



## واقع إدارة الأزمات في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة من وجهة نظر العاملين فيها.

د/ حمزة عبد الرحمن الحبرى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة الجزيرة

[Tel:00966505822029](tel:00966505822029)

E-Mail:[h.habri2021@gmail.com](mailto:h.habri2021@gmail.com)

د/ محمد أمين الهمام

أستاذ العلوم الإدارية المساعد - جامعة الجزيرة

[Tel: 00967770742701](tel:00967770742701)

Email: [mohamedalhomam71@gmail.com](mailto:mohamedalhomam71@gmail.com)

أ/ عباس طاهر صالح يحيى حمزة

باحث ماجستير - جامعة الجزيرة

[Tel:00967773233788](tel:00967773233788)

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بأبعادها المتمثلة بـ (التبؤ بإدارة الأزمة، الاستعداد والوقاية، مواجهة الأزمة، استعادة النشاط، والتعلم من الأزمة) في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، معتمدين على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، فيما تكون مجتمع الدراسة من مدراء العموم، ومدراء الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام والمختصين في البنوك اليمنية، والبالغ عددهم (129)، واعتمد الباحثون أسلوب الحصر الشامل، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة ضمن حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

أن مستوى تحقيق إدارة الأزمات في البنوك اليمنية كانت بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي بحسب آراء عينة الدراسة (3.73)، وأهمية نسبية (74.6%)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.854). كما أظهرت النتائج أن أعلى بُعد في إدارة الأزمات في البنوك اليمنية هو بُعد مواجهة الأزمة؛ إذ جاء في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد التبؤ بالأزمة، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاستعداد والوقاية، وأقلها تحقيقاً بُعد استعادة النشاط والتعلم من الأزمة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أبرزها: الاهتمام بتوفير جميع المتطلبات الخاصة بإدارة الأزمات لما لها من دور مهم وفعال في تجنب البنوك ويلات المخاطر، وضرورة تجهيز غرف عمليات خاصة بإدارة الأزمات وبأحدث التقنيات والأجهزة، والعمل على تطويرها ومتابعة أدائها باستمرار؛ لما لها من أهمية كبيرة في متابعة ومواصلة أداء البنك في أثناء حدوث الأزمات وبعدها.

**الكلمات المفتاحية:** الأزمة - إدارة الأزمات - البنوك اليمنية.



## Abstract

The current study aimed to identify the reality of crisis management across its key dimensions: crisis forecasting, preparedness and prevention, crisis confrontation, and recovery and post-crisis learning in Yemeni banks located in the capital, Sana'a. To achieve its objectives, the study adopted a descriptive analytical approach and utilized a questionnaire as the primary data collection tool. The study population consisted of 129 individuals, including general managers, department managers, their deputies, heads of departments, and specialists in Yemeni banks. A comprehensive enumeration

method was employed, and appropriate statistical techniques were used via the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings indicated a high level of crisis management practice in Yemeni banks, with a mean score of 3.73, a relative importance of 74.6%, and a standard deviation of 0.854. Among the dimensions, crisis confrontation ranked highest, followed by crisis forecasting, preparedness and prevention, and finally recovery and post-crisis learning as the least practiced.

Based on these findings, the study recommends prioritizing the provision of all necessary requirements for effective crisis management. This includes establishing dedicated crisis management

operation rooms equipped with modern technologies and ensuring their ongoing development and performance monitoring, given their crucial role during and after crises.

**Keywords:** Crisis, Crisis Management, Yemeni Banks

أولاً- الإطار العام والدراسات السابقة:

1- المقدمة:

يعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات التي تقوم عليها اقتصاديات الدول المتقدمة؛ حيث يحظى بأهمية بالغة في التنمية الاقتصادية، وباعتبار البنوك إحدى الدعامات الأساسية في بناء الهيكل المالي، عصب الاقتصاد للدول، من خلال نشاطها المتمثل في الوساطة المالية بقبول الودائع، والقيام بإقراضها وتنميتها، وتسهيل تداولها والتخطيط لاستثمارها في مختلف النشاطات



المالية والاقتصادية والاجتماعية، فالمصارف اليوم تنظم وتسهل عمليات التعامل بين الأفراد ومؤسسات المجتمع.

ومن هذا المنطلق نجد أن البنوك اليمنية ما زالت تواجه العديد من المنافسات الشديدة، والمخاطر أثناء ممارسة أعمالها، وقد أدت الأحداث والواقع التي مرت بها اليمن خلال العقد الحالي من تغيرات وتقلبات في الأوضاع السياسية والاقتصادية إلى حدوث أزمات متتالية ومتلاحقة تعثرات لدى شدتها البنوك اليمنية، نتج عنده توقف عمل معظم البنوك عن أداء وظائفها الأساسية. (المطري وآخرون، 2019: 59).

ومن هنا دعت الحاجة إلى وجود ممارسات لإدارة ومواجهة تلك الأزمات، وبما يتلاءم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، للبنوك اليمنية يمكنها من مواجهة الأزمات، وأن تمتلك مهارات وأنماط إدارية يمكنها من تقديم خدمات ذات جودة تلبي احتياجات العملاء. وقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة واقع تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة.

## 2- مشكلة الدراسة:

تكمّن مشكلة الدراسة الحالية نتيجة المتغيرات السريعة، والمفاجئة والاضطرابات الداخلية والخارجية التي تواجه البنوك اليمنية، ولأن هذه البنوك هي المسؤولة عن السيولة وتوفيرها لمعظم الشركات والمؤسسات الخدمية والإنتاجية؛ لذا تتفاقم الخسائر والأضرار الناتجة عن الأزمة في هذه البنوك عن باقي الشركات والقطاعات، وتكبر المشكلة لأن الأزمة فيها تنتج عنها أزمات في مختلف القطاعات، "وفي هذا الخصوص يوصي أغلب الكتاب والباحثين بضرورة إيجاد اتجاهات حديثة في الفكر الإداري المعاصر، والذي يجب أن يتجاوز كل أشكال وقواعد العمل التقليدية، وذلك لمساعدة الكيانات الإدارية على التصدي للظروف الطارئة والمواقف المفاجئة والمتركرة بين الحين والآخر، والتي أصبحت جزءاً يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة" (العرفي، 2011، 3).

ونظراً لأهمية القطاع المصرفي اليمني وتعافييه من الأزمات التي ألحقت به الضرر، ومواجهتها بغرض موافقة دوره الريادي بكفاءة وفاعلية، يتطلب الاستفادة من ممارسات إدارة الأزمات، وبناء على هذا يمكن بلوغ مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما واقع إدارة الأزمات في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة؟



### 3- أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

#### أ- الأهمية النظرية:

- تأتي الأهمية العلمية للدراسة الحالية، من خلال كونها إضافة للدراسات والبحوث السابقة في مجال إدارة الأزمات، وممارستها في البنوك اليمنية.
- كما أنها تسهم في إثراء المكتبة اليمنية بمثل هذه البحوث؛ حيث ستكون مرجعاً للباحثين والمهتمين للقيام بالمزيد من الدراسات في هذا المجال.

#### ب: الأهمية العملية:

- تتمثل أهمية الدراسة من كونها تطبق في القطاع الخدمي، خاصةً البنوك اليمنية، والذي يعد من أهم القطاعات الاقتصادية.
- أهمية الدراسة عادة من أهمية المتغيرات والمواضيع والعناصر التي سعت إلى دراستها، وكذلك ما تقرره من نتائج وآثار على البنوك اليمنية محل الدراسة، ومدى وجودها أو عدم وجودها.
- يأمل الباحثون أن يكون لهذه الدراسة صدى لدى متذمّن القرار في تفعيل إدارة الأزمات، وذلك للحاجة الملحّة لها حاضراً ومستقبلاً.

### 4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة.

#### 5- حدود الدراسة:

• **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة في جانبيها الميداني على المراكز الرئيسية للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة.

• **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مدراء العموم ومدراء الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام والمختصين في المراكز الرئيسية للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة.

### 6- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:



- الأزمة: يُعرف الباحثون "الأزمة" إجرائياً بأنها: حدث مفاجئ غير مرغوب فيه يهدد بقاء واستمرار البنوك والمؤسسات الأخرى، ويُطلب تدخلاً عملياً للحد آثاره وأضراره من أجل البقاء والاستمرار.
- إدارة الأزمات: يُعرف الباحثون "إدارة الأزمات" إجرائياً بأنها: العمل على مواجهة أي متغيرات أو تهديدات تطرأ على البنوك اليمنية بأدوات علمية وأساليب إدارية حديثة، تتمتع بالمرنة والحكمة الإدارية، والتي من خلالها يتم الحد مما تحمله هذه الأزمات في طياتها، والاستفادة منها بالتغيير للأفضل والمتمثلة بـ (التنبؤ بإدارة الأزمة، الاستعداد والوقاية، مواجهة الأزمة، استعادة النشاط والتعلم من الأزمة).
- البنوك اليمنية: هي مؤسسات مالية تعمل تحت إشراف البنك المركزي اليمني، وتمارس أعمالاً مصرفية متعددة، وفقاً لقانون العمل في الجمهورية اليمنية.

#### الدراسات السابقة:

استعرض الباحثون عدداً من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بإدارة الأزمات في القطاعات المصرفية والخدمية، وبينوا أوجه الشبه والاختلاف بينها، وبينوا دراستهم الحالية، مؤكدين تميز دراستهم بتركيزها على أبعاد الأزمة الأربع في بيئة يمنية.

#### أ- الدراسات السابقة:

##### أولاً- الدراسات المحلية:

###### 1- دراسة مثنى (2024)، بعنوان: واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (40) فقرة، تشمل خمسة أبعاد لإدارة الأزمات والمتمثلة في (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط التعلم)، وثلاثة أبعاد لإدارة الكوارث والمتمثلة في (قبل الكارثة، أثناء الكارثة، بعد الكارثة)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد اشتملت عينة الدراسة على (313) من العاملين في قطاع الاتصالات، تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، واعتمد الباحثون في تحليل بيانات



الاستبانة على التحليل الإحصائي الوصفي، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج الميدانية، من أبرزها: أن واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع الاتصالات مجال الدراسة جاء بدرجة (متوسطة)، وقدمت العديد من التوصيات، أبرزها: العمل على نشر ثقافة إدارة الأزمات والكوارث والتوعية بها، وبيان أهميتها لدى جميع العاملين في القطاع لتعزيز الثقة بإدارة الأزمات والكوارث؛ لكي تسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من جميع العاملين، وتوفير متطلبات التطبيق.

**2- دراسة سلام والحكيمي (2023)، بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة.**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة وإدارة الأزمات وأبعادها في المستشفيات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

اتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي الارتباطي. وتحدد مجتمع الدراسة (288) موظفًا في الوظائف القيادية والإشرافية، بعدد (7) مستشفيات أهلية يمنية في أمانة العاصمة، كان اختيارها بناء على عمرها (أكثر من خمس سنوات) وحجمها (عدد القيادات أكثر من 20) تم استرداد (264) استبانة، واستبعدت (20) استبانة لعدم صلاحيتها، حلت (244) استبانة، حلت البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ هناك مستوىً عالٍ من ممارسة القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة. كما بينت نتائج الدراسة أنَّ هناك أثراً دالاًً إحصائياً للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.

**3- دراسة عايض والشميسي (2023)، بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في البنوك العاملة في أمانة العاصمة.**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك العاملة في أمانة العاصمة، وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية، وبلغ عددهم (1710) موظفًا، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية بواقع (313) مفردة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتم إدخال البيانات وترميزها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS)، كما تم استخدام النمذجة البنائية



بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)؛ لاختبار النموذج الهرمي للدراسة بمستويين، وذلك باستخدام برنامج (SmartPLS 3) لنمذجة المعادلات الهيكلية، وتوصيات نتائج الدراسة إلى أن البنوك محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بممارسة القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها، وكذلك بممارسة إدارة الأزمات بكافة أبعادها. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة.

#### ثانياً- الدراسات العربية:

##### 1- دراسة قمان، وشعباني (2024) دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة كوفيد 19.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترن لتطبيق الذكاء الاستراتيجي في مجتمع الدراسة، والذي يتكون من مؤسستين عموميتين ذات طابع اقتصادي، هما: المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، والمؤسسة الوطنية للدهن، وتحديد أثره في إدارة الأزمات بها، و اختيار أزمة كوفيد 19 كمثال على ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (23) مبحوثاً من موظفي المستويات العليا في المؤسسة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات، وقد تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

##### 2- دراسة قنديل، ورفاعي، وآخرين (2024) دور التفكير الإبداعي باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات البيئية بإدارة البيئة المصرية.

هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات البيئية، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على دور أبعاد التفكير الإبداعي في إدارة الأزمات البيئية، مع تحديد دور كلٍ من التفكير الإبداعي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات البيئية بمراكز إدارة الأزمات البيئية في وزارة البيئة المصرية، ومن أجل التوصل إلى هدف الدراسة اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في مراكز إدارة الأزمات بوزارة البيئة المصرية، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات



من عينة الدراسة، التي تكونت من جميع العاملين في تلك المراكز، والذي قدر عددهم بـ (424) عاملاً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود دور ذي دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الإبداعي في إدارة الأزمات البيئية، كما أظهرت النتائج أهمية دور أبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات البيئية بمراكز إدارة الأزمات البيئية بوزارة البيئة المصرية.

### 3- دراسة كريم (2024) دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات بشركات التأمين الليبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بشركة ليبيا للتأمين من وجهة نظر المبحوثين، والتعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة للأزمات، وبيان أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من مديرى الإدارات ورؤوساً للأقسام بشركة ليبيا للتأمين مصراته، تمأخذ عينة قصدية مكونة (42) موظفاً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدارة الأزمات بشركة ليبيا للتأمين مرتفع، وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالشركة. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالشركة.

### 4- دراسة الحوامدة والغتم (2021). أثر استخدام ذكاء الأعمال على مراحل إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات بمملكة البحرين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام ذكاء الأعمال وأثره على مراحل إدارة الأزمات في المؤسسات المالية. البحرين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. حيث تكون مجتمع الدراسة من المديرين في الإدارات العليا والمتوسطة والإشرافية التابعة للمركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات مملكة البحرين في مختلف الوزارات بمملكة البحرين، بلغ عددهم (860) موظفاً، وقد تم اختيار عينة الدراسة وفق الأسلوب الطيفي من المديرين الذين لديهم اتصال مباشر بمراكز إدارة الأزمات في مختلف الوزارات بمملكة البحرين وعددهم (266) موظفاً، وتم تحليل الدراسة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية smart.PLS3، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن ذكاء الأعمال له تأثير ذو دلالة إحصائية على مراحل إدارة الأزمات.



### ثالثاً- الدراسات الأجنبية:

1 - دراسة **Mussahib, and, Hussin (2024)** بعنوان:

#### **The Strategic Intelligence and Its Impact on Crisis Management.**

هدف الدراسة إلى تشخيص الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تعزيز قدرات المنظمات على إدارة الأزمات، وكان مجتمع الدراسة هو الإدارة العامة للمرور في بغداد، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتم توزيعها على عينة قصدية مكونة من (118) موظفاً في الإدارة العامة للمرور، توصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد التأثير الكبير للذكاء الاستراتيجي في تعزيز قدرات العاملين في الإدارة العامة للمرور في معالجة الأزمات التي تعيق قدرتهم على تنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة إليهم.

2 - دراسة **Hussein (2020)** بعنوان:

#### **The role of strategic planning in crisis management methods an exploratory study of the opinions of a sample of teachers at the University of Duhok**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من عدد من الكليات في جامعة دهوك في العراق، وتكونت عينة الدراسة من (45) استماراة من جامعة دهوك؛ حيث تم العمل على عدد من الأدوات، وذلك للتحقق من الفرضيات في ضوء تحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها، وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن التخطيط الاستراتيجي له الدور الكبير في كيفية إدارة الأزمات التي من الممكن أن تواجهها المنظمات بشكل عام والجامعة بشكل خاص، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها زيادة توسيع اهتمام المنظمات المبحوثة بإدارة الأزمات وإعطائها بعد استراتيجي يتناسب مع دورها في ظل عالم متغير.



### 3- دراسة Al-henzab, Gauod (2020) بعنوان:

#### **The Impact of Strategic Agility in Crisis Management Readiness at the Qatar Airways**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية القطرية؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل في الدراسة، واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من ( 53 ) مبحوثاً، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي في تحليل البيانات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها ضرورة تبني الخطوط الجوية القطرية مفهوم إدارة الأزمات.

#### **ب- التعليق على الدراسات السابقة:**

- من حيث الهدف:** هدفت دراسة مثى (2024) إلى استكشاف واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع الاتصالات، بينما ركزت الدراسة الحالية على البنوك؛ مما يعكس اختلافاً في البيئة التشغيلية، لكن اتفقنا في استهداف تقييم الواقع. أما دراسة سلام والحكيمي (2023) وعياض والشمسي (2023) فقد ركزت على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وهي زاوية مختلفة جزئياً عن هدف الدراسة الحالية التي سعت لتحليل الأبعاد المباشرة لإدارة الأزمات، إلا أن نتائجها تلتقي معها في التأكيد على أهمية البعد القيادي في نجاح إدارة الأزمة.
- من حيث المنهج:** استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما تم اعتماده أيضاً في هذه الدراسة؛ مما يعكس تقاربًا في التوجه المنهجي.
- من حيث مجتمع الدراسة:** فقد اختلف بشكل ملحوظ: فبعض الدراسات تناولت مؤسسات صحية (سلام والحكيمي)، أو اقتصادية غير مصرافية (أنيسة وشعباني، 2024)، أو شركات تأمين (كريم، 2024)، أو مؤسسات حكومية كالمركز الوطني لإدارة الكوارث.



- (الحوايدة والغتم، 2021) في حين ركزت الدراسة الحالية على البنوك التجارية في صنعاء؛ مما يعطيها ميزة التخصص في بيئة مالية حساسة.

- من حيث الأداة: اعتمدت أغلب الدراسات - بما فيها هذه الدراسة - على الاستبانة؛ مما يوفر أساساً للمقارنة الكمية، لكن بعض الدراسات استخدمت نماذج تحليل أكثر تطوراً، مثل (SEM-PLS) (عايض والشمسي) وهو ما لم يتم تطبيقه في هذه الدراسة. وبذلك، يظهر أن الدراسة الحالية تميزت في سياقها المحلي (البنوك اليمنية)، وفي تركيزها على تحليل أبعاد الأزمة كاملة؛ حيث تناولت إدارة الأزمات في سياق عام؛ مما يعزز من قابليتها للتطبيق على أزمات متعددة، وينحها قوة إضافية في الفهم التطبيقي للواقع البنكي في ظل بيئة معقدة وملينة بالمخاطر.

ثانياً- الإطار النظري للدراسة:

أ- مفهوم إدارة الأزمات:

ترتكز إدارة الأزمات على تخفيف الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة، وتحديد مصادر المخاطر والتهديدات وإزالة مسبباتها أو تقليل الخسائر البشرية والمادية والمعنوية الناتجة عنها، وهذا يتطلب استخدام نظام للإنذار المبكر على درجة عالية من الحساسية لالتقاط كافة إشارات الإنذار الحقيقية، ووضع خطط مسبقة للاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة. (رافعي، جبريل: 2007: 34)، وقد أورد مجموعة من الباحثين تعريفاً لمعناها العام، وتناول بعض تلك التعريفات كما يأتي:

حيث يرى (العموش، 2021: 129) أنها: مجموعة الإجراءات والأنشطة الإدارية التي تخطط لها المنظمات في حال وقوع حدث غير اعتيادي أو كارثة قد تسبب بأضرار عديدة، بحيث تعمل هذه الإجراءات على تقاضي أكبر قدر من الخسائر، وتضمن استمرارية عمل المنظمة.

ويرى كل من (عايض، والشمسي، 2024) بأنها: استجابة للشدائد لاستعادة النشاط إلى ما كان عليه قبل الأزمة.

وبناءً على ما سبق يمن تعريف إدارة الأزمات إجرائياً في إطار البنك بأنها: "العملية الإدارية المنهجية، التي تتفاعل مع المؤثرات والمتغيرات البيئية؛ للتنبؤ بالأزمات المالية والمصرفية



المحتملة للبنوك، ورصد متغيراتها، والتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل الضرر على البنوك، وتحويلها إلى فرصة بديلة تسهم في تحقيق التفوق التنافسي.

#### ب: أهمية إدارة الأزمات:

لقد برزت أهمية إدارة الأزمات كطريقة لتقليل التداعيات السلبية للأزمة والتعايش والتأقلم معها، والاستفادة منها. ويرى (عايض، والشمسى، 2024: 61) على أن أهمية إدارة الأزمات تتبع من أنها تعمل على:

1. المحافظة على الموارد، والإمكانات المادية للمنظمة في حالة وقوع الأزمات، والتقليل من الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن.
2. وضع الاستراتيجيات، والخطط، والسياسات لإدارة الأزمات.
3. التنبؤ بالأزمات المستقبلية، ووضع التدابير الوقائية لمنع حدوثها.
4. تهيئة العاملين في المنظمات للتعامل مع الأزمات المتعددة.
5. تطوير أساليب اتخاذ القرار، والخطيط وتحديد الأولويات، في ضوء التغيرات المحيطة.

بينما عددها (الفته، 2014، 234) على النحو الآتي:

1. الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة في المنظمة.
2. الحد من الآثار المعاوقة لحالة عدم التأكد.
3. توقع الأزمات لمنع حدوثها.
4. توفير الثقة والاستقرار للعاملين.
5. توفير نظام اتصال يحقق تدفق المعلومات وانسيابها.

#### ج: أهداف إدارة الأزمات:

تعد الأزمة فترة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصابته؛ مما يتطلب استجابة سريعة ومدروسة من قبل إدارة الأزمات، والتي تتطلب من مجموعة من الأهداف ومن أهم هذه الأهداف، هي (العاذى، 2010: 11) :-

1. العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.



2. توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، والتبؤ بالأخطار والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للحد من تأثيرها الضار.
3. تحديد الأدوار للأجهزة المعنية في إدارة الأزمة في وقت الأمان ووقت الشدة.
4. توفير الإمكانيات المادية، والاستعداد لمواجهة الأزمة (التبؤ بالمشكلات، تمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، المحافظة على الثقة، وتوفير تنظيم اتصال فعال).
5. التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدتها وتحجيمها، وسرعة إعادة البناء والتوازن بأقل ما يمكن.

#### د: مراحل وأبعاد إدارة الأزمات:

تمر الأزمات بخمس مراحل أساسية، والتي من الممكن أن تواجهها المنظمة مستقبلاً، فإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها، و يجعل المراحل التالية مراحل مكلفة ومؤلمة، ويمكن توضيح مراحل إدارة الأزمات كالتالي:

##### المرحلة الأولى - اكتشاف إشارات الإنذار:

تمثل مرحلة إدراك وفهم وتحليل إشارات الإنذار الاستشعار الأول لما يمكن أن يحصل، وما يميز هذه المرحلة هو عدم وجود خسائر وكوارث فعلية، وأن الأمر لا يدعو أن يكون شعور بالقلق حيال إمكانية وقوع الأزمة، وما لم توجه المنظمة الانتباه الكافي إلى هذه المؤشرات وقامت بتحليلها ودراستها فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة (ماهر، 2006: 86).

وفي هذه المرحلة يتم التبؤ بالأزمات وفيها تستشعر القيادات الإدارية العليا في المنظمات باحتمالية وقوع أزمة ما؛ حيث تبني المنظمات التكهنات باحتمالية وقوع أزمة ما، من خلال ظهور بعض الدلائل والمؤشرات التحذيرية، أو بناءً على المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة المحيطة (الحومدة، 2021: 290).

##### المرحلة الثانية - الاستعداد والوقاية:

حينما تستطيع المنظمة إعطاء الانتباه الكافي بأن هناك إشارات إنذار وقامت بتحليلها ودراستها، ويتوفر لديها الاستعدادات والأساليب الوقائية، مثل (جمع الحقائق، تحليل الموقف،



تدريب العاملين، توفر الأجهزة، خطة للأزمات وغيرها). أمكن منع الأزمة من الحدوث واحتواها، لا بل وإدراك الأزمة في مدها- والوقاية خير من العلاج- (العجلوني، 2009، 197).

ويعد هذا البعد في قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة، بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، وذلك سعياً منها للتقليل قدر الإمكان من أضرارها، مع استمرار الإدارة في بذل الجهود الالزمه لمنع حدوثها، وفي هذه المرحلة يمكن للمنظمة منع الأزمة من الحدوث واحتواها، بل وإدارة الأزمة في مدها، وذلك بحسب مبدأ الوقاية خير علاج، كما أن هذه المرحلة تشمل وضع خطة للخروج من الأزمة (عايض، والشمسي، 2024: 62).

#### المرحلة الثالثة- احتواء الأضرار أو الحد منها:

وفي هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار؛ لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويتوقف نجاحها في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة، وأيضاً على طبيعة الأزمة نفسها، ومدى التعاون والتسيير بين الأطراف المختلفة (اللامي والعيساوي، 2016: 53).

وتحتم هذه المرحلة على المسؤولين في المنظمة القيام بتحديد حجم الخسائر والأضرار التي وقعت، والقيام ببعض الأساليب والجهود لاحتواها أو لعلاجها، سواء مادياً أو نفسياً، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع (بغدادي، 2015: 60).

#### المرحلة الرابعة- استعادة النشاط:

يطلق على هذه المرحلة أيضاً مرحلة لاستعادة النشاط، وإعادة البناء تستند هذه المرحلة على تشخيص الأزمة بدقة وتشكيل فرق الدراسة، وتحديد أهداف التطوير، وإعادة البناء ووضع خطط التطوير لاستعادة النشاط وتنفيذها والرقابة عليها. (العجلوني، 2009، 198).

وتبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، بحيث تقوم الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية، كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة، وتكون الإدارة قد وقفت على أسباب الأزمة؛ مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية (أبو رمان، 2016: 717).

#### المرحلة الخامسة- التعلم:

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة، وتمتاز بتقدير الخطط والأساليب التي استخدمت لمواجهة الأزمة، لاستخلاص الدروس وال عبر، وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها حتى تتمكن من الوقاية بالوقوع في الأزمة نفسها، أو حتى غيرها في المستقبل، فنقوم بعملية التطوير والتحسين المستمر، (الخشالي والقطب، ٢٠٠٧: ٢٦).

تشير هذه المرحلة إلى التعلم المستمر من الأزمة، والاستفادة من الدروس الخاصة بها، وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه، ومن الطرق التي تساعد المنظمة للاستفادة من الأزمة تكوين أنماط سلوكية فعالة في مواجهة الأزمات المستقبلية، سواء المشابهة أو غير مشابهة، مثل (الاحتقال سنوياً بذكري الأزمة، التدريب المستمر والدائم للأفراد عن كيفية الانتباه على إشارات الإنذار المبكر، وكيفية تقدير الخسائر، وكيفية إدارة الأزمات تقديم الحواجز المادية والمعنوية لحضور برامج التدريب ولقاءات دراسة الأزمة؛ لتأكيد الاستفادة منها وغيرها من الطرق التي تساعد المنظمة على الاستفادة من الأزمة لتقادى وقوع الأزمات. (ماهر ، 2006: 88).

