

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو  
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

#### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the  
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any  
other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب/ة: لؤي سليم عبدالله عياد

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2015 / 12 / 29



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة

الباحث  
لؤي سليم عياد

إشراف  
د. رشدي عبداللطيف وادي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2015-1436



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم. ج. ب. ع. / 35 / Ref .....

التاريخ ..... 2015/10/17 / Date .....

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ لؤي سليم عبد الله عياد لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر استخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة

**The Effect of Modern Crises Management Strategies on Marketing Performance**

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 04 محرم 1437 هـ، الموافق 2015/10/17م الساعة

الثانية مساءً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. رشدي عبد اللطيف وادي
.....	مناقشاً داخلياً	أ.د. ماجد محمد الفرا
.....	مناقشاً خارجياً	د. محمد جودت فارس

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق .،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة

بسم الله الرحمن الرحيم



صدق الله العظيم

سورة الشرح : 5،6

## الإهداء

إلى الوالدة العظيمة والوالد الكريم .. طاعة وبراً وإحساناً.

إلى زوجتي وأطفالي الأعزاء.. حباً ومودة ورحمة.

إلى شقيقتي وأشقائي الأحباب.. تقديراً ووفاءً واعتزازاً.

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله. له الحمد وله الشكر وله النعمة وله الفضل وله الثناء الحسن.

ثم الشكر للجامعة الإسلامية الغراء، صرح العلم الأول بقطاع غزة، ولطاقمها الأكاديمي، على دورها الكبير في نشر العلم والمعرفة وفتح آفاق التقدم أمام شباب وفتيات قطاع غزة.

وشكر خاص لكلية التجارة بالجامعة، أكاديميين وإداريين، لا سيما أساتذتنا الأفاضل في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، وأخص بالذكر مشرفي الأستاذ الفاضل د. رشدي وادي على اهتمامه البالغ، ومتابعته المستمرة، وكرمه الكبير، وأبوابه المفتوحة دوماً، والذي له الفضل الكبير في إنجاز هذه الرسالة في وقتها رغم ظروف خاصة رافقت إعدادها.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة، كل من: أ.د. ماجد الفرا على مواقفه النبيلة، وتعامله الأبوي مع طلبته، وعلى ملاحظاته وتوجيهاته خلال مناقشة البحث، وكذلك الأستاذ الفاضل د. محمد جودت فارس على تفضله بمراجعة ومناقشة الرسالة، وعلى ملاحظاته الدقيقة والقيمة التي أضافتها قيمة للبحث، وكان لها دور مهم في خروج الرسالة بالشكل العلمي السليم.

الباحث

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الملاحق
ر	ملخص الرسالة باللغة العربية
ز	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
4	أولاً: مشكلة الدراسة
6	ثانياً: متغيرات ونموذج الدراسة
7	ثالثاً: فرضيات الدراسة
8	رابعاً: أهداف الدراسة
9	خامساً: أهمية الدراسة
9	سادساً: مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني : الإطار النظري
12	المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الأزمات
12	مقدمة
12	أولاً: مفهوم الأزمة والمصطلحات ذات العلاقة
17	ثانياً: أسباب نشوء الأزمات

22	ثالثاً: الخصائص الأساسية للأزمات
24	رابعاً: مفهوم إدارة الأزمات
25	خامساً: الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات
32	سادساً: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات
42	سابعاً: فوائد الأزمات
	المبحث الثاني: الأداء التسويقي
44	مقدمة
44	أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي
46	ثانياً: الأداء التسويقي
47	ثالثاً: قياس الأداء التسويقي
	المبحث الثالث: القطاع المصرفي
54	مقدمة
54	أولاً: الأخطار التي تواجه المصارف
59	ثانياً: الأزمات البنكية
60	ثالثاً: الأداء التسويقي للمصارف
62	رابعاً: نبذة عن القطاع المصرفي الفلسطيني
	الفصل الثالث : الدراسات السابقة
70	مقدمة
70	أولاً: الدراسات المحلية
77	ثانياً: الدراسات العربية
84	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
85	رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة



	<b>الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات</b>
87	مقدمة
88	أولاً: منهج الدراسة
88	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
93	ثالثاً: أداة الدراسة
89	رابعاً: المعالجة الإحصائية
90	خامساً: صدق أداة الدراسة
93	سادساً: المتغيرات الديموغرافية
	<b>الفصل الخامس : تحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات</b>
100	مقدمة
100	أولاً: تفسير ومناقشة متغيرات الدراسة
109	ثانياً: اختبار الفرضيات
128	<b>الفصل السادس : النتائج والتوصيات</b>
131	قائمة المراجع
139	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
94	توزيع أفراد العينة حسب البنك	4.1
95	جدول مقياس الإجابات	4.2
96	معامل الارتباط بين فقرات الدراسة	4.3
97	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية	4.4
98	نتائج قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	4.5
99	نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي	4.6
99	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4.7
100	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4.8
101	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4.9
102	توزيع أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي	4.10
102	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	4.11
104	حسب الدورات التي تلقاها في مجال دارة الأزمات	4.12
106	التوزيع التكراري للمحور الأول	5.1
108	التوزيع التكراري للمحور الثاني	5.2
109	التوزيع التكراري للمحور الثالث	5.3
110	التوزيع التكراري للمحور الرابع	5.4
111	التوزيع التكراري للمحور الخامس	5.5
112	التوزيع التكراري للمحور السادس	5.6
113	ملخص تقييم استراتيجيات إدارة الأزمات	5.7
114	التوزيع التكراري للمحور السابع	5.8
115	معامل (بيرسون) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	5.9
116	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	5.10
117	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الأولى	5.11
118	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الثانية	5.12
119	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الثالثة	5.13
120	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الرابعة	5.14
121	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الخامسة	5.15
122	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية السادسة	5.16

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
7	نموذج الدراسة	1.1
17	العلاقة بين بعض المفاهيم المتعلقة بالأزمة	2.1
18	أسباب نشوء الأزمات	2.2
27	الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات	2.3
32	الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات	2.4
56	الأخطار التي تواجه المصارف	2.5
62	البنوك العاملة في قطاع غزة	2.6

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
132	إفادة من شئون البحث العلمي والدراسات العليا	ملحق 1
133	الرسالة الموجهة للمحكمين	ملحق 2
134	قائمة بأسماء المحكمين	ملحق 3
135	الرسالة الموجهة للمبجوثين	ملحق 4
136	الاستبانة	ملحق 5

## ملخص الرسالة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة. وقد أجريت الدراسة على عينة من (80) من مدراء ونواب رؤساء أقسام هذه البنوك، باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإجراء العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة. وقد بين تحليل بيانات الدراسة النتائج التي كان من أهمها :

1. فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية، فقد تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة ( تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (تطوير الخدمات والمنتجات، الربحية، الحصة السوقية) للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05
2. أظهرت نتائج الدراسة 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 0.05
3. فيما ظهر من نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أي من الاستراتيجيات الأخرى محل الدراسة على الأداء التسويقي للبنوك عند مستوى دلالة 0.05 .

وبناء على النتائج قدم الباحث التوصيات التالية:

1. دعوة البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة إلى متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي والعلمي في إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وكيفية تطبيقها محلياً في ظل الأزمات المتكررة الاقتصادية والسياسية التي تحصل في قطاع غزة .
2. ضرورة قيام البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة بتأسيس قسم إداري متخصص في مواجهة الأزمات وكيفية استخدام إستراتيجيات الأزمات الحديثة بكفاءة وفاعلية.
3. على البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة تعزيز السياسات بما يتعلق بالاعتماد على معايير حديثة ومتنوعة في قياس الأداء التسويقي أثناء مواجهة الأزمات من أجل التقييم والتطوير المستمر.

## Abstract

This study aimed to identify the impact of the use of modern strategies in crisis management on the marketing performance of local banks operating in the Gaza Strip. The study was conducted on a sample of (80) of managers and deputy heads of these banks sections; using a questionnaire. For the purpose of analyzing the data collected in this study, the researcher employed SPSS statistical analysis software to perform various statistical methods in order to achieve the objective of the study. **Data analysis results led to the following important findings:**

1. Regarding the main hypothesis, There is a statistically significant impact of modern crisis management (changing Path, reserve mobilization, crisis exhausting, crisis fragmentation and crisis containment) on the marketing performance (development of services and products, profitability, market share) to local banks operating in the Gaza Strip at the level of significant ( $\alpha \leq 0.05$ ).
2. There is no statistically significant impact of a changing path strategy on the marketing performance of local banks operating in the Gaza Strip at the level of significant ( $\alpha \leq 0.05$ ).
3. There is no statistically significant impact of crisis fragmentation strategy on the marketing performance of local Banks operating in the Gaza Strip at the level of significant ( $\alpha \leq 0.05$ ).
4. There is no statistically significant impact of any of the other strategies under consideration on the performance catalog of banks at the 0.05 significance level.

**Based on the findings of the study, the researcher presented the following recommendations:**

1. The need for the local banks operating in the Gaza Strip to study what is the most appropriate of the management strategies, and the conduct of continuous evaluation.
2. The need for local banks operating in the Gaza Strip to establish a specialized administrative department in the face of crises, and how to use strategies of modern crises efficiently and effectively.
3. Local banks operating in the Gaza Strip need to adopt and promote policies based on a variety of modern and diverse standards in marketing performance measurement during the crisis when responding to them for evaluation and continuous improvement.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

مقدمة

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: متغيرات ونموذج الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: مصطلحات الدراسة

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

مقدمة

في عصر التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة ، يعتمد بقاء المنظمات - فضلاً عن نجاحها - على قدرتها على التكيف مع هذه التحديات والمتغيرات، وما تسببه من تعقيدات وأزمات، وتصبح مسألة التعامل مع هذه الأزمات وإدارتها أمراً حيوياً وحتمياً.

هذه الأحداث والمفاجآت المتلاحقة منها ما هو محلي بمعنى أن أسباب حدوثها عوامل محلية داخلية ، ومنها ما هو امتداد لتأثير أحداث في مناطق أخرى من العالم، ساهم التطور في مجالات الاتصالات والتكنولوجيا والمعلومات وسياسات العولمة والانفتاح في سرعة انتشارها وتوسع مديات تأثيرها.

وتختلف الأزمات في طبيعتها فهناك الأزمات الاقتصادية مثل أزمات أسواق رأس المال وانخفاض أسعار الصرف وندرة الموارد وأزمات الفقر والبطالة، ومنها أزمات سببها كوارث طبيعية، إضافة إلى الأزمات التي تتسبب بها الخلافات السياسية والحروب، ويجمع كل أشكال الأزمات خصائص محددة لعل أهمها أنها تبدأ بحدث صغير لا يتم تداركه بالشكل الصحيح ليتحول إلى كرة ثلجية تكبر بسرعة لتصل بالدول أو المنظمات إلى أزمة حقيقية تهدد كيانها وأعمالها واستمرارها.

وإذا 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 اصطلح 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 ومسبباتها. من هذه الأساليب أسلوب إنكار الأزمة وأسلوب كبت الأزمة وأسلوب بخس الأزمة وأسلوب إخماد الأزمة.

هذه الأساليب التقليدية اتضح أنها قد تتجح في المعالجة المؤقتة للأزمة، لكن هذه الأزمة قد تعود من جديد أكثر شدة وأعنف قوة، كما أنها أضرت بصورة المنظمات والكيانات التي تستخدمها. ولذلك فإن هذه الأساليب قد أصبت غير فاعلة وغير عملية في كثير من الظروف.

ولذلك وفي 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 والعسكرية 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 تفرغ الأزمة من محتواها، واستراتيجية تفتيت الأزمة واستراتيجية أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها (أبو فارة، 2009).

وتزداد الحاجة إلى دراسة هذه الاستراتيجيات والأساليب في هذا الفرع من علوم الإدارة، في منطقة تشهد حالة معقدة من عدم التأكد وعدم الاستقرار السياسي والإقتصادي مثل الأراضي الفلسطينية بشكل عام، وقطاع غزة بشكل خاص، وما تفرزه هذه الحالة من أزمات متعددة ومتنوعة على المنظمات بشكل عام وعلى الأعمال التجارية بشكل خاص .

ولأن القطاع المصرفي أضحي من أهم القطاعات الفعالة والمؤثرة في الاقتصاد الفلسطيني ومن القطاعات الرئيسية التي تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في رفع معدلات النمو الاقتصادي وتحفيز ودفع عجلة النمو والتنمية الاقتصادية المستدامة ، فإنه يشكل نموذجاً جيداً لدراسة تأثير الأزمات الاستثنائية المتلاحقة والمتنوعة على المنظمات بشكل عام في غزة، وكيفية التعامل معها ، ناهيك عن الأزمات المتعلقة بالمنافسة داخل هذا القطاع المهم من الأعمال.

## أولاً: مشكلة الدراسة

تتعرض البنوك في قطاع غزة - مثل أي منظمة أو كيان في القطاع - إلى أزمات يفرضها الظرف العام بسبب حالة عدم الاستقرار السياسي الفلسطيني، والانقسام منذ 2007، والتهديد والتدمير المتواصل من الاحتلال من خلال 3 حروب قاسية ، والحصار المتواصل، وتبعية الاقتصاد الفلسطيني لنظيره في دولة الاحتلال، واعتماد الاقتصاد الفلسطيني على المنح والمساعدات الخارجية وضعف دور القطاع لخاص، بالإضافة إلى الأزمات التي تتعرض لها هذه البنوك بشكل خاص والناجمة عن طبيعة العمل والمنافسة والتحديات المالية والإدارية.

هذه الأزمات والأحداث المتلاحقة أثرت بلا شك على الاقتصاد الفلسطيني عموماً وعلى أداء البنوك في قطاع غزة ، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال اطلاع بسيط على تقارير سلطة النقد الفلسطينية - وهي الجهة الرسمية المشرفة على البنوك في مناطق السلطة الفلسطينية- فمن ناحية الوضع الاقتصادي يشير التقرير السنوي لسلطة النقد إلى أن الاقتصاد الفلسطيني عانى خلال لعام 2014 من ظروف صعبة جداً.

فإذا كانت ظروف الانتفاضة الثانية وانسداد الأفق السياسي في الفترة من 2000 - 2003 قد ظهرت آثارها على شكل تراجع في الاقتصاد عام 2006 ، فإن الاحداث المتلاحقة منذ 2006 والتي شملت أحداث الانقسام السياسي وظروف الحصار وثلاثة حروب قد ظهرت آثارها على شكل تباطؤ اقتصادي (نسبة نمو سالبة) سُجل في عامي 2012 و 2013 ، ثم على شكل تراجع عام 2014. هذا التراجع جاء نتيجة الأحداث الأمنية والسياسية لا سيما في قطاع غزة الذي عانى بالإضافة إلى الحصار المستمر منذ 2006 ، من عدوان في صيف 2014 أُلحق اضرار جسيمة في البنى التحتية والقاعدة الإنتاجية وانعكست آثاره على الأداء الاقتصادية.

أفرزت هذه الاوضاع الاستثنائية في قطاع غزة تراجعاً في الأداء الاقتصادي بنسبة 15% ، مقارنة بنمو ملحوظ في الأداء الاقتصادي في الضفة الغربية بنسبة 5.1% حسب تقرير سلطة النقد لعام 2014 . كما أن أرقام التقرير السنوي لسلطة النقد تشير إلى أن الاستثمار في قطاع غزة تراجع بنسبة تفوق 360% عن العام 2013.

أما على صعيد القطاع المصرفي فإنه وعلى الرغم من أن التقارير السنوية لسلطة النقد تشير إلى "استقرار عام" إلا أن الأرقام توضح أن الأزمات التي تمر بها مناطق السلطة الفلسطينية وقطاع غزة خصوصاً قد أثرت على الأداء المصرفي، فعلى سبيل المثال يمكن ملاحظة أن موجودات المصارف تزيد بمعدل سنوي متناقص (نسبة نمو سالبة) حيث كانت نسبة الزيادة في موجودات المصارف 10.4% في عام 2008 لتصبح في عامي 2010 و 2011 9.1% و 6.1% على التوالي . الأمر نفسه يمكن ملاحظته في نسبة الزيادة في التسهيلات الائتمانية المباشرة التي تناقصت من 29.2% عام 2010 إلى 23% عام 2011 ، ثم إلى 18.3% عام 2012 . أما فيما يتعلق بالأرصدة لدي سلطة النقد والمصارف فقد شهدت هي الأخرى في نهاية العام 2012 تراجعاً بنسبة 1.9% عما كانت عليه في نهاية العام السابق . كما تشير البيانات إلى استمرار الاتجاه الانحداري للأرصدة الخارجية للمصارف. كذلك يتحدث التقرير عن تراجع في قيمة محفظة الأوراق المالية للمتاجرة والاستثمار "المحفظة الاستثمارية" في نهاية عام 2012 بنسبة 10.3% .

من البنود الأخرى التي يمكن ملاحظتها في التقرير بند النقدية التي شهدت نمو بنسبة 47.2% عن العام 2011 على خلفية استمرار المعوقات التي يضعها الجانب الإسرائيلي على عمليات نقل فائض النقد بعملة الشيكل، مما يدفع بالمصارف إلى الاحتفاظ بهذا الفائض في خزائنه بدلاً من شحنه أو استثماره .  
بنهاية المطاف كان لا بد من تأثير لهذه الأوضاع على أرباح القطاع المصرفي التي تراجعت بشكل واضح بشكل واضح في عامي 2011 و 2012 بنسب متقاربة ( حوالي 3.6 % في العام 2012).  
يتضح أن هناك تأثيراً لمجمل الظروف والأزمات في مناطق السلطة الفلسطينية على أداء البنوك، وسيكون الغرض من هذه الدراسة توضيح أثر الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة بقطاع غزة التي هي بلا شك أكثر تعرضاً وتأثراً بهذه الظروف. وبشكل أكثر وضوحاً تظهر المشكلة عند محاولة الاجابة على السؤال الرئيسي للبحث.

#### السؤال الرئيسي:

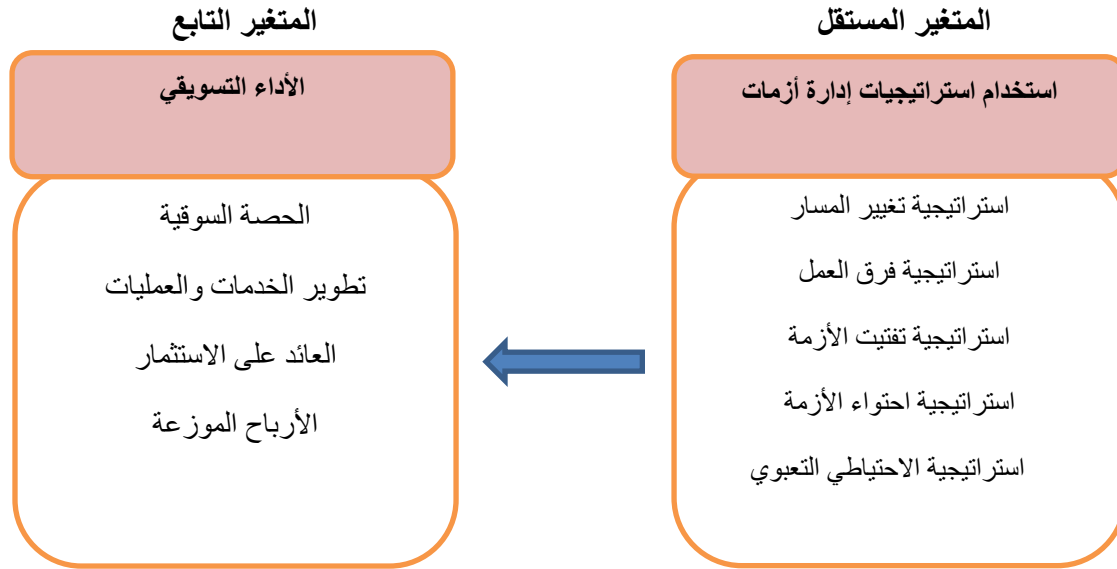
ما استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة الأكثر أهمية (تغيير المسار - تفتيت الأزمة - احتواء الأزمة - فرق العمل - تفرغ الأزمة) التي تؤثر على الأداء التسويقي في البنوك المحلية من خلال دراسة (الحصة السوقية - الربحية - تطوير الخدمات والعمليات) كمقاييس للأداء التسويقي.  
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مدى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة؟
- إما أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة؟

#### ثانياً: متغيرات ونموذج الدراسة

المتغير المستقل: الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات.

المتغير التابع : الأداء التسويقي.



شكل (1-1) نموذج الدراسة

(تجريد الباحث)

### ثالثاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى : " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، فرق عمل إدارة الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) على الأداء التسويقي ( الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ "

وتتفرع من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية :

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية تغيير مسار الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية فرق عمل إدارة الأزمة تفريغ الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية- تطوير الخدمات والعمليات – الربحية – العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية احتواء الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات – الربحية – العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

5. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي (الحصة السوقية- تطوير الخدمات والعمليات – الربحية – العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

6. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي (الحصة السوقية- تطوير الخدمات والعمليات – الربحية – العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في البنوك المحلية بقطاع غزة تعزى إلى ( السن – الجنس – سنوات الخبرة – الدرجة الوظيفية) عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

#### رابعاً: أهداف الدراسة

- التعرف على مدى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة.
- توضيح أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة.
- تحديد الإستراتيجية الأكثر أهمية ومستوى تطبيقها.

## خامساً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لمفهوم إدارة الأزمات، الذي أصبح من المفاهيم الواسعة الانتشار رغم حداثة النسبية، وأصبح تطبيقه أكثر تعقيداً في ظل الأزمات الحديثة المتشابكة التي تؤثر على الأعمال عموماً والبنوك خصوصاً، لاسيما إذا كان الحديث عن بقعة جغرافية هي بحد ذاتها كومة من الأزمات المتلاحقة مثل قطاع غزة .

كما أن أهمية الدور الاقتصادي والتموي الذي تلعبه البنوك المحلية، وضرورة التقييم والتطوير المستمر لأدائها التسويقي ليتناسب مع التعقيدات والمتغيرات السريعة في البيئة المحيطة يعطي هذه الدراسة المزيد من الأهمية.

ويمكن النظر إلى أهمية دراسة أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي من زاويتين الأولى علمية والثانية عملية:

حيث تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال قيام الباحث باستخدام منهج علمي لتقديم مادة علمية تحليلية تخدم منظمات الأعمال في قطاع غزة عموماً والبنوك المحلية خصوصاً، تتناول موضوعاً جديداً لم يسبق تناوله في أدبيات الإدارة إلا على نطاق محدود وهو تأثير استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي.

وتتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في تقديم التوصيات لأصحاب القرار في البنوك المحلية بشأن كيفية التعامل مع الأزمات بكفاءة من خلال بيان تأثير استخدام كل استراتيجية من الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي، الأمر الذي سيسهم في تطوير أداء هذه البنوك.

## سادساً: مصطلحات الدراسة

### الأزمة :

حدث مفاجئ لا يمكن السيطرة عليه، يهدد حياة المنظمة (أو الأشخاص)، ينتج عنه آثار سلبية أو إيجابية بحسب طريقة التعامل معه. (ماهر، 2006)

## إدارة الأزمات :

استخدام أدوات علمية وعملية خلال مراحل الأزمة المختلفة، لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها، لتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها (السعيد،2006).

## فرق العمل:

إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب ( الإنتاجية والتسويقية، البشرية والمالية والسياسية والقانونية) فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب ضمن فريق حيث يطرح كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، حيث لا يترك شيء للاجتهاد والصدفة (ماهر،2006).

## تفتيت الأزمة :

وهي تشير إلى استراتيجية تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والقابلة للحل (الصيرفي،2008).

## تحويل مسار الأزمة :

استراتيجية يتم استخدامها عند التعرض لأزمات شديدة لا يمكن وقف تصاعدها ، وذلك بتحويل مسارها إلى مجال آخر ، أو إلى شيء منتج وفعال (أبو فارة،2009).

## احتواء الأزمة:

حصر الأزمة بنطاق محدد وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وافقادها قوتها (ماهر،2006).



## الفصل الثاني الاطار النظري

المبحث الأول : استراتيجيات إدارة الأزمات

أولاً: مفهوم الأزمة والمصطلحات ذات العلاقة

ثانياً: أسباب نشوء الأزمات

ثالثاً: الخصائص الأساسية للأزمات

رابعاً: مفهوم إدارة الأزمات

خامساً: الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات

سادساً: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

سابعاً: فوائد الأزمات

المبحث الثاني : الأداء التسويقي

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

ثانياً: الأداء التسويقي

ثالثاً: قياس الأداء التسويقي

المبحث الثالث : القطاع المصرفي

أولاً: الأخطار التي تواجه المصارف

ثانياً: الأزمات البنكية

ثالثاً: الأداء التسويقي للمصارف

رابعاً: نبذة عن القطاع المصرفي الفلسطيني

## الفصل الثاني الاطار النظري

المبحث الأول : استراتيجيات إدارة الأزمات

مقدمة :

تتسبب الأزمات في خسائر كبيرة وفي أضرار اقتصادية جسيمة تؤثر على حياة مئات من المنظمات في جميع أنحاء العالم. وتعد هذه الأزمات بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها. ويتطلب التصدي لهذه الأزمات أن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التنموية للدول و المنظمات على حد سواء بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة و وعي من صانعي القرارات. إن إدارة الأزمات هي إدارة ما لا يمكن إدارته والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه، و بذلك نرى التحدي الحقيقي للمنظمات في سبيل تبني إدارة الأزمات لا لتزف فكري و إنما كخيار استراتيجي مهم بدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم و تحويل نظرياته لواقع يُطبق مما يعود بالفائدة للمنظمات و بالتالي تسهيل عملية المحافظة على فرص بقائها وتحقيق أهدافها ( الخضري، 2000).

أولاً: مفهوم الأزمة والمصطلحات ذات العلاقة :

تعددت المفاهيم المختلفة للأزمة حسب وجهات النظر المختلفة، ولا شك أن التأصيل الجيد والفهم الصحيح لمصطلح الأزمة يساعد في التعامل بشكل أفضل مع موضوع إدارة الأزمات. ولأنه يعتبر من المفاهيم الشائعة الاستعمال في كافة المجالات حتى في حياتنا اليومية، فإن ذلك أدى إلى صعوبة وضع تعريف شامل للأزمة، وهذا ما عبر عنه بعض الكتاب بأنه " يصعب ويتعذر وضع تعريف شمولي لمعنى الأزمة بسبب الكم الهائل من الدراسات التي نشرت خلال الأعوام الماضية حول مدلول الأزمة والتي حاولت معالجة هذا المدلول من مختلف زواياه (بن جامع، 2010).

واليوم تعد كلمة " الأزمة من أكثر الكلمات تداولاً في مختلف الأنظمة والتخصصات فقد عانت تلك الكلمة من كثرة الاستخدام حتى يتصور البعض أن صياغة مفهوم وتعريف لها المعنى يعد شيئاً تقليدياً لا يضيف

جديداً، حيث تعددت استخدامات كلمة الأزمة على المستوى الأكاديمي والإعلامي ليصل عدد استخداماتها إلى 120 استخدام بعد إحصائيات أحد الكتاب (أحمد، 2012).

بالتعريف اللغوي : الأزمة في المعجم الوسيط بمعنى الشدة والقحط، أما في المنجد فإن أصل الكلمة مشتق من زأم، زؤوما أي مات سريعاً.

أما مفهوم الأزمة فقد نشأ في بدايته " في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني "كربنو " ويعني نقطة تحول" Turningpoint " وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً" ( عبد الوهاب، 2003).

ورغم أن مفهوم الأزمة قد ظهر إلى الوجود كمصطلح طبي إلا أنه سرعان ما انتقل إلى مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية مثل علم السياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع على الاقتصاد وعلم الإدارة، وذلك بعد تفجر وانتشار الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية والسياسية والاجتماعية منذ بداية النصف الثاني من القرن الماضي.

وبناء على ذلك عرف بعضهم "الأزمة بمعناها العام والمجرد : هي تلك النقطة الحرجة، أو اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل وإما للأسوأ" (الخصيري، 2003). وبصياغة أخرى "هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارات ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (عليوة، 2007). وهو قريب جداً من تعريف قاموس Webster للأزمة crisis على أنها "مرحلة أو نقطة تحول حاسمة للأشياء، إما للأفضل أو الأسوأ."

ومطالعة التعريفات في التخصصات المختلفة تبين أن أغلبها يركز على جانب الأضرار والسلبيات الناجمة عن الأزمة سواء في توقع حدوثها أو فجائيتها. كما أن المؤلفين قد تناولوا الأزمة من عدة جوانب ولكنهم ركزوا أكثر على الجانب المتعلق بتخصص كل منهم. في التخصصات الإدارية والتنظيمية قدم المؤلفون تعريفات عديدة للأزمة واستقر أغلبهم على أنها تعنى نوعاً من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة، وركزوا كذلك على تأثير الأزمة في الجوانب الإدارية، وأداء العاملين، وكيان المؤسسة

ككل، كما أنها تؤثر على علاقة المؤسسة بالجمهور، والأهداف التي بنيت عليها، بل وقد تؤثر على استمرارية المؤسسة وبقائها.

أما الأزمة في المجالات الاقتصادية فإنها قد تكون متقاربة إلى الجوانب التنظيمية والإدارية باعتبار أن الخلل في تلك الجوانب يؤثر على النواحي المالية والاقتصادية للمؤسسة، وهو ما دفع بالمؤلفين إلى تعريف الأزمة بأنها الحدث الذي يؤثر بشدة على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها، مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء، وكذلك مسو التأثير على العاملين والنواحي المادية المتعلقة بهم.

### التمييز بين الأزمة والمفاهيم ذات الصلة

لا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الإدارية والظواهر الأخرى والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها أو تختلط بمفهوم الأزمة ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة. هذا الاختلاط قد يؤدي إلى استنتاجات خاطئة فيما يتعلق بفهم طبيعة الأزمة والتخطيط للتعامل معها وتقليل آثارها، وبالتالي معالجات إدارية غير سليمة، ومن تلك المفاهيم : الحادث، المشكلة، والكارثة .

### مفهوم الكارثة Disaster

الكارثة في اللغة العربية من كرت بمعنى غم، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد (عليوة، 2001). وفي قاموس أكسفورد، كان تعريف الكارثة Disaster بأنها : " حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة، وهو سوء حظ عظيم ". وكلمة Disaster مشتقة من اللغة اللاتينية ومكونة من مقطعين Dic وتعني القوة السلبية، والثانية Ustrum وتعني النجمة، والمعنى الحرفي للكلمة هو " النجمة السلبية " أو " سوء الطالع " (مكاوي، 2005). "والكارثة هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً" (عليوة، 2007).

ويخطط البعض أحياناً بين الكارثة والأزمة،" فرغم اتفاقهما في كونهما موقفاً مفاجئاً إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة" (اسليم، 2007).

وعلى ما تقدم نستطيع أن نجمل الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي (مكاوي، 2005) :

- تنطوي الكارثة علي مسار واسع وضحايا أبرياء لا يشترط وجودها في الأزمة.
- تسترعي الكارثة اهتمام الرأي العام والحكومة بما يثير التعاطف مع الضحايا وتقديم المساعدات المادية والفنية للمنظمة علي خلاف الأزمة التي تجعل المنظمة المتعرضة لها مثار انتقادات شعبية ورسمية.
- تقع الكارثة بشكل مفاجئ ويستحيل التنبؤ بها لاتخاذ التدابير لتجنبها، بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات من الأخطاء والمشكلات حتى تصل إلى درجة الانفجار.
- الهدف الأساسي عند التخطيط للتعامل مع الكارثة هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف الكارثة للحد من أضرارها ومحاولة احتوائها، أما الهدف الأساسي من التخطيط للتعامل مع الأزمة هو حماية سمعة المنظمة من الانهيار و التشويه وفقدان المصداقية، ويتطلب تحقيق هذا الهدف حشد كافة طاقات وموارد المنظمة.

فيما يرى محمد (2001) من الفروقات بين الكارثة والأزمة أن "الأزمة أعم واشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات. وقد يكون للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالبا لا يكون لها مؤيدون."

لذلك فان الكارثة ليست هي الأزمة ولكن الأزمة هي إحدى نتائج الكوارث وفي كثير من الأحيان ينتج عن الكوارث مجموعة أزمات يتم التصدي لها وفي نفس الوقت تنتج مجموعة ظروف من داخل هذه الأزمات تتيح الفرصة للقائمين علي القيادة وصانعي القرار باستثمارها في تحقيق بعض الأهداف والتي يصعب تحقيقها في الظروف الطبيعية أو العادية "

### مفهوم المشكلة: Problem

"الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة". (مهنا، 2006)

فيما يعرفها أحمد (2002) بأنها " عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه" .

"والمشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها، يمكن أن تعمل بمثابة تعقيد للأزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة، ويحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات والإجراءات وتحتاج المشكلة إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها" (هلال، 2004).

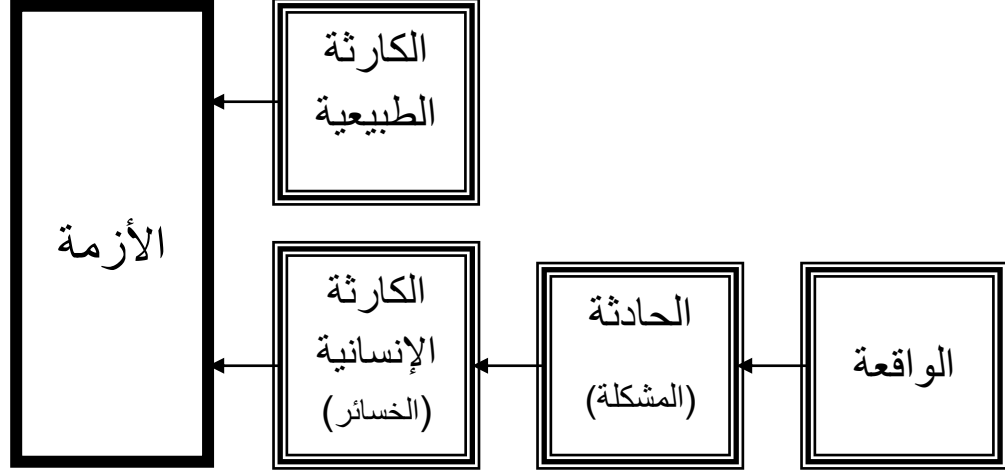
"ويمكن القول أن لكل أزمة مشكلة تواجه متخذ القرار في الكيان الإداري ولكن بالطبع ليست كل مشكلة أزمة، ويعبر مصطلح الأزمات عن المشكلات الحادة التي يشعر الفرد تجاهها بالانفصال والضغط الشديدين، وأنها باستمرارها تشكل تهديداً لحياته، ولأمنه وللاستقراره، ولأهدافه الأساسية في الحياة" (الخصري، 2003).

### مفهوم الحادث: Accident

(وقد عرفه كل من السيد عليوة وحواش بأنه "شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه" (مهنا، 2006).

والعلاقة بين الحادث والأزمة هو أن "الأزمة قد تتجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط إحدى نتائجه" (الخصيري، 2003).

يوضح الشكل التالي الفرق بين بعض المفاهيم السابقة والعلاقة بينها.



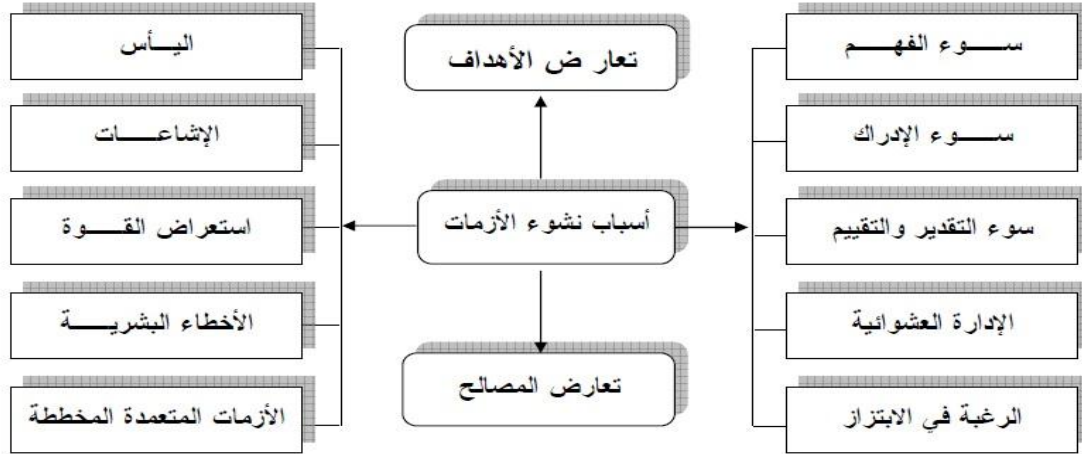
المصدر: (ماهر، 2006)

شكل (2.1) العلاقة بين بعض المفاهيم المتعلقة بالأزمة

## ثانياً: أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهاية تعززها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات. وتتعدد أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها من هو خارج عن قدرات الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتدخلاته، ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة : أسباب فردية، اجتماعية، إدارية (الحوامة، 2003؛ الخضير، 2003).

وأياً ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي (2.2) أهم هذه الأسباب:



المصدر: (الخضيري 2003)

شكل (2.2) أسباب نشوء الأزمات

ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

### 1. سوء الفهم :

سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، وينشأ عادة سوء الفهم من خلال جانبين:

- نقص المعلومات
  - التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.
- ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة، وان يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج.

### 2. سوء الإدراك:

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد.

### 3. سوء التقدير والتقييم:

وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات، من خلال جانبين: هما المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس على مواجهة الطرف الآخر وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والتقليل من شأنه. ( الخضيري، 1999 )



#### 4. الإدارة العشوائية :

وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كسبب وباعث للأزمات بل كدمر للكيان الإدارة ومحطم لإمكانياته وقدراته ولاستعداده لمواجهة أي أزمة مهما كان حجمها صغيراً أو يمكن التغلب عليها، فالإدارة العشوائية تقوم علي الجهل وتشجيع الانحراف والتسبب والاعتماد علي التوجهات الشخصية للرؤساء وتقوم الإدارة علي أساليب الفعل واتخاذ القرار الذي عليه الموقف، والقرارات فيها معدومة التأثير حيث يتراجع متخذوها عنها ويعمدون إلى تغييرها كل لحظة والتنصل من مسؤوليتها. ولعل هذا يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقد إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها. (السيد، 2000)

#### 5. الرغبة في الابتزاز:

ويقوم هذا الباعث علي السيطرة علي متخذ القرار في الكيان الإداري، وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة التي قام بها في السابق والتي لا يعلمها أحد لإجباره علي القيام بتصرفات أكثر خطأً وأشد ضرراً. وتقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب الغير عادلة من خلال صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار علي الانصياع لهم.

#### 6. اليأس:

يعد اليأس في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً على متخذ القرار، لذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة، والأزمة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة إحباط حيث يفقد الشخص الرغبة والدافع على العمل والتطوير والتنمية، وتتفاقم الأزمة لتصبح "حالة اغتراب" بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه، وتبلغ قمة الأزمة عندما تحدث حالة انفصام بين مصلحة العامل أو الفرد وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه. (الصيرفي، 2007).

## 7. الإشاعات

وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل أن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة يؤدي إلى تفجير الأزمة.

## 8. استعراض القوة

وهذا الأسلوب يستخدم من جانب الكيانات الكبيرة الحجم لتحجيم الكيانات الصغيرة كما يتم أيضاً من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تمتلك بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها، أو اختبارها، حيث تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير علي مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج أو العواقب، ثم تتداخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

## 9. الأزمات المخططة:

ويطلق عليها الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوي المنافسة للكيان الإداري علي تتبع مسارات عمل هذا الكيان، وهو ما يعرف بالإدارة بالأزمات.

## 10. الأخطاء البشرية

هي أحد الأسباب لنشوء الأزمات ، لذلك فإنها قد تسبب أزمات نتيجة للإهمال وعدم كفاءة العاملين وتقاوسهم عن العمل وتراخي المشرفين وإهمال الرؤساء.

## 11. تعارض الأهداف:

يحدث اختلاف في الرؤيا والطموحات والأهداف بين متخذي ومنفذي القرار في الكيان الإداري الواحد، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته، مما يوجد

تعارضًا مع أهداف البعض الآخر، مما يؤدي إلى حدوث أزمة بين صانع القرار ومنتخذه ومنتفذ القرار أو المستفيدين أو المتضررين.

## 12. تعارض المصالح:

وهي إحدى أسباب حدوث الأزمات سواء علي المستوى المحلي أو الدولي حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة علي إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه ومن هنا يقوى تيار الأزمة.

13. الخوف الوظيفي : وما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وغياب التغذية الراجعة، وعدم مشاركة العاملين في صنع القرار، وعدم اعتراف العاملين بأخطائهم، وضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء العاملين.

14. أسباب خارجة عن إدارة المنظمة مثل الزلازل والبراكين والأعاصير وغيرها من الكوارث الطبيعية أو الحروب التي يصعب التكهن بها والتحكم فيها. (عبدالرحمن، 2002)

15. ضعف نظام المعلومات ونظام دعم اتخاذ القرار وما ينتج عنه من عدم وجود المعلومات السليمة التي تساعد علي اتخاذ القرار المناسب، وعدم دراسة الحلول البديلة للأزمات ، وأحياناً مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرارات.

16. عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وما يترتب علي ذلك من: عدم التعلم من الأخطاء، عدم الترحيب بالإدارة الجديدة والحلول المبتكرة ، عدم إدراك أهمية عقد الاجتماعات في تطوير سير العمل.

17. تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة مثل شكاوي العملاء أو المشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشراً لوجود فشل أو جوانب قصور.

18. عدم الاهتمام بالتنمية الفردية وأثارها التي تتمثل في:

- عدم تشجيع الأفراد على الانتماء للمنظمة.
- انتقال الخبرات المؤهلة للعمل لدي الشركات المنافسة.

19. ضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى:

- عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات.
- عدم التركيز علي النتائج والتركيز علي التشكيلات.
- عدم الثقة والمساندة.
- وجود قدر قليل من الولاء للمنظمة. ( أحمد، 2002 )

"وليس من الضروري أن تنشأ الأزمة نتيجة لسبب دون الآخر، فغالبًا ما ترجع إلى عدة أسباب مجتمعة وعوامل متشابهة مع بعضها البعض، كما أن إحدى أسباب نشوء الأزمات الحقيقية هو عدم القدرة علي التخطيط و التنبؤ وعدم توفر المعرفة المسبقة والمعلومات بالإضافة إلى ضعف القيادة وعدم توافر مخططات سابقة للتعامل مع تلك الأزمات." (اسليم،2007)

**ثالثاً: الخصائص الأساسية للأزمات :** ( الجندي،2004؛ مهنا،2004؛ الخضيرى،2003)

أ. **المفاجأة العنيفة :** عند انفجارها واستحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها .

ب. **التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد :** في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.

ت. **نقص المعلومات** : عدم ووضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري .

ث. **سيادة حالة من الخوف** : من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة .

ج. **ضيق الوقت** : فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرعاية والاستجابة له وان الرد عليه يجب أن يكون سريعاً للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح القومية، كما ان الاستعداد لا يكون كافياً للمواجهة.

ح. **التهديد** : وهي الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو تقدم معين سواء بالإثارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الاوّل لتحقيقها من قبل الطرف الثاني من التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة.

أما عليوة (2007) فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

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

## رابعاً: مفهوم إدارة الأزمات

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات (Crisis Management) في الأصل من الإدارة العامة، وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة، وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والحرائق والحروب الشاملة (مهنا، 2004) وهو ما أشار إليه أيضاً عليوة (1997) بأن " أصول إدارة الأزمة ترجع إلى الإدارة العامة" ( وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).

"تجه الباحثون في مفهوم إدارة الأزمات إلى دراسته من الناحية النظرية والتطبيقية من حيث كونه علماً أم فناً، الكثيرون رأوا أن إدارة الأزمات منذ بدايتها وتطبيقها في المؤسسات تعد فناً يعتمد على كفاءة المديرين، ثم تطورت مبادئها وأسسها لتكون علماً لدى المؤسسات الأمريكية (السعيد، 2006)."

"ويعد علم إدارة الأزمات، من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذي القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامها للارتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية" (الخصيري، 2003).

أما حمدونة (2006) فيذكر أن إدارة الأزمات هي " القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث" فيما يرى عثمان (2004) أن " إدارة الأزمات هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها".

بصياغة أخرى "يرى Capoigro أن إدارة الأزمات كوظيفة هي الاتجاه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانية المؤسسة المادية، أو صورتها الذهنية لدى الجمهور، إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة" (السعيد، 2006)

أما من وجهة النظر الإعلامية فإن إدارة الأزمة هي " إدارة السمعة، وهي عبارة عن جهود متواصلة تحظى بتعديلات مستمرة تواكب الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة" (مكاوي، 2005).

"ومن خلال ما سبق لبعض مفاهيم إدارة الأزمات يمكن استنباط أن إدارة الأزمات هي " كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

## الإدارة بالأزمات:

من الجيد في هذا المقام التعرض لمصطلح الإدارة بالأزمات، حيث تقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على مشاكل قائمة فعلاً وتواجه 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 .

ومن هنا؛ يطلق البعض على الإدارة بالأزمات "علم صناعة الأزمة" للتحكم والسيطرة على الآخرين. إن الأزمة المصنوعة المختلفة، لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة و، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها.

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها. (الخضيرى، 2003)

## خامساً: الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات:

إن الهدف من مواجهة الأزمة هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق وقف التدهور والخسائر، وتأمين وحماية العناصر المكونة للكيان الأزموي، والسيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها، والاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير، ودراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها (هلال، 2004).

إن المؤسسات تختلف فيما بينها من حيث الأساليب والإجراءات التي تتبعها في إدارة الأزمات والأحداث الطارئة التي تواجهها، وهو ما يمثل ثقافة المؤسسات في التخطيط لإدارة الأزمات، حيث أن التراث البحثي قد انتهى إلى وجود نمطين من المؤسسات أحدهما يعتمد على الأسلوب التقليدي ورد الفعل في التعامل مع

الأزمات دون التخطيط والإعداد لها، والآخر يعتمد على الأسلوب المستحدث والعملية في التخطيط لإدارة الأزمات من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية والاستراتيجية في التخطيط والاستعداد لها (السعيد، 2006). الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات هي مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المنظمات في أغلب دول العالم في مواجهة الأزمات، وهي أساليب ذات طابع خاص، يغلب عليها طابع العنف والمواجهة الشديدة والدكتاتورية، وهذه الأساليب التقليدية لا تتجح في معالجة الأزمة، لكن هذه الأزمة قد تخدم لمدة من الزمن ثم تعود من جديد أكثر شدة وأعنف قوة .

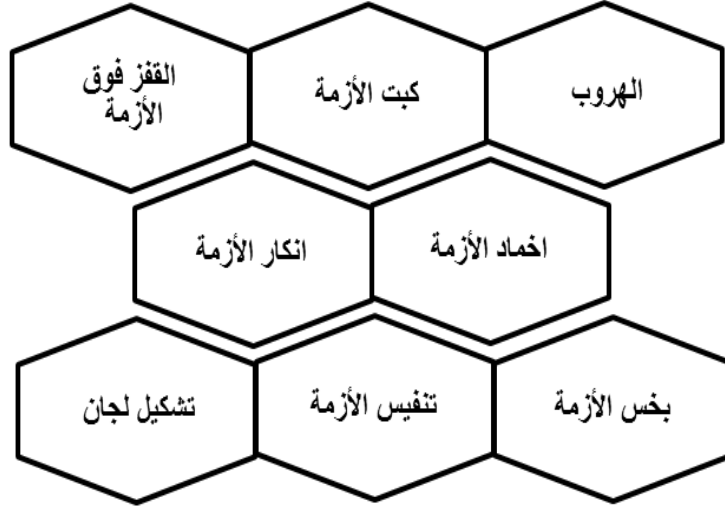
"ويعود أصل الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات إلى الفكر الفلسفي الذي وضعه توماس هوبز عام 1637 في كتاب أسماه " التنين " تم إصداره عام 1651، وهذا الفكر الفلسفي لتوماس هوبز يحتوي أفكاراً سيئة في الاستبداد والتسلط والتحكم في الآخرين، ويؤدي إلى بناء نظام قائم على الاستبداد والقوة والعنف، وكان هذا الفكر يركز على التخلص من المجتمعات غير المتحضرة (البدائية).

وقبل عرض هذه الأساليب التقليدية، فإنه لا بدّ من الإشارة على أن هذه الأساليب قد أصبت غير فاعلة وغير عملية في كثير من الظروف، وتكون في كثير من الحالات الأزمومية عاجزة عن إحداث التأثيرات المطلوبة في قوة الأزمة.

هناك مجموعة من العوامل التي أصبحت تعيق وتحدّ من فاعلية استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، ومن هذه العوامل الانتشار الواسع للوعي والمعرفة في ظل الفضائيات والإنترنت ، والانتشار الواسع للثقافة المحلية والعالمية، وتعاضم دور جمعيات حقوق الإنسان ، إضافة إلى النظرة السلبية لأفراد المنظمات واتجاهات المجتمع نحو استخدام هذه الأساليب، فهذه الأساليب صارت تثير الاستهجان والاحتقار والسخط الشديد، وصار استخدامها او مجرد التلويح باستخدامها هو سبب أساسي يبرز للمجتمع اتخاذ مواقف سلبية تجاه هذه المنظمة والدعوة إلى مقاطعتها ومقاطعة منتجاتها أو مقاطعة على أشكال التعامل والتعاون معها". (أبوفارة، 2009)



شكل (2.3) الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات



المصدر: جرد بواسطة الباحث

وأهم الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات، والتي ذكرها كل من (العماري،1993) و (الحملوي،1997) و(الخضيري،1999) و(هلال، 2004) و (ماهر،2006) و (حريز،2007) و (أبوفارة، 2009) و (Benoit,1997) ما يلي :

#### 1. انكار الأزمة:

هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على ما يرام، وذلك لمواجهة الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الإدارة الدكتاتورية. ويمكن القول أن خلاصة هذا الأسلوب هو استخدام التعميم الإعلامي لإنكار جميع أسباب الأزمة ونتائجها وتداعياتها وانعكاساتها على المنظمة وعلى جميع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، لكن هذا الأسلوب لا ينجح في نهاية المطاف.

"ولتحقيق النجاح الموقت لهذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة تستخدم أدوات متعددة أهمها:

- التعتيم الإعلامي ومحاولة العزل الكامل لكادر المنظمة عن مجريات الأزمة.
- استخدام الدكتاتورية القهرية والسعي إلى السيطرة الكاملة على كل مجريات الأمور.
- الاستمرار في عدم الاعتراف بالأزمة وعدم السماح بتسريب أية أخبار عن المنظمة.
- تقديم الادعاءات بأن الأوضاع في المنظمة في أحسن حالاتها.
- مهاجمة الأطراف التي تشير إلى وجود الأزمة واتهامها بالتخريب وعدم الولاء التنظيمي.
- استخدام الدعاية في الترويج لمواقف إدارة المنظمة للأزمة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب التقليدي ( إنكار الأزمة ) لا يستخدمه الا المديرون الذين لا يمتلكون القدرة العلمية والخطوات المنهجية لمعالجة الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية، ولا يمتلكون القدرة لتقليل خسائر المنظمة من هذه المنظمة إلى حدودها الدنيا، وهذا الأسلوب تلجأ إليه الإدارات التي لا تؤمن بمبدأ إشراك الآخرين في صناعة القرارات والتشاور والتحاور معهم للوصول إلى اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها المنظمة . (أبو فارة، 2009)

## 2. كبت الأزمة:

هذا الأسلوب يطلق عليه أيضاً أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، ويتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى. وتسعى إدارة المنظمة إلى التضييق على قوى الأزمة وإغلاق جميع المسارب والمنافذ والطرق التي قد تنفذ من خلال التخلص من قادتها، والتخلص من أية قيادات جديدة قد تبرز، والقضاء على كل محاولات التجدد التي تسعى قوى الأزمة لتحقيقها. وعند استخدام هذا الأسلوب (أسلوب كبت الأزمة) فإنه لا يكون هناك أية استجابة لمطالب قوى الأزمة، بل أن إدارة المنظمة تقوم بالممارسات والتصرفات الإدارية وغير الإدارية التي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الأزمة ونتائجها(العماري، 1993).

"وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل ما تبذله إدارة المنظمة من جهود وممارسات وتصرفات للقضاء على الأزمة وأسبابها ونتائجها لا تضمن لها تحقيق ذلك، بل أن الأزمة قد يتأجل ظهورها، وقد تأخذ إشكالاً جديدة تكون أشد خطورة من الوضع الحالي" (أبوفارة، 2009).

### 3. اخماد الأزمة:

تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة ووجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل. وهذا الأسلوب هو من الأساليب التي تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة، وعند استخدام هذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة لا تلتفت كثيراً إلى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو أن وجود المنظمة وبقائها في خطر شديد، وأن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة وعلى مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعهم. وهذا الأسلوب تلجأ إلى استخدامه كثيراً الإدارات التي تتبنى الخط الدكتاتوري في إجارة منظماتها (الخصيري، 2003).

### 4. بخس الأزمة:

إن جوهر هذا الأسلوب هو التركيز على التقليل من شأن الأزمة والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها، وهذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المنظمة بالأزمة أولاً (الاعتراف بها كحدث حصل في المنظمة) والتعامل معها على أنها مجرد حدث عابر وحدث غير مهم لا يؤثر على سير أعمال المنظمة وعلى أنشطتها، ويجري التعامل معه الوسائل والأدوات المناسبة، وأنه في طريقة إلى الانتهاء والزوال، وسوف تعود المنظمة سريعاً إلى توازنها وسابق عهدتها قريباً. ويجري استخدام أدوات ووسائل متعددة من أجل بخس الأزمة، وهذه الأدوات والوسائل تتراوح بين الترغيب الإغراء والاستقطاب، من جهة، وبين التهيب والتخويف والعقوبات المالية وغير المالية من جهة أخرى. "هذا الأسلوب قد يُفلح وقد ينجح في التعامل المؤقت مع الأزمة، لكنه لن ينجح في القضاء عليها كلياً، بل انها قد تعود وتتفجر لاحقاً، وربما تكون عودتها أشدّ عنفاً وقوة."

## 5. تنفيس الأزمة:

هناك بعض أنواع الأزمات التي يتأخر انفجارها، وتستمر دوافع وأسبابها بالتصاعد، وتندر بأن انفجار الأزمة سيكون مروعاً وقوياً جداً عندما تحين ساعة الصفر، لأن تأخر انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث وتقع، ولذلك، فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة، وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة، العمل على إثارتها مما يؤدي إلى اشغال قوى الأزمة في هذه القضايا، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمة للأزمة، ومن هنا، فإن شدة الأزمة تقل، وربما لا تقع هذه الأزمة مستقبلاً، وإذا وقعت فإنها تقع بصورة ضعيفة تسهل السيطرة عليها.

يطلق على هذه الطريقة أحياناً طريقة "تنفيس البركان" عن طريق فتح ثغرات متلفة في بنيان وجدار الأزمة، وإيجاد قضايا فرعية جزئية تستوعب جزءاً من الضغط، وتستنزف جهد أصحابها فتضعف قوة الدفع الرئيسية.

## 6. أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة :

"تلجأ بعض الإدارات إلى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة، ويتم 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 الحقيقية التي تقف وراء الأزمة، والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقية وراء هذه الأزمة. إن تشكيل هذه اللجنة يؤدي إلى افقاد هذه الأزمة لقوتها، ويؤدي إلى ضياع الوقت ومرور الزمن دون التوصل إلى الأسباب الحقيقية للأزمة."

## 7. القفز فوق الأزمة :

ويتركز هذا الأسلوب علي الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة علي الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي يوجد خبرة في التعامل معها .ويؤدي هذا الأسلوب غالبا إلى ترك النار تحت الرماد، حيث قد يعتقد المسؤول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة انه قد تم السيطرة عليها، في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها اكثر قوة .

وأضاف كل من اسليم (2007) وهلال (2004) و Benoit (1998) الأساليب التقليدية التالية:

## 8. أسلوب الهروب (النعامة) :

الأزمة بطبيعتها متطورة وغير جامدة، لأنها تنتج عن احتكاك أو صدام عوامل بشرية أو صناعية أو طبيعية، وهذا الاحتكاك يحدث بين عاملين أو اكثر .

ونظراً لأن هذه العوامل متغيرة فإن الأزمات الناتجة عنها تكون متغيرة وتبدو مظاهرها بالغة التعقيد والصعوبة مما يؤدي إلى الغموض في الموقف الأزموي لدرجة قد تجعل الفرد حائراً وعاجزاً عن التعامل معها بالشكل الصحيح .

وكي يتخلص الفرد من التوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة من جانب، وما ينتج عن عجزه عن مواجهتها، فانه يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية للتخلص من هذه الحالة عن طريق الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة. "وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صوراً مختلفة منها (اسليم،2007) :

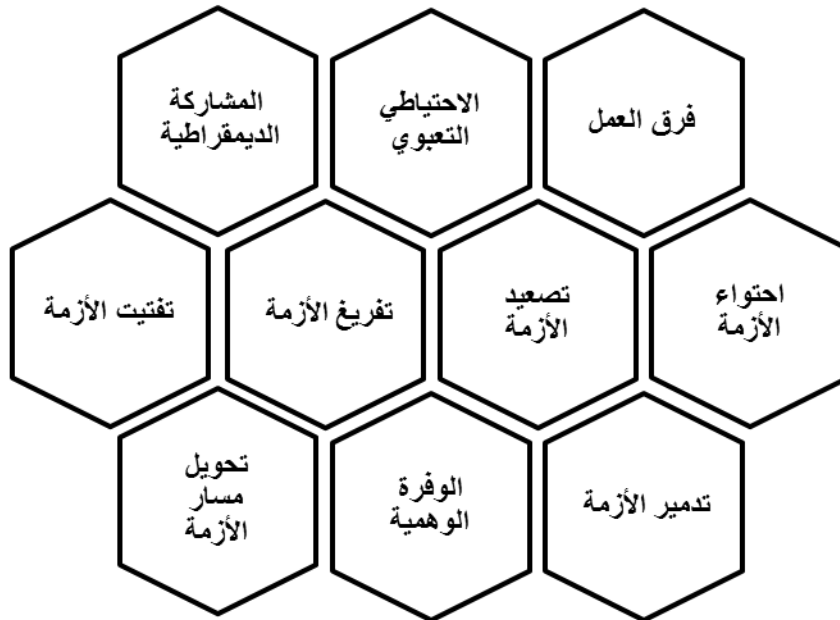
- الهروب المباشر : مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب .
- الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيدا عن مجتمع الأزمة، أو الإصابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض.
- التنصل من المسؤولية : عن طريق إلقاء المسؤولية علي الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي، حيث يتم تقديم أذارٍ بعيدة عن المسؤوليات .

- التركيز علي الجانب الآخر: حيث يعمل المسؤول علي تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة بالتركيز علي جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة.

### سادساً: الاستراتيجيات الحديثة (الأساليب غير التقليدية) لإدارة الأزمات :

في ضوء الإخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، وفي ضوء التراكمات السلبية المتعلقة بكل أسلوب من الأساليب التقليدية المستخدمة، وفق تمخض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الاستراتيجيات (يطلق عليها أحياناً أساليب أو طرق) غير التقليدية لإدارة الأزمات، وهذه الاستراتيجيات تنسجم مع مضامين التطورات الإدارية والتكنولوجية، وتتفق مع الآفاق الواسعة التي نجمت عن ثورة المعلومات والاتصالات، وتحقق التطابق الفكري والعملي مع فلسفة ومضامين الاقتصاد المعرفي. كما أن هذه الأساليب الحديثة تنسجم مع التوجهات الحديثة (التي تتبناها المنظمات) نحو العاملين والموظفين وجميع أصحاب المصالح، فهي أساليب تراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتراعي تحقيق المصالح المجتمعية وتعمق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع.

شكل (2.4) : الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات



وأهم الأساليب الحديثة (غير التقليدية) التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لإدارة أزماتها ما يأتي:

## 2. طريقة فرق العمل:

وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل (فتحي، 2001).

وهذه الفرق إما أن تكون فرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ، و"يعرف فريق الأزمات على أنه مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة وتتبع آثار الأزمة" (شريف، 1998).

وينبغي على مخطط الأزمة الاهتمام بإعداد فريق الأزمة واختياره من ذوي الإمكانيات والقدرات والمهارات الخاصة كي يتم التعامل مع الأزمات الحالية والمتوقعة، وكلما كان الفريق معداً إعداداً جيداً كلما مكن المنظمات من علاج الأزمات بكفاءة، فالإعداد النفسي والتدريب العملي المستمر يجعل المنظمات في طمأنينة من إمكانية التعامل مع الأزمات واحتوائها واستعادة النشاط في وقت أقل . إن الهدف من الفريق خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل والإحساس المشترك للمسئولية واستجابة أكثر للتقنيات والالتزام التام للأهداف والمحافظة على القيم وتوقع المشكلات قبل حدوثها وزيادة فعالية الاتصالات وتحسين مستوى المهارات (نصير، 1998).

ويعتبر أبو فارة (2009) أن " جوهر كل أسلوب من الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات هو استخدام "فريق الأزمات " لإدارة أية أزمة تواجه المنظمة، ولمساعدة إدارة المنظمة وتقديم المشورات الإدارية والفنية التي تمكن هذه الإدارة من التعاطي مع هذه الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية".

## 3. طريقة الاحتياطي التعبوي:

"حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، ومن ثم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث

أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة. يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة نظرية "حافة الخطر وحدّ الأمان" والتي تتطلب المعرفة والمتعمقة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجه هذه المنظمة، وتحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها" (بن كردم، 2005).

"ويمكن أن تحقق المنظمة الاحتياطي التعبوي في مجالات متعددة منها (أبو فارة، 2009):

- الاحتياطي التعبوي في أفراد الإدارة، بحيث يكون هناك تهيئة وتدريب لعناصر إدارية جديدة شابة قادرة على تحمل مسؤوليات إدارة المنظمة إذا فقدت المنظمة واحداً أو أكثر من أفراد إدارتها الحالية ( لأي سبب كان ).
- الاحتياطي التعبوي المالي الذي يمكّن المنظمة من مواجهة الأزمات ذات الجوهر المالي.
- الاحتياطي التعبوي في بدائل التكنولوجيا، وهذا الاحتياطي يمكّن المنظمة من التعامل بنجاح مع الأزمات التي تواجه المنظمة لأسباب تكنولوجية، مثل ضرورة الاستغناء عن جزء من العاملين بسبب استخدام تكنولوجية حديثة جديدة، ومثل تقادم الآلات المستخدمة حالياً وضرورة الاستبدال، والانعكاسات التي تتركها التطورات التكنولوجية على طبيعة أعمال المنظمة، وما يتبع ذلك من ضرورات للتغير والتطوير التكنولوجي.
- الاحتياطي التعبوي في المتخصصين : ينبغي أن توفر المنظمة احتياطاً تعبويّاً من المتخصصين في مجال أعمال المنظمة المختلفة لمواجهة أي نقص طارئ ومفاجئ، وحتى لا يفقد هذا النقص في المتخصصين إلى وقوع أزمة .
- الاحتياطي التعبوي في جودة حياة العمل : ينبغي أن توفر المنظمة الاحتياطي التعبوي الذي يواجهه - بصورة فاعلة - أية حالة تراجع في جودة حياة العمل، بحيث تتم تغطية هذا التراجع من خلال استخدام الاحتياطي المتوفر، وقد يجري تعويض التراجع في أحد مكونات وعناصر جودة حياة العمل من خلال الاحتياطي المتوفر من مكونات وعناصر أخرى لجودة حياة العمل.
- الاحتياطي التعبوي في المواد الخام: هذا الاحتياطي التعبوي يواجه الأزمات التي تتعلق بنقص التوريد من المواد الخام، أو الانقطاع الكلي من الإمداد المطلوبة من المواد الخام أو من المواد الداعمة لعملية الإنتاج مثل الوقود والكهرباء والمياه وغيرها . ويجب التأكيد على أن تحديد



الاحتياطي التعبوي المطلوب يجري تحديده في ضوء التحليلات والدراسات التي يقوم بإعدادها " فريق الأزمات " في المنظمة.

#### 4. طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

هذا الأسلوب يُعتمد بكثرة في المنظمات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة، وهذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة وقوية التأثير في اطراف الأزمة، ويجري استخدامه بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد .

ومن عوامل نجاح هذا الأسلوب هو أن قيادة المنظمة تحظى باحترام وتقدير لدى أغلب الأطراف في المنظمة ولدى أغلب أصحاب المصالح، وهذا يجعلها قادرة على توجيه معطيات ومجريات موقف الأزمة بالاتجاه الذي يقود إلى معالجتها بصورة سليمة. كما أن لجوء إدارة المنظمة إلى استشارة أصحاب المصالح بخصوص هذه الأزمة يؤدي إلى تعزيز الثقة في هذه الإدارة وإلى الالتفاف حولها ومؤازرتها ومساعدتها في التغلب على الأزمة (الخصيري،2003). وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي (أحمد،2012). إن أسلوب المشاركة الديمقراطية بدفع مختلفة الأطراف ذات المصالح إلى تقديم الإشارات والنصائح لإدارة المنظمة، والمساهمة الفعلية في تقديم الحلول وتنفيذها، وتحمل جانب من تكاليف الأزمة والمسؤوليات المترتبة على وقوع هذه الأزمة، وعدم وضع العقبات في وجه الإدارة ضمن جهودها الموجهة نحو معالجة الأزمة، وتقدير كل ما هو متاح وممكن من البيانات والمعلومات والمعرفة المرتبطة بالأزمة ومحيطها وظروفها وأسبابها وآثارها وانعكاساتها(أبو فارة،2009).

هذه الطريقة تتطلب التركيز على العنصر البشري و مشاركة الرأي، والإفصاح عن الأزمة، وعن مداها، وعن خطورتها، الخطوات وما هو المطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك ومن يسهل القضاء عليها (أحمد، 2002).

## 5. طريقة احتواء الأزمة:

احتواء الأزمة هو محاصرتها في نطاق ضيق ومحدود. ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات. يركز هذا الأسلوب على محاصرة وتطوير الأزمة وحصرها في إطار محدود، وتجميع هذه الأزمة عند المرحلة التي وصلتها، والعمل على استيعاب وامتصاص كل الضغوط الناجمة عن الأزمة، ويكون ذلك من خلال فهم الأسباب الحقيقية للأزمة واستيعاب هذه الأسباب والتعاطي معها بروح إيجابية بعيدة عن العدوانية والتسلط .

إن استخدام أسلوب الاحتواء يؤدي إلى افقاد الأزمة لقوتها وشدتها التدميرية، ويمكن أيضاً تحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي إلى الاتجاه الإيجابي الذي يخدم أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح.

وتجري عملية احتواء الأزمة مروراً بمجموعة مراحل، وهذه المراحل هي (أبوفارة، 2009):

- الاستماع لقيادة قوى الأزمة، وتفهمها، ومطالبة هذه القيادة بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية في المنظمة .
- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادة هذه القوى) بتوحيد مطالبهم، مع التوضيح لهم بأن الاستجابة لجميع هذه المطالب هو أمر مستحيل، ولا يمكن أيضاً الاستجابة لمطالب بعض الأطراف دون الاستجابة لمطالب الأطراف الأخرى، فهذا الأمر يؤدي إلى تفاقم حدة الأزمة، ولذلك فإن الأمر يتطلب تخفيض سقف المطالب وتوحيدها.
- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادتها) بتشكيل لجنة تمثل هذه القوى من أجل بدء التفاوض والحوار تحقيقاً لمصلحة المنظمة والأطراف المختلفة الأخرى.
- التفاوض والحوار مع اللجنة المكلفة (من قوى الأزمة) والتوصل إلى حلول وسط مع هذه اللجنة بحيث تحقق هذه الحلول جزءاً من مصالح الأطراف المتصارعة، وهذا الأمر يؤدي إلى تقوية الفرصة على أي طرف يرغب ويخطط التدمير المنظمة والحاق الأذى والخسائر بها.

ويطلق على هذه الاستراتيجية في بعض الأدبيات استراتيجية وقف نمو الأزمة (بن كردم، 2005).

## 6. أسلوب تصعيد الأزمة

ويستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكثف عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة (أحمد، 2012). "تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم، وبصفة خاصة عندما تكون هناك تكتلات عند مرحلة تكوين الأزمة، فيكون الهدف من تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر الوصول إلى نقطة تعارض المصالح بين هذه التكتلات، حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر" (الديب، 2012).

"وفي نهاية المطاف فإن التكتل القوي الضاغط الذي تشكل في المرحلة الأولى يضعف ويتفكك، ومن ثم تصبح إدارة المنظمة أكثر قدرة على معالجة الأزمة . وكخلاصة، يمكن القول إن استخدام أسلوب تصعيد الأزمة يؤدي إلى تحقيق انشقاق في التحالفات الحالية بين قوى الأزمة، ويؤدي إلى تضارب وتعارض المصالح وإلى اختلافات جوهرية وحادة في الاتجاهات، وكنتيجة لذلك تصل الأزمة إلى حالة من الانحسار والتفتت، وتتمكن إدارة المنظمة من التعامل معها بإيجابية، وبذلك فإنها تكون قد نجحت في تحقيق مكاسب ملموسة في إدارة الأزمة" (أبو فارة، 2009).

## 7. طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها

وهي أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، حيث إن الأزمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثم فإنه بدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة، ومن هنا تكون مهمة متخذ القرار الحقيقية هي تفريغ الأزمة من مضمونها، إذ لا يمكن لأزمة أن تتغلغل في المنظمة وتؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهرية إذا لم يكن اتفاق بين قوى الأزمة على مضمون هذه الأزمة (الديب، 2012).

"إن النجاح في إفقاد الأزمة لمضمونها هو نجاح في إفقاد هذه الأزمة لقوة دفعها ونجاح في تجريدها من بصمتها الخاصة التي تستقطب بها ويمكن أن تتجح إدارة المنظمة في تفريغ الأزمة من محتواها من خلال أساليب كثيرة مثل:

- عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الأزمة (القوى الفاعلة).
- تكليف أشخاص موالين لإدارة المنظمة بقيادة تيار الأزمة.
- أن تقوم قيادة تيار الأزمة - بعد كسب ثقة قوى الأزمة - بالانحراف بالأزمة نحو اتجاه آخر لا يحقق لهذه الأزمة مضمونها ويفقدها قوتها وشدها ويبعدها عن الهدف الأساسي لها.
- أن تفرغ الأزمة من مضمونها يتطلب أحياناً قيام إدارة المنظمة بالاعتراف الجزئي والمؤقت بهذه الأزمة وبعد ذلك يتم إنكارها وتفرغها من مضمونها بنجاح. (أبو فارة، 2009)

مضمون أي أزمة " قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي إيفاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى" (ماهر، 2006). يطلق على هذا الاستراتيجية في بعض الأدبيات الإدارية اسم "استراتيجية إجهاض الفكر" (الشعلان 2002).

## 8. أسلوب تفتيت الأزمة

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وايجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزمومية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة" (أحمد، 2012).

"إن نجاح إدارة المنظمة في استخدام هذا الأسلوب يتطلب أيضاً معرفة كاملة ودقيقة وتفصيلية بجميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة وتدعمها، ويتطلب تحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تقتنع وتكتفي بها هذه الأطراف، وتلك المنافع والمطالب التي يمكن لهذه الأطراف أن تستغني وتتنازل عنها، كما يتطلب الأمر تحديد المطامع التي تسعى إلى تحقيقها قيادة الأزمة، وتحديد مجالات وآفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض تلك المطامع وصولاً إلى أهداف إدارة المنظمة في التغلب على الأزمة وأزماتها الفرعية الصغيرة. (أبو فارة، 2009)

"إن استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة يتطلب امتلاك إدارة المنظمة مهارات عالية في التعامل مع الأزمات، والتعاطي مع هذه المواقف بدرجة عالية من الحنكة والحكمة والذكاء، كما أن الأمر يتطلب إعطاء الفرصة للأجزاء الصغيرة التي جرى تفتيتها من أجل إعادة التجمع في أزمات صغيرة، والعمل على دفع أشخاص من أنصار إدارة المنظمة لتزعم هذه الأزمات الصغيرة وذلك من أجل الاستمرار في أضعافها والتغلب عليها." (الشعلان، 2002)

### 9. طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل (أسلوب المواجهة العنيفة)

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالباً ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات - وهذا ممكن خطورتها- أو في حالة التيقن من عدم وجود البديل. تلجأ إدارة المنظمة إلى استخدام هذا الأسلوب في التعامل مع الأزمة عندما يكون هو الخيار الوحيد ولا تكون الخيارات الأخرى قادرة على مواجهة الأزمة. ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب للتعامل مع الأزمات ذات الطبيعة الخطيرة وذات الآثار المدمرة، وعندما لا تتوفر البيانات المعلومات والمعرفة اللازمة والكافية والدقيقة عن هذه الأزمة، أو تتوفر هذه البيانات والمعلومات والمعرفة عن الأزمة لكنة جميعها تؤكد أنه لا بديل عن استخدام هذا الأسلوب مع هذه الأزمة" (أحمد، 2012).

ويجري استخدام هذا الأسلوب خلال التعامل مع هذه الأزمة كما يأتي:

- ضرب القوة المحورية للأزمة من خلال التركيز على ضرب جوانبها وأطرافها الضعيفة والتي تؤدي إلى إضعاف جوهر هذه الأزمة.
- العمل على استقطاب وجذب بعض العناصر القوية (من بين قوى الأزمة) واستخدام هذه العناصر في التأثير على الأزمة، وإيجاد حالة من الصراع والتناقض بين هذه العناصر ومؤيديها من جهة، وبين بقية قوى الأزمة ومؤيدي ومناصري تلك القوى، من جهة أخرى.
- العمل على عزل وإقصاء قيادة قوى الأزمة من خلال إفقادها لمصداقيتها ونزاهتها وقدرتها على تصعيد الأزمة .

• العمل زرع وتجنيد عناصر موالية لإدارة المنظمة بين قوى الأزمة، ودعم هذه العناصر بصورة ذكية وتحويل هذه العناصر إلى قوى مطيعة لإدارة المنظمة، وقوى لا تشعل الأزمات بل تعمل على مواجهتها وإخمادها، والعمل بصورة إيجابية في المنظمة. إن استخدام هذا الأسلوب يتطلب من إدارة المنظمة امتلاك أعلى درجات الهدوء والانتظار والصبر، والقدرة على المناورة، كما يتطلب امتلاك نظام معلومات متكامل ذا كفاءة عالية " (أبو فارة، 2009).

## 10. طريقة الوفرة الوهمية

تلجأ إدارة المنظمة إلى استخدام هذا الأسلوب في ظل الأزمات العنيفة والسريعة ذات الأحداث المتلاحقة والتي يرافقها حالة خوف كبير وذعر متصاعد وكذلك يصاحب هذا النوع من الأزمات عوامل نفسية تؤثر بصورة حادة في المجتمع المحيط بالأزمة، وأهم هذه الأزمات هي تلك الأزمات التي تتعلق بالتراجع الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المنظمة. وفي ظل هذا النوع من الأزمات فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام أسلوب الوفرة الوهمية، وخلاصة هذا الأسلوب إيهام أصحاب المصالح المختلفين بأن المنظمة تمتلك وفرة احتياطية من الموارد المالية، ولا داعي للخوف والقلق .

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن ما تقوله إدارة المنظمة بخصوص هذه الوفرة هي مجرد شائعات من أجل إنقاذ المنظمة من تصاعد هذه الأزمة، والسعي بأسلوب موازٍ لمعالجة هذه الأزمة بالوسائل والأدوات المناسبة التي تكفل إعادة المنظمة إلى حالتها الطبيعية. أي أن هذا الأسلوب يعتمد على الادعاء بعدم صحة ما يشاع بخصوص هذه الأزمة، مع السعي الحثيث لمعالجة هذه الأزمة قبل أن تستفحل في المنظمة، وإذا لم تتجح المنظمة في ذلك فإن آثار الأزمة ستكون خطيرة جداً (ماهر، 2006).

## 11. تحويل مسار الأزمة

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة نتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها (الشعلان، 2002).

والتعاطي مع الأزمة بفاعلية (وفقاً لهذا الأسلوب) يتطلب عدم النظر إلى الأزمة على انها لا تتضمن سوى العناصر السلبية، فالأزمة قد تتضمن عناصر إيجابية، وهذه العناصر يجب أن تستفيد منها إدارة المنظمة وتركز عليها وأن تعمل على استخدامها في تطوير المنظمة وإجراء التغييرات الإيجابية فيها. يتخذ هذا الأسلوب عدة أشكال. " الشكل الأول : تحويل الأزمة من سلبية إلى إيجابية : تركز إدارة المنظمة بموجب هذا الشكل على تحويل الجوانب والمناحي السلبية في الأزمة إلى عناصر إيجابية تؤدي إلى تعزيز تماسك المنظمة بأركانها ومستوياتها المختلفة، وتشجع وتحفز الطاقات الابتكارية والإبداعية في المنظمة، ويجري أيضاً التركيز على تحقيق المشاركة الفاعلة في صناعة القرارات.

الشكل الثاني : تصدير الأزمة إلى الخارج : في كثير من الأحيان تتجح الإدارة في معالجة الأزمة من خلال تصديرها إلى منظمة/منظمات أخرى، عن طريق إيجاد مصالح للمنظمات الأخرى تسهل عملية تصدير الأزمة إليها. ومن الأمثلة الواضحة على هذا الشكل هو تغلب الدول الصناعية الرأسمالية الكبرى على أزمة الركود الاقتصادي في منتصف السبعينات عن طريق زيادة مستويات الطلب على منتجات هذه الدول لدى دول العالم الثالث، وقد أدى ذلك إلى زيادة مستويات التشغيل في المنظمات في الدول الصناعية، وقد قدمت الدول الصناعية للدول النامية الكثير من التسهيلات في الأسعار وشروط الدفع والبيع التي تجعل هذه الدول النامية قادرة على الشراء ضمن شروط سهلة وميسرة. وبعد أن تخطت الدول الصناعية مرحلة الركود الاقتصادي لجأت إلى زيادة اسعار الفائدة بصورة كبيرة لا تتناسب مع إمكانات وقدرات الدول النامية، وهذا أدى إلى استنزاف القدرات المالية والمادية لهذه الدول، وإضعاف قدراتها في تحقيق المشاريع التنموية، وزيادة وتعظيم قدرات الدول الصناعية في التحكم في الدول النامية، وبذلك تكون الدول الصناعية قد نجحت في تصدير أزمته ثم الاستفادة بهذا الشكل.

الشكل الثالث: ركوب موجة الأزمة والانحرافات بها: هذا الشكل يمثل أسلوباً ذكياً للتكيف المرحلي، ويتخلص هذا الشكل في ركوب موجة الأزمة والتغلغل في قواها وقيادتها والعمل على توجيه هذه الأمة وقوى الأزمة والانحراف بالأزمة عن مسارها الأصلي وتوجيهها في مسار جديد يقود إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح. إن استخدام هذا الشكل يمكن إدارة المنظمة من

استنزاف قوى الأزمة واستنزاف طاقاتها مع الإشارة إلى أن هذا الشكل يتطلب دقة في توقيت عمليات التوجيه، ويتطلب امتلاك إدارة المنظمة لقدرات عالية في الصبر والانتظار" (أبوفارة، 2009).

### سابعاً: فوائد الأزمات

رغم أن جميع التعريفات التي تناولت مصطلح الأزمة تعطي انطبعا سلبياً، إلا أن الإدارة السليمة للأزمة يمكنها ليس فقط تجاوز الأزمة بأقل الخسائر، وإنما أيضاً تحويل المخاطر إلى فرص كما يقول (Drucker,1999) "لا يوجد مخاطر؛ فقط هناك فرص".

يمكن بالإدارة السليمة للأزمة تحقيق عدد من الفوائد منها ما يلي (Drucker,1999 ؛ بميك، 2004) :

#### أ- ميلاد قادة جدد :

يخرج القادة الجدد من وسط دخان وضجيج الأزمة، هذه الحقيقة مثلما تنطبق على ميدان القتال، تنطبق تماماً على عالم الأعمال، لذلك فإن الأزمات يمكن أن تخلق القادة، فالأشخاص الموهوبون الذين يحصلون على فرص يحطمون قيود البيروقراطية ويبرهنون على قدراتهم على الإنجاز، وحتى بالنسبة للمدير في الإدارة الوسطى أو الدنيا، تمثل الأزمة فرصة كبيرة لمباشرة مهام خطيرة والعمل مع أناس جدد وتعلم كيفية التعايش مع الغموض.

#### ب- تسريع التغيير :

إن الأزمة تضغط الوقت، فما كان من قبل يمضي ببطيء يبدأ الآن في الإسراع، مع ظهور شبح الفوضى، وينبغي على أولئك الذين يسعون إلى التغيير أن يرحبوا بالأزمة، فرغم أن هناك آثاراً جانبية غير مرغوبة لمعظم الأزمات تتسارع هي الأخرى، إلا أنه مجرد ثمن صغير للتقدم .

#### ت- مواجهة المشكلات :

من طبيعة البشر أن يتحاشوا مواجهة ما لديهم من مشكلات بممارسة النشاط اليومي المعتاد، ويحدث في أحوال نادرة أن يتضح أن هذا الأسلوب يتسم بالذكاء، ففي بعض الأحيان تزول المتاعب من تلقاء نفسها



أو تتغير الظروف وتقل المصاعب بمرور الوقت، لكن التأخير يزيد الأمور سوءاً وتعقيداً في معظم الأحيان، وإذا كان المثل القديم يقول "إذا كان لديك شيء مكسور أصلحه بسرعة"، فربما يمكننا أن نضيف له عبارة "لأنك إن لم تفعل سوف تجبرك الأزمة على ذلك".

#### ث- إمكانية تغيير الأفراد :

في الأوقات العادية يكون من الصعب إدخال تغييرات هامة على قوة عمل الشركة وصفوف الإدارة بها، دون إثارة القلق والاستياء ومعارضة النقابات العمالية، ومن ثم فإن الأزمة توجد بيئة جيدة للتغيير .

#### ج- الاستراتيجيات الجديدة :

إن الأزمات تفرض أحياناً إعادة النظر في الخطط التي تبدو ثابتة لا يمكن التزحزح عنها، فالتهديد الذي يواجه ازدهار الشركة وحالة عدم التأكد، والضغط وفقدان السيطرة، كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة ودراسة اتجاهات جديدة، وفي مثل هذه الأوقات تبرز الاستراتيجيات الجديدة.

#### ح- أنظمة الإنذار المبكر:

يرغب معظم من تحقق لهم النجاة من أزمة ما، في إيجاد طريقة ما لتفادي تكرار التجربة، فنحن نحب أن تكون لنا السيطرة على حياتنا سواء من الناحية الشخصية أو ناحية العمل، غير أن الإمساك بزمام الأمور يستلزم أن يكون المرء قادراً على التأثير على الأحداث، وهذا بدوره يستلزم منا إقامة أنظمة للإنذار مبكر تستشعر مشاكل الأداء وترسل إشارات التحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة بوقت كافي.

#### خ- مزايا تنافسية جديدة:

إن الشركة التي تتجو من أزمة ما عادة ما تجعلها التجربة أذكى وأصلب عوداً، وتحيل محنة الأزمة إلى خلق روح التضامن بين الناجين، فقد واجهوا عدواً مشتركاً وتعلموا أن يرعى كل منهم الآخر، يعرفون كيف يتصرفون في مواجهة الأزمة وكيف يخرجون منها منتصرين وقد رأوا قيمة الاجتهاد في العمل وقيمة العمل بذكاء، وصاروا يعرفون أن لا شيء أهم لتحقيق النجاح من قائد قوي يسانده فريق مخلص.

## المبحث الثاني : الأداء التسويقي

مقدمة :

تعتمد الشركات والمؤسسات في استمراريتها ونجاحها على الأداء المؤسسي السليم، والذي بدوره بحاجة إلى التقييم المستمر والفعال، ومن هنا كان الاهتمام على مدى العقود الماضية في إيجاد أدوات ومقاييس أسهمت في تقييم وتحسين الأداء التسويقي للشركات والمؤسسات.

وشهد تقييم الأداء التسويقي العديد من التطورات والتغيرات في نوعية الأدوات والجوانب التي تقوم بقياسه ، فكان التنوع في استخدام أدوات القياس والتحول من المقاييس المالية البحتة، إلى استخدام المالية وبعض المقاييس غير المالية، وأصبح هناك اهتمام بقياس العلاقة وإدارة العلاقة مع الزبائن ، وكذلك قياس ليس فقط المخرجات من العملية التسويقية بل وقياس المدخلات بجميع أشكالها المادية وغير المادية، ويعتقد Clark (2000) أن الاهتمام الكبير بالأداء التسويقي كان حاجة الشركات إلى التقدم وزيادة الربحية، في حين أن معظم الشركات قد وصلت لحد عدم القدرة على تقليل التكاليف لزيادة والأرباح، ولحاجة المستثمرين إلى معرفة المزيد من المعلومات عن الأداء التسويقي بسبب المصروفات الكبيرة جدا لهذا النشاط من الميزانيات العامة في المؤسسات، ولتزايد المنافسة الشديدة على خدمة الزبائن وتقديم الجودة الأفضل وغيرها من النشاطات التنافسية بين المؤسسات.

### أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يعرف الأداء على أنه "المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالربحية، أو بنمو المبيعات، أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية، بكفاءة وفاعلية" ( المجالي، 2012). ويعتبر بعض الباحثين أن المؤسسات ذات الأداء الجيد، هي المؤسسات القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها أولاً ، ثم لمساهميها وأفرادها تالياً، ومصدراً للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات، بمعنى أنه إذا تطرقنا

إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما : إرضاء حاجات عملائهم ، وتحقيق أعلى عوائد على الاستثمار .

يمكن استنتاج أن الأداء يمثل نشاطاً شاملاً مستمراً يعكس نجاح الشركة واستمرارها، وقدرتها على التكيف مع البيئة، بناءً على معايير ومقاييس تحدها الشركة حسب طبيعة نشاطها، وفي ضوء الأهداف طويلة الأجل . وبحسب ( Brown& Laverich,1994 ) فإن هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي :

- الأداء الاستثنائي والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد، ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمنظمة.
- الأداء البارز وفيه تتمكن المنظمة من الحصول على عقود عمل كبيرة ، إضافة إلى امتلاك كادر كفاء، وامتلاك وضع مالي متميز.
- الأداء الجيد جداً وفيه يظهر مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكادر الكفاء، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.
- الأداء الجيد وفيه يظهر التميز بالأداء ضمن الوضع السائد مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر مع امتلاكها وضع نقدي مختلط.
- الأداء المعتدل وهو الذي يمثل قوة الأداء ولكن دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على القوة في المنتجات والخدمات والعملاء والكوادر وعدم الوصول بسهولة إلى الاموال اللازمة للبقاء والنمو.
- الأداء الضعيف وفيه يكون الأداء دون المعدل بشكل كبير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استناب الكوادر المؤهلة ومواهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- أما الأداء المتأزم فهو الذي يتمثل بالأداء غير الكفؤ تماماً، وهناك احتمال كبير أن يتسبب بمشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

هذه الدراسة تبحث في مستوى الأداء الجيد الذي أشير إليه سابقاً، إذ تسعى البنوك إلى أداء متميز من خلال تقديم الخدمات المميزة، إضافة إلى المحافظة على عملائها في ظل أزمات في البيئة الخارجية تلقي

بظلالها على البنوك، وفي ظل المنافسة الشديدة بين البنوك، مع عدم تغافلها عن السعي لإيجاد كوادر مؤهلة لتقديم أفضل الخدمات لزيائنها، وإعطائهم الحوافز والفرص للتقدم والتطور وظيفياً، وتوفير السيولة اللازمة لتلبية كل ما تحتاجه مؤسساتهم لتلبية حاجات عملاء والمحافظة عليهم وتلبية احتياجات كوادرها العاملة فيها أياً كانت الظروف.

**مصطلحات ذات علاقة بالأداء (مصطفى، 2002):**

1. الكفاءة : تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجودة والتكلفة والجدولة (أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد).
2. الفعالية: القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون داع أو مبرر.
3. الإنتاجية: وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها.
4. الأهداف : وهي تعبيرات محددة عما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى (استراتيجية)، وأخرى مرحلية أو قصيرة المدى (الصميدعي، 2004).

## ثانياً: الأداء التسويقي

الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق، وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات، وقياس الأداء التسويقي (O'sullivan,2007). وهو جزء من عملية قياس الأداء التسويقي التي تشمل على توليد إطار من المقاييس لرصد أداء التسويق، وتطوير واستخدام الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقق الأهداف التسويقية، والقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة.

يُعرف الأداء التسويقي بأنه : "مدى مساهمة وظيفة التسويق بالمنظمة بتحقيق أهداف المنظمة" ويعرف أيضاً بأنه: " العلاقة بين أنشطة التسويق وأداء الأعمال التجارية" (Clark and Ambler,2001).

### أبعاد الأداء التسويقي:

تُعد عملية الأداء التسويقي عملية ذات أبعاد متعددة، والأدب النظري المتعلق بالتسويق ركز على ثلاثة أبعاد على الأداء التسويقي ( ostroff& Schmitt.1993 ) :

- الفعالية وهي مدى النجاح الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المنظمة ويتم قياسه بطرق عدة أكثرها شيوعاً : نمو المبيعات مقارنة مع المنافسين والحصة السوقية.
  - الكفاءة وهي القدرة على تحقيق العمليات والوظائف بأقل تكلفة ممكنة مع إعطاء أفضل أداء وجوده ممكن ويتم قياسها بطرق عدة من أكثرها شيوعاً: الأرباح المتحققة والعائد على الاستثمار.
  - التكيف وهو قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة والتي يتم قياسها من خلال المنتجات التي تطرحها الشركة في الأسواق ومدى نجاحها مقارنة مع المنافسين ونسبة المنتجات التي تم تقديمها إلى السوق خلال نفس الفترة المشار إليها في إجمالي المبيعات.
- وتشير الدراسات السابقة إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة للأداء يمكن أن لا تتلاقى بعد مرور فترة من الزمن بسبب المفاضلة فيما بينهم.

### ثالثاً: قياس الأداء التسويقي

يمثل قياس الأداء التسويقي أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الاستراتيجيات التسويقية، والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً، وتحليل الانحرافات إن وجدت، حتى يمكن إجراء التصحيحات اللازمة. وهو أيضاً المترجم الحقيقي لأداء وربحية واستمرار المؤسسة (بربروي. 2011).

ويُستشف من هذه التعاريف أن الأداء التسويقي يعكس درجة نجاح المنظمة أو فشلها، وذلك من خلال سعيها لتحقيق أهداف البقاء والتكيف مع متغيرات البيئة، ولا سيما وأن المنظمات المعاصرة باتت تواجه بيئة سريعة التغير في متطلباتها ومواردها، وفي حجم الطلب والتنوع في مواصفاته، فضلاً عن

المنافسة الحادة في الأسواق، الأمر الذي فرض عليها توجهاً لتطوير تقنياتها لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات وتحقيق الأهداف، وذلك باستخدام مقاييس الأداء التسويقي للمنظمة.

إن قياس الأداء التسويقي هو عملية من خلالها يتم تزويد تغذية عكسية عن أداء المنظمة بما يتعلق بنتائج الجهود التسويقية بشكل عملي، والأداء عادة هو عنصر مهم لكل من ميزانية المنظمة وحوافز الأفراد التنفيذيين . كان الأداء التسويقي منذ فترة طويلة الاهتمام الرئيسي في التسويق، وما يزال مسألة حيوية بالنسبة لكثير من المنظمات، ولا سيما في الصناعات التي تكون فيها نفقات التسويق كبيرة. وفي وقت مبكر من تاريخ قياس الأداء التسويقي كان من الشائع استخدام واحد أو مجموعة قليلة من المعايير المالية أو المقاييس المستندة على الكميات لتتبع مخرجات التسويق (Clark,1999).

وقد تغير ذلك خلال السبعينات إذ كان هناك اهتمام متزايد في استخدام معايير أكثر، وفي وقت واحد، كما أصبحت المقاييس تبنى على أساس السوق والمستهلك، وكانت النتيجة كثرة مقاييس الأداء التسويقي، فقد حدد (Gronholdt& Martensen,2003) حوالي عشرين مقياساً للأداء التسويقي.

وبادرت منظمات الاعمال إلى اختيار مقاييس أخرى للأداء، فضلاً عن مقاييس المخرجات غير المالية، فكان التوجه صوب المقاييس متعددة الأبعاد التي لها القدرة على الإحاطة بالمزيد من أوجه الأداء مقارنة بما يستطيع أي مقياس ذو بعد واحد مفرد، بل إن هناك من أكد على أن الأداء التسويقي لا يقاس أصلاً إلا من خلال العديد من المقاييس، وقد لوحظ مثلاً أن بعض المنظمات الكبيرة تعتمد في قياس أدائها على (50-60) مقياس (Clark,1999). ولكن يُعتقد أن تراكم أو تزايد أعداد المقاييس التي تعتمد عليها المنظمات في قياس أدائها التسويقي سيولد نتائج يصعب تأويلها وتفسيرها، كما يصعب معرفة أي من هذه المقاييس هي الأفضل (الزيواني، 2004)

### تطور مقاييس الأداء التسويقي

إن التطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء بشكل متراكم سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال، أو منظمات دولة. والملاحظ أن هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً. وتوالت

بعد ذلك المحاولات وتراكت المعارف في هذا المجال، توّطرها فكرة تطوير أداء العمل، بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها.

إن تطور مقاييس الأداء التسويقي كان نتيجة لاعتماد مقاييس تكملية فقط للأداء فضلاً عن مقاييس المخرجات المالية التقليدية، وقد تطّورت المقاييس التي اعتمدت عليها منظمات الأعمال في قياس أدائها التسويقي، وذلك لعدة أسباب من بينها زيادة التركيز على التسويق بوصفه موجهاً للمبيعات المستقبلية، ومن ثم للنمو والربحية (الزيوناني،2004)، وبسبب أن مديري التسويق باتوا منزعين من مقاييس الأداء التقليدية ، بسبب عدم قدرتها على التقييم الدقيق لما يؤدونه ( Clark,1999 ).

### المقاييس المالية :

تطّرت الأدبيات السابقة إلى العديد من المقاييس المالية والتي تمتاز بالدقة في قياس الأداء المؤسسي على المدى القصير، ويذكر من هذه المقاييس، الربحية، العائد على الاستثمار، العائد على رأس المال، السيولة النقدية، المبيعات، النمو في المبيعات السنوية، وغيرها. ولخصوصية هذه المقاييس، أو اعتبارها أو جزءاً منها سرياً، وصعوبة الحصول عليها، فإن الباحثين يقللون من استخدامها بالعادة في تقييم الأداء المؤسسي (pont&Show,2003)، يضاف إلى ذلك أنها تتميز بتحديد الأهداف طويلة الأمد لوحدة الأعمال، بينما تركز معظم الأعمال فقط على الأهداف المرحلية قصيرة الأجل.

لكن بالرغم من ذلك "ما زالت المقاييس المالية مثل : حجم المبيعات والأرباح، تعدّ من أهم مقاييس الأداء التسويقي، وقد كشفت بيانات دراسة Clark (1999) أن المبيعات والأرباح كانتا من أهم المقاييس المستخدمة".

وقد قام كل من الباحثين ( ambler&Kokkinaki,1997) بمراجعة للدراسات السابقة والتي تم نشرها في أهم خمس مجلات علمية متخصصة بالتسويق، فقد قاما بمراجعة (150) مقالة عن مقاييس الأداء بين عامي (1991-1995)، فنتبين استخدام (19) مقياس لقياس الأداء التسويقي، كان من أهم هذه المقاييس المستخدمة: المبيعات، الحصة السوقية والربحية، وