد الله النمر – عثمان جمعة ضميرية – سليمان مسلم الحرش، دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، ١٤١٧هـ – ١٩٩٧م (١١٣/١).

جل ذكره: ويريكم الله أيها الكافرون المكذبون بمحمد ﷺ وبما جاء به من عند الله من آياته، وآياته: أعلامه وحججه الدالة على نبوته، لتعقلوا وتفهموا أنه محق صادق فتؤمنوا به وتتبعوه)[1].

- كما أطلق العقل وأُريدَ به: القلب الذي يفهم حقائق الأمور، ومن ذلك قوله عز وجل: ﴿وفي الْأَرْض قطَعٌ متجاورات وجنَّاتٌ من أَعْنَاب وزرعٌ ونَخيلٌ صنْوانٌ وغير صنْوان يسقى بماء واحد ونُفَضّلُ بعْضها علَى بعْض في الْأُكُل إنَّ في ذَلكَ لَآيَات لقَوم يعْقلُونَ﴾ [سورة الرعد:٤]، أي: لَعلامَاتٌ لمن كَان له قلب يفهم ويعي[2]، وقوله تبارك وتعالَى: ﴿أَفَلَمْ يسيروا في الْأَرْض فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يعْقلُونَ بها أَوْ آذَانٌ يسمعونَ بها فَإنَّها لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ ولَكن تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتي في الصُّدُور﴾ [سورة الحج:٤٦]، أَي: قلوب يعقلون بَها حجج الله على خلقه، وقدرته[3].

- وأطلق العقل في القرآن أيضاً وأُريدَ به: التفكر في آيات الله، والاعتبار بمواعظه، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿إنَّا منْزلُونَ علَى أَهْل هذه الْقَرية رجْزًا من السَّمَاء بمَا كَانُوا يفْسقُونَ (٣٤) ولَقَدْ تَركْنَا منْها آيَةً بَيّنَةً لقَوم يعْقلُونَ﴾ [سورة العنكبوت:٣٤، ٣٥]، أيَ: يتفكرونَ في آياته، ويعتبرون بمواعظه ودلائل عظمَته[4]، ومثله قَولهَ عز وجلَ: ﴿ومن آيَاته يريكُمُ الْبَرْقَ خَوْفًا وطَمَعًا ويُنَزّلُ منَ السَّمَاء مَاءً فَيُحْيي به الْأَرْضَ بَعْدَ موْتها إنَّ في ذَلكَ لَآيَات لقَوم يعْقلُونَ﴾ [سورة الروم:٢٤]، أي: يتفكرَون فيما بَثه سبحانه مَن آيَات الكون الدالةَ علَى عظمَته ووحدَانيَته[5].

- كما يطلق العقل في القرآن ويراد به: اتباع الحق والانقياد له، والابتعاد عن الباطل، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿أَتَأْمُرونَ النَّاسَ بالْبرّ وتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكتَابَ أَفَلَا تَعْقلُونَ﴾ [سورة البقرة:٤٤]، أي: أفلا تعقلون فتمتنعون عن مواقعة هذه الحال المردية لكم، فتتبعوا الحق الذيَ تأمرون غيرَكم به، وتنتهون عن الباطل

---

(١) تفسير الطبري (١٢٨/٢).

(٢) ينظر: تفسير الطبري (٤٣١/١٣).

(٣) ينظر: تفسير القرآن العظيم، إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي، تحقيق: سامي بن محمد سلامة، دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ١٤٢٠هـ- ١٩٩٩م (٤٣٨/٥).

(٤) ينظر: تفسير الطبري (٣٩٦/١٨).

(٥) ينظر: تفسير الطبري (٤٨٢/١٨).

الذي تعلمون بطلانه[1]، وقوله تعالى: ﴿إِنَّ شَرَّ الدَّوَابِّ عِنْدَ اللَّهِ الصُّمُّ الْبُكْمُ الَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ﴾ [سورة الأنفال:٢٢]، أي: الذين لا يتبعون الحق، ولا يعملون به[2].

وبناء على ما تقدم: فإن لفظ (عقل) ومشتقاته أطلق في القرآن على عدة معان، وأكثر ما ورد بمعنى (المعرفة والعلم والفهم والإدراك)، كما أطلق العقل وأُريد به (القلب الذي تفهم من خلاله حقائق الأمور)، وأطلق على (التفكر في آيات الله، والاعتبار بمواعظه)، وأطلق بمعنى (المنع من الوقوع في المهالك والمضار، وذميم القول والفعل)؛ لأن العاقل يعرف به الضار من النافع والخير من الشر، وأطلق كذلك بمعنى اتباع الحق والانقياد له والعمل به.

وجاءت الآيات الكثيرة تحث على التفكر والتدبر، ومنها قوله تعالى: ﴿فَاقْصُصِ الْقَصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ﴾ [سورة الأعراف: ١٧٦]، وقوله جل وعلا: ﴿كَذَلِكَ نُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾ [سورة يونس: ٢٤]، وقوله سبحانه: ﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ وَلَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ﴾ [سورة النحل: ٤٤]، ووقوله جل وعلا: ﴿وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ﴾ [سورة الحشر: ٢١]، وقوله تعالى: ﴿كِتَابٌ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ مُبَارَكٌ لِيَدَّبَّرُوا آيَاتِهِ وَلِيَتَذَكَّرَ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ [سورة ص: ٢٩]، وقوله تعالى: ﴿أَفَلَمْ يَدَّبَّرُوا الْقَوْلَ أَمْ جَاءَهُمْ مَا لَمْ يَأْتِ آبَاءَهُمُ الْأَوَّلِينَ﴾ [سورة المؤمنون: ٦٨]، وقوله تبارك وتعالى: ﴿أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ الْقُرْآنَ وَلَوْ كَانَ مِنْ عِنْدِ غَيْرِ اللَّهِ لَوَجَدُوا فِيهِ اخْتِلَافًا كَثِيرًا﴾ [سورة النساء: ٨٢]، وقوله سبحانه: ﴿أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ الْقُرْآنَ أَمْ عَلَى قُلُوبٍ أَقْفَالُهَا﴾ [سورة محمد: ٢٤]. وغيرها كثير من الآيات.

فالتعقل، والتفكر، والتدبر، والاعتبار، والعلم، والمعرفة، والفهم، والتأمل، والإدراك، كلها من أفعال العقل، وكلها داخلة ضمن مصطلح (رأس المال الفكري).

