



أثر رأس مال العلاقات على إدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء: الدور الوسيط لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية

The Impact of Relationship Capital on Crisis Management at Private Libyan Commercial Banks in Benghazi and Al-Bayda: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior Variable

أ. وليد عبدالله محمد
محاضر مساعد بكلية الاقتصاد/ جالو - جامعة بنغازي
طالب دكتوراة بجامعة الزاوية

أ. خالد حسين دخيل
محاضر مساعد بكلية الاقتصاد/ جامعة عمر المختار
طالب دكتوراة بجامعة الزاوية

أ. د. وائل محمد جبريل
أستاذ إدارة الأعمال بجامعة درنة

 <https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v2i3.20>

تاريخ الاستلام: 2024/02/10 ؛ تاريخ القبول: 2024/02/29 ؛ تاريخ النشر: 2024/03/02

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء، ولتحقيق أهداف الدراسة، أتبعنا الدراسة منهج الوصفي الارتباطي، واستخدمنا الاستبانة لجمع البيانات، والتي تم تطويرها والتأكد من مصداقيتها و معامل الثبات لها ؛ وتم الاستعانة ببرنامج (SPSS)، واستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تحقق أهداف الدراسة، فضلاً عن اعتماد نموذج Andrew F. Hayes بواسطة PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 لاختبار فرضية الوساطة، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات جاءت جميعها مرتفعة، كما أوضحت الدراسة أن رأس مال العلاقات وسلوكيات المواطنة التنظيمية يؤثران على إدارة الأزمات، إلا أن أثر رأس المال العلاقات أكبر من أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على إدارة الأزمات، كذلك كشفت الدراسة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوسط بشكل غير مباشر في العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها لتعزيز مستوى رأس المال العلاقات، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، فضلاً عن تدعيم إدارة الأزمات في المصارف التجارية قيد الدراسة.

الكلمات الدالة : رأس مال العلاقات، إدارة الأزمات، سلوكيات المواطنة التنظيمية، المصارف التجارية الخاصة، مدينة بنغازي والبيضاء (ليبيا).

Abstract

The study aims to identify the impact of organizational citizenship behaviors as an mediator variable in the relationship between relationship capital and Crisis Management in private Libyan commercial banks in Benghazi and Al-Bayda .To achieve the objectives of the study, the study followed the descriptive correlation method and the questionnaire was used to collect data, which was developed and confirmed its reliability and validity coefficient .The study employed a comprehensive survey method. The data were analyzed using the SPSS software, utilizing descriptive and inferential statistical methods to achieve the study's aims. Additionally, the study relied on Andrew F. Hayes' mediation model using the PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 to test the mediation hypothesis. The study concluded that the level of organizational citizenship behaviors, relationship capital and crisis management all came at a high level. Moreover, the study clarified that capital relations and organizational citizenship behaviors affect crisis management, but the impact of relationship capital is greater than the impact of organizational citizenship behaviors on Crisis Management. Furthermore, study revealed that organizational citizenship behaviors indirectly mediate the relationship between relationship capital and crisis management . Finally, the study provided a set of recommendations that are hoped to be followed to enhance the level of Relationship Capital, strengthen organizational citizenship behaviors, as well as Support crisis management in commercial banks under study.

Keywords: Relationship Capital, Crisis Management, Organizational Citizenship Behaviors, Private Commercial Banks, Benghazi and Al-Bayda (Libya).

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تعد الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية قديمة قدم التاريخ الإنساني، وهي جزء من نسيج أي مجتمع إنساني، بل إنها أصبحت إحدى السمات المميزة للحياة المعاصرة، على نحو دفع البعض إلى أن يطلق على العصر الحالي "عصر الأزمات"، وفي هذا الإطار، أضحت مصطلح الأزمة من المصطلحات الشائعة الاستخدام ليس على مستوى العلاقات الدولية فحسب، وإنما على مستوى الوحدات التنظيمية الأقل بمختلف مستوياتها، ولقد نشأ مصطلح الأزمة وإدارتها وكيفية التعامل معها، ليشير إلى دور المنظمات في مواجهة الأزمات المفاجئة، والظروف الطارئة (الزاملي وآخرون، 2007: 66)؛ كما أجمعت العديد من الدراسات (Buhagiar and Anand, 2023؛ Motarjemi, 2023؛ Fonio et.al., 2023) على أهمية وجود استراتيجية لإدارة الأزمات على مستوى المنظمات، وضرورة التنبؤ والتخطيط القبلي لإدارة الأزمة، فضلاً عن أهمية وجود جهاز بشري لمواجهة الأزمة.

إن سر نجاح أي منظمة هو قوة العلاقة التي تربطها بعملائها، ويُعد رأس مال العلاقات اتجاه حديث، بحيث تحول الفكر الإداري التسويقي من حالة التركيز على المعاملات إلى التركيز على العلاقات، ومثل هذه التحولات في الفلسفة والمفاهيم التسويقية ساعدت المنظمات في مواجهة الكثير من التحديات لاستثمار الفرص التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فعلى المنظمات أن تبني مع العملاء علاقات جيدة طويلة الأمد، وتحافظ على هؤلاء العملاء من خلال اعتبارهم شركاء للمنظمة (نايلي وحركات، 2016؛ Mucelli and Marinoni, 2011).

ومن المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً أيضاً، واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ الذي أصبح يُعَوَّل عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء وبخاصة أثناء الأزمات (Rizaie et.al, 2023؛ أحمد وآخرون، 2023؛ حسن، 2023)، ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول الموظف العامل الذي يُعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق، وباختقائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، وفي هذا الصدد أشار Katz (1964) إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل (Rego and Cunha, 2006)، حيث غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي وهو ما أطلق عليه الباحثون حالياً مصطلح المواطنة التنظيمية.

وليبييا باعتبارها إحدى الدول النامية التي تسعى للنهوض بمستوى منظماتها المصرفية والمالية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يجب أن تُبدي اهتماماً لإدارة الأزمات، وذلك من خلال إبراز أهميتها، وممارستها، فضلاً عن تعزيز رأس مال العلاقات بها، علاوة على غرس سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعال خاصة المصارف التجارية، وخاصة المصارف التجارية والتي تعتبر من أهم القطاعات في ليبيا، والتي لها دور بارز في الاقتصاد الليبي، ولكن رغم الأهمية البالغة لها إلا أنها لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين، وهذا مما حدا بالباحثين إجراء هذه الدراسة لمعرفة تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء.

الدراسات السابقة :

أجرى Jaaffar et.al., (2023) دراسة رمت الى معرفة علاقة القيادة وإدارة الأزمات بتحسين الأداء الفندقي الأردني، وكشفت الدراسة أن مستوى إدارة الأزمات حظي بممارسة متوسطة، كذلك خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية وإدارة الأزمات لها تأثير إيجابي مباشر على أداء الفنادق، علاوة على ذلك، قيادة المعاملات لا تؤثر بشكل مباشر على أداء الفندق، مما يشير إلى الدور المحتمل لإدارة الأزمات كوسيط. تبين أيضاً أن القيادة التحويلية وقيادة المعاملات لهما تأثير إيجابي مباشر على إدارة الأزمات، كما تلعب إدارة الأزمات دور الوسيط التكميلي (الجزئي) في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الفندقي بينما تتوسط إدارة الأزمات بشكل كامل العلاقة بين قيادة المعاملات والأداء الفندقي. في حين أسهم عطاري (2023) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية الفلسطينية، والفروق تبعاً لمتغيري نوع القسم والخبرة والتفاعل بينهما، وأظهرت نتائج الدراسة الدرجة الكلية لواقع إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية الفلسطينية كانت كبيرة وبوزن نسبي (79.24%)، وكانت أعلى استجابة على مجال (احتواء الاضرار) وبوزن نسبي (81.28%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (اكتشاف إشارات الإنذار) وبوزن نسبي (76.24%)، إضافة لوجود فروق تبعاً لمتغيري نوع القسم والخبرة والتفاعل بينهما. وأثرت دراسة Rizaie et.al., (2023) بتحليل تأثير سلوك المواطنة التنظيمية والوطنية على أداء الموظفين بالصحة العامة الصينيين الذين شكلوا العينة النهائية في هذه الدراسة؛ تظهر النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم بشكل إيجابي في الحفاظ على أداء الموظفين وبخاصة أثناء الأزمات. وقام أحمد وآخرون (2023) بدراسة هدفت إلى تحديد أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل (الولاء، المشاركة، أسلوب تقديم الخدمة، الدور الإضافي لخدمة العملاء) على الفوائد المدركة للخدمات المقدمة وذلك بالتطبيق على شركات الاتصالات التي تقدم خدمة الانترنت في مصر. وتوصلت الدراسة الى توافر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل في الشركات المقدمة لخدمة الانترنت محل الدراسة، وبمستوى مرتفع، مع وجود تأثير سلبي معنوي لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل (الدور الإضافي لخدمة العملاء) على بعد الفوائد المدركة بما يفيد أن الدور الإضافي لخدمة العملاء يقوم به العاملون فقط عندما يقل إدراك العملاء بالفوائد المدركة ويقوم بالشكوى أو الاعتراض.

وتناولت دراسة Saputra and Pratomo (2023) تحسين رأس المال العلائقي وقوة تعاون شبكة الشركات الصغيرة والمتوسطة لتحسين أدائها بدولة أندونيسيا، وخلصت الدراسة هناك صلة وثيقة بين تحسين وتطوير رأس المال العلائقي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ في حين قام بيضا (2023) بدراسة رمت إلى التحقق من تأثير القيادة الإبداعية بدلالة أبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في تعزيز إدارة الأزمات بدلالة أبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) بالقطاع الحكومي الفلسطيني؛ توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للقيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، كما بينت النتائج وجود تأثير للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات؛ بينما أسهم الخرابشة والشورة (2023) بدراسة تمحورت في الكشف عن أثر التكيف الوظيفي بأبعاده (التكيف الثقافي، التكيف مع عدم التأكد، التكيف الشخصي، التكيف الإبداعي) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، والتعلم) في مستشفيات اقليم الوسط في الاردن، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتكيف الوظيفي بأبعاده في إدارة الأزمات.



وأثرى حسن وآخرون (2023) بدراسة ركزت على أثر الثقة التنظيمية على إدارة المعرفة من خلال الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية، وأكدت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الثقة التنظيمية يؤدي إلى تعزيز عملية إدارة المعرفة بجميع أبعادها، خلصت النتائج أيضاً إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يوجد له أثر وسيط على العلاقة بين الثقة التنظيمية وإدارة المعرفة، فضلاً عن ذلك كشفت الدراسة أن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية حظي بممارسة مرتفعة. واهتمت دراسة علي وآخرون (2023) بتحليل العلاقة بين القيادة الروحية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، في ظل رأس المال النفسي كمتغير وسيط، بالتطبيق على الأطقم الطبية بالمراكز والمستشفيات التعليمية بجامعة المنصورة؛ توصلت الدراسة إلى مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقات طردية مباشرة بين القيادة الروحية وكلاً من رأس المال النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فضلاً عن دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة غير المباشرة بين القيادة الروحية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وأضاف البحيري (2023) بدراسة هدفت لبناء نموذج يوضح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية عن طريق الدور الوسيط للقيادة الموقفية، وكانت عينة الدراسة تتكون من عدد (289) عاملاً في الهيئة العامة للبتروك المصرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية، فضلاً عن وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على القيادة الموقفية، وأن هناك تأثير للقيادة الموقفية في إدارة الأزمات التنظيمية ولعب دور الوساطة الجزئية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمة.

وسلطت دراسة محمود (2023) على دور رأس المال العلائقي في تحقيق الاستدامة التنظيمية في معمل السجاد العراقي، وتمخض عن الدراسة وجود مستوى مرتفع من رأس المال العلائقي، فضلاً عن تأثير رأس المال العلائقي في الاستدامة التنظيمية. وتطرق دراسة أحمد (2022) إلى معرفة دور رأس المال المعرفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في جامعة تكريت وجامعة الأنبار وجامعة الفلوجة، وخلصت الدراسة إلى أن رأس المال المعرفي يعد اللبنة الأساس في بناء وتعزيز سلوك المواطنة، وخاصة رأس المال الهيكلي، في حين جاء رأس المال البشري ورأس المال العلائقي بدرجة متوسطة، وعلاوة على ذلك تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة عالية في الجامعات عينة البحث. أما دراسة جوايرة (2022) فقد ركزت على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري لأي منظومة يستند عليها صانعي القرار وإنه يزداد بشكل يومي نظراً لفاعليته، وأوصت بتكثيف التدريب في المؤسسات الأردنية وتطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي فيها ونشر ثقافة الوعي به. وهدفت دراسة معمري وعلاي (2022) إلى إبراز أثر رأس مال العلاقات في الأداء الريادي لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري. وقد توصلت نتائج الدراسة بعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (Smart PLS) إلى وجود أثر قوي لأبعاد رأس مال العلاقات في تحسين الاداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبينت الدراسة أن مستوى رأس مال العلاقات كان مرتفعاً. وركزت دراسة الضريس (2021) في معرفة واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء (أزمة جائحة كورونا)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن مراحل إدارة الأزمة كانت بشكل متوسط.

وتحدثت دراسة باغريب (2021) تناولت التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات بجامعة عدن، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية بجامعة عدن جاء متوسطاً، وأوصت بعدة توصيات من



شأنها الرفع من مستوى مهارات إدارة الأزمة لدى القيادات محل الدراسة. وتطرقت دراسة جبريل (2020) إلى تشخيص واقع رأس المال العلائقي بصندوق الضمان الاجتماعي في مدينة درنة، حيث أظهرت الدراسة أن المستوى العام لرأس المال العلائقي جاء متوسطاً؛ وهدفت دراسة الشمري (2018) إلى فحص أثر رأس المال العلائقي في أداء الأعمال لمنظمات الاتصالات الكويتية، من خلال معرفة تصورات وآراء موظفيها، واحتمالية استخدامهم لمؤشرات رأس المال العلائقي، لرفع مستويات أداء الأعمال؛ وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر قوي وإيجابي لرأس المال العلائقي في أداء الأعمال لمنظمات الاتصالات الكويتية، حيث باستطاعة قادة ومديري تلك المنظمات إدارة رأس المال العلائقي، من أجل تحسين كفاءة مستويات الأداء على المدى البعيد. وأخيراً دراسة جبريل (2015) والتي تطرقت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين الإداريين بشؤون التربية والتعليم بمدينة درنة، وكشفت الدراسة أن المستوى العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية جاء مرتفعاً، في حين أن رأس المال الفكري برمته ورأس مال العلاقات حظيا بممارسة متوسطة، كما بينت الدراسة أن المستوى العام لتنمية رأس المال الفكري جاء متوسطاً، أظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وتنمية رأس المال الفكري .

تأسيساً على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في المجال الخاص بالدراسة وهو إدارة الأزمات، رأس مال العلاقات وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وإن كانت معالجة الدراسات السابقة للمجال نفسه يختلف عن معالجة الدراسة الحالية، حيث أن هذه الدراسات تتنوع فيما بينها من حيث الزوايا التي تم التطرق إليها لدراسة متغيرات الدراسة من جانب كل باحث، كما يُلاحظ أن كل هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة وفي فترات زمنية متفاوتة، أيضاً لوحظ وجود ندرة في الدراسات التي تناولت أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات وبخاصة في المصارف التجارية الليبية الخاصة، حيث لم يتوافر للباحثين دراسات تناولت هذا الجانب بالدراسة والتحليل والتفسير للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع الدراسة.

مشكلة الدراسة

مما لا شك فيه أن الأزمات في الوقت الحالي أصبحت تشكل مصدر قلق للرؤساء والمؤوسين على السواء في المنظمات، وذلك لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية من ناحية، وضعف قدرة الإدارات المسؤولة على تبني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك التغيرات من ناحية أخرى (مسك ، 2011) ؛ كما أدى تسارع ظهور الأزمات وتعددتها إلى اتجاه علماء الإدارة إلى الاهتمام بوضع أسس ومبادئ لإدارة الأزمات، حتى أصبحت اتجاهاً متميزاً في علم الإدارة ، كما أوضح (الخصيري ، 2003) تزايد إدراك موضوع إدارة الأزمات كروية تحمل في طياتها ملامح التفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة بما فيها متطلبات التكيف لتحقيق أهداف المنظمة (القثامي، 1995 ؛ الغامدي ، 2007).

