

أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات

(دراسة ميدانية في المصارف العاملة في مدينة دمشق)

*The Impact Of Strategic Thinking On Crisis Management
(Field Study In Banks Operating In Damascus)*

بحث أعد في إطار متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية

إعداد الباحث: سليمان دياب الناصر

إشراف: الدكتور محمد العلي

التدقيق اللغوي: نهة الحمزة

خريجة جامعة الفرات - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - قسم اللغة العربية

رقم الشهادة (٤٩٥٥) - قرار مجلس جامعة الفرات رقم (١٨٦) - تاريخ ٢٠١٧/١١/١٣

العام الدراسي

٢٠٢٠-٢٠١٩

قرار لجنة الحكم

- اسم الباحث: سليمان الناصر
- عنوان الدراسة: أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات ملخص الدراسة "دراسة ميدانية في المصارف العاملة في مدينة دمشق"
- قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الأكاديمي في الإدارة الاستراتيجية من المعهد العالي للتنمية الإدارية في جامعة دمشق
- لجنة مناقشة الحكم

اسم العضو	الدرجة العلمية	الدور	التوقيع
د. عصام حيدر جامعة دمشق	أستاذ في قسم إدارة الموارد البشرية كلية الاقتصاد الاختصاص: إدارة الموارد البشرية	عضواً	
د. معاذ الشرفاوي الجزائري جامعة دمشق	المدرس في قسم اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: التقييم الاقتصادي والمالية العامة	عضواً	
د. محمد العلي جامعة دمشق	المدرس في قسم إدارة الموارد البشرية المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: إدارة التسويق	عضواً مشرفاً	

- تاريخ المناقشة:

أجريت المناقشة في تمام الساعة /١٢.٠٠/ الثانية عشر ظهراً من يوم الاثنين في ٢٠٢١/٢/١٥ في القاعة الرابعة في مبنى المعهد العالي للتنمية الإدارية.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي يواجهها الموظفون في المصارف العامة والخاصة في مدينة دمشق، والتعرف على أهمية التفكير الاستراتيجي، وعناصره وأهم العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، ولمعالجة مشكلة الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات، واشتملت عينة الدراسة 175 موظف.

أظهرت نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات، كما تبين أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية ومرتفعة نحو جميع أبعاد التفكير الإستراتيجي، حيث بلغ المتوسط العام للتفكير الإستراتيجي (3.95)، والانحراف المعياري (11.92)، وأن درجة توافره كانت مرتفعة، وهناك موافقة عليه من قبل جميع العاملين في المصارف.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن التفكير الإستراتيجي في المصارف العامة والخاصة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. وأن قلة إشراك الموظفين في التفكير الإستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المصارف وأن التفكير الإستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات، وتبين أيضاً من نتائج الدراسة أن تطبيق التفكير الإستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التفكير الإستراتيجي.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها: وجوب إطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الإستراتيجية وأخذ آرائهم فيها، ويجب على المصارف العامة والخاصة تبني التفكير الإستراتيجي كوسيلة وليس غاية، حيث أنه يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات، وضرورة تبني المصارف التفكير الإستراتيجي في أعمالها وخاصة طویل الأجل منه والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، وأنه يجب على متخذي القرار فيها إحالة وضع الخطة الإستراتيجية إلى موظفين متخصصين من ذوي الكفاءة والخبرة الطويلة وان تشمل الخطط الاستراتيجية برامج ونظم وسياسات واضحة لإدارة الأزمات، وأن يتم التفكير والتخطيط مسبقاً وليس عند اكتشاف الأزمات في المصارف.

فهرس المحتويات

أ.....	فهرس المحتويات.....
و.....	فهرس الجداول.....
ط.....	فهرس الأشكال.....
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
٢	أولاً - مقدمة:.....
٣	ثانياً - مشكلة الدراسة:.....
٤	ثالثاً - أهمية الدراسة:.....
٥	رابعاً - أهداف الدراسة:.....
٥	خامساً - متغيرات البحث ونموذجه:.....
٦	سادساً - فرضيات الدراسة:.....
٧	سابعاً - الدراسات السابقة:.....
٧	أ- الدراسات العربية:.....
١٥	ب- الدراسات الأجنبية:.....
١٧	ج- التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:.....
١٨	د- ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:.....
١٨	تاسعاً- منهج الدراسة:.....
١٨	تاسعاً - مجتمع و عينة و أدوات الدراسة:.....
٢٠	احد عشر - المصطلحات والتعاريف الإجرائية:.....
٢٢	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة.....
٢٣	المبحث الأول التفكير الاستراتيجي- المفهوم والأهمية.....

٢٣	تمهيد:
٢٤	أولاً- مفهوم التفكير الاستراتيجي.....
٢٤	1-1- مفهوم التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking.....
٢٧	ثانياً- أبعاد التفكير الاستراتيجي:.....
٢٩	ثالثاً- سمات التفكير الإستراتيجي.....
٣١	رابعاً- نماذج التفكير الإستراتيجي:.....
٣٤	خامساً- إطار التفكير بصورة استراتيجية.....
٣٦	سادساً- التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.....
٣٩	سابعاً- أهمية التفكير الاستراتيجي.....
٤٠	ثامناً- معوقات التفكير الإستراتيجي.....
٤٣	تاسعاً- الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الإستراتيجي.....
٤٤	عاشراً- خطوات تنمية التفكير الإستراتيجي.....
٤٧	المبحث الثاني إدارة الأزمات في القطاع المصرفي.....
٤٧	تمهيد:
٤٨	أولاً- مفهوم الأزمة والمصطلحات ذات العلاقة:.....
٤٨	1-1- مفهوم الأزمة:.....
٥١	2-1- المصطلحات أو المفاهيم المرتبطة بالأزمة.....
٥٤	ثانياً- أسباب نشوء الأزمات.....
٥٦	ثالثاً- الخصائص الأساسية للأزمات.....
٥٨	رابعاً- مفهوم إدارة الأزمات (Crises Management).....
٦٠	خامساً- الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات.....
٦٣	سادساً- الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.....

٦٧	سابعاً- مبادئ مواجهة الأزمات.....
٦٨	ثامناً- فوائد الأزمات.....
٧٠	خلاصة:.....
٧١	المبحث الثالث الأزمات في القطاع المصرفي.....
٧١	تمهيد.....
٧٣	أولاً- الأخطار التي تواجه المصارف.....
٧٥	ثانياً- الأزمات المصرفية.....
٧٥	2-1- الأسباب المؤدية للأزمات المصرفية.....
٧٦	2-2- معايير التعرف على الأزمات المصرفية.....
٧٧	2-3- أزمة أسعار الصرف.....
٧٧	2-4- أسباب حدوث الأزمات المصرفية.....
٨٠	ثالثاً- نتائج الأزمة المصرفية:.....
٨١	رابعاً- الأعراض والمؤشرات الاقتصادية للأزمات المصرفية.....
٨٤	خامساً- نبذة عن القطاع المصرفي الخاص في سورية.....
٨٥	5-1- المصارف الخاصة.....
٨٦	5-2- جنسيات المصارف الخاصة.....
٨٧	5-3- موجودات المصارف الخاصة.....
٨٨	5-4- المصارف الإسلامية:.....
٩٢	خلاصة:.....
٩٣	الفصل الثالث.....
٩٣	الدراسة الميدانية.....
٩٤	المبحث الأول أساليب جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعيّناتها وخصائصها.....

تمهيد.....	٩٤
أولاً- منهج الدراسة:.....	٩٤
ثانياً- مجتمع الدراسة وعيّنته:.....	٩٥
1-2- مجتمع الدراسة:.....	٩٥
ثالثاً- أداة الدراسة:.....	٩٦
رابعاً- صدق وثبات أداة الدراسة:.....	٩٧
خامساً- المعالجة الإحصائية.....	١٠٠
سادساً- المتغيرات الديموغرافية.....	١٠٠
المبحث الثاني تحليل النتائج واختبار الفرضيات.....	١٠٣
تمهيد:.....	١٠٣
أولاً- تفسير ومناقشة متغيرات الدراسة.....	١٠٣
1-1- تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد المجال الأول: "التفكير الإستراتيجي".	١٠٣
2-1- تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد المجال الثاني: "إدارة الأزمات".	١٠٩
ثانياً- اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.....	١١٣
1-2- الإجابة عن أسئلة الدراسة.....	١١٣
2-2- اختبار فرضيات الدراسة.....	١١٦
المبحث الثالث النتائج والتوصيات.....	١٢٩
أولاً- نتائج الدراسة.....	١٢٩
ثانياً- توصيات الدراسة.....	١٣١
قائمة المراجع.....	١٣٢
ثانياً- المراجع الأجنبية.....	١٤١
الملحق.....	١٤٤

فهرس الجداول

الجدول رقم (١): نموذج Mintzberg للتفكير الإستراتيجي.....	٣٢
الجدول رقم (٢): يبين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم ذات العلاقة الوثيقة بالأزمة.....	٥٣
الجدول رقم (٣): المؤشرات الاقتصادية للتعرض للأزمات.....	٨٢
الجدول رقم (٤): المصارف العاملة في سورية العامة والخاصة والإسلامية.....	٨٦
الجدول رقم (٥): حجم الموجودات الإجمالية في المصارف الإسلامية ومعدلات نموها (الأرقام بالملايين).....	٩١
الجدول رقم (٦): التكرارات والنسب المئوية للاستبيانات الموزعة في المصارف العاملة في دمشق.....	٩٥
الجدول رقم (٧): مقياس درجات ليكرت الخماسي.....	٩٧
الجدول رقم (٨): معاملات ألفا كرونباخ لمقاييس المتغيرات.....	٩٧
الجدول رقم (٩): توزيع مفردات عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية.....	١٠٠
الجدول رقم (١٠): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الشمولية".....	١٠٣
الجدول رقم (١١): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "الجوهرية".....	١٠٥
الجدول رقم (١٢): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "المستقبلية".....	١٠٦
الجدول رقم (١٣): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "الإبداعية".....	١٠٧
الجدول رقم (١٤): نتائج تحليل أبعاد المجال الأول "التفكير الإستراتيجي".....	١٠٨
الجدول رقم (١٥): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الاستعداد والتحضر لإدارة الأزمات".....	١٠٩
الجدول رقم (١٦): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني " جودة الاتصال وتدفق المعلومات".....	١١١
الجدول رقم (١٧): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث " سرعة قرار الاستجابة للأزمات".....	١١٢
الجدول رقم (١٨): نتائج تحليل أبعاد المجال الثاني "إدارة الأزمات".....	١١٣

الجدول رقم (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد التفكير الإستراتيجي.....	١١٣
الجدول رقم (٢٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد إدارة الأزمات.....	١١٤
الجدول رقم (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد كل من التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات.....	١١٥
الجدول رقم (٢٢): نتائج الارتباط بين التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات.....	١١٨
الجدول رقم (٢٣): تحليل نتائج الانحدار الخطي لأثر شمولية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات.....	١١٨
الجدول رقم (٢٤): تحليل نتائج الانحدار الخطي لأثر جوهرية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات.....	١١٩
الجدول رقم (٢٥): تحليل نتائج الانحدار الخطي لأثر مستقبلية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات.....	١١٩
الجدول رقم (٢٦): تحليل نتائج الانحدار الخطي لأثر إبداعية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات.....	١٢٠
الجدول رقم (٢٧): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق الجوهرية لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ...	١٢١
الجدول رقم (٢٨): نتائج اختبار (LSD) للتعرف على مصدر الفروق الجوهرية لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	١٢١
الجدول رقم (٢٩): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق الجوهرية لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	١٢٣
الجدول رقم (٣٠): نتائج اختبار (LSD) للتعرف على مصدر الفروق الجوهرية لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....	١٢٣
الجدول رقم (٣١): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق الجوهرية لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي	١٢٤

الجدول رقم (٣٢): تطبيق معادلة ليفين (Levene) لتجانس لدرجات العاملين وفقاً	
لمتغير المستوى الوظيفي	١٢٥
الجدول رقم (٣٣): نتائج مقارنات (Shefeet) ضمن ثلاث مجموعات من المستوى الوظيفي	
للعاملين في المصارف العاملة في مدينة دمشق.....	١٢٥
الجدول رقم (٣٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من	
الفروق الجوهرية لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير نوع المصرف (عام-	
خاص)	١٢٧

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (١): توزع كل من المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة الحالية..... ٥
- الشكل رقم (٢): يبين نموذج مكونات التفكير الاستراتيجي..... ٣٤
- الشكل رقم (٣): أدوات ممارسة التفكير بصور إستراتيجية..... ٣٥
- الشكل رقم (٤): العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي..... ٣٩
- الشكل رقم (٥): أهم المفاهيم المرتبطة بالأزمة..... ٥٢
- الشكل رقم (٦): تطوّر موجودات المصارف الخاصة السوري..... ٨٨
- الشكل رقم (٧): قيمة الموجودات المحلية والأجنبية في المصارف الخاصة السورية - ملايين الليرات السورية..... ٨٨
- الشكل رقم (٨): تطوّر الموجودات المحلية والأجنبية في المصارف الإسلامية الخاصة - ملايين الليرات السورية..... ٩٠
- الشكل رقم (٩): تطوّر الموجودات المحلية والأجنبية في المصارف الإسلامية السورية - ملايين الليرات السورية..... ٩٠

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً - مقدمة:

إذا كان ظهور مصطلح " إدارة الأزمة " في ستينيات القرن الماضي جاء على خلفية أزمة سياسية بين المعسكرين الشرقي والغربي في الحرب الباردة، إلا أنه أصبح اليوم فرعاً مهماً من فروع الإدارة، ويتم تطويره والاستفادة منه في شتى المجالات، ووضعت له مداخل واستراتيجيات وطرق مختلفة للتعامل مع الأزمات وإدارتها بشكل سليم.

وفي أدبيات الإدارة الحديثة بات هناك نوعان من أساليب حل الأزمات. الأول اصطلاح على تسميته الطرق التقليدية، أما الآخر فهو الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات. الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات هي مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المنظمات سابقاً في أغلب دول العالم في مواجهة الأزمات، وكانت في مجملها تقوم على أساس الاستبداد والقوة والمواجهة العنيفة للأزمة وأسلوب بخس الأزمة وأسلوب إخماد الأزمة.

هذه الأساليب التقليدية اتضح أنها قد تنجح في المعالجة المؤقتة للأزمة، لكن هذه الأزمة قد تعود من جديد أكثر شدة وأعنف قوة.

ولذلك في ضوء الإخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، وفي ضوء التراكمات السلبية المتعلقة بكل أسلوب من الأساليب التقليدية المستخدمة، إضافة إلى التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، تمخض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمات، وهذه الأساليب تتسجم مع مضامين التطورات الإدارية والتكنولوجية، وتتفق مع الآفاق الواسعة التي نجمت عن ثورة المعلومات والاتصالات، كما أن هذه الأساليب الحديثة تتسجم مع التوجهات الحديثة نحو العاملين والموظفين وجميع أصحاب المصالح، وتراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتحقيق المصالح المجتمعية وتعمق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع. من هذه الأساليب والاستراتيجيات أسلوب الاحتياطي التعبوي وأسلوب المشاركة الديمقراطية، واستراتيجية تفريغ الأزمة من محتواها، واستراتيجية تفتيت الأزمة واستراتيجية أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها (أبو فارة، ٢٠٠٩).

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ

غاياته المنظمية، إذ كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات، ومنذ ذلك الحين خضع مفهوم التخطيط الاستراتيجي الى الاختبارات المكثفة من الباحثين المختصين حيث لم يجدوا ضالتهم المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع وبدأ البحث على أثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء و الأوهام التي اكتتفت تطبيقاتها وبما يخدم التوجهات الاستراتيجية في المنظمة ألا وهو التفكير الاستراتيجي، (الدوري و صالح، ٢٠٠٩: ٢٩).

فالتفكير الاستراتيجي يعد وسيلة أو أسلوب ينبع من تفكير خلاق وابتكاري وإبداعي، ويبنى من جراء تصنيف الاحداث ومزج المتضادات بطريقة قيادية، ونقلها الى حيز التنفيذ عن طريق إعداد الأهداف والأغراض والخطط والسياسات والإجراءات، (الفواز، ٢٠٠٨، ص ١٧).

وبناء على ما سبق ستتضمن دراسة (أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات) في فصلها الأول: عرض مشكلة الدراسة ومسوغاتها، وأسئلتها، أهميتها، أهدافها، والمنهج المستخدم، وأخيراً مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.

وفي فصلها الثاني: التفكير الاستراتيجي المفهوم والأهمية، وإدارة الأزمات في القطاع المصرفي، والقطاع المصرفي (الأخطار وأسباب حدوث الأزمات).

ويتضمن الفصل الثالث الدراسة الميدانية باستخدام برنامج spss. ويتناول المبحث الأخير في الفصل الثالث استعراض أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

ثانياً - مشكلة الدراسة:

بالرغم من ان وضع اطار جيد لإدارة الأزمات أمر ضروري إلا ان التنفيذ الفعال هو اكثر أهمية، ومن الضروري إجراء محاكاة للأزمة بشكل منتظم من أجل زيادة الاستعداد لإدارة الأزمة للتعرف على أهم العوامل المؤثرة على إدارة الأزمات، وبهذا الخصوص ومن خلال قيام الباحث بزيارة استطلاعية لعدد من المصارف العاملة في مدينة دمشق مصرف عام عدد (٢) مصرف خاص عدد (١)، ومن خلال طرح بعض الاسئلة على مدراء المصارف فيما يخص دور التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية في ادارة الأزمات، فقد توصل الباحث إلى أن هناك تباين في فهم المعرفة بالتفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة كما أن هناك غموض لدى المعنيين في إدراك دور

التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في القطاع المصرفي، وباعتبار ان القطاع المصرفي يشكل دعامة أساسية للاقتصاد الوطني ويتأثر كغيره من القطاعات بالأزمات باختلاف أنواعها فإنه استناداً لما ذكر سابقاً يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر التفكير الاستراتيجي للإدارة في إدارة الأزمات في المصارف العاملة في مدينة

دمشق؟

كما تسعى هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما مستوى ممارسة الإدارة في المصارف للتفكير الاستراتيجي بمكوناته المختلفة؟
٢. ما هي الاجراءات المتبعة من قبل ادارات المصارف لإدارة الازمات التي قد تحدث بشكل مفاجئ؟
٣. هل لقيام الإدارة في المصارف محل الدراسة بممارسة التفكير الاستراتيجي بابعاده المختلفة من أثر في إدارة الأزمات؟

ثالثاً - أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في جانبين رئيسيين، هما:

١- أهمية نظرية:

تأتي أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعاً مهماً وحيوياً وهو دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المصارف، حيث أتت هذه الدراسة لتتكامل مع الدراسات والأبحاث السابقة الباحثة في ذات المجال.

٢- أهمية تطبيقية:

إن الدراسة الحالية تحاول تقديم المساعدة لمدراء المصارف ومجالس إدارتها ولفت انتباههم الى أهمية التفكير الاستراتيجي، من خلال امكانية التوصل الى نتائج مفيدة لأصحاب القرارات في تلك المصارف.

رابعاً - أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

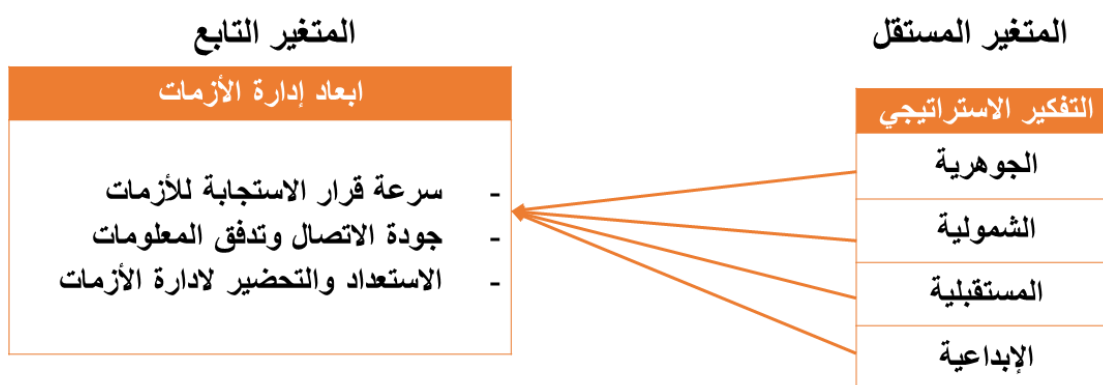
١. التعرف على سمات التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المصارف
٢. التعرف على واقع ادارة الازمات في المصارف
٣. تحديد أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في إدارة الأزمات في المصارف

خامساً - متغيرات البحث ونموذجه:

١- المتغير المستقل (X): لأغراض الدراسة الحالية سيعتمد الباحث نموذجاً للتفكير الاستراتيجي وفق دراسة (الحسنية ٢٠٠٩: ٨٦)، وبناء على ذلك تكون أبعاد التفكير الاستراتيجي:

- أ- الجوهرية
- ب- الشمولية
- ت- المستقبلية
- ث- الابداعية

٢- المتغير التابع (Y): إدارة الأزمات.



الشكل رقم (1): توزيع كل من المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة الحالية

سادساً - فرضيات الدراسة:

بناء على ما تم تناوله في المقدمة ومشكلة البحث يمكن تلخيص فروض الدراسة طبقاً للمتغيرات التابعة والمستقلة في فرضيتين أساسيتين:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ للتفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المصارف"

وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ لشمولية التفكير في إدارة الأزمات.

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ لمستقبلية التفكير في إدارة الأزمات.

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ لإبداعية التفكير في إدارة الأزمات.

٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ لجوهرية التفكير في إدارة الأزمات.

الفرضية الرئيسية الثانية:

"توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في اتجاه افراد العينة نحو أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة - المستوى الوظيفي - نوع المصرف) في المصارف"

وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

١- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في اتجاه افراد العينة نحو أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٢- توجد فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في اتجاه افراد العينة نحو أثر التفكير الاستراتيجي في ادارة الأزمات تعزى لمتغير الخبرة.

٣- توجد فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في اتجاه افراد العينة نحو أثر التفكير الاستراتيجي في ادارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

٤- توجد فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في اتجاه افراد العينة نحو أثر التفكير الاستراتيجي في ادارة الأزمات تعزى لمتغير نوع المصرف.

سابعاً - الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

١ - (دراسة صالح، ٢٠١٨) بعنوان: دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية)

يعد التعامل مع الأزمات أحد أهم محاور اهتمام الإدارة في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات، ويتطلب ذلك وجود إدارة على درجة عالية من الكفاءة والقدرة على التفكير الإبداعي من أجل اتخاذ الخطوات المناسبة والمدروسة بالسرعة الممكنة، وذلك بهدف تجاوز الأزمة وضمان الاستمرار والبقاء واستثمار الفرص الناتجة عنها بما يحسن الأداء العام للمنظمة، وتعد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات من أكثر الاستراتيجيات فعالية في إدارة الأزمات وتحسين الأداء.

يهدف البحث إلى تقييم الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة الراهنة في المصارف الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية، ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمصارف المدروسة، ودراسة طبيعة وقوة العلاقة بينهما، ولتحقيق ذلك تم صياغة أربع فرضيات، واعتمدت الدراسة المقاربة الاستنباطية، وتم استخدام المهج الوصفي التحليلي لتوصيف متغيرات الدراسة، واستخدمت الباحثة أسلوب الاستبانة لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام اختبارات إحصائية أهمها: اختبارات الوسط الحسابي One- Sample T. test ، واختبار الارتباط الثنائي Pearson Correlation، واختبار الانحدار المتعدد.

وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها: توجد علاقة طردية بين الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة وبين الأداء التسويقي، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من إستراتيجية تغيير المسار وإستراتيجية

فرق العمل على الأداء التسويقي، ولا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إستراتيجية تفتت الأزمة على الأداء التسويقي في المصارف المدروسة.

- صالح، كاترين، ٢٠١٨، دور الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (40)، العدد الثالث، اللاذقية، سورية.

٢- دراسة (بيطار، ٢٠١٧) بعنوان: "الدور التنموي للمصارف الإسلامية العاملة في سورية" دراسة تحليلية

تهدف الدراسة إلى تحليل الدور التنموي للمصارف الإسلامية العاملة في سورية. ولتحقيق هذا الهدف تم حساب مجموعة من المؤشرات المالية المتعلقة بالمصارف الإسلامية موضوع الدراسة (بنك الشام، بنك سورية الدولي الإسلامي، وبنك البركة) والمتعلقة بقدرة هذه المصارف على جذب المدخرات، توظيف الموارد، خلق قيمة مضافة، وقدرتها على توفير فرص العمل.

توصلت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية لها دور في جذب المدخرات، واستثمارها بما يخدم عملية التنمية، إلا أن هذا الدور لا يزال محدوداً بسبب اعتمادها على المراجعة في أغلب توظيفاتها مع التركيز على القطاع التجاري في المرتبة الأولى.

وبالرغم من مساهمتها المنخفضة في القيمة المضافة وتوفير فرص العمل إلا أن هذه المساهمة في تطور ونمو مستمر، وتعتبر مساهمة المصارف الإسلامية في تمويل التجارة الخارجية لا سيما من خلال الاعتمادات المستندية متفاوتة من عام لآخر خلال الفترة المدروسة.

- بيطار، منى لطفي، ٢٠١٧، الدور التنموي للمصارف الإسلامية العاملة في سورية "دراسة تحليلية"، مجلة جامعة البعث، المجلد (٣٩)، العدد الثالث، حمص، سورية.

١- دراسة (الناجي، ٢٠١٢) الأردن.

عنوان الدراسة: أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي في

الشركات الصناعية الدوائية في مدينة عمان الكبرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى. وخلصت الدراسة التي طبقت على عينة من مدراء ورؤساء الأقسام في (١٩) شركة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بشكل على الأداء التسويقي. الاستراتيجيات التي تناولها الباحث بالدراسة كانت: (استراتيجية تفريغ الأزمة، استراتيجية تفتيت الأزمة، استراتيجية احتواء الأزمة، استراتيجية تغيير المسار). استراتيجية تغيير المسار حصلت على أقل نسبة من ناحية الأهمية، كما أن اختبار الفرضيات أظهر أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام هذه الاستراتيجية على الأداء التسويقي، فيما كانت استراتيجية تفتيت الأزمة في المرتبة الأولى. الدراسة أشارت أيضاً إلى أن (٤٨٪) من عينة الدراسة لم يتلقى أي دورة في موضوع إدارة الأزمات.

٢-دراسة (الأشقر، ٢٠١٠) قطاع غزة.

عنوان الدراسة: درجة ممارسة إدارة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة الى التعرف إلى درجة ممارسة الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة وعددهم (٩٥) رئيساً من كافة التخصصات.

وقد ظهرت النتائج التالية منها:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (عدد سنوات الخدمة، نوع المؤسسة التعليمية، ونوع التخصص في التوجيهي) في المراحل الخمس.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير جهة الإشراف (وكالة، خاصة أو أهلية) في المرحلة الأولى والمرحلة الخامسة ولصالح جهة الإشراف (خاصة أو أهلية).

٣-دراسة (أبو عزيز، ٢٠١٠) قطاع غزة.

عنوان الدراسة: معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار
دراسة حالة قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات والصعاب التي واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار ومدى تأثير هذه المعوقات على جاهزية وزارة الصحة للتعامل مع الأزمات، والكشف عن الثغرات ونقاط الضعف لدى الوزارة في هذا المجال والتعرف على مدى تأثير الأزمات التي عانت منها وزارة الصحة خلال الحصار على الخدمات الصحية التي تقدمها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بإعداد استبانة وتوزيعها على ٣٥٪ من مجتمع الدراسة المتكون من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ١- يتوفر بالحد الأدنى لدى وزارة الصحة المقومات الأساسية اللازمة لإدارة الأزمات
- ٢- واجهت وزارة الصحة معوقات رئيسية خلال ادارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار حيث شكل ازدواجية الولاء الوظيفي أكبر هذه العوامل على الاطلاق.
- ٣- شكلت المعوقات المادية ثاني هذه العوامل.

٤-دراسة (الفرا، ٢٠٠٩) فلسطين المحتلة.

عنوان الدراسة: التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الاهلية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في محافظات غزة، وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا فيها، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة لديها مستوى استراتيجي مناسب، لكن يحتاج إلى مزيد من التعزيز، كما بينت النتائج أن المنظمات غير الحكومية تطور افتراضات وسيناريوهات مبنية على تحليل بيئة العمل، ويتم اختبار لهذه الافتراضات، مما يساعد على وجود خطط بديلة تتناسب مع المتغير الحاصل في بيئة المؤسسة، إلى جانب وجود مستوى تركيز مناسب للمنظمات غير الحكومية على تحقيق أهدافها، حيث يوجد وضوح لرسالة المؤسسة،

وأهدافها، مع توفر لوائح ونظم واضحة للمؤسسة، إلا أن وضوح رؤية اتجاه المستقبل لهذه المؤسسات يحتاج إلى اهتمام أكبر من قبل إدارة المنظمات.

٥-دراسة (أحمد، ٢٠٠٩) فلسطين.

عنوان الدراسة: تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية.

هدفت الدراسة على معرفة أثر استراتيجيات الأزمة على الأداء التسويقي والمال للشركات من خلال توزيع استبانات عددها (١٧٠) على مديري ونواب أقسام الشركات الفلسطينية المختلفة بالإضافة لمقابلة عينة من المديرين كأداة إضافية للحصول على البيانات اللازمة، وتم استخدام البيانات المالية للشركات الفلسطينية ما بين عامي (٢٠٠٩ - ٢٠٠٠) للحصول على بعض المؤشرات للأداء المالي التسويقي. وتكون مجتمع الدراسة من (٣٨) شركة تكونت وحدة المعاينة من (٣١٠) أفراد يعملون في مستويات إدارية عليا ووسطى وقد توصلت الدراسة عدم وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المنظمي (التسويقي والمالي) للشركات الفلسطينية، وذلك لتعدد مؤشرات الأداء المنظمي ولا تكمن في المؤشرات المالية فقط.

وتوصلت الدراسة الى عدم وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المالي للشركات الفلسطينية وذلك لتعدد الأزمات في فلسطين بدرجة كبيرة. وأخيراً توصلت الى عدم وجود أثر لاستراتيجيات الأزمات على الأداء التسويقي للشركات الفلسطينية بسبب الحالة السياسية والاقتصادية السائدة في فلسطين والتي تؤثر بشكل على الأداء التسويقي.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة بالتعرف على طبيعة المؤشرات المستخدمة بالأداء التسويقي واستراتيجيات الأزمات التي استخدمت بالدراسة منها: الاحتواء، التفتيت، الإنكار، التوسع، تغيير المسار، كبت الأزمة.

٦-دراسة (إسليم، ٢٠٠٧) غزة.

عنوان الدراسة: سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة وذلك وصولاً لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة.

وقد أظهرت النتائج النهائية للدراسة أن وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة الى تنمية وتطوير يركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها، كما كان من توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات على اعتباره جزءاً مكملاً للتخطيط الاستراتيجي، كما أوصت بضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسؤولة مباشرة عن علاج الأزمات والتعامل معها.

٧-دراسة (النعمي، ٢٠٠٣) العراق.

عنوان الدراسة: مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مجموعة من مواصفات وقدرات المفكر الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف اختار الباحث عينة مقصودة تتألف من (٥٠) أستاذاً جامعياً برتبة أستاذ وأستاذ مساعد من الجامعات العراقية، بالإضافة إلى (٥٠) من قيادات التعليم العالي والبحث العلمي، وذلك بهدف الحصول على إجابات متوازنة تربط بين الجانبين الأكاديمي النظري والتطبيق (العملي) في التعبير عن مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، وأوضحت نتائج التحليل وجود أهمية واضحة للتراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمفكر الاستراتيجي استناداً إلى سنوات الخبرة في مجال العمل والتحصيّل العلمي المناسب.

٨-دراسة (الحراشة ٢٠٠٣) الأردن.

عنوان الدراسة: مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار.

هدفت الى تعرف مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار، وكان من أهم نتائج الدراسة ان مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم جاء بمستوى منخفض بجميع أنواعه، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكانت الفروق لصالح فئتي المديرين والعاملين ومديري التربية والتعليم، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي.

٩-دراسة (صالح ومحمد، ٢٠٠١) العراق.

عنوان الدراسة: تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة في العراق.

هدفت الى التعرف طبيعة أنماط التفكير الاستراتيجي ومكوناتها لدى الإدارة العليا والوظيفية وعلاقة الموقع الإداري للمدير بالنمط المطلوب للتفكير على افتراض مفاده أن المهام القيادية هي عقلية بالإسساس، وتتطلب أنماطاً تفكيرية موازنة لاحتياجات القرارات في البنية المنظمة، إذ أن احتياجات القرارات الاستراتيجية من أنماط التفكير هي تركيبية - استقرائية، في حين ان احتياجات القرارات الوظيفية هي استدلالية - تحليلية.

ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة لتعرف واقع أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية، وبناءً على نتائج الاستبانة تم بناء مقياس علمي خاص مستقل تضمن (١٨) فقرة وتكونت عينة الدراسة من إدارات عينة من شركات القطاع الخاص والمسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية

وأوضح من نتائج الدراسة غياب التناسب النظري عن واقع التفكير الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوظيفية. وبذلك تظهر هيمنة التفكير الواقعي والركون الى

التقليد مما يعطل ملكة التفكير والنظر والتعقل واستيفاء الحجة فضلاً عن أنه لا يفضي الى معرفة، لا سيما وأن منظمات القرن الواحد والعشرين هي منظمات معرفة ونظر ودليل.

١٠-دراسة (عياد، ٢٠١٥) قطاع غزة.

عنوان الدراسة: أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الازمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة. وقد أجريت الدراسة على عينة من (٨٠) من مدراء ونواب ورؤساء اقسام هذه البنوك، باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لإجراء العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف هذه الدراسة. وقد توصل الباحث الى النتائج التالية:

١- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية، فقد تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الازمات الحديثة على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة ٠.٠٥

٢- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام كل من استراتيجية تغيير مسار الأزمة، واستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة ٠.٠٥

٣- فيما ظهر من نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام أي من الاستراتيجيات الأخرى محل الدراسة على الأداء التسويقي للبنوك عند مستوى دلالة ٠.٠٥

ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة أليو (Allio, 2006) الولايات المتحدة الأمريكية.

عنوان الدراسة: ١٠ خطوات للتفكير الاستراتيجي

هدفت الدراسة الى التحقيق فيما إذا كان التفكير الاستراتيجي يعتمد على التحليل المنهجي للوضع الراهن في المنظمة، وتشكيل اتجاهها على المدى الطويل، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه لا بد من التركيز على هذه المحاور حتى تتمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات السريعة التي تحدث في المجالات المختلفة.

٢- دراسة بون (Bonn, 2005) استراليا.

عنوان الدراسة: تحسين التفكير الاستراتيجي / دخول متعدد المستويات.

هدفت الدراسة الى تطوير إطار عملي للتفكير الاستراتيجي للمنظمات في استراليا يتكامل فيه التركيز على الأفراد والجماعات والمنظمات، وكان من أهم نتائج الدراسة تطوير استراتيجيات على مستوى الفرد، والجماعة، والمنظمة ليساعد في تطوير التفكير الاستراتيجي للمنظمات، كما بينت النتائج أن التفكير الاستراتيجي طريقة لحل المشكلات الاستراتيجية يجمع بين المنهج العقلاني والمجتمع، مع وجود عمليات إبداعية متنوعة يتضمن مجموعة من العناصر هي (أنماط التفكير، الإبداع، الابتكار، الرؤية المشتركة).

٣- دراسة ديمار (De Deemar, 1997) الولايات المتحدة الأمريكية.

عنوان الدراسة: استراتيجيات التعامل مع الازمات للمناطق التعليمية في مدارس كنساس في أمريكا.

هدفت هذه الدراسة الى تفحص استراتيجيات التعامل مع الأزمات للمناطق التعليمية في مدارس كنساس بأمريكا، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة الى أن هناك حاجة لوجود مختصين بوسائل الإعلام أو متمرسين بالعلاقات العامة ضمن المنطقة التعليمية كما أكدت نتائجها انعدام مصداقية الإعلام وانعدام الثقة حيث تبين أن (٢٥٪) من الإداريين استخدم استراتيجيات تفاعلية في حين استخدم أكثر من (٦٠٪) استراتيجيات العلاقات العامة.

٤- دراسة سميث (Smith, 1990) بريطانيا.