## هـ: أساليب ادارة الأزمات:

إن الهدف من مواجهة الأزمة، هو السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف، وذلك عن طريق وقف التدهور والخسائر ، والسيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها، والاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير، ودراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها، أو حدوث أزمات مشابهة لها. ويعتبر أسلوب التعامل مع الأزمات أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة والخسائر أو القضاء عليها، ومن أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات، هي:

1. إنكار الأزمة: هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة، وعدم الاعتراف بوجودها؛ حيث تتم ممارسة تعتمد إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على ما يرام، وذلك لمواجهة الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة في ظل الإدارة الدكتاتورية؛ حيث لا يستخدمها إلا المديرون الذين لا يمتلكون القدرة العلمية والخطوات المنهجية لمعالجة الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية، ولا يمتلكون القدرة لتقليل خسائر المنظمة. كما يستخدم هذا الأسلوب من قبل الإدارات التي لا تؤمن بمبادئ إشراك



الأخرين في صناعة القرارات والتشاور والتحاور معهم للوصول إلى اتخاذ القرارات المناسبة؛ للمواقف التي تواجهها المنظمة، (أحمد، 2009، 13).

2. كبت الأزمة: يستخدم فيها العنف والقوة لتمير العناصر الأولية اللازمة بشكل عام، وعدم الاستجابة لأي ضغوط، وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة وظهور للعديد من الأفراد، والتحرك هنا يكون سريعاً ومباسراً، والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة، والقضاء عليهم فوراً. وهي استراتيجية تشير إلى أن المنظمة لا هي مستبدة ولا مسلطة (ماهر، 2006: 95). حيث إن إدارة المنظمة تقوم بالمارسات والتصرفات الإدارية وغير الإدارية التي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الأزمة ونتائجها (الألوسي، وآخرون، 2019، 45).

3. إخماد الأزمة: تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة مهددة لبقاء المنظمة ووجودها، وتؤدي إلى انهيارها بالكامل، وهنا أيضاً يستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة؛ إذ لا تلتقت الإدارة إلى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة، هو أن وجود المنظمة وبقاءها في خطر شديد، وأن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة وعلى مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعها، (معمر، 2011: 56).

بخس الأزمة: يتم التقليل من شأن الأزمة ومن أهميتها وتأثيرها ونتائجها، ولكن يتبع على المنظمة الاعتراف بالأزمة أولاً كحدث تم فعلاً، ولكن غير مهم. ويفيد هذا الأسلوب في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية، وعندما تكون الإدارة قادرة على معالجة الأمر بعد التقليل من شأنه وحجمه. (اللامي والعيساوي، 2016: 55).

4. تنفيس الأزمة: يتم ذلك من خلال فتح ثغرات مختلفة في جدار الأزمة، وتتفليس حالة الغضب والغليان والتوتر المصاحبة لأحداث الأزمة، وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً هاماً من هذا الضغط، وتستنزف جهد أصحابها؛ مما يؤدي إلى ضعف القوة الرئيسية (عياد، 2015: 25).



5. أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة: يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة. فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (التي تتضمن أطرافاً متعددة من المنظمة) إلى حصول إدارة المنظمة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة، ومعرفة القوى الحقيقة التي تقف وراء الأزمة، والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقة وراء هذه الأزمة. إن تشكيل هذه اللجنة يؤدي إلى أن تفقد هذه الأزمة قوتها، (الألوسي، وآخرون، 2019، 45).

#### وـ وسائل إدارة الأزمات:

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة وسائل، منها:

1. سجل الأزمات: أشار (الحملاوي 2003: 317) إلى أنه "لابد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة، ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

2. فريق إدارة الأزمات: إن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة؛ لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغط الموقف، هذا وتعد طريقة فريق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومتخصص وفني في مجالات مختلفة، كما تتطلب عدم ترك الأمور للصدفة، (الحسيني وآخرون، 2017: 33).

3. وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو: إن استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات، مثل المحاكاة والسيناريو، والذي يمثل مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته؛ مما يساعد على وضع تصورات للأزمة، وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة (الحملاوي، 2003: 317).

ومن خلال ما نقدم تتضح أهمية السيناريو كتدريب الموظفين على تخيل أسوأ المواقف، وهو ما يعرف بأسوأ سيناريو، أما المحاكاة فهي تقليد لظاهرة ما بهدف التقسيير والتنبؤ بسلوكها، أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي، من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتدخل العوامل المؤثرة في المشكلة، (درويش، 1988: 6).



4. **نظام اتصالات داخلي وخارجي:** إن وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كإحدى الوسائل المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بالمخاطر، (الوكيل، 2006: 118).

5. **التنبؤ الوقائي:** إن تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري؛ لتقادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة، تعتمد على المبادأة والابتكار، وتدريب العاملين عليها، كما أن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمات تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمات (المطيري: 2011: 38). وأضاف (بقامسة والأعرجي: 2000، 80) إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل، منها:

- إيجار وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها، بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات، واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات، وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر. (الحسيني وآخرون، 2017: 32).

ز: متطلبات إدارة الأزمات:



تُتَطَلَّب نِجَاح إِدَارَة الأَزْمَات تَوَافُر مَجْمُوعَة مِنِ الْمُقْوِمَات أَوِ الْمُتَطلِّبَات الْأَسَاسِيَّة الَّتِي تَحْتَاجُهَا الْمُنَظَّمَات بِشَكْل عَام، وَمُنَظَّمَاتِ الْأَعْمَال بِشَكْل خَاص؛ حَتَّى تَمْكُن مِنْ مَوَاجِهَةِ الأَزْمَات عَنْ دُوْرِهَا، وَيُمْكِن تَصْنِيف هَذِهِ الْمُتَطلِّبَات إِلَى الْآتِي:

#### 1. الْمُتَطلِّبَات الْبَشَرِيَّة:

تُعَدُّ الْمَوَارِد الْبَشَرِيَّة مِنْ أَهْمِ عَنَصِيرَاتِ إِدَارَةِ الأَزْمَات؛ حَيْثُ تَتَطَلَّبُ الأَزْمَاتُ وَجُودُ فَرِيقِ عَمَلٍ مُتَخَصِّصٍ يَمْتَكِنُ مَهَارَاتٍ مُتَعَدِّدة، مِنْهَا: الْقُدْرَةُ عَلَى اتِّخَادِ الْقَرْأَرِ فِي ظَرُوفٍ ضَاغِطَةٍ، وَالْتَّوَاصُلُ الْفَعَالُ، وَالْمَرْوَنَةُ فِي الْأَدَاءِ (Mitroff, 2005, 42). كَمَا أَنْ تَوَفُّرُ قِيَادَةُ فَعَالَةٍ خَلَالِ الْأَزْمَاتِ يَسِّهِمُ فِي تَعْزِيزِ الْاسْتِجَابَةِ السَّرِيعَةِ وَالْمُنَظَّمَةِ، وَهُوَ مَا يَتَطَلَّبُ تَدْرِيُّبًا مُسْبِقًا عَلَى سِينَارِيوهَاتِ الطَّوَارِئِ (Penchant & Mitroff, 1992, 103).

#### 2. الْمُتَطلِّبَاتِ الْمَادِيَّةِ (اللَّوْجِسْتِيَّةِ):

تَتَمَثَّلُ فِي جَاهِزِيَّةِ الْبَنِيَّةِ التَّحْتِيَّةِ وَالْمَعْدَاتِ الْمُضْرُورِيَّةِ لِلْاسْتِجَابَةِ لِلْأَزْمَةِ، مَثَلًا: أَدَوَاتِ الإنْقَاذِ، وَسَائِلِ الاتِّصَالِ، أَجْهَزةِ الإنْذَارِ، أَنْظَمَاتِ الْإِخْلَاءِ، مَرَاكِزِ الطَّوَارِئِ (الرِّبَابِعَةُ، 2015: 88) كَمَا يَجُبُ تَوْفِيرُ مَصَادِرٍ بَدِيلَةٍ لِلطاَقَةِ وَالْمَيَاهِ وَخَطَطُ لَوْجِسْتِيَّةٍ وَاضْحَاءَ؛ لِضَمَانِ اسْتِمْرَارِيَّةِ الْعَمَلِ خَلَالِ الْأَزْمَةِ.

#### 3. الْمُتَطلِّبَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ:

تَتَطَلَّبُ إِدَارَةُ الْأَزْمَاتِ وَجُودُ خَطَطٍ مُكْتَوَبَةٍ وَوَاضِحَةٍ، تَشْمَلُ الْإِجْرَاءَاتِ الْوَاجِبَ اتِّبَاعُهَا، وَتَوزِيعُ الْأَدْوَارِ وَالْمَسْؤُلِيَّاتِ.

بَيْنِ أَعْصَاءِ الْفَرِيقِ (Pearson & Clair, 1998, 63). كَمَا يَشْتَرِطُ وَجُودُ هِيَكَلٍ تَنْظِيمِيٍّ مِنْ يُسْمِحُ بِإِيَادَةِ تَوزِيعِ الْمَهَامِ وَتَعْدِيلِ الصَّلَاحِيَّاتِ عَنْ الْمُضْرُورَةِ؛ مَا يَرْفَعُ مِنْ كَفَاءَةِ الْاسْتِجَابَةِ وَيُقْلِلُ مِنْ زَمْنِ التَّعْطُلِ.

#### 4. الْمُتَطلِّبَاتِ الْمَعْلُومَاتِيَّةِ:

يُعَدُ جَمْعُ الْمَعْلُومَاتِ وَتَحْلِيلُهَا فِي الْوَقْتِ الْمُنَاسِبِ مِنِ الْمُتَطلِّبَاتِ الْجَوَهِرِيَّةِ لِإِدَارَةِ الْأَزْمَةِ؛ حَيْثُ تَعْتَمِدُ جُودَةُ الْقَرْأَرِ الْمُتَخَذِّ عَلَى مَدْىِ دَقَّةِ وَشَمْوَلِيَّةِ الْمَعْلُومَاتِ الْمُتَاحَةِ (Coombs, 2014, 76)، كَمَا يُنَصِّحُ بِإِنشَاءِ قَاعِدَةِ بَيَانَاتٍ خَاصَّةٍ بِالْأَزْمَاتِ السَّابِقَةِ لِلْاسْتِفَادَةِ مِنِ الْخَبَرَاتِ الْمُتَرَاكِمةِ فِي تَطْوِيرِ خَطَطِ الْاسْتِجَابَةِ الْمُسْتَقْبِلِيَّةِ.

#### 5. الْمُتَطلِّبَاتِ الْاتِّصَالِيَّةِ:

الاتِّصَالُ الْفَعَالُ عَنْصَرٌ أَسَاسِيٌّ فِي إِدَارَةِ الْأَزْمَاتِ، سَوَاءِ دَاخِلِ الْمَؤْسَسَةِ أَوْ مَعِ الْأَطْرَافِ الْخَارِجِيَّةِ، مَثَلًا الْإِعْلَامِ وَالْجَمِهُورِ الْعَامِ. يَتَطَلَّبُ ذَلِكَ وَضْعُ خَطَةِ اتِّصَالَاتٍ تَضُمُّنُ وَضْوِحَ



الرسائل، وتحديد الناطق الرسمي باسم المؤسسة، واستخدام قنوات اتصال متعددة؛ لضمان الوصول السريع إلى جميع المعنيين. (Fearn-Banks, 2016, 52) وأضاف (المطري، وأخرون, 2019: 61-63) متطلبات إدارة الأزمة التنظيمية (فنية وإدارياً) تتعدد متطلبات إدارة الأزمة التنظيمية (فنية وإدارياً)، ومن أبرزها:

**أ- المتطلبات الفنية لإدارة الأزمة:**

حيث تحتاج الأزمة لإدارتها إلى امتلاك مجموعة من المهارات الفنية، منها:

1. تحديد الهدف: بدراسة كلفة تنفيذ الهدف، والتمييز بين الأعراض الثانوية للأزمة والسبب الرئيسي لها.
2. المباغة: وتستخدم لغرض التشويش على صانعي الأزمات، ومنعهم من التفكير.
3. الحشد والإعداد بما يستطيع من قوة، أي: توفير كل العناصر الازمة للنجاح، من حيث الإعداد البشري والفنى، و اختيار الزمان والمكان المناسبين.
4. التعاون: ويقصد به فريق إدارة الأزمة لتوفير الخبرات، ولمنع الفريق صانع الأزمة من تلقي الدعم.
5. الاقتصاد في استخدام القوة: من باب الوقاية من الأخطار، فلا يجوز أن يستهلك فريق إدارة الأزمة كل قوته ومصادره المالية في علاج مشكلة ما؛ لأنه قد تظهر مشاكل أخرى فلا يمن مواجهتها إذا استفدت كل القوة.
6. التفوق في السيطرة على الأحداث: وتحتاج إلى معرفة تفصيلية بتطورات الأزمة، ومتتابعة مستمرة، واختراق القوى الصانعة للأزمة والموجهة والداعمة لها.
7. الأمن والتأمين للممتلكات والأرواح والمعلومات: كون الخوف يمثل مدخل الأزمات، وبه يخترق العدو عيوبنا وضعفنا.
8. المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث (المبادرة).
9. استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً: وهذا يحتاج إلى مهارة بأساليب الانفاف والتمويه والمناورة، بقصد إفقد العدو توازنه وقدراته على مواصلة صنع الأزمة، كما يؤدي إلى تفككه وانهياره بتأثير المفاجأة والصدمة، وللنجاح باستخدام هذه الأساليب لابد من التدرج والتتابع والتنسيق والتمويه.

يتطلب التعامل مع موقف الأزمة وإدارتها عدة أساليب إدارية، تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، منها:



شكل (4-2) الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات المصدر: (الخضيري، 2003، ص56).

وفيما يلي شرح بسيط لأهم المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات:

١- تبسيط الإجراءات وتسهيلها: اختصار لوقت والتمكن من تقديم العلاج بأسرع وقت قبل تطور الأزمة؛ حيث إن الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وقابلة للتطور والتصاعد المستمر على نحو سريع.

2- استخدام المنهج العلمي العقلاني في العمل الإداري: فلا يكون التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية والارتجالية، بل يجب أن يخضع التعامل للمنهجية السليمة لمحافظة على الكيان الإداري سليم.

3- الحضور والتواجد المستمر في موقع الحدث: لمعرفة ما يحدث أولاً بأول، والتدخل في الوقت المناسب إذا لزم الأمر.

4- تقويض السلطة: بمنح فريق إدارة الأزمات سلطة اتخاذ القرارات للقيام بمهامه المطلوبة.



5- فتح قنوات اتصال وإبقاء عليها مع الطرف الآخر: لمعرفة المعلومات والمتابعة الفورية لمعرفة النتائج. (المطري، وأخرون، 2019: 62).

### ثالثاً- الجانب الميداني:

#### أ- منهجية وإجراءات الدراسة:

يتضمن هذا الجانب الإجراءات والخطوات المتتبعة في الدراسة الميدانية، من حيث تحديد مجتمع الدراسة، وإعداد أداة الدراسة من خلال بنائها واختبار صدقها وثباتها ودرجة وضوح صياغتها، ووضع الحدود الحقيقية ومعيار الحكم على بدائل مقياس الأداة، ثم توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

**منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من إجمالي البنوك اليمنية العامة والخاصة العاملة في أمانة العاصمة وعددها (12) بنكاً، (حسب تقرير جمعية البنوك اليمنية، 1 يناير 2021). كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة (مجتمع الدراسة)

اسم البنك	البنك المركزي اليمني	سبا إسلامي	البنك الدولي التضامن	البنك الإسلامي اليمني	البنك اليمني التجاري	اليمني للاتساع والتعمير	التسليف الزراعي	بنك الكريمي الإسلامي	بنك اليمن والخليج	بنك اليمن والكويت	مصرف اليمن والبحرين
1971	1971	1997	1996	1995	1993	1962	1982	2012	2001	1979	2002
----	----	إسلامي	إسلامي	إسلامي	تجاري	تجاري	تجاري	تجاري	تجاري	تجاري	إسلامي
ملكية البنك	ملكية البنك	حكومي	خاص	خاص	خاص	خاص	مختلط	حكومي	خاص	خاص	خاص

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على تقرير: (جمعية البنوك اليمنية، 1 يناير 2021)

وبعد استبعاد البنوك غير المتعاونة مع الباحثين بعدم السماح بالدراسة الميدانية، واستبعاد فروع البنوك المذكورة العاملة في المديريات، والاقتصار على المراكز الرئيسية أصبح إجمالي العاملين في البنوك العاملة بالمراكز الرئيسية في أمانة العاصمة التي تمثل مجتمع الدراسة (170) موظفاً، كما في الجدول الآتي:



## جدول رقم (2) حجم مجتمع وعينة الدراسة

الإجمالي	البنك الدولي اليمني	البنك التعاوني الزراعي	البنك التسليفي	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	البنك التجاري اليمني	البنك التضامن الدولي	البنك الإسلامي	اسم البنك
	1979	1982	1962	1993	1996	1997		تاريخ التأسيس
170	23	33	30	26	26	32		عدد العاملين
170	23	33	30	26	26	32		عينة الدراسة

## ❖ عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لكل أفراد مجتمع الدراسة المتمثلة بصفة كافة العاملين في المراكز الرئيسية للبنوك اليمنية في أمانة العاصمة (مدير عام ونائبه، مدير إدارة، رئيس قسم، إداري).

**أداة الدراسة:** تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات بوصفها أنساب الأدوات لموضوع الدراسة، وقد تم إعدادها وبناؤها وفقاً للخطوات الآتية:

1- الرجوع إلى عدد من الدراسات والبحوث والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي بلغت (10) دراسات وبحوث، تم تحديد أبعاد إدارة الأزمات؛ ومن ثم استخلاص فقرات الاستبانة المتعلقة بكل بعد على حدة.

2- قام الباحثون ببناء الاستبانة وتصميمها بصورةتها الأولية وفقاً لأهداف الدراسة؛ حيث اشتملت على (22) فقرة، وقد تم توزيع الفقرات على جميع الأبعاد كل بما يناسبه من عدد الفقرات.

3- تم صياغة الاستبانة بصورةتها الأولية وفقاً لمقاييس ليكرت الخماسي (5-Likert)، وفقاً للعبارات: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

## ثبات وصدق أداة الدراسة:

## 1- الصدق الظاهري:

للحاق من صدق الاستبانة قام الباحثون بعرضها على (7) من المحكمين من أساتذة الجامعات اليمنية من ذوي الخبرة والاختصاص في إدارة الأعمال، وذلك بقصد الاستفادة من مخزونهم المعرفي وخبراتهم المتراكمة في مجال إدارة الأعمال وأبحاثها ودراساتها، وفي ضوء تعديل



الخبراء المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانة لتشمل (17) فقرة موزعة على أبعاد إدارة الأزمات الأربع.

## 2- ثبات ومصداقية الأداة:

لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومصداقية إجابات أفراد العينة على فقرات الأداة تم إجراء اختبار الثبات ألافاكر ونباخ لمعرفة نسبة ثبات الأداة لفقرات الأداة، وصدق آراء إجابات المبحوثين حسب المحاور والمجالات المكونة لها، كما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات الأداة لكل مجال على حدة**

معاملات الصدق *	معاملات الثبات	الأبعاد
0.943	0.889	التنبؤ بإدارة الأزمة
0.970	0.835	الاستعداد والوقاية
0.942	0.854	مواجهة الأزمة
0.964	0.893	استعادة النشاط والتعلم من الأزمة
<b>0.994</b>	<b>0.954</b>	<b>أبعاد لإدارة الأزمات مجتمعة</b>

ويتبين من الجداول السابقة رقم (4) بالنسبة لمعاملات ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، أن معظم المعاملات عالية، وتتل النتائج السابقة على الثبات والاعتمادية لأداة القياس المستخدمة وصلاحياتها من الناحية الإحصائية، والمنطقية لجمع بيانات الدراسة.

## تطبيق أداة الدراسة:

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية، وبعد التأكد من تمعتها بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، قام الباحثون بتطبيقها؛ حيث تم توزيعها على أفراد (المجتمع) بواقع (170) استبانة، وبعد جمعها اتضح أن عدد (23) استبانة بنسبة (13.5 %) مفقودة لم تسترجع، وعدد (17) استبانة بنسبة (10 %) لم تستكمل بياناتاتها فتم إلغاؤها، ومن ثم تم تبوب وترميز الصالحة منها وعددتها (130) استبانة وبنسبة (76.5 %) وهو معدل مرتفع، ويمكن الاعتماد عليه لعميم النتائج، وتم تفريغها بواسطة برنامج (SPSS) لتطبيق التحليلات الإحصائية، ويوضح الجدول رقم (5) الآتي عدد قوائم الاستقصاء الموزعة، والمستردة، وغير المستردة، وغير الصالحة للتحليل، ونسبة قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي:



جدول رقم (5) عدد قوائم الاستقصاء المستردة، وغير المستردة والصالحة وغير الصالحة للتحليل

ممجتمع الدراسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات غير المستردة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
سيا الإسلامي	32	28	3	25	25
التضامن الدولي	26	23	3	22	22
التجاري اليمني	26	24	2	22	22
الإنشاء والتعمير	30	25	5	19	19
التسليف التعاوني	33	27	6	24	24
اليمن الدولي	23	20	3	18	18
الإجمالي	170	147	23	17	130

## ب: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

بعد أن قام الباحثون بتطبيق أداة بحثهم، وإخضاعها للتحليل الإحصائي، من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، قام الباحثون بعرض النتائج وتفسيرها، سعياً منهم للإجابة عن سؤال الدراسة الحالي: ما واقع إدارة الأزمات في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة؟ لذا اعتمد الباحثون الحدود الحقيقة لبدائل المقياس كما في الجدول الآتي:

جدول (6) يوضح الحدود الحقيقة لبدائل المقياس (درجة الممارسة)

الدلالة اللفظية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة البديل	5	4	3	2	1
من	4.20	3.40	2.60	1.80	1
حدود البديل	5	4.19	3.39	2.59	1.79

وللإجابة عن سؤال الدراسة والمتمثل بالتعرف على واقع إدارة الأزمات في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة محل الدراسة؛ استخدم الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حساب تقييرات وإجابات أفراد مجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (7) المُتوسِطُاتُ الحُسَابِيَّةُ وَالاتِّهَافُاتُ الْمُعيَارِيَّةُ لِمحَورِ إِدَارَةِ الْأَزْمَاتِ إِجْمَالًا

الدلالة اللغوية	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	م
عالية	2	<b>%78</b>	0.876	3.90	التَّنبُؤُ بِإِدَارَةِ الْأَزْمَةِ	1
عالية	3	<b>%75.4</b>	0.856	3.77	الاستعداد والوقاية	2
عالية	1	<b>%79</b>	0.746	3.95	مُواجهَةُ الْأَزْمَةِ	3
عالية	4	<b>%72.4</b>	0.808	3.62	استعادة النشاط والتعلم	4
عالية		<b>%74.6</b>	<b>0.854</b>	<b>3.73</b>	المتوسط العام لمُحَورِ إِدَارَةِ الْأَزْمَاتِ	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss-26

يتضح من الجدول رقم (7) أنَّ مُحَورَ إِدَارَةِ الْأَزْمَاتِ يُسْتَخَدَمُ فِي الْبَنُوكِ الْيَمِنِيَّةِ بِمُتوسِطِ عَام (3.73) بِدَرْجَةِ (عَالِيَّة)، وَأَهْمَيَّةُ نَسْبِيَّةٍ بَلَغَتْ (75%)، لِأَنَّهَا تَقْعُدُ ضَمِّنَ حَدُودِ (3.40 – 4.19)، وَيُوجَدُ اتِّفَاقٌ نَسْبِيٌّ وَعَدْمٌ لِتَشْتِتَتِيْ فِي الإِجَابَةِ؛ كَوْنِ الْانْهَارِفِ الْمُعيَارِيِّ الْإِجمَالِيِّ بَلَغَ (0.854)، وَهُوَ أَقْلَى مِنْ الْوَاحِدِ الصَّحِيحِ، كَمَا يَتَضَرَّعُ أَنَّ جَمِيعَ مَجَالَاتِ إِدَارَةِ الْأَزْمَاتِ الْمُذَكُورَةِ يُسْتَخَدَمُ جَمِيعَهَا فِي الْبَنُوكِ الْيَمِنِيَّةِ بِدَرْجَةِ (عَالِيَّة)، وَبِمُتوسِطَاتٍ مُتَقَارِبَةٍ إِلَى حِدِّ كَبِيرٍ، فَقَدْ جَاءَتْ مُواجهَةُ الْأَزْمَةِ فِي الْمَرْتَبَةِ الْأُولَى مِنْ حِيثِ الْاسْتِخْدَامِ، بِمُتوسِطِ حَسَابِيِّ (3.95)، وَبِدَرْجَةِ (عَالِيَّة)، وَأَهْمَيَّةُ نَسْبِيَّةٍ بَلَغَتْ (79%)، وَبِانْهَارِفِ مُعيَارِيٍّ بَلَغَ (0.746)، تَلِيهَا فِي الْمَرْتَبَةِ الثَّانِيَّةِ التَّنْبُؤُ بِإِدَارَةِ الْأَزْمَاتِ بِمُتوسِطِ حَسَابِيِّ (3.90)، وَبِدَرْجَةِ (عَالِيَّة)، وَأَهْمَيَّةُ نَسْبِيَّةٍ بَلَغَتْ (78%)، وَبِانْهَارِفِ مُعيَارِيٍّ بَلَغَ (0.876)، تَلِيهَا فِي الْمَرْتَبَةِ الْثَالِثَةِ الْاسْتِعْدَادُ وَالْوَقَايَةُ بِمُتوسِطِ حَسَابِيِّ (3.77) وَأَهْمَيَّةُ نَسْبِيَّةٍ بَلَغَتْ (75%)، وَبِانْهَارِفِ مُعيَارِيٍّ أَقْلَى مِنْ الْوَاحِدِ الصَّحِيحِ بَلَغَ (0.756)، وَجَاءَتْ اسْتِعْدَادُ النَّشَاطِ وَالْتَّعْلُمُ فِي الْمَرْتَبَةِ الْرَابِعَةِ وَالْآخِيَّةِ بِمُتوسِطِ حَسَابِيِّ (3.62) وَأَهْمَيَّةُ نَسْبِيَّةٍ بَلَغَتْ (72%)، وَبِانْهَارِفِ مُعيَارِيٍّ (0.808)، وَهُوَ أَقْلَى مِنْ الْوَاحِدِ الصَّحِيحِ، وَهَذَا يَعْنِي أَنَّ جَمِيعَ مُحَورِ إِدَارَةِ الْأَزْمَاتِ يُسْتَخَدَمُ بِدَرْجَةِ (عَالِيَّة) فِي الْبَنُوكِ الْيَمِنِيَّةِ حَسَبَ رَأْيِ الْعَالَمِيْنِ فِيهَا، مَعَ وَجُودِ تَقَارِبٍ نَسْبِيٍّ فِي إِجَابَتِهِمْ، وَيَرْجِعُ ذَلِكُ إِلَى قَنَاعَةِ الْبَنُوكِ مَحَلَ الْدَرَاسَةِ بِأَهْمَيَّةِ أَبْعَادِ إِدَارَةِ الْأَزْمَاتِ، وَالَّتِي تَمَثِّلُ مَرَاحِلَ إِدَارَةِ الْأَزْمَاتِ، وَالَّتِي مِنْ خَلَالِ تَدِيرِ الْبَنُوكِ أَزْمَاتُهَا بِهَدْفٍ تَجَازُّ هَذِهِ الْأَزْمَاتِ الَّتِي تَوَاجَهُهَا، لَا سِيمَا فِي ظُلُّ ظَرُوفِ الْحَرْبِ وَالْحَصَارِ وَالْاَضْطَرَابَاتِ الْإِقْتَصَادِيَّةِ الَّتِي تَعِيشُهَا الْيَمَنُ لِأَكْثَرِ مِنْ عَشَرِ سَنَوَاتٍ؛ مَا أَدَى إِلَى كَثْرَةِ الْأَزْمَاتِ السِّيَاسِيَّةِ وَالْإِقْتَصَادِيَّةِ



والمالية، وكثرة الخسائر والأضرار التي أصابت البنوك اليمنية، والتي جعلتها منشغلاً بمواجهة الأزمات واحتواء الأضرار الناجمة عنها على حساب بقية الأبعاد (التبؤ بوقوع الأزمة والاستعداد والوقاية، واستعادة النشاط والتعلم من الأزمة بعد انتهاءها).

وفيما يلي عرض موجز لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات كل مجال على حدة:

#### 1- بعد التبؤ بإدارة الأزمة:

لمعرفة درجة توفر بعد التبؤ بإدارة الأزمة في البنوك اليمنية محل الدراسة في أمانة العاصمة، تم الرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية كما في الجدول رقم (8) الآتي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التبؤ بإدارة الأزمة

الدلالـة النـظـيـة	الـتـرـتـيـب	الـانـحـرـافـ الـمـعـيـارـي	الـمـتـوـسـطـ الـحـاسـبـي	الـفـقـرـات	م
عالية	2	1.019	3.88	تؤكد إدارة البنك على أهمية مؤشرات الإنذار المبكر قبل وقوع الأزمات.	1
عالية	4	1.091	3.58	ترى إدارة البنك على المسح البيئي الخارجي؛ وذلك لتجنب حدوث أزمات.	2
عالية	3	1.008	3.74	تهتم إدارة البنك بالتعامل مع الأزمة، من خلال تحليل مؤشرات حدوثها.	3
عالية	1	0.950	3.93	تمارس إدارة البنك المسح الدوري للتعرف على احتمال حدوث أزمات.	4
عالية		<b>0.876</b>	<b>3.90</b>	<b>المتوسط العام للبعد</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (spss)

نلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- حصول بعد التبؤ بإدارة الأزمة على درجة عالية بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.876)؛ حيث حصلت فقراته على متوسطات حسابية متفاوتة تراوحت بين القيمة (3.58) والقيمة (3.93)، وهذا يشير إلى أن مستوى قيم هذا البعد عالية في البنوك محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

لذا يكتفي الباحثون بأعلى فقرة وأدنى فقرة؛ حيث حصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأولى، والتي نصها "تمارس إدارة البنك المسلح الدوري للتعرف على احتمال حدوث أزمات" بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري (0.950)، بينما حصلت الفقرة رقم (2) على الترتيب الأخير، والتي نصها "تركز إدارة البنك المسلح البيئي الخارجي؛ وذلك لتجنب حدوث أزمات" بأقل قيمة للمتوسط الحسابي؛ حيث بلغ (3.59)، وانحراف معياري بلغ (1.092)، ويعزو الباحثون هذا إلى أن المبحوثين مجمعون حول أهمية ممارسة عملية التنبؤ، واستشعار الأزمة.

## 2- بعد الاستعداد والوقاية:

لمعرفة درجة توفر بعد الاستعداد والوقاية من الأزمة في البنوك اليمنية محل الدراسة في أمانة، تم الرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية، كما في الجدول رقم (9) الآتي:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستعداد والوقاية

الدلالـة الفـظـيـة	الـتـرـتـيـب	الـانـحـرـافـ المـعـيـارـي	الـمـوـسـطـ الحـاسـبـي	الـفـقـرـات	M
عالية	2	0.954	3.79	تقوم إدارة البنك بتوفير خطط وبرامج جاهزة للوقاية من الأزمات.	1
عالية	1	0.973	3.85	تؤكد إدارة البنك على تطبيق القواعد الوقائية لتجنب حدوث أزمات.	2
عالية	3	0.989	3.75	تهتم إدارة البنك بتوفير برامج تدريبية للموظفين للتعامل مع الأزمات.	3
عالية		<b>0.856</b>	<b>3.77</b>	<b>المتوسط العام للبعد</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (spss)

نلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- حصول بعد الاستعداد والوقاية على درجة عالية بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (0.856). وكذلك في جميع الفقرات والتي تراوحت بين القيمة (3.75) والقيمة (3.85)، وهذا يشير إلى أن مستوى قيم هذا البعد عالية في البنوك محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.



لذا يكتفي الباحثون بأعلى فقرة وأدنى فقرة؛ حيث حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى، والتي نصها "تؤكد إدارة البنك على تطبيق القواعد الوقائية لتجنب حدوث أزمات" بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وانحراف معياري (0.973)، بينما حصلت الفقرة رقم (3) على الترتيب الأخير، والتي نصها "تهتم إدارة البنك بتوفير برامج تدريبية للموظفين للتعامل مع الأزمات" بأقل قيمة للمتوسط الحسابي؛ حيث بلغ (3.75)، وانحراف معياري بلغ (0.989)، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المبحوثين مجمعون حول أهمية ممارسة عملية استعداد إدارة البنوك اليمنية محل الدراسة للأزمات.

### 3- بعد مواجهة الأزمة:

لمعرفة درجة توفر بعد مواجهة الأزمة في البنوك اليمنية محل الدراسة في أمانة العاصمة، تم الرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية، كما في الجدول رقم (10) الآتي:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مواجهة الأزمة

الدالة الفظية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
عالية	3	0.913	3.86	تؤكد إدارة البنك على أهمية السيطرة على الأزمة في بداية حدوثها.	1
عالية	2	0.835	3.97	تؤكد إدارة البنك على أهمية التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.	2
عالية	4	0.979	3.58	تستخدم إدارة البنك إجراءات الطوارئ بكفاءة لمنع الأضرار.	3
عالية	1	0.825	4.05	تهتم إدارة البنك بالحد من آثار الأزمة والمعلومات بالعوامل المسببة للأزمة خلال فترة زمنية.	4
عالية		<b>0.746</b>	<b>3.95</b>	<b>المتوسط العام للبعد</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (spss)

نلاحظ من الجدول السابق الآتي:

حصول بعد مواجهة الأزمة على درجة عالية، بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.746). وكذلك في جميع الفقرات، والتي تراوحت بين القيمة (3.58) والقيمة (4.05)، وهذا يشير إلى أن مستوى قيم هذا البعد عالية في البنوك محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.



لذا يكتفي الباحثون بأعلى فقرة وأدنى فقرة؛ حيث حصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأولى، والتي نصها "تهم إدارة البنك بالحد من آثار الأزمة والمعلومات بالعوامل المسيبة للأزمة خلال فترة زمنية" بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.746)، بينما حصلت الفقرة رقم (3) على الترتيب الأخير والتي نصها "تستخدم إدارة البنك إجراءات الطوارئ بكفاءة لمنع الأضرار" بأقل قيمة للمتوسط الحسابي؛ حيث بلغ (3.58)، وانحراف معياري بلغ (0.979)، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المبحوثين مجمعون حول أهمية ممارسة عملية مواجهة إدارة البنوك اليمنية محل الدراسة للأزمات، من خلال (الحد من آثار الأزمة والاهتمام بالمعلومات بالعوامل المسيبة للأزمة خلال فترة زمنية).

#### 4- بعد استعادة النشاط والتعلم من الأزمة:

لمعرفة درجة توفر بعد استعادة النشاط والتعلم من الأزمة في البنوك اليمنية محل الدراسة في أمانة العاصمة، تم الرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية، كما في الجدول رقم (10) الآتي:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استعادة النشاط والتعلم من الأزمة

الدالة الفظية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
عالية	1	0.954	3.65	تقوم إدارة البنك بالاتصال بكافة الأطراف الداخلية لتوضيح آثار الأزمة وطريقة التعامل معها.	1
عالية	1	0.978	3.65	تهم إدارة البنك بأهمية دعم الإدارات المتأثرة بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة نشاطها.	2
عالية	2	0.947	3.58	تؤكد إدارة البنك على أهمية الاستفادة من تجارب البنوك الأخرى.	3
عالية	4	0.963	3.42	تهم إدارة البنك بتطوير خطط وبرامج تدريبية تم العمل عليها مسبقاً.	4
عالية	3	0.890	3.55	تؤكد إدارة البنك على أهمية استخلاص الدروس من الأزمات التي مرت بها البنوك الأخرى.	5
عالية	2	0.914	3.58	تهم إدارة البنك بأهمية استخلاص تجاربها السابقة والاستفادة منها مستقبلاً.	6
عالية		<b>0.808</b>	<b>3.62</b>	<b>المتوسط العام للبعد</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (spss)



نلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- حصول بُعد استعادة النشاط والتعلم من الأزمة درجة عالية بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (0.808). وكذلك في جميع الفقرات، والتي تراوحت بين القيمة (3.42) والقيمة (3.65)، وهذا يشير إلى أن مستوى قيم هذا البُعد عالية في البنوك محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

لذا يكتفي الباحثون بأعلى فقرة وأدنى فقرة؛ حيث حصلت الفقرتان رقم (1) ورقم (2) على أعلى متوسط حسابي؛ إذ بلغ (3.65)، بينما حصلت الفقرة رقم (4) على الترتيب الأخير بأقل قيمة لمتوسط الحسابي؛ حيث بلغ (3.42)، وانحراف المعياري بلغ (0.963)، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المبحوثين مجموعون حول أهمية ممارسة عملية استعادة النشاط والتعلم من الأزمة.

#### ج- النتائج والتوصيات:

##### 1- النتائج:

في ضوء ما تم استعراضه من تحليلات إحصائية للبيانات التي جمعها الباحثون عن طريق الاستبيانات في البنوك اليمنية محل الدراسة، سيتم عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك على النحو الآتي:

1- أن مستوى تحقيق إدارة الأزمات في البنوك اليمنية عالياً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي بحسب آراء عينة الدراسة (3.73)، وأهمية نسبية (74.6%)، وانحراف معياري (0.854).

2- أن مستوى التنبؤ بإدارة الأزمة في البنوك اليمنية عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي بحسب آراء عينة الدراسة (3.90)، وأهمية نسبية (78%)، وانحراف معياري (0.876).

3- أن مستوى الاستعداد والوقاية في البنوك اليمنية عالياً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي بحسب آراء عينة الدراسة (3.77)، وأهمية نسبية (75.4%)، وانحراف معياري (0.856).

4- أن مستوى مواجهة الأزمة في البنوك اليمنية عالياً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي بحسب آراء عينة الدراسة (3.95)، وأهمية نسبية (79%)، وانحراف معياري (0.746).



5- أن مستوى استعادة النشاط والتعلم من الأزمة في البنوك اليمنية عالياً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي بحسب آراء عينة الدراسة (3.62)، وأهمية نسبية (72.4%)، وانحراف معياري (0.808).

6- أن أعلى بعد في إدارة الأزمات في البنوك اليمنية هو بعد مواجهة الأزمة؛ إذ جاء في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية بعد التنبؤ بالأزمة، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاستعداد والوقاية وأقلها تحقيقاً بعد استعادة النشاط والتعلم من الأزمة.

## 2- التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثون بالآتي:

- العمل على تجهيز غرف عمليات خاصة بإدارة الأزمات، وبأحدث التقنيات والأجهزة، والعمل على تطويرها ومتابعة أدائها باستمرار؛ لما لها من أهمية كبيرة في متابعة ومواصلة أداء البنك في أثناء حدوث الأزمات وبعدها.

- تطوير أنظمة ومؤشرات وأدوات تمكن الموظفين وفرق إدارة الأزمات من اكتشاف العلامات التي تذر بوقوع أزمات من أجل العمل على منع حدوثها، والقليل من نتائجها.

- تدريب وتأهيل فريق إدارة الأزمات، وكذا موظفي البنك في مجال إدارة الأزمات، وزيادةوعيهم؛ كونه شيئاً أساسياً لكي ينعكس أثره على الأداء، والقدرة على مواجهة المشاكل المسببة للأزمات والحد منها.

- العمل على زيادة تطوير ومتابعة نظم الاتصال؛ للتأكد من كفاءتها وفاعليتها في تزويد فريق إدارة الأزمات والموظفين بما يلزمهم من بيانات ومعلومات بالسرعة والدقة، وبما يساعدهم على الاستجابة السريعة لإدارة الأزمات، وبدون أي صعوبات ومعوقات.

- الاهتمام بتوفير جميع المتطلبات الخاصة بإدارة الأزمات؛ لما لها من دور مهم وفعال في تجنب البنوك ويلات ومخاطر الأزمات.



قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. أبو رمان، سامي بشير. (2016). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(3) ص 713-729.
2. أحمد، شهناز فاضل. (2009). العلاقة بين تقانة المعلومات وإدارة الأزمة: دراسة تطبيقية. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، العدد 24.
3. الألوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح. & بدوي، نسرين عبد الله. & العكيدى، سوسن إبراهيم رجب. (2019). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: *مجلة جامعة الأنبار*، 11(26) ص 583-601.
4. بسيوني، الوكيل. (2006). إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات. *المجلة الإدارية*، 36، 17-24.
5. بغدادي، فيصل. (2015). دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.
6. توفيق، عبد الرحمن. (2000). *منهج المدير الفعال: فن إدارة الأزمات والصراعات*.
7. الحسيني، أحمد سليم البطش & حوامدة، أحمد عبد العزيز & غنام عمرو أحمد. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني. جامعة بوليتكنك فلسطين، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، كانون الأول، ص 32-33.
8. الحوامدة، نضال صالح & الغتم، حمد محمد (2023). أثر استخدام ذكاء الأعمال على مراحل إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في المركز الوطني لإدارة الكوارث والأزمات بمملكة البحرين، *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*، 1(1) ص 281-306.
9. الحملاوي محمد رشاد. (2003). *إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية*. القاهرة: مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع.
10. الحميدي، حسام عبد الله علي مرشد. (2017). *واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية: دراسة حالة شركة النفط اليمنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية- جامعة الأندلس، اليمن.
11. الخضيري، محسن أحمد. (2003). *إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف (الطبعة الأولى)*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
12. درويش، عبد الكريم. (1988). التدريب: منظور علمي وعملي. *المجلة العربية للتدريب*.



13. الربابعة، محمد. (2015). إدارة الأزمات والكوارث، الأسس النظرية والتطبيقات العملية . عمان، دار الحامد.
14. رفاعي، ممدوح & جبريل، ماجد. (2007) كتاب إدارة الأزمات - جامعة عين شمس.
15. سلام، فهمي محمد.. & الحكيمي، وائل. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسات اليمنية: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الإدارية، 9(2)، 101-125.
16. سلمان، سامي تيسير. (1998). كيف تتمي قدرتك على اتخاذ القرار. نيويورك: مركز الأفكار العالمية.
17. عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، & الشمسي، عبد المغيث يحيى علي. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التناصي، من خلال إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في أمانة العاصمة صنعاء. مجلة الأندرس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(90) ص44-82.
18. العجلوني، محمود محمد. (2009). إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال: دراسة ميدانية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(20\_ب) ص191-218.
19. العرفي، طارق عياد خطاب. (2011). إدارة الأزمات والكوارث بالشركات النفطية الحكومية الليبية التابعة المؤسسة الوطنية للنفط. (أطروحة دكتوراه). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
20. العزاوي، نجم. (2010، نوفمبر). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة. المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، التحديات، الفرص، الآفاق للفترة (3-5 نوفمبر)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
21. العموش، محسن عبد الله محسن. (2021). أثر نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 24(1). 125-145.
22. عواد، سعد سلمان، أحمد، & يحيى، وسن. (2022). تأثر صياغة المعايير المحاسبية في الإبلاغ عن نتائج الأزمات المالية في البيئة العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 42(118)، ص 229-243.
23. عياد، لؤي سليم. (2015). أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



24. الخشالي، شاكر جار الله، & القطب، محي الدين. (2007). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها على إدارة الأزمات. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 3(1)، 24-45.
25. قمان، أنيسة.، & شعاعاني، مجيد. (2024). دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة حالة في المؤسسات الجزائرية. *مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية*، 23(2)، 1-22.
26. قنديل، وائل & رفاعي، ممدوح & كرم الدين، ليلى. (2024) دور التفكير الإبداعي باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات البيئية بإدارة البيئة المصرية، *مجلة العلوم البيئية*، 53(6)، ص 1711-1733.
27. كريم، شعبان. (2024) دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المؤسسات الليبية. *مجلة القرطاس للبحوث التربوية والإنسانية*، 25(1)، 70-95.
28. اللامي، غسان قاسم داود، & العيساوي، خالد عبد الله إبراهيم. (2016). كتاب إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات، الأردن.
29. لفته، بيداء ستار. (2014، أبريل). المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية. *المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال*، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 21-23 نيسان (أبريل)، 2014، ص 228-247.
30. ماهر، أحمد. (2006). مهارات إدارة الأزمات. القاهرة: الدار الجامعية.
31. مثنى، سامي حمود. (2024) واقع إدارة الأزمات والكورونا في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية: مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية، 5(9)، 136-162.
32. المطري، أحمد علي & الرفيق، محمد يحيى، & الأشول، محمد عبد الله. (2019). مدى توافر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية. *الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا*، صنعاء، اليمن.
33. معمر، ماهر محمد عليان. (2011). دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة، وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.



### المراجع الأجنبية:

1. Mussahib, M. R., & Hussin, A. S. (2024). The strategic intelligence and its impact on crisis management. *Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)*, 30(142), 179–196.
2. Hussein, S. Q. (2020). The role of strategic planning in crisis management methods: An exploratory study of the opinions of a sample of teachers at the University of Duhok [Master's thesis, University of Duhok]. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 16(Special Issue 1).
3. Gauod, G. A., & Al-Henzab, M. A. (2020). The impact of strategic agility in crisis management readiness at Qatar Airways. *Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities*, 20(2), 259–274.
4. Fearn–Banks, K. (2016). *Crisis Communications: A Casebook Approach* (5th ed.). Routledge.
5. Penchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the Crisis–Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. Jossey–Bass.
6. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–46.
7. Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4th ed.). SAGE Publications.
8. Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (2th ed.). SAGE Publications.
9. Coombs, W. T. (2019). *Ongoing Crisis Communicatio.* (4th ed.). SAGE Publications.
10. Mitroff, I. I. (2005). *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*. AMACOM.
11. World Health Organization. (2020). *Crisis management handbook*. WHO Press.