ويعتبر القطاع المالي عموماً والمصرفي تحديداً من أكثر الأنشطة الاقتصادية استجابة وتأثراً بالمتغيرات البيئية المحيطة سواء الداخلية او الخارجية، حيث ظهرت سياسات وبرامج التحرير المالي، ممثلة في الاتجاه المتزايد نحو تحرير النشاط المصرفي



من القيود التنظيمية والتشريعية التي تحول دون توسعه، إضافة إلى تنامي ظاهرة الاندماج المصرفي وتكوين الكيانات المصرفية العملاقة القادرة على المنافسة والنفاذ إلى الأسواق الخارجية (القريو، 2015).

تعد المصارف التجارية في ليبيا من المنظمات المهمة في المنظومة المالية، وتشكل الإدارة بها عنصراً رئيساً في نجاحها وتحقيق فعاليتها، كما أنها إحدى الدعائم الرئيسية لتطوير العملية المصرفية وتوجيه المنظمة المصرفية وإعدادها لمواكبة التغيرات والأزمات المعاصرة، وعلى الرغم من أهميتها إلا أنها تعرضت إلى أزمات متنوعة، حيث شهدت المصارف خلال السنوات القليلة الماضية تسارع ظهور أنماط عديدة من الأزمات المالية والإدارية والتنظيمية والتي كانت لها تداعيات وآثار على استقرار العملية المصرفية (أبوخريص، 2023؛ صالح وجبريل، 2021؛ خليفة، 2018)، مما يستوجب على هذه المنظمات أن تضع خططاً علمية منظمة لمنع حدوث الأزمات والتدريب على مواجهتها في ضوء إمكانيات كل منظمة مصرفية.

يعتبر موضوع رأس المال العلائقي من المفاهيم التي أسالت الكثير من الحبر واسترعت اهتمام أغلب الباحثين في علوم الإدارة، مما جعل الكثير من الهيئات الأكاديمية ومنظمات الأعمال تستثمر أموالاً طائلة في سبيل تناوله بالدراسة والتحليل والتعاطي معه من زوايا نظر مختلفة، بغية تسليط الضوء على الجوانب المظلمة منه، لعله تستفيد منه بشكل فعال وتسخره في خدمة أهدافها، فقد أصبح من المسلم به أن الاستغلال الأمثل لرأس مال العلاقات هو أقصر طريق يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (أحمد، 2013).

إن مفهوم المواطنة التنظيمية يُعد ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية تفاعل المنظمة ببنياً واجتماعياً، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح، لرفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي، ذلك أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتخطى المبررات الرسمية للسلوك، وتتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي (الفهدوي، 2005)؛ وانسجاماً مع ما تقدم، فالمنظمات المصرفية لن تستطيع أن تحقق النجاح والتميز والاستدامة، ما لم يشعر أفرادها في كافة المستويات بالحاجة إلى مستويات عالية من الأداء، وما لم يناضلوا في سبيل تحقيق هذه المستويات في نطاق الحدود الممكنة، التي تُسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفعالية وتقودهم إلى الإبداع والتميز (الرقاد وأبو دية، 2012).

لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي، مما يضع جميع المنظمات أمام تحدٍ دائم للتكيف مع تلك المتغيرات، فإنه تزداد الحاجة لاستغلال كل الاستراتيجيات المتاحة لكسب ودعم المزايا التنافسية (عبدالحميد، 2012)، ولن يتحقق هذا الأمر إلا إذا امتلكت هذه المنظمات الكوادر البشرية المؤهلة مع توفير ثقافة تنظيمية متماز بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتعميق العلاقات مع العملاء وتشجيع الابتكار والإبداع، وبخاصة تشير العديد من الدراسات إلى الدور الحقيقي الذي يمكن أن يلعبه رأس مال العلاقات وسلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز المخرجات التنظيمية (محمود، 2023؛ Choong and Ng, 2023).

بالرغم من الاهتمام بإدارة الأزمات وسلوكيات المواطنة التنظيمية ورأس المال العلاقات من الناحية النظرية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية اللازمة لدراسة أثر سلوكيات المواطنة كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات والنتائج التنظيمية المترتبة على هذا النموذج؛ إضافة إلى ما أوصت به العديد من الدراسات تناول متغيرات موضوع الدراسة في

قطاعات وبيئات مختلفة (عطاري، 2023؛ Saputra & Pratomo, 2023؛ محمود، 2023؛ Widarko and Anwarodin, 2022؛ معمري وعلالي، 2022؛ جبريل، 2020؛ جبريل، 2018؛ جبريل، 2015)؛ عليه لم يُعد تعامل المنظمات سواء مع إدارة الأزمات أو رأس مال العلاقات أو سلوكيات المواطنة التنظيمية ترفاً ولا خياراً مرفوضاً، بل كان وما زال وسيبقى ملزماً، وقبول المنظمات به كخيار استراتيجي سيكون بداية المسار الصحيح نحو تعزيز السمعة التنظيمية؛ تأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية الآتية:

- ما مستوى إدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء من خلال الأبعاد الآتية : (مرحلة اكتشاف اشارات الإنذار المبكر، مرحلة الوقاية والاستعداد، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم واتخاذ العبر)؟
- ما مستوى رأس مال العلاقات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء من خلال الأبعاد التالية : (الشفافية، الثقة، التفاعل)؟
- ما مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء من خلال الأبعاد التالية : (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والالتزام العام)؟
- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء؟

أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى إدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء من خلال الأبعاد الآتية : (مرحلة اكتشاف اشارات الانذار المبكر، مرحلة الوقاية والاستعداد، مرحلة احتواء الاضرار، مرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم واتخاذ العبر).
- الوقوف على مستوى رأس مال العلاقات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء من خلال الأبعاد الآتية : (الشفافية، الثقة، التفاعل).
- تحديد مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء من خلال الأبعاد الآتية : (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والالتزام العام).
- تبين أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي لربما من شأنها أن تقوي رأس مال العلاقات، وتعزز إدارة الأزمات وترسخ سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية محل الدراسة.



أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع حيوي يتسم بالحدثة على الصعيدين الأكاديمي والعملي في المنظمات، وهذا المفهوم يعتبر داعماً مهماً للتنمية المهنية المستدامة وتعزيزاً للسمعة التنظيمية، خاصةً مع محدودية الأبحاث والدراسات التي أهتمت بهذا الموضوع في ليبيا على حد علم الباحثين؛ كما تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المصارف التجارية والتي تعتبر رافداً مهماً في أي قطاع مالي نظراً لأهمية هذه المنظمات باعتبارها المحور الرئيس في عملية تعبئة المدخرات وتنشيط الاستثمار والتي تعتبر جزءاً مهماً في النشاط الاقتصادي، فضلاً عما تقدمه من خدمات مجتمعية متنوعة. كذلك قد تفيد الدراسة أصحاب القيادات العليا وصانعي القرار بالمصارف التجارية محل الدراسة والأطراف ذات العلاقة من خلال ما تتكشف عنه نتائج الدراسة؛ علاوة على ذلك تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة؛ تكتسي الدراسة أهمية من خلال ما ستوفره من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة سعياً في البحث نحو آفاق جديدة.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي، وبما ينسجم مع نموذج *Kenny & Baron (1986)* * لاختبار فرضية الوساطة، حيث أنهما أشارا إلى أنه لتأسيس الوساطة ضرورة توافر شروط أساسية لتحقيق الوساطة لمتغير ما بين متغيرين آخرين وهي تتمثل في (عبد الحميد، 2023): وجود أثر معنوي بين المتغيرين المستقل والوسيط، فضلاً عن وجود أثر معنوي بين المتغيرين الوسيط والتابع، علاوة على وجود أثر معنوي بين المتغيرين المستقل والتابع، وأنه عند إدخال المتغير الوسيط تصبح العلاقة التأثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع غير معنوية عندها تسمى الوساطة (كُلِّيَّة) أو يضعف أثرها تسمى عندئذ الوساطة (جزئية):

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على إدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء.

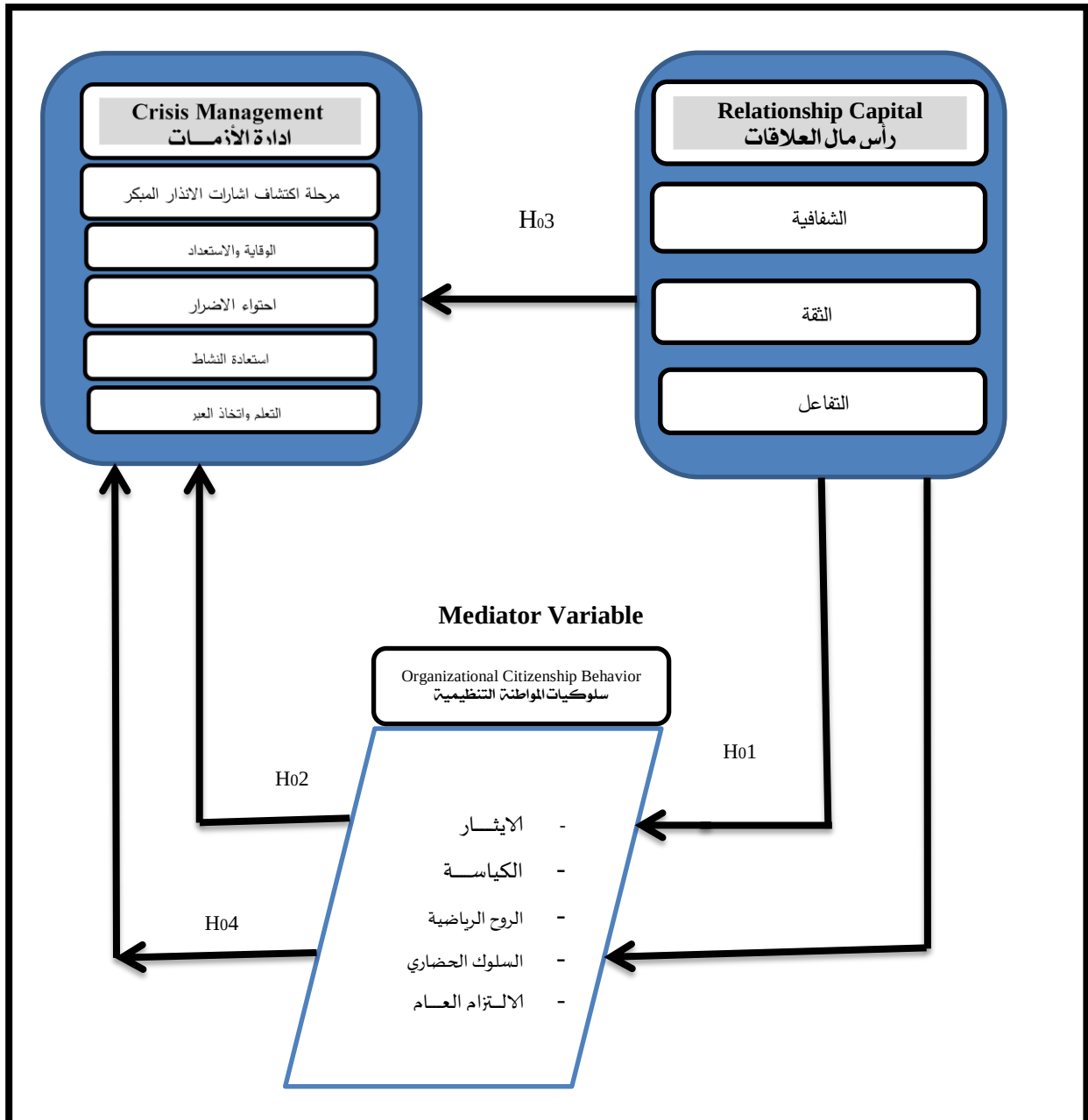
الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على إدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء.

الفرضية الرابعة: سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوسط العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء.

* يعتبر نموذج *Kenny & Baron* أول نموذج يدرس المتغير الوسيط وله الفضل الكبير في ذلك، وتم استخدامه على نطاق واسع حتى الوقت الحالي في العديد من الدراسات في مختلف المجالات العلمية وبخاصة السلوكية، وكما يعتبر مقارنة الخطوات السببية، وهو كذلك نموذج كفي وليس كمي، تعرض للنقد على أنه مقارنة ليست مثالية إحصائياً، وكما أن خطواته لا تحدد بشكل رسمي الأثر غير المباشر ولا يتطلب اختباراً استدلالياً (حمادوش، 2019)؛ عليه، حاولت الدراسة الحالية الموائمة العلمية الكيفية والكمية من خلال استخدام نموذج *Baron and Kenny* (1986) لتبيان كيفية سببية متغيرات نموذج الدراسة، واستخدام نموذج *Andrew F. Hayes* (2022) لاختبار الوساطة كمياً ولإظهار الأثر غير المباشر بغية تحقيق أهداف الدراسة.

نموذج الدراسة:

اعتماداً على بعض ما ورد في الدراسات السابقة وانسجماً مع أهداف هذه الدراسة، فإن نموذجها يشتمل على متغير مستقل وتابع ووسيط، يتمثل المتغير المستقل في رأس مال العلاقات، بينما المتغير التابع فتمثل في إدارة الأزمات، في حين أن المتغير الوسيط تجسد في سلوكيات المواطنة التنظيمية، والشكل (1) يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثون

شكل (1): نموذج الدراسة

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية :** اقتصرت الدراسة على معرفة الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والالتزام العام) في العلاقة بين رأس مال العلاقات من خلال الأبعاد الأتية: (الشفافية، الثقة، التفاعل)، وإدارة الأزمات من خلال الأبعاد التالية: (مرحلة اكتشاف اشارات الانذار المبكر، مرحلة الوقاية والاستعداد، مرحلة احتواء الاضرار، مرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم واتخاذ العبر).
- **الحدود المكانية :** اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي خريف 2024/2023.

الإطار النظري

إدارة الأزمات Crisis Management

يتسم العالم اليوم بتعدد الأزمات، عالم التغيير والصراعات والتقنية، مما يستلزم على المؤسسة الاستعداد لهذه الأزمات والتعامل معها بشكل جيد وذلك بتوفر الرؤية الواضحة والاعتماد على المعرفة والمعلومات واتخاذ الخطوات الإجرائية قبل وأثناء وبعد الأزمة (الضريس، 2021).

مفهوم الأزمات:

الأزمة في اللغة تعني: الضيق، والشدة، والقحط، ويُقال أزمة السنة أزمة أي اشتد قحطها، وتأزم: أي أصابه أزمة، والأزمة: الضيق والشدة، ويُقال أزمة سياسية، وأزمة مالية وأزمة اقتصادية. (مجمع اللغة العربية، 1999: 15). **وتعرف** الأزمة إدارياً فيعرفها (خالدي 2017) بأنها موقف يواجه متخذ القرار، حيث يفقد فيه القدرة على السيطرة الموقف أو على اتجاهاته المستقبلية، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج وتغذي بعضها الآخر بإعتبارها موقف غير إعتيادي يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المؤسسة . تُعد الأزمة Crisis عملاً إستثنائياً وأكثر من الاعتيادي، وبالتالي لا يمكن تصور عمل معين دون حدوث أزمات، وهذه الأزمات تعني دون شك توقف العمل مما يتطلب بذل الجهود لحلها، وهذا بالتالي يتطلب وقتاً إضافياً لإعادة ترتيب الأمور لذا تُعد الأزمات من مُضيّعات الوقت الهامة، ويمكن أن تحدث مثل هذه الأزمات بشكل مستمر إذا كانت الإدارة غير جيدة مما يؤدي إلى هدر جزء كبير من وقت العمل (الأعرجي ، 1995) ومن جانب آخر فإن الأزمات تُعبر عن حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق الإدارة لهذا الموقف بشكل يقلل من أثاره ونتائجه السلبية، حيث عرف جيفري فورد Jeffery D.ford الأزمات بأنها " شعور العاملين في المنظمة وإدراكهم أنهم غير قادرين على الحصول على الموارد المطلوبة ، وغير قادرين على إنجاز الأهداف المطلوبة ، وإن الوقت المتاح غير كافٍ لاتخاذ ما يلزم لتلافي الخسائر أو لمنع استمرارها وتفاقمها" (Jeffery ، 1982 : 11)، وعرفها الحملاوي أيضاً بأنها " خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام "(الحملاوي ، 1997 : 119)، في حين عرفها حجازي بأنها "حالة غير مستقرة وغير عادية يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة تأثيراً مادياً على المنظمة ككل ، وتتطوي على أحداث سريعة ، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو انخفاضها إلى درجة



غير معتادة ، بحيث تهدم القيم العليا للمنظمة أو تحقيق الأهداف الرئيسية لها وفي الوقت المحدد لذلك" (حجازي ، 2001 : 53)؛ ويصف ابراهيم (2002) الازمة بأنها حالة تواجه النظام تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك الحالة وتحدث نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام ، او الداخلية التي تحدث اضطرابا يحول دون تحقيق الاهداف، ويتطلب اجراءات فورية للحيلولة دون تدهور عمليات ومخرجات المنظمة والعودة بها إلى وضعها الطبيعي (العمرى، 2005) ؛ والأزمات في شكلها العام تتضمن ثلاث خصائص هي :المفاجأة والسرعة والتهديد، ولعل من أكثر ما يسود إدارتها ضيق الوقت المتاح للتعامل معها وإصدار القرارات اللازمة لها، لذلك نرى أن أكثر الإدارات ربما تهمل عامل الوقت، ولا تعيره أي أهمية، ولا تدري أنها تضع نفسها في مخاطر غير محسوبة النتائج (الشليبي ، 2009).