عنوان الدراسة: التخطيط للظروف الطارئة: عن طريق نموذج إدارة الازمات في بريطانيا:

هدفت الدراسة الى استعراض المساهمات المركزية لإدارة الأزمة، إضافة الى تطوير نموذج تخطيطي للأزمات، يدعو الى ان الإدارة بحاجة الى معرفة قيود التخطيط للأوضاع الطارئة و ذلك من أجل صنع قرارات أكثر فعالية، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بالاستعانة بالأدبيات والمرجعيات المناسبة، وإجراء العديد من المقابلات مع المعنيين، حيث أشارت النتائج الى فاعلية جيدة للمؤسسات الصناعية في إدارة الأزمات، كما و أشارت النتائج الى فاعلية جيدة للمؤسسات الصناعية في إدارة الأزمات، كما و أشارت الى وجود ثلاث مراحل ضمن الأزمة: مرحلة التعجيل أو ما قبل الأزمة، و المرحلة العملية للأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة.

٥- دراسة غولدمان (Goldman, 2006) الولايات المتحدة الامريكية.

عنوان الدراسة: التفكير الاستراتيجي في القمة: ما الذي يؤثر على تجربة التنمية؟

هدفت الدراسة الى الإجابة عن السؤال التالي: ما الخبرات التي تساهم في تطوير التفكير الاستراتيجي؟، كان من أهم نتائج الدراسة أنه هناك ثلاثة نماذج يتم من خلالها وصف الخبرات التي تساهم في تطوير التفكير الاستراتيجي وهي (تطوير الفهم، ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مواجهة التحديات والعقبات).

٦- دراسة فلن وسالفن (Flin&Salven, 1996)

عنوان الدراسة: دور مؤشرات الشخصية في القدرة على إدارة الأزمات.

هدفت هذه الدراسة الى اختيار العلاقة بين الشخصية من جهة، والقدرة في السيطرة على الأزمات والأحداث من جهة أخرى في ظروف الأزمات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين فقرات معدلات الأداء وإدارة الأزمات، وعدم وجود علاقة بين معدلات الأداء ومؤشرات الشخصية مثل الديمقراطية، الراحة، الخوف.

ج- التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

استعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، مرتبة زمنياً من الأحدث الى الأقدم جميعها مرتبطة بمجالات الدراسة من أبعاد التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

بالنسبة للتفكير الاستراتيجي: هناك دراسات تناولت دور الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة في تحسين الأداء التسويقي (صالح، ٢٠١٨)، ودراسات تناولت تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي (صالح ومحمد، ٢٠٠١)، ودراسة تناولت مستوى التفكير الاستراتيجي (الحراشة، ٢٠٠٣)، بالإضافة الى دراسة تناولت مواصفات التفكير الاستراتيجي (النعمي، ٢٠٠٣)، كما وتوجد دراسة تناولت الخبرات التي تساهم في تطوير التفكير الاستراتيجي دراسة (Gold Man, 2006)، و دراسة تناولت التفكير الاستراتيجي يعتمد على التحليل المنهجي للوضع الراهن في المنظمة دراسة (Allio, 2006).

وهناك دراسة واحدة فقط تناولت الدور التنموي للمصارف الإسلامية العاملة في سورية وهي دراسة (بيطار، ٢٠١٧)

بالنسبة لإدارة الأزمات: هناك دراسة تناولت سمات إدارة الأزمات (إسليم، ٢٠٠٧)، ودراسة تناولت واقع إدارة الأزمات (عودة، ٢٠٠٨)، وتوجد دراسة تناولت معوقات إدارة الأزمات (أبو عزيز، ٢٠١٠)، و دراسة تناولت تفحص استراتيجيات التعامل مع الأزمات (De Deemar, 1997)، كما وهناك دراسة تناولت اختيار العلاقة بين الشخصية من جهة، والقدرة في السيطرة على الأزمات والأحداث من جهة أخرى في ظروف الأزمات (Flin&Salven, 1996).

بالنسبة لمجتمع الدراسة وعينته: فقد تباينت الدراسات السابقة في تحديد مجتمع الدراسة وعينته من بحث لآخر، وذلك تبعاً لنوع المجيب، فمن الدراسات السابقة ما تم تطبيقها على الإدارة العليا والوظيفية كدراسة (صالح ومحمد، ٢٠٠١)، وهناك دراسات تم تطبيقها على الإداريين والاكاديميين في الجامعات العراقية كدراسة (النعمي، ٢٠٠٣)، كما وجدت دراسات تم تطبيقها على مدراء ونواب الأقسام في الشركات الفلسطينية المختلفة كدراسة (أحمد، ٢٠٠٩)، ودراسات تم تطبيقها على مدراء ورؤساء الأقسام في الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى (الناجي، ٢٠١٢).

د- ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وعلى حد علم الباحث لم يسبق لدراسة أن بحثت العلاقة ما بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث ان الدراسات المشار اليها التي تم التطرق لها ركزت أغلبها على علاقة التفكير الاستراتيجي بنواحي بعيدة عن إدارة الأزمات وبعيدة عن القطاع المصرفي، مما يشير الى ندرة الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمات.

تاسعاً- منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة الحالية، والبيانات المرتبطة بها، وفي ضوء الأسئلة المراد الإجابة عنها، فإن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه منهج يسعى للوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول الى فهم افضل وادق (النعيمي، وآخرون، ٢٠٠٩) حيث سيتم استخدام الكتب والدوريات والمقالات المحكمة المنشورة وغير المنشورة بشقيها العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك لمعرفة أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مع استخدام الطريقة الكمية والاستنتاجية، وذلك بتصميم استبانة خاصة سيتم توزيعها على افراد العينة مدار البحث ومن ثم اجراء التحليل الاحصائي المناسب وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المتضمنة في برنامج (SPSS)، وسوف نتحدث بشكل مفصل عن منهجية البحث في القسم العملي.

تاسعاً - مجتمع و عينة و أدوات الدراسة:

- مجتمع و عينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الإدارات المركزية في المصارف العامة والخاصة العاملة في مدينة دمشق في سورية، والبالغ عددهم (٦) مصارف عامة، بالإضافة الى (١٤) مصرفاً خاصاً.

أما عينة الدراسة: تتكوّن من مجموعة من العاملين في المصارف العامة والخاصة المتمركزة في مدينة دمشق، وتمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي، نظراً لكون أفراد العينة متشابهين من حيث الصفات ولا يتم التمييز بينهم.

وقد بلغت **175 مفردة**، ووزعت عليها استمارات الاستبيان. وتم استرجاع **150** استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتعتبر هذه النسبة كافية من الناحية الإحصائية للوصول إلى نتائج مقبولة إحصائياً.

- أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات الأكاديمية ذات الصلة بموضوع الدراسة في تصميم فقرات الاستبانة مع إجراء بعض التعديلات بما يتناسب وموضوع الدراسة الحالية (بتصرف) ومن أهم هذه الدراسات: دراسة (جعفر، 2017) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ودراسة (الحسنية، 2009)، ودراسة (الجديلي، 2006) بعنوان: واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، ودراسة (المطيري، 2011) بعنوان: تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، دراسة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

الاستبانة من تصميم الباحث بالاستناد الى الدراسات السابقة آنفة الذكر، مقسمة الى قسمين:

أ- (بنود التفكير الاستراتيجي): والتي تتكون من مجموعة بنود تظهر اتجاه المدراء ورؤساء الأقسام نحو مدى التزام كل من المصارف العامة والخاصة بتطبيق مكونات التفكير الاستراتيجي اثناء تعرض المصارف للآزمات، وفق تدرج خماسي التصميم (موافق بشدة، موافق، محايد، أرفض، أرفض بشدة).

ب- (بنود إدارة الآزمات): والتي تتكون من مجموعة بنود تقيس إدارة الآزمات لكل من المصارف العامة والخاصة، وتتم الإجابة على بنود هذه الاستبانة من قبل العاملين الإداريين في المصارف حصراً، وفق تدرج خماسي التصميم (موافق بشدة، موافق، محايد، أرفض، أرفض بشدة).

عاشراً- حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: الوقت الذي استغرق في إعداد الدراسة، وجمع البيانات، وقد تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2019-2020 .
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المصارف العامة والخاصة العاملة في مدينة دمشق.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عدد من العاملين وعلى جميع المستويات الإدارية في المصارف العامة والخاصة في مدينة دمشق.

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دراسة أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المصارف العمة والخاصة العاملة في مدينة دمشق.

احد عشر - المصطلحات والتعاريف الإجرائية:

- التفكير الاستراتيجي (Strategic thinking): عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والابداع في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة المستقبل لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة (السلطان ٢٠٠٦، ص ٥)
- الجوهرية: التفكير الاستراتيجي يتناول القضايا الجوهرية، وهي العوامل الرئيسية للنجاح، كما يسميها الياباني (أوهما) صاحب كتاب العقل الاستراتيجي (توفيق، ١٩٩٨: ٩٤) التي تضمن استمرار حياة الشركة والتي تضمن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كما يقول (أوهما) قلب قواعد اللعب رأساً على عقب بابتداع عوامل نجاح رئيسة جديدة تماماً (الحسنية، ٢٠٠٩: ٨٦)
- الشمولية: التفكير الاستراتيجي لابد ان يشمل كل أنشطة المنظمة ويؤثر في متغيراتها الرئيسية، يتعين على المنظمة ان تشمل في تخطيطها الاستراتيجي كل مستويات عمل المنظمة، المستوى التشغيلي الوظيفي، مثل تحسين عمليات التصنيع والتسويق، فالإدارة بالإبداع تشمل برعايتها كل مناحي المنظمة وأنشطتها الداخلية والمحلية والعالمية (الحسنية، ٢٠٠٩: ٨٦: ٨٧)
- المستقبلية: النظرة المستقبلية بعيدة المدى، بعد ان حدث تطور هائل في أساليب وأدوات التنبؤ الإداري، عفى الزمن على التفكير التقليدي الذي يصنف التخطيط طويل المدى بخمس سنوات فأكثر (الحسنية، ٢٠٠٩: ٨٧)
- الإبداعية: التخطيط الاستراتيجي ليس تكراراً لخطط واستراتيجيات الأعوام السابقة، بل هو اختراق للمستقبل، وكل ما يتعلق بالمستقبل فيه قدر كبير من الحدس والتخمين، وفيه قدر اكبر من التجديد والدخول في عوالم جديدة (الحسنية، ٢٠٠٩: ٨٧).
- الأزمة: حدث مفاجئ لا يمكن السيطرة عليه، يهدد حياة المنظمة (الأشخاص)، ينتج عنه آثار سلبية أو إيجابية بحسب طريقة التعامل معه. (ماهر، ٢٠٠٦).

- إدارة الأزمات: استخدام أدوات علمية وعملية خلال مراحل الأزمة المختلفة، لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها، لتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها (السعيد، ٢٠٠٦).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

التفكير الاستراتيجي - المفهوم والأهمية

تمهيد:

يمر العالم في هذه الآونة بفترة تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبرى تمثل تحديات لكافة المؤسسات سواء الحكومية منها أو الخاصة، الأمر الذي أدى إلى تغير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المؤسسات، وفي ظل التغيرات السريعة المتلاحقة أصبح من الواضح أنّ أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل وأخذة في الانهيار ولا بدّ من وجود أساليب جديدة مبتكرة، وأصبح الأمر يقتضى توفى رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، كما أصبح هنا كضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي الذي يمكّننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات، ومن هنا أصبح التفكير الاستراتيجي يُشكل لب وجوهر الإدارة الاستراتيجية ما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية، وأصبح من الضروري الأخذ في الاعتبار المبدأ القائل "أنّ الإدارة الاستراتيجية تبدأ بالتفكير الاستراتيجي".

والتفكير الاستراتيجي هو طريق أكثر إبداعاً وثراءً للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها ويشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة وعلى هذا فالتفكير الاستراتيجي يفرز استراتيجية ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وأغراض المنظمة والموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل التنظيم وكيفية الاستفادة من مواردها النادرة، وبعبارة أخرى يفرز استراتيجيات يمكن للمنظمة صياغتها وتنفيذها ويقوم التفكير الاستراتيجي على مجموعه من الرؤى التي تمّ الاتفاق عليها وتقوم على إتباع إطار منهجي يتجه نحو المستقبل،

ويتمكّن المفكر من خلاله من توجيه المنظّمة بدءاً من الانتقال من العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيّر في البيئة المحيطة بما يحقّق في النهاية توجّهاً فاعلاً بصورة أفضل للمنظّمة هذا التفكير يكون موجّهاً للمستقبل مع عدم إهمال الماضي وإدراكاً لواقع الذي تقف فيه المنظّمة، الأمر الذي يؤدّي إلى تجنب أخطاء الماضي (توفيق، 2001، 7)، (الفيقي، 1996، 6).

ويمثل التفكير الاستراتيجي أحد المتطلّبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً لأداء الأعمال في المنظّمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لأنّ الاستمرار بها قد يؤدّي إلى فشل المنظّمات، ومن أجل ضمان بقاء المنظّمة واستمرارها، يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقوم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة، وإنّما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك بحيث يكون التفكير الاستراتيجي أحد وأهم السّمات المميّزة لأدائها. لا سيما بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطوراً وزيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته، وبعد أن عاشت المنظّمات تحديات مستمرة وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة، وتبني المداخل الاستراتيجية لاستباق الأزمات، والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، فتحول نشاط تلك المنظّمات إلى نشاط استباقياً وليس علاجياً، وكان التفكير الاستراتيجي من بين تلك المداخل (صالح، 2009، 133).

أولاً- مفهوم التفكير الاستراتيجي

1-1 - مفهوم التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

يتصف عالم اليوم بالديناميكية والتغير السريع ويكاد ذلك يكون في كل شيء ولا سيما في التكنولوجيا وأساليب أداء العمل، حتى أضحت العالم قرية صغيرة واحدة بفضل ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى تقليص المسافات والزمن وانفتحت الأسواق باتساع خريطة العالم وانتشر المستثمرون ورجال الأعمال والمسوقون أينما وجدت الفرصة للاستثمار واشتدت حدة المنافسة (Wheelen and Hunger, 2006).

ولقد أدى هذا التسارع في التطور والتغير إلى بروز الحاجة إلى تطبيق الفكر الاستراتيجي في المؤسسات القائمة على التفكير الإداري الشامل من خلال الاهتمام بالتحليل الشامل لبيئة المؤسسات الداخلية والخارجية من أجل وضع رؤية مناسبة للمستقبل، ومن ثم وضع أهداف

واستراتيجيات وبرامج واقعية قابلة للتطبيق وتتناسب مع إمكانيات المؤسسة وأصحاب المصالح (Stakeholders) (Bonn, 2005).

ويعد مفهوم التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً منذ بدء العمل بها، فهو يعد استعداد لمواجهة ما هو متوقع، ونشاط حاشد من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، ولاسيما إذا اقتنع مدراء المؤسسات أن التخطيط من الأولويات الرئيسة لديهم، وكذلك وضع أهداف واضحة يتم تطويع الظروف والمعطيات لتسهيل تحقيقها، ومن ثم تكون النتائج ذات مردود إيجابي نظراً لتوقعها وتهيئة الإمكانيات للوصول إليها (Thompson and Strickland, 1999).

- تعريف التفكير الاستراتيجي

شهد الفكر الإداري المعاصر استخداماً واسعاً لمصطلح التفكير الاستراتيجي، حيث استخدم بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الاستراتيجية.

ويعرّف التفكير الاستراتيجي بأنه: "قناة فكرية تبث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، لا تلتقط الصور والأفكار المرسلّة من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه و تعيق سرعته و فاعليته إلاّ ما كان منها متعلّق بموضوع" (الغالبى، وإدريس، 2007، 65).

وقد عرفه محمد (2002) بأنه: "تلك العمليات العقلية المعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات، ويتطلّب التعامل مع البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية" (محمد، 2002، 52).

في حين عرفه الخفاجي بأنه: "أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغيير، ومن ثمّ التعامل معها من خلال التصرّو لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤولياتهم الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً" (الخفاجي، 2004، 74).

بينما عرفه عابد (2010) بأنه: "هو القدرة على توحيد مختلف الرؤى والطروحات الغامضة والمُعقّدة، مع الأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم المعلومات والمُخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وإبداعية وعليه، فإطاره الإبداع والتميّز والابتكار،

ومداه يرتكز على أسس وقواعد وأصول البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة، والمرتكزة على دقة التوقعات والتنبؤات والاحتمالات، وإيجاد فرضيات وافتراسات متوافقة مع واقع الطرح (عابد، 2010، 9).

بينما عرفه السلطان (2006) بأنه: "عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة للمستقبل من أجل الوضع التنافسي للمنظمة" (السلطان، 2006، 5).

وقد عرّف (الملا، 2001) التفكير الاستراتيجي بأنه: "مسار فكري محدّد له خط سير خاص به يريح العقل من عناء تنقية الأفكار المتشابكة من الشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معيّن له أهداف محدّدة." (الملا، 2001، 18).

أمّا (المبارك 2006) عرفته بأنه: " ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولين من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي . "فالتفكير الاستراتيجي يركز على حلول المعالجة التي تشمل الحدس والإبداع (المبارك، 2006، 18).

بمعنى أنّ التفكير الاستراتيجي يركّز فقط على الأفكار والتصورات التي تهم الموضوع قيد البحث والتفكير والتطوير ويقوم التفكير الاستراتيجي على الإبداع والأفكار الجديدة النوعية غير النوعية (النوعية أم غير النوعية) والخروج عن المألوف.

فالتفكير الاستراتيجي يركز على حلول المعالجة التي تشمل الحدس والإبداع.

وفي ضوء التعريفات والمفاهيم السابقة للتفكير الاستراتيجي، يمكن القول بأنه:

-تفكير تركيبى (Synthesis) في الأصل وليس تحليلي.(Analytic)

-أساسه التوجه صوب المستقبل مستفيداً من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر .

- انطلاقه نحو التعامل مع الكليات بمنظور اتساقى من الأعلى إلى الأدنى، وبتقاولية

عالية.

- اعتماده على القدرات الإنسانية وبخاصة الطاقات والقدرات العقلية.

ثانياً- أبعاد التفكير الاستراتيجي:

يتسم منهج التفكير الاستراتيجي بمجموعة من الأبعاد التي تحدد متطلبات وكيفية اكتسابه وتطبيقه، وبقدر التعرف على هذه الأبعاد بقدر ما تكون إمكانية المنظمة على بناء وتنمية منهج التفكير الاستراتيجي لدى أعضائها، وبناءً عليه، ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن تفهم أعضاء المنظمة بصفة عامة، والمديرين والقادة ومتخذي القرارات بصفة خاصة لمنهج التفكير الاستراتيجي وممارستهم له في العملية الإدارية يعد من الاشتراطات الأساسية لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

وسوف نتناول أهم أبعاد التفكير الاستراتيجي لإبراز أهميتها وتأثيرها في كفاءة وفعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الواقع العملي، سواء على مستوى الوظيفة أو النشاط أو المنظمة أو المجتمع، وأهمها: الشمولية، الجوهرية، المستقبلية، الإبداعية، وهناك العديد من الأبعاد أكدت عليها العديد من الدراسات والبحوث لا تقل أهمية عن هذه الأبعاد وتتمثل في (الاستمرارية والتواصل في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي، النظرة المتكاملة لمحاور وأبعاد الموقف، الربط والدمج المتواصل بين جناحي بناء الرصيد المعرفي وتحديثه وتطويره من جانب، وبناء وتنمية المهارات والقدرات المهنية من خلال الممارسة العملية من جانب آخر، تحقيق التوازن والانسجام بين المنظور البعيد والرؤية قصيرة المدى) (أبو بكر، والنعيم، 2008، 167-180) - أبو بكر، مصطفى محمود، والنعيم، فهد بن عبد الله، 2008، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر.

تناولت الكثير من الأبحاث موضوع التفكير الاستراتيجي وتتفق فيما بينها على الأبعاد الواردة في ويرى الحسني (2009، 86-87) أن التفكير الاستراتيجي يتكوّن من أربعة أبعاد أساسية للتفكير وهي:

2-1- الشمولية: التفكير الاستراتيجي لا بدّ أن يشمل كل أنشطة المنظمة ويؤثر في

متغيراتها الرئيسة، يتعيّن على المنظمة أن تشمل في تخطيطها الاستراتيجي كل مستويات عمل المنظمة، المستوى التشغيلي الوظيفي، مثل تحسين عمليات التصنيع والتسويق، مستوى المنظمات، مثل التفكير في مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتعظيم أرباحها على المدى الطويل، مثل استراتيجية التوسع أو التنوع، ومستوى قطاع النشاط مثل الأنشطة المرتبطة بالمنافسة، مثل استراتيجية الريادة في مجال نشاط المنظمة، والمستوى العالمي، استراتيجية التوسع خارج حدود الوطن الأم، فالإدارة بالإبداع تشمل برعايتها كل مناحي المنظمة وأنشطتها الداخلية والمحلية والعالمية.

2-2- الجوهرية: التفكير الإستراتيجي يتناول القضايا الجوهرية، وهي العوامل الرئيسية للنجاح كما يسميها الياباني (أوهما) صاحب كتاب العقل الإستراتيجي.

التي تضمن استمرار حياة الشركة، القضايا التي تحقق لها الحياة والاستمرار مثل: رفع مستوى مُعدّل النمو السنوي للدخل، تحقيق الميزة التنافسية، دعم قدراتها الأساسية، التفكير في الفرص المتاحة، والتهديدات المُحتملة، التفكير في نقاط قوة المنظّمة، ونقاط ضعفها، كما يقول (أوهما) قلب قواعد اللعب رأساً على عقب بابتداع عوامل نجاح رئيسة جديدة تماماً.

2-3- المستقبلية: النظرة المُستقبلية بعيدة المدى، بعد أن حدث تطوّر هائل في أساليب وأدوات التنبؤ الإداري، عفى الزمن على التفكير التقليدي الذي يصنّف التخطيط طويل المدى بخمس سنوات فأكثر، فالولايات المتحدة الأمريكية وشركاتها تفكر في كيفية تزعم العالم سياسياً واقتصادياً وعسكرياً خلال كامل القرن الحادي والعشرين، في مواجهة منافسيها الآخرين أوروبا واليابان والآن الصين اقتصادياً.

إنّ التفكير المُستقبلي هو إقرار بما هو معروف تاريخياً في الثقافة الإسلامية: "اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً، واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً"، يقول ج.هامل وزميله س.ك.براهالاد، اللذان تزعما الفكر الإستراتيجي المُستقبلي في التسعينيات: إنّ المديرين لا يستخدمون أكثر من 3% من وقتهم في التفكير المُستقبلي، وإذا كانت هذه النسبة عند المدير الغربي، فإنّ المدير العربي، كما أجازف يقضي أكثر من 98% من وقته يفكر في الماضي، فمن لا يرى مستقبله الآن، غير جدير به غداً.

ينبغي على المدير العربي الذي يرى أملاً في المستقبل أن يبتدع لهذا المستقبل سيناريوهات، وأن يؤهل نفسه بالمعرفة وأدوات التفكير الإستراتيجي للتعامل مع ظروف عدم التأكد، فكل ما هو مُستقبلي غير مؤكد، ولكن التحوّط اتجاؤه أفضل من عدمه، فالتفكير الإستراتيجي المُستقبلي ركن أساسي من أركان الإدارة بالإبداع.

2-4- الإبداعية: التخطيط الإستراتيجي ليس تكراراً لخطط واستراتيجيات الأعوام السابقة، بل هو اختراق للمستقبل، وكل ما يتعلّق بالمُستقبل فيه قدر كبير من الحدس والتخمين، وفيه قدر أكبر من التجديد والدخول في عوالم جديدة كما يقول (أوهما): "إنّ التخطيط هو أساساً تفكير إبداعي". ولكن يجب ألا ننسى أنّ التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى وضع ضوابط وخطط وبرامج

محددة لتحقيق الأهداف، لذلك يقول هنري مينسبيرغ: إنَّ التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى تفكير إبداعي متشعب، إلى خيال واسع واستخدام ملكات إبداعية. هذه القدرات الإبداعية هي التي جعلت الرياح اليابانية تهب على الشواطئ الأمريكية بالاكشافات الجديدة مثل التفكير في إنتاج سلع وخدمات جديدة، والتفكير في فتح أسواق جديدة، إدخال أساليب وأدوات عمل جديدة، هذا هو التفكير الإستراتيجي الملائم للإدارة بالإبداع.

ثالثاً- سمات التفكير الإستراتيجي

يختلف التفكير الإستراتيجي عن التفكير العادي حيث أنَّ المفكرين الاستراتيجيين أصحاب رؤية ولهذا فإنَّ الاستراتيجي يتسم بعدة سمات كما أوردها (السلطان، 2006، 15) وهي:

- 1- النظر إلى الأمام أو التوجه المستقبلي.
- 2- النظرة الشمولية من خلال النظر لأعلى وأسفل.
- 3- الاعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك.
- 4- الحاجة إلى الإبداع.
- 5- تحديد القضايا والفرص الرئيسة واقتحام مجالات جديدة.
- 6- النظر بعيداً من خلال التطلع لاختراع مستقبلي يسعى لتحقيقه.
- 7- الانتقال من ردود الأفعال قصيرة الأمد إلى طويلة الأمد.

كما يتصف التفكير الإستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التفكير، وقد أورد عابدين (2002، 68) أن التفكير الاستراتيجي يتسم بالخصائص التالية:

- 1- التوجه الديمقراطي وتبني مبدأ المشاركة.
- 2- المزاوجة بين الاهتمام بتحسين أداء المنظمة وإنتاجيتها وبين التخطيط بنظرته المستقبلية.
- 3- المنهجية العلمية التقنية المتقدمة في استجاباتها للمشكلات بعد التنبؤ بها وبأبعادها المستقبلية وما ينتج عنها من حلول، مقارنة بالحلول الفورية الآنية.
- 4- ربط الفكر بالعمل والتطبيق لإحداث التغيير وتقويمه.

5- التحوّل من مجرد الكلام عن التغيير إلى تحقيق التغيير وتطبيقه في المنظّمة والمجتمع والبيئة المحيطة بها.

وأضاف (الهلباوي، 2004، 13) الخصائص التالية:

- 1- تطوير التحسينات بصورة مناسبة تتفق مع خواص المنظّمة.
- 2- الاستجابات السريعة في الفكر تحول دون الانهيار الكامل.
- 3- أن يصبح المجتمع وحدة واحدة مع احترام التخصص القائم لكل من جوانب المجتمع.
- 4- النفع العام للوطن والأمة البشرية عموماً.

وترى (Liedtka, 1998) أن التفكير الإستراتيجي له خمس سمات أساسية:

1- أن التفكير الإستراتيجي يعكس الأنظمة أو النظرة الشمولية والتي تقوم بتقدير كيف أن الأجزاء المختلفة داخل المنظّمة تؤثر وتتأثر فيما بينها وكذلك الحال أيضاً في البيئات المحيطة بها.

2 - إن التفكير الإستراتيجي يتجسّد في التركيز على النوايا والذي يتناقض مع التخطيط الإستراتيجي التقليدي الذي يركز على موائمة الموارد الموجودة بالفرص المتاحة، حيث أن التفكير الإستراتيجي لا يهتم بهذه العوامل بشكلٍ مطلق.

3- التفكير الإستراتيجي يأخذ عامل الوقت بعين الاعتبار بحيث أن المفكرون الاستراتيجيون يأخذون بيانات الماضي والحاضر وتوقعات المستقبل بأكثر جدية.

4- إن التفكير الإستراتيجي قائم على مبدأ الفرضيات بحيث أن بناء الفرضيات واختبارها هو أمر أساسي في التفكير الإستراتيجي

5- إن التفكير الإستراتيجي يقوم بتوجيه قدرات المنظّمة والأفراد على اقتناص الفرص بشكلٍ أكثر ذكاء ويقوم على أساس التحديد والاستفادة من الفرص الجديدة التي تظهر بين الحين.

رابعاً - نماذج التفكير الإستراتيجي:

من خلال التتبع التاريخي لنشأة التفكير الإستراتيجي، أظهرت الدراسات والبحوث أنَّ للتفكير الإستراتيجي عدة نماذج تختلف في تصورها تبعاً لاختلاف بيئة المنظمة الخارجية والداخلية وما تحيط بها من فرص وتهديدات، بالإضافة إلى رسالة المنظمة وأهدافها، وأخيراً الموقف التنافسي للمنظمة.

ومن أهم هذه النماذج ما ذكره الخفاجي (2004، 77) وهو كالتالي:

4-2-1- نموذج Chandler (1962، 14): طبقاً لهذا النموذج فإنه لا بدّ من أن تكون هناك مواعمة بين متغيّر البيئة واستراتيجية التنوع والتكامل، وبين الاستراتيجية والتركيب التنظيمي للمنظمات، ضماناً لبقائها.

4-2-2- نموذج Ansof (1965، 109): من وجهة نظر أنسوف فإنّ التفكير الإستراتيجي يبني على أساس تفاعل مخرجات ورسالة المنظمة القائمة والجديدة، ما يتطلب من الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوك إستراتيجي بشكل ينسجم مع طبيعة الموقف الإستراتيجي.

4-2-3- نموذج Child (1972): تتوقف علاقة التفكير الإستراتيجي بالاختيار الإستراتيجي بعدة عوامل أطلق عليها عوامل الموقف وهي: (البيئة، والتكنولوجيا، والحجم)، واعتماده تفكيراً موقفياً لبناء استراتيجية المنظمة قائماً على تقويم تلك العوامل، ومحققاً مواعمة معها.

4-2-4- نموذج Mintzberg (1973، 94): تبعاً لهذا النموذج فإنّ التفكير الإستراتيجي خصائص هامة تتمثل في: دوافع القرار، وأهداف المنظمة، وتقويم الافتراضات، وجهة اتخاذ القرار، وأمد القرار، والبيئة المفضّلة، وحلقات الربط بالقرار، والمرونة، وحجم الحركة، والتصور للتوجه، كما حدّد معطيات التفكير الإستراتيجي والمتمثلة في: مصدر القوة، وأهداف المنظمة، وبيئة المنظمة، وأخيراً موقع المنظمة.

والجدول رقم (1) يوضح نموذج Mintzberg للتفكير الإستراتيجي

الجدول رقم (1): نموذج Mintzberg للتفكير الإستراتيجي

خصائص التفكير الإستراتيجي	نموذج المؤسس	نموذج التكيف	نموذج التخطيط
دوافع القرارات	ذو اتجاه هجومي	دفاعي	هجومي ودفاعي
أهداف المنظمة	نمو المنظمة	غير محدد	الكفاءة والنمو
تقويم الافتراضات	الحكم الشخصي	الحكم الشخصي	التحليلي
جهة اتخاذ القرار	الريادة	المساومة	الإدارة
أمد القرار	بعيد الأمد	قريب الأمد	بعيد الأمد
البيئة المفضلة	تتسم بالتأكيد	مؤكد	مخاطرة
حلاقات الربط بالقرار	لا يوجد ترابط	غير مترابطة	متكاملة
المرونة	يؤمن بالمرونة	متكيف	مقيد
وحجم الحركة	مبادرة	الأداتية	لعولمة
التصور للتوجه	شمولية الأعمال	لا يوجد	محدد

المصدر: الخفاجي (2004، 77) بتصرف.

4-2-5- نموذج Miles & Snow (1987، 29): لقد طوراً أربعة نماذج للتفكير

الإستراتيجي وهي:

أ- النموذج المدافع: يعتمد هذا الأسلوب في المنظّمات التي لا ترغب في البحث على فرص جديدة خارج بيئتها الداخلية، إذ يركّز تفكيرها على سبل تحسين كفاءة تشغيل ما هو متاح لديها من تكنولوجيا وأساليب عمل داخل المنظّمة.

ب- النموذج المتطلع: يطبق هذا الأسلوب غالباً من مديري المنظّمات الذين يفكرون في اغتنام الفرص المتاحة والمتوقعة في البيئة الخارجية، ويهتمون بحالات الابتكار والتجديد.

ج- النموذج المحلل: يشتمل هذا النموذج على نمطين من تفكير المديرين، ففي النمط الأول يكون تفكير مديري المنظّمة عقلانياً ويهتمون بتحقيق كفاءة العمليات، وتبعاً للنمط الثاني فإنّ تفكير المديرين يكون مركزاً على اغتنام الفرص الخارجية، وأيضاً الأفكار الجديدة أثناء التعامل معها.

د- النموذج المقاوم: تبعاً لهذا النموذج في التفكير الإستراتيجي فإنّ مديري المنظّمات يتعاملون في تفكيرهم مع متغيّر البيئة وغموضها، لذا فإنّهم دائماً يهتمون بتحقيق التوافق بين متغيّر البيئة وغموضها وبين التركيب التنظيمي.

4-2-6- نموذج Porter (1987، 59): ركز هذا النموذج على التحليل البيئي في التفكير الإستراتيجي للبيئة الخارجية، والذي يهتم بطبيعة المنافسين وقوتهم، وقد اشتمل هذا النموذج على عدة عناصر، وهي المنافسون الحاليون، والمنافسون الجدد، والمشترون والموردون، والسوق، وعرفت هذه العناصر بالنجمة الخماسية.

ويعتقد الكثير من مفكري الإدارة بأنّ التفكير الإستراتيجي ينطلق من بناء إطار شامل لمنهج الإدارة الاستراتيجية والإحاطة بنطاقه، لأنّه يهيئ الفهم والوعي بالإدارة الاستراتيجية والاعتراف بأهميتها في التحرك نحو نجاح المنظّمة، وحيث أنّ التفكير الإستراتيجي يأتي استجابة لهذا البعد الإستراتيجي في الإدارة، فهو يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظّمة تتميز بالتحدي والتغيّر، والتعامل معها من خلال التصرّو. لذلك من المهم أن نؤكد أنّ نجاح الإدارة الاستراتيجية في تحقيق مراحلها ونماذجها يتطلّب من جميع المديرين والقادة والمخطّطين ومتخذي القرارات أن يكونوا على معرفة كاملة بمفهوم التفكير الإستراتيجي وممارساته أثناء أدائهم لأعمالهم اليومية على مستوى الإدارة العليا، أو الإدارة الوسطى، أو الإدارة التنفيذية، أو التشغيلية.

ومما لا شك فيه أنّه إذا ما تعلم مديرو المنظّمات والقادة الإداريين أساليب التفكير الإستراتيجي، وتعمّق لديهم الحس الاستراتيجي، وتكونت لديهم القدرة على تكوين رؤية استراتيجية، حينئذ سوف يتجهون تلقائياً لتحقيق مهام الإدارة الاستراتيجية لمنظّمات الأعمال.

4-2-7- نموذج O'Shannassy, 1999: الذي بنى أنموذجاً مطوّراً لمكونات التفكير الاستراتيجي بهدف مواجهة التغيّرات التي تفرض على المنظّمات استبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطوّرة والتعامل مع مدخلات مرنة تمكنها من التعامل بشكل أفضل مع تلك المتغيّرات، ويتطلّب ذلك وضع تصوّر لمختلف مستويات العمل في المنظّمة بهدف الارتقاء فوق المشاكل ورؤية الصّورة الواسعة لدراسة القضايا الظاهرة والباطنة والتدقيق في إيجاد بدائل حلول للتعامل مع المشاكل التي تحتاج مزيداً من الإبداع والتحليل والحدس والدمج بينهم في عملية التفكير الاستراتيجي، ما يمكّن الاستراتيجي من تفعيل قدراته الذهنية لمواجهة الموقف الذي يكون

فيه مراعيًا النظرة المستقبلية للمنظمة (النية الاستراتيجية) آخذاً بعين الاعتبار ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة لمعرفة الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والنية الاستراتيجية المستقبلية لها، ما يتيح فرصة مشاركة المساهمين الداخليين والخارجيين من وقت لآخر في وضع الاستراتيجية، ما يحقق التزامهم بتنفيذ الاستراتيجية المقترحة ((O'Shannassy, 1999, p21-30)، والشكل الآتي يوضح النموذج.



Source: O'Shannassy, T. (1999). Strategic Thinking: A continuum of Views and Conceptualisation. RMIT Business. November: 21, 1-30.

الشكل رقم (2): يبين نموذج مكونات التفكير الاستراتيجي

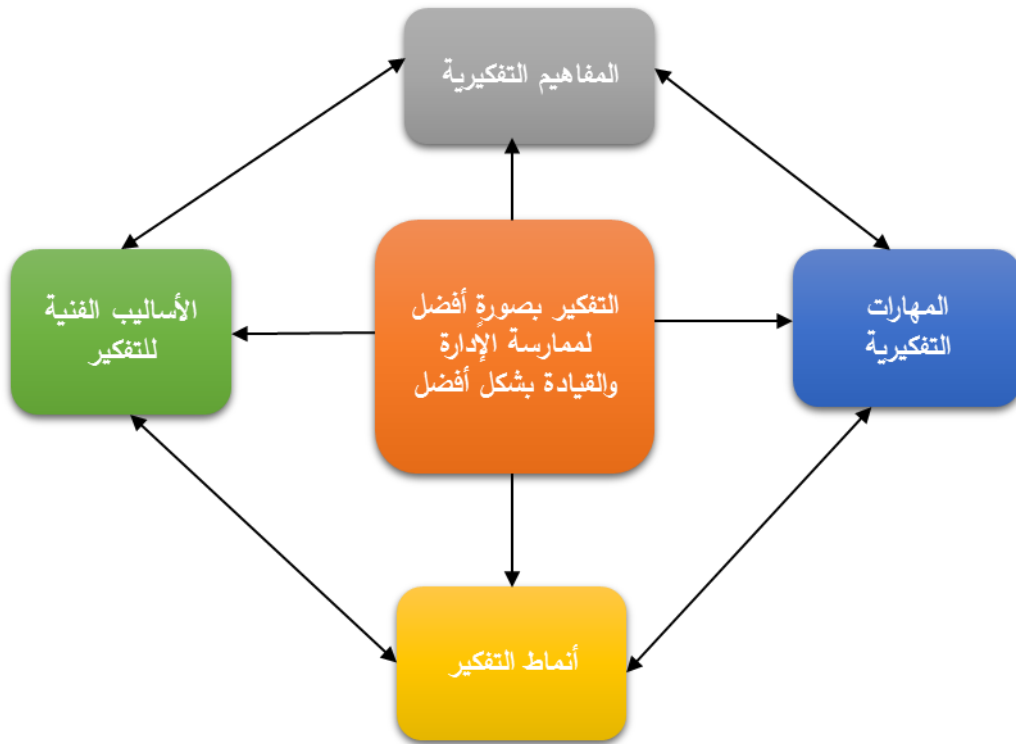
خامساً-إطار التفكير بصورة استراتيجية

تعبّر الإدارة باستمرار عن موقف ديناميكي يتفاعل بحركة دائبة ضمن مواقف معقدة، فالإدارة تسعى إلى إنجاز أهداف محددة ضمن إطار ظروف مختلفة بعضها يساعد المنظمة ويدفعها إلى الأمام (فرص)، والبعض الآخر يكبح نشاطها ويشكل قيوداً عليه (مخاطر)، وإنَّ

القاعدة الأساسية في هذا السياق تتلخص في أنَّ هذا الموقف المعقّد الذي تكتنفه درجة عالية من عدم التأكد يتطلّب من المنظّمة قدرات خاصّة ثنائية الاتجاه: فمن جهة عليها أن تستغل الفرص المتاحة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية في نفس الوقت الذي تسعى فيه وبقوة إلى تجنب المخاطر والمعوقات، أو وضع استراتيجيات محدّدة للتكيف معها.

وإن الهدف من بناء هذه الاستراتيجيات المحدّدة موجّه إلى إنجاز النتائج الثلاث التالية:

- تفعيل قدرة المنظّمة على استخدام إمكانياتها المتاحة استخداماً فعّالاً يؤدّي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- تعزيز قدرتها على الإدارة الفعّالة للمتغيّرات العنيدة التي لا تقع تحت سيطرتها المباشرة.
- تقليل قدرة المخاطر على عرقلة عملها إمّا بمواجهتها وإزالتها أو بتحييد تأثيراتها على استراتيجية المنظّمة. (القطامين، 2002، 42-43).



المصدر: (المنيف، 2004، 24)، أدوات ممارسة التفكير الإستراتيجي

الشكل رقم (3): أدوات ممارسة التفكير بصور استراتيجية

وبناءً على ذلك نخلص إلى أنَّ التفكير الإستراتيجي يتجه باتجاه بناء استراتيجيات محدّدة تهدف إلى وضع آليات قادرة على الفعل لاستخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف المنظّمة بكفاءةٍ وفاعليةٍ عالية.

ويرى (المنيف، 2004، 24) إن تنمية مهارات المديرين وكبار المسؤولين في التفكير الإستراتيجي تقوم على أساس أن الإدارة الأكثر استراتيجية تبدأ بالتفكير الأكثر استراتيجية، ويمثل الشكل التالي أدوات ممارسة التفكير بشكل استراتيجي.

سادساً-التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

يتوقف هذا النوع من التخطيط ومستواه ومداه وفق طبيعة النظام السياسي والإيديولوجي والقيم السياسية والاجتماعية والاقتصادية الداخلية والخارجية، والذي ينبع من الأسس الفكرية للدولة.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنّه: تحديد الأهداف القومية الشاملة للدولة التي يجب أن يحققها مجتمع ما (الدولة) خلال مدة زمنية محدّدة مع تحديد الأدوات والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف ووضع الوسائل والإمكانات وضع التنفيذ (الكياي، والزهيري، 1987، 100).

ويعرف التخطيط أيضاً بأنّه: أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ورسم معالم الطريق الذي يحدّد جميع القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها ومحاولة التحكم بالأحداث عن

طريق إتباع سياسات مدروسة محدّدة الأهداف والنتائج (الناصر، 2003، 32).

ويعرفه برجنسكي: على أنّه هو الفهم الصحيح للتطوّر التاريخي (طارق، 2007، 11).

أمّا فيما يخص التفكير الاستراتيجي فإنّ هناك أيضاً الكثير من التعريفات وأهمها هو ما ذكره (العمار، 2011)، على أنّه: مسار فكري وعقلي محدّد أو قناة فكرية تبتث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود تعمل على فلترة المعلومات الواردة إلى الذهن وتقوم بفلترتها وتنقيتها من الشوائب، وأيضاً هو مجموعة التأمّلات الفكرية والإطلاقات العقلية والذهنية التي تحدث في الذهن لكي تصوغ لنا أفكار وقيم جديدة (العمار، 2011).

وترتبط عملية التخطيط الاستراتيجي بشروط عدة مهمة تتوقف عليها فرص نجاح التخطيط الاستراتيجي وعدم الأخذ بها يقود إلى التلكؤ ومن ثمَّ الفشل ومن هذا المنطلق اختلف الدارسون للتخطيط في تحديد شروطه إلاَّ أنَّه درجوا على تثبيت أهمها وأكثرها التصاقاً بمراحل التخطيط الاستراتيجي إذ أكدوا أنَّ عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تسبق بعملية التفكير الاستراتيجي (الزبيدي، 2001، 94).

إذ يشترط في المخطَّط الاستراتيجي أن يمتاز بتخزين واسع من الأفكار والمعلومات ولديه ملكة فكرية استراتيجية وقد قال بوجارلت مرتكزات أساسية في التفكير الاستراتيجي تعد شروطاً ضرورية في المخطَّط الاستراتيجي حتَّى يضمن النجاح في مراحل التخطيط وفق رؤيته الاستراتيجية وهي كالآتي:

- النظرة في اتجاه المستقبل مع إدراك جذوره في الماضي وبالتالي إجراء محاولات تتنبؤ تعتمد على الوعي والإدراك.

- رؤية شاملة على جميع الأهداف العليا والدنيا بجانب الاهتمام بتفصيلها وإجراءات الوصول إليها.

- الإبداع في الإدراك الاستراتيجي ضروري أي بالنظر إلى مسار التخطيط بشي من الحذر تحسباً لحالات ومتغيرات غير متوقعة.

- النظرة البعيدة متجاوزاً النظرة إلى المستقبل والتنبؤ به إلى نظرة تعبر عن عملية لبناء المستقبل.

- أن يكون التفكير أساساً لاكتشاف الفرص واستغلالها في الحاضر والمستقبل (الزبيدي، 2001، 97).

فالتخطيط الاستراتيجي هو مرحلة من مراحل العملية الإدارية وهي رؤية للمستقبل أو التنبؤ به وهذا يتطلب تفكيراً استراتيجياً عميقاً ودقيقاً لما يمكن أن يكون أو يجب أن يكون في المستقبل بمعنى آخر تحديد الهدف الواجب تحقيقه (الناصر، 2003، 32).

ومن هنا نستنتج أنَّ للفكر الاستراتيجي دور في عملية صياغة أهداف الدول والمنظمات والتخطيط لها عن طريق المزج ما بين هذين المفهومين لكي تتولد لنا علاقة جدلية ما بين الفكر

الإستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي حيث يوفر الفكر الاستراتيجي الأرضية الصلبة التي يبنى عليها التخطيط المستند على أسس علمية رصينة قائمة من تجارب الشعوب وتاريخها الطويل، وهنا تكمن طبيعة العلاقة ما بين المفهومين حيث أنَّ الفكر الاستراتيجي هو الذي يولد منه التخطيط السليم لأنَّ عملية التخطيط هي عملية لاحقة للتفكير الاستراتيجي حيث أنَّ عملية التفكير الاستراتيجي هي عملية ذهنية عقلية غير مرئية قائمة في العقل بينما إنَّ عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قائمة على تحركات فعلية عن طريق رصد لموارد والإمكانات التي يحتاجها هدف مالكي توصل إلى الغاية المبتغى الوصول إليها وكذلك العملية التقييمية التي تحدث أثناء فترة التخطيط عن طريق تقويم الأمور غير الواقعية وتعديلها قبل الشروع في عملية التنفيذ.

لذا فإنَّ هذه العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي تغني طبيعة التخطيط وترتقي به إلى أعلى المناص من خلال رفد هيكل الأمور التي تساعده على تقويم عمل المخطَّط الاستراتيجي فلا يمكن للمخطَّط الاستراتيجي أن يكون ناجحاً إلا إذا كان مفكراً استراتيجياً ناجحاً.

وعلى هذا الأساس فإنَّ عملية التفكير الاستراتيجي هي الأسبق من عملية التخطيط الاستراتيجي لأنَّ الفكرة عندما تولد، تولد جزية ثمَّ ما تلبث أن تتحول مع مرور الزمن إلى مجموعة أفكار متناسقة يعمل المفكر الناجح على تأطيرها في إطار معرفي لكي يسوغها لنا على شكل خطة استراتيجية قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى وهذه الخطة هي وليدة الفكرة المتطورة التي أصبحت فيما بعد خطة مقومة من قبل المفكر الاستراتيجي حيث يقوم باختبار صلاحيته أو تعديلها بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة للهدف المراد تحقيقه كغاية نهائية.

ومن خلال ما تقدم نلاحظ أنَّ عملية التفكير الاستراتيجي هي العملية الأولى التي تسبق عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث لا يمكن أن يكون هناك تخطيط استراتيجي دون أن يكون هناك تفكير سابق لما نريد أن نخطَّط أي إنَّ الفكرة هي التي تذهب إلى صياغة الخطة وليس الخطة هي التي تولد الفكرة.

وهذا يدل على أنَّ كل خطة استراتيجية ناجحة بدأت بعملية تفكيرية ذهنية من قبل المفكر الاستراتيجي وانتهت بوضع خطة استراتيجية ناجحة، ويجب أن نشير إلى النسبية التي تتمتع بها

الخطط الاستراتيجية وذلك لأنَّ المفكر الاستراتيجي مهما عمل على سد جميع الفراغات والثغرات الموجودة في فكرته إلاَّ أنَّها

تبقى تحمل معها أمور سلبية تظهر في العملية التخطيطية.

وترى (Fiona,2002,462) أنَّ هناك تداخل وترابط بين مفهومي التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والشكل رقم (٤) يوضِّح العلاقة بينهما



المصدر (Fiona,2002,462)، بتصريف

الشكل رقم (4): العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي

سابعاً-أهمية التفكير الاستراتيجي

تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه مدخلاً معاصراً ونمطاً فكرياً يُسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانات المنظمية وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية، حيث يشكّل التفكير الاستراتيجي أحد التحديات التي تواجهها الإدارة العليا في أي منظمة، كونه يعد أداة تعزّز قدرة

المنظمة وميزاتها التنافسية من خلال تهيئة قدرًا من الاستعداد الذي يشكّل وثبة للنجاح (الدوري، وصالح، 2009، 27).

إنّ التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظلّ مواردها المحدودة (سليمان، 2004، 246).

وقد أوضح الهلباوي (2004) أهمية التفكير الإستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- 1- ترتيب الأولويات وتحديدّها، وإشاعتها بين العاملين.
- 2- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
- 3- وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.
- 4- إنقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
- 5- التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم تحسين الأداء.
- 6- حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت، والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية المادية والبشرية.
- 7- الاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية (الهلباوي، 2004، 9).

ثامناً - معوقات التفكير الإستراتيجي

عرف المنيف (1992، 137) معوقات التفكير الإستراتيجي بأنّها: "كل ما يعيق التفكير الإستراتيجي ويتمحور ذلك في الأسلوب المتبع في تحليل المشكلات وإيجاد حل جذري لها، وطبيعة التنظيم ورتابته".

ذكر المنيف (1992) أهم أسباب التي تؤدي إلى ركود التفكير الإستراتيجي أو جمود التفكير الحدسي:

- 1- الأسلوب المتبع في تحليل المشاكل وإيجاد حل جذري لها كالتركيز على الأساليب الكمية التحليلية والرياضية.
- 2- سلوك العاملين في الخضوع نحو الأعراف السائدة دون أن يتم تشجيعهم على الإبداع.
- 3- طبيعة التنظيم ورتابته وحضارته.
- 4- تركيزاً لجهود والأفكار حول نقطة محدّدة أو بُعد واحد فقط، والدفاع من وجهة النظر الأحادية دون قبول مبدأ الحوار.
- 5- جمود التفكير والتكلس في التفكير على علاج الحالة الجزئية. (المنيف، 1992، 137).

في حين أشار أبوبكر (2004) إلى أنّ أهم المعوقات التي تمنع أو تقلل فرص الممارسة الفعلية والتطبيق العملي للتفكير الإستراتيجي في واقع المنظّمات العامة كالتالي:

- 1- عدم ملائمة النمط الشائع في تقديم المعاونة في الاستشارات الإدارية التي يقدمها المشرفون، حيث يقتصر دورهم على مجرد تقديم رأي أو تصوّر بالإطار العام لإعداد الخطة.
- 2- عدم ملائمة أو كفاية الرصيد المعرفي المتاح لدى المديرين عن الممارسات الفعلية لعملية التفكير الإستراتيجي ونتائجه.
- 3- ضعف وغياب الجانب الإعلامي عن نماذج من المنظّمات والمؤسّسات الحكومية التي حققت نجاحاً في مجال التفكير الإستراتيجي.
- 4- غياب أو عدم يُسر الأدوات المهنية التي تستخدم في ممارسة مراحل التفكير الإستراتيجي.
- 5- تزايد الفجوة بين اعتراف مديري المنظّمة بأهمية التخطيط الإستراتيجي وإقرارهم بضرورته لصياغة أهداف المنظّمة وتحديد الموارد وتخصيصها على الأنشطة من جانب وبين حماسهم لتحمل عبء وتبعات التفكير الإستراتيجي (أبوبكر، 2004، 110-105).

وأشار توفيق (2004) إلى أن هناك عدة جوانب هامة يجب أن نأخذها في الاعتبار كمعوق للتفكير الإستراتيجي وهي:

- 1- العادات السيئة: الاتجاه بقوة وتركيز إلى تعلم أسلوب جديد، وبعد مضي فترة من الوقت يحاول خلالها المدير الكف عن العادات السيئة التي قد مارسها لفترة طويلة.
- 2- التسرع: حيث أن هناك بعض المهام يجب أن تأخذ نصيبها الكافي من الوقت ولا يمكن ضغط الوقت من أجل الحصول على النتائج المطلوبة.
- 3- عدم التوازن: إن نجاح أي مبادرة يتطلب التوازن الأمثل بين التفكير والتنفيذ.
- 4- الهامشية: إذ يجب اعتبار أن تنمية التفكير الإستراتيجي والعمل بجزء لا يتجزأ من الوظيفة الأساسية. (توفيق، 2004، 35).

وأضاف الكبيسي (2006) إلى ما سبق النقاط التالية:

- 1- غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن عن التفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما أنها غير مسؤولة عنه.
- 2- عدم توافر الوقت اللازم لتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي.
- 3- الميزانيات السنوية التي تضعها الإدارة لا تسمح لأي مدير أن يفكر ببرامج وأنشطة لسنوات قادمة، وذلك لا يضمن توافر الموارد لها.
- 4- مقاومة التغيير والتطوير من قبل مديري المنظمات بما يتلاءم مع مصالحهم وسعيهم في إبقاء الحال على ما هو عليه.
- 5- الخلط بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الإستراتيجي الذي يصاحب التفكير الإستراتيجي.
- 6- عدم استقرار مديري المنظمات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات النقل والتقاعد المبكر، ما قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه. (الكبيسي، 2006، 12)

تاسعاً-الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الإستراتيجي

8-1- ضياع العديد من فرص إفادة ما هو متاح في الخارجية للمنظمة في حين تستطيع منظمات أخرى منافسة اقتناص هذه الفرص واستثمارها.

8-2- مواجهة المنظمة للعديد من المشكلات والأزمات نتيجة عدم الإدراك المبكر للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للمنظمة وعدم الاستعداد لها، وعدم المقدرة على التعامل الفعال معها.

8-3- إهدار جزء من الإمكانيات والموارد، وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المنظمة لما لديها من نقاط قوة وكيفية الانتفاع بها.

8-4- ضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل ووجود بعض السياسات واتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم رسالة المنظمة وأهدافها.

8-5- غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء وقياس الكفاءة، ويرجع ذلك إلى ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل.

8-6- ضعف مقدرة المنظمة على الإبداع والابتكار وتنفيذ اللوائح والإجراءات والقواعد، وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث.

8-7- مناخ تنظيمي فيه العديد من التوتر والقلق بين الأفراد وإحساس بعدم الأمان وضعف الانتماء للمنظمة، وحالات الصراع والنزاع بين المديرين والإدارات نتيجة غياب الرؤية الاستراتيجية التي تحقق التجانس بين إدراكات الأفراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وترتبط بين رغباتهم وطموحاتهم.

8-8- تخبط المنظمة في قراراتها، ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها والمغالاة في أهدافها بصورة يصعب تحقيقها نتيجة عدم معرفة عناصر البيئة الداخلية والخارجية على حقيقته أو صياغة الأهداف ووضع خطط وبرامج العمل على افتراضات خاطئة.

8-9- ضعف مهارات ومقدرة قيادات المنظّمة من إيجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة استجابة للتغيّرات أو المفاجآت التي تحدث في بيئة المنظّمة وتتطلّب تعديل أو تغيير مسارات العمل في المنظّمة.

8-10- ظهور مشاعر عدم الرضا من فئات مجتمع المنظّمة، تجاه المنظّمة وما يرتبط به أو عدم التأييد لها نتيجة إدراك فئات المجتمع واعتقادها بأنّ المنظّمة تركّز جهودها على تحقيق مصالحها دون مصالح الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية (خليف، 2008، 34-35).

عاشراً-خطوات تنمية التفكير الإستراتيجي

- هناك مجموعة من الخطوات لتنمية التفكير الاستراتيجي (يونس، 2006، 108).

1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام جميع التغيّرات وتحليلها، لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص وما ينتج عنها من مخاطر ومَعوقات، مع إعادة النظر في هذه التحليلات بدقة وفي فترات مُنظمة لا تزيد عن ستة أشهر، لتيسير جمع المعلومات، واستيعاب التغيّرات المتلاحقة والاستعداد لأية أحداث طارئة.

2- تحليل القيمة المُضافة والميّزة التنافسية، ومقارنتها بالقيمة المُضافة التي حققتها المنظّمات الأخرى المُماثلة: تحليل القيمة المُضافة وهي إدارة تحليلية ابتكرها "ميشيلبورتر" للتحليق بالفكر إلى نقطة بعيدة أي للنظر إلى أعلى، ويكون التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت عن قيمة مُضافة معينة حققتها المنظّمة لمقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المنظّمات الأخرى المُماثلة، ومن الطبيعي أن نجد نقطة أو منطقة تحقّق من خلالها قيمة إضافية يمكن الاستعانة بها عند المقارنة مع المنظّمات الأخرى المُماثلة والمنافسة.

3- تحليل وضع المنافسة بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد والتي تتمثل في حالة المنظّمات التجارية مثل ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة. ولهذا لا بدّ في مثل تلك الحالة من الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمنظّمة والمنظّمات المنافسة ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء، والتغيّر في وضع المنافسة، والتفاعل بينهما ويستحسن في هذا الأسلوب التفريق في التفكير.

4- التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية ومحاولة التنبؤ بما ستكون العوامل الخارجية المؤثرة في مستقبل المنظمة، ومتابعتها بشكلٍ منتظم ووضع نماذج تفسيرية لمواجه وفهم التغيرات الغير منتظمة والغير مؤكدة التي قد تواجه المنظمة، ويوصى باستخدام أسلوب التفكير غير المقيد وغيرها من الأساليب للبحث عن أي إشارات ولو بسيطة تنبئ بحدوث أي تغييرات كبرى في بداياتها.

5- إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل من خلال استشعار البيئة الخارجية، ورصد أي إشارات ضعيفة والتي قد تكون غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسة كبرى.

6- مناقشة وتحليل كل سيناريو مُستقبلي بعد وضعه وتحليله، بالإضافة إلى تحليل ومناقشة الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.

7- اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.

8- اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات.

9- البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.

10- إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة.

ويذكر سلطان (2006) ثلاثة خطوات لتنمية التفكير الإستراتيجي هي:

1- المراجعة الذاتية والوقوف على حقيقة الواقع والإيمان بأهمية التفكير.

2- التدقيق في اختيار وانتقاء أصحاب العقول المفكرة القادرة على التعامل والغوص في الأعماق وممارسة العمليات العقلية المركبة وتحليلها وإعادة تركيبها من جديد، وفق أفكار ورؤى ابتكارية جديدة غير معهودة.

3- الصقل الأكاديمي والتدريب العملي (سلطان، 2006، 155).

خاتمة المبحث الأول:

استعرض الباحث في المبحث الأول من هذه الدراسة مفهوم التفكير الإستراتيجي وأهميته، وبأنه أصبح ضرورة ملحة لمواجهة التحديات العالمية والمحلية باعتباره جوهر الإدارة الاستراتيجية وأحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، وعرفه بأنه: أسلوب جديد في تحليل المواقف التي تواجه المنظمة، يتمكن من خلال المسؤولين من توجيه المنظمة وتكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية في البيئة المحيطة ورسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

وقد حدد الباحث أهم أبعاد التفكير الإستراتيجي والتي تتمثل في (الشمولية والمستقبلية والجوهرية والإبداعية)، بالإضافة إلى عدد من الأبعاد لا تقل أهمية عن سابقتها تتمثل في (الاستمرار والتوصل، والنظرة المتكاملة لأبعاد الموقف، وتحقيق التوازن والانسجام بين المنظور البعيد والرؤية قصيرة المدى).

وفي خطوة لاحقة أورد الباحث أهم سمات التفكير الإستراتيجي ومدارسه ونماذجه، وبأن التفكير الإستراتيجي يتجه إلى بناء استراتيجيات محددة تهدف إلى وضع آليات قادرة على الفعل لاستخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية.

ثم استعرض الباحث أهم نقاط التمييز بين التخطيط الاستراتيجية والتفكير الإستراتيجي وتوصل إلى أن عملية التفكير الإستراتيجي هي العملية التي تسبق التخطيط الإستراتيجي، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط بدون تفكير سابق، وهذا يعني أن كل خطة استراتيجية ناجحة بدأت بعملية تفكير ناجحة.

وقد استعرض الباحث أهم معوقات التفكير الإستراتيجي والتي تمنع أو تقلل من فرص الممارسة الفعلية والتطبيق العملي لعملية التفكير الإستراتيجي وكذلك أهم الأضرار الناجمة عن غياب عملية التفكير الإستراتيجي والتي يمكن خصرها في (ضياع العديد من الفرص، وهدر جزء من الموارد والإمكانات، وغياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها، وعدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء،

وأخيراً استعرض الباحث أهم خطوات تنمية التفكير الاستراتيجية نذكر منها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، والتركيز على الميزة التنافسية من خلال تحليل وضع المنافسة بالنظر إلى القوى الخارجية، بالإضافة إلى ربط التغييرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة).

المبحث الثاني

إدارة الأزمات في القطاع المصرفي

تمهيد:

إنَّ عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلَّق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية، والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، فقد أصبح من المعروف بأنَّ التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد والمنظمات والقطاعات المصرفية والدول، يتحدَّد بسلسلة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها، مؤدِّية إلى خلق الصُّعوبات والمشكلات وإحداث الانهيارات في القيم والمعتقدات والممتلكات، لذا فإنَّ مواجهة الأزمات والوعي بها من خلال التخطيط الاستراتيجي للأعمال كافة، يعدُّ أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، ومن هنا اتجه الفكر الإداري إلى توضيح مفهوم الأزمات، وخصائصها، وأنواعها، وأسباب نشوئها، والآثار المترتبة عليها، وكيفية إدارتها، في محاولة للتوصل إلى النظريات والأفكار التي تسهم في التعامل مع المواقف التي تفرضها ظروف ومتغيّرات العصر، ولم يصل الفكر الإداري بعد إلى نظرية ثابتة خاصّة في إدارة الأزمات، ولكنها مجرد محاولات، ومداخل وأطر مختلفة يسترشد بها في التعامل مع المواقف الحرجة (المطيري، 2011، 46-47).

ويعتمد نجاح المنظمات في غالبية الأحيان في قدرتها على مواكبة التطلّورات، الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع التغيّرات البيئية السريعة، وعلى رصد ما يحصل من تغيّرات في البيئة، والتي غالباً ما تتسم بالتعقيد، الأمر الذي يساعدها على التكيف مع هذه البيئة، ويصبح موضوع طريقة التعامل مع الأزمات (إدارة الأزمات) مهماً عندما نعرف أنَّه أمر حتمي ولا بدَّ منه (الخشالي، والقطب، 2007، 24).

ويمكن القول أنَّ عدم التعامل مع الأزمة بعقلانية، أو إدارتها بشكلٍ جيد، هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيء إلى وضع أسوأ (الطيراوي، 2008، 31).

ولقد شهدت البيئة المصرفية في الآونة الأخيرة العديد من المتغيرات حولت العالم إلى قرية صغيرة واحدة، كما شهد الاقتصاد السوري تطورات متسارعة لا سيَّما في المجال المالي

والمصرفي والمتمثل بإنشاء المصارف الخاصة، وشركات الصيرفة إلى جانب افتتاح سوق دمشق للأوراق المالية الذي يعكس حالة وواقع الاقتصاد السوري المتنامي، ويمثل نقلة نوعية من اقتصاد مغلق إلى اقتصاد منفتح على العالم، وفي ظل هذا الواقع دعت الحاجة إلى وجود استراتيجيات حديثة للتعامل مع الأزمات المصرفية على اختلاف أنواعها لما لها من تأثير على أداء عمل القطاع المصرفي سواء أكان مقدار التأثير صغيراً أم كبيراً.

وسنحاول في هذا المبحث أن نستعرض مفهوم الأزمة وأهم المصطلحات ذات الصلة، ومن ثم أسباب وخصائص نشوء الأزمات، وأهم المؤشرات الاقتصادية للأزمات المصرفية، وفي خطوة لاحقة سنتناول مفهوم إدارة الأزمات، والأساليب التقليدية لإدارة الأزمة، وأخيراً سيتم استعراض أهم الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وأهم فوائد إدارة الأزمة.

أولاً- مفهوم الأزمة والمصطلحات ذات العلاقة:

1-1- مفهوم الأزمة:

ترتبط ظاهرة الأزمة بالإحساس بالخطر، والتوتر، وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات، وإجراءات المواجهة، فالأزمة موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعرف على متغيراته، وتفسير ظواهره، ومحاولة السيطرة على أحداثه، وتجنب مخاطره، والتعامل مع هذا الموقف يستلزم توافر رؤية متعمقة للأحداث السابقة لمعرفة أسباب الأزمة، كما يستلزم ذهنياً متفتحاً، لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بالأزمة، وأخيراً رؤية مستقبلية لتوقع ما سيحدث من تطورات (رفاعي، وجبريل، 2007، 19).

ويعتبر مصطلح الأزمة المصرفية من أكثر المصطلحات تداولاً في الأدبيات الاقتصادية وفي مختلف الأنظمة والتخصصات وأيضاً في مختلف المستويات من الفرد إلى المجتمع والمنشأة والدولة حتى أنّ تعريفاتها تعددت وتتنوع حسب نوع الأزمة ومستواها، ونظراً لخطورة هذه الأزمات على الأوضاع الاقتصادية للدول، واختلاف الآراء حول مفهوم الأزمة المصرفية، كان لا بدّ لنا أن نعرض أهم التعريفات المتعلقة بالأزمة والأزمة المصرفية:

أ- **الأزمة لغّة:** إنّ مصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (Kipvew) بمعنى لتقرر، (To Decide)، وعندما انتقل هذا المصطلح إلى مختلف

العلوم الإنسانية أصبح يعني مجموع الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن والمستقر سواء كان على مستوى الفرد أو الدولة.

الأزمة لغةً هي الضيق والشدة. والفعل أزم على الشيء أزمًا عضَّ بالفم كله عضًّا شديدًا فمثلاً يقال أزم الفرس على اللجام ويقال أزمّت السنة أي أشدت قحطها، والأزمة طبقاً لقاموس لسان العرب هي الجذب أو القحط أو المجاعة وطبقاً لقاموس المورد هي تغير مفاجئ نحو الأفضل أو نحو الأسوأ في الأمراض الحمّية الحادة ويورد أيضاً أزمة سياسية أو اقتصادية ويستمر قاموس المورد في القول بأنّ الأزمة هي: مرحلة في العمل القصصي أو المسرحي تضارب فيها العوامل المعارضة أشد ما يكون التضارب.

ويعرف قاموس ويبستر الأزمة بأنها: نقطة تحوّل يحدث عنها تغيير إلى الأفضل أو الأسوأ أو هي لحظة حاسمة أو وقت عصيب. وكلمة أزمة باللغة العربية الدارجة تُفهم عن حدث عصيب يهدّد كيان وجود الفرد أو المنظمة أو الدولة، وبالتالي لا تدل على تغيير نحو الأفضل، ويشير مفهومها في اللغة الانجليزية إلى تغير نحو الأسوأ أو الأفضل في ما يدل معناها في اللغة الصينية على الفرصة والخطر (المعجم الوجيز، 1999، 15).

ب- الأزمة اصطلاحاً: تجدر الإشارة إلى اختلاف مفهوم الأزمة من باحث إلى آخر طبقاً لمدخل دراسته ومادته العلمية المتخصّصة، ويرى (أحمد، 2002) إنّ مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، ويعد التعامل مع الأزمات أحد أهم محاور الاهتمام في الإدارة الحديثة، حيث يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتّسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان، والقدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة (أحمد، 2002، 2).

وقد تعدّدت التعاريف المتعلّقة بالأزمة وتنوعت بتعدّد وجهات نظر الباحثين والمهتمين في هذا المجال ومن أهم هذه التعريفات:

أشار فيليبس (Philips, 1996, 194) على أنّ الأزمة: "حالة طارئة تحدث بشكل مفاجئ وتسبّب في حدوث خلل في الأعمال التي تقوم بها المؤسّسات، وبالتالي تسبّب الأذى والضرر للمركز التنافسي لها، ما يتطلب منها اهتماماً فورياً بشأن ذلك."

ويعرفها نفس الكاتب (Philips, 1996, 194) بأنها: "النظام الجديد للشركات المالية والتجارية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في التعامل مع الكوارث"، وقد بينت هذه الملاحظة على العدد المتزايد من الشركات التي تلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي لمعاونتها على وضع خطط إدارة الأزمات.

وأشار تشريف (1998، 44) إلى الأزمة بأنها: "موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة".

وأضاف عليوة (2004، 13)، تعريفاً آخر بأنها: "توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات ما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن".

وأورد (درويش، 2008)، عن القاموس الأمريكي (The American Heritage Dictionary) الذي عرّف الأزمة بأنها: "وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغييراً حاسماً متوقعاً، كما في الشؤون السياسية، أو المشاكل الدولية، أو الشؤون الاقتصادية" (درويش، 2008، 27)

- الأزمة:: (Crisis) حدث مفاجئ ولا يمكن السيطرة عليه ويهدّد حياة المنظمة، وفي بعض الحالات حياة الأشخاص، ينتج عنه آثار إيجابية أو سلبية بحسب طريقة التعامل معه (Coombs, 2007, p164).

لقد ركزت التعاريف السابقة وهي شمولية على أنّ الأزمة ظرف انتقالي أو حالة مؤثرة أو مواقف عصبية في فترات حرجية ونقاط تحوّل مفاجئ تهدّد كيان المنشأة أو الدولة.

ويعرفها (بركات، 2012) بأنها: حدث، أو موقف مفاجئ يترتب عليه تهديد خطير للمصالح سواء كانت عامة أو خاصّة، مادية أو معنوية، ويستلزم مواجهته باتخاذ قرار رشيد قادر على احتواء وتقليل الآثار المترتبة عليه، واستعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل حدوثه، ما يترتب ضغوطاً على متخذ القرار لضرورة المواجهة السريعة، في ظل ضيق الوقت والإمكانات وقلة المعلومات (بركات، 2012، 7).

أما أبو فارة، فقد عرف الأزمة بأنها: لحظة القرار، وهي موقف يواجهه صنّاع القرار في المنظّمة، وتتلاحق فيه الأحداث، وتتشابك الأسباب بالنتائج، ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاقت، وضعفت قدرة صنّاع القرار في السيطرة على الموقف، وعلى اتجاهاته المستقبلية (أبو فارة، 2015، 14).

- **الأزمة المصرفية:** يقصد بها التدهور الحاد في الأسواق المصرفية لدولة أو مجموعة من الدول، والتي من أبرز سماتها فشل النظام المصرفي المحلي في أداء مهامه الرئيسية، والذي ينعكس سلباً في تدهور كبير في قيمة العملة وأسعار الأسهم، ما ينجم عنها آثار سلبية في قطاع الإنتاج والعمالة، وما ينجم عنها من إعادة توزيع الدخل والثروات فيما بين الأسواق المالية الدولية (الحسني، 1999، 200).

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أنه: لا يوجد تعريف جامع متفق عليه للأزمة، حيث تعددت التعريفات وتتنوع بتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام والتركيز والاختصاص، ولذلك يتبنى الباحث تعريفاً يتناسب مع متغيرات دراسته ويخدم أهدافها، على الشكل التالي: حدث مفاجئ أو طارئ وغير متوقع ناجم من تغيير مفاجئ، يخلق حالة من التوتر والإحساس بالخطر ما يهدّد كيان الفرد والمجتمع ومؤسسات الدولة. يواجه صنّاع القرار في القطاع المصرفي، ويهدّد مصالح هذا القطاع سواء كانت عامة أو خاصّة، مادية أو معنوية، يصاحبه آثار مدمّرة، وعلى الإدارة العليا أن تتحمل مسؤولياتها باتخاذ التدابير اللازمة والقرارات الرشيدة في إدارة الأزمة واحتوائها والتقليل من آثارها، والعمل كفريق واحد لإعادة الوضع على ما كان عليه سابقاً قبل حدوث الأزمة.

1-2- المصطلحات أو المفاهيم المرتبطة بالأزمة

أشار (درويش، 2008) إلى أنّ هناك عدة مفاهيم قد تكون متداخلة فيما بينها لا بدّ من التفريق بينها وهي:

- **المُشكلة:** وهي حدث يواجهه الإدارة وقد تكون هي سبب الأزمة التي تمت، ولكن لن تكون هي الأزمة في حدّ ذاتها، فالأزمة عادةً ما تكون أحد الظواهر الناجمة عن المُشكلة، فكل أزمة هي في حدّ ذاتها مُشكلة، ولكن ليست كل مُشكلة أزمة.

- **الصدمة:** تعني شعوراً فجائياً حاداً نتيجة حادث غير متوقع، فالصدمة هي إحدى عوارض الأزمات، والتعامل معها بأسلوب الاستيعاب والتغلب على عنصر المفاجأة.

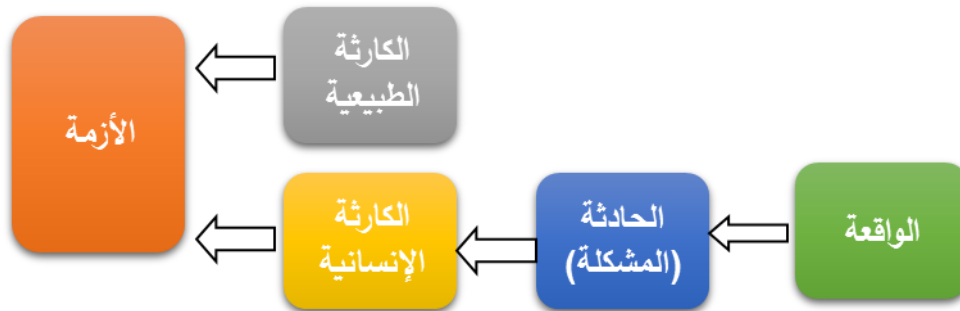
الصراع: يقترب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة، إلا أنَّ الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التأثير، كما هو الحال في الأزمات.

الحادث: شيء فجائي ينتج عنه خلل يؤثر على النظام بأكمله، ولكنه لا يمثل الأزمة وإنما تكون الأزمة فقط أحد نتائجه.

الخلافاً: ويعني المعارضة والتضاد وعدم التطابق، فالاختلاف لا يمثل الأزمة في حدِّ ذاتها ولكن يعبر عنها، ويمكن أن يكون باعثاً على نشوئها واستمرارها.

الكارثة: هي حدوث حالة، نجم عنها خسائر في الأرواح والممتلكات، وتكون الكارثة سبباً للأزمة، ولكن ليست أزمة بحدِّ ذاتها، فقد تكون الكارثة طبيعية أو فنية من فعل إنسان إهمالاً أو عمداً (درويش، 2008، 33).

والشكل التالي رقم (٥) يوضح أهم المفاهيم المرتبطة بالأزمة:



الشكل رقم (٥): أهم المفاهيم المرتبطة بالأزمة

وقد أورد رفاعي وجبريل (2007، 27) الفرق بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم ذات العلاقة الوثيقة بالأزمة، كما هو موضح من خلال الجدول التالي رقم (٢):

الجدول رقم (٢): يبين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم ذات العلاقة الوثيقة بالأزمة

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

المصدر: رفاعي، ممدوح، وجبريل، ماجدة، 2007، إدارة الأزمات، مصر.

ثانياً- أسباب نشوء الأزمات

تتعدد أسباب الأزمات، وذلك لاختلاف نظرة الباحثين، حيث أنَّ الأزمات قد تحدث نتيجة لأسباب إدارية، أو اقتصادية، أو مالية، أو اجتماعية، أو غيرها، إلا أنَّ الباحثين أجمعوا على أنَّ هناك أسباب تكاد تكون مشتركة منها: (شريف، 1998، 112)

2-1- تأجيل أو ترحيل المشكلات أو تجاهلها: إنَّ تأجيل المشكلة أو تجاهلها يعمل على تراكمها إلى حدٍّ يصعب السيطرة عليها، فتتحول بسبب الصمت، والتأجيل، والتجاهل إلى أزمة حقيقية.

2-2- عدم وجود آلية لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها: ويتمثل الاختبار الحقيقي في أسلوب التعامل مع هذه الأزمات قبل حدوثها، بتبني أنظمة للإنذار المبكر أو توفر تعليمات واضحة إلى المعنيين، كما توفّر تقييماً لشتى النتائج الواقعة والمحتملة، وتساعد على ضمان استمرار إدارة عمليات الأعمال أثناء الأزمة وبعدها مباشرة.

2-3- عدم وجود استعدادات مسبقة وسيناريوهات قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها: من أهم عناصر التعامل مع الأزمات، الاستعداد المبكر في شكل توفير أجهزة ومعدات كمعدات إطفاء الحرائق وغيرها، وكذلك تخصيص ورصد المبالغ المالية اللازمة لحالات الطوارئ وتدريب العاملين على مواجهة الأخطار، وجمع المعلومات، والثقة في القدرة على تجاوز الأزمة، والشفافية في التعامل مع الحدث.

2-4- ضعف الإمكانيات المادية والفنية والبشرية: حيث تعاني بعض المؤسسات من نقص في الإمكانيات المالية والفنية تحول دون تضمين خططها الاستراتيجية برامج لتوفير المعدات والأجهزة والأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات التي قد تعصف بالمؤسسة، ونتيجة للشح في مواردها تفضل الصرف على بنود أخرى تراها إدارة المؤسسة أكثر أهمية من الأزمات. (أحمد، 2001، 130).

2-5- قصور التخطيط عن تصور المستقبل والاستعداد له: التخطيط والإعداد الجيد لمواجهة الأزمات المحتملة التي تهدد المجتمع، وفي البرنامج العملي للتخطيط يؤخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل منها تحديد المسؤول عن قيادة فريق إدارة الأزمات، وتحديد الموارد البشرية

والمادية والفنية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة، وتحديد طرق توفير وتوصيل المعلومات والبيانات، وضمان وجود نظام فعال للاتصال بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية، ووضع السيناريوهات اللازمة، والتدريب على الخطة الموضوعية لإحداث التعديلات اللازمة (الأعرجي، 1999، 202).

2-6- الإدارة العشوائية: لا شك إن وجود إدارة علمية قادرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب ووفق معلومات دقيقة وحديثة وواقعية سيكون الدرع الواقي للمؤسسة لحمايتها من الوقوع في الأزمات أو تقليل أخطار هذه الأزمات إن وقعت (حواش، 1999).

2-7- النزاعات الداخلية: تنشب أحياناً داخل المؤسسة صراعات وخاصةً في مستوى الإدارة العليا نتيجة لعدة أسباب أهمها عدم تجانس أفراد الإدارة بسبب عدم وجود لوائح تنظم وتحدد مستويات ومواصفات تولي هذه الوظائف، وبالتالي ينشب بين أفراد هذا المستوى الإداري منافسات حادة تجر المؤسسة إلى مشاكل، وبالتالي تتحول إلى أزمات تهدد كيانها (جبر، 1999، 120).

2-8- الأخطاء البشرية: تشكل الأخطاء البشرية واحدة من أكبر مسببات الأزمات داخل المؤسسات الصناعية أو ذات الطابع الفني حيث تسبب الأخطاء التي يرتكبها العمال أو الفنيين أثناء التركيب أو التشغيل أو الصيانة مشاكل وأزمات قد تصل أحياناً إلى كوارث، وذلك بسبب إهمال الكثير من المؤسسات في تدريب العاملين معها على القيام بهذه الأعمال (الزواهره، 2000، 54).

2-9- سوء الفهم أو عدم استيعاب المعلومات: تحدث الكثير من الأزمات نتيجة لخطأ في تفسير التعليمات أو القرارات، ناتج عن وجود معوقات في الاتصال داخل المؤسسة، الأمر الذي يترتب عليه سوء فهم وعدم استيعاب للمعلومات والتصرف بما يخالف المطلوب ما يؤدي للوقوع في الأزمة (الحملوي، 2003، 313).

كما أن لكل شيء سبب فإن هناك عوامل تسبب الأزمة وهي كثيرة منها التخلف والجهل والفقر والبطالة والأمراض والفتن الطائفية العرقية وندرة الموارد والكوارث الطبيعية والصناعية وكذلك النزاع وعدم الاستقرار الإقليمي والدولي (بن لهلول، 2011، 7-8).

ثالثاً- الخصائص الأساسية للأزمات

ذكر كلاً من (أبو فارة، 2015، 18)، والحريري (2010، 43)، مجموعة من الخصائص للأزمة نذكر منها:

3-1- نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في صور عدم وضوح الرؤية لدى صنّاع القرار، ما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفعّالة.

3-2- الأزمة تؤدي إلى أحداث مفاجئة كبيرة، وعنيفة عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

3-3- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد، والتداخل في العناصر والمسببات، ودرجة عالية من التشابك، والتناقض بين أصحابا لمصالح، وهذا يؤدي إلى تغيّرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة، أو إلى حدوث علاقات جديدة.

3-4- محدودية المدة الزمنية للأزمة، فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة، وإذا امتدت فإنّها لا تصبح أزمة، أمّا المدة الزمنية للأزمة فإنّها من الأمور المختلف عليها بين الباحثين، فهناك من يرى أنّ هذه المدة لا تتجاوز ثماني ساعات، وهناك من يرى منهم أنّ المدة الزمنية للأزمة ثلاثة أيام، وهناك من يرى أنّ هذه المدة قد تصل إلى أسبوع، أو أسابيع أو شهور، ويعتمد طول هذه - وفقاً لآراء الباحثين- على حجم المؤسسة، وطبيعة أعمالها، أمّا آثار الأزمة، وانعكاساتها فهي قد تمتد لسنوات، أمّا ضيق الوقت لاتخاذ القرار يتطلّب عملاً يستدعي التدخل الفوري والسريع لمنع تدهور الأمور.

3-5- وجود حالة من الشعور بالحيرة، والضعف، وعدم قدرة صنّاع القرار على التعاطي مع الأزمة، والتعامل معها، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذلونه من جهود في مواجهة هذه الأزمة، وهنا فإنّ بعض صنّاع القرار قد يلجؤون إلى الكذب، والتضليل من أجل التغطية على عجزهم، وفشلهم في مواجهة الأزمة.

3-6- تسبب في بدايتها صدمة، ودرجة عالية من الخوف والرعب، والتوتر، ما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر، والسريع لمجابهتها، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحملها لمستقبل بالمنظمة.

3-7- تستوجب مواجهات الأزمات درجة عالية من التحكم في الطاقات، والإمكانيات، وحسن توظيفها، في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة، التي تؤمن التنسيق، والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.

3-8- إن الأزمات تحتاج إلى إدارة خاصة مكتملة للتعامل مع الأزمات بشكل كامل، ووفق دراسة نظرية علمية يقوم بها أعضاء فريق الأزمات، ومن ثم يقوم أعضاء فريق إدارة الأزمات بتطبيق الحل بكل ثقة، ووفق خطة مرسومة (الحري، 2010، 47).

ويمكن القول أيضاً بأن الأزمة تتسم بالخصائص التالية:

1- **المفاجأة:** وهي أحد أهم الخصائص باعتبار أن أغلب الأزمات المصرفية تكون غير متوقعة الحدوث، وفي ظل هذه الظروف تفقد الإدارة القدرة على التفكير الإستراتيجي السليم.

2- **نقص المعلومات:** حيث لا يعرف من المتسبب في حدوث الأزمة؟ ولا يعرف حجم الأزمة، ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف؟ بالإضافة إلى أنها ربما تكون المرة الأولى التي تظهر فيها مثل هذه الأزمة، حيث تسود ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات التي تتعلق بالمصارف، ويسود جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

3- **تصاعد الأحداث:** إن توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة، وعلى صاحب القرار أيضاً، فالجسر لا يسقط إلا والناس عليه.

4- **فقدان السيطرة:** إن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية للأعمال.

5- **حالة الذعر:** حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة.

6- **غياب الحل الجذري السريع:** فالأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل إلى حل جذري، فضلاً عن غياب هذا الحل أصلاً، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة أو غيرها في

غمضة عين، وهنا لا بدّ من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة واختيار أقلها ضرراً (بن هلهول، علي، 2011، 7).

وتستخدم المعايير التالية للتعرف على خصائص الأزمة المصرفية والمتمثلة في: (طفاح، 2008، 6).

- نسبة القروض المعدومة إلى مجموعة القروض وتتجاوز 10%.
- إذا تجاوز حجم الإصلاح أو عملية الإنقاذ 2% من الناتج المحلي الإجمالي.
- إذا نتج عن الأزمة تأمين بعض البنوك.
- هناك حالة هيسيرية مصرفية متمثلة في تسيل كبير للودائع من قبل المودعين.
- ما يستدعي تدخل السلطات من خلال تجميد الودائع أو إغلاق المصارف، أو تأمين القروض، ومن حالات التعثر المالي ما حدث في بريطانيا في مصرف "Overend & Gurney"، وفي الولايات المتحدة في مصرف "Bank of United States" عام 1931.
- ويرى الباحث ممّا سبق أنّ هناك خصائص مشتركة بين الكتاب والباحثين أهمها:
- الأزمة حدث مفاجئ، وكبير، وعنيف، وخرج.
- وجود نقص في البيانات والمعلومات قبل وفي أثناء وقوع الأزمة.
- تتسم الأزمة المصرفية بدرجة عالية من التعقيد، والتداخل في العناصر، والمسببات.
- وجود حالة من الرعب، والخوف، وعدم الاستقرار في المنظّمة.
- تعرض القطاع المصرفي، ومصالحه في ظل الأزمة إلى التهديد.

رابعاً - مفهوم إدارة الأزمات (Crises Management)

تعرف إدارة الأزمات على أنها: هي أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، وتقدم إدارة الأزمات وعياً عالياً بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره (شومان، 2009، 12).

كما عُرِفَت إدارة الأزمة بأنها: "تطبيق الاستراتيجيات المصمَّمة لمساعدة منظَّمة حدث فيها حدث سلبي وبشكلٍ مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، ما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحدِّ من الأضرار التي لحقت بالمنظَّمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها (Margaret, 2013,3).

ويرى (ماهر، 2006، 21) أنَّها: "طريقة للسيطرة على الأزمة باستخدام مجموعة من الأدوات، والجهود للتغلب على الأزمة، واحتواء الأزمات المسبِّبة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصَّة بالأزمة، حتَّى يمكن تقادي الأزمات المستقبلية.

أمَّا (Goel & Suresh) فقد عرفاها بأنَّها: نظام يطبَّق لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها، وذلك بغرض التخفيف من آثارها المدمرة. (Goel & Suresh, 2009:16)

وتعرف أيضاً على أنَّها: "العملية التي يتم من خلالها تعريف الإشارات التحذيرية من أجل الحد من حصول أزمة محتملة (Yamamoto & Sekeroglu, 2011, p 3214).

كما تعدَّدت تعاريف إدارة الأزمات بتعدُّد المفاهيم ووجهات النظر وتباين الاختلاف من شخص لآخر وتنوع بين الآراء والأفكار ومن أهم هذه التعاريف:

يرى كل من (Larson & Rudwall) أن إدارة الأزمات هي: "عملية التخطيط الإستراتيجي للأزمات من خلال استخدام أدوات علمية وعملية خلال مراحل الأزمة المختلفة، لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (Larson & Rudwall, 2010, p 2).

أمَّا الظاهر (2009) فيعرف إدارة الأزمة بأنَّها: كيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وهي سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتَّى لا ينفلت زمامها مؤدياً ذلك إلى نشوب خلاف كما أنَّها مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات

الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتواءها والحفاظ على توازن المؤسسة أو المنظمة (الظاهر، 2009، 131).

ويرى عبوي (2007) بأن إدارة الأزمات هي: منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المؤثرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة أو هي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب وأضواء أبعاده في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها.

والفرق بين إدارة الأزمة وصناعة الأزمة هو أن الأولى تعمل على احتواء الأزمة وإنهاءها والثانية تعمل على إنشاء الأزمة والاستفادة منها (عبوي، 2007، 25).

أما الإدارة بالأزمات فإنها تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل (أبو فارة، 2009، 93).

وفي ضوء ما تقدم من تعاريف لإدارة الأزمة يستطيع الباحث أن يضع تعريفاً لإدارة الأزمة بأنها:

عملية التفكير والتخطيط لحدث سلبي غير متوقع للحدّ أو التقليل من أضراره على المنظمة عن طريق استخدام لمجموعة من الطرق المنظمة بغية إدارة وتحويل المخاطر والأزمات ومعالجتها لصالح القطاع المصرفي وذلك بوضع استراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة الحدوث واقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حال حدوثه، وتمثل إدارة الأزمات المتغير التابع بالنسبة لهذه الدراسة وسوف يقاس مدى تأثيرها بالتفكير الإستراتيجي لدى القطاع المصرفي.

خامساً - الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات

مهما تعددت أشكال وأنواع الأزمات ومهما اختلفت خصائصها وأسبابها وأساليب مواجهتها تجتمع على الحدّ من التدهور والتقليل من الخسائر في إطار العمل واستراتيجية المواجهة للأزمة وإبراز هذه الأساليب، وتتعدّد الاستراتيجيات التقليدية وأهمها ما يلي:

5-1- إنكار الأزمة: من أبسط الطرق التقليدية إذ يعلن المسؤول بأنه لا توجد أزمة وأنّ الوضع القائم أفضل وأحسن الأوضاع وليس بالإمكان بأن يكون أفضل ممّا عليه الآن، ويطلق عليها طريقة التعتيم الإعلامي للأزمة وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة أوتوقراطية شديدة التسلط (الخضيري، 2003، 278).

وأسلوب إنكار الأزمة وعدم إعلامها من الأساليب التي تستخدم للإدارات المتسلطة والتي تعتقد بأنّ إصرارها على الإنكار يمكنها من السيطرة على الموقف (بن هلهول، 2011، 25).

5-2- كبت الأزمة: تحرك سريع ضد قوى الأزمة بهدف إغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للأزمة وهي استراتيجية تشير إلى أنّ المنظّمة المستخدمة لها متسلطة ومستبدة (ماهر، 2006، 91)

ويتم كبت الأزمة من خلال استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة وعدم الاستجابة لأية ضغوط والتحرك منها يكون سريعاً ومباشراً (بن هلهول، 2011، 25).

5-3 - تكوين لجان لدراسة الأزمة: وتحدث عندما تفتقد المنظّمة المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان لتحديد العناصر الأساسية بنشوتها والمحركين لها، وإفقادها قوى دفعها ومن ثمّ يكون لهذه اللجنة جانبين: (الخضيري، 2003، 23)

- **الجانب الأول:** معرفة من هم اللذين تسببوا بوجود أزمة ومن ثمّ التعامل معهم بإحدى طرق التعامل المعروفة والتي تتيح السيطرة عليهم وتحويلهم من أعداء خطرين إلى قوة مستأنسة تحت السيطرة والتحكم.

- **الجانب الثاني:** تميع الموقف وإفقاد الأزمة قوة الدفع الخاصّة بها، خاصّةً مع اتساع نطاق البحث وامتداداته إلى مجالات فرعية متشعبة ومتشابكة وفي الوقت ذاته عدم ظهور أي نتائج إيجابية ملموسة.

5-4- بخس الأزمة: تقوم المنظّمة بالاعتراف بوقوع أزمة معينة والتقليل شأنها وكأنها أمر بسيط وسيتم التعامل معها بالأساليب المناسبة، وتفيد هذه الطريقة فعلاً في الأزمات البسيطة

والمحدودة والجزئية حين تكون المنظمة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه (Coombs.2012:156).

ويتم في هذا الأسلوب التقليل من شأن الأزمة والتقليل من تأثير الأزمة ومن نتائجها بعد الاعتراف بالأزمة كحدث فعلي ولكن غير مهم.

5-5- تفرع الأزمة: لا شك أنَّ تعدُّد مسارات الأزمة يسهم بالحدِّ من خطرهما، ولذلك تفرع الأزمة من خلال ثلاث مراحل أساسية: (الخضيري، 2003، 291)

- تشهد أولها مواجهة عنيفة للقوى الدافعة اللازمة وتحديدًا لمدى تماسكها.
- أمَّا المرحلة الثانية وتحدّد من خلالها أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة لتسهيل التعامل مع كل منها على حده.
- وفي المرحلة الأخيرة تبدأ عملية استقطاب جميع تلك الاتجاهات ومفاوضتها في إطار رؤية شاملة.

وتفرع الأزمة يعني تقسيمها وإخراج ما في نفوس مصادر قوى الأزمة من غليان شديد عن طريق عمل فتحات جانبية حول الأزمة تقوم بمثابة تخفيف الضغط من خلال دراسة الأزمة ودراسة قوى الضغط على الأزمة وكذلك تصارع المصالح ومعرفة أطراف العلاقات لقوى الضغط (بن هلهول، 2011، 25).

5-5- تميع الأزمة من خلال تشكيل لجان لبحث الأزمة ومعرفة من هم الذين أدّوا إلى وجودها ومن ثم تأجيل هذه اللجان وتقسّم إلى فرعية حتّى تتلاشى.

5-6- عزل قوى الأزمة: تشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي، وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهما جغرافياً ومادياً ونفسياً عن أحداث الأزمة نفسها ويتم بطرق منها:

- إرسال محركي الأزمة لمهام وظيفية أو عملية مع بعض الإغراءات كالمكافآت.
- نقل محركي الأزمة إلى أقسام وفروع بعيدة جغرافياً.
- ترقية محركي الأزمة إلى مناصب أعلى منفصلة عن الأزمة (ماهر، 2006، 92).

ويتم في هذه الاستراتيجية معرفة قوى الأزمة المؤثرة في إحداثها ومن الذي يقوم بتصعيدها ليتم عزلها وهنا يجب معرفة القوى الصّانعة والمؤيدة للأزمة والمهتمة بها (بن هلهول، 2011، 25).

5-7- إخماد الأزمة: وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح لكافة القوى التي يضمها التيار الأزموي وتصفيته بعنف بالغ وبدون مراعاة للمشاعر أو القيم، وتلجأ المنظمة عادةً لهذه الطريقة عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حدٍ خطير ومباشر للكيان الإداري (الخضيري، 2003، 291).

5-8- تنفيس الأزمة: تستخدم هذه الاستراتيجية مبدأ التهذئة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار، وتعرف هذه الطريقة باسم "تنفيس البركان"، وفي هذه الطريقة يتم سؤال مسببي الأزمة عن مطالبهم، ثم مناقشة المحركين لها عن أسباب الأزمة، وأخيراً سؤال مسببي الأزمة عن سبب تأييدهم لها، حيث يعبر مسببي الأزمة عن آرائهم من خلال المناقشات المتعددة وتدرجياً تهدأ الأمور (ماهر، 2006، 92).

سادساً- الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

ظهرت هذه الاستراتيجيات نتيجة تطوّر الكيان الإداري لا سيّما لاختلاف نوع الأزمات وشكلها وطبيعتها وهي استراتيجيات مختلفة عن الاستراتيجيات التقليدية وأكثر فاعلية وأصبحت ملائمة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته.

واستراتيجية إدارة الأزمات: (Crises Management Strategy) هي العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المنظمة لأزمة معينة وذلك خلال الاختيار الأمثل للاستراتيجية المناسبة لنوع وطبيعة الأزمة، ومن أهم هذه الاستراتيجيات: (الصيرفي، 2008، 18).

6-1- استراتيجية تغيير المسار: ((Changing Path Strategy

وهي الاستراتيجية التي يتم استخدامها عند التعرض لأزمات شديدة والتي يصعب احتواؤها ولا يمكن وقف تصاعدها، من خلال خلق روح التحدي والمبادأة لدى الأفراد لتعويض الخسائر

ولتحقيق أفضل النتائج، وذلك من خلال تحويل مسارها إلى مجال آخر وإلى شيء منتج وفَعَّال (ماهر، 2006، 99).

ويستخدم أسلوب تحويل مسار الأزمة في الأزمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها في تعدد تحويل مسارها إلى مسارات أخرى بديلة يسهل احتوائها.

6-2- استراتيجية الاحتياطي التعبوي: (Reserve Mobilization Strategy)

وهي الاستراتيجية التي يتمن خلالها توافر مخزون أمان من المتطلبات الإنتاجية، يتم اللجوء إليها بحالة تعرض المنظمة لأزمة بنقص في متطلبات الإنتاج، وتلجأ إلى هذا النوع من الاستراتيجيات المنظمات الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج. (Gilpin & Murphy.2008:86)

ويستخدم أسلوب ادخار الاحتياطات في الكيانات الإنتاجية الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكنها مواجهة أزمة النقص في المواد الخام.

6-3- استراتيجية تفريغ الأزمة: (Crisis Exhausting Strategy)

تقوم هذه الاستراتيجية على محاولة إنهاء الأزمة من خلال معرفة مضمون وأسباب الأزمة، وهي من أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، إذ أنَّ الأزمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فإنَّه وبدون الاتفاق على هذه المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة.

فأساسها التعرف على أسباب الأزمة سواء كانت دينية- اقتصادية- أو سياسية، والتحاور حتى الانتهاء من أسبابها (الخضير، 2003، 303).

6-4- استراتيجية تفتيت الأزمة: (Crisis Fragmentation Strategy)

تعتمد هذه الاستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطار المتعارضة والمنافع المحتملة، ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعدّدة قابلة للحل، وتصلح تلك الطريقة بالأزمات الضخمة والخطيرة (ماهر، 2006، 98).

واستراتيجية تفتيت الأزمة يتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى أجزاء صغيرة ليسهل التعامل معها منفردة ويتم في ثلاث مراحل هي الاصطدام وإعطاء البدائل ومرحلة التفاوض مع كل فريق (الظاهر، 2009، 119).

6-5- استراتيجية احتواء الأزمة: (Crisis Containment Strategy)

وتعني هذه الاستراتيجية حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالتنقيات والأحزاب (عباس، 2007، 201).

ويتم في استراتيجية احتواء الأزمة محاصرة الأزمة وحصرها في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها.

وهناك استراتيجيات أخرى لا تقل أهمية عن الاستراتيجيات السابقة نذكر منها:

6-6- استراتيجية فرق العمل

الفريق المتكامل وهو الفريق الذي يضم كافة التحقيقات ذات العلاقة بالأزمة لتجنبها ودراستها وتحديد سبل التعامل معها وتحديد خطة العمل التي تكفل تحقيق النجاح (الظاهر، 2009، 119).

وهي من أكثر الأساليب استخداماً عندما تنتشعب الأزمة وتتداخل من خلال إشراف متخصصين بالمجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية وعدم إغفال نقاطها (Gilpin & Murphy. 2008:85).

6-7- تصعيد الأزمة: تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات غير واضحة المعالم وتثير العديد من الاحتمالات المتعارضة ومتنوعة الاتجاهات، وبصفة خاصة عندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة رغم أن طبيعة المصالح والغايات والأهداف تحتم وجود هذه التكتل، إلا أنها قد تسمح به ببداية تكوين الأزمة، ولفك هذه التكوين يتم العمل على تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر (الخضيرى، 2003، 301).

6-8- المشاركة الديمقراطية: يعتبر هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعلق الأزمة بالعنف البشري وعادةً ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الحر، إذ يعلن مدى الأزمة وخطورها وأسلوب مواجهتها وتحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيداً للقضاء على الأزمات (الخضيري، 2003، 301).

6-9- تدمير الأزمة: وتسمى بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر، وتستخدم حينما ترى المنظمة أنَّ هنالك خطراً مدمراً للمنظمة ويهدد بقاءها، وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها وابتاع الخطوات التالية:

- ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الأزمة.

- استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين.

- استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال إبعادهم وربما تصفيتهم وإيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالاً يمكنهم تحويل إتباع الأزمة من جهودهم السلبية لمسارات أخرى إيجابية (ماهر، 2006، 100).

واستراتيجية تدمير الأزمة ذاتياً من أصعب الأساليب غير التقليدية ويستخدم في الأزمات ذات الضغط العنيف والمدمر والتي يفتقر فيها إلى المعلومات حيث يعتمد إلى التأثير في مكان الضعف فيها واستقطاب بعض القوى ذات التأثير المباشر في قوى الدفع في الأزمة بهدف التأثير في استقرارها وإفقادها التماسك وإيجاد حالة من الصراع الداخلي ما يؤدي إلى تدميرها (الظاهر، 2009، 119).

6-10- الوفرة الوهمية: وهي تمثل أحد الأساليب النفسية التي يلجأ لها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة، السريعة ومتلاحقة الأحداث والتي تُنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفرع، ويحفز عوامل الأزمة، ومن أمثلتها: الأزمات التموينية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية مثل الخبز، والدقيق (جاء الله، 2007، 216).

سابعاً- مبادئ مواجهة الأزمات

تتطلب مواجهة الأزمة والتعامل معها الالتزام بعدة مبادئ أساسية هي: (الرويلي، 2011، 35-36)

7-1- تحديد الأسبقيات: إنَّ من أهم عوامل النجاح في مجابهة الأزمة ومعالجتها هو تحديد الأسبقيات حيث يعتبر تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الثانوية وأسبقيات تحقيقها من المبادئ الرئيسة والمهمة للتعامل مع الأزمة في إطار استراتيجية المواجهة ومن خلال معرفة الهدف المطلوب تحقيقه أولاً وملائمته للأساليب المتخذة لمواجهة الأزمة وكذلك الأهداف الثانوية الفاعلة والمؤثرة في استمرار الأزمة حتَّى يمكن مهاجمتها والتعامل معها وفقاً لأسبقية التي تم تحديدها.

7-2- تحقيق عنصر المفاجأة: يكاد يكون عنصر المفاجئة المبدأ الأول الذي يحقق السيطرة الكاملة على الأزمة لأنَّه يتيح الحد من خطرها ويساهم في القضاء عليها كما أنَّه يربك أطراف الأزمة ويحرمهم من اتخاذ القرارات السليمة ويكشف جوانب الضعف لديهم.

7-3- حشد الطاقات والإمكانات: إنَّ امتلاك القوة من عوامل النجاح المهمة في مواجهة الأزمة ويهدف هذا المبدأ إلى توفير كافة الإمكانات البشرية والمالية وإدارية إضافةً إلى توفير الكوادر الفنية والمتخصصة والمعدّات اللازمة واستحضار قوة الإرادة والقوة المعنوية وتوظيف الإعلام التأثيري الداخلي والخارجي واستقطاب الرأي العام في الداخل والخارج.

7-4- الدعم الخارجي: إنَّ الكيانات سواء كانت دول أو منظمات قد لا تكون قادرة على مجابهة أزماتها بمفردها خصوصاً إذا كانت هذه الأزمات كارثية إذ لا بدَّ لها من الاستعانة من مساعدات خارجية لمضاعفة طاقاتها والاستفادة من الخبرات الخارجية لمجابهة هذه الأزمة.

7-5- السيطرة: يتم التفوق على الأزمة بالقدر الذي يتم فيه السيطرة عليها من خلال المعرفة الكاملة لتطوراتها والإجراءات الفاعلة للأزمة كما تتطلب عملية السيطرة التحرك باتجاه العوامل المسببة للأزمة والقوى الداعمة لها وكذلك العوامل ذات الصلة بها ويأتي ذلك من خلال الاختراق الأمني للقوى الموجهة للأزمة والقوى الصّانعة لها والقوى المهمة والمتعاطفة معها.

7-6- توفير المعلومات: إنَّ توفير المعلومات إلى المتعاملين مع الأزمة يعد أمراً ملحاً ومهماً ليس فقط أثناء إدارة الأزمة بل قبلها وبعدها أيضاً لأنَّ ذلك يسهم في بناء القرارات الصحيحة والسليمة ويساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة لإنهاء لأزمة أو التقليل من أضرارها ويحقق التكيف السريع لمواجهة الأزمة بفاعلية.

7-7- إتباع أنسب الأساليب لمواجهة الأزمة: إنَّ اختيار الأسلوب الأنسب لمجابهة الأزمة هو الخطوة الأولى للتعامل معها وإنهاءها فإمّا أن يكون أسلوباً تقليدياً أو غير تقليدياً وبالمنهجية العلمية أو عن طريق الإدارة بالأزمات كل أسلوب لها فاعلية وتأثير على إدارة الأزمة بناءً على نوع وخصائص الأزمة.

ثامناً- فوائد الأزمات

ذكر كل من الحريزي (2010، 55-51)، ورفاعي، وجبريل (2007، 31)، عدة فوائد لإدارة الأزمات تتمثل فيما يلي:

8-1- التنبؤ بالأزمات، والإحساس بالمشكلات، واكتشاف الأخطار، والسلبيات، والكوارث، والصدمات قبل وقوعها.

8-2- التنبية، وتوجيه إشارات التحذير لاحتمال وجود مخاطر محتملة الحدوث مع بيان كيفية الحل، وتدابير اتخاذ الإجراءات الاحتياطية للتصدي للأزمات.

8-3- تحديد الأزمة الحالية بدقة عالية، ووصفها بدراسة كاملة.

8-4- رفع التقارير، والمعلومات المهمة بشكلٍ مستمر إلى مستويات الإدارة العليا، ووضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات.

8-5- العمل على خلق روح التعاون، ونشر الألفة بين الموظفين فيما بينهم، وفي علاقاتهم مع المسؤولين والإداريين، وتشجيع الفكر الإبداعي، ودعم الأفكار المبتكرة، والجديدة.

8-6- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر، أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة، والدقيقة لمصادر التهديد، والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.

8-7- وضع خطط الطوارئ، ونظم الإنذار المبكر، والإجراءات الوقائية، لمحاولة منع حدوث الأزمات، وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية، وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية، وأساليب التعلم، وتحليل نواحي القوة، والضعف في عملية المنع، والمواجهة، لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.

8-8- حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة، وتقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المواجهة.

8-9- الاستغلال الكفء للموارد المتاحة، وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.

8-10- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة، وليس برد الفعل، والمحافظة على صور المنظمة أمام الأطراف المعنية، والمجتمع.

8-11- حسن معاملة الضحايا، وعائلاتهم، ورفع الروح المعنوية للمتضررين.

8-12- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة، وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً.

ويرى الباحث ممّا سبق إنّ أهم فوائد إدارة الأزمات تتمثل في:

- وضع قائمة بالتهديدات، والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب.

- تحديد الأزمة بدقة عالية، ووصفها بدراسة كاملة.

- وضع خطط الطوارئ، والإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة.

- استغلال كفاء كافة الموارد للتعامل مع الأزمة.

- التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة، وليس بأسلوب رد الفعل.

خلاصة:

استعرض الباحث في المبحث الثاني من هذه الدراسة مفهوم الأزمة وماهيتها وعرفها بأنها: ظاهرة إنسانية تنشأ في أي لحظة وفي ظروف مفاجئة نتيجة لظروف داخلية وخارجية تخلق تهديداً للفرد والدولة والمجتمع. كما عرف الأزمة لغةً بأنها: الضيق والشدة، أو هي تغيير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ، أمّا اصطلاحاً فقد عرفها على أنها: حالة من التوتر والإحساس بالخطر، أو نقطة تحوّل حاسمة في حياة الفرد والمجتمع تهدّد كيان الفرد والمجتمع ومؤسسات الدولة.

أمّا إدارة الأزمة فقد عرفها بأنها: جميع الإجراءات المادية والمعنوية التي تتخذ وفق جميع الإمكانيات المتاحة والخطط المعدة لمجابهة أزمة ما للحدّ من أخطارها وانتشارها.

وقد عدّد الباحث أسباب نشوء الأزمات وصنفها على أنها أسباب كارثية وسياسية واقتصادية واجتماعية وفنية، ومن ثم تناول الباحث الخصائص والسمات الأساسية للأزمة، والتي تتمثل في: (المفاجأة - نقص المعلومات - تصاعد الأحداث - حالة الذعر - غياب الحل الجذري). وفيما يتعلّق باستراتيجية وأساليب مواجهة الأزمة فقد تمّ استعراضها من خلال تحديد ماهية الأزمة للتعرف عليها وحشد الطاقات والإمكانيات للتعامل معها وتحديد الأهداف المراد مواجهتها ومهاجمتها، وقد تمثلت أساليب مواجهة الأزمة بنوعين: هما الأساليب التقليدية والأساليب الغير تقليدية، واعتبر الباحث استراتيجية إدارة الأزمات العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المنظمة لأزمة معينة وذلك خلال الاختيار الأمثل للاستراتيجية المناسبة لنوع وطبيعة الأزمة، ومن أهم هذه الاستراتيجيات: (استراتيجية تغيير المسار، استراتيجية الاحتياطي التعبوي، استراتيجية تفريغ الأزمة، استراتيجية تفتيت الأزمة، واستراتيجية احتواء الأزمة)، ثمّ عدّد الباحث أهم فوائد إدارة الأزمات التي ونذكر منها: (وضع قائمة بالتهديدات، والمخاطر المحتملة، وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب - تحديد الأزمة بدقة عالية، ووصفها بدراسة كاملة، واستغلال كفاء كافة الموارد للتعامل مع الأزمة. والتعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة، وليس بأسلوب رد الفعل).

المبحث الثالث

الأزمات في القطاع المصرفي

تمهيد

يلعب القطاع المصرفي دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، نظراً لكون القطاع المصرفي العنصر الرئيس في توطيد الثقة بسياسة الدولة ورعايتها للمصالح الاقتصادية، ومن الجدير بالذكر أنّه كلما كان الواقع المصرفي سليماً كلما دلّ ذلك على تعافي الاقتصاد، مشكّلاً عاملاً مشجعاً على جذب الاستثمارات والأعمال، وهذا يقتضي العمل على إيجاد قطاع مصرفي قوي يساعد على إمداد القطاعات المختلفة بالتمويل اللازم لمباشرة نشاطها وتقديم الخدمات المصرفية على اختلاف أنواعها، ومن الضروري إخضاع هذا القطاع لعملية الإشراف والرقابة التي تقع مسؤوليتها بشكل رئيس على عاتق المصرف المركزي، وذلك للحفاظ على سلامة المراكز المالية للمصارف، والتوصل إلى قطاع مصرفي سليم، يحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين، ويضمن سلامة تنفيذ السياسة النقدية للدولة بالشكل المناسب، وتمويل الاستثمارات طويلة وقصيرة الأجل للمساهمة بشكل فعّال في تطور الاقتصاد الوطني وازدهاره. وللمصارف سواء كانت عامة أو خاصة أهميتها الخاصة في الحياة الاقتصادية باعتبارها تعمل في مجال الوساطة المالية، حيث تتجمع لديها معظم مدخرات المجتمع كما أنها تمنح الائتمان لفروع النشاط الاقتصادي كافة، وإن أحسنت القيام بدورها ساعدت في النهوض الاقتصادي للمجتمع، وحيث إنّ عدداً كبيراً من أفراد المجتمع يودعون أموالهم في المصارف، لذا فإن تعرضها لأية مشاكل مالية سينعكس على شريحة واسعة من المجتمع، ما يقتضي العمل على إيجاد جهاز مصرفي قوي وسليم، يساعد على إمداد القطاعات المختلفة بالتمويل اللازم لمباشرة نشاطها، وتقديم الخدمات المصرفية على اختلاف أنواعها، ويتم ذلك من خلال الرقابة المصرفية التي تقع مسؤوليتها بشكل رئيس على عاتق المصرف المركزي. (الرضا، 2005، 151).

(الرضا، عقبة، 2005، دور مصرف سورية المركزي في الرقابة على المصارف الأخرى وآلية تفعيله، مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثاني، اللاذقية، سورية. (ص151)

وتعتبر المصارف مرآة الاقتصاد الوطني ومقياس للاستقرار الاقتصادي والمالي، حيث يمكن من خلالها الحكم على المركز المالي والنشاط الاقتصادي للدولة التي توجد فيها، وتمتلك المصارف التجارية مكانة متميزة في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية فهي محط اهتمام ومراقبة دائمة من

قبل الأكاديميين المُختصين، وقد شهدت البيئة المصرفية في الآونة الأخيرة العديد من المتغيرات أهمها تحرير تجارة الخدمات والتقدم التكنولوجي الكبير والتطورات الحاصلة في عالم الاتصالات، هذه المتغيرات حوّلت العالم إلى قرية صغيرة واحدة، حيث لم يعد بالإمكان لأيّ دولة أن تبقى بمنأى عن هذه التغيرات الذي نتج عنها عدد من الآثار السلبية كأزمة الرهون العقارية التي ما لبثت أن تحوّلت لأزمة مالية عالمية أصابت جميع الدول بنسب متفاوتة في قطاعاتها المصرفية والاقتصادية بشكل عام (العقاد، 2014، 2).

ويلعب القطاع المصرفي دوراً هاماً في الاقتصاد السوري بوصفه شريان الحياة للقطاعات الاقتصادية المختلفة، نظراً لكون القطاع المصرفي العنصر الرئيس في توطيد الثقة بسياسة الدولة ورعايتها للمصالح الاقتصادية، فهو يعبئ الموارد المالية من وحدات الفائض النقدي ويعمل على استخدامها في مختلف أوجه التوظيف في القنوات الاستثمارية لإمداد القطاعات الاقتصادية المختلفة لمباشرة نشاطها على اختلاف أنواعها، ويلعب هذا القطاع دوراً ريادياً واستراتيجياً في تنفيذ أهداف ومكونات السياسة النقدية للدولة بعناصرها الائتمانية والنقدية، وبذلك فالقطاع المصرفي السوري يزاول نشاطاً يؤكد فيه وجوده ويستمد منه مقومات بقاءه واستمراره كأحد أهم القطاعات الاقتصادية في سورية والتي تساهم بشكل جوهري في رفع وتائر التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن الضروري إخضاع القطاع المصرفي لعملية الإشراف والرقابة التي تقع مسؤوليتها بشكل رئيس على عاتق المصرف المركزي، وذلك للحفاظ على سلامة المراكز المالية للمصارف، والتوصل إلى قطاع مصرفي سليم تفاقياً للأزمات المستقبلية المحتملة، وإدارة الأزمات في القطاع المصرفي في حال حدوثها، للحفاظ على حقوق المودعين والمستثمرين، ولضمان سلامة تنفيذ السياسة النقدية للدولة بالشكل المناسب، وتمويل الاستثمارات طويلة وقصيرة الأجل للمساهمة بشكل فعال في تطور الاقتصاد الوطني وازدهاره (الرضا، 2005، 149).

سنحاول في هذا المبحث أن نستعرض أهم الأخطار والتحديات التي تواجه المصارف، والأزمات المصرفية من خلال دراسة الأسباب المؤدية لها كالمتغيرات الدولية والمحلية والتكنولوجية، والأسباب التي أدت لحدوث الأزمات المصرفية كالعوامل الاقتصادية الكلية والجزئية، وفي خطوة لاحقة سنتناول الأعراض والمؤشرات الاقتصادية للأزمات المصرفية، وأهم

نتائج الأزمات المصرفية، وأخيراً سوف نتناول القطاع المصرفي الخاص في سورية والذي يعمل تحت رقابة مصرف سورية المركزي.

أولاً- الأخطار التي تواجه المصارف

برز في الفترة الأخيرة العديد من التحديات التي واجهت القطاع المصرفي كتزايد الأخطار المصرفية الناتجة عن عمليات تبويض الأموال والتوسع في تقديم الخدمات المصرفية لتلبية احتياجات العملاء، إضافةً إلى الثورة التكنولوجية وتحديث وسائل الاتصال التي اختصرت زمن إعداد الدراسات الائتمانية، وزيادة الرقابة الدولية على أعمال المصارف. وإزاء تلك التحديات كان من الضروري تطوير مفهوم الرقابة المصرفية للتمكن إلى أقصى حد ممكن من ضبط المخاطر المتنوعة الناتجة عن تطوّر الأنشطة المصرفية بشكل عام، ففي مرحلة أولى اقتصر المفهوم التقليدي.

ويرتبط بالنشاط المصرفي مجموعة من الأخطار التي يترتب على المراقبين المصرفيين فهمها والتأكد بأن تلك المصارف تقوم بإدارتها وقياسها بشكل كافٍ، وتتجسد الأخطار الرئيسية التي تواجه المصارف العامة والخاصة بما يلي: (الرضا، 2005، 156-157)

1-1- مخاطر الائتمان: يعتبر التوسع في منح الائتمان النشاط الرئيس لمعظم المصارف، وهذا يتطلب منها الانتباه إلى المقدرة الائتمانية للمقترضين عند منحهم الائتمان، إذ من المحتمل أن تتغير تلك المقدرة وتنخفض بعد فترة زمنية معينة نتيجةً لعوامل مختلفة وبالتالي عدم قدرتهم على السداد، وتعتبر مخاطر الائتمان أو (مخاطر فشل العميل في الوفاء بالتزاماته التعاقدية مع المصرف) من أهم المخاطر التي تواجه المصارف، إضافةً إلى مخاطر التركيز الائتماني التي تنشأ بسبب تركّز تعامل المصرف مع عميل واحد أو مجموعة محدّدة من العملاء أو نتيجة الاهتمام بصناعات محدّدة أو قطاعات اقتصادية أو أقاليم جغرافية أو مجموعة من الأنشطة ذات الحساسية لعوامل اقتصادية واحدة.

1-2- مخاطر الدول أو التحويل: بالإضافة إلى مخاطر الائتمان المرافقة لعملية الإقراض، فإنّ الإقراض الدولي يتضمن مخاطر دولية تتعلّق بالأحوال الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية للبلد الأصلي للمقترض وتتضح هذه المخاطر أكثر عند إقراض حكومات أجنبية، إذ

تكون هذه القروض غير مضمونة عادةً، أمّا مخاطر التحويل فتتّشأ عندما يكون التزام المقترض المالي غير محرّر بالعملة المحلية ولا يمكن تحويله بغض النظر عن وضعه المالي الخاص.

1-3- مخاطر السوق: تواجه المصارف خطر خسارة جزء من أصولها نتيجة لتحركات الأسعار في السوق بالرغم ممّا تقدمه المعايير المحاسبية القائمة من شفافية وتحديد لهذه المخاطر في الأنشطة المصرفية المختلفة، وتزداد هذه المخاطر عندما تتبنّى المصارف مراكز مفتوحة لعملاتها خلال فترات عدم استقرار أسعار الصرف.

1-4- مخاطر سعر الفائدة: تشير مخاطر سعر الفائدة إلى تعرض المركز المالي للمصرف لتحركات العكسية في أسعار الفائدة، وتؤثر على عوائد المصرف وعلى القيمة الاقتصادية لأصوله والتزاماته، وبالرغم من أنّ هذه المخاطر تشكل جزءاً عادياً من العمل المصرفي إلا أنّ الإفراط فيها من شأنه أن يهدّد عوائد المصرف وقاعدته الرأسمالية، لذلك فإنّ إدارة تلك المخاطر تحتل أهمية متنامية في الأسواق المالية المعقدة، وكذلك في الدول التي حرّرت أسعار الفائدة في أسواقها.

1-5- مخاطر السيولة: تنتج عن الاندفاع نحو سحب الودائع من المصارف، ويمكن التغلب عليها إذا كانت تتعلق بمصرف واحد، حيث يستطيع في هذه الحالة بيع بعض أصوله للبنوك الأخرى للحصول على السيولة اللازمة، أمّا إذا كان التزام على سحب الودائع يمثل ظاهرة عامة تتعلق بكل النظام المصرفي، فإنّ تنافس المصارف على التصرف في أصولها ومحاولة تسليها يؤدي إلى انهيار قيمتها، ومن ثم تتحول مشكلة السيولة إلى مشكلة عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات (أي حالة إعسار مالي) (الشّحات، 2001، 14-18)

1-6- مخاطر التشغيل: تتجسد أهم أنواع مخاطر التشغيل في قصور الرقابة الداخلية وضعف سيطرة مجلس الإدارة، ما يؤدي إلى خسائر مالية ناتجة عن الخطأ أو الغش أو عدم تنفيذ القرارات في الوقت المناسب أو إنجاز العمل المصرفي بطريقة غير سليمة مثل تجاوز موظفي الائتمان السلطات الائتمانية المخوّلة لهم، وقد تنتج مخاطر التشغيل بسبب الخطأ في نظم تكنولوجيا المعلومات أو الحوادث كالحرائق الضخمة أو كوارث أخرى.

1-7- مخاطر قانونية: تتعرض المصارف لأشكال مختلفة من المخاطر القانونية التي يمكن أن تخفض قيمة موجوداتها أو تزيد من التزاماتها عمّا هو متوقع، وذلك بسبب عدم توافر

المعلومات والنصائح القانونية في المصرف، كذلك قد تتعرض المصارف لتلك المخاطر بسبب الدخول في صفقات معينة والتي لا يوجد لها قانون ينظم تعامل الطرف المقابل فيها.

1-8- التوقف عن الوفاء بالالتزامات: تنتج عن اختلال الهياكل التمويلية للمشروعات،

وعدم توافق هياكل الاستحقاق بين أصول وخصوم المصارف، ومحدودية رؤوس أموالها، وحينما تتعرض المشروعات والمصارف للتعثر وتصبح على وشك التوقف عن الوفاء بالتزاماتها، تميل إلى الدخول في مجالات استثمار تتسم بالمغامرة وارتفاع درجة المخاطر على أمل الحصول على عوائد مرتفعة بدلاً من الدخول في مجالات استثمار آمنة منخفضة العوائد، وفي معظم الأحيان ينتهي بها هذا السلوك للإفلاس (العقاد، 2014، 25-26).

ثانياً- الأزمات المصرفية

واجهت العديد من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين سلسلة من الأزمات الاقتصادية وكان أشدها تأثيراً الأزمة المصرفية التي ضربت جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية خلال الفترة 1997-1999 وبما إن الأسواق المالية والمصرفية مترابطة خاصة في ظل العولمة، فإن هذه الأزمات سرعان ما ينتقل تأثيرها من منطقة اقتصادية إلى أخرى بسرعة كبيرة، لذلك أصبح من المحتوم أن يتم إيجاد وتطوير مجموعة من وسائل الإنذار المبكر للكشف عن هذه الأزمات قبل وقوعها ومحاولة الحد من أثارها السلبية قدر الإمكان إذا وقعت.

2-1- الأسباب المؤدية للأزمات المصرفية

تحدث الأزمات المصرفية نتيجة لأسباب عديدة يمكن التنبؤ ببعضها، والبعض الآخر يصعب قياسه بدقة وقد ترجع أسباب الأزمات المصرفية إلى:

- المتغيرات الدولية، من الكوارث والحروب والأزمات الاقتصادية والحروب التجارية.
- المتغيرات المحلية في معدل التضخم (أسواق السندات)، وأسعار الصرف (أسواق العملات الحرة)، وأسعار الأسهم، وتغير أسعار الفائدة.
- التغيرات التكنولوجية مثل: المنتجات الجديدة والاختراعات، وتحول الطلب على المنتجات والخدمات وهياكل محفظة الاستثمار.

- الإشاعات والمعلومات الملوثة غير الحقيقية (نقص الشفافية).

- المضاربة غير المحسوبة.

- التقلبات في شروط التبادل الدولي، فعادةً ما يصعب على زبائن المصارف الوفاء بالتزاماتهم (خدمة الدّين)، عندما تختل شروط التبادل الدولي والتي تؤدي إلى اضطراب المشتغلين بنشاطات التصدير والاستيراد (العقاد، 2014، 22)

ويترتب على الأزمات المصرفية تدهور في الأسعار وفي الخسائر، وتدهور التداول في البورصة، لذا كان لا بدّ من الإفصاح المالي حيث يتم من خلاله الكشف عن حقيقة التغيرات في البورصات، ويمكن مواجهة الأزمات في البورصة إمّا بالانتظار أو بالانسحاب، أو بتطبيق التخطيط والتفكير الإستراتيجي الفعّال.

2-2- معايير التعرف على الأزمات المصرفية

تحدث الأزمات المصرفية بسبب اندفاع المودعين إلى سحب ودائعهم من المصرف، ومن ثمّ عجزها في السيولة أو إخفاق أحد البنوك في القيام بالتزاماتها تجاه المتعاملين، ما يرغم الحكومة على التدخل بتقديم دعم مالي واسع النطاق للمصارف، وتميل الأزمات المصرفية إلى الاستمرار وقتاً أطول من أزمة النقد الأجنبي أو العملة ولها آثار كبيرة على النشاط الاقتصادي (بلعزوز، 2008، 135)

ومن أهم المعايير التي تستخدم للتعرف على الأزمة المصرفية ما يلي:

- نسبة القروض المعدومة إلى مجموعة القروض تتجاوز 10 %.

- إذا تجاوز حجم الإصلاح أو عملية الإنقاذ 2% من الناتج المحلي الإجمالي.

- إذا نتج عن الأزمة تأمين بعض البنوك.

- هناك حالة هيسستيرية مصرفية متمثلة في تسهيل كبير للودائع من قبل المودعين، ما يستدعي تدخل السلطات من خلال تجميد الودائع أو إغلاق المصارف أو تأمين القروض، ومن حالات التعثر المالي ما حدث في بريطانيا في مصرف "Overend & Gurney" وفي الولايات المتحدة في مصرف "Bank of United States" عام 1931، ومصرف "Bear Stearns" (طلفاح، 2008، 6).

ومن حالات التعثر المالي أيضاً اعتراف بنك ليمان براذرز في 15 أيلول عام 2008 بإفلاسه بينما أعلن أحد أبرز المصارف الأمريكية وهو "بنك أوف أمريكا" شراء بنك آخر للأعمال في بورصة وول ستريت هو "بنك ميريل لينش". حيث اتفقت عشرة مصارف دولية على إنشاء صندوق للسيولة برأسمال 70 مليار دولار لمواجهة أكثر حاجاتها إلحاحاً، في حين وافقت المصارف المركزية على فتح مجالات التسليف، إلا أن ذلك لم يمنع تراجع البورصات العالمية. وكذلك أيضاً انهيار سعر سهم المجموعة المصرفية والتأمين البلجيكية الهولندية "فورتيس" في البورصة في 26 أيلول من عام 2008، بسبب شكوك بشأن قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، وفي الولايات المتحدة اشترى بنك "جي بي مورغان" منافسه "واشنطن ميوتشوال" بمساعدة السلطات الفدرالية (عبد الكريم، 2009، 69)

2-3- أزمة أسعار الصرف

وتحدث عندما تتعرض عملة بلد ما إلى إحدى هجمات المضاربة، ما يؤدي إلى انخفاض قيمتها انخفاضاً كبيراً، أو ترغم المصرف المركزي عن الدفاع عن العملة عن طريق إنفاق جانب كبير من احتياطياته الدولية، أو عن طريق رفع أسعار الفائدة بنسبة كبيرة. (العقاد، 2014، 24)

2-4- أسباب حدوث الأزمات المصرفية

ركّزت معظم الدراسات التجريبية التي تناولت الأزمات المصرفية المختلفة على أن أسباب حدوث الأزمات المصرفية يعود إلى مجموعتين من العوامل هما: (القويز، 1998، 13)

2-4-1- العوامل الاقتصادية الكلية: حيث يمكن رصد مجموعة من المُسبِّبات التي تؤدي إلى الأزمات المصرفية من خلال منظور العوامل الاقتصادية الكلية، ومن هذه المُسبِّبات: (المناعي، 1998، 11-17)

أ- الاختلالات الهيكلية الكلية: وهي الاختلالات الناجمة عن تغيّرات متتابة في بنية الاقتصاد الوطني

وما يترتب على هذه الاختلالات من تدهور لبعض القطاعات الاقتصادية مثلاً (قطاع الإنشاءات أو السياحة) إضافة إلى ظهور عجز كبير في الموازنة العامة للدولة والحساب الجاري لميزان المدفوعات.

ب- التدفقات الرأسمالية والسياسات النقدية المتبعة: تُعتبر التدفقات الرأسمالية متغيراً اقتصادياً كلياً يلعب دوراً في المراحل المبكرة لحدوث الأزمة، حيث إنّ التقلبات في الأسعار العالمية تزيد من تكلفة الإقراض وتقلل من حوافز الاستثمار من جهة، كما إنّ هذه التدفقات تزيد من حجم الودائع المصرفية وتغري المصارف على زيادة الائتمان بغض النظر عن مُلاءمة هذا الائتمان من جهة أخرى، وهنا لا بدّ أن تتدخل السلطة النقدية لتقليص حجم المعروض النقدي داخل الاقتصاد، كما تجدر الإشارة إلى أنّ زيادة حجم التدفقات النقدية سترفع بدورها من نسبة التضخم في أسعار الأصول الرأسمالية، ومن أهم المؤشرات على حدوث أزمة مالية قريباً ضعف الرقابة المصرفية بخصوص الحوالات وحركة الأموال الساخنة التي قدمت لغرض المضاربة في الأسواق المالية وليست للاستثمار في الأصول الحقيقية.

ج- سياسات الإقراض: قد تتوسّع بعض المصارف في سياسات الإقراض في مرحلة الازدهار الاقتصادي نتيجةً لأسباب عديدة منها: (مجدوب، 2014، 105)

- الرغبة في الحصول على حصة أكبر من السوق بسبب دوافع المنافسة والأرباح.

- التدخل الحكومي المتزايد والضوابط غير المحكمة على الإقراض، حيث تشير الوقائع المتعلقة بالأزمة الاقتصادية في دول جنوب شرق آسيا إلى إنّ الحكومات تدخلت بدرجة أكبر من اللازم في قرارات الائتمان المصرفي وفرضت على المصارف تمويل بعض المشروعات بطريقة إجبارية على الرغم من عدم وجود جدوى اقتصادية لهذه المشروعات، كما إنّ الضوابط غير المحكمة على الإقراض بسبب مظاهر الممارسات الرديئة في الإدارة (إقراض بعض أعضاء مجالس الإدارة، إقراض بعض المسؤولين التنفيذيين في البلد أو عائلاتهم) لعبت دوراً كبيراً في توسع حجم الإقراض المصرفي (نجم، 2002، 42)

د- سياسات سعر الصرف: تلعب أسعار الصرف المرنة أو المقيدة دوراً أساسياً في أزمة النظام المصرفي، فأسعار الصرف المرنة يمكن أن تزيد من حدة المضاربة بسبب إنّ تغيير سعر الصرف يؤدي إلى إحداث تقلبات كبيرة في معدّل نمو الناتج القومي، أمّا نظام سعر الصرف المقيد فإنّه يزيد من هشاشة النظام المصرفي في مواجهة الصدمات الخارجية حيث يزيد من نسبة العجز في ميزان المدفوعات الذي يؤدي بدوره إلى تخفيض حجم المعروض النقدي ويرفع من

أسعار الفائدة المحلية، ما يقود في النهاية إلى تخفيض حجم الائتمان المصرفي. (السعدنين، 2000).

هـ - الإصلاحات الاقتصادية والتحرر المالي: إنَّ الإصلاحات الاقتصادية غير المناسبة والمبالغ فيها أحياناً تشكل ضغوطاً غير اعتيادية على النظام المصرفي وتكون سبباً للأزمة، فتحرير أسعار الصرف مثلاً يضعف من إمكانية النظام المصرفي في تنظيم الأسعار قصيرة الأجل، كما إنَّ خفض القيود على الإقراض المصرفي يزيد من الطلب على الائتمان الموجَّه نحو بعض القطاعات الاقتصادية، وخير مثال على ذلك حالة المكسيك حيث تمَّ إقرار برنامج الإصلاحات الاقتصادية في بداية التسعينيات من القرن الماضي وكان من نتائج هذه الإصلاحات تدهور الاحتياطي النقدي وارتفاع معدَّل الائتمان ليصل إلى 40% من إجمالي الناتج المحلي عام 1994 مقارنة بـ 10% خلال الثمانينيات من نفس القرن.

2-4-2- العوامل الاقتصادية الجزئية: تلعب العوامل الاقتصادية الجزئية الخاصة بكل

مصرف أو مجموعة من المصارف دوراً هاماً في نشوء الأزمات المصرفية، ويمكن حصر هذه العوامل فيما يلي:

أ- ارتفاع نسبة القروض / حقوق الملكية ما يضع أعباء مرهقة على النظام المصرفي خصوصاً في وقت الأزمات الاقتصادية حيث تتلأك مشروعات الأعمال في تسديد الالتزامات المصرفية التي ترتبت عليها في فترات الرواج السابقة.

ب- وجود علاقة حميمة بين المصارف والشركات، حيث من الطبيعي أن يتعرف المصرف على نشاط عملائه كي يستطيع تقويم الجدارة الائتمانية لهم دون الوصول بهذه العلاقة إلى درجة تؤثر على سلامة القرارات الائتمانية، وقد أشارت الكثير من الدراسات إنَّ المصارف الأسبوية دخلت في علاقات وثيقة أكثر ما ينبغي مع الشركات ما نجم عنها لإفراط في منح الائتمان لقطاعات اقتصادية لا تتمتع بالجدارة الائتمانية تحت تأثير الممارسات الإدارية الرديئة، والفساد، ونقص المعلومات.

ج- إنَّ الكثير من مسببات الأزمة لم تنجم عن جانب الخصوم أو الالتزامات الواردة في ميزانيات المصارف وإنَّما جاءت من جانب الأصول بسبب تدهور قيمة هذه الأصول، حيث إنَّ

ارتفاع نصيب القروض الرديئة في محفظة المصارف، أو تراجع أسعار الأسهم والعقارات قد تكون لها صلة قوية بإخفاق النظام المصرفي.

د- عدم توافق تواريخ الاستحقاق حيث أنّ المشكلة التي تواجه مديري المصارف هي كيفية تحويل تواريخ الاستحقاق للودائع قصيرة الأجل لتمويل عمليات ائتمانية طويلة الأجل، بل إنّ الأمر يتعدّى أحياناً عدم التوافق بين تواريخ الاستحقاق ليصل هيكل الودائع المصرفية من جهة وهيكل الائتمان المصرفي من جهة أخرى.

ثالثاً - نتائج الأزمة المصرفية:

تترتب على الأزمات المصرفية سلسلة من الانهيارات، ويمكن حصر نتائج الأزمات المصرفية فيما يلي: (القويز، 1998، 13).

3-1- ضياع مدخرات المودعين وثوراتهم.

3-2- ضعف الثقة في النظام المصرفي باعتباره وسيطاً بين المدخرين والمستثمرين.

3-3- توقف الكثير من المشروعات التي تعتمد في تمويلها على المصارف المتعثرة، كما إنّ الكثير من الشركات العاملة لن تجد التسهيلات الائتمانية المطلوبة للحصول على متطلباتها التشغيلية، ويرفع معدّل إفلاس الشركات ما يؤدّي إلى ارتفاع معدّل البطالة.

3-4- تباطؤ معدّل نمو الناتج المحلي الإجمالي وانخفاض قيمة الأصول الرأسمالية، ما يدخل النظام الاقتصادي في معضلة خصوصاً عندما تستخدم هذه الأصول كضمان للقروض المصرفية.

3-5- توقع حدوث عجز في الميزانية العامة للدولة خصوصاً عندما تتدخل الحكومات في التأمين على الودائع أو تتحمل المسؤولية في الوفاء بها.

3-6- عدم ثقة المستثمرين الأجانب في الاقتصاد الوطني، وإذا كانت لديهم استثمارات مباشرة أو غير مباشرة في محافظ الأوراق المالية فإنّهم سيهرعون إلى سحب هذه الاستثمارات إلى خارج الدولة ما يشكل ضغطاً على أرصدة العملات الأجنبية وبالتالي يؤدّي إلى تدهور أو انهيار قيمة العملة الوطنية.

وإزاء هذا الكم الكبير من المخاطر يعتبر تشغيل جهاز الرصد والإنذار المبكر للآزمات المالية والمصرفية أمراً لا غنى عنه وهنا كحاجة مستمرة إلى تطوير أدوات هذا الرصد تجنباً لوقوع هذه الآزمات.

رابعاً- الأعراض والمؤشرات الاقتصادية للآزمات المصرفية

أجمعت العديد من الدراسات على الأعراض المختلفة للآزمات المصرفية ويكفي وجود عدد منها كي يكون النظام المالي والمصرفي معرضاً لآزمة مالية مصرفية ومن أهمها: (الطوخي، 2004، 3)

4-1- قيام المصارف بالإفراط في الإقراض دون ضمانات كافية.

4-2- اتجاه رؤوس الأموال الأجنبية للهروب للخارج وتزداد خطورة عندما يكون جزء كبير من الائتمان موجهاً للقطاع الخاص.

4-3- تدفقات رأس المال الأجنبي حيث كلما كانت تلك التدفقات قصيرة الأجل تزايد ميل الاقتصاد لتعرضه لآزمة مصرفية.

4-4- انهيار العملة يؤدي إلى تدهور أوضاع المصارف وتزايد خسائرها وتعرضها للإعسار وتنشأ معها آزمات مصرفية.

4-5- قيام المستثمرين والمقرضين باتخاذ قرارات خاطئة أسوة بالآخرين ما يؤدي إلى تعميق الآزمة وزيادة الخسائر خصوصاً عندما يقوم المستثمرون بتسييل الأصول التي يمتلكونها (حرفوش، 2009، 4).

وتصنّف المؤشرات الاقتصادية الدالة على إمكانية التعرض لآزمات وصدّات في نوعين كما في الجدول التالي رقم (٣)

الجدول رقم (3): المؤشرات الاقتصادية للتعرض للأزمات

الخصائص الهيكلية البنوية	التطورات في الاقتصاد الكلي
نظام جمود معدلات التبادل.	5W ارتفاع معدل التضخم.
استراتيجية النمو المتزايد في الصادرات.	نمو سريع في التدفق النقدي.
قطاع التصدير أكثر تركيزاً.	انخفاض حقيقي لنمو الصادرات.
ارتفاع معدل التغير في الديون الخارجية.	النمو السريع في الاعتمادات المحلية كنسبة الناتج المحلي الإجمالي.
ارتفاع حجم الدين الخارجي قصير الأجل.	ارتفاع نسبة القروض غير المنتجة إلى إجمالي القروض.
تحرير سوق المال الحديث.	ارتفاع نسبة العجز في الحسابات الجارية كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي.
إطار ضعيف للإشراف على الأموال وتنظيمها.	نمو الديون الخارجية وزيادة الديون في العملات الأجنبية.
أسواق المال مضمونة بأصول مالية أو عقارية.	ارتفاع معدل الفائدة المحلية وارتفاع معدل البطالة.
سيطرة بعض المؤسسات على سوق الأسهم.	انخفاض النمو الاقتصادي الحقيقي.

المصدر: الشراقوي، عبد الحكيم مصطفى، 2005، العولمة المالية وإمكانية التحكم، عدوى الأزمات المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 39، مصر.

كما إنَّ التطورات التي حدثت في مجال العلوم الاقتصادية قد وفرت مجموعة من الأدوات التحليلية التي تمكن الباحثين من رصد هذه الأزمات عبر مجموعة من المؤشرات منها: (محمد، 2002، 37-38).

1- ارتفاع رصيد الديون المتعثرة: لا شك إنَّ العمل المصرفي ينطوي على قدر من المخاطرة المقبولة ومن مظاهر هذه المخاطر هو تعثر العميل في سداد الديون المستحقة عليه، ومهما دقق المصرف في دراسة الملاءة الائتمانية لعملائه فإنَّ ذلك لن يحول دون تعثر بعض العملاء في الإيفاء بالديون المستحقة عليهم، ولكن هذا التعثر يجب أن يكون في أضيق الحدود بحيث لا تتجاوز نسبة الديون المتعثرة (10 - 5) من إجمالي القروض المصرفية وعند تجاوزها هذه النسبة فإنَّ ذلك يعتبر مؤشراً على عدم كفاءة الأداء المصرفي وبالتالي يعتبر مؤشر الديون المتعثرة دليلاً هاماً في رصد الأزمات المصرفية.

2- غياب الشفافية والإفصاح ونقص المعلومات: ما يوقع النظام المصرفي في خيارات سيئة، حيث يلجأ بعض المُقترضين إلى تضخيم القيمة الرأسمالية للأصول (خاصة العقارية) بقصد الحصول على قروض بقيمة عالية ما يوقع النظام المصرفي في أخطاء في اختيار المشروعات التي يتم تمويلها خصوصاً عندما يعجز المدينون عن الإيفاء بالالتزامات المترتبة عليهم بسبب المبالغة في تضخيم قيمة الأصول التي يمتلكونها من جهة واستخدام هذه القروض في قطاعات ليس لها جدوى اقتصادية أو تواجه نقصاً في الطلب وليس لديها المرونة الكافية في السوق (قطاع العقارات مثلاً) من جهة أخرى.

3- التدهور السريع في نسب رأس المال نتيجة لانخفاض موجودات المصرف / مطلوباته.

4- الإعسار المصرفي والذي يعتبر مؤشراً أولاً على أزمة النظام المصرفي ويحدث الإعسار عادةً قبل فترة قصيرة من إشهار الإفلاس وتعتبر القروض المتعثرة، والتدهور السريع في نسب رأس المال، وانخفاض معدل التغطية دلائل على دخول المصارف مرحلة الإعسار.

5- مخاطر الإفلاس المصرفي وهذا الإفلاس بدوره ناجم عن المخاطر التالية: (مخاطر السوق. المخاطر الائتمانية. مخاطر السيولة. العدوى. الخطر المعنوي).

وسوف نتناول كل من هذه المخاطر بإيجاز

أ- مخاطر السوق: وهى مخاطر الظروف المتغيرة للسوق الناجمة إما عن التغيرات الاقتصادية الكلية، تغيرات هيكل الطلب، هيكل الإنتاج أو عن طريق تغير القيمة السوقية للموجودات بسبب ظروف الدورة الاقتصادية (حالتى الكساد والرواج).

ب- المخاطر الائتمانية: وهى المخاطر التي تتمثل بعدم مقدرة المدينين على الإيفاء بالالتزامات المترتبة بذمتهم بسبب مخاطر السوق المشار إليها أعلاه ما يرفع من حجم الديون المتعثرة ويدخل المصارف في حالة الإعسار الذي يكون عادةً بداية الأزمة للنظام المصرفي.

ج- مخاطر السيولة: وهى المخاطر التي تنجم عادةً عن إقدام المودعين على سحب ودائعهم بمبالغ كبيرة وبشكل جماعي في وقت لا تتوافر فيه لدى المصارف السيولة الكافية

لتغطية هذه السحوبات وتعتمد شدة ودرجة هذا الخطر على قرارات إدارة المصرف المتعلقة بإدارة الأصول والمحافظ الاستثمارية لديها.

د - العدوى: ويقصد بها انتقال المشاكل التي تواجه مصارف معينة بالتأثير على مصارف أخرى ويزداد أثر العدوى كلما زادت درجة التشابك في النظام المصرفي ويعتبر الهروب الجماعي للودائع (أسلوب القطيع) من أكثر مظاهر العدوى التي تصيب النظام المصرفي.

هـ - الخطر المعنوي: يتمثل الخطر المعنوي في إفراط تدخل الدولة أو المؤسسات المالية الدولية في تحديد اتجاهات سياسة الإقراض للنظام المصرفي عن طريق الإلزام بتوجيه القروض نحو قطاعات قد يكون فيها العائد على المدى القصير مرتفعاً جداً، في حين إنّ توقعات التسديد على المدى البعيد غير مؤكدة إلاّ أنّه يؤمل أن يتم تحمل المخاطر المترتبة على ذلك من قبل الغير (الدولة أو المؤسسات الدولية).

خامساً - نبذة عن القطاع المصرفي الخاص في سورية

يتفاعل القطاع المصرفي تأثيراً وتأثراً بمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى، كما يمثل هذا القطاع عصب الحياة الاقتصادية، حيث يلعب دوراً رئيساً في الاقتصاد من خلال دفع عجلة النمو والتطور، كما يمثل المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية وذلك من خلال إمدادها بالأموال اللازمة، وكلما كانت الأسس في بناء هذا القطاع قوية ومتينة وقائمة على التفكير والتخطيط العلمي السليم، وزاخرة بالكفاءة والخبرة والثقة كلما استطاع هذا القطاع المساهمة في خطط التنمية والاستثمار على صعيد البناء والنمو الاقتصادي، واستطاع أخذ دوره بشكل حقيقي كدعامة أساسية في الاقتصاد السوري. (أسعد، 2014، 32)

لقد شهد القطاع المصرفي السوري تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، وهو ما يعتبر نتيجة للإصلاحات الكبيرة التي طالت هذا القطاع، والتي ساهمت في بناء قطاع مصرفي يتسم بالتنوع والانفتاح والقدرة على التطور المستمر، ويقوم هذا القطاع على قاعدة عريضة ومتنوعة من المصارف العامة والخاصة والإسلامية، إضافة إلى البنية التشريعية الحديثة للقطاع المصرفي في تنويعه سواء من حيث عدد المؤسسات المالية أو نوعية الخدمات المقدمة وجودتها وسرعتها، وبالنسبة لهيكل القطاع المصرفي في الاقتصاد السوري، يعمل تحت رقابة مصرف سورية

المركزي في السوق السورية ستة مصارف عامة جنباً إلى جنب، وبالتنافس مع أحد عشر مصرفاً خاصاً تقليدياً، وثلاثة مصارف إسلامية. (أسعد، 2014، 36)

5-1- المصارف الخاصة

القانون رقم 28 الخاص بالمصارف الخاصة الصادر في 29/3/2001

شهد العام 2001 تطوراً لافتاً ومهماً وبداية مرحلة جديدة على صعيد إصلاح القطاع المصرفي في سورية وتسهيل عملية تحرير هذا القطاع، وهذا التطور تمثل في إصدار القانون رقم 28 لعام 2001، والذي يجيز للمصارف الخاصة بفتح فروع لها في سورية ومزاولة النشاط المصرفي الخاص.

أقر هذا القانون تأسيس مصارف خاصة في سورية، ما يشكل أحد التغيرات الرئيسية في النظام المالي والمصرفي الذي يؤشر بدخول سورية مرحلة جديدة من تطورها الاقتصادي والمصرفي تتسم بمزيد من التحرير الداخلي والانفتاح على الخارج.

إنّ السماح بإنشاء مصارف خاصة ومشاركة إلى جانب مصارف القطاع العام العاملة حالياً في سورية يطرح عدة أسئلة حول كيفية تطور الجهاز المصرفي في المستقبل، لا سيّما التوزع بين المصارف العامة والمصارف الخاصة، ورسملة المصارف العامة، وجنسيات وعدد المصارف الخاصة التي سيسمح لها بالعمل في سورية.

علماً أنّه منذ تاريخ 2/5/1963 لا يوجد في سورية مصارف خاصة أو أجنبية ولا مكاتب تمثيل للمصارف الأجنبية، ما عدا مكتبين في دمشق وحلب للبنك التجاري السوري اللبناني الذي تأسس عام 1974 في لبنان⁽¹⁾، كما أنّ هناك مساهمة محدودة للمصرف التجاري السوري في رأسمال اتحاد المصارف العربية الفرنسية "يوباف" الذي أسس في السبعينيات، وهي المساهمة المصرفية السورية الوحيدة في الخارج. (القانون رقم 28 الخاص بالمصارف الصادر في 29/3/2001).

¹ المملوك في غالبيته من قبل ثلاث مؤسسات مالية سورية هي: المصرف التجاري السوري (84 %)، ومصرف التسليف الشعبي (10 %)، والمؤسسة العامة للتأمين (5 %)، إضافة إلى مساهمات محدودة من قبل أفراد لبنانيين.

5-2- جنسيات المصارف الخاصة

سمح قانون المصارف الخاصة رقم 28 الصادر في 29/3/2001، بمساهمة عربية وأجنبية بنسبة % 49 كحد أقصى في أي مصرف خاص جديد، ما يُسهم في اكتساب العمل المصرفي في سورية خبرات جديدة يصعب توافرها في حال كان المساهمون كلهم من السوريين، وقد يكون من المفيد في هذه المرحلة النظر في خيار السماح للمصارف العربية والأجنبية بفتح فروع لها في سورية، وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى التجربة اللبنانية، حيث حدّدت للمصرف الخارجي فتح فرع واحد في العاصمة فقط، ممّا يبقى للمصارف المحلية ميزة تنافسية على المصارف الوافدة التي تسبقها في مجالات عديدة، لا سيّما الحجم والخبرة والتقدم التكنولوجي (القانون رقم 28 الخاص بالمصارف الصادر في 29/3/2001).

وتجدر الإشارة إلى أنّ المصارف الخاصة في سورية لم تقم لمنافسة المصارف العامة، بل على العكس لتكون رديفة وداعمة لها على الساحة الاقتصادية، باعتبار أنّها تخضع لرقابة المصرف المركزي، وتتميّز هذه المصارف بقدرتها على التعامل مع الزبائن على اختلاف أنواعهم، وتقديم الخدمات المالية والتسهيلات الائتمانية لكل القطاعات المالية وفق الإمكانيات المتوافرة لديها، وقد بلغ عدد هذه المصارف أحد عشر مصرفاً حتّى عام 2010. ويوضّح الجدول التالي المصارف العاملة في سورية بالإضافة إلى عدد فروعها:

الجدول رقم (٤): المصارف العاملة في سورية العامة والخاصة والإسلامية

المصارف العامة							
اسم المصرف	المصرف المركزي	المصرف التجاري السوري	المصرف الصناعي	المصرف الزراعي التعاوني	المصرف العقاري	مصرف التسليف الشعبي	مصرف توفير البريد
عدد الفروع	12	69	17	106	23	65	13
المصارف الخاصة							
اسم المصرف	مصرف بيمو السعودي الفرنسي	مصرف سورية والمهجر	المصرف الدولي للتجارة والتمويل	البنك العربي	بنك عودة	بنك بيبيلوس	بنك سورية والخليج
عدد الفروع	35	24	30	20	21	10	12

اسم المصرف	بنك الأردن سورية	بنك فرنسبنك سورية	بنك الشرق	بنك قطر الوطني سورية
عدد الفروع	9	6	4	9
المصارف الإسلامية				
اسم المصرف	بنك الشام	بنك سورية الدولي الإسلامي	بنك البركة - سورية	
عدد الفروع	7	19	2	

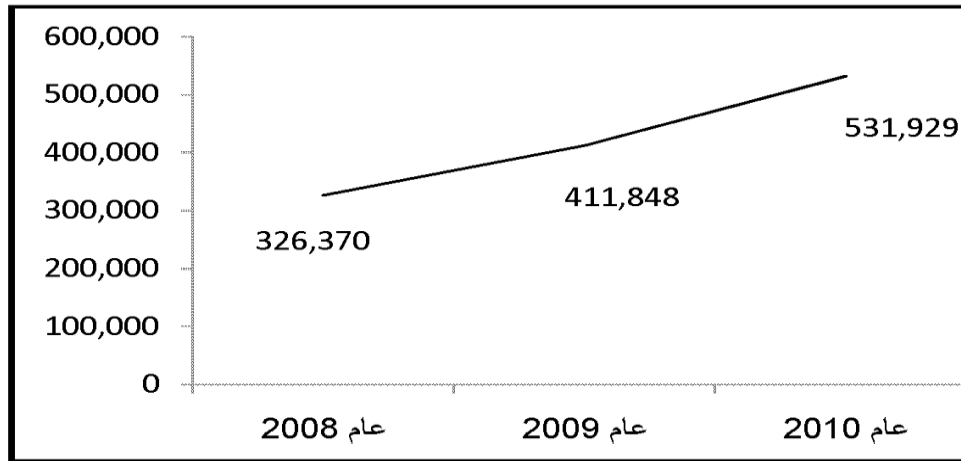
المصدر: المكتب المركزي للإحصاء، (المجموعة الإحصائية لعام 2011، فصل المالية)، دمشق، سورية، ص411

5-3- موجودات المصارف الخاصة

شهد العام 2001 تطوراً لافتاً ومهماً وبداية مرحلة جديدة على صعيد إصلاح القطاع المصرفي في سورية وتسهيل عملية تحرير هذا القطاع، وهذا التطور تمثل في إصدار القانون رقم 28 لعام 2001، والذي يجيز للمصارف الخاصة بفتح فروع لها في سورية ومزاولة النشاط المصرفي الخاص.

أمّا بالنسبة لموجودات المصارف الخاصة فقد وصل إجمالي موجودات المصارف الخاصة التقليدية إلى / 531.929 / مليون ليرة سورية في عام 2010، وبزيادة قدرها / 120.081 / مليون ليرة سورية عن عام 2009، حيث بلغت / 400.848 / مليون ليرة سورية عام 2009، وكذلك الأمر بالنسبة للموجودات الأجنبية التي ازدادت لتبلغ / 124.429 / مليون ليرة سورية في عام 2010، مقارنة بمبلغ / 188.296 / مليون ليرة سورية عام 2009. (أسعد، 2014، 39)

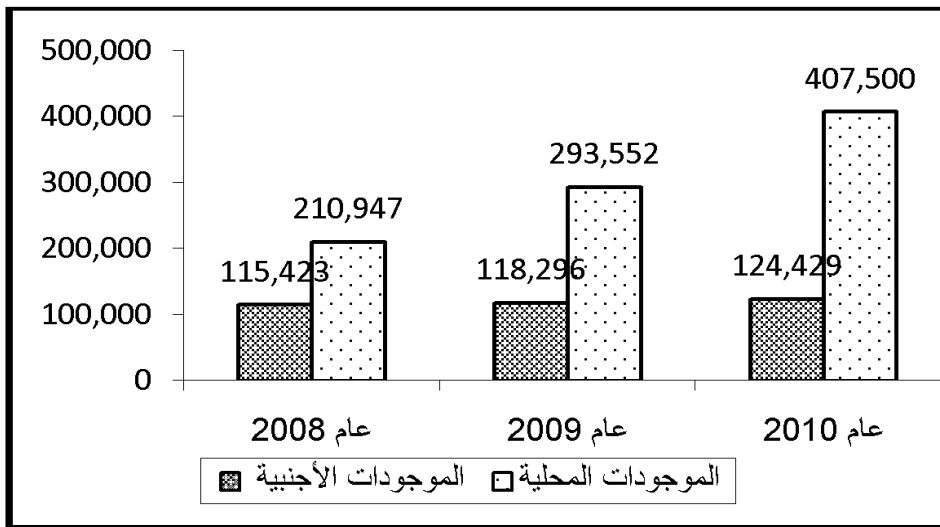
ويوضح الشكل رقم (٦) تطور موجودات المصارف الخاصة السورية



الشكل رقم (٦): تطوّر موجودات المصارف الخاصّة السوري

المصدر: المكتب المركزي للإحصاء، (المجموعة الإحصائية لعام 2011، فصل المالية)، دمشق، سورية، ص415

ويوضح الشكل رقم (٧) قيمة الموجودات المحلية والأجنبية في المصارف الخاصّة السورية



المصدر: المكتب المركزي للإحصاء، (المجموعة الإحصائية لعام 2011، فصل المالية)، دمشق، سورية، ص4

الشكل رقم (7): قيمة الموجودات المحلية والأجنبية في المصارف الخاصّة السورية-ملايين الليرات السورية

4-5- المصارف الإسلامية:

تمكنت المصارف الإسلامية بسرعة كبيرة من بناء مؤسساتها وتثبيت دعائمها والتفاعل مع بيئاتها، وحققت نجاحاً ملموساً من خلال قيامها بالعمل المصرفي الإسلامي بصيغ متميزة بعيدة

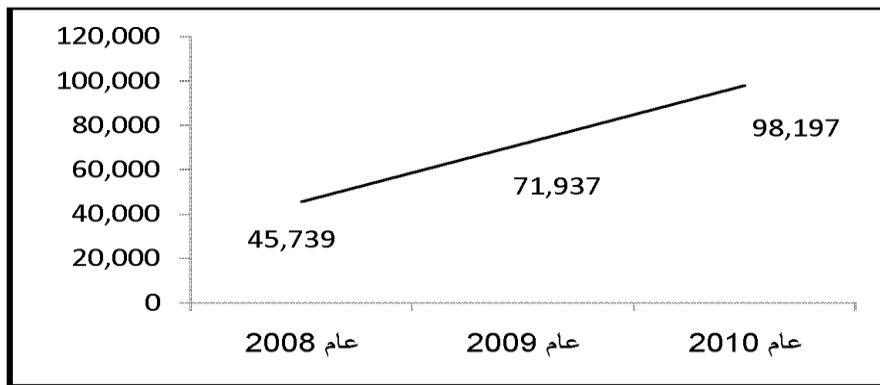
عن قاعدة الديون التي تركز عليها أعمال المصارف التقليدية، ومما زاد من أهمية المصارف الإسلامية تنوع مجالات استثماراتها، ومرونة صيغها التمويلية والاستثمارية التي تلبي احتياجات العملاء المتنوعة، والقطاعات الاقتصادية المختلفة والتي من خلالها تدعم الاقتصاد الوطني بما يساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى أنها تلبي متطلبات شريحة من العملاء الذين لا يفضلون التعامل مع المصارف التقليدية، بما يساهم في إعادة الأموال المكتنزة إلى الدورة النقدية في الاقتصاد.

أنشئت المصارف الإسلامية في سورية بموجب المرسوم التشريعي رقم 35 لعام 2005، وبأشر كل من بنك الشام بنك سورية الدولي الإسلامي عمله في عام 2007 ومع حلول عام 2010 دخل بنك البركة السوق المصرفية السورية حيث أصبح عددها ثلاثة مصارف إسلامية (بيطار، 2017، 83).

ولم يقتصر الإصلاح المصرفي في سورية على إنشاء المصارف الخاصة القائمة على التعامل بالفائدة، بل تم تقديم خدمة المصارف الإسلامية لتلبية لاحتياجات الشريحة الأكبر من المجتمع وتنويع تشكيلة الخدمات المصرفية المقدمة داخل الاقتصاد السوري، وبهدف تعبئة أشمل وأوسع نطاقاً للمدخرات المحلية منعاً لإبقاء أي كمية من هذه الموارد المالية المحلية دون توظيف، ما يساهم في رفع مستويات التنمية والنمو، ويساهم كذلك في تعزيز وتطوير العمل المصرفي السوري لمواجهة تحديات العولمة والانفتاح الاقتصادي، وقد بلغ عدد هذه المصارف ثلاثة مصارف حتى عام 2010، أمّا فيما يتعلّق بموجودات المصارف الخاصة الإسلامية وعلى الرغم من حداثة عهدها إلا أنها حققت نتائج جيدة، حيث ازداد حجم الموجودات لديها من

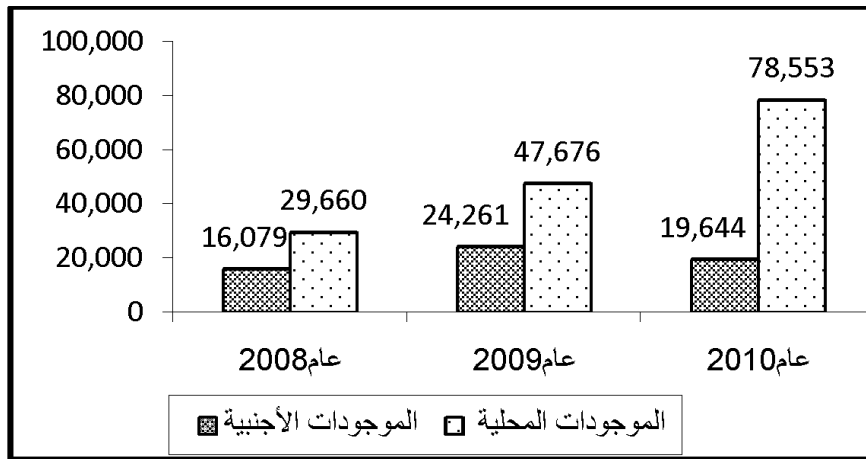
/ 71.937 / مليون ليرة سورية في عام 2009، إلى / 98.197 / مليون ليرة سورية في عام 2010، وبزيادة قدرها / 26.260 / مليون ليرة سورية، وهذا ما يعود إلى ازدياد حجم الموجودات المحلية بشكل رئيس، حيث ارتفعت من / 47.676 / مليون ليرة سورية عام 2009، إلى / 78.553 / مليون ليرة سورية في عام 2010، بينما انخفضت الموجودات الأجنبية لديها لتصل إلى / 19.644 / مليون ليرة سورية في عام 2010، مقابل / 24.261 / مليون ليرة سورية في عام 2009. (أسعد، 2014، 41)

ويوضح الشكل رقم (٨) تطوّر الموجودات المحلية والأجنبية في المصارف الإسلامية الخاصة في سورية



المصدر: المكتب المركزي للإحصاء، (المجموعة الإحصائية لعام 2011، فصل المالية)، دمشق، سورية، ص41

الشكل رقم (8): تطوّر الموجودات المحلية والأجنبية في المصارف الإسلامية الخاصة -ملايين الليرات السورية
ويوضح الشكل رقم (٩) تطوّر الموجودات المحلية والأجنبية في المصارف الإسلامية السورية



المصدر: المكتب المركزي للإحصاء، (المجموعة الإحصائية لعام 2011، فصل المالية)، دمشق، سورية، ص415

الشكل رقم (9): تطوّر الموجودات المحلية والأجنبية في المصارف الإسلامية السورية - ملايين الليرات السورية

وتعمل المصارف الإسلامية وفقاً لأسلوب المشاركة في الربح والخسارة، بعيداً عن الفائدة، وبالتالي فالعائد الأساسي الذي حصل عليه ينتج عن طريق استثمار أموالها وأموال المودعين في

مشاريع حقيقية، ما يخدم عملية التنمية، ويمكن قياس دور المصارف الإسلامية في الاستثمار من خلال حجم الموجودات الإجمالية ومعدلات نموها، وتعتبر حجم الموجودات الإجمالية عن حجم التوظيفات الكلية للأموال التي تقوم بها المصارف الإسلامية، وكلما زادت الموجودات الإجمالية للمصرف، كلما دلّ ذلك على قوة مركزه المالي، وزادت قدرته على المساهمة في تمويل التنمية (العلي، 2014)

وبين الجدول التالي رقم (٥) نمو حجم الموجودات الإجمالية في المصارف الإسلامية

الجدول رقم (٥): حجم الموجودات الإجمالية في المصارف الإسلامية ومعدلات نموها (الأرقام بالملايين)

العام	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	المتوسط
الموجودات الإجمالية	46,15	74,68	99,30	99,42	156,019	209,899	250,502	133.71
معدل نمو الموجودات الإجمالية		%61.82	%32.96	%1.22	%56.93	%34.53	%19.344	%34.29

المصدر: بيطار، منى لطفي، (2017، 94)، التقارير السنوية للمصارف الإسلامية السورية من عام 2008-2014

ومن خلال الجدول السابق رقم (٥) نلاحظ:

- بلغ متوسط معدل نمو الموجودات الإجمالية للمصارف الإسلامية نسبة وقدرها (%34.29)

- تضاعفت الموجودات الإجمالية للمصارف الإسلامية في عام 2014 بمقدار (54.27) مرة عن عام 2008، وهذا دليل على تطور أدائها، وزيادة قدرتها على المساهمة في تمويل التنمية.

خلاصة:

تعتبر المصارف مرآة الاقتصاد الوطني ومقياس للاستقرار الاقتصادي والمالي، حيث يمكن من خلالها الحكم على المركز المالي والنشاط الاقتصادي للدولة التي توجد فيها، لذلك كان لا بدّ من دراسة المتغيرات الموجودة في بيئة العمل المصرفي والتي تناولها الباحث من خلال استعراض أهم الأخطار والتحديات التي تواجه القطاع المصرفي، كمخاطر الائتمان، ومخاطر الدول أو التحويل، ومخاطر السوق، ومخاطر سعر الفائدة والسيولة والتشغيل، والتوقف عن الوفاء بالالتزامات، ومن ثمّ استعرض الباحث الأزمات المصرفية من خلال دراسة الأسباب المؤدية لها كالمتغيرات الدولية والمحلية والتكنولوجية، والتقلبات في شروط التبادل الدولي، ودراسة أهم معايير التعرف على الأزمات المصرفية، وأزمة أسعار الصرف، والأسباب التي أدت لحدوث الأزمات المصرفية كالعوامل الاقتصادية الكلية والجزئية، وفي خطوة لاحقة تناول الباحث أهم الأعراض والمؤشرات الاقتصادية للأزمات المصرفية التي أجمعت عليها العديد من الدراسات.

كما إنّ التطورات التي حدثت في مجال العلوم الاقتصادية قد وفرت مجموعة من الأدوات التحليلية التي تمكن الباحثين من رصد هذه الأزمات عبر مجموعة من المؤشرات منها: ارتفاع رصيد الديون المتعثرة، وغياب الشفافية والإفصاح ونقص المعلومات، والتدهور السريع في نسب رأس المال نتيجة لانخفاض موجودات المصرف، والإعسار المصرفي، ومخاطر الإفلاس المصرفي كمخاطر السوق، والمخاطر الائتمانية، ومخاطر السيولة، أمّا نتائج الأزمات المصرفية فتتمثل في ضعف الثقة في النظام المصرفي، وتباطؤ معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي وانخفاض قيمة الأصول الرأسمالية، وعدم ثقة المستثمرين الأجانب في الاقتصاد الوطني، وأخيراً تناول الباحث القطاع المصرفي الخاص في سورية والذي يعمل تحت رقابة مصرف سورية المركزي، من خلال دراسة أهم المصارف الخاصة بما فيها المصارف الإسلامية العاملة في مدينة دمشق.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

أساليب جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعيّناتها وخصائصها

تمهيد

يتضمّن هذا المبحث عرض منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة وعيّنته، أداة الدراسة من حيث وصف الاستبانة، وصدق المحتوى، وتحكيم الاستبانة بصورتها النهائية، واختيار عيّنة الصدق والثبات، وثبات الاتساق الداخلي (ألفا-كرونباخ)، ودراسة المتغيرات الديموغرافية، وأخيراً استعراض أهم الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج المطلوبة.

أولاً- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في إنجاز الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يُستخدم في الدراسات التي تستهدف رصد الواقع كما هو موجود على طبيعته دون تدخل في أثر المتغيرات الموجودة فيه، لتحديد العلاقات التي يمكن أن تحدث بينها، وبغية تنفيذ منهجية البحث في الجانبين النظري والتطبيقي تمّ توظيف عدة أساليب في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة كما يلي:

1-1- تكوين الإطار النظري للبحث (البيانات الثانوية): عن طريق الاطلاع على المراجع والدوريات العربية والأجنبية، والرسائل العلمية والتقارير والبحوث والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

1-2- في الجانب الميداني (البيانات الأولية): قام الباحث بدراسة ميدانية تهدف إلى توفير البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة للتأكد من صحة الفروض وذلك عن طريق الاستبانة التي وزّعت على جميع العاملين في المصارف العاملة في مدينة دمشق، وقد روعي في تصميم الاستبانة تحديد الأبعاد الرئيسة وصياغة الفقرات، ومن ثمّ تعريفها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي **SPSS**، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً- مجتمع الدراسة وعيّنته:

1-2- مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والبالغ عددهم ١٧٥ عاملاً في المصارف العامة والخاصة العاملة في مدينة دمشق، واعتمدَ الباحث لإنجازِ دراسته الحاليّة على مجموعة من المصارف العامة أهمها: (المصرف التجاري السوري، المصرف العقاري، المصرف الصناعي، المصرف الزراعي التعاوني، مصرف التسليف الشعبي، مصرف توفير البريد)، وجميعها متمركزة وعاملة في مدينة دمشق، بالإضافة إلى مجموعة من المصارف الخاصة أهمها: (المصرف الدولي للتجارة والتمويل - البنك العربي - بنك عودة - بنك بيلوس - بنك سورية والخليج - بنك الأردن سورية - بنك فرنسبنك سورية - بنك الشرق - بنك قطر الوطني سورية)، وهناك ثلاثة مصارف إسلامية خاصّة هي: (بنك الشام - بنك سورية الدولي الإسلامي - بنك البركة، سورية) وجميعها متمركزة وعاملة في مدينة دمشق.

2-2- عيّنة الدراسة: تتكوّن عيّنة الدراسة من مجموعة من العاملين في المصارف العامة والخاصة المتمركزة

في مدينة دمشق، وتمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي، نظراً لكون أفراد العيّنة متشابهين من حيث الصّفات ولا يتم التمييز بينهم.

وقد بلغت 175 مفردة، ووزّعت عليها استمارات الاستبيان. وتمّ استرجاع 150 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتُعتبر هذه النسبة كافية من الناحية الإحصائية للوصول إلى نتائج مقبولة إحصائياً. والجدول التالي يوضّح ذلك.

الجدول رقم (٦): التكرارات والنسب المئوية للاستبيانات الموزّعة في المصارف العاملة في دمشق

الرقم	اسم المصرف	عدد الاستبيانات الموزّعة والصالحة للتحليل	النسبة المئوية
المصارف العامة			
1	المصرف التجاري السوري	12	8 %
2	المصرف العقاري	10	6.66 %
3	المصرف الصناعي	9	6 %
4	المصرف الزراعي التعاوني	9	6 %
5	مصرف التسليف الشعبي	8	5.33 %
6	مصرف توفير البريد	6	4 %

الرقم	اسم المصرف	عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للتحليل	النسبة المئوية
المصارف الخاصة			
1	مصرف بيمو السعودي الفرنسي	7	4.66 %
2	مصرف سورية والمهجر	8	5.33 %
3	المصرف الدولي للتجارة والتمويل	8	5.33 %
4	البنك العربي	8	5.33 %
5	بنك عودة	7	4.66 %
6	بنك بيلوس	7	4.66 %
7	بنك سورية والخليج	6	4 %
8	بنك الأردن سورية	7	4.66 %
9	بنك فرنسبنك سورية	6	4 %
10	بنك الشرق	5	3.33 %
11	بنك قطر الوطني سورية	8	5.33 %
المصارف الإسلامية			
١	بنك الشام	7	4.66 %
٢	بنك سورية الدولي الإسلامي	5	3.33 %
٣	بنك البركة - سورية	7	4.66 %
المجموع	20	150	100 %

المصدر: إعداد الباحث

ثالثاً - أداة الدراسة:

تُعد الاستبانة مصدر أساسي في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة باختيار صحة الفرضيات، فضلاً عن أنها أداة دقيقة في التشخيص، وتغطي جميع متغيرات البحث بالاستفادة من الدراسات المذكورة في الجانب النظري التي تناولت أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات.

- تصميم استمارة الاستقصاء: قام الباحث بتصميم وتطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات، لقياس متغيرات الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس البنود والذي تراوحت درجاته بين الخمس درجات والتي تقابل الخيار "موافق بشدة" والدرجة الواحدة التي تقابل الخيار "غير موافق بشدة" كما هو موضّح في الجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٧): مقياس درجات ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد اشتملت الاستبانة أو الاستمارة على قسمين:

القسم الأول: يصف المتغيرات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والتي تمثل

البيانات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع المصروف).

القسم الثاني: يتكوّن من مجموعة من المتغيرات التي تقيس أثر التفكير الإستراتيجي في

إدارة الأزمات في المصارف العاملة في مدينة دمشق، ومن أهمها: (الشمولية، الجوهرية، المستقبلية، الإبداعية)، والتي تمثل أبعاد المجال الأول "التفكير الإستراتيجي"، بالإضافة إلى المتغيرات المتعلقة بأبعاد المجال الثاني "إدارة الأزمات" أهمها: (سرعة قرار الاستجابة للأزمات، جودة الاتصال وتدفق المعلومات، الاستعداد والتحصُّر لإدارة الأزمات)، بمعدّل (49) فقرة موزعة على الأبعاد السبعة السابقة.

رابعاً- صدق وثبات أداة الدراسة:

تمّ التأكد من صدق وثبات أداة القياس من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين خبراء ومختصّين في موضوع الدراسة بهدف التعرف على ملاحظاتهم، وإبداء آرائهم، وفي ضوء آراء السادة المحكّمين (ملحق رقم ٢ يظهر قائمة بأسماء المحكّمين) تمّ تعديل بعض البنود سواء من حيث حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى.

كما تمّ إخضاع الاستبانة لتحليل "ألفا كرونباخ" لقياس صدق الاتّساق الداخلي لبنود

الاستبانة بحيث كانت قيم معامل ألفا كرونباخ التي تمّ حسابها كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٨): معاملات ألفا كرونباخ لمقاييس المتغيرات

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
أبعاد المجال الأول "التفكير الإستراتيجي"		
الشمولية	7	0.889
الجوهرية	7	0.854
المستقبلية	7	0.799
الإبداعية	7	0.812
الدرجة الكلية	28	0.851

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
أبعاد المجال الثاني "إدارة الأزمات"		
الاستعداد والتحضر لإدارة الأزمات	7	0.893
جودة الاتصال وتدفق المعلومات	7	0.889
سرعة قرار الاستجابة للأزمات	7	0.921
الدرجة الكلية	21	0.901
جميع المجالات السابقة	49	0.876

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أنَّ قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد متغيرات الدراسة "التفكير الإستراتيجي" و"إدارة الأزمات" مرتفعة لكل بُعد من أبعاد الدراسة حيث تراوحت ما بين (0.799 - 0.921)، وكذلك كانت مرتفعة لجميع فقرات الاستبانة التي بلغت (0.876)، وهي قيم مقبولة إحصائياً.

وقد تم تطبيق الاختبار على عينة مغايرة لعينة البحث لإعادة التحقق من صدق وثبات الاستبانة ومجالاتها الفرعية من خلال التطبيق على عينة قوامها (40) من موظفي وموظفات القطاع المصرفي، اختيروا بطريقة عرضية من أربعة مصارف (2 حكومي- 2 خاص) ويظهر الجدول رقم (9) خصائص عينة صدق وثبات الاستبانة كما يلي:

الجدول رقم (9): عينة صدق وثبات الاستبانة

اسم المصرف	العنوان	الجنس		التبعية الإدارية		متغير العمر		المؤهل العلمي		المستوى الوظيفي	
		ذكور	إناث	حكومي	خاص	الفئة العمرية	العدد	الفئة	العدد	الفئة	العدد
مصرف توفير البريد	دمشق	5	5	✓	-	20-25	14	ثانوية	10	إدارة	12
						31-40	9	إجازة	6	تشغيلية	6
						41-50	7	دراسات	4	إدارة	2
مصرف التسليف الشعبي	مشق	5	5	✓	-	50 فما فوق	10	عليا		متوسطة إدارة عليا	
بنك عودة	دمشق	5	5	-	✓			ثانوية	11	إدارة	12
								إجازة	5	تشغيلية	6
								دراسات	4	إدارة	2
بنك الشام	دمشق	5	5	-	✓			عليا		متوسطة إدارة عليا	
المجموع (4) مصارف		20	20	2	2	المجموع	40	المجموع	40	المجموع	40

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وتسمى هذه الطريقة (ثبات الإعادة) وتركز هذه الطريقة في حساب الثبات على تطبيق المقياس أو الاستبانة على عينة من المفحوصين ثم إعادة تطبيقه على ذات العينة بعد فترة تتراوح عادة بين يوم واحد إلى بضعة أيام، بعد ذلك يتم حساب معامل الارتباط بين نتائج المفحوصين في التطبيق الأول ونتائجهم في التطبيق

الثاني للمقياس نفسه. وإذا افترضنا أنَّ الأداء ثابت ولم يتغيَّر رغم مُضي هذه الفترة الزمنية، ورغم ما قد يحصل من تدخل عوامل خارجية، فإنَّنا نتوقَّع أنَّ الدَّرَجَة الَّتِي يحصل عليها الفرد على المقياس في مرَّتي التطبيق واحدة أو مُتقاربة على أقل تقدير، ومن ثَمَّ يجب أن يكون مُعامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني مُرتفعاً (Lander,2010, p23).

– Lander, J ,2010, Long-Term Stability of Scores on the Wechsler Intelligence Scale for Children – Fourth Edition in Children with Learning Disabilities. A Doctoral Dissertation, Fairleigh Dickinson University, USA.

ويُظهر الجدول رقم (١٠) مؤشِّرات ثبات إعادة تطبيق الاستبانة وما تتضمنه من أبعاد ومَجالات فرعية على ذات عينة الصِّدق والثبات سابق الذِّكر، وذلك بعد مرور (١٠ أيام) من انتهاء التطبيق الأول:

الجدول رقم (١٠): نتائج ثبات إعادة التطبيق للاستبانة

البعد/ المجال	عدد البنود	قيمة ارتباط (بيرسون) بين التطبيقين الأول والثاني
التفكير الإستراتيجي	28	0.73
الشمولية	7	0.68
المستقبلية	7	0.70
الجوهرية	7	0.81
الإبداعية	7	0.75
إدارة الأزمات	21	0.79
سرعة قرار الاستجابة للأزمات	7	0.85
جودة الاتصال وتدفق المعلومات	7	0.75
الاستعداد والتحضير لإدارة الأزمات	7	0.79
الدرجة الكلية	49	0.76

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم (١٠) أنَّ جميع مؤشِّرات ثبات إعادة التطبيق للاستبانة وما تتضمنه من أبعاد ومَجالات فرعية وللدرجة الكلية كانت مُرتفعة ودالة ومُوجبة، وتراوح بين (0.68 إلى 0.85) عند مُستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وهي فوق (0.3) حسب توجُّه (ميتشل) في تفسير الارتباطات، وهذه النتائج تُشير إلى ثبات بنود الاستبانة عبر الزمان ضمن كل بُعد ومجال فرعي في بروز الظاهرة موضوع القياس.

خامساً- المعالجة الإحصائية

اعتمد الباحث في تحليل البيانات التي قام بتجميعها على مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وفيما يلي أهم المقاييس الإحصائية التي يمكن استخدامها:

1- اختبار ألفا كرونباخ (Crombach Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

2- مقاييس النزعة المركزية كالمتوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.

3- مقاييس التشتت كالانحراف المعياري: للتعرف على مدى تجانس وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

4- اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق الجوهرية بين المتغيرات.

5- معامل الارتباط بيرسون ((Pearson، لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

6- اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات

7- اختبار T-test

سادساً- المتغيرات الديموغرافية

الجدول رقم (١١): توزيع مفردات عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي		
النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
32 %	48	ثانوية عامة
40 %	60	إجازة جامعية
28 %	42	دراسات عليا
100 %	150	المجموع
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة		
النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة
10 %	15	حتى 5 سنوات
16.66 %	25	من 6 - 10 سنة
26.66 %	40	من 11 - 20 سنة

30 %	45	من 30 - 21 سنة
16.66 %	25	من 31 سنة فأكثر
100 %	150	المجموع
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي		
النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
13.33 %	20	مدير عام
13.33 %	20	نائب مدير عام
43.33 %	65	رئيس قسم
30 %	45	رئيس دائرة
100 %	150	المجموع
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المصرف		
النسبة المئوية	العدد	نوع المصرف
36 %	54	عام
64 %	96	خاص
100 %	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم (١١) ما يلي:

1- المؤهل العلمي: نسبة المشاركين من عينة الدراسة من حاملي شهادة الثانوية العامة بلغ (48) بنسبة (32%)، والمشاركين من حاملي الإجازة الجامعية (60) أي ما نسبته (40%)، أمّا عدد المشاركين من العاملين حاملي شهادة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) بلغ (42) بنسبة (28 %).

ومما سبق تبين لنا أنّ معظم العاملين في المصارف من حملة الإجازة الجامعية والدراسات العليا، وهذا يدل على أنّ هذا النوع من الأعمال يتطلب عاملين مؤهلين علمياً، لكي يتناسب المؤهل العلمي مع حجم الصلاحيات والمهام الموكلة لهم.

2- سنوات الخبرة: نسبة المشاركين من عينة الدراسة ممن لديهم خبرة حتّى 5 سنوات بلغ (15) بنسبة (10%)، والمشاركين من العاملين من فئة (10-6 سنة) (25) ما نسبته (16.66 %)، أمّا عدد المشاركين من العاملين من (20-11 سنة) بلغ (40) بنسبة (26.66 %)، والمشاركين من العاملين من لديهم خبرة من (30 - 21 سنة) بلغ (45) بنسبة مئوية (30 %)، وبلغ عدد المشاركين ممن لديهم خبرة أكثر من 31 سنة (25) بنسبة مئوية (16.66 %). ويرى

الباحث أنَّ العاملين ممن لديهم خبرة من (30 - 21 سنة) بلغ (25) بنسبة مئوية (31.25 %)، يشكلون النسبة الأعلى بسبب تراكم الخبرات والمهارات وهم الأقدر على القيام بهذا النوع من الأعمال، ولديهم قدرات ومهارات عديدة للقيام بالمهام الإدارية والمصرفية وتقديراً لإمكاناتهم وفهمهم الحقيقي لرؤية ورسالة المصرف.

3- المستوى الوظيفي: نسبة المشاركين من عينة الدراسة مسَّاهم الوظيفي مدير عام بلغ (20) مديراً بنسبة مئوية (13.33%)، وكذلك الأمر بالنسبة لنائب مدير إداري، أمَّا نسبة المشاركين من عينة الدراسة مسَّاهم الوظيفي رئيس قسم فقد بلغ (65) بنسبة (43.33 %)، بينما بلغ عدد المشاركين من عينة الدراسة مسَّاهم الوظيفي رئيس دائرة فقد بلغ (45) ما نسبته (33 %)، ويرى الباحث أنَّ معظم المناصب الإدارية في المصارف تتطلب الدرجة الأولى للقيام بها، و أنَّ نسب مسمَّى مدير عام ونائب مدير متقاربة وهذا يعود إلى طبيعة الهيكل التنظيمي للمصرف.

4- نوع المصرف: نسبة المشاركين من عينة الدراسة من العاملين في المصارف العامة بلغ (54) بنسبة مئوية (36%)، أمَّا عدد المشاركين من عينة الدراسة من العاملين في المصارف الخاصة بما في ذلك المصارف الإسلامية بلغ (96) بنسبة مئوية (64%).

المبحث الثاني

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تمهيد:

يستعرض الباحث في هذا المبحث تحليل النتائج المتعلقة في أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المصارف العاملة في مدينة دمشق، وذلك من خلال تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد المجال الأول (التفكير الإستراتيجي)، ومن ثم تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد المجال الثاني (إدارة الأزمات)، وصولاً إلى اختبار الفرضيات التي تهدف إلى تحقيق أهداف الدراسة.

أولاً- تفسير ومناقشة متغيرات الدراسة

1-1- تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد المجال الأول: "التفكير الإستراتيجي"

1 - الشمولية: فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الأول "الشمولية"، تمّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار T، والقيمة الاحتمالية sig، والدرجة الكلية للبُعد، والجدول رقم (١٢) يوضّح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الأول:

الجدول رقم (١٢): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الأول "الشمولية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	لديك القدرة على إحداث تغييرات شمولية في أنشطة المصرف التي تمارسها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.90	1.51	10.46	*0.000	3
2	تحرص على أن تكون خطط العمل التي يتم تنفيذها في المصرف جزءاً من تطور شامل لخطط المستقبل.	4.09	0.83	12.50	*0.000	2
3	-تعطي الأولوية دائماً لإنجاز عملك حسب الخطة المحددة في استراتيجية المصرف	3.77	1.38	10.22	*0.000	4

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
4	تمتلك القدرة على كسب المعرفة الشاملة والتعليم في مجال الخدمة المصرفية.	3.10	1.93	9.19	*0.000	5
5	تمتلك القدرة على إنجاز المهام الموكلة إليك على جميع المستويات لتقديم الخدمات المصرفية وتلبية رغبات العملاء.	4.14	0.98	13.77	*0.000	1
6	تسعى إلى إيجاد معايير وضوابط محددة لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية الشاملة لعمل المصرف.	3.03	0.93	8.20	*0.000	6
7	تمتلك القدرة على إجراء تعديلات شاملة على الخطة الاستراتيجية في ضوء تغير الظروف داخل المصرف وخارجه	3.01	0.88	7.62	*0.000	7
	الدرجة الكلية للبعد	3.57	1.20	10.28	*0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (١٢) نلاحظ أنَّ اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو جميع فقرات البُعد الأول الشمولية كانت إيجابية ومرتفعة، وهذا يدل على وجود تفكير استراتيجي شامل لكافة المستويات الإدارية للمصرف بنسبة مرتفعة، وأنَّ القيمة الاحتمالية sig لجميع فقرات البُعد الأول تساوي *0.000، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني وجود موافقة على فقرات البُعد الأول من المجال الأول.

٣- الجوهرية: فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الثاني "الجوهرية" تمَّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار T، والقيمة الاحتمالية sig، والدرجة الكلية للبُعد، والجدول رقم (١٣) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الثاني:

الجدول رقم (١٣): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الثاني "الجوهرية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	- تمتلك القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفي المصرف.	4.07	0.99	11.90	*0.000	3
2	- لديك القدرة على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية للمصرف لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	4.01	0.80	10.01	*0.000	4
3	- تسعى إلى تحليل عوامل المنافسة بين المصرف الحالي والمصارف الأخرى.	4.88	1.48	14.50	*0.000	1
4	- تحرص على تصميم استراتيجيات عامة بحيث تتوافق مع الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها.	4.12	1.17	13.80	*0.000	2
5	- تمتلك القدرة على ربط تقييم الأداء في المصرف اعتماداً على معايير موضوعية وجوهرية محددة بالوصف الوظيفي	3.99	1.22	9.21	*0.000	5
6	- تحرص دائماً على تطبيق الأساليب الحديثة في مجال الخدمات المصرفية، بما يقضي إلى تنمية واستمرار حياة المصرف.	3.83	1.87	8.84	*0.000	6
7	- تسعى إلى وضع رؤية للاحتتمالات الجديدة التي يعاني الآخريين صعوبة في رؤيتها	3.75	1.07	7.69	*0.000	7
	الدرجة الكلية للبعد	4.09	1.22	10.85	*0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (١٣) نلاحظ أنَّ اتجاهات أفراد عَيِّنة الدراسة نحو جميع فقرات البعد الثاني "الجوهرية" كانت مرتفعة وموجبة، وهذا يدل على وجود تفكير استراتيجي بالقضايا الجوهرية التي تهتم العاملين في المصارف العامة والخاصة وبنسبة مرتفعة، وأنَّ القيمة الاحتمالية

sig لجميع فقرات البُعد الثاني تساوي 0.000*، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني وجود موافقة على فقرات البُعد الثاني من المجال الأول.

3- المستقبلية: فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الثالث "المستقبلية" حيث تمَّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار T، والقيمة الاحتمالية sig، والدرجة الكلية للبُعد، والجدول رقم (١٤) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الثالث:

الجدول رقم (١٤): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الأول "المستقبلية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	- تسعى إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد المعروض من الموارد البشرية ومقارنتها مع المتطلبات الاستراتيجية المستقبلية.	4.06	1.15	11.71	*0.000	5
2	- تقوم بتحليل احتياجاتك من الموارد البشرية من حيث العدد والتنوعية في ضوء الوضع الحالي والتوجه المستقبلي.	3.95	1.27	9.49	*0.000	7
3	- تمتلك القدرة على وضع خطط استراتيجية للتعامل مع الفجوة المتوقعة بين المهارات المتوافرة حالياً والاحتياجات المستقبلية منها.	4.10	0.95	13.30	*0.000	3
4	- تمتلك القدرة على التعامل مع ظروف عدم التأكد من خلال النظرة المستقبلية بعيدة المدى.	4.11	1.41	13.50	*0.000	2
5	- تشارك بفعالية في تحديد الرؤية المستقبلية، والتعريف برسالة ورؤية المصرف الاستراتيجية.	4.09	1.20	12.74	*0.000	4
6	- تمتلك رؤية ثاقبة ذات أبعاد مستقبلية تحدد من خلالها اتجاهات العمل المستقبلية في المصرف.	4.02	0.83	10.90	*0.000	6

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
7	- تعمل على مراجعة الخطط الاستراتيجية عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.	4.17	0.93	14.11	*0.000	1
	الدرجة الكلية للبعد	4.07	1.1	12.11	*0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (١٤) نلاحظ أنَّ اتجاهات أفراد عيّنة الدراسة نحو جميع فقرات البعد الثالث "المستقبلية" مرتفعة وموجبة، وهذا يدل على وجود تفكير استراتيجي مستقبلي في المصارف العاملة في مدينة دمشق بنسبة مرتفعة، وأنَّ القيمة الاحتمالية sig لجميع فقرات البعد الثالث تساوي *0.000، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني وجود موافقة على فقرات البعد الثالث من المجال الأول، وهذا يعكس التوجه الحديث نحو اعتماد التوجه المستقبلي، وفلسفة التفكير الإستراتيجي في المصارف لتحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف، وبناء البرامج بما يخدم الأهداف المستقبلية للمصارف.

4- الإبداعية: فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "الإبداعية" حيث تمَّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار T، والقيمة الاحتمالية sig، والدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (١٥) يوضِّح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع:

الجدول رقم (١٥): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "الإبداعية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	- تمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية محددة.	4.20	0.99	18.52	*0.000	1
2	- لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بوضوح وطلاقة، وتبني الأفكار والأساليب الجديدة.	4.11	1.62	15.21	*0.000	4
3	- تمتلك الحجة القوية والقدرة على الإقناع والحوار والنقاش مع العملاء	4.16	0.93	17.11	*0.000	2
4	- يشجع مديرك في العمل على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي.	4.06	1.26	13.15	*0.000	5

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
5	- تسعى لإنجاد أساليب وأدوات عمل جديدة أكثر فعالية لتحقيق المهام الموكلة إليك.	4.14	0.86	16.29	*0.000	3
6	- تشعر بحاجة إلى تطوير أفكارك وتقييم أدائك للوقوف على حقيقة عملك.	3.91	1.91	9.42	*0.000	7
7	- تحرص على تشجيع الابتكارات وتعزيز روح المبادرة والإنجازات المبدعة في مجال الخدمات المصرفية	4.02	1.97	11.43	*0.000	6
	الدرجة الكلية للبعد	4.08	1.36	14.44	*0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (١٥) نلاحظ أنَّ اتجاهات أفراد عَيِّنة الدراسة نحو جميع فقرات البعد الرابع "الإبداعية" كانت مرتفعة وموجبة، وهذا يدل على وجود تفكير استراتيجي إبداعي متجدد ومتطور في المصارف العاملة في مدينة دمشق وبنسبة مرتفعة، وأنَّ القيمة الاحتمالية sig لجميع فقرات البُعد الرابع تساوي *0.000، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني وجود موافقة على فقرات البُعد الرابع من المجال الأول، وهذا يعكس التوجه الحديث نحو اعتماد فلسفة التفكير الإستراتيجي الإبداعي في المصارف للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط في بيئة المصارف، الأمر الذي يستدعي نوعاً خاصاً من الإبداع لتوليد أفكار جديدة لاستقطاب أكبر قدر ممكن من المشاريع لخدمة المستفيدين.

الجدول رقم (١٦): نتائج تحليل أبعاد المجال الأول "التفكير الإستراتيجي"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	الشمولية	3.57	1.20	10.28	*0.000	4
2	الجوهرية	4.09	1.51	10.85	*0.000	1
3	المستقبلية	4.07	1.51	12.11	*0.000	3
4	الإبداعية	4.08	0.80	14.44	*0.000	2
	الدرجة الكلية للبعد	3.95	1.25	11.92	*0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (١٦) نلاحظ أنَّ اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو جميع أبعاد التفكير الإستراتيجي دالة وموجبة ومرتفعة، وهذا يدل على أنَّ المصارف العاملة في مدينة دمشق تركز على القضايا الجوهرية في التفكير الإستراتيجي وهي العوامل الرئيسة للنجاح، وتحقيق الميزة التنافسية ودعم القدرات الأساسية للمصرف، ومن ثمَّ تضمن بقاء واستمرار حياة المصرف، ويأتي في المرتبة الثانية اهتمام المصارف بالعمل الإبداعي، وإنجاز الأعمال المطلوبة بأسلوب متجدد ومتطور، من خلال إدخال أساليب وأدوات عمل جديدة لمواجهة الأزمات التي تواجه المصارف، أمَّا النظرة المستقبلية بعيدة المدى فقد جاءت بالمرتبة الثالثة وهذا يعني أنَّ العاملين في المصارف يؤهلون أنفسهم بالمعرفة وأدوات التفكير الإستراتيجي للتعامل مع ظروف عدم التأكد، والتنبؤ الإداري، وتأتي الشمولية في المرتبة الرابعة حيث تبين أنَّ التفكير الإستراتيجي يجب أن يشمل كافة أنشطة المصارف ويؤثر في متغيراتها، سواء كان على المستوى التشغيلي الوظيفي أو على مستوى قطاع النشاط كالأنشطة المرتبطة بالمنافسة بين المصارف، أو على مستوى المصارف ككل، ومن ثمَّ على المستوى العالمي.

1-2- تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد المجال الثاني: "إدارة الأزمات"

1- الاستعداد والتحضر لإدارة الأزمات: فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الاستعداد والتحضر لإدارة الأزمات" تمَّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار T، والقيمة الاحتمالية sig، والدرجة الكلية للبعد، والجدول رقم (١٧) يوضح نتائج التحليل لفقرات البعد الأول:

الجدول رقم (١٧): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " الاستعداد والتحضر لإدارة الأزمات "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	- يضع المصرف خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.	4.18	0.789	11.39	*0.000	1
2	- يشكل المصرف فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة	3.81	0.812	9.79	*0.000	5
3	- يسعى المصرف إلى تقديم الدعم الملائم للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.	4.02	0.824	11.07	*0.000	2
4	- يوجد تفاعل متبادل بين إدارة وأقسام	3.98	0.768	10.61	*0.000	3

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
	المصرف لتبادل لإمكانات التقنية والمعلوماتية في حال وقوع الأزمة.					
5	- تعقد إدارة المصرف ورش عمل مختلفة للتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	3.79	0.836	9.57	*0.000	6
6	- تسارع إدارة المصرف لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للمصرف في ظروف الأزمات.	3.69	1.17	8.34	*0.000	7
7	- تضع إدارة المصرف مقاييس تصحيحاً لأضرار وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.	3.92	0.937	10.11	*0.000	4
	الدرجة الكلية للبعد	3.91	0.876	10.12	*0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (١٧) نلاحظ أنَّ اتجاهات أفراد عيّنة الدراسة نحو جميع فقرات البعد الأول "الاستعداد والتحصُّر لإدارة الأزمات" كانت إيجابية ومرتفعة، وهذا يدل على أنَّ المصارف تمتلك القدرة على وضع خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً، وأنَّ القيمة الاحتمالية لجميع فقرات البُعد الأول $\text{sig} = *0.000$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني وجود موافقة على فقرات البُعد الأول من المجال الثاني، وهذا يدل على أنَّ المصارف على استعداد تام ودائم للتعامل مع الأزمات المصرفية ومواجهتها إن حدثت، بناءً على القدرات الأساسية التي تمتلكها، والخطط والبرامج التدريبية للعاملين في المصارف على تبادل الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

1-2-2- جودة الاتصال وتدفق المعلومات: فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الثاني "جودة الاتصال وتدفق المعلومات" تمَّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار T، والقيمة الاحتمالية sig، والدرجة الكلية للبُعد، والجدول رقم (١٨) يوضِّح نتائج التحليل لفقرات البُعد الثاني:

الجدول رقم (١٨): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الثاني " جودة الاتصال وتدفق المعلومات "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	- تأخذ إدارة المصرف عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات.	3.94	0.935	10.77	*0.000	3
2	- تحرص إدارة المصرف على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات فاعلة.	4.11	1.737	13.50	*0.000	1
3	- تمتاز المعلومات المتوافر بالمرونة ما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.	3.91	0.901	10.22	*0.000	4
4	- تقوم إدارة المصرف بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وعدهم بها أثناء حدوث الأزمة.	3.90	0.823	9.09	*0.000	5
5	- تجري عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها أو التي قد تسببها الأزمة.	3.94	0.935	10.77	*0.000	3
6	- هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	3.83	0.735	8.20	*0.000	6
7	- يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة.	4.04	1.25	11.62	*0.000	2
	الدرجة الكلية للبعد	3.95	1.045	10.32	*0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (١٨) نلاحظ أنَّ اتجاهات أفراد عيّنة الدراسة نحو جميع فقرات البعد الثاني "جودة الاتصال وتدفق المعلومات" كانت إيجابية ومرتفعة، وهذا يدل على أنَّ اتجاهات العاملين إيجابية نحو الجهود الاتصالية والإدارية التي تتم في المصرف لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي قبل وقوع الأزمة، وأنَّ الاتصالات تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات داخل المصارف وبين المصارف والعالم الخارجي، من خلال حرص المصرف على توافر قاعدة للمعلومات والبيانات شاملة ودقيقة وخاصة بكافة أنشطة المصارف وكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها لاتخاذ القرارات الفاعلة.

1-2-3- سرعة قرار الاستجابة للأزمات: فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الثالث "سرعة قرار الاستجابة للأزمات" تمَّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار T، والقيمة الاحتمالية sig، والدرجة الكلية للبُعد، والجدول رقم (١٩) يوضِّح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الثالث:

الجدول رقم (١٩): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الثالث "سرعة قرار الاستجابة للأزمات "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	- تشاور إدارة المصرف ذوي الاختصاص عندا اتخاذها قرارات تتعلق بإدارة الأزمات.	3.95	0.759	10.80	*0.000	2
2	- يتم اتخاذ القرارات في المصرف بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.	3.63	0.776	5.70	*0.000	7
3	- يتوافر لدى المصرف المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	3.72	0.734	7.02	*0.000	5
4	- يتم استخدام أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار في المصرف.	4.02	0.921	12.86	*0.000	1
5	- يوجد انسجام بين جودة القرارات الإدارية والسياسة العامة للمصرف.	3.84	0.832	9.21	*0.000	3
6	تتمتع القرارات بعامل الإقناع والرضا للعاملين المنفذين بالمصرف.	3.80	0.94	8.72	*0.000	4
7	- يتوافر لدى إدارة المصرف كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الأزمات في حال حدوثها.	3.72	0.88	7.69	*0.000	6
	الدرجة الكلية للبُعد	3.81	1.48	10.76	*0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (١٩) نلاحظ أنَّ اتجاهات أفراد عيّنة الدراسة نحو جميع فقرات البعد الثالث سرعة قرار الاستجابة للأزمات كانت إيجابية ومرتفعة، وهذا يدل على أنَّه تتوافر لدى المصارف العاملة في مدينة دمشق قيادات بمواصفات متميّزة تمتلك النظرة المستقبلية والمعرفة الاستراتيجية التي سيتم إتباعها أثناء حدوث الأزمة، والتحركات الهادفة لتحديد المشكلة وتوضيح الأهداف والمعايير لاختيار الحلول وتطوير البدائل واختيار أنسبها، والجدول رقم (٢٠) يوضّح نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المجال الثاني "إدارة الأزمات"

الجدول رقم (٢٠): نتائج تحليل أبعاد المجال الثاني "إدارة الأزمات"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig	الترتيب
1	الاستعداد والتحضّر لإدارة الأزمات	3.91	0.876	10.12	*0.000	2
2	جودة الاتصال وتدفق المعلومات	3.95	1.045	10.32	*0.000	1
3	سرعة قرار الاستجابة للأزمات	3.81	1.48	10.76	*0.000	3
	الدرجة الكلية للبعد	3.89	1.133	10.4	*0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (٢٠) نلاحظ أنَّ اتجاهات أفراد عيّنة الدراسة إيجابية نحو جميع أبعاد إدارة الأزمات، وخاصّةً ضرورة تواجد نظام اتصالات يتسم بالفاعلية، وقاعدة معلومات تشمل كافة أنشطة المصارف، وبقدر دقة وسرعة هذه الاتصالات تكون إدارة الأزمة فاعلة في حشد وتعبئة الموارد والاستعداد لمواجهة الأزمات وإدارتها.

ثانياً- اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

1-2- الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة الإدارة في المصارف للتفكير الإستراتيجي بمكوناته المختلفة؟

للإجابة على هذا التساؤل بعد تحليل نتائج الاستبيان، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد التفكير الإستراتيجي والجدول رقم (٢١) يوضّح ذلك:

الجدول رقم (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد التفكير الإستراتيجي

أبعاد التفكير الإستراتيجي	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
الشمولية	7	3.57	0.52	83.3%	4
الجوهرية	7	4.9	0.45	90.0%	1
المستقبلية	7	4.7	0.58	85.0%	3
الإبداعية	7	4.8	0.65	86.7%	2
الدرجة الكلية	28	3.95	0.40	86.25%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٢١) أنَّ المجال الأول "التفكير الإستراتيجي" بأبعاده المختلفة حصل على وزن نسبي (86.25%) وهي نسبة مرتفعة، بمتوسط حسابي مقداره (3.95)، وانحراف معياري (0.40)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا مؤشر إيجابي على أنَّ سلوك العاملين في المصرف إيجابي، ويرى الباحث أنَّ هذه النسبة ترجع إلى اهتمام إدارة المصرف بموضوع التفكير الإستراتيجي من خلال عقد العديد من الدورات التدريبية والبرامج التي توضح هذا المفهوم، بالإضافة إلى إشراك العاملين في المصارف في وضع الخطط الاستراتيجية على جميع المستويات الإدارية.

السؤال الثاني: ما الإجراءات المتبعة من قبل إدارات المصارف لإدارة الأزمات التي قد

تحدث بشكل مفاجئ؟

للإجابة على هذا التساؤل بعد تحليل نتائج الاستبيان، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد إدارة الأزمات والجدول رقم (٢٢) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٢٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد إدارة الأزمات

أبعاد إدارة الأزمات	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
الاستعداد والتحصُّر لإدارة الأزمات	7	4.23	0.45	84.6 %	2
جودة الاتصال وتدفق المعلومات	7	4.28	0.82	85.6 %	1
سرعة قرار الاستجابة للأزمات	7	3.76	0.56	75.2%	3
الدرجة الكلية	21	4.09	0.46	81.7 %	

إعداد الباحث بالاستناد إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أنَّ المجال الثاني "إدارة الأزمات" بأبعاده المختلفة حصل على وزن نسبي (81.7%) وهي نسبة مرتفعة، بمتوسط حسابي مقداره (4.09)، وانحراف معياري (0.46)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، ويرى الباحث أنَّ أفراد مجتمع الدراسة لديهم وضوحاً دقيقاً للمفهوم العلمي لإدارة الأزمات بأبعادها الثلاثة، وهذا يعني أنَّ أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنَّ إدارة المصريف توفر قاعدة للمعلومات، وتعمل على اكتشاف علامات الخلل والخطر التي قد تكون مؤشراً لحدوث الأزمة، ومن ثمَّ الاستعداد والتحصُّر لمواجهة الأزمة من خلال دراسة الظواهر والمشكلات التي تحيط بالبيئة الداخلية والخارجية للمصارف.

السؤال الثالث: هل لقي موضوع الإدارة في المصارف محل الدراسة بممارسة التفكير الإستراتيجي بأبعاده المختلفة من أثر في إدارة الأزمات؟

للإجابة على هذا التساؤل بعد تحليل نتائج الاستبيان، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد كل من التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات والجدول رقم (٢٣) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٢٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد كل من التفكير

الإستراتيجي وإدارة الأزمات

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
المجال الأول "التفكير الإستراتيجي"					
6	80.0%	0.85	3.33	7	الشمولية
1	75.0%	0.87	4.08	7	الجوهرية
4	76.7%	0.94	3.75	7	المستقبلية
3	66.7%	1.07	3.83	7	الإبداعية
المجال الثاني "إدارة الأزمات"					
5	71.7%	1.08	3.58	7	الاستعداد والتحصُّر لإدارة الأزمات
2	81.7%	1.08	4.00	7	جودة الاتصال وتدفق المعلومات
4	75.0%	1.06	3.75	7	سرعة قرار الاستجابة للأزمات
	75.2%	0.82	3.76	49	الدرجة الكلية للمجالين

يتضح من الجدول رقم (٢٣) أنَّ أفراد عيّنة الدراسة لديهم فهم واضح للتفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات فقد حصل كلا المجالين على وزن نسبي (75.2%) وهي نسبة مرتفعة، بمتوسط حسابي مقداره (3.76)، وانحراف معياري (0.82)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا يعني أنَّ موضوع الإدارة في المصارف محل الدراسة لقي اهتماماً واضحاً بموضوع التفكير الإستراتيجي بأبعاده المختلفة وأثره في إدارة الأزمات، وهذا يعني موافقة أفراد عيّنة الدراسة على وجود أثر للتفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المصارف العاملة في مدينة دمشق.

2-2- اختبار فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، للتفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المصارف. ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لشمولية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لجوهرية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لمستقبلية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لإبداعية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بين التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات. لكل من التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات. والجدول رقم (٢٣) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

لوقوف على مستوى تأثير أبعاد التفكير الإستراتيجي (الشمولية- الجوهرية- المستقبلية- الإبداعية) مجتمعة في إدارة الأزمات، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ، والجدول التالي رقم (٢٤) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات.

الجدول رقم (٢٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات.

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة SIG	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة SIG
إدارة الأزمات	*0.794	0.630	76.64	1	0.000	المقدار الثابت	2.600	.011
						الشمولية	6.353	0.000
						الجوهرية	5.240	.028
						المستقبلية	4.320	0.000
						الإبداعية	4.215	0.000

من خلال الجدول رقم (٢٤) يمكن استنتاج ما يلي:

أ - يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن إدارة الأزمات وهي تمثل المتغير التابع تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل متغيرات التفكير الإستراتيجي مجتمعة.

ب- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.794)، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (0.630)، وهذا يعني أن (63.0%) من التغيير في إدارة الأزمات يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة للتفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات.

إن الانحدار المتعدد يأخذ بالحسبان أكثر من متغير مستقل، ويتم تحليل الانحدار للتنبؤ بقيمة متغير تابع من خلال مجموعة متغيرات تسمى المتغيرات المستقلة، وتمثل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة على الشكل الآتي: $(Y = a + px)$ أو $(Y = a + p_1x_1 + p_2x_2 + \dots)$ حيث أن: $p_1 - p_2$ يمثل معاملات الانحدار الجزئية أو الميل الجزئية (معاملات المتغيرات المستقلة).

معادلة التأثير: $(Y = a + px)$

حيث يعرف a على أنه ثابت الانحدار ويحسب من خلال العلاقة: $(a = y - px)$

$$p = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{n}}{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}$$

كذلك يعرف p بمعامل انحدار y على x ويحسب من خلال العلاقة

$$\text{إدارة الازمات } Y = 0.587 + 0.875 (\text{الشمولية}) + 0.795 (\text{الجوهرية}) + 0.775 (\text{المستقبلية}) + 0.695 (\text{الإبداعية})$$

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاهتمام الإيجابي من قبل مديري المصارف العاملة في مدينة دمشق بموضوع التفكير الإستراتيجي، والاهتمام والتطوير بجميع مراحل التفكير الإستراتيجي من خلال تعزيز القدرة لدى العاملين في المصارف على ممارسة التفكير الإستراتيجي قولاً وعملاً، والاستفادة من الأزمات السابقة لاستخلاص العبر والدروس من تلك الأزمات، ومعالجة نواحي القصور ونقاط الضعف لتحقيق أعلى درجات الجودة في التفكير.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل من التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات، والجدول رقم (٢٥) يوضح نتائج الارتباط بين التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

الجدول رقم (٢٥): نتائج الارتباط بين التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	عدد العبارات	مجالات الدراسة
0.000	0.870**	49	التفكير الإستراتيجي إدارة الأزمات

إعداد الباحث بالاستناد إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

من الجدول رقم (٢٥) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.870**), كما أن $\text{sig} < 0.05$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات، لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة دمشق، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن توافر مستوى مرتفع من التفكير الإستراتيجي لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة دمشق يعود إلى أن سلوك وقيم العاملين منسجم مع أهداف وقيم المصارف التي يعملون فيها، بالإضافة إلى أن العاملين يتمتعون بقدر كبير من التفكير الإستراتيجي يجعلهم قادرين على إدارة الأزمة في حال حدوثها.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى ثلاث فرضيات فرعية:

1- اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لشمولية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات. والجدول رقم (٢٦) يوضح ذلك

الجدول رقم (٢٦): تحليل نتائج الانحدار الخطي لأثر شمولية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig	0.315	0.000	10.13	*3.231	الحد الثابت
0.000		0.000	5.12	*0.334	الشمولية

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من الجدول رقم (٢٦) نلاحظ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين شمولية التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

(0.315)، وأنَّ قيمة معامل الانحدار لبُعد الشمولية بلغت (٠.٣٣٤*)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05) ((Sig.= 0.000). وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الشمولية في إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة (0.05).

نستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لشمولية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة دمشق.

2- اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لجوهرية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات، والجدول التالي رقم (٢٧) يوضّح ذلك

الجدول رقم (٢٧): تحليل نتائج الانحدار الخطي لأثر جوهرية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الحد الثابت	*2.887	8.66	0.000	0.386	Sig 0.000
الجوهرية	*0.327	4.96	0.000		

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من الجدول رقم (٢٧) نلاحظ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين بُعد الجوهرية وإدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.386)، وأنَّ قيمة معامل الانحدار لبُعد الجوهرية بلغت (0.327*)، ومستوى الدلالة أقل من (0.05) Sig= (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الجوهرية في إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة (0.05).

ممّا سبق يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لجوهرية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة دمشق.

3- اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمستقبلية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات. والجدول رقم (٢٨) يوضّح ذلك

الجدول رقم (٢٨): تحليل نتائج الانحدار الخطي لأثر مستقبلية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الحد الثابت	*3.036	6.17	0.000	0.361	Sig 0.000
المستقبلية	*0.331	3.73	0.000		

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

نلاحظ من الجدول (٢٨) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين مستقبلية التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.361)، وأنَّ قيمة معامل الانحدار لمستقبلية التفكير الإستراتيجي بلغت (0.331*)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05) (Sig. = 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمستقبلية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة دمشق.

4- اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإبداعية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات، والجدول رقم (٢٩) يوضح ذلك

الجدول رقم (٢٩): تحليل نتائج الانحدار الخطي لأثر إبداعية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الحد الثابت	*4.034	4.17	0.000	0.451	Sig 0.000
الإبداعية	*0.431	4.53	0.000		

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

نلاحظ من الجدول (٢٩) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين إبداعية التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.451)، وأنَّ قيمة معامل الانحدار لإبداعية التفكير الإستراتيجي بلغت (0.431*)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05) (Sig. = 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لإبداعية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة دمشق.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في اتجاه أفراد العينة لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع المصرف) في المصارف العاملة في مدينة دمشق.

2-1- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في اتجاه أفراد العينة لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفروق الجوهرية لمتغير المؤهل العلمي استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لاختبار الفرضية التي تقول بوجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، في اتجاه أفراد عينة الدراسة لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المصارف العاملة في مدينة دمشق، والجدول رقم (٣٠) يوضح نتيجة الاختبار.

الجدول رقم (٣٠): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق

الجوهرية لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F-test	Sig
ثانوية عامة	48	4.17	1.28	3.165	0.030
إجازة جامعية	60	5.04	1.65		
دراسات عليا	42	4.53	1.05		
الدرجة الكلية	150	4.58	1.32		

إعداد الباحث بالاستناد إلى برنامج التحليل الإحصائي spss

من الجدول رقم (٣٠) نلاحظ أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة Sig بلغت Sig= (0.030)، أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ولمعرفة الفروق الجوهرية استخدم اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة، والجدول رقم (٣١) يوضح نتيجة هذا الاختبار.

الجدول رقم (٣١): نتائج اختبار (LSD) للتعرف على مصدر الفروق الجوهرية لأثر التفكير الإستراتيجي في

إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	الفروق بين المتوسطات	Sig
إجازة جامعية	ثانوية عامة	0.70 *	0.022
ثانوية عامة	دراسات عليا	0.36	0.401
	دراسات عليا	0.40	0.230

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (٣١) تبين بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين من يحملون درجة الشهادة الثانوية ومن يحملون درجة الإجازة الجامعية، وهذه

الفروق كانت لصالح حملة الإجازة الجامعية بمقدار (0.70) درجة، بينما نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة درجة الإجازة الجامعية وحملة الدراسات العليا، في مستوى الموافقة على أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة 0.05، وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تقول بوجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في اتجاه أفراد العينة لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن:

- معظم العاملين في المصارف العامة والخاصة من حملة الإجازة الجامعية فما فوق، ويرجع ذلك إلى طبيعة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم والتي تتطلب مؤهلات علمية تتناسب مع الأعمال التي يؤدونها.

- العاملين الإداريين من ذوي المؤهل العلمي الأدنى ليس لديهم إطلاع علمي وأكاديمي نحو التفكير الإستراتيجي وأثره في إدارة الأزمات في المصارف التي يعملون بها والواضح أن دورهم يقتصر على تسيير بعض الأمور الإدارية ذات الصلة بشؤون الموظفين، بالمقارنة مع العاملين الإداريين من ذوي المؤهل العلمي الأعلى الذي يتجسد دورهم في الإدارة العليا للمصارف.

- العاملين الإداريين من ذوي المؤهل العلمي الأدنى ليس لديهم الخلفية العلمية التي تمكنهم من تقييم التفكير الإستراتيجي وأثره في إدارة الأزمات، بالمقارنة مع العاملين الإداريين من ذوي المؤهلات العلمية الأعلى ممن يمتلكون خلفية علمية وأكاديمية تمكنهم من إجراء عمليات التقييم اللازمة لكشف نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات في المصارف.

2-2- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في اتجاه أفراد العينة لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفروق الجوهرية لمتغير سنوات الخبرة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لاختبار الفرضية التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد العينة لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدول رقم (٣٢) يوضح نتيجة الاختبار.

الجدول رقم (٣٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق

الجوهرية لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.011	3.658	1.28	4.89	15	حتى 5 سنوات
		1.24	4.12	25	من 6 - 10 سنة
		1.32	4.54	40	من 11-20 سنة
		1.32	4.54	45	من 21 - 30 سنة
		1.49	4.30	25	من 31 سنة فأكثر
		1.24	4.47	150	المجموع الكلي

إعداد الباحث باستناد إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول رقم (٣٢) نلاحظ أنَّ قيمة دلالة الاختبار المحسوبة **Sig** بلغت Sig=

(0.011)، أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ولمعرفة الفروق الجوهرية استخدم اختبار (LSD)

للمقارنات المتعددة، والجدول رقم (٣٣) يبيِّن نتيجة هذا الاختبار.

الجدول رقم (٣٣): نتائج اختبار (LSD) للتعرف على مصدر الفروق الجوهرية لأثر التفكير الإستراتيجي في

إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

Sig	الفروق بين المتوسطات	عدد سنوات الخبرة	سنوات الخبرة
0.003	0.82 *	من 6 - 10 سنة	حتى 5 سنوات
0.414	0.27	من 11-20 سنة	
0.361	0.471	من 21 - 30 سنة	
0.016	-0.602*	من 11-20 سنة	من 6 - 10 سنة
0.433	-0.400	من 31 سنة فأكثر	
0.703	0.216	من 31 سنة فأكثر	من 11-20 سنة

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05

من الجدول رقم (٣٣) نلاحظ بأنَّه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(0.05)، بين مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من (5-

10) سنوات، وكل من تصل سنوات الخبرة لديهم حتَّى خمس سنوات، ومن تتراوح سنوات الخبرة

لديهم من (11-20) سنة، وكانت هذه الفروق لصالح من لديهم خبرة حتَّى خمس سنوات، وذلك

بمقدار (0.88) درجة، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر

التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المصارف العاملة في مدينة دمشق تعزى لمتغير عدد

سنوات الخبرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنَّ أفراد عينة الدراسة من لديهم خبرة حتَّى خمس سنوات في المراحل الأولى من العمل يكون لديهم حماس اتجاه ما يقومون به من أعمال في المصارف، ويحاول العامل أن يعطي من وقته الكثير لاكتساب الخبرة، ومع مرور السنوات الطويلة قد يندمج أكثر في العمل وتزداد خبرته في عمل المصارف مع تقدم السنوات، وتصبح لديه رغبة قوية للبقاء والاستمرار في العمل.

2-3- توجد فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في اتجاه

أفراد العينة نحو أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغيّر المستوى الوظيفي.

لاختبار الفروق الجوهريّة لمتغيّر المستوى الوظيفي استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لاختبار الفرضية التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد العينة لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغيّر المستوى الوظيفي، ضمن (3) فئات، وباستخدام معادلة تحليل التباين أنوفا (ANOVA) داخل المجموعات وخارج المجموعات، حيث قورنت متوسطات درجات العاملين على استبانة التفكير الإستراتيجي كمتغيّر مستقل، وأثره في إدارة الأزمات كمتغيّر تابع، من وجهة نظر العاملين في المصارف العاملة في مدينة دمشق، ووفقاً للمستوى الوظيفي ضمن ثلاثة مجموعات: إدارة عليا - إدارة متوسطة - إدارة تشغيلية، واستخلاص الدلالة الإحصائية لتجانس أفراد العينة، والجدول رقم (٣٤) يوضّح نتيجة الاختبار.

الجدول رقم (٣٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق

الجوهريّة لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغيّر المستوى الوظيفي

المقياس	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مجموع مربعات الانحرافات	قيمة (F)	قيمة Sig
بين المجموعات	7335,98	3 - 1 = 2	65174782 7,561	0,0313	0.0201
داخل المجموعات	737,11	150 - 3 = 147			
المجموع	8073,09	2 + 147 = 149			

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يُلاحظ من الجدول (٣٤) أنَّ قيمة (F) المحسوبة (0,0313) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، كما تبين أنَّ قيمة (Sig=0.0201) أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، ما

يجعلنا نقبل القول بأنَّ العينات غير متجانسة، وتوجد فروق في متوسطات الدرجات على الاستبانة تعود لمتغير المستوى الوظيفي للعاملين في المصارف، وللتأكد من عدم تجانس العينات تمَّ تطبيق معادلة ليفين (Levene) بدرجة حرية (2/397) والجدول رقم (٣٥) يوضح ذلك

الجدول رقم (٣٥): تطبيق معادلة ليفين (Levene) لتجانس لدرجات العمالي وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

قيمة (Levene) للتجانس	درجة الحرية داخل المجموعات	درجة الحرية بين المجموعات	مستوى الدلالة
4,766	147	2	0,000

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يُلاحظ من الجدول (٣٥) أنَّ قيمة (ليفين) للتجانس بلغت (4.766) عند مستوى دلالة (0.000) التي هي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي يمكن القول بأنَّ العينات غير متجانسة، ولكشف الفروق في تأثير المستوى الوظيفي لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المصارف العاملة في مدينة دمشق، ضمن ثلاثة مجموعات نختر معادلة شيفيه (Shefeet) كما يوضح الجدول رقم (٣٦).

الجدول رقم (٣٦): نتائج مقارنات (Shefeet) ضمن ثلاث مجموعات من المستوى الوظيفي للعاملين في

المصارف العاملة في مدينة دمشق

المقارنات ضمن ثلاثة مجموعات من المستوى الوظيفي	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	القرار
(إدارة تشغيلية)	1,112 - *	0,421	غير دالة
(إدارة عليا)		(0,000)	دالة
(إدارة متوسطة)	8,56 - *	(0,000)	دالة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يُلاحظ من الجدول (٣٦) ما يلي:

1- عدم ظهور فروق دالة إحصائية في متوسط اتدرجات العاملين في المصارف العاملة في مدينة دمشق في اتجاهاتهم نحو أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات ضمن مجموعتي المستوى الوظيفي (إدارة تشغيلية) X (إدارة متوسطة)، حيث بلغ قيمة الفرق (-1,112) عند مستوى دلالة (0,421)، التي هي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0,05) ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة إلى وجود تقارب في اتجاهات العاملين نحو أثر التفكير الإستراتيجي في

إدارة الأزمات في المصارف العاملة في مدينة دمشق، وهذه النتيجة تشكّلت لدى العاملين من فئة إدارة تشغيلية وإدارة متوسطة، ويعود ذلك إلى أنّ كلا من هاتين الفئتين تمارس ذات العمل يومياً.

2- ظهور فروق دالة إحصائية في متوسط اتدرجات العاملين في اتجاهاتهم نحو أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المصارف العاملة في مدينة دمشق، ضمن مجموعتي المستوى الوظيفي

(إدارة تشغيلية) X (إدارة عليا)، حيث بلغ قيمة الفرق (-7,88) عند مستوى دلالة (0,000)، التي هي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0,05)، حيث كان الفرق لصالح فئة إدارة عليا.

3- ظهور فروق دالة إحصائية في متوسط اتدرجات العاملين في اتجاهاتهم نحو أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المصارف العاملة في مدينة دمشق، ضمن مجموعتي المستوى الوظيفي

(إدارة متوسطة) X (إدارة عليا)، حيث بلغ قيمة الفرق (-8,56) عند مستوى دلالة (0,000)، التي هي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0,05) حيث كان الفرق لصالح فئة إدارة عليا.

ويمكن للباحث تفسير النتيجة رقم (3) (2) في سياق عدم تطابق ممارسة العاملين من فئات المستوى الوظيفي إدارة تشغيلية - إدارة متوسطة، مع طبيعة المهام الموكلة إليهم من جهة، ومع طبيعة المؤهل العلمي الذي يحملونه من جهة ثانية، فقد لاحظ الباحث أنّ معظم العاملين الإداريين في المصارف العاملة في مدينة دمشق هم من حملة الإجازة الجامعية فما فوق، وهم يمارسون أعمالاً إدارية ومالية ومصرفية لا تتطابق مع طبيعة مؤهلاتهم العلمية التي يحملونها، ويقومون بأدوار وظيفية متشابهة، ودون اعتبار للخبرات الوظيفية لذوي المؤهلات العلمية الأعلى الذين يمارسون أعمالاً من المستوى التنفيذي، والتي يجب أن تسند لعامل من مؤهل علمي أدنى، ما شكّل حالة عدم الرضا لدى فئة المستوى الوظيفي الأدنى كلما انتقلنا من فئة إدارة تشغيلية إلى إدارة متوسطة إلى إدارة عليا.

2-4- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في اتجاه أفراد العينة نحو أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغير نوع المصرف.

لاختبار الفروق الجوهرية لمتغير نوع المصرف (عام - خاص) استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي

(One Way ANOVA)، لاختبار الفرضية التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه أفراد العينة لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغير نوع المصرف (عام - خاص). ضمن فئتين، وباستخدام معادلة تحليل التباين أنوف (ANOVA) داخل المجموعات وخارج المجموعات، حيث قورنت متوسطات درجات العاملين على استبانة التفكير الإستراتيجي كمتغير مستقل، وأثره في إدارة الأزمات كمتغير تابع، من وجهة نظر العاملين في المصارف العاملة في مدينة دمشق، ووفقاً لمتغير نوع المصرف ضمن مجموعتين (عام - خاص)، واستخلاص الدلالة الإحصائية لتجانس أفراد العينة.

والجدول رقم (٣٧) يوضح نتيجة الاختبار.

الجدول رقم (٣٧): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق

الجوهرية لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير نوع المصرف (عام - خاص)

المقياس	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مجموع مربعات الانحرافات	قيمة (F)	قيمة Sig
بين المجموعات	2.36	$3 - 1 = 2$	65174782 7,561	0.80	0.55
داخل المجموعات	67.52	$150 - 3 = 147$			
المجموع	69.88	$2 + 147 = 149$			

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يلاحظ من الجدول (٣٧) أن قيمة (F) المحسوبة (0,80) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، كما تبين أن قيمة (Sig=0.55) أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، ما يجعلنا نقبل القول بأن العينات متجانسة، ولا توجد فروق في متوسطات الدرجات على الاستبانة تعود لمتغير نوع المصرف (عام - خاص) للعاملين في المصارف العاملة في مدينة دمشق، ومن ثم نرفض الفرضية التي تقول بوجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في

اتجاه أفراد العينة نحو أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغير نوع المصرف، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول لا يوجد فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في اتجاه أفراد العينة نحو أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغير نوع المصرف. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ جميع الأعمال في المصارف سواء كانت عامة أو خاصّة وسواء كانت هذه الأعمال إدارية - مالية - مصرفية، متشابهة فيما بينها إلى حدٍ كبير، ومن ثم فإنّ العاملين في المصارف (عامة - خاصة) يقومون بنفس الأعمال والمهام.

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

أولاً- نتائج الدراسة

1- يوجد أثر للتفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات وهذا يدل على ان التفكير يؤثر بدرجة فعالة في تحسين أداء العاملين في المصارف في إدارة الأزمات في حال حدوثها.

2- إنّ اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية ومرتفعة نحو جميع أبعاد التفكير الاستراتيجي وهناك موافقة عليه من قبل جميع العاملين.

3- أشارت نتائج الدراسة أنّه لا توجد فروق دالة إحصائية من وجهة نظر العاملين في المصارف نحو أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغير نوع المصرف (عام- خاص)، بينما توجد هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي. - تبين بأنّه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين من يحملون درجة الشهادة الثانوية ومن يحملون درجة الإجازة الجامعية، وهذه الفروق كانت لصالح حملة الإجازة الجامعية بمقدار (0.70) درجة، بينما نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة درجة الإجازة الجامعية وحملة الدراسات العليا، في مستوى الموافقة على أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة 0.05.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، بين مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من (5-10) سنوات، وكل من تصل سنوات الخبرة لديهم حتّى خمس سنوات، ومن تتراوح سنوات الخبرة لديهم من (11-20) سنة، وكانت هذه الفروق لصالح من لديهم خبرة حتّى خمس سنوات، وذلك بمقدار (0.88) درجة، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المصارف العاملة في مدينة دمشق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- ظهور فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات العاملين في اتجاهاتهم نحو أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المصارف العاملة في مدينة دمشق تعزى لمتغير المستوى

الوظيفي، ضمن مجموعتي المستوى الوظيفي (إدارة متوسطة) X (إدارة عليا)، حيث بلغ قيمة الفرق (-8,56) عند مستوى دلالة (0,000)، التي هي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0,05) حيث كان الفرق لصالح فئة إدارة عليا.

4- أظهرت نتائج الدراسة أن التفكير الإستراتيجي في المصارف يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للعاملين يقلل من فعالية إدارة الأزمات.

5- أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التفكير الإستراتيجي يوفر قاعدة معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما أنه يزيد من وضوح رؤية العاملين في المصارف في إدارة الأزمات.

6- تبين من خلال نتائج الدراسة إلى أن موظفي المصارف العامة والخاصة موضوع الدراسة يتمتعون بخبرة كبيرة في مجال العمل المصرفي، ومن ذوي المؤهلات العلمية التي تتطلب هذا النوع من الأعمال.

7- أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن هناك عوامل تساعد في التخفيف من آثار الأزمات في المصارف، وهذا ناجم عن تأثير التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات، ومنها إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية وتوضيحها، وضوح الرؤية المستقبلية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتوافر قاعدة من المعلومات عن كيفية إدارة الأزمات في حال حدوثها.

8- أظهرت نتائج الدراسة إلى أن إتباع نهج وفلسفة التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات يؤدي إلى تنمية القدرات الأساسية لدى المصرف على مواجهة الأزمة ومخاطرها في حال حدوثها.

9- الهدف الرئيس من التفكير الإستراتيجي في المصارف هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، وكذلك معرفة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في إطار تحضير جيد لكل أزمة محتملة في المستقبل.

ثانياً- توصيات الدراسة

- 1- التأكيد على الاستمرار في تبني فلسفة التفكير الإستراتيجي في أعمالها وخاصة طويلة الأجل، والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، حيث يزيد من وضوح رؤية العاملين في المصارف في إدارة الأزمة.
- 2- ضرورة الاستعانة بالخبراء والمختصين للاستفادة من خبراتهم في عمليات التفكير والتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات.
- 3- ضرورة أن يشمل التفكير الإستراتيجي في المصارف العاملة في مدينة دمشق، بدائل استراتيجية لحل الأزمات المتوقعة في حال حدوثها، وتوفير الدورات التدريبية للعاملين في المصارف.
- 4- ضرورة أن تشمل الخطط الاستراتيجية للمصارف برامجاً ونظماً وعمليات واضحة لإدارة الأزمات، وأن يتم التخطيط مسبقاً وليس عند اكتشاف الأزمة.
- 5- يتوجب على إدارة المصرف إجراء تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وذلك بهدف التعرف على الاستراتيجية الأمثل لإدارة الأزمة بما يتناسب مع إمكانيات المصرف، وبما يتوافق مع الظروف التي تفرضها مستجدات الأزمة في كل مرحلة من مراحلها.
- 6- الاهتمام بالهيكل التنظيمية للمصارف ورفدها بالكوادر البشرية المتميزة والمؤهلة والقادرة على التجاوب مع الظروف غير المتوقعة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة، بهدف الحفاظ على بقاء المصرف واستمراره في السوق.
- 7- البحث عن مجالات جديدة تلفت انتباه العملاء من خلال الابتكار والتجديد في المزيج التسويقي الخدمي، وتقديم خدمات مصرفية جديدة تلبي الحاجات والمتطلبات الكامنة لدى العملاء والمستفيدين، وتسهم في تحسين أداء المصرف.
- 8- توجيه العمل على تجزئة الأزمة الراهنة إلى مراحل، وتركيز الجهود الإبداعية لإيجاد الحلول المناسبة لكل مرحلة، ومن ثم الاستفادة من النتائج الإيجابية الممكن تحقيقها من تطبيق استراتيجية تقتيت الأزمة.
- 9- الاستمرار بالعمل وفق نظام الاتصالات القائم لدى المصارف نظراً لما تبين من أهميته في عملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لمعالجة الأزمات.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

١. أبوبكر، مصطفى، (2004) التفكير الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢. أبو بكر، مصطفى، (2004) التفكير الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٣. أبو فارة، يوسف (٢٠٠٩): إدارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
٤. أبو فارة، يوسف أحمد، 2009، إدارة الأزمات مدخل متكامل، الطبعة الأولى، إثراء للنشر، عمان.
٥. أبو فارة، يوسف أحمد، 2009، إدارة الأزمات مدخل متكامل، الطبعة الأولى، إثراء للنشر، عمان.
٦. أبو فارة، يوسف، 2015، إدارة الأزمات، منشورات جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
٧. أبو قحف، عبد السلام، 2002، سياسات الأعمال والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.
٨. أحمد، إبراهيم أحمد، 2001، إدارة الأزمة التعليمية - منظور عالمي، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر العربية.
٩. أحمد، إبراهيم أحمد، 2002، إدارة الأزمات، الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٠. أحمد، أخيارهم عبدالله، (٢٠١٢): التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
١١. الأعرجي، عاصم حسين، 1999، إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد الأول، الأردن.
١٢. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2000، تطوير مؤشرات للتنبؤ بالأزمات المصرفية قبل وقوعها، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثالث، أيلول، ص37-38
١٣. بركات، عماد، 2012، إدارة الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، دار النهضة الأولى، القاهرة، مصر.

١٤. بلعزوز، بن علي، ومحمدي، الطيب محمد، 2008، دليلك في الاقتصاد، دار الخلدونية، الجزائر.
١٥. بن هلهول، علي، 2011، إدارة الأزمات الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة، السعودية.
١٦. بنك الأردن المركزي:
<http://www.cbj.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=24>
١٧. بيطار، منى لطفي، 2017، الدور التنموي للمصارف الإسلامية العاملة في سورية، دراسة تحليلية، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد الثالث، سورية.
١٨. توفيق، عبد الرحمن، 2001، الإدارة وقيادة الذات، إنني كما تفكر، سلسلة إصدارات بيمك.
١٩. توفيق، عبد الرحمن، 2004، التفكير الإستراتيجي المهارات والممارسات، القاهرة: بيمك.
٢٠. جاد الله، محمود، 2007، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
٢١. جبر، محمد صدام، 1999، إدارة الأزمات، مجلة الإداري، العدد 76، مارس.
٢٢. حجي، أحمد، 2005، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
٢٣. الحراحشة، محمد (٢٠٠٣): مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.
٢٤. حرفوش، سهام، 2009، دور الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر الائتمانية للبنوك في التخفيف من حدة الأزمة المالية، الملتقى العلمي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
٢٥. الحريري، محمد، 2010، إدارة الأزمات، المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
٢٦. الحسني، عرفات، 1999، التمويل الدولي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.
٢٧. الحسنية، سليم (٢٠٠٩): الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي جديد، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، سورية.
٢٨. الحسني، سليم، 2009، الإدارة بالإبداع- نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٢٩. الحملوي، محمد رشاد، 2003، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، القاهرة.
٣٠. حواش، جمال، 1999، سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، المؤسسة العربية للنشر والأعلام، القاهرة.
٣١. الخشالي، شاكر، والقطب، محي الدين، 2007، فاعلية نظام المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثالث، العدد الأول، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص 24-45.
٣٢. الخضير، محسن أحمد، 2003، إدارة الأزمات علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة
٣٣. الخفاجي، عباس، 2004، الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان :دار الثقافة.
٣٤. الخفاجي، عباس، 2004، الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان :دار الثقافة.
٣٥. الخفاجي، عباس، 2004، الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان :دار الثقافة.
٣٦. خليف، لينا، 2008، أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الإستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن"، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان.
٣٧. درويش، عبد الكريم، 2008، التدريب منظور عملي وعلمي، المجلة العربية للتدريب، العدد الثاني، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣٨. دعبول، محمد زاهر، وأيوب، محمد، 2003، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سورية.
٣٩. الدوري، زكريا وصالح، احمد (٢٠٠٩): الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال - قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٤٠. الدوري، زكريا وصالح، أحمد، 2009، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال-قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

٤١. الديب، سليمان سلامة (٢٠١٢): واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
٤٢. الرضا، عقبة، 2005، دور مصرف سورية المركزي في الرقابة على المصارف الأخرى وآلية تفعيله، مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثاني، اللاذقية، سورية.
٤٣. رفاعي، ممدوح، وجبريل، ماجدة، 2007، إدارة الأزمات، مصر.
٤٤. الرويلي، علي هلول، 2011، إدارة الأزمات استراتيجية المواجهة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، الرياض، السعودية.
٤٥. الزبيدي، ضبيان شمام حسن، 2001، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، دراسة سياسية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياسية جامعة النهرين
٤٦. الزبيدي، ضبيان شمام حسن، 2001، نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، دراسة سياسية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياسية جامعة النهرين
٤٧. الزواهره، عبد الغفور، 2000، العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، دراسة حالة الخطوط الجوية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
٤٨. سبتي، عزيز عراس العفّية، 2002، إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٤٩. سلطان، جاسم، (2006) التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
٥٠. سليمان، سلمان، 2004، البعد الاستراتيجي للمعرفة، دبي، مركز الخليج للأبحاث.
٥١. الشحات، أحمد يوسف، 2001، الأزمات المالية في الأسواق والناشئة مع إشارة خاصة لأزمة جنوب شرق آسيا، دار النيل للطباعة والنشر، مصر.
٥٢. الشرقاوي، عبد الحكيم مصطفى، 2005، العولمة المالية وإمكانية التحكم، عدوى الأزمات المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 39، مصر.
٥٣. شريف، منى صلاح الدين، 1998، إدارة الأزمات وسيلة للبقاء، البيان للطباعة والنشر، الأردن.

٥٤. شومان، محمد، 2009، الأزمات وأنواعها، تم استرجاع المعلومات عن الشبكة الالكترونية الدولية: www.arabvolunteering.org/corner/avt22480.html
٥٥. صالح، فاتن علي، 2009، أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة القرارات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٥٦. الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ردينة عثمان، 2001، التسويق المصرف مدخل استراتيجي كمي وتحليلي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥٧. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، 2008، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس، الإسكندرية.
٥٨. ضرار، عامر عبد الباسط، 2000، إدارة الأزمات رؤية إسلامية، دار الكلمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر العربية.
٥٩. طارق، زياد، 2007، التخطيط الإستراتيجي والأداء السياسي الخارجي للولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب الباردة، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياسية جامعة النهرين.
٦٠. طلفاح، أحمد، 2008، الأزمات المالية وأزمات سعر الصرف أثرها على التدفقات المالية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
٦١. الطوخي، عبد النبي إسماعيل، 2004، الأزمات المالية، سلسلة مجلة جسور التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
٦٢. الطيراوي، توفيق محمد، 2008، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
٦٣. الظاهر، فهد إبراهيم، 2009، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، إربد، الأردن.
٦٤. العابد، هناء، 2010، التنشئة الاجتماعية ودورها في نمو التفكير الإبداعي لدى الشباب السوري، أطروحة دكتوراه، جامعة St Clements العالمية، الشارقة للاستشارات الأكاديمية والجامعية، مكتب الارتباط الرئيس، سورية، برنامج الدكتوراه في الآداب، قسم علم الاجتماع.
٦٥. عابدين، محمود، 2002، قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية.

٦٦. عباس، صلاح، 2007، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسّسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
٦٧. عبد الكريم، صلاح، 2009، الأزمة المالية الأمريكية العالمية مصيبة أم جريمة، القاهرة، مصر.
٦٨. عبوي، زيد منير، 2007، إدارة الأزمات، دار كنوز للمعرفة، الطبعة الأولى.
٦٩. العجارمة، تيسير، 2005، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنش والتوزيع، عمان، الأردن.
٧٠. العزاوي، محمد عبد الوهاب، 2005، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
٧١. العقاد، نور محمد فوز، 2014، الأزمة المالية العالمية وأثرها في السيولة في المصارف، دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، سورية.
٧٢. العلي، صالح، 2014، المصارف الإسلامية، جامعة دمشق، سورية.
٧٣. عليوة، السيد، 2004، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، سلسلة دليل صنع القرار، الطبعة الثانية، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة.
٧٤. العمار، منعم، 2011، الفكر الاستراتيجي العالمي مجموعة محاضرات ملقاة على طلبة الماجستير قسم الاستراتيجية جامعة النهدين كلية العلوم السياسية.
٧٥. الغالبي وإدريس، (2007) الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
٧٦. الغالبي وإدريس، (2007) الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
٧٧. الفراء، ماجد (٢٠٠٩): مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، بحث منشور في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد (٩٥)، المجلد (٣١)، العراق.
٧٨. الفقي، إبراهيم، 1996، أسرار قادة التميز، سلسلة إصدارات بيمك.

٧٩. الفوز، نجوى مفوز (٢٠٠٨): التفكير الاستراتيجي الأنماط الممارسات المعوقات لدى مديريات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
٨٠. القانون رقم 28 الخاص بالمصارف الصادر في 29/3/2001.
٨١. القطامين، أحمد، 2002، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية تطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ص 37-75 الأردن،
٨٢. القويز، عبد الله إبراهيم، 1998، الأزمة المالية في دول جنوب شرق آسيا وانعكاساتها الاقتصادية على دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الرابع، ص 13
٨٣. الكبيسي، عامر، 2006، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، الخبر، الفترة 4/3-21/2.
٨٤. الكيالي، عبد الوهاب، والزهيري، كمال، 1987، الموسوعة السياسية، ج ١، ط ١، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت.
٨٥. الكيالي، عبد الوهاب، والزهيري، كمال، 1987، الموسوعة السياسية، ج ١، ط ١، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت.
٨٦. ماهر، أحمد، 2006 إدارة الأزمات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
٨٧. المبارك، معصومة، 2006، القيادة والتفكير الاستراتيجي، الطريق إلى المستقبل، ورقة مقدمة إلى الملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة: السعودية.
٨٨. مجدوب، بحوصي، 2014، تحولات المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات التكيف مع المعايير الدولية لمواجهة الأزمات المالية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر.
٨٩. محمد، طارق شريف، 2002، "أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار"، دار المتنبي للنشر والتوزيع، إربد.الأردن.
٩٠. محمد، طارق شريف، 2002، "أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار"، دار المتنبي للنشر والتوزيع، إربد.الأردن.

٩١. محمد، مجيب حسن، 2000، تطوير مؤشرات للتنبؤ بالأزمات المصرفية قبل وقوعها، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثالث، أيلول، ص38-37).
٩٢. مصطفى، محمد محمود، 2003، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩٣. المطيري، فيصل سعيد متعب، 2011، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٩٤. المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية. طبعة خاصة. 1999 مص15
٩٥. المكتب المركزي للإحصاء، (المجموعة الإحصائية لعام 2011، فصل المالية)، دمشق، سورية، ص415
٩٦. الملا، عيسى، 2001، التفكير الاستراتيجي للمخططين الاستراتيجيين، الدمام، دون ناشر.
٩٧. المناعي، جاسم، 1998، الأزمة الاقتصادية الآسيوية محاولة تشخيص، صندوق النقد العربي، أيار، أبو ظبي، ص17-11
٩٨. المنيف، إبراهيم، 1992، استراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، القاهرة: دار العلوم.
٩٩. المنيف، محمد صالح، 2004، المهارات الأساسية لمدير الإدارة، الرياض.
١٠٠. المومني، نائل محمد، 2006، إدارة الكوارث والأزمات، الطبعة الأولى، مطبعة الروزنا، عمان.
١٠١. الناجي، فهد علي (٢٠١٢): أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الدوائية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط الأردن.
١٠٢. الناصر، ناصر بن فهد، 2003، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير مقدمة إلى أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
١٠٣. نجم، علي محمد، 2002، القروض المصرفية أسباب التعثر وأساليب المواجهة، الدار الجامعية، القاهرة.
١٠٤. النعيمي، صلاح (٢٠٠٣) مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، العدد (٢٣)، المجلد (١).

١٠٥. نيوّف، صلاح، بلا تاريخ، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، كلية العلوم السياسية.
١٠٦. الهلباوي، كمال، 2004، التفكير الاستراتيجي، المنصورة: دار الكلمة.
١٠٧. يونس، طارق شريف، 2006، الفكر الإستراتيجي للقادة، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الجديلي، ربحي عبد القادر، 2006، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٠٨. - جعفر، يونس إبراهيم، 2017، أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية، المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، فلسطين.

ثانياً- المراجع الأجنبية

1. Allio, R, (2006): Strategic Thinking: the ten big ideas strategy & leadership, 34 (4), 4-13
2. Ansoff, H, I. (1965), Corporate Strategy. New York: 109.
3. Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. Leadership & Organization Development Journal, 26 (5), 336-354. Emerald Group Publishing Limited 0143-7739, DOI, 10.1108/01437730510607844
4. Chanlander, A. (1962), Strategy & Structure. Cambridge: 14.
5. Child, J. (1972), Organizational Structure, Environment & performance: The Role of Strategic Choice, Socology, 1, 1, 16-9.
6. Coombs, T. (2007a). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review.10 (3): 163-176.
7. Coombs, W. T. (2012). Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. (3ed).California. Sage Publications.
8. De Deemar, 1997, USA: Crisis Management Strategies for Educational Regions in Kansas Schools in America
9. Fiona Graetz. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities, Management Decision, 40 (5), 456 -462
10. Flin&Salven, 1996: The role of personality indicators in crisis management capacity.

11. Gilpin. D, Murphy. P. (2008).Crisis management in complex world, New York, USA. Oxford University – Goel, Suresh. (2009).Crisis management. India. Global India publication.
12. Kotler, ph., Principles of Marketing, Prentice–Hall, New Jersey Englewood Cliffs, 2006.
13. Larson, J. Rudwall, P. (2010). Crisis management: Media's perception of crises in organizations. (Unpublished Bachelor Thesis). Lulea University of Technology.(Online). Available at:
14. leather industry. African Journal of Business Management,5 (8): 3212–3219,
15. Liedtka, J., 1998, thinking can it be Taught, long rang planning, Vol. 31, No. 1.
16. Margaret, Rouse (2013): Crisis Management Plan, USA.
17. Miles, E.& Snow, C. (١٩٧٨). Organizational Strategy, Structure and Process. Tokyo.
18. Mintezberg H. (1973), Strategy Making in Three Models, California Management Review, XXI, 2, 49.
19. Okuma, P,2003,: "Strategic Planning and Managemen",. UNASO Organizational Development Program. Kampala, Uganda. Retrieved in January 15, 2010 from: <http://www.unaso.org.ug>.
20. O'Shannassy, T. (1999). Strategic Thinking: A continuum of Views and Conceptualisation. RMIT Business. November: 21, 1–30.
21. Pearson, Christine M. (2002). A blueprint for crisis management. Ivey Business Journal. January/February: 69–73.
22. Philips, Norman I., (1996). "Setting up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6, No.4.

23. Porter, M. E.(1987), From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business Review, 65, 3, 43–59.
24. Smith Study (1990): Emergency Planning: Using the UK Crisis Management Model
25. The gold man study (Gold man, 2006) united states of amircan: strategic thinking at the summit: what affects the development experience.
26. Thompson Jr., Arthur A. and Strickland III, A. J., (1999). "Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw, Boston.
27. Wheelen, T. L., & Hunger, J.D. (1995), Strategic Management & Business Policy. 5/e, New York: v.
28. Yamamoto. G, Sekeroglu. Ö (2011). Crisis management in the Turkish leather industry. African Journal of Business Management,5 (8): 3212–3219,

الملحق



جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
ماجستير الإدارة الإستراتيجية

الاستبانة:

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المصارف العاملة في مدينة دمشق، وذلك لإتمام إنجاز رسالة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية وذلك في المعهد العالي للتنمية الإدارية تحت عنوان:

(أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات)

دراسة ميدانية في المصارف العاملة في مدينة دمشق

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد على صحة إجاباتكم. ونحيطكم علماً أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

الملحق رقم (١)

الجزء الأول

معلومات شخصية

يرجى تزويدنا بالمعلومات العامة التالية:

- البيانات الشخصية:

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| ☐ | 1- المؤهل العلمي: 1- ثانوية عامة |
| ☐ | 2 - إجازة جامعية |
| ☐ | 3- دراسات عليا |
| ☐ | 2- سنوات الخبرة: 1- حتى 5 سنوات |
| ☐ | 3 - من ١١ - ٢٠ سنة |
| ☐ | 4- من ٢١ - ٣٠ سنة |
| ☐ | 5 - من 31 سنة فأكثر |
| ☐ | 3- المستوى الوظيفي: 1- مدير عام |
| ☐ | 2- نائب مدير عام |
| ☐ | 3- رئيس قسم |
| ☐ | 4- رئيس دائرة |
| ☐ | 4- نوع المصرف: 1- عام |
| ☐ | 2- خاص |

الجزء الثاني:

أولاً- أبعاد التفكير الإستراتيجي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً
1	الشمولية					
1-1	- لديك القدرة على إحداث تغيرات شمولية في أنشطة المصرف التي تمارسها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
2-1	- تحرص على أن تكون خطط العمل التي يتم تنفيذها في المصرف جزءاً من تطور شامل لخطط المستقبل.					
3-1	- تعطي الأولوية دائماً لإنجاز عملك حسب الخطة المحددة في استراتيجية المصرف،					
4-1	- تمتلك القدرة على كسب المعرفة الشاملة والتعليم في مجال الخدمة المصرفية.					
5-1	- تمتلك القدرة على إنجاز المهام الموكلة إليك على جميع المستويات لتقديم الخدمات المصرفية وتلبية رغبات العملاء.					
6-1	- تسعى إلى إيجاد معايير وضوابط محددة لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية الشاملة لعمل المصرف.					
7-1	- تمتلك القدرة على إجراء تعديلات شاملة على الخطة الاستراتيجية في ضوء تغير الظروف داخل المصرف وخارجه					
2	الجوهرية					
1-2	- تمتلك القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفي المصرف.					
2-2	- لديك القدرة على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية للمصرف لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
3-2	- تسعى إلى تحليل عوامل المنافسة بين المصرف الحالي والمصارف الأخرى.					
4-2	- تحرص على تصميم استراتيجيات عامة بحيث تتوافق مع الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها.					
5-2	- تمتلك القدرة على ربط تقييم الأداء في المصرف اعتماداً على معايير موضوعية وجوهرية محددة بالوصف الوظيفي.					
6-2	- تحرص دائماً على تطبيق الأساليب الحديثة في مجال الخدمات المصرفية، بما يقضي إلى تنمية واستمرار حياة المصرف.					
7-2	- تسعى إلى وضع رؤية للاحتتمالات الجديدة التي يعاني الآخرين صعوبة في رؤيتها.					
3	المستقبلية					
1-3	- تسعى إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد المعروض					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً
	من الموارد البشرية ومقارنتها مع المتطلبات الاستراتيجية المستقبلية.					
2-3	- تقوم بتحليل احتياجاتك من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في ضوء الوضع الحالي والتوجه المستقبلي.					
3-3	- تمتلك القدرة على وضع خطط استراتيجية للتعامل مع الفجوة المتوقعة بين المهارات المتوفرة حالياً والاحتياجات المستقبلية منها.					
4-3	- تمتلك القدرة على التعامل مع ظروف عدم التأكد من خلال النظرة المستقبلية بعيدة المدى.					
5-3	- تشارك بفعالية في تحديد الرؤية المستقبلية، والتعريف برسالة ورؤية المصرف الاستراتيجية.					
6-3	- تمتلك رؤية ثابتة ذات أبعاد مستقبلية تحدد من خلالها اتجاهات العمل المستقبلية في المصرف.					
7-3	- تعمل على مراجعة الخطط الاستراتيجية عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.					
4	الإبداعية					
1-4	- تمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية محددة.					
2-4	- لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بوضوح وطلاقة، وتبني الأفكار والأساليب الجديدة.					
3-4	- تمتلك الحجة القوية والقدرة على الإقناع والحوار والنقاش مع العملاء					
4-4	- يشجع مديرك في العمل على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي.					
5-4	- تسعى لإيجاد أساليب وأدوات عمل جديدة أكثر فعالية لتحقيق المهام الموكلة إليك.					
6-4	- تشعر بحاجة إلى تطوير أفكارك وتقييم أدائك للوقوف على حقيقة عملك.					
7-4	- تحرص على تشجيع الابتكارات وتعزيز روح المبادرة والإنجازات المبدعة في مجال الخدمات المصرفية					

ثانياً - أبعاد إدارة الأزمات:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً
1	الاستعداد والتحصُّر لإدارة الأزمات					
1-1	- يضع المصرف خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.					
2-1	- يشكل المصرف فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة					
3-1	- يسعى المصرف إلى تقديم الدعم الملائم للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.					
4-1	- يوجد تفاعل متبادل بين إدارة وأقسام المصرف لتبادل الإمكانيات التقنية والمعلوماتية في حال وقوع الأزمة.					
5-1	- تعقد إدارة المصرف ورش عمل مختلفة للتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.					
6-1	- تسارع إدارة المصرف لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للمصرف في ظروف الأزمات.					
7-1	- تضع إدارة المصرف مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.					
2	جودة الاتصال وتدفق المعلومات					
1-2	- تأخذ إدارة المصرف عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات.					
2-2	- تحرص إدارة المصرف على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات فاعلة.					
3-2	- تمتاز المعلومات المتوافرة بالمرونة ما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.					
4-2	- تقوم إدارة المصرف بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وعدهم بها أثناء حدوث الأزمة.					
5-2	- تجري عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها أو التي قد تسببها الأزمة.					
6-2	- هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.					
7-2	- يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً
3	سرعة قرار الاستجابة للأزمات					
1-3	- تشاور إدارة المصرف ذوي الاختصاص عند اتخاذها قرارات تتعلق بإدارة الأزمات.					
2-3	- يتم اتخاذ القرارات في المصرف بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.					
3-3	- يتوافر لدى المصرف المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.					
4-3	- يتم استخدام أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار في المصرف.					
5-3	- يوجد انسجام بين جودة القرارات الإدارية والسياسة العامة للمصرف.					
6-3	- تتمتع القرارات بعامل الإقناع والرضا للعاملين المنفذين بالمصرف.					
7-3	- يتوافر لدى إدارة المصرف كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع الأزمات في حال حدوثها					

الملحق رقم (٢)

أسماء السادة المحكمين واختصاصاتهم العلمية

اسم المحكم	التخصص العلمي
أ.د.م عصام حيدر	إدارة المواد البشرية
د. سمر قبلان	تنمية الموارد البشرية
د. ناريمان شويكة	التنظيم الإداري



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق

نائب رئيس الجامعة

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ٢٧٧٥

السيد مدير عام المصرف التجاري السوري

يرجى السماح لطالب الماجستير سليمان الناصر المسجل في المعهد العالي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق بجمع معلومات من المصرف التجاري السوري لزوم البحث الذي يعده بعنوان أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية في المصارف العاملة في مدينة دمشق مع الأخذ بعين الاعتبار منع إعطاء المعلومات التي تمس سرية المعلومات والأمن الوطني وهي (مجموع الودائع - حساب القطع الأجنبي - الأرصدة المفتوحة بالخارج - الاعتمادات المفتوحة بالخارج)، وذلك على مسؤولية الدكتور المشرف محمد العلي.

شاكرين تعاونكم،،،

نائب رئيس جامعة دمشق

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد فراس الحناوي

١٢ تموز ٢٠٢٠ - ٢٦ تموز ٢٠٢٠



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق

نائب رئيس الجامعة

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ٧٧٧٥

السيد مدير عام المصرف العقاري

يرجى السماح لطالب الماجستير سليمان الناصر المسجل في المعهد العالي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق بجمع معلومات من المصرف العقاري لزوم البحث الذي يعده بعنوان أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية في المصارف العاملة في مدينة دمشق مع الأخذ بعين الاعتبار منع إعطاء المعلومات التي تمس سرية المعلومات والأمن الوطني وهي (مجموع الودائع - حساب القطار الأجنبي - الأرصدة المفتوحة بالخارج - الاعتمادات المفتوحة بالخارج)، وذلك على مسؤولية الدكتور المشرف محمد العلي.

شاكرين تعاونكم،،،

١٢ شهر ٢٠٠٧ - ٢٤ شهر ١٤٢٨

نائب رئيس جامعة دمشق

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد فراس الحناوي



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق

نائب رئيس الجامعة

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: / ١٤٣٤ هـ

السيد مدير عام بنك بيمو

يرجى السماح لطالب الماجستير سليمان الناصر المسجل في المعهد العالي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق بجمع معلومات من بنك بيمو لزوم البحث الذي يعده بعنوان أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية في المصارف العاملة في مدينة دمشق مع الأخذ بعين الاعتبار منع إعطاء المعلومات التي تمس سرية المعلومات والأمن الوطني وهي (مجموع الودائع - حساب القرض الأجنبي - الأرصدة المفتوحة بالخارج - الاعتمادات المفتوحة بالخارج). وذلك على مسؤولية الدكتور المشرف محمد العلي.

شاكرين تعاونكم،،،

١٢ آذار ٢٠١٤ - ٢٤ آذار ٢٠١٤

نائب رئيس جامعة دمشق

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد فراس الحناوي



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق

نائب رئيس الجامعة

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ٢٧٧٤٠٠٠

السيد مدير عام بنك بيبيلوس

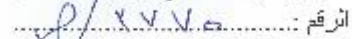
يرجى السماح لطالب الماجستير سليمان الناصر المسجل في المعهد العالي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق بجمع معلومات من بنك بيبيلوس لزوم البحث الذي يعد بعنوان أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية في المصارف العاملة في مدينة دمشق مع الأخذ بعين الاعتبار منع إعطاء المعلومات التي تمس سرية المعلومات والأمن الوطني وهي (مجموع الودائع - حساب القطلع الأجنبي - الأرصدة المقترحة بالخارج - الاعتمادات المقترحة بالخارج)، وذلك على مسؤولية الدكتور المشرف محمد العلي.

شاكرين تعاونكم،،،

نائب رئيس جامعة دمشق

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد فراس الحناوي





الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق

نائب رئيس الجامعة

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ٧٧٧٧٧٧٧٧

السيد مدير عام البنك الدولي الإسلامي

يرجى السماح لطالب الماجستير سليمان الناصر المسجل في المعهد العالي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق بجمع معلومات من البنك الدولي الإسلامي لزوم البحث الذي يعده بعنوان: أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية في المصارف العاملة في مدينة دمشق) مع الأخذ بعين الاعتبار منع إعطاء المعلومات التي تمس سرية المعلومات والأمن الوطني وهي (مجموع الودائع - حساب القسط الأجنبي - الأرصدة المفتوحة بالخارج - الاعتمادات المفتوحة بالخارج)، وذلك على مسؤولية الدكتور المشرف محمد العلي.

شاكرين تعاونكم...

١٢ شهر ٢٤ - ٢٢
نائب رئيس جامعة دمشق

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد قراس الحناوي