ثانيا: خصائص رأس المال الفكري:

يتميز رأس المال الفكري بعدة خصائص، أبرزها:

١- أنَّ رأس المال الفكري يتوزع على المستويات الإستراتيجية المختلفة وبنسب متفاوتة، فهو موجود في جميع المستويات الإدارية، ولا يتركَّز في مستوى دون غيره، وليس حكرا على أناس بعينهم أو مستويات بعينها.

---

(١) ينظر: تفسير البغوي (٨٨/١).

(٢) ينظر: تفسير الطبري (١٠٠/١١).

٢- لا يحبذ رأس المال الفكري المركزية الإدارية ولا يشجع عليها.

٣- يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة، وخبرات متقدمة، وأفكار ومقترحات بناءة، دون أن تكون الشهادات الأكاديمية ضرورية لذلك.

٤- يمتاز رأس المال الفكري بمثابرة وجهود عالية في العمل، والقدرة على التخمين واستشراف النتائج المثلى.

٥- يحقق رأس المال الفكري الاستقرار في العمل، والأداء، والفكر، والتخطيط، والتنظيم، والقيادة.

٦- يركز رأس المال الفكري على التدريب، والتطوير، والتنظيم، والتجربة، كما يعتمد على الحدس، والتبصر؛ لاكتساب المهارات والخبرات العملية.

٧- الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات، والميل للاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين، والثقة العالية بالنفس.

٨- الميل إلى المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة، والمساهمة في حل المشكلات التي تعترض المؤسسة أو المنظمة أو العمل(١).

ثالثاً: مكونات رأس المال الفكري:

يتكون رأس المال الفكري من أربع مكونات رئيسية، وهي:

المكون الأول: رأس المال البشري:

وهو عبارة عن مجموعة المهارات والخبرات والمعارف الضمنية والصريحة والصفات والخصائص المختلفة الموجودة لدى العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو المنشأة، ويعتبر هذا المكون أهم مكونات رأس المال الفكري، وهو أغلى ما تمتلكه المؤسسات أو المنشآت والمنظمات.

وتكمن أهمية رأس المال البشري فيما يلي(٢):

---

(١) ينظر: رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، أ.د عادل حرحوش، وأحمد علي صالح، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية ٢٠٠٣م، (ص١٤) بتصرف، وإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، حامد هاشم محمد الراشدي – مرجع سابق – (ص٣٢) بتصرف.

(٢) ينظر: إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري، ميادة عوادي، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، عمَّان، بتصرف.

١- أن تراكم رأس المال البشري يساعد على التقدم والتطور بكافة أشكاله وأنواعه، علميا كان أو تقنيا أو زراعيا أو صناعيا، أو تجاريا، .... إلخ.

٢- أنه يساهم في تحسين وجودة الموارد البشرية لدى المنظمات والمؤسسات.

٣- أنه يساعد على زيادة الطاقات الإنتاجية، ويعمل على رفع معدلات النمو المستدام.

٤- من خلاله وبواسطته يمكن الاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة، مثل: (الابتكار، الإبداع، التدريب، التعليم).

المكون الثاني: رأس المال الهيكلي:

وهو عبارة عن المعلومات والموجودات الفكرية، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر التي تحصل عليها المؤسسة أو المنظمة، وتجعلها جزء لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي وعملياتها وثقافتها، ويشمل ذلك: قواعد البيانات، والهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة، وأنظمة التشغيل وبرامجه، وأنظمة البحث والتطوير، والعمليات والإجراءات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ونظم المعلومات الإدارية، والثقافة التنظيمية والقيادة، والبرامج التقنية والتكنولوجية، وكل مخازن المعرفة الأخرى التي تمتلكها المؤسسة أو المنظمة.

وهذا ما دفع البعض إلى تعريف رأس المال الهيكلي بأنه: (المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضاؤها بشكل مؤقت أو بشكل نهائي)[١].

وتكمن أهمية رأس المال الهيكلي في أن قوته أو ضعفه يسمحان بقياس قوة أو ضعف رأس المال الفكري لدى المؤسسة أو المنظمة أو المنشأة، فالمؤسسات التي تمتلك رأس مال هيكلي قوي فإنها تمتلك بالضرورة ثقافة تنظيمية عالية الجودة، تسمح للأفراد بتجربة الأشياء الجديدة والتعلم منها، والعكس صحيح؛ فإذا كانت

(١) ينظر: فاعلية رأس المال الفكري في مواجهة الأزمات في ظل اقتصاد اللاملموسات: دراسة حالة بعض النماذج من الشركات، د محمد لمين علون، ود ربيحة قوادرية، معارف (مجلة علمية دولية محكمة) قسم العلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشرة، عدد ٢٢ (جون٢٠١٧م) (ص٢٤١).

المؤسسات تمتلك رأس مال هيكلي ضعيف، فإنها تمتلك بالضرورة ثقافة تنظيمية ضعيفة الجودة، أو لا تمتلك ثقافة تنظيمية أصلاً، مما يؤثر سلبا على أهداف ونتاج رأس المال الفكري لديها[١].

المكون الثالث: رأس المال العلائقي (الزبائني، أو: السوقي):

ويراد به: العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها وموردیها ومنافسيها، وأي طرف آخر يساعد في التطوير والإنتاج، وتحويل الأفكار إلى منتجات ذات قيمة وجودة عالية، ولهذا تم تعريف هذا المكون بأنه: (المعرفة المشتقة من شبكة العلاقات التي ترتبط بها المؤسسة من الداخل والخارج، وتتضمن الزبائن والموردين وغيرهم)[٢].

وسبب تسمية هذا المكون برأس المال الزبائني أو الزبوني - Customer Capital - هو أنه يرتبط بالزبائن الذين تسعى المؤسسة أو المنشأة لجلبهم، أو للحفاظ عليهم، ويسميه البعض أيضا برأس المال الخارجي - External Capital - ؛ لأنه يرتبط بعناصر من خارج المؤسسة أو المنظمة والمنشأة.

وتتمثل أهمية رأس المال العلائقي في جمع المعلومات عن حاجات المستفيدين ورغباتهم، ودراستها، وإيجاد المعرفة المطلوبة من خلالها، مما يساعد في زيادة أعداد المستفيدين، والاحتفاظ بهم، وكسب ولائهم للمنشأة أو المؤسسة[٣].

والاستثمار في هذا المكون (رأس المال العلائقي) يؤدي إلى تحقيق نتائج ومنافع طويلة الأجل، تتمثل في زيادة القدرات الإبداعية، وتحسين الإنتاج وزيادته، وزيادة الإيرادات والدخل، بالإضافة إلى تحقيق مزيد من الخدمات، وتحسين العلاقات بين الموردين والزبائن[٤].

المكون الرابع: رأس المال الابتكاري أو الإبداعي:

---

(١) ينظر: إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، حامد هاشم محمد الراشدي - مرجع سابق - (ص٤٣) بتصرف.

(٢) ينظر: فاعلية رأس المال الفكري في مواجهة الأزمات في ظل اقتصاد اللاملموسات - مرجع سابق - (ص٢٤١) .

(٣) ينظر: إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، حامد هاشم محمد الراشدي – مرجع سابق - (ص٤٤) بتصرف؛ نقلاً عن رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان (درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، للباحث: عيد عائد خليف الشمري، ٢٠١٤م، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، الأردن، عمَّان.

(٤) ينظر: فاعلية رأس المال الفكري في مواجهة الأزمات في ظل اقتصاد اللاملموسات - مرجع سابق - (ص٢٤١) بتصرف.

وهو يتعلق بنظام وأسلوب الإنتاج، وحجم الإنجاز، وثقافة الابتكار والإبداع، وآلياته، وقد يكون على شكل منتج جديد، أو سوق جديدة، أو تكنولوجيا جديدة، وأهم مؤشراته: الإنجازات، والآلية، وثقافة الابتكار[١].

وأعني بالإبداع والابتكار: الخروج عن المألوف، والتفكير خارج الأطر العادية، والوصول إلى نتائج جديدة من معلومات وحقائق كانت موجودة من قبل، والتفوق في فهم الأمور، والقدرة على تقديم حلول غير مسبوقة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة.

فرأس المال الابتكاري أو الإبداعي هو نتاج العقل البشري المتفوق، وسمة أصحاب العقول المستنيرة، وهو نتاج عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة.

ويعدُّ الإبداع والابتكار من أهم الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية في زمن يزداد فيه التقليد بسرعة كبيرة، ولن يتحقق ذلك إلا إذا كانت المؤسسة أو المنظمة تـ ثمّن رأس مالها الفكري، فاستثمار العنصر البشري يعني تثمين نشاطه واستغلال أفكاره التي قد تأتي بالجديد المَبتكر للمؤسسة أو المنظمة، وإن إتاحة الفرصة أمام رأس المال الفكري لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة أو المنظمة، أو لتحديث وتطوير أساليب العمل والإنتاج والإدارة بها، وهذا ما يحقق لها الميزة التنافسية باستمرار[٢].

---

(١) ينظر: دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات، د مناور حداد، الملتقى الدولي (إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية)، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التيسير، قسم العلوم الاقتصادية، يومي ١٣، ١٤ ماي، ٢٠٠٨م، بتصرف.

(٢) ينظر: دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، د. علاش أحمد، الملتقى الدولي (إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية)، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التيسير، قسم العلوم الاقتصادية، يومي ١٣، ١٤ ماي، ٢٠٠٨م (ص ٥) بتصرف.

المبحث الثاني:

أهمية رأس المال الفكري في إدارة الأزمات

يعد رأس المال الفكري هو المفتاح الرئيسي المحدد للتنمية، وهو أهم عنصر من عناصرها، ولا يحصل تطور ولا تقدم إلا من خلاله، وعندما تحدث الفجوة بينه وبين باقي رؤوس الأموال، فلا بد من الاهتمام به والتركيز عليه، وذلك من خلال الاهتمام بالبشر من حيث التدريب والإعداد وتعميق الخبرة ودعم القدرات الإدارية، وحين يتم الإعداد البشري على أكمل وجه فإنه يصبح من السهل تنمية ودعم قدرات باقي رؤوس الأموال، لذا يتوجب على الدول الطامحة إلى النمو والتقدم العمل على تنمية وزيادة الاهتمام برأس المال الفكري.

ويلعب رأس المال الفكري دورا رئيسيا في جميع الصناعات بما في ذلك الصناعات الحيوية، والدوائية، والكيميائية، والالكترونية، وصناعة الترفيه، بل إنه يمثل أهمية كبرى في كافة المجالات، سواء كان ذلك في مجال الاقتصاد، أو الصناعة، أو التجارة، أو الزراعة، أو الأبحاث والنشر، أو غيرها من المجالات.

وتنبع أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحالي، وفي ظل اقتصاد المعرفة[١]، إذ إنه يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على إجراء التعديلات والتكيفات الأساسية على إبراز مفاتيح التطور والتقدم في أعمال المنظمات والمؤسسات. وإن الكثير من الشركات ولاسيما الشركات الاستشارية والمهنية المتخصصة والشركات الرقمية – Digital – ليس لها رأس مال مادي كبير وإنما رأس مالها الحقيقي يتمثل في أصولها الفكرية المعرفية بشكل أساسي. كما أن مركز الثقل في توليد القيمة والثروة انتقل من عمل الأشياء الى العمل المعرفي، ومن الموارد الطبيعية الى استغلال الأصول الفكرية[٢].

لقد كان المال والقوة البدنية في السابق هما العنصران الأساسيان للتطور والنمو وزيادة الإنتاج.

---

(١) ينظر: رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة (إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، إبراهيم عباس الزهيري، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ٢٠١٢م.

(٢) ينظر: مقال بعنوان: استثمار رأس المال المعرفي لإدارة الازمات الراهنة، للدكتور عادل عامر، مدير مركز المصريين للدراسات السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية، بتصرف. رابط المقال على الانترنت:
.https://www.abou-alhool.com/arabic1/details.php?id=37554

فالمال هو وقود المجتمع الصناعي، فهو الذي يسمح بإقامة مختلف الاست .ثمارات، واقتحام الأسواق، وأصبح عنصرا فاعلًا حتى في المجال السياسي بتأثيره على مجريات الانتخابات في كبريات الدول الرأسمالية، أما اليوم فالحديث ينصبُّ عن مجتمع المعلومات، الذي يعتمد في الأساس على الأفكار الخلاقة المبدعة، فالمعرفة هي الوقود وهي السلطة في عالم الأعمال اليوم، وأصبحت تساهم بشكل ملحوظ في تكوين الناتج الوطني، فلقد ظهر هيكل طبقي جديد يميز بين من يملكون المعرفة وم .ن يجهلونها، وتستمد هذه الطبقة قوتها ليس من المال والموارد الطبيعية فقط، بل من المعرفة بالدرجة الأولى.

والقوة البدنية والجسدية كانت هي العنصر الأبرز في بدايات الثورة الصناعية، وبداية الاستثمارات الرأسمالية، فالأعمال كلها – تقريبا – تحتاج إلى اليد العاملة بكثرة، وكانت قوة العضلات هي الشرط الأساسي للتوظيف، بينما في العصر الحديث وبعد التطور العلمي والتقني الهائل: ظهر الاستثمار في عالم المعرفة، واستند الاستثمار في المجال المالي والمادي إلى الأفكار الخلاقة المجددة للمنتج، والمؤدية إلى اكتساب رضا وولاء الزبائن، وأصبح البحث عن العنصر البشري الأكفأ والأكثر خبرة وإبداعا وابتكارا، وأصبحت المؤسسات تستثمر أموالًا كبيرة في التدريب والتعليم وإقامة الدورات المختلفة، وأصبح العنصر البشري في المؤسسة أو المنظمة هو حجر الزاوية في الإنتاج والتوزيع والتسويق وكل العمليات المتعلقة بنشاط المؤسسة أو المنظمة(١).

إن الأموال يمكن اقتراضها وإقراضها، ولكن لا توجد بنوك ولا مؤسسات لإقراض الأفكار والمعرفة، كما أن الآلات والأجهزة والمعدات والتكنولوجيا، كل ذلك يمكن شراؤه وتوفيره بالمال، لكن يبقى عديم الجدوى، وقليل الفائدة، ما لم يكن هناك العنصر البشري المؤهل والمتدرب والخبير والقادر على التعامل معها وتشغيلها والتحكم فيها وتطويرها، ومهما قدمت التقنية لنا من خدمات، ومهما تطور الذكاء الاصطناعي، فإنه يبقى من صنع الإنسان، وفي حاجة مستمرة إليه، للتحكم فيه، والتعامل معه، والاستفادة منه.

إن العنصر البشري المتدرب والخبير والمبدع والمبتكر هو العنصر الوحيد الذي بإمكانه التأثير في الأشياء وتطويرها بطرق علمية واعية، ولا يمكن أن يقارن الإنسان بالآلة ولو كانت متطورة جدًا، نظرا

---

(١) ينظر: دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، د. علاش أحمد، الملتقى الدولي (إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية)، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التيسير، قسم العلوم الاقتصادية، يومي ١٣، ١٤ ماي، ٢٠٠٨م (ص ٢، ٣) بتصرف.

لكون الأفكار المبدعة هي وليدة العنصر البشري الذي يجب أن يـ.ثمَّن في المؤسسة أو المنظمة التي تحاول التطور والنمو(١).

وإننا إذا أردنا أن نجمل فوائد رأس المال الفكري في إدارة الأزمات، أو نعددها في نقاط ورؤوس أقلام، فيمكننا أن نحددها في تلك النقاط:

- إن عملية استثمار العقول المتوافرة والمتاحة تساعد في إنشاء المنظمات أو المنشآت الذكية، التي تساهم في إيجاد بيئة عمل أكثر تطورا ومهنية وإبداعا، وأكثر اعتمادا على الوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة، ضمن نظام قيمي يعتمد على الشفافية والمصداقية والتعاون.
- يعتبر رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات والمنظمات؛ فالمعرفة الحقيقية والمعلومات الصحيحة والدقيقة التي يوفرها رأس المال الفكري، تعطي المنظمة القدرة على النمو والاستثمار والتنافس، وتجاوز الأزمات والتحديات، وتحويلها إلى فرص للاستثمار والكسب.
- الاهتمام برأس المال الفكري يساهم في دعم عمليات التنمية المستدامة، وتحقيق العائد الحقيقي للاستثمار في الطاقات الفكرية والبشرية، بما يجعلها حلقة مستمرة النمو، ومطورة للموارد الفكرية والبشرية بشكل أكثر فاعلية.
- الاهتمام برأس المال الفكري وتنميته واستثماره، هو في حقيقة الأمر تنمية اقتصادية واجتماعية للمجتمع بشكل غير مباشر؛ إذ إنه يعود بالتطوير والتنمية على كافة المجالات الاقتصادية، من صناعة، وتجارة، وزراعة، وغيرها، فضلاً عن تطويره للعملية التعليمية بكافة مراحلها ومستوياتها، والتي هي الأساس في نهوض الأمم والمجتمعات.
- يعتبر الاهتمام برأس المال الفكري ورعايته أبرز الأدوات التنافسية في العصر الحالي، وذلك أنه غير قابل للتقليد.

---

(١) ينظر: المرجع السابق (ص ٥) بتصرف.

المبحث الثالث:

دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص

تقدم بيان ماهية رأس المال الفكري، والحديث عن خصائصه ومكوناته، وبيان أهميته، وكيف أنه يعد أهم وأثمن الموجودات التي تمتلكها المؤسسات والمنظمات، وأنه المصدر الأساس لتحقيق التطور والنمو وزيادة الدخل والثروة، بما لديه من قدرة على الإبداع والابتكار والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية، ... إلخ.

وفي هذا المبحث نسلط الضوء أكثر على دور رأس المال الفكري في تحويل التهديدات والأزمات والتحديات إلى منح وفرص، من خلال حسن إدارة تلك الأزمات والتحديات، وحسن التعامل معها، وابتكار الحلول المناسبة لها، مما يرفع آثارها السلبية، أو يخفف منها – على أقل تقدير –.

وأعني بالأزمات: المشكلات الكبرى التي لا يمكن التنبؤ بها، ويمكنها أن تعرقل عمل المنظمة أو المؤسسة، وتؤدي بها إلى نتائج سلبية وقد تكون كارثية.

وقد عُرِفتْ الأزمات بأنها: (سلسلة متصلة من الأحداث تبدأ بحادثة صغيرة، تتطور إلى حدث أكبر، ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع، وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة)(١).

وتختلف الأزمة عن الكارثة في أن الأزمة هي أشمل وأعم من الكارثة، فكل أزمة كارثة، وليست كل كارثة أزمة، فالكارثة هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هـ ـي أزمة بحد ذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر فـ ـي الماديـ ـات(٢).

كما تختلف الأزمة عن الحالات الطارئة في أن الحالات الطارئة عبارة عن أحداث غير متوقعة ومحدودة يمكن التنبؤ بها والتدريب عليها، بينما الأزمة لا يمكن التنبؤ بها، وحجمها وأثرها كبيران، إذ تمثل انهيارا للهياكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها(٣).

---

(١) ينظر: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، أحمد يوسف عريقات، المؤتمر العلمي الدولي السابع (تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات – الفرص – الآفاق) كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، ٢٠٠٩، (ص ٧).

(٢) ينظر: إدارة الأزمات في المستشفيات، عليوة السيد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١م، (ص ١٢).

(٣) ينظر: استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، إيثار عبد الهادي محمد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مج١٧، عدد٦٤، ٢٠١١م، (ص٥٠).

وللأزمات أسباب كثيرة، أبرزها: سوء الفهم، وسوء الإدراك، وسوء التقييم والتقدير، والإدارة العشوائية، واليأس، والإصغاء للشائعات، والأخطاء البشرية، وتعارض الأهداف والمصالح[١].

وللأزمات أنواع، منها: أزمات اقتصادية، وأزمات اجتماعية، وأزمات صحية، وأزمات عسكرية، وأزمات فكرية، وأزمات عامة، وأزمات خاصة.

ومن أمثلة تلك الأزمات: أزمة السكن، أزمة البطالة، أزمة الفقر، أزمة ارتفاع القروض، أزمة انخفاض قيمة العملة، أزمة التضخم، أزمة الوباء والمرض، ... إلخ.

وأعني بإدارة الأزمة: الطريقة الأمثل والأنسب للتعامل معها، والخروج من آثارها السلبية، وتجاوزها، وتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الإيجابية في ظل وجودها، وقد عرَّف بعض الباحثين إدارة الأزمة بأنها: (منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية، في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة، والمهارات وأنماط الإدارة السائدة)[٢].

كما عُرِفتْ بأنها: (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)[٣].

ولإدارة الأزمة مراحل لا بد منها، وهذه المراحل هي[٤]:

١- استشعار الأزمة واكتشافها (إشارات الإنذار المبكر).
٢- الاستعداد وبذل أسباب الوقاية (مرحلة نشوء الأزمة).
٣- احتواء الأزمة باستيعاب أضرارها والحد من آثارها (مرحلة انفجار الأزمة).
٤- استعادة التوازن والنشاط (مرحلة انحسار الأزمة).
٥- التعلم وإعادة التقييم.

---

(١) ينظر: إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم، دراسة موضوعية، صبحي رشيد اليازجي، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، (سلسلة الدراسات الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ٢٠١١م، (ص ٣٢٦)، بتصرف.

(٢) ينظر: مفاهيم إدارية جديدة، محمد عبد الفتاح الصيرفي، دار الثقافة، عمَّان، الأردن، ٢٠٠٣م، (ص ٣١١).

(٣) ينظر: إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، عاصم محمد، ومأمون الأعرجي، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٠م، (ص ٧٧٧).

(٤) ينظر: إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم – مرجع سابق – (ص ٣٢٦)، بتصرف.

وأما عن دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات:

فإن رأس المال الفكري يعتبر الأداة الأبرز والأهم والأكثر فعالية في إدارة الأزمات، فمن خلال رأس مال بشري قادر على توظيف الموارد المتاحة للمنظمة أو المؤسسة، وممارسة الأسلوب الأمثل والأنجح في إدارتها، وتطويرها، والنهوض بها، وزيادة إنتاجها ومواردها، وتنويع المنتجات.

ورأس مال هيكلي يستخدم التكنولوجيا ونظم المعلومات يوفر الجهد والوقت، ويسرع في إنجاز الأعمال.

ورأس مال علائقي يحافظ على العملاء وولائهم للمؤسسة أو المنظمة ويزيد من ثقتهم بها، ويطور وسائل جذب العملاء، ويعزز ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة.

ورأس مال ابتكاري وإبداعي: قادر على الإبداع والابتكار في مواجهة الأزمة والتعامل معها، وتجاوز التحديات المختلفة، والتفكير خارج الصندوق، وتجاوز المألوف، والدقة وحسن التنظيم.

كل ذلك يجعل المنظمة أو المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة الأزمات والتهديدات التي تعترض طريقها، أو تعرقل أهدافها.

فكل عنصر أو مكون من مكونات رأس المال الفكري يساهم بشكل فعَّال في مواجهة الأزمات وحسن إدارتها:

فالمكون الأول (رأس المال البشري):

وهو المكون الأهم من مكونات رأس المال الفكري، إذ يساعد في إدارة الأزمات ومواجهتها بما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات تساعد على الإنذار المبكر للأزمة، والتخطيط السليم لإدارتها، والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة أو المؤسسة، واتباع أنجح الأساليب في إدارتها، وتطويرها، والنهوض بها، وزيادة إنتاجها ومواردها، وتنويع منتجاتها.

فالأزمات تتصف بالمفاجأة وعدم إمكانية التنبؤ بها، وتصاعد الأحداث، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، وغياب الحل السريع، وانتشار الذعر، مما لا يمكن معه لأي شخص – مهما كانت إمكاناته – أن يواجه تلك الأزمات بمفرده، وهذا يحتم التعاون والاتحاد بين مجموعة أو مجموعات من ذوي القدرات والإبداعات والخبرات المختلفة للتصدي للأزمة ومواجهتها، مما يؤكد على ما سبق بيانه من أهمية رأس المال البشري في هذا الصدد؛ فتلك المجموعة أو المجموعات البشرية بما تملكه من مهارات ومعارف وقدرات

تستخدمها للوصول إلى حلول للمشاكل، أو اتخاذ للقرارات السريعة والفاعلة، أو علاج الخلل وحل المشكلات، أو الاستجابة السريعة والفورية في التصدي للأزمة[١].

والمكون الثاني (رأس المال الهيكلي):

وهو يشمل – كما تقدم – قواعد البيانات، والهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة، وأنظمة التشغيل وبرامجه، وأنظمة البحث والتطوير، والعمليات والإجراءات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ونظم المعلومات الإدارية، والثقافة التنظيمية والقيادة، والبرامج التقنية والتكنولوجية، وتسهم كل هذه المكونات بشكل فعَّال في علاج الأزمات، ومواجهة التحديات؛ فمن خلال القيادة الواعية – داخل المنظمة أو المؤسسة – والتي لها القدرة على استشراف المستقبل، وتوقع الأحداث، من دراستها للماضي ومعرفتها ودرايتها بالواقع، ومن خلال وجود أنظمة اتصالات وتشغيل متطورة، ومن خلال استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات؛ من خلال كل تلك المعطيات يتم إنجاز الأعمال بشكل أسرع، وفي الوقت المناسب بلا تأخير أو تعطيل، لاسيما في أوقات الكوارث والأزمات، كما يتم توفير الكثير من الجهد والوقت والمال، ومع وجود الهيكل التنظيمي المرن، الذي يسمح بتفويض الصلاحيات لضمان مشاركة العاملين في إنجاز العمل وتطويره وسرعة أدائه، يتم تجاوز الأزمات، بل والاستفادة منها وتحويلها إلى فرص، وقلب معظم سلبياتها إلى إيجابيات[٢].

والمكون الثالث: رأس المال العلائقي:

وتقدم أننا نريد به العلاقات التي تربط المؤسسة أو المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، وأي طرف آخر يساعد في التطوير والإنتاج، وتحويل الأفكار إلى منتجات ذات قيمة وجودة عالية، وتطوير وسائل جذب العملاء، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وهذا له أهميته البالغة في مواجهة الأزمة وإدارتها.

فرأس المال العلائقي يوصل المؤسسة إلى رضا الزبون أو العميل أو المساهم، وتمسكه بالمؤسسة أو المنظمة، واعتزازه بها، وهو قادر على استبقائه لديها، واستمراره في التعامل معها، من خلال العمل على إرضائه، وتقديم الأفضل والأجود له، واستشارته، والاهتمام بآرائه ومقترحاته، والأخذ بها في تطوير العمل، وكذا وضعها في

---

(١) ينظر: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، أحمد يوسف عريقات، المؤتمر العلمي الدولي السابع (تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات – الفرص – الآفاق) كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، ٢٠٠٩م، (ص ٧) بتصرف.

(٢) ينظر: المرجع السابق (من ص ٧ وما بعدها) بتصرف وإضافات.

الحسبان عند التخطيط لمنتجات جديدة، وإشراكه – إن أمكن – في أعمال المؤسسة أو المنظمة وصفقاتها التجارية[١].

كما أن رأس المال العلائقي يهتم بعلاقة المؤسسة أو المنظمة بمورديها ومساهميها ومنافسيها، وحسن إدارة هذه العلاقة له أعظم الأثر في نجاح المؤسسة أو المنظمة، كما له بالغ الأثر في تجاوزها للتحديات، ومواجهتها للأزمات، وحسن إدارتها؛ ففي ظل وجود أزمة ما ينبغي على المؤسسة أو المنظمة أن ترتكز على بناء الثقة والتفاهم، والصراحة والشفافية، وإزالة المخاوف، وترسيخ المصداقية في التعامل مع الزبائن والموردين والمساهمين، وهو ما يضمن ولاءهم للمؤسسة أو المنظمة، ويجعلهم يساهمون بآرائهم ومقترحاتهم وخبراتهم في علاج الأزمات التي تمر بها، وطرح الحلول اللازمة للخروج منها[٢].

والمكون الرابع: رأس المال الابتكاري أو الإبداعي:

وهو يتعلق بنظام وأسلوب الإنتاج وحجم الإنجاز، وثقافة الابتكار والإبداع، وآلية الابتكار، وقد يكون على شكل منتج جديد، أو سوق جديد، أو تكنولوجيا جديدة، ولهذا بالغ الأهمية في مواجهة الأزمة وإدارتها.

فرأس المال الابتكاري الإبداعي هو القادر على الإبداع والابتكار في مواجهة الأزمة والتعامل معها، وتجاوز التحديات المختلفة، فمن خلال الابتكار والإبداع والتفكير خارج الصندوق، وتجاوز المألوف، والدقة وحسن التنظيم يمكن إدارة الأزمات وتجاوزها، ومواجهة التحديات، والخروج منها بأربا ح عديدة، أو على أقل تقدير: تقليص خسائرها وسلبياتها إلى الحد الأدنى الذي لا يؤثر على بقاء المنظمة أو المؤسسة واستمرار إنتاجها وعملها.

وإننا إذا تأملنا في واقعنا المعاصر، وفي ظل أزمة وجائحة كورونا، لرأينا بوضوح وجلاء كيف كان لرأس المال الفكري الأثر البالغ في استثمارها، وتحويلها من أزمة إلى فرصة للربح والكسب والثراء والتطور، فكم من الشركات التقنية، وشركات الأدوية، وشركات الشحن والتوصيل، وشركات البرمجيات، والمبرمجين، ومنتجي التطبيقات المختلفة، وغيرهم كثير، كم استثمر كل هؤلاء في ظل تلك الجائحة، وكم ربحوا من الملايين بل المليارات من الدولارات، وكل ذلك عندما استثمروا رأس المال الفكري، وأعملوه في دراسة الواقع، وكيف

---

(١) ينظر: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، سعد علي العنزي، وأحمد علي صالح، دار اليازوري العلمية، الأردن، ٢٠٠٩م، (ص٢٣١) بتصرف.

(٢) ينظر: ينظر: استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي – مرجع سابق – (ص٥٨) بتصرف.

يمكن الاستفادة منه وتحويله من محنة إلى منحة، ومن أزمة إلى فرصة، ومن تحد إلى مكسب يمكن تحصيله واستثماره.

وعلى العكس تماما فإن إهمال رأس المال الفكري، والفشل في استثماره، قد يؤدي إلى سلسة من الخسائر على مستوى المنظمة أو المؤسسة أو المنشأة؛ فالتخصيص غير الكفء للموارد ينتج عنه عدم قدرة المنظمة على تحديد قدرتها، والتنبؤ بقيمة أعمالها المستقبلية، وهذا ما دفع بعض الباحثين إلى أن يشبه رأس المال الفكري الغير مستثمر بالذهب الغير مستخرج من مناجمه(١)، فهو وإن كانت فائدته كبيرة، ونفعه عظيم، إلا أنه يبقى معطلًا وغير مستفاد منه طالما أنه لا يزال في باطن الأرض، وكذا رأس المال الفكري، طالما أنه لا يستثمر ويستفاد منه، فكأنه غير موجود.

(١) ينظر: تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري (دراسة مستقبلية)، شيرين عيد مرسي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مج٢٤، ع٩٥، ٢٠١٣م.

الخاتمة

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين، وبعد:

فهذه خاتمة لهذا البحث المختصر (رأس المال الفكري ودوره في إدارة الأزمات)، والذي شاركت به في هذا المؤتمر العامر، وأجمل فيها أهم وأبرز النتائج والتوصيات على النحو التالي.

فمن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث، ما يلي:

* رأس المال الفكري هو عبارة عن القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد من الأفراد تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تساعد في زيادة الإنتاج وتحقيق مستويات أداء عالية، وهو يمثل: المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية.

* **وردت إشارات لرأس المال الفكري في القرآن الكريم، من خلال الإشادة بالعقل وأهله، والدعوة إلى التفكر والتدبر، والإشادة بالعلماء والمتفكرين**، فمادة (عقل) ومشتقاتها تكررت في القرآن في تسعة وأربعين موضعاً، وكانت بصيغة الفعل في جميع تلك المواضع، وهي تدلُّ على عملية الإدراك والتفكير والفهم لدى الإنسان، فالتعقل، والتفكر، والتدبر، والاعتبار، والعلم، والمعرفة، والفهم، والتأمل، والإدراك، كلها من أفعال العقل، وكلها داخلة ضمن مصطلح (رأس المال الفكري).

* يتميز رأس المال الفكري بعدة خصائص، أبرزها: أنه يتوزع على المستويات الإستراتيجية المختلفة وبنسب مختلفة، وليس حكرا على أناس بعينهم أو مستويات بعينها، وأنه لا يحبذ المركزية الإدارية ولا يشجع عليها، وأنه يتميز بمهارات عالية ومتنوعة وخبرات متقدمة وأفكار ومقترحات بناءة، دون أن تكون الشهادات الأكاديمية ضرورية لذلك، وأنه يمتاز بمثابرة وجهود عالية في العمل، والقدرة على التخمين واستشراف النتائج المثلى، وأنه يحقق الاستقرار في العمل، والأداء، والفكر، والتخطيط، والتنظيم، والقيادة، وأنه يركز على التدريب والتنظيم والتجربة، كما يعتمد على الحدس والتبصر لاكتساب المهارات والخبرات العملية، ويمتاز بالحسم وعدم التردد في إصدار القرارات، والميل للاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين، والثقة العالية بالنفس.

* يتكون رأس المال الفكري من أربع مكونات رئيسية، وهي:

١- رأس المال البشري: وهو عبارة عن مجموعة المهارات والخبرات والمعارف الضمنية والصريحة، والصفات والخصائص المختلفة الموجودة لدى العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو المنشأة.

٢- رأس المال الهيكلي: وهو عبارة عن المعلومات والموجودات الفكرية، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر التي تحصل عليها المؤسسة أو المنظمة، وتجعلها جزء لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي وعملياتها وثقافتها، ويشمل ذلك: قواعد البيانات، والهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة، وأنظمة التشغيل وبرامجه، وأنظمة البحث والتطوير، والعمليات والإجراءات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ونظم المعلومات الإدارية، والثقافة التنظيمية والقيادة، والبرامج التقنية والتكنولوجية، وكل مخازن المعرفة الأخرى التي تملكها المؤسسة أو المنظمة.

٣- رأس المال العلائقي ويراد به: العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها وموردیها ومنافسيها، وأي طرف آخر يساعد في التطوير والإنتاج، وتحويل الأفكار إلى منتجات ذات قيمة وجودة عالية.

٤- رأس المال الابتكاري أو الإبداعي: وهو يتعلق بنظام وأسلوب الإنتاج، وحجم الإنجاز، وثقافة الابتكار والإبداع، وآلياته، وقد يكون على شكل منتج جديد، أو سوق جديدة، أو تكنولوجيا جديدة، ويراد به: الخروج عن المألوف، والتفكير خارج الأطر العادية، والوصول إلى نتائج جديدة من معلومات وحقائق كانت موجودة من قبل، لكن لم يحسن الآخرون استغلالها، والتفوق في فهم الأمور، والقدرة على تقديم حلول غير مسبوقة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة.

* يعد رأس المال الفكري هو المفتاح الرئيسي المحدد للتنمية، وهو أهم عنصر من عناصرها، وهو رأس المال الحقيقي للمؤسسات والمنظمات، ولا يحصل تطور ولا تقدم إلا من خلاله، وعندما تحدث الفجوة بينه وبين باقي رؤوس الأموال، فلا بد من الاهتمام به والتركيز عليه.

* الاهتمام برأس المال الفكري وتنميته واستثماره، هو في حقيقة الأمر تنمية اقتصادية واجتماعية للمجتمع بشكل غير مباشر؛ إذ إنه يعود بالتطوير والتنمية على كافة المجالات الاقتصادية من صناعة وتجارة وزراعة وغيرها، فضلًا عن تطويره للعملية التعليمية بكافة مراحلها ومستوياتها، والتي هي الأساس في نهوض الأمم والمجتمعات.

* **الأزمات تعني:** المشكلات الكبرى التي لا يمكن التنبؤ بها، ويمكنها أن تعرقل عمل المنظمة أو المؤسسة، وتؤدي بها إلى نتائج سلبية وقد تكون كارثية، والأزمات عبارة عن: سلسلة متصلة من الأحداث تبدأ بحادثة صغيرة، تتطور إلى حدث أكبر، ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع، وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة.

* **للأزمات أسباب كثيرة، أبرزها:** سوء الفهم، وسوء الإدراك، وسوء التقييم والتقدير، والإدارة العشوائية، واليأس، والإصغاء للشائعات، والأخطاء البشرية، وتعارض الأهداف والمصالح.

* **للأزمات أنواع، منها: أزمات اقتصادية، وأزمات اجتماعية، وأزمات صحية، وأزمات عسكرية، وأزمات فكرية، وأزمات عامة، وأزمات خاصة. ومن أمثلة تلك الأزمات:** أزمة السكن، أزمة البطالة، أزمة الفقر، أزمة ارتفاع القروض، أزمة انخفاض قيمة العملة، أزمة التضخم، أزمة الوباء والمرض، ... إلخ.

* **إدارة الأزمة:** هي منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة، والمهارات وأنماط الإدارة السائدة، ومراحل إدارة الأزمة هي (استشعار الأزمة واكتشافها، والاستعداد وبذل أسباب الوقاية، واحتواء الأزمة، واستعادة التوازن والنشاط، والتعلم والتقييم).

* رأس المال الفكري يعتبر الأداة الأبرز والأهم والأكثر فعالية في إدارة الأزمات، فمن خلال رأس مال بشري قادر على توظيف الموارد المتاحة للمنظمة أو المؤسسة، وممارسة الأسلوب الأمثل والأنجح في إدارتها، وتطويرها، والنهوض بها، وزيادة إنتاجها ومواردها، وتنويع المنتجات، ورأس مال هيكلي يستخدم التكنولوجيا ونظم المعلومات يوفر الجهد والوقت وسرعة إنجاز الأعمال، ورأس مال علائقي أو زبائني، يحافظ على العملاء وولائهم للمؤسسة أو المنظمة ويزيد من ثقتهم بها، وتطوير وسائل جذب العملاء وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، ورأس مال ابتكاري وإبداعي: قادر على الإبداع والابتكار في مواجهة الأزمة والتعامل معها، وتجاوز التحديات المختلفة، والتفكير خارج الصندوق، وتجاوز المألوف، والدقة وحسن التنظيم، كل ذلك يجعل المنظمة أو المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة أي أزمات أو تهديدات تعترض طريقها، أو تعرقل أهدافها.

وأما عن التوصيات، فمن أبرز توصيات البحث:

١– ضرورة الاهتمام بالدراسات والأبحاث المتعلقة برأس المال الفكري.

٢– وجوب دعم وتشجيع الاستثمار في رأس المال الفكري؛ لأنه يشكل ثروة معرفية، وميزة تنافسية، ويعزز فرص الابتكار والإبداع داخل المؤسسة أو المنظمة.

٣- على المؤسسات والمنظمات الاهتمام بتدريب أفرادها وإكسابهم المهارات العلمية والعملية اللازمة للرقي بها، وحسن إدارتها وتطويرها.

٤- ضرورة التدريب على مواجهة الأزمات والتحديات المتوقع حدوثها، وتجهيز الخطط لمواجهتها، وتحديث تلك الخطط باستمرار، وتعيين فريق خاص لدى المؤسسة أو المنظمة لمواجهة الكوارث والأزمات حال حدوثها.

٥- وجوب اعتماد هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفويض الصلاحيات لضمان مشاركة ذوي الكفاءات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات.

أهم المصار والمراجع

- إدارة الأزمات في المستشفيات، عليوة السيد، إيتراك للطباعة والنـشر والتوزيـع، القـاهرة، ٢٠٠١م.
- إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم، دراسة موضوعية، صبحي رشيد اليازجي، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، (سلسلة الدراسات الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ٢٠١١م.
- إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، عاصم محمد، ومأمون الأعرجي، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٠م.
- إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري، ميادة عوادي، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، عمَّان.
- إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، حامد هاشم محمد الراشدي، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، الطبعة الأولى، ١٤٣٨هـ - ٢٠١٧م.
- إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، سعد علي العنزي، وأحمد علي صالح، دار اليازوري العلمية، الأردن، ٢٠٠٩م.
- استثمار رأس المال المعرفي لإدارة الازمات الراهنة، للدكتور عادل عامر، مدير مركز المصريين للدراسات السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية، بتصرف. رابط المقال على الانترنت: .https://www.abou-alhool.com/arabic1/details.php?id=37554
- استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، إيثار عبد الهادي محمد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مج١٧، عدد٦٤، ٢٠١١م.
- تفسير القرآن العظيم، أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي، تحقيق: سامي بن محمد سلامة، دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م.
- تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري (دراسة مستقبلية)، شيرين عيد مرسي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مج٢٤، ع٩٥، ٢٠١٣م.
- جامع البيان عن تأويل آي القرآن = تفسير الطبري، محمد بن جرير بن يزيد بن كثير الطبري، تحقيق: الدكتور عبد الله بن عبد المحسن التركي، بالتعاون مع مركز البحوث والدراسات الإسلامية بدار هجر الدكتور عبد السند حسن يمامة، دار هجر للطباعة والنشر والتوزيع والإعلان، الطبعة الأولى، ١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م.

- درج الدُّرر في تَفسيرِ الآيِ والسُّورَ، عبد القاهر بن عبد الرحمن الجرجاني، دراسة وتحقيق: (الفاتحة والبقرة) وليد ابن أحمد بن صالح الحُسين، الناشر: مجلة الحكمة، بريطانيا، الطبعة الأولى، ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م.
- درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، للباحث: عيد عائد خليف الشمري، ٢٠١٤م، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، الأردن، عمَّان.
- دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، أحمد يوسف عريقات، المؤتمر العلمي الدولي السابع (تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات - الفرص - الآفاق) كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، ٢٠٠٩م.
- دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات، د مناور حداد، الملتقى الدولي (إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية)، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التيسير، قسم العلوم الاقتصادية، يومي ١٣، ١٤ ماي، ٢٠٠٨م.
- دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، د. علاش أحمد، الملتقى الدولي (إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية)، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التيسير، قسم العلوم الاقتصادية، يومي ١٣، ١٤ ماي، ٢٠٠٨م.
- رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، أ.د عادل حرحوش، وأحمد علي صالح، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية ٢٠٠٣م.
- رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة (إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي)، إبراهيم عباس الزهيري، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ٢٠١٢م.
- العقل والعلم في القرآن الكريم، د يوسف القرضاوي، مؤسسة الرسالة، بيروت، الطبعة الأولى، ١٤٢٢هـ.-٢٠٠١م.
- علاقة رأس المال الفكري بعمليات القيادة الإدارية، قتيبة صبحي، وسعاد نوري، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثامن لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إربد الأهلية، الأردن، ١-٢/٨/٢٠٠٦م.
- فاعلية رأس المال الفكري في مواجهة الأزمات في ظل اقتصاد اللاملموسات: دراسة حالة بعض النماذج من الشركات، د محمد لمين علون، ود ربيحة قوادرية، معارف (مجلة علمية دولية محكمة) قسم العلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشرة، عدد ٢٢، جون٢٠١٧م.

- معالم التنزيل في تفسير القرآن = تفسير البغوي، محيي السنة، أبو محمد الحسين بن مسعود البغوي، تحقيق: محمد عبد الله النمر – عثمان جمعة ضميرية – سليمان مسلم الحرش، دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، ١٤١٧هـ - ١٩٩٧م.
- مفاهيم إدارية جديدة، محمد عبد الفتاح الصيرفي، دار الثقافة، عمَّان، الأردن، ٢٠٠٣م.