مفهوم إدارة الأزمات :

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الأزمات، نتيجة الاستخدام والسياق المطبق؛ فقد اختلفت التعريفات بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء، إذ أن هذا الموضوع يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الإداريين وعلماء النفس والاجتماع والسياسيين، ومن الطبيعي أن تختلف وجهات النظر، ومن ثم يصعب وضع تعريف لها يقبله الجميع، ولكن في العموم، ذلك التعدد والتباين شكلي في تحديد المفهوم وليس في مضمون إدارة الأزمات؛ فقد عُرِفَت إدارة الأزمات بأنها: " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة ، عن طريق الاستشعار ، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات ، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة ؛ لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية ، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ، وبأقل تكلفة ممكنة ، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها ، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلا ، و محاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة" (عثمان ، 2004 : 123) ؛ كذلك هي نظام يستخدم للتعامل مع الازمات من اجل تجنب وقوعها والتخطيط للمجالات التي يصعب تجنبها ، بهدف التحكم في النتائج ، والحد من الآثار السلبية (Little, 1983).

كما أشار إليها الرازم (1995) الأزمة بأنها عبارة عن حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية، فتترك روتين الحياة والعمل وتخلّ بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل، ويرى مهنا (2008) أن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات، ويعرفها قطيش (2009) على أنها عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات. كما تعرف على انها نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها ، والقيام بالتحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها بهدف التحكم في النتائج والتخفيف او الحد من آثارها (الاعرجي ودقاسمة، 2000)؛ وعرفت أيضاً على أنها " منهج اداري موقفي للتعامل مع ظروف الازمات وفي ظلها او الاستعداد لها او التخطيط لمواجهتها، وأسلوب عمل يبنى على التنبؤ الجيد وتحديد المهام والتحريك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الازمة، فإدارة الازمات بكفاءة وفعالية يعتمد على السرعة في الصرف واتخاذ القرارات الحاسمة وإدارة الوقت " (درياس ، 2012 : 34)؛ كما تم تناولها على أنها "فهي تتفق على أن إدارة الأزمات هي أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام



أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة ، وتشكيل أعضاء فرق الأزمات ، والقيادة ، ونظام الاتصال ، ونظام المعلومات ، والتقويم" (العودة ، 2008 : 12)؛ مما سبق يُمكن للباحثين تعريف إدارة الأزمات بأنها عملية منع وإحتواء وتطوير للأحداث المفاجئة تقوم بها المصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء بغية التكيف والتعافي والاستمرار لتحقيق أهدافها المنشودة.

وتجد الإشارة إيضاح الخلط بين مفهومي إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة، حيث أن الفرق كبير بينهما فيُقصد بمفهوم إدارة الأزمة " هو البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن إدارة المنظمة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمات المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (حملاوي، 1995 : 62-65)، في حين أن الإدارة بالأزمة " تقوم على افتعال الأزمات ، وإيجادها من عدم ، كوسيلة للتغطية والتعويض على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري" (الخضيري، 2003 : 34).

أهمية إدارة الأزمة:

تتبع أهمية إدارة الأزمات في محاولة لتصنيف وتحليل وتقييم الأزمات تبعاً لاحتمالية الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل المنظمة، بغرض مواجهة الأزمات المحتملة من خلال تصور المخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة التغيرات البيئية أو الأخطاء البشرية، كذلك تتبع أهميتها في إعداد خطط للاستعداد لمواجهة هذه الأزمات ومحاولة وضع أسس ومبادئ التنبؤ بها أو الحد من آثارها التدميرية في حالة صعوبة إجراء التنبؤ نظراً لاستمرار تواجد العوامل المسببة للأزمات المختلفة (Mark Hunter, et. al., 2016).

أبعاد (مراحل) إدارة الأزمات:

تناول الكثير من الباحثين والمهتمين بدراسة أبعاد إدارة الأزمات من زوايا مختلفة، فهناك من تطرق إليها بناءً على مراحل إدارتها، وهناك من سلط عليها الضوء من منظور النماذج، وقارة من جانب استراتيجيات إدارتها، بينما اهتمت دراسات بقياسها من منظور متطلبات ومقومات إدارة الأزمات في المنظمات؛ ولكن في المقابل تجد كثير من الدراسات والبحوث أجمعت على تشخيص إدارة الأزمات بحسب مراحلها والتي تتمثل في (Buhagiar and Anand, 2023؛ Motarjemi, 2023؛ وآخرون، 2023؛ البحيري، 2023؛ المبارك، 2022؛ ، جوايرة، 2022؛ باغريب، 2021؛ الضريس، 2021): مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الوقاية والاستعداد، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، ومرحلة التعلم واتخاذ العبر، وانسجاماً مع مضامين الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة الحالية هذه المراحل في التعرف على مستوى إدارة الأزمات بالمصارف التجارية محل الدراسة، وفيما يلي شرحاً موجزاً عنها:

- مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار المبكر: تعتبر هذه المرحلة قبل وقوع الأزمة وعادة ما تظهر بعض البوادر والاشارات التي تشير إلى وقوعها، وهنا على إدارة المنظمة أن تفكر كيف تكتشف هذه الإشارات والأعراض وتشخيصها وتتعقبها وتحليلها ومالم يوجه الاهتمام الكافي واتخاذ الإجراءات الضرورية فمن المرجح جداً وقوع الأزمة.



- مرحلة الوقاية والاستعداد: تتمثل هذه المرحلة في توفير الأساليب الكافية لمنع وقوع الأزمة والاستعداد لها، وذلك ببعض الإجراءات والتحضيرات المسبقة للوقاية من وقوع الأزمة وذلك بالتنبؤ الجيد وتوزيع الأدوار والتدقيق المستمر لعمليات الإدارة.
- مرحلة احتواء الاضرار: في هذه المرحلة تكون الأزمة قد وقعت بالفعل وعلى الإدارة القيام بمجموعة من العناصر التي تحد من آثارها وتطويقها ومنعها من الانتشار وعلاجها لتقليل الخسائر قدر الإمكان وفي الوقت المناسب ودون أي تأخير.
- مرحلة استعادة النشاط: وفي هذه المرحلة يجب على إدارة المنظمة ممثلة في فريق الأزمة أن توفر الخطط الكفيلة باستعادة الوضع الطبيعي الذي كانت عليه المنظمة ما قبل وقوع الأزمة، وعودة التوازن والعمليات الروتينية المعتادة.
- مرحلة التعلم واتخاذ العبر: وهي مرحلة اكتساب الخبرة واستخلاص الدروس والعبر والاستفادة من التجارب التي وقعت فترة الأزمة، وذلك عن طريق خطط التطوير والتحسين المستمر وعدم تكرار الأخطاء والمراجعة المستمرة للتعلم من الأزمة وتعميم الفائدة على جميع أقسام المنظمة.

رأس مال العلاقات Relationship Capital

تعريف رأس المال العلائقي:

تناول المهتمون برأس مال العلاقات هذا المفهوم من أوجه مختلفة، وقد تختلف مسمياته عند بعض الباحثين، لكنها تبقى متشابهة في جوهرها؛ ولما كان هذا المفهوم ذا بُعد جدلي من حيث تسميته (لا فحواه)، تجدر الإشارة إلى وجود بعض الاختلافات بين الباحثين الأكاديميين والكتاب في مجال إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، حول تسمية هذا الأصل الفكري، فعلى سبيل المثال، كان قد عبر عن هذا الأصل المعرفي "برأس المال الزبائني Customer Capital، بينما فضل آخرون تسميته: "برأس المال التواصلية أو رأس مال الاتصالات Communicative Capital أو برأس مال المستهلك Consumer Capital"، في حين هناك من أطلق عليه رأس المال العلائقي أو العلائقي (الناصر، 2018).

فقد أشار (Hakan, 2001) أن رأس المال العلائقي يمثل انعكاس كامل لقوة رأس المال البشري والهيكلية في إيجاد المعرفة المطلوبة في العلاقات مع الزبائن لإكمال رأس المال الفكري، أي أنه ذلك الجزء من رأس المال الفكري الذي يهتم بالعلاقات (العائني والمبوع، 2017)، وعُرف بأنه "جوهر رأس المال العلائقي يتمثل بعلاقات المنظمة مع الأطراف المختلفة التي تتعامل معها" (Bontise, 1996: 41). وأوضح (Stewart, 1999: 78) بأن رأس المال العلائقي هو "العلاقة الناتجة عن علاقة الشركة مع الزبائن الذين تتعامل معهم مثل رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة من قبله وتلبية احتياجاته ورغباته بالسرعة الممكنة ومشاركته في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون معه". وقد أشار (Mucelli and Marinoni, 2011: 479) "أن رأس المال العلائقي يشبه إلى حد ما رأس المال الاجتماعي وهو يشير إلى علاقات الثقة بين العاملين الذين يعملون داخل المنظمة، بالإضافة إلى المالكين فضلاً عن العلاقات التي يمكن اكتشافها على مستوى العالم"، وعرف (عروف وبوزناق، 2017 : 468) على أنه "القيمة أو ثروة المنظمة التي يفرزها مستوى رضا الزبون وولائه والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المنظمة بناءه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف؛ وفي



سياق متصل عزف (Cohen and Kaimenakis,2007:244) انه يُمثل "قدرة المنظمة على تكوّن أصول غر ملموسة خارجة، وتتمثل هذ الأصول في المعارف الخارجة المملوكة من طرف العملاء، الموردين والهيئات الحكومية".

وخلاصة القول أن رأس مال العلاقات ما هو الا محصلة القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولأهم والموردون والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المنظمة من بناءه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف؛ إن هذه العلاقات التي تُبنى بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استناداً إلى الآتي (عبدالرحيم ، 2013) :

- إن الزبائن هم من يدفع فاتورة المنظمة لأن المهمة الاولى لأي المنظمة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنهم بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم .
- إن الولاء الذي تكسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة مع زبائنهم يحقق لها زيادة في العائد؛ إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات المنظمة بنسبة (5%) يزيد من أرباح المنظمة بنسبة لا تقل عن (25 %).

المفاهيم ذات العلاقة برأس المال العلائقي:

أ. رأس المال الفكري Intellectual Capital:

إنّ الاستثمار في المورد البشري مرتبط أساساً بما بات يُعرف برأس المال الفكري الذي ظهر رسمياً في تسعينات القرن الماضي، وعُدّ تطوراً مهماً في الفكر الإداري، وتغيرت به الكثير من مفاهيم الأداء والتنافس في بيئة الأعمال فقد قيل أن من بين ما أفرزه ظهور اقتصاد المعرفة ظهور ثلاثة مفاهيم تتعلق به بشكل أساسي: إدارة المعرفة، المنظمة المتعلمة ورأس المال الفكري (Van Deventer, Martha Johanna,2002:18) .

وردت العديد من المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري من قبل الأكاديميين أو الممارسين والمفكرين، حيث يعرفه كل واحد من وجهة نظر مختلفة، ولكي نحدّد مفهوم رأس المال الفكري بدقة يمكن القول أنه كل شيء عدا الأصول والموجودات المادية الملموسة والتي تظهر في ميزانية المنظمة، أي الموجودات الفكرية، والتي تتكون هذه من نوعين، بشري: ويمثل مصدر الابتكار والمعرفة والتجديد، وهيكلية ويمثل الجزء المساند للرأس المال البشري كنظام المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن (Edvinsson, 1997: 369)؛ وفي تعريف آخر لـ (Arenas, 2008) لرأس المال الفكري " هو الاصول غير الملموسة في الشركات والذي إذا ما أدت بشكل جيد، ستمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية عبر الزمن، وبالتالي توليد القيمة" (حسن ، 2011 : 49) ؛ وأخيراً يرى Ulrich " أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا" (Ulrich ,1998 :2).

ب. رأس المال الهيكلي Structural Capital: يتعلّق هذا المكوّن بالمعرفة التي تظل باقية في المنظمة حتى وإن غادرها العاملون فيها سواء بشكل مؤقت أو نهائي، ويُطلق اصطلاح رأس المال الهيكلي أو التنظيمي أو أصول البنى التحتية على الهياكل التنظيمية والمالية للمنظمة، نظم المعلومات، السياسات والإجراءات في المنظمة، ثقافة المنظمة، تكنولوجيا الاتصال، العمليات التشغيلية وغيرها من العناصر التي تحوزها المنظمة، كل عنصر يمكن أن تستخدمه إدارة المنظمة بما يخدم أهدافها

ومصالحها المستقبلية (Swart, 2005)؛ كما عرف على انه "كافة العمليات الداخلية، والبنية التحتية التي تدعم هذه العمليات والتي تشمل الملفات الرقمية، والنظم المعلوماتية، والبرامج التحضيرية (Phatak, 2003).
ج. رأس المال الاجتماعي Social capital : عرف (Gachter et al., 2011) رأس المال الاجتماعي هو أحد الأصول التي يتم إنتاجها عندما يتفاعل الأفراد فيما بينهم، ويخلقون علاقات الثقة والتفاهم المشترك (العبادي ، 2014) ؛ كما عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) هو مفهوم متعدد الأبعاد، يمثل "الشبكات الاجتماعية والقيم والتفاهمات والمعايير المشتركة التي تسهل التعاون داخل المجموعات وبينها (نصر وهلال ، 2007)، وفي العموم يتفق الكثير من الباحثين على أن رأس المال الاجتماعي يعبر عن "الروابط والعلاقات الاجتماعية التي يكونها وينضم إليها مجموعة من الأفراد في إطار بناء اجتماعي لخدمة أهدافهم المشتركة (عبدالحميد، 2010 : 24).

أهمية رأس المال العلائقي :

لرأس المال العلائقي أهمية بالغة تتمثل في (زويبر وجدي، 2011):

- خلق التفوق والتميز عن طريق الابداع والتطوير مثل ايجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة.
- كسب عملاء جدد.
- زيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء، وتعميق العلاقة مع العملاء الحاليين.
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.
- العمل على أن تصبح المنظمة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

أبعاد رأس مال العلاقات :

يعتبر رأس مال العلاقات مكون أساس خاص لتطوير رأس المال الفكري من خلال تقديم التواصل البيئي وتبادل المعلومات التي تحدث عن طريق العلاقات، وتمثل اداة لإيصال المعلومات ونشرها، كما يمكن أن تكون هناك أساليب فعالة لنقل المعرفة ومن ثمة زيادة الطاقة الفكرية للمنظمة (زلماط، 2017 : 57) . أختلف الباحثون والكتاب في تحديد مكونات أو أبعاد رأس المال العلائقي، وهذا الاختلاف ناجم عن أسلوب تفكيرهم ودراستهم للموضوع كلاً حسب تفكيره، فهو شكل من أشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة ، ويتضمن ذلك الأنشطة الخارجية للمنظمة ، وهذه الأنشطة تأخذ اشكالاً متعددة منها : العلاقة مع الموظفين ، العلاقات مع العملاء ، العلاقات مع الموردين ، العلامات التجارية ، الثقة ، التفاعل، الشفافية (Svieby, 1998; Cohen and Kaimenakis, 2007; Liu et al, 2010; Sharabati et al, 2010 ، الخطيب، 2013 ؛ العاتي والمبقع، 2017 ؛ الناصر، 2018؛ جبريل ، 2020). تأسيساً على ما تقدم وانسجماً مع طبيعة الدراسة وتجسيدا للمكونات المشتركة بين آراء الباحثين والكتاب ، فإن هذه الدراسة سوف تعتمد على المكونات (الأبعاد) الأساسية التالية لرأس المال العلائقي وفقاً لنموذج (Liu et al (2010) and Blatt (2008) والمتمثلة في:



الشفافية: تأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي، وقد ثبت أن في تطبيق الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية حلاً للمشكلات التي تواجه المؤسسات (حرب، 2011)، ويرى (Liu et al (2010) أن الشفافية تعكس قابلية الفريق أو العاملين داخل المنظمة على الانفتاح على الآخرين وبما يسهم في زيادة التعلم، ويمكن القول أن جوهر الشفافية ترتبط بكلمات أربعة هي: المصادقية، والإفصاح، والوضوح، والمشاركة (أبو كريم، 2005).

الثقة: يقصد بها مدى قدرة العاملين على توضيح إجراءات وشروط الخدمة المقدمة للعملاء ومدى قدرتهم في زيادة ثقة العملاء بالمنظمة من خلال المصادقية والمهنية في التعامل (Gabler et. al., 2014)؛ كذلك تعتبر الثقة إلى أي مدى يمكن أن يثق العميل بالخدمة المقدمة من خلال الوفاء بالوعد، كما يعني بها ذلك المستوى الذي يشعر به كل طرف في الاعتماد على سلامة الوعود التي يقدمها الطرف الآخر في علاقات التبادل، كما يعتبر مفتاحاً لبناء نموذج التسويق بالعلاقات، إذ تعد الثقة أساس التعامل وبناء علاقات طويلة ومتينة بين المنظمة وعملائها أو حتى على مستوى الموظف الداخلي لديها (ياسين، 2010)، إذ يُعبر رأس المال العلائقي عن الثقة المتبادلة، الاحترام، التفاهم، العلاقات والصدقات الوثيقة، كما يعمل رأس المال العلائقي على تحقيق قيمة للمنظمة والتي يكون مصدرها من المصادقية أو السمعة أو نوعية خدماتها (العاتي والمبجع، 2017).

التفاعل : يعد التفاعل العامل المهم الذي يؤثر في خصائص العلاقات المختلفة بين المنظمة وعملائها، إذ يُسهم وبصورة مؤثرة في تبادل ونقل المعلومات وتطوير الاتصال بينهما، كما يرى (Kale et al (2000) أن رأس المال العلائقي يُعبر عن مستوى التفاعل الوثيق، حيث يعكس قدرة المنظمات على التفاعل الاجتماعي مع مجتمع الأعمال بهدف خلق الثروة (العاتي والمبجع، 2017)، إضافة إلى ذلك لا يمكن أن تبلغ نوعية الخدمة مستويات عالية إلا إذا كان هناك اتصال واضح بين عمال الخدمة والعملاء وبين أعضاء الفريق الخدمي الواحد، إذ يجب تناقل الرسائل بشكل دقيق ومباشر ضمن توقيت محدد ومناسب، علاوة على التحري المستمر ومتابعة الطلبات على نحو دائم والعمل على تنفيذها دون حدوث حالة تأكد ومراجعة من العميل (أبو رمان وآخرون، 2011).

سلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المواطنة التنظيمية إلا أن أهمها ما طرحه (Organ et al (2006)، والذي عرف فيه سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها، وعُرفت أيضاً على أنها الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، فضلاً عن تحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى أو تذمر من العمل (Yen et al, 2008)، وقام (John et al, 1999) بتحديد عدة خصائص لسلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل في:

- 1- أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- 2- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد.



3- أنه يسهم في زيادة فعالية المؤسسة التربوية.

4- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمؤسسة.

مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية : تناول الباحثون والمهتمين بسلوكيات المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة، وقد تختلف مسميات هذه السلوكيات عند بعض الباحثين، لكنها تبقى متشابهة في جوهرها ، وحتى تعريفاتها الإجرائية (حواس ، 2003 ؛ Organ,1990 ; Moorman,1991)؛ ونورد فيما يلي هذه السلوكيات بشيء من الإيجاز :

الإيثار Altruism : وهو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المؤسسة التربوية من الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية انجازه أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم، بالإضافة الى مساعدة مستفيدين المؤسسة ، ومن أمثلة ذلك السلوك: مشاركة العاملين الآخرين طرائق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم (أبا زيد ، 2010 ؛ James et al ,2010).

الكراماة Courtesy: هو سلوك اختياري يهدف الى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها (الرقادوأبودية، 2012 ؛ Afshardoust.2013).

الالتزام العام Conscientiousness: ويسمى أيضاً بالضمير الحي أو الطاعة العامة، ويتضمن هذا البعد الطاعة، احترام وقت الحضور للعمل، الدقة، الترتيب، الاعتناء بممتلكات المنظمة، والتصرف بوقت العمل وإطاعة واحترام قواعد المؤسسة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد (البشاشة والحراشة ، 2011).

الروح الرياضية Sportsmanship : يعكس هذا السلوك مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى أو تذمر (Farahbod et al ,2012).

السلوك الحضاري Civic Virtue: سلوك اختياري يُشير إلى مسؤولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير المؤسسة مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه ، ولكنه يساعد المؤسسة التربوية على أداء أنشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بها (Kasemsap,2012).

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، لتحقيق أهداف الدراسة والذي يُعبر عن الظاهرة المدروسة، كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق كمياً وكيفياً، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها (عبيدات وآخرون، 2015)؛ حيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها، في حين التعبير الكمي يقدم وصفاً رقمياً يوضح من خلاله مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (درويش، 2018)، وجمعت بيانات الدراسة باستخدام مصدرين رئيسيين، هما:



- المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على المشاركين، ومن ثم تفرغها وترميزها وتحليلها بالاعتماد على الحاسب الآلي واستخدم البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Science (SPSS) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج ودلالات، ومؤشرات تحقق أهداف الدراسة.
- المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات من الكتب والدوريات والمجلات العلمية، والرسائل الجامعية.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالمصارف التجارية الليبية الخاصة العاملة بمدينتي بنغازي والبيضاء والذي بلغ قوامه بـ (120) موظفاً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فتم دراسته بالكامل للوصول إلى نتائج أقرب للواقع، وأكثر قابلية للتعميم، وقد توزع مجتمع الدراسة على النحو التالي والموضح بالجدول (1):

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب كل مصرف ومدينة

ت	المصرف	بنغازي	البيضاء	المجتمع
1	التجارة والتنمية	19	21	120
2	الأمان	16	7	
3	الإسلامي الليبي	17		
4	المتوسط	12		
5	التضامن	7		
6	المتحد	7		
7	السرايا	8		
8	اليقين	6		
-	الاجمالي	92	28	
المصدر : الشؤون الإدارية بالمصارف التجارية قيد الدراسة، بيانات غير منشورة، 2023				

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة Questionnaire كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء هي:

معلومات عن مائتي الاستبانة: يحتوي الجزء الأول من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين، وهي النوع، العمر، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة.

مقياس إدارة الأزمات: تكون المقياس من ثلاث وعشرين عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعدتها مسلك (2011)، مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، موزعة على خمسة أبعاد والمتمثلة في: (مرحلة اكتشاف اشارات الانذار المبكر، مرحلة الوقاية والاستعداد، مرحلة احتواء الاضرار، مرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم واتخاذ العبر).



مقياس رأس مال العلاقات: تكون المقياس من سبع عشرة عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعدها نايلي و حركات (2016) ، حرب (2011)، البكري وطالب (2014)، وبين حبيب ومحسن (2017)، مع إجراء بعض التعديلات عليهما بما يتلاءم مع أهداف الدراسة ، مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتوافق مع أهداف الدراسة، موزعة على ثلاثة أبعاد والمتمثلة في: (الشفافية، الثقة، التفاعل).

مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية: تكون المقياس من واحد وعشرين عبارة، مستمدة من أداة القياس التي أعدها أبا زيد (2010)، والمعاني (2013)، مع إجراء بعض التعديلات عليهما بما ينسجم مع أهداف الدراسة، وقُسمت عبارات المقياس إلى خمسة أبعاد متمثلة في: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والالتزام العام).

وجميع مقاييس الدراسة مُقاسة على مقياس ليكرت Likert والمكوّن من خمس درجات وفقاً للتدرج الآتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ثبات أداة جمع البيانات وصدقها:

الثبات *Reliability*: يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرّف بأنه "يقيس مدى الحصول على البيانات ذاتها لو تم تكرار الاستبانة لأكثر من مرة" (المرهضي، 2014: 857) ، لتأكد من ثبات الاستبانة، أُجري اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق *Alpha Cronbach* ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة (0.728-0.964)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة (Sekar and Bougie, 2010 ; Malhatro and David, 2007)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2) : معاملات ثبات مقاييس الدراسة

المقياس	معامل الثبات
مرحلة اكتشاف اشارات الانذار المبكر	0.843
مرحلة الوقاية والاستعداد	0.879
مرحلة احتواء الاضرار	0.906
مرحلة استعادة النشاط	0.877
مرحلة التعلم واتخاذ العبر	0.890
إدارة الأزمات	0.964
الشفافية	0.867
الثقة	0.835
التفاعل	0.804



المقياس	معامل الثبات
رأس المال العلاقات	0.912
الايثار	0.895
الكياسة	0.728
الروح الرياضية	0.799
السلوك الحضاري	0.881
الالتزام العام	0.853
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.943

الصدق Validity : يُشير مفهوم صدق الاستبانة إلى التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجله (صابر، حفاجة 2002)؛ للتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدام الطريقتين التاليتين:

- طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي Statistical validity، ويُقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد تراوحت معاملات الصدق لمقاييس الدراسة (0.853-0.981)، مما يدل على الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) : معاملات صدق مقاييس الدراسة

المقياس	معامل الصدق
مرحلة اكتشاف اشارات الانذار المبكر	0.918
مرحلة الوقاية والاستعداد	0.937
مرحلة احتواء الاضرار	0.951
مرحلة استعادة النشاط	0.936
مرحلة التعلم واتخاذ العبر	0.943
إدارة الأزمات	0.981
الشفافية	0.931
الثقة	0.913
التفاعل	0.896
رأس المال العلاقات	0.954
الايثار	0.946
الكياسة	0.853



المقياس	معامل الصدق
الروح الرياضية	0.893
السلوك الحضاري	0.938
الالتزام العام	0.923
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.971

الصدق البنائي: تم استخدام الصدق البنائي لمجالات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وتبين الجداول (4، 5، 6) معاملات الارتباط بين معدل كل بُعد من أبعاد مقاييس الدراسة مع المعدل الكلي لكل متغير، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $(0.01 \leq \alpha)$ مما يعطي الثقة في المقياس.

جدول (4) : الصدق البنائي للمتغير التابع (إدارة الأزمات)

التسلسل	الأبعاد	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
1	مرحلة اكتشاف اشارات الانذار المبكر	**0.868	0.000
2	مرحلة الوقاية والاستعداد	**0.932	0.000
3	مرحلة احتواء الاضرار	**0.942	0.000
4	مرحلة استعادة النشاط	**0.885	0.000
5	مرحلة التعلم واتخاذ العبر	**0.851	0.000

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول (5) : الصدق البنائي للمتغير المستقل (رأس مال العلاقات)

التسلسل	الأبعاد	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
1	الشفافية	**0.876	0.000
2	الثقة	**0.874	0.000
3	التفاعل	**0.806	0.000

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



جدول (6) : الصدق البنائي للمتغير الوسيط (سلوكيات المواطنة التنظيمية)

التسلسل	الأبعاد	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
1	الايثار	**0.826	0.000
2	الكياسة	**0.841	0.000
3	الروح الرياضية	**0.848	0.000
4	السلوك الحضاري	**0.876	0.000
5	الالتزام العام	**0.813	0.000

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

توزيع الاستبانة:

تمثل مجتمع الدراسة في (120) موظفاً، حيث تم توزيع الاستبانة خلال الفترة من (16 أغسطس وحتى 20 أكتوبر 2023)، وابتاع أسلوب المسح الشامل، استُرجعت (95) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتُشكل ما نسبته (79%) والجدول (7) يوضح ذلك، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (عبيد، 2003)، وقد توزع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية على النحو الآتي، والموضحة بالجدول (8):

جدول (7): الاستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل الإحصائي

المدينة	الاستثمارات	المصارف التجارية الليبية الخاصة					
		التجارة والتنمية	الأمان	الاسلامي الليبي	المتوسط	الضامن	المتحد
بنغازي	استثمارات موزعة	19	16	17	12	7	7
	غير مستلمة	0	2	1	4	0	1
	غير صالحة	4	0	2	1	0	0
	مستلمة وصالحة للتحليل	15	14	14	7	7	6
البيضاء	استثمارات موزعة	21	7	95 (79%)			
	غير مستلمة	5	2				
	غير صالحة	0	0				
	مستلمة وصالحة للتحليل	16	5				

جدول (8): خصائص المشاركين في الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المدينة	بنغازي	74	78%
	البيضاء	21	22%
	المجموع	95	100%
النوع	الذكور	60	63%
	إناث	30	37%
	المجموع	95	100%
العمر	أقل من 40 سنة	62	65%
	من 40 سنة إلى أقل 50 سنة	18	19%
	من 50 سنة فأكثر	15	16%
	المجموع	95	100%
المستوى التعليمي	ما دون الجامعي	10	10%
	جامعي	70	74%
	ما فوق الجامعي	15	16%
	المجموع	95	100%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	41	43%
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	28	30%
	من 10 سنوات فأكثر	26	27%
	المجموع	95	100%

المعالجة الإحصائية: قام الباحثون باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانة المجمعة والصالحة للتحليل بناءً على مقياس Likert المُقاس بخمس درجات والموضحة بالجدول (9)، ولحساب طول خلايا مقياس Likert الخماسي تم حساب المدى (4=1-5)، ثم قُسم على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80)، بعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (9).

جدول (9): طول الخلية لمقاييس الدراسة وفقاً لمقياس Likert الخماسي ودرجة الممارسة

الفئة في مقياس Likert	ترميز العبارات	طول الخلية	درجة الممارسة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل 1.80	ممارسة ضعيفة جداً
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل 2.60	ممارسة ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى أقل 3.40	ممارسة متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى أقل 4.20	ممارسة مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.00	ممارسة مرتفعة جداً



وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك وفقاً لما يلي:

- ثبات مقياس الدراسة Reliability للتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلها واختبار فرضياتها، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach .
- صدق مقياس الدراسة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها.
- الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمالئي الاستبانة.
- مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية The Arithmetic Mean، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation، بُغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.
- اختبار الالتواء Skewness لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات.
- الانحدار البسيط للوقوف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، أو أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط، أو أثر المتغير الوسيط على المتغير التابع.
- نموذج Andrew F. Hayes (2022) عبر طريقة العمليات الكَلِيَّة (4.2) PROCESS Procedure for SPSS Version للوقوف على الدور الوسيط لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية في العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول - ما مستوى إدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء من خلال الأبعاد الآتية : (مرحلة اكتشاف اشارات الانذار المبكر، مرحلة الوقاية والاستعداد، مرحلة احتواء الاضرار، مرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم واتخاذ العبر)؟

تضمنت الاستبانة ثلاث وعشرون عبارة تتعلق بإدارة الأزمات، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المشاركين، أمكن التعرف على مستوى إدارة الأزمات بالمصارف التجارية قيد الدراسة، إذا ما عُلِمَ أن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)*، حيث بلغ المتوسط العام لإدارة الأزمات (3.83) وبانحراف معياري (0.649)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبوزن نسبي (76.77%)* والجدول (10) يوضح ذلك، وهذا قد يعزى ذلك إلى أنه يتم تشكيل فريق

* الوسط الحسابي = $3 = 5/1+2+3+4+5$

**الوزن النسبي = الوسط الحسابي/5



للأزمات قادر على التحليل الإشارات حدوث الأزمة في المصارف التجارية قيد الدراسة ، وهذا ما أشارت إليه العبارة الخامسة، والتي حظيت بممارسة مرتفعة ، فضلاً عن ذلك، لربما يعود إلى أن الهيكل التنظيمي بالمصارف محل الدراسة يتسم بالمرونة كافية تساعد المصارف على التعامل مع الأزمات المحتملة ، وهذا ما أشارت إليه العبارة السابعة، والتي نالت ممارسة مرتفعة، أيضاً ربما قد يكون مرد ذلك إلى أنه يتم استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة، للتقليل من الأضرار المصاحبة للأزمة، وهذا ما أوضحت العبارة الثانية عشر، حيث حازت العبارة على ممارسة مرتفعة؛ كذلك قد يكون سبب ذلك إلى أنه يتم تزويد المواقع المختلفة في المصارف محل الدراسة والتي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي، علاوة على أن المصارف قيد الدراسة تقوم على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات به، وهذا ما كشفتته العبارتان السادسة عشر والثلاثة والعشرون ، واللذان حظيتا بممارسة مرتفعة؛ واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة عطاري (2023)، دراسة جبريل (2015)، دراسة جبريل (2014)، دراسة عودة (2008)، ودراسة الشمراني (2004) والتي أشارت جميعها إلى أن مستوى إدارة الأزمات بتلك الدراسات جاء بدرجة مرتفعة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة Jaaffar et.al., (2023)، دراسة بيضا (2023) ، دراسة الضريس (2021)، دراسة باغريب (2021)، دراسة مسك (2011)، ودراسة دقاسمة والاعرجي (2000)، في أن مستوى إدارة الأزمات لا تتم إدارتها بالشكل الأمثل ودون مستوى الطموح؛ كما أظهر الجدول (10) أن بُعد (مرحلة التعلم واتخاذ العبر) حظي بممارسة مرتفعة، وهو أعلى أبعاد إدارة الأزمات مستوى، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.92) وبوزن نسبي (78.53%)، يليه في الترتيب بُعد (مرحلة احتواء الاضرار)، حيث جاء بمستوى مرتفع، فقد حظي بمتوسط حسابي (3.86) وبوزن نسبي (77.39%)، في حين تبين أن مستوى بُعد (مرحلة الوقاية والاستعداد) كان مرتفعاً، وهو يمثل أقل أبعاد إدارة الأزمات ، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.78) وبوزن نسبي (75.16%)، ويوضح الجدول (11) اتجاهات المشاركين عن عبارات إدارة الأزمات.

جدول (10): إجابات المشاركين تجاه أبعاد (مراحل) إدارة الأزمات

الأبعاد / المقاييس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة	الترتيب
مرحلة اكتشاف اشارات الانذار المبكر	3.7979	0.63547	75.95%	مرتفعة	4
مرحلة الوقاية والاستعداد	3.7805	0.76538	75.16%	مرتفعة	5
مرحلة احتواء الاضرار	3.8695	0.71861	77.39%	مرتفعة	2
مرحلة استعادة النشاط	3.8342	0.74342	76.68%	مرتفعة	3
مرحلة التعلم واتخاذ العبر	3.9263	0.76133	78.53%	مرتفعة	1
إدارة الأزمات	3.8384	0.64929	76.77%	مرتفعة	-



جدول (11): اتجاهات المشاركين عن عبارات إدارة الأزمات

البعد	ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الممارسة
مرحلة اكتشاف اشارات الانذار المبكر	1	يتم تحديد إشارات الإنذار المبكر من إدارة معينة في المصرف	3.8000	0.76631	مرتفعة
	2	تهتم الإدارة العليا بالمصرف بتحديد إشارات حدوث الأزمة	3.7053	0.83633	مرتفعة
	3	يقوم المصرف بمسح شامل ومنظم لبيئة العمل بهدف التعرف على إشارات احتمال حدوث أزمة	3.7789	0.82744	مرتفعة
	4	يتوفر لدى المصرف القدرة على وضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة	3.8737	0.77517	مرتفعة
	5	يتم تشكيل فريق للأزمات قادر على تحليل الإشارات حدوث الأزمة في المصرف	3.8316	0.84618	مرتفعة
مرحلة الوقاية والاستعداد	6	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة	3.8421	0.91461	مرتفعة
	7	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المصرف على التعامل مع الأزمات المحتملة	3.8000	0.88245	مرتفعة
	8	هناك فريق مدرب قادر على التعامل مع الأزمة فور حدوثها	3.7895	0.99888	مرتفعة
	9	توجد برامج تدريبية بالمصرف في مجال إدارة الأزمات	3.6105	0.99247	مرتفعة
	10	يتم التعاون بين المصرف والمصارف الأخرى ذات العلاقة لحل الأزمات	3.8632	0.85813	مرتفعة
مرحلة احتواء الأضرار	11	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة	3.8316	0.88309	مرتفعة
	12	يتم استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار المصاحبة للأزمة	3.9368	0.82269	مرتفعة
	13	يوجد نظام اتصال فعال في ظروف الأزمات بالمصرف	3.7789	0.87736	مرتفعة
	14	يتوفر لفريق إدارة الأزمات المقدرة على اتخاذ القرار المناسب للحد من الأزمة	3.9053	0.85145	مرتفعة
	15	يقوم المصرف على منع حدوث أزمات فرعية قد تنتج من الأزمة الرئيسية	3.8947	0.77835	مرتفعة
مرحلة استعادة النشاط	16	يتم تزويد المواقع المختلفة في المصرف والتي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي	3.9158	0.85879	مرتفعة
	17	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المصرف لممارسة نشاطه الاعتيادي بعد نهاية الأزمة	3.8632	0.80702	مرتفعة
	18	يتم تنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات في المصرف بعد نهاية الأزمة	3.8526	0.87481	مرتفعة
	19	يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت إلى طريق مسدود	3.7053	0.93255	مرتفعة
مرحلة التعلم والتأخذ العبر	20	يستخلص المصرف الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته في محاولة منه للاستفادة في مواجهة الأزمات المحتملة	3.7579	0.94211	مرتفعة
	21	يقوم المصرف بتحليل الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب	3.9474	0.81695	مرتفعة
	22	يقوم المصرف بمراجعة كافة الإجراءات المتعلقة به وتقييمها	3.9895	0.85670	مرتفعة
	23	يقوم المصرف على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات به	4.0105	0.89317	مرتفعة

مناقشة النتائج المتعلقة بالنسائل الثاني - ما مستوى رأس مال العلاقات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء من خلال الأبعاد التالية : (الشفافية، الثقة، التفاعل)؟

تضمنت الاستبانة سبع عشرة عبارة تتعلق برأس مال العلاقات، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المشاركين عن تلك العبارات، أمكن التعرف على مستوى رأس مال العلاقات، حيث بلغ المتوسط العام لرأس مال العلاقات (3.97) وانحراف معياري (0.559)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبوزن نسبي (79.55%)، والموضح بالجدول

(12)، وهذا قد يعزى إلى أن إجراءات العمل تتسم في المصارف بالوضوح، وهذا ما أوضحته العبارة الأولى ببعد الشفافية والتي نالت درجة ممارسة مرتفعة؛ فضلاً عن ذلك قد يعود السبب إلى أن المصارف محل الدراسة تقدم تسهيلات خاصة لعملائه تعزيراً للثقة المتبادلة، وهذا ما أشارت إليه العبارة السابعة ببعد الثقة والتي نالت ممارسة مرتفعة جداً، علاوة على ذلك أن المصارف قيد الدراسة تعمل على ضمان سرية التعاملات المصرفية للعملاء كجزء أساسي لزيادة ثقتهم بالمصارف، وهذا ما أظهرته العبارة العاشرة ببعد الثقة، والتي حازت على ممارسة مرتفعة جداً، وقد يكون مرد الارتفاع في مستوى رأس مال العلاقات، هو أن المصارف محل الدراسة تسعى إلى تعزيز التفاعل باستمرار مع عملائه، وهذا ما بينته العبارة الثالثة عشر ببعد التفاعل، والتي نالت ممارسة مرتفعة، فضلاً عن ذلك أن المصارف المدروسة تتميز برضا ولاء عملائه، وهذا ما كشفته العبارة السابعة عشر والتي حظيت بممارسة مرتفعة؛ واتفقت نتيجة الدراسة مع ما أفضت إليه دراسة محمود (2023)، دراسة معمري وعلالي (2022)، دراسة جبريل (2020)، دراسة الناصر (2018) ودراسة المزوري (2017)، ودراسة الحواجرة (2014)؛ في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما آلت إليه دراسة جبريل (2018)، دراسة العاتي والمبقع (2017)، ودراسة عروف وبوزناق (2017) ؛ كذلك تبين من الجدول (12) أيضاً أن مستوى بُعد الثقة جاء مرتفعاً، حيث حظي بمتوسط حسابي (4.09) وبوزن نسبي (81.93%) ، في حين تبين أن مستوى بعد الشفافية جاء مرتفعاً، وهو يُمثل أقل أبعاد رأس مال العلاقات بمتوسط حسابي (3.84) وبوزن نسبي (76.88%)، ويوضح الجدول (13) اتجاهات المشاركين عن عبارات رأس مال العلاقات، ودرجة الممارسة.

جدول (12): إجابات المشاركين تجاه أبعاد رأس مال العلاقات

الأبعاد / المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة	الترتيب
الشفافية	3.8439	0.71368	76.88%	مرتفعة	3
الثقة	4.0965	0.60464	81.93%	مرتفعة	1
التفاعل	3.9958	0.64510	79.92%	مرتفعة	2
رأس مال العلاقات	3.9777	0.55997	79.55%	مرتفعة	-

جدول (13): اتجاهات المشاركين عن عبارات رأس مال العلاقات

البيان	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الممارسة
الشفافية	1	تتسم إجراءات العمل في المصرف بالوضوح.	3.9263	0.89016	مرتفعة
	2	يتم تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.	3.8211	0.88701	مرتفعة
	3	توفر الإدارة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمصارف المعنية.	3.9158	0.94151	مرتفعة
	4	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المصرف .	3.8421	0.93758	مرتفعة
	5	تشجع إدارة المصرف العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	3.6316	1.04222	مرتفعة



الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت	البع د
مرتفعة	0.81531	3.9263	يتم مراجعة السياسات الإدارية في المصرف باستمرار	6	الثقة
مرتفعة جداً	0.80841	4.2421	يعتمد المصرف المصدقية في تعامله مع العملاء لتعزيز ثقتهم فيه	7	
مرتفعة	0.79866	4.0211	يقدم المصرف تسهيلات خاصة لعملائه لتعزيز الثقة المتبادلة	8	
مرتفعة	0.82609	4.0947	يعتمد المصرف على الخدمات الإلكترونية في علاقته مع العملاء لتعزيز ثقتهم في دقة وسلامة تعاملاتهم المصرفية	9	
مرتفعة جداً	0.78379	4.2947	يعمل المصرف على ضمان سرية التعاملات المصرفية للعملاء كجزء أساسي لزيادة ثقتهم بالمصرف	10	
مرتفعة	0.81805	3.9684	يضع المصرف رغبات عملائه في جوهر اهتماماته	11	
مرتفعة	0.86191	3.9579	يلتزم المصرف بتوفير المعلومات ذات مصداقية عن خدماته بشكل مستمر لعملائه	12	التفاعل
مرتفعة	0.77619	4.1579	يسعى المصرف إلى تعزيز التفاعل باستمرار مع عملائه	13	
مرتفعة	0.98908	3.8211	تعدد وسائل التواصل بين المصرف و عملاءه	14	
مرتفعة	0.93303	4.0421	يمكن لعملاء المصرف تقديم الشكاوى والاقتراحات بكل سهولة	15	
مرتفعة	0.85145	3.9053	تتصف إجراءات تقديم الخدمات بالمصرف بالجودة	16	
مرتفعة	0.73468	4.0526	يتميز المصرف برضا وولاء عملائه	17	

مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث - ما مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء من خلال الأبعاد التالية : (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والالتزام العام)؟

تضمنت الاستبانة واحد وعشرون عبارة تتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية لمعرفة آراء الموظفين بالمصارف التجارية محل الدراسة ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن تلك العبارات أمكن التعرف على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية، فمن خلال نتائج الجدول (14) وجد أن المتوسط الحسابي العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد بلغ (4.1965) وبانحراف معياري (0.564)، وبوزن نسبي (83.93%) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا قد يعكس البيئة الإدارية الصحية في المصارف التجارية محل الدراسة، حيث تسود المودة، والانسجام بين العاملين، والروح الرياضية والايثار واللطافة والكياسة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إن الموظفين يساعدون زملائهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم، وهذا ما كشفت به العبارة الأولى ببعيد الإيثار والتي حظيت بممارسة مرتفعة جداً، كذلك قد يكون سبب ذلك، أن الموظفين ينتبهون للأثر الذي يتركه سلوكهم في الآخرين، وهذا ما أشارت إليه العبارة الثامنة ببعيد الكياسة، حيث نالت العبارة ممارسة مرتفعة جداً، كذلك قد يعود السبب إلى أن المشاركين يحافظون على سمعة المصارف التجارية قيد الدراسة ، وهذا ما بينته العبارة الثالثة عشر ببعيد السلوك الحضاري، حيث تحصلت العبارة على ممارسة مرتفعة جداً، وأخيراً قد يعزى ارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أن الموظفين يتقيدون بالأنظمة الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المصارف محل الدراسة، وهذا ما أوضحته العبارة الواحدة والعشرون، والتي تحصلت على ممارسة مرتفعة جداً؛ وانفتحت هذه النتيجة مع ما آلت إليه أحمد وآخرون (2023)، دراسة حسن وآخرون (2023) ، دراسة أحمد (2022)، دراسة جبريل (2018)، دراسة جبريل (2015)، دراسة هارون (2014)، دراسة المعاني (2013)، دراسة Bhusita et. al., (2012) ، دراسة Farzin et. al., (2012)، دراسة البشاشة و الحراشة (2011)، دراسة الرقاد وأبودية (2010)، دراسة أبازيد (2010) ، دراسة الخلايلة وسعادة (2010)، دراسة Bukhari et.al.,

(2009)، وأخيراً دراسة العزاوي (2009)، والتي أشارت كلها أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تُمارس بمستوى مرتفعاً ، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت اليه دراسة الزهراني(2006) ، ودراسة العريضة (2010)، كما يوضح جدول (14) أن بُعد الإيثار هو أعلى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ممارسةً، حيث حظت بمتوسط حسابي (4.33) وبوزن نسبي (86.61%)، وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً، في حين تبين أن أقل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ممارسةً تمثل في بُعد السلوك الحضاري وجاء بمستوى مرتفع، حيث حاز على متوسط حسابي (4.03) ، وبوزن نسبي (80.79%)، والجدول (15) يوضح اجابات المشاركين عن عبارات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول (14): إجابات المشاركين تجاه أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

الأبعاد / المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة	الترتيب
الايثار	4.3305	0.61108	%86.61	مرتفعة جداً	1
الكياسة	4.2553	0.59248	%85.11	مرتفعة جداً	2
الروح الرياضية	4.1447	0.65495	%82.89	مرتفعة	4
السلوك الحضاري	4.0395	0.78577	%80.79	مرتفعة	5
الالتزام العام	4.1789	0.72719	%83.58	مرتفعة	3
سلوكيات المواطنة التنظيمية	4.1965	0.56464	%83.93	مرتفعة	-

جدول (15): اتجاهات المشاركين عن عبارات سلوكيات المواطنة التنظيمية

البعد	ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الممارسة
الايثار	1	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة إليهم.	4.3895	0.67311	مرتفعة جداً
	2	لا أتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم اعباء كثيرة .	4.4526	0.68056	مرتفعة جداً
	3	أتعاون مع رؤسائي لأداء الاعمال على أحسن وجه	4.3158	0.71850	مرتفعة جداً
	4	أقوم بمساعدة وإرشاد المراجعين ليحصلوا على خدمة متميزة .	4.1263	0.84100	مرتفعة
	5	أقوم بمساعدة الموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي .	4.3684	0.71537	مرتفعة جداً
الكياسة	6	أتجنب إثارة المشاكل في العمل	4.4000	0.74947	مرتفعة جداً
	7	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها .	4.1895	0.78949	مرتفعة
	8	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين .	4.3895	0.76206	مرتفعة جداً
الروح الرياضية	9	أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر .	4.0421	0.88625	مرتفعة
	10	لا أتردد بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً	4.1684	0.78079	مرتفعة
	11	أقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في العمل .	4.0947	0.81311	مرتفعة
	12	إذا أخطأت في حق أي من زملائي فأني اتقدم للاعتذار منه.	4.0632	0.92034	مرتفعة
السلوك الحضاري	13	أحافظ على سمعة مصرفي.	4.2526	0.77141	مرتفعة جداً
	14	أتابع دائماً الاعلانات والتعاميم الداخلية .	4.0421	0.88625	مرتفعة
	15	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل .	3.9263	1.06434	مرتفعة
	16	أناقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاح عملي بالمصرف	4.1789	0.83766	مرتفعة



البعد	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الممارسة
التجارة	17	أقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.	4.0105	0.85670	مرتفعة
	18	أنطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل	4.0526	0.92677	مرتفعة
	19	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة والمعدات) في مكان عملي.	4.2947	0.79725	مرتفعة جداً
	20	أحافظ على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل .	4.0737	0.89016	مرتفعة
	21	ألتزم بالأنظمة الخاصة بالعمل واللوائح التي يصدرها المصرف .	4.2947	0.87365	مرتفعة جداً

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس مال العلاقات على سلوكيات المواطن التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis من أجل التعرف على أثر رأس مال العلاقات على سلوكيات المواطن التنظيمية، لكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحثون بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لفروض تحليل الانحدار عموماً، وذلك على النحو التالي:

- قام الباحثون باستخدام اختبار الالتواء *Skewness* لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتقضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح، والجدول (16)، يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تبين أن جميع أبعاد قيم معامل الالتواء للمتغيرات أقل من الواحد الصحيح، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول (16): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة عن طريق الالتواء *Skewness*

الترقيم	الأبعاد	<i>Skewness</i>
1	إدارة الأزمات	- 0.839
2	رأس مال العلاقات	- 0.246
3	سلوكيات المواطن التنظيمية	- 0.556

- كما تم التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل أو أبعاد المتغير الوسيط باستخدام اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح Tolerance، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance

أكبر من (5%)، والجدول (17)، يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن قيم معامل التضخم (VIF)، لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (1.653 - 2.820)، وإن قيم الاختبار التباين المسموح Tolerance تراوحت بين (0.355-0.605)، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل أو أبعاد المتغير الوسيط Multicollinearity.

جدول (17): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance

المتغير	المقياس	الأبعاد	VIF	Tolerance
المستقل	رأس مال العلاقات	الشفافية	1.813	0.552
		الثقة	2.024	0.494
		التفاعل	1.653	0.605
الوسيط	سلوكيات المواطنة التنظيمية	الايثار	2.192	0.456
		الكياسة	2.553	0.392
		الروح الرياضية	2.509	0.399
		السلوك الحضاري	2.820	0.355
		الالتزام العام	2.239	0.447

- التوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة : للحكم على التوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة، تم الاعتماد على اختبار مهالانوبيس (Mahalanobis) ويشار إلى أن قيمة Mahalanobis القصوى أقل من قيمة Chi-square الحرجة في حالة البيانات متعددة المتغير، وكذلك تم الاعتماد على اختبار Cook's والتي يجب أن لا تتجاوز قيمته عن الواحد الصحيح (حمادوش، 2019)، ومن خلال نتائج الجدول (18)، يتضح أن القيمة الحرجة Chi-square تساوي (13.82) وهي أكبر من أعلى قيمة لاختبار Mahalanobis (10.575)، وأن قيمة Cook's بلغت (0.223) ولم تتجاوز الواحد الصحيح؛ وبالتالي يتبين أن البواقي موزعة توزيع طبيعي، فضلاً عن عدم وجود قيم متطرفة.

جدول (18): قيمة (Mahal.) وقيمة (Cook's)

قيمة (Mahal.)	قيمة (Cook's)
10.575	0.223

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis من أجل الوقوف على أثر رأس مال العلاقات على سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ يتضح من الجدول (19) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات وسلوكيات المواطنة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.440) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (22.313) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج رأس مال العلاقات حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تُفسّر بنسبة (19%)، من التباين في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بينما (81%)، من قيمة التغيرات في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار لرأس



مال العلاقات (0.444)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على سلوكيات المواطنة التنظيمية، بمعنى أن زيادة رأس مال العلاقات وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغيير طردي في سلوكيات المواطنة التنظيمية بقيمة (0.444)، وهذا ما دلت عليه قيمة t (4.724)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، عليه، يتم رفض الفرضية الأولى والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمصارف التجارية قيد الدراسة؛ وقد يكون مرد ذلك إلى بُعد الشفافية بالمصارف التجارية قيد الدراسة، وهذا ما دلت عليه نتائج الدراسة الحالية، حيث أشارت العبارة الخامسة والتي مفادها أن إدارة المصارف محل الدراسة تشجع العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات، حيث نالت هذه العبارة ممارسة مرتفعة؛ كذلك ما خلصت إليه العبارة السادسة والتي نصت على أن المصارف تقوم بمراجعة السياسات الإدارية باستمرار، حيث حازت هذه العبارة ممارسة مرتفعة، أيضاً العبارة الرابعة والتي أفادت بوجود آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المصارف، وهذا ما قد عزز سلوكيات المواطنة بها، حيث حظيت هذه العبارة على ممارسة مرتفعة؛ واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه Khan et.al., (2023) أن هناك علاقة بين رأس المال الفكري وسلوكيات المواطنة التنظيمية في البيئات التعليمية في باكستان؛ كما اتفقت نتائج الدراسة ضمناً مع ما أفضت إليه دراسة Ruiz et.al., (2023) والتي أوضحت وجود علاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ كذلك انسجمت نتيجة الدراسة مع آلت إليه دراسة أحمد وآخرون (2022)، والتي أوضحت وجود علاقة بين رأس المال المعرفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ببعض الجامعات الحكومية العراقية؛ فضلاً عن ذلك توافقت نتائج الدراسة الحالية مع ما كشفته دراسة جبريل (2018) والتي بينت أن هناك علاقة بين رأس المال الفكري وسلوكيات المواطنة بشؤون التربية والتعليم بمدينة درنة؛ واتفقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Mucelli and Marinoni, 2011) "أن رأس المال العلائقي يشبه إلى حد ما رأس المال الاجتماعي وهو يشير إلى علاقات الثقة بين العاملين الذين يعملون داخل المنظمة، بالإضافة إلى المالكين فضلاً عن العلاقات التي يمكن اكتشافها على مستوى العالم؛ وكلما كان هناك اهتمام برأس مال العلاقات، نتوقع عندئذ زيادة مستوى ثقة الموظف بمنظمته ويسهم في تنمية معارفه ومهاراته وقدراته والتزامه وسلوكه الحضاري.

جدول (19): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر رأس مال العلاقات على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير الوسيط	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig.
سلوكيات المواطنة التنظيمية	رأس مال العلاقات	**0.440	0.194	**22.313	0.444	**4.724	0.000
	الثابت				2.432	**6.449	0.000

**معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 93)

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على إدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء.

تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (20)، وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وإدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.360)، عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (13.806) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج سلوكيات المواطنة التنظيمية



حول إدارة الأزمات تُفسّر بنسبة (13%)، من التباين في مستوى إدارة الأزمات ، بينما (87%) من قيمة التغيرات في مستوى إدارة الأزمات تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل انحدار (0.413)، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على إدارة الأزمات، وهذا ما دلت عليه قيمة t ، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (1%)؛ عليه، يتم رفض الفرضية الثانية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية على إدارة الأزمات بالمصارف التجارية قيد الدراسة؛ وهذا قد يعزى إلى أن المشاركين في الدراسة لا يترددون في تقديم المساعدة لزملائهم عندما يكون لديهم اعباء كثيرة ، وهذا ما أوضحته العبارة الثانية ببعد الايثار والتي حازت على ممارسة مرتفعة جداً، فضلاً عن أن الموظفين يتجنبون إثارة المشاكل في العمل، وهذا ما أشارت اليه العبارة السادسة ببعد الكياسة والتي نالت ممارسة مرتفعة جداً، علاوة على أن الموظفين بالمصارف محل الدراسة يقومون بالمهام الإضافية دون تدمير، وهذا ما بينته العبارة التاسعة ببعد الروح الرياضية والتي حظيت بممارسة مرتفعة، كذلك ربما يعود ذلك الى أن الموظفين يحافظون على سمعة مصارفهم، والتي بينته العبارة الثالثة عشر ببعد السلوك الحضاري، والتي ظفرت بممارسة مرتفعة جداً، وقد يعود السبب أيضاً إلى أن الموظفين يتقدمون بمقترحاتهم لتطوير العمل وتحسينه، وهذا ما كشفته العبارة السابعة عشر ببعد الالتزام العام والتي حظيت بممارسة مرتفعة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما بينته دراسة Rizaie et.al., (2023) بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية تساهم بشكل إيجابي في الحفاظ على أداء الموظفين بالصحة العامة للصينيين وبخاصة أثناء الأزمات؛ وانسجمت نتيجة الدراسة مع أظهرته دراسة غديري وبوسالم (2022) والتي أوضحت أن هناك علاقة بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة أزمة جائحة فيروس كورونا في المستشفيات الجزائرية؛ واتفقت نتيجة الدراسة في مضمونها مع ما خلصت إليه دراسة شافية (2020) والتي كشفت وجود علاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والمناعة التنظيمية بجامعة غارادية في الجزائر؛ واتفقت نتيجة الدراسة تماماً مع ما توصلت إليه دراسة سليمان (2017) والتي بينت أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير إيجابي على فاعلية إدارة الأزمات في الشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط.

جدول (20): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على إدارة الأزمات

المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig
سلوكيات المواطنة التنظيمية	إدارة الأزمات	**0.360	0.129	**13.806	0.413	**3.716	0.000
	الثابت				2.103	**4.465	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 93)							

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على إدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء .

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (21) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات برمته وإدارة الأزمات ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.563) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (43.083) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج رأس مال العلاقات حول إدارة الأزمات تُفسّر بنسبة (32%)، من التباين في مستوى إدارة



الأزمات، بينما (68%)، من قيمة التغيرات في مستوى إدارة الأزمات تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل انحدار رأس مال العلاقات (0.652)، وهي تمثل الأثر الكلي، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية رأس مال العلاقات على إدارة الأزمات، وهذا ما دلت عليه قيمة t ، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى (1%). عليه، يتم رفض الفرضية الثالثة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لرأس مال العلاقات على إدارة الأزمات بالمصارف التجارية قيد الدراسة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إجراءات العمل في المصارف محل الدراسة تتسم بالوضوح، وهذا ما أشارت إليه العبارة الأولى ببعد الشفافية والتي حظيت بممارسة مرتفعة، كذلك قد يكون مرد ذلك إلى أن إدارات المصارف قيد الدراسة توفر قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمصارف المعنية، وهذا ما أوضحتها العبارة الثالثة ببعد الشفافية والتي نالت ممارسة مرتفعة، ولربما يعود ذلك إلى أن المصارف تعتمد المصادقية في تعاملاتها مع عملائها لتعزيز ثقتهم فيها، وهذا ما بينته العبارة السابعة ببعد الثقة والتي حظيت بممارسة مرتفعة جداً، فضلاً عن أن المصارف تضع رغبات عملائها في جوهر اهتماماتها، وهذا ما كشفته العبارة الحادية عشر ببعد التفاعل، والتي ظفرت بممارسة مرتفعة؛ علاوة على ذلك قد يعزى إلى أن المصارف قيد الدراسة تتميز برضا ولاء عملائها، وهذا ما أفصحت عنه العبارة السابعة عشر ببعد التفاعل والتي حظيت بممارسة مرتفعة؛ وجاءت نتيجة الدراسة مع أشار إليه Tooranloo et.al., (2018) أن رأس المال الفكري يلعب دوراً محورياً في تحسين القدرات التنظيمية الديناميكية؛ كذلك أتت نتائج الدراسة متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة Surikova et.al., (2023) والتي بينت أن رأس المال الفكري عامل مهم لإدارة مكافحة الأزمات في المؤسسة المصرفية والمالية SBERBANK في دولة روسيا؛ أيضاً تشابهت نتيجة الدراسة مع ما آلت إليه دراسة عبدالمنعم (2022)، حيث كشفت الدراسة رأس المال الاجتماعي وعلاقته باستراتيجية إدارة الأزمات لدى عينة من الشباب الجامعي بدولة مصر؛ أيضاً توافقت نتيجة الدراسة ما بينته دراسة فرحون وعليوط (2018) والتي بينت أن هناك دور لرأس المال الفكري في إدارة الأزمات في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز-جيجل؛ كذلك جاءت نتيجة الدراسة متطابقة مع ما توصلت إليه دراسة علون وقودارية (2017)، والتي أوضحت أنه كلما كانت المنظمات تمتلك رأس مال فكري كلما كانت أكثر قدرة على مواجهة الأزمات من خلال رأس المال البشري والهيكلية؛ كذلك جاءت نتيجة الدراسة متضامنة مع دراسة سعيد (2017) والتي أظهرت علاقة مكونات رأس المال الفكري بإدارة الأزمات في مصلحة الضرائب المصرية.

جدول (21): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر رأس مال العلاقات على إدارة الأزمات

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدرة β	قيمة t	قيمة الدلالة Sig
إدارة الأزمات	رأس مال العلاقات	**0.563	0.317	**43.083	0.652	**6.564	0.002
	الثابت				1.243	**3.114	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 93)							

الفرضية الرابعة: سلوكيات المواطن التنظيمية تتوسط العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام نموذج (2022) Andrew F. Hayes من خلال طريقة العمليات الكُليّة (4.2) PROCESS Procedure for SPSS Version، من أجل الوقوف على الدور الوسيط لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية في العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات؛ حيث يعتبر هذه النموذج من أفضل نماذج الوساطة لتحقيق أهداف الدراسة (أبوسيف، 2018)، كذلك تعد طريقة العمليات الكُليّة Macro PROCESS أداة قوية لتحليل الوساطة، وبخاصة في حجم العينات الصغيرة (بداوي، 2019)؛ فضلاً عما أشار إليه (Abu-Bader & Jones, 2021:58) بأهمية استخدام هذه الطريقة بقوله: "تسمح بإعادة العينات مع الحاجة إلى أقل افتراضات، مما يوفر زيادة في قوة الدراسة ويقلل من مخاطر رفض الفرضية الصفريّة بشكل خاطئ"، وفي سياق متصل بشأن المقارنة بين النمذجة الهيكلية Structural Equation Modeling والعملية PROCESS باستخدام إحدى الحالات التطبيقية، فقد أكدوا Hayes et al (2017) "أن النتائج متطابقة في المضمون بين النمذجتين، ولا يوجد اختلاف بينهما" (Hayes et al, 2017: 5).

جدول (22): الأثر المباشر وغير المباشر للمتغير الوسيط سلوكيات المواطنة التنظيمية في العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات بواسطة طريقة PROCESS من خلال نموذج Andrew F. Hayes (2022)

الفرضية	المسار	المسار	المتغير في نموذج الوساطة	الأثر المباشر Direct effect	S.E	T	(P)	الحد الأعلى للثقة ULCI	الحد الأدنى للثقة LLCI	Indirect effect	الأثر غير المباشر Completely standardized indirect effect
الأولى	رأس مال العلاقات ---> سلوكيات المواطنة التنظيمية	A		**0.444	0.094	**4.724	0.000	0.257	0.630		
الثانية	سلوكيات المواطنة التنظيمية ---> إدارة الأزمات	B		**0.413	0.111	**3.716	0.000				**0.061
الثالثة	رأس مال العلاقات ---> إدارة الأزمات	C		**0.652	0.099	**6.564	0.002				
الرابعة	رأس مال العلاقات ---> سلوكيات المواطنة التنظيمية ---> إدارة الأزمات	C'	RC OCB= b'	**0.582 0.160	0.110 0.109	**5.287 1.464	0.000 0.147	0.363 -0.057	0.800 0.376		**0.071

C' Model: R=0.576 R-sq.=0.332 MSE=0.259 F= 22.878
 **P<0.01 Indirect effect :LLCI =0.002, ULCI=0.168
 Completely standardized indirect effect: LLCI =0.002, ULCI=0.146

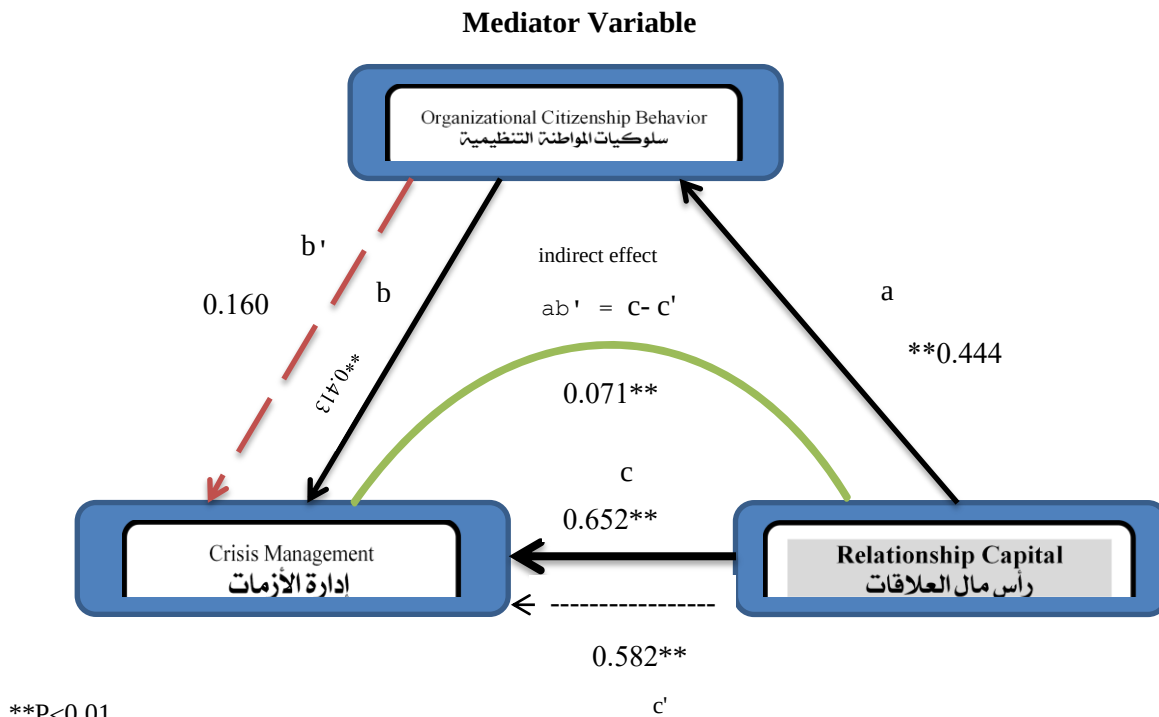
يتضح من الجدول (22) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات في ظل وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث بلغ معامل الارتباط (0.576) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (22.878)، وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج رأس مال العلاقات حول إدارة الأزمات في ظل سلوكيات المواطنة التنظيمية تُفسّر بنسبة (33%) من التباين في تحقيق إدارة الأزمات بينما (67%)، من قيمة التغيرات في مستوى إدارة الأزمات تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تبين أن قيم إجمالي خطأ متوسط المربعات للنموذج (MSE) بلغت (0.259)، ويستخدم MSE عادة لتقييم دقة النموذج وتحديد مدى تناسب النموذج مع البيانات الفعلية، وكلما كانت قيمة MSE قليلة، كلما كانت دقة النموذج أعلى، ومن خلال قيمة MSE الموضحة بالجدول (22)، تؤكد دقة النموذج وقدرته التنبؤية (Wackerly et.al, 2008).



خلصت النتائج الوارد بالجدول (22) أن مسار A والذي يوضح تأثير المستقل على الوسيط، بلغ تأثيره المباشر (0.444)، وأن قيمة t (4.724)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، وبخطأ معياري بلغ (0.094)؛ في حين أن المسار B والذي يمثل أثر المتغير الوسيط على التابع، حظي بمعامل تأثير مباشر (0.413)، وأن قيمة t (3.716) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، وبخطأ معياري قدره (0.111)؛ كذلك أوضحت البيانات أن مسار C بلغت قيمة β لمعامل الانحدار والتي تمثل الأثر الكلي المباشر لرأس مال العلاقات على إدارة الأزمات بدون المتغير الوسيط (0.652)، وأن قيمة t (6.564) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، وبخطأ معياري وصل إلى (0.099)، ويمكن الحصول عليه عبر المعادلة التالية $c' + ab'$ ؛ كما تُظهر نتائج الجدول (20)، أن قيمة β لمعامل الانحدار مسار C والتي تمثل الأثر المباشر لرأس مال العلاقات في إدارة الأزمات وبوساطة سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغت (0.582)، وأن قيمة t للدعم التنظيمي (5.287)، وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، في حين أن قيمة الأثر المباشر لسلوكيات المواطنة التنظيمية بمسار C بلغت (0.160)، وأن قيمة t لديها (1.464)، وهي غير دالة معنوياً عند مستوى (0.05)؛ الأمر الذي يُشير إلى عم وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية في العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات، وهذا ما دلّت عليه قيمتي الحد الأدنى والأعلى لفواصل الثقة Confidence interval (0.800-0.363)، والشكل (2) يوضح ذلك؛ كما كشفت النتائج الواردة بالجدول (22)، أن لمتغير سلوكيات المواطنة أثر غير مباشر إيجابي في العلاقة بين رأس المال العلاقات على إدارة الأزمات، وهذا ما دلّت عليه فواصل الثقة لطريقة Bootstrapping (UL: 0.168-LL: 0.002) عند مستوى ثقة Bootstrapped Confidence Interval (95%) (Hayes, 2017)، حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر (0.071)، والذي يمكن الحصول عليه من الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر ($c - c'$)، فضلاً عن التأثير الكلي غير المباشر للنموذج والذي بلغ (0.061) لسلوكيات المواطنة التنظيمية على إدارة الأزمات من خلال رأس مال العلاقات؛ ومن خلال ملخص النتائج المعروضة بالجدول (20) للتأثير المباشر وغير المباشر، يستنتج أن نتائج إعادة اختيار حجم العينة بطريقة Bootstrapping تتوافق مع نتائج الوساطة (أنواع، 2020)، ويتضح بجلاء أهمية المتغير الوسيط ودوره في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وبشكل جزئي (Abu-Bader & Jones, 2021) بحكم أخفى دور المتغير الوسيط في ظل وجود المتغير المستقل على التابع؛ عليه، يتم رفض الفرضية الرابعة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات المواطنة التنظيمية في العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

وجاءت نتيجة الدراسة متوافقة مع ما أشار إليه Ghavifekr and Adewale (2019) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية توصف بالصدق التنظيمي، لأنها تدعم التحول وتساعد على التغيير والابتكار، وتحقق الفعالية التنظيمية؛ وتناظرت نتيجة الدراسة في دور المتغير الوسيط على المخرجات التنظيمية مع ما آلت إليه دراسة Choong & Ng (2023) أن هناك لسلوكيات المواطنة التنظيمية تأثير كامل في العلاقة بين آثار الثقة على الفعالية بين المعلمين في المدارس الثانوية في دولة ماليزيا؛ وانسجمت نتيجة الدراسة مع ما خلصت إليه أبو طه وأبو حشيش (2023)، والتي بينت أن هناك دور واضح لسلوكيات المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، فضلاً عن ذلك انسجمت نتيجة الدراسة مع ما أفصت إليه دراسة Widarko & Anwarodin (2022) والتي أوضحت وجود دور وسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية في العلاقة بين تحفيز العمل والثقافة التنظيمية حول أداء العمل؛ كذلك تتأغمت نتيجة الدراسة الحالية مع مضمون ما توصلت إليه دراسة حسن (2021) والتي أشارت إلى وجود دور لسلوكيات

المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد 19 داخل السعودية ومصر؛ في حين اختلفت نتيجة الدراسة في مضمونها مع ما كشفته دراسة حسن وآخرون (2023) والتي أفصحت أنه لا يوجد أثر وسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين الثقة التنظيمية وإدارة المعرفة بشركات مياه الشرب والصرف الصحي في الاسكندرية.



شكل (2): نتائج فرضية المتغير الوسيط من خلال نموذج Kenny and Baron (1986)

خلاصة نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات، رأس مال العلاقات، وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمدينة بنغازي والبيضاء جميعها جاءت مرتفعة، فضلاً عن ذلك، بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لرأس مال العلاقات على سلوكيات المواطنة التنظيمية. علاوة على ذلك، أوضحت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لرأس مال العلاقات وسلوكيات المواطنة التنظيمية على إدارة الأزمات، إلا أن أثر رأس مال العلاقات أكبر من أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على إدارة الأزمات، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوسط بشكل غير مباشر في العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات.

توصيات ومقترحات الدراسة

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تُقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها والمتمثلة في الآتي:
- بما أن مستوى إدارة الأزمات بالمصارف التجارية محل الدراسة جاء مرتفعاً، فلا بد من المحافظة عليه وتعظيمه، وذلك من خلال اهتمام إدارة المصارف بتحديد إشارات حدوث الأزمات، فضلاً عن مراعاة أن تتسم الهياكل التنظيمية بالمرونة الكافية للتعامل مع الأزمات المحتملة؛ العناية بإيجاد برامج تدريبية بالمصرف في مجال إدارة الأزمات، إيجاد نظام اتصال فعال في ظروف الأزمات بالمصارف المدروسة؛ كذلك استخلاص وتحليل الدروس والعبر من الأزمات التي واجهت المصارف لغايات التعلم والتدريب في محاولة منها للاستفادة في مواجهة الأزمات المحتملة، وأخيراً قيام المصارف قيد الدراسة بالتحسين المستمر لبرامج وخطط إدارة الأزمات بها.
 - تعزيز مستوى رأس مال العلاقات بالمصارف التجارية محل الدراسة، وذلك عن طريق تشجيع إدارة المصارف العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات، فضلاً عن توفير وبشكل مستمر قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمصارف المعنية، علاوة على البحث دائماً عن وسائل تواصل متعددة ومتنوعة بين المصارف وعملائها، كذلك الاهتمام دوماً بالخدمات الإلكترونية في علاقة المصارف مع عملائها لتعزيز ثقتهم في دقة وسلامة تعاملاتهم المصرفية.
 - أظهرت الدراسة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوسط بشكل غير مباشر العلاقة بين رأس مال العلاقات وإدارة الأزمات، عليه، إذا كانت سلوكيات المواطنة التنظيمية في غاية الأهمية للمنظمات بكافة أنواعها وأبعادها، فإن المصارف قيد الدراسة على وجه الخصوص بحاجة ماسة أكثر من غيرها للاهتمام بتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وتعزيزها، وذلك عبر تعميق المواطنة التنظيمية بإبعادها المختلفة لدى العاملين، وذلك من خلال تمكين الموارد البشرية العاملة في المصارف التجارية من العمل بحرية أكبر لما تتمتع به من صحوّة ضمير، وكياسة، وطوعية مشاركة تؤهلها لاستخدام هذه الحرية في التطوير والتنمية، فضلاً عن عقد الاجتماعات و الدورات والندوات التي تحفز العاملين وتؤكد لهم أهميتها وإيجابياتها، من أصحاب القرار بالمصارف التجارية قيد الدراسة، علاوة على القيام بتشجيع وتعزيز ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الانظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية بما يشجعهم على الاستمرار فيها وتقديم المزيد منها طوعاً وباندفاع ذاتي، وأخيراً العمل على اعتبار سلوكيات المواطنة أحد المعايير الهامة لغايات منح الجدارة وإشغال المناصب الوظيفية بالمصارف التجارية الليبية.
 - إن موضوع إدارة الأزمات يظل قضية متعددة الأبعاد، وبالتالي بالإمكان إعادة الدراسة برمتها على قطاعات أو منظمات أخرى لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها؛ علاوة على دراسة إدارة الأزمات في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية التالية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، البراعة التنظيمية، المناعة التنظيمية، إدارة المواهب، السمعة التنظيمية، والمرونة التنظيمية.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

- أبا زيد ، رياض (2010) ، " أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأردن " ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) ، المجلد (24) ، العدد (2) ، ص ص: 493- 519.
- ابراهيم ، احمد (2002). إدارة الازمات التعليمية في المدارس: الاسباب والعلاج. دار الفكر العربي - القاهرة.
- أبو كريم، أحمد فتحي (2005)، " مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- أبوخريص، مولود رمضان خليفة (2023). "أثر مؤشرات السلامة المالية على الاستقرار المالي في المصارف التجارية الليبية"، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، 6(2):194-208.
- أبوظه، حسام وأبو حشيش، بسام(2023). " سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين " ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 19(1):129-146.
- أحمد، آيات عبدالمنعم الديسبي(2022). " رأس المال الاجتماعي وعلاقته باستراتيجية إدارة الازمات لدى عينة من شباب الجامعة " ، المجلة العلمية للعلوم التربوية، 16(16):936-975.
- أحمد، سهير ثابت وعبد الهادي، إيمان احمد نبيل وعبد الحميد، دعاء عبد الحميد حسيني (2023). أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعمل على الفوائد المدركة للخدمات المقدمة .التجارة والتمويل، 1(43): 458-396 .
- أحمد ، نورالدين طالب (2013) . " الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة : دراسة حالة على مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2005-2010 " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .
- أحمد، مناف عبدالمطلب (2022). "دور رأس المال المعرفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الجامعات الحكومية العراقية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(58):357-377.
- أحمد، مناف عبدالمطلب ومصري، إحسان سالم وحسين، علي عبدالله (2022). دور رأس المال المعرفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية في عدد من الجامعات العراقية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 18(58):356-377.
- البحيري، هشام محمد (2023). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقفية: دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، القاهرة، مصر، 4(2): 1149-1192.
- الاعرجي ، عاصم (1995)، سرية او علنية المعلومات في ظروف الازمات ، الرياض : مجلة الادارة العامة ، المجلد (35) ، العدد (2) .
- الاعرجي، عاصم ودقاسمة، مأمون (2000). "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر ادارة الازمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في امانة عمان الكبرى". الرياض : الادارة العامة، مجلد 39، العدد(4).
- البشاشة ، سامر عبدالمجيد والحراشة ، محمد أحمد (2011) ، " أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن :دراسة ميدانية " ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، المجلد 7 ، العدد 4 ، ص ص : 647-680.
- البكري ، ثامر وطالب، احمد هادي (2014) . أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي: دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بابل ، المجلد (208) ، العدد (13) ، ص ص: 1-35.
- الحملوي ، محمد رشاد (1997) . التخطيط لمواجهة الازمات ، القاهرة : مكتبة عين شمس .



- الخرابشة، عليا محمد عبدالرحمن، الشورة & عبدالله أحمد سليمان. (2023). أثر التكيف الوظيفي في إدارة الأزمات في مستشفيات الحكومية في إقليم الوسط في الأردن. *مجلة البحوث التجارية*. 10.21608/ZCOM.2023.238831.1294
- الخصيري، محسن أحمد (2003)، *إدارة الأزمات*، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أوانغ، زين الدين (2020). *نمذجة المعادلات الهيكلية البنائية باستخدام برنامج اموس*، تحرير: إبراهيم مخيمر، دار البيروني للنشر والتوزيع
- خليفة، أحمد عقلية محمد (2018). " أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الخليلية، هدى و سعادة، سائدة، (2010)، "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها"؛ <http://www.dc395.4shared.com>
- الرازم عز الدين (1995). *التخطيط للطوارئ والأزمات في المؤسسات*، دار الخوجا، عمان.
- الرقاد، هناء خالد و أبو دية، عزيزة (2012). "النكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، المجلد العشرون، العدد الثاني، يونيو: 737 - 763.
- الزامل، علي والعبوسي، سالم و سليمان، سعاد (2007). "الأزمات المدرسية واساليب التعامل معها في سلطنة عمان"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد (8)، العدد (3): 64-84.
- الزهراني، محمد بن عبدالله بن سعيد (2006)، "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشليبي، عبدالرحمن (2009). "دور العلاقات العامة في ادارة الازمات"، بحث دبلوم غير منشور، الاكاديمية السورية الدولية، قسم العلاقات العامة.
- الشمراي، سعيد (2004). "إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشمري، ناصر ساجد الناصر (2022). "رأس المال العلائقي وأثره في أداء الأعمال: دراسة سببية على منظمات الاتصالات الكويتية"، *مجلة مركز رقاد للدراسات والأبحاث*، 1(5): 1-24.
- الضريس، نورة بنت محمد (2021). واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء: أزمة جائحة كورونا أنموذجاً، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 4(13): 163-188.
- العاني، علي عمران والمبجع، محمد عبدالحميد (2017). "رأس المال العلائقي وعلاقته بتمتية توجهات خريجي الجامعة الأسمرية الإسلامية نحو ريادة الأعمال"، مؤتمر *ريادة الاعمال في ليبيا*: الواقع والمأمول، المنعقد يومي 11-12 نوفمبر، المعهد العالي للمهن الشاملة - درنة، الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني، ليبيا.
- العبادي، فوزي هاشم (2014). "دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي: بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، السنة العاشرة، المجلد (8)، العدد (31): 168-193.



- العبيدي، أزهار عزيز (2014). "استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي : دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (31): 227-238.
- العريضة ، رائدة هاني محمود (2012) ، " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان، وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين "رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التربية ، جامعة الشرق الاوسط.
- العزاوي ، شفاء محمد علي حسون (2009) ، " تحليل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي جامعة بغداد" ، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* ، جامعة بغداد ، المجلد (15) ، العدد (55) : 86-93.
- العودة ، رهام راسم (2008) . " واقع ادارة الازمات في واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة : دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- الغامدي ، منى بنت مستور بن علي (2007) . " الدور القيادي للمشرفة الادارة المدرسية في ادارة الازمات بمنطقة عسير " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التربية وعلم النفس ، كلية التربية للبنات بأبها ، جامعة الملك خالد.
- الفهداوي ، فهمي خليفة صالح (2005) . " علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي : دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك ، *مجلة دراسات ، العلوم الإدارية ، عمان ، مجلد (32) ، العدد (2) : 329-413.*
- القناني ، جميل أحمد (1995) . " نماذج من ادارة الازمات في عهد خلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الادارة والتخطيط التربوي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام القرى .
- القحطاني، علي فهران (2021). تطوير إدارة الأزمات وصنع القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، *مجلة القراءة والمعرفة*، القاهرة، مصر، 233(21): 329-389.
- القريو، ناصر علي محمد (2015). " آليات تحسين أداء المصارف التجارية في ظل التطورات المالية والمصرفية المعاصرة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس.
- المبارك، منصور علي (2022). إدارة الأزمات Crisis Management دراسة تطبيقية على إدارة أزمة كوفيد 19 (كورونا) في دولة الكويت، *مجلة القراءة والمعرفة*، القاهرة، مصر، 22(251): 289-326.
- المرهضي، سنان غالب رضوان (2014)، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية ادارة الازمات"، *كتاب الابحاث العلمية لمؤتمر إدارة الازمات في عالم كتغير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال*، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة.
- المعاني ، أيمن عودة (2013) ، " أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية " ، *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال* ، المجلد (9) ، العدد (2) : 225-258.
- الناصر، ناصر ساجد (2018). " رأس المال العلائقي وأثره في أداء الأعمال :دراسة سببية على منظمات الاتصالات الكويتية " ، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال* ، المجلد (5) ، العدد (1) : 1-24.
- باغريب، ياسمين محمد (2021). مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، نمار، اليمن، 9(1): 85-118.
- بداوي، محمد (2019). " تحليل متغيرات الوساطة والمعدلة في بحوث ادارة الاعمال: دراسة تحليلية"، *مجلة دراسات*، العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، 10 (2) : 39-52.
- بن حبيب، محسن (2017) . " أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر : دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر " ، *أطروحة دكتوراه غير منشورة* ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر .



- بيضا ، رزان احمد سليم (2023). القيادة الابداعية وتأثيرها في إدارة الازمات بالمؤسسات الحكومية. *أطروحة دكتوراة غير منشورة*، جامعة القدس المفتوحة.
- جبريل ، وائل محمد(2015). "سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري : دراسة ميدانية على العاملين الاداريين بشؤون التربية والتعليم بمدينة درنة في ليبيا " ، *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، 16(1):477-524.
- جبريل، وائل محمد (2020). " واقع رأس المال العلائقي بصندوق الضمان الاجتماعي من وجهة نظر موظفي مدينة درنة (ليبيا) " ، *المؤتمر العلمي الدولي المحكم: اقتصاد المعرفة وتنمية المجتمعات*، عمان، الاردن.
- جبريل، وائل محمد(2014). " واقع إدارة الأزمات بالمعاهد العليا التقنية في ليبيا : دراسة حالة على المعهد العالي للمهن الشاملة بمدينة درنة " ، *المؤتمر العلمي الدولي لإدارة الأزمات في عالم متغير* ، جامعة الزيتونة الاردنية، 21-23 ابريل.
- جبريل، وائل محمد(2018). " أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية بمدينة البيضاء " *مجلة آفاق اقتصادية*، 4(8): 1-49.
- جوابرة، رنيم زياد (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في الأردن، *مجلة الدراسات الاستراتيجية للكواريث وإدارة الفرص*، برلين، ألمانيا، 4(16): 142-159.
- حرب، نعيمة محمد (2011). "واقع الشغافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة .
- حسن ، بشرى محمد سامي (2011) ، " الأمثلية في مناقلة رأس المال الفكري لدعم القاعدة المعرفية للمنظمة : نموذج مقترح لعينة من المنظمات الخدمية الخاصة والعامة بالتركيز على الصحة منها" ، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، قسم إدارة الاعمال ، كلية ادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
- حسن، فاطمة محمد مهدي(2021). " الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد 19 : دراسة تحليلية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12 (3): 273-339.
- حسن، محمد وهبه محمد؛ راغب، محمد عبد السلام؛ عبد الرحيم ، هيلين (2023). "دور سلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين الثقة التنظيمية وإدارة المعرفة بالتطبيق على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالإسكندرية" . *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 15(3): 1-35 .
- حمادوش، عبدالسلام، (2019). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي أثرهما على الاداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للضامن" ، *أطروحة دكتوراة منشورة*، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين-سطيف2، الجزائر .
- حملوي ، محمد (1995)، *إدارة الأزمات*، القاهرة : مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية.
- خالدي سعاد (2017). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم أزمة الربيع العربي أنموذجا، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة وهران، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، قسم علوم الإعلام والإتصال، وهران، الجزائر.
- درويش، محمود أحمد، (2018). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*، مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- درياس ، أحمد سعيد (2012) . " مدى تمكن مديري المدارس من مهارة ادارة الازمات في مدينة جدة " ، *الخرطوم : مجلة العلوم والتقانة* ، مجلد (12) ، العدد (2) : 29 - 63.
- زلماط، مريم (2017) . " دور راس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز ، مجمع حسناوي CMA, ENIE " *أطروحة دكتوراة غير منشورة* ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة أوبوكر بلقايد ، الجزائر .
- زوبير، محمد وجدي، شوقي (2011). " الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية" ، *الملتقى الدولي الخامس بعنوان : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة* يومي 14-13 ديسمبر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر .
- زيد، منير عويي (2007). *إدارة الأزمات* . دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سعيد سليمان محمد، ن. (2017). دور ادارة الازمات في تنمية مكونات رأس المال الفكري نموذج مقترح دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب المصرية . *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 8 ، ملحق العدد الثالث: 807-862.

- سليمان، محمد سليمان محمد (2017). " سلوك المواطن التنظيمية وتأثيرها على فعالية ادارة الازمات : دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات المؤسسة الوطنية الليبية للنفط"، اطروحة دكتوراة غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
- شافية، بريك (2020). " دور المناعة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية : دراسة حالة جامعة غارادية"، مذكره ماستر منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غارادية، الجزائر.
- صابر، فاطمة عوض، وخفاجة، ميرفت علي (2000). أسس ومبادئ البحث العلمي، الاسكندرية : دار الاشعاع الفنية.
- صالح، خالد حسين دخيل وجبريل، وائل محمد، (2021). " أثر الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الاخضر"، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، 4(4): 12-47.
- عبد الحميد، عفاف السيد بدوي (2012). " رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية". قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- عبد الحميد، إنجي محمد (2010). " دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي - دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر"، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعي، سلسلة أبحاث ودراسات، العدد الأول.
- عبدالرحيم، عاطف جابر طه (2013). " أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية"، مجلة دراسات إدارية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (5)، العدد (10): 1-45.
- عبيد، مصطفى فؤاد، (2003). مهارات طرق البحث العلمي، غزة: اكااديمية الدراسات العالمية.
- عبيدات، ذوقان وعبدالحق، كايد وعدس، عبد الرحمن (2015). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة السابعة عشر، عمان: دار الفكر.
- عثمان، فارق السيد (2004). التفاوض وإدارة الازمات، القاهرة : دار أمين للنشر والتوزيع.
- عطاري، مجدي حمد توفيق (2023). واقع ادارة الازمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الاهلية الفلسطينية. الجمعية المصرية للقراء والمعرفة، 23(256): 141-197.
- عروف، راضية وبوزناق، حسن (2017). " أثر الجودة في بناء رأس المال العلاقتي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر / وكالة تبسة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد (12)، ص ص: 462-484.
- علون، محمد لامين وقوادرية، ربيعة (2017). فاعلية رأس المال الفكري في مواجهة الأزمات في ظل إقتصاد اللاملموسات :دراسة حالة بعض النماذج من الشركات"، مجلة معارف، 12(22): 237-251.
- علي، محمد علي اسماعيل، محمد علي اسماعيل، شمعه، رانية عبد المنعم، محمد & هدير هلال. (2023). دور رأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الروحية وسلوكيات المواطن التنظيمية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 3(2): 1-34.
- غديري، داوود وبوسالم، أبوبكر (2022). " ممارسة سلوك المواطن التنظيمية وعلاقته بإدارة أزمة جائحة فيروس كورونا في المستشفيات الجزائرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بالسلك شبه الطبي في مستشفى محمد الصديق بن يحي بجيجل"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 17(1): 601-635.
- فرحون، نوال وعليوط، سهام (2018). " دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - جيجل -"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة جيجل، الجزائر.
- قطيش، نواف (2009). إدارة الأزمات، عمان : دار الراية.
- مجمع اللغة العربية بالقاهرة (1999). المعجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- محمود، زيح خوام (2023). " دور رأس المال العلاقتي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: بحث ميداني تحليلي في معمل السجاد العراقي"، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(1): 270-290.
- مسك، زينبات موسى (2011). " واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التمويل والادارة جامعة الخليل.
- معمر، إيمان (2022). أثر رأس مال العلاقات في تحسين الاداء الريادي: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري.
- أطروحة دكتوراة منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية -أدرار، الجزائر.
- مهنا، نصر (2008). إدارة الأزمات والكوارث، دار الفتح، الإسكندرية.



نايلي، إلهام و حركات، سعيدة (2016) . " التسويق العلائقي المبني على إدارة العلاقة مع الزبون وأثره على تحقيق التميز المؤسسي : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات"، جامعة أم البواقي، الجزائر www.atm-colloque.com .
نصر، محمد وهلال، جميل (2007) . " قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية " ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) (MAS).
هارون ، سميرة (2014) ، " فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الابداع التنظيمي بالمنظمة : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر .

المراجع الأجنبية:

- Abubakar, H., Hernia, H., Arimbawa, I. G. A. P., & Putra, A. H. P. K. (2023). The Effect of Organizational Citizens' Behavior (OCB), Competence, and Organizational Culture on Performance: Employee Satisfaction as Mediating Variable. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.2):1-10.
- Abu-Bader, S., & Jones, T. V. (2021). Statistical mediation analysis using the Sobel test and Hayes SPSS process macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 9(1), 42-61.
- Afshardoust, Mahmoud et al (2013) . " Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Perceived Politic among the Sport Organization Experts of Tehran Municipality", *International Research Journal of Applied and Basic Sciences* , Vol., 4 (4), pp: 870-873.
- Aisha Kenner: Crisis Management and Student Conduct on College Campuses: The Role of Administrative Discretion. *Ph. D University of Arkansas, Fayetteville, United States of America*, (2018) p1.
- Bhusita Intaraprasong et al (2012), " Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior of Personnel at One University Hospital in Thailand ", *J Med Assoc Thai*, Vol. 95 Suppl. 6 ,pp:102-108.
- Bontise, Nick(1996). There is a price in your head , article management Intellectual capital , strategically , business quarterly 60 (4) summer.
- Buhagiar, K., & Anand, A. (2023). Synergistic triad of crisis management: leadership, knowledge management and organizational learning. *International journal of organizational analysis*, 31(2), 412-429.
- Buhagiar, K., & Anand, A. (2023). Synergistic triad of crisis management: leadership, knowledge management and organizational learning. *International journal of organizational analysis*, 31(2), 412-429.
- Bukhari, Zirgham ullah et al (2009) , " Determinants of Organizational Citizenship Behavior in Pakistan" , *International Review of Business Research Papers* , Vol.5 N0. 2 March Pp: 132-150.
- Choong, Y. O., & Ng, L. P. (2023). The effects of trust on efficacy among teachers: The role of organizational citizenship behaviour as a mediator. *Current Psychology*, 42(22), 19087-19100.
- Cohen Sandra et Kaimenakis Nikolaos, (2007), Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs, *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 3, pp. 241-262 .
- Edvinsson, L., (1997) Developing Intellectual Capital At Skandia, *Long Range Planning* , Vol. 30, No.3.
- Farahbod, Farzin et al (2012) , " Organizational citizenship behavior: The role of organizational justice and leader-member exchange" , *interdisciplinary journal of contemporary research in business* , 3,(9), pp : 893- 903.



- Fonio, C., Widera, A., & Zwęgliński, T. (Eds.). (2023). *Innovation in Crisis Management*. London, UK: Routledge.
- Gabler, C.B., Rapp A., Richey R. G. 2014. The effect of environmental orientation on salesperson effort and participation: the moderating role of organizational identification, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(3): 173-187.
- Ghavifekr, S., & Adewale, A.S. (2019). Can change leadership impact on staff organizational citizenship behavior? A scenario from Malaysia, *Higher Education Evaluation and Development*, 13 (2) :65-81.
- Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal*, 25(1), 76-81.
- Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications.
- Jaaffar, A. H., Alzoubi, R. H., Alkharabsheh, O. H. M., & Rajadurai, J. (2023). Leadership and crisis management and their link to improvement of hotel performance: A study of the Jordanian hotel sector. *Heliyon*, 9(7):1-16.
- James, K. Justine et al (2010) , " Organizational Citizenship Behavior and Emotional Intelligence of Corporate Executives", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology* ,July 2010, Vol.36, No.2, 262-267.
- Jeffery D.ford, " The Management of Organizational Crisis " , *Business Horizons* , Vol (24) , No (3) .
- John , R. Deckop, et al., (1999) ,Getting More than you pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-Performance Plans. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4, PP. 420-428.
- Kasemsap, Kijpokin (2012) , " Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior of Passenger Car Plant Employees in Thailand" , Silpakorn University, *Journal of Social Sciences, Humanities and Arts* Vol.12 (2) : 129-159.
- Khan, M. Z., Niqab, M., & Ali, N. (2023). Analyzing the mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between HRM practices and intellectual capital in educational settings in Pakistan. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(1), 21-37.
- Little, John and Robert R (1983). *Crisis Management Manger : A team Approach* , New York :American Management Association .
- Liu, Chia-Ling , Ghauri, Pervez & Sinkovics, Rudolf (2010)" Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes, *Journal of World Business* ,45 : 237–249 .
- Malhatro Naresh and David Birks (2007). *Marketing Research* , 3rd Edition ,Person Education Limited.
- Mark Hunter, et. Al., (2016) .*The New Rule for Crisis Management*. Harvard Business Review: 8-9.
- Moorman (1991), The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, *Journal of applied psychology*, N76.
- Motarjemi, Y. (2023). Crisis management. In *Food safety management* (pp. 971-994). Academic Press.
- Mucelli, Attilio & Marinoni, Carlo, (2011) ' Relational Capital and Open Innovation: Two Cases of Successful Italian Companies, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, May 2011, Vol. 7, No. 5, 474-486 .



- Organ, D. , Podsakoff, P., MacKenzie, S. , (2006),” *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. London: Sage.
- Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior, *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Phatak, Alok(2003), "intellectual capital in small to words an methodology for capturing intangible Assets", *Report of Csiro Mathematical and information Science*, may.
- Rego , A. & Cunha , M. (2006) . *Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture* , University de Santiago.
- Rizaie, M. E., Horsey, E. M., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees’ performance. *Frontiers in Psychology*, 13:1-13.
- Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J., & Elche, D. (2023). Team-level servant leadership and team performance: The mediating roles of organizational citizenship behavior and internal social capital. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32, 127-144.
- Saputra, M. H., & Pratomo, L. A. (2023). Optimization of relational capital and the strength of SMEs network collaboration to improve its performance: Evidence from Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 16(1), 111-126.
- Sekaran, U., and Bougie, R.(2010).*Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (5th ed.), Wiley and Sons.
- Sharabati, Abdel-Aziz Ahmad. Jawad,Shawqi Naji, Bontis, Nick (2010), Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan, *Management Decision*. Vol. 48 No. 1., pp. 105-131.
- surikova, E. A., Volegzhanina, I. S., & shevchenko, A. S. (2023). intellectual capital as a factor of anti-crisis management by an example of sberbank in strategic vectors of development and preservation of human capital in the face of new challenges and threats, May :222-227.
- Svieby, K., (1998). *Intellectual Capital Thinking head*, CAP, Australian.
- Swart, Juani, (2005), Identifying the sub-components of intellectual capital: a literature review and development of measures, School of Management, University of Bath, U. K. <http://www.bath.ac.uk/management/research/papers.htm>.
- Tooranloo, Sayyadi, H., Alavi, M., & Saghafi, S. (2018). Evaluating indicators of the agility of the green supply chain. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(5), 541-563.
- Uirich, P.F.(1998), "Knowledge Worker Productivity the Biggest Challenge", *California Management revenue*, Vol, 14 No.2.
- Van Deventer, Martha Johanna, 2002 "*Introducing intellectual capital management in an information support services environment*", *PHD Doctoral*, University of Pretoria.
- Wackerly ,Dennis, Mendenhall ,William, Scheaffer ,Richard L. (2008). *Mathematical Statistics with Applications*. 7th Edition, Thomson Higher Education, Belmont, CA, USA. ISBN:0-495-38508-5.



- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.
- yen ,hsiuju R., Li, Eldon .Y, Niehoff, Brian P.,(2008)," Do Organizational citizenship behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management". *journal of information & Management* , vol.45, PP. 394–402 .
- Zulkarnaini, Nor Amira Syairah, Sarip, Azlineer, Shaari, Roziana, Rajab, Azizah (2019) Crisis Management and Human Resource Development (HRD): An Integrated Conceptuai Framework, *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, ISSN: 2277-3878, Volume-8, Issue-1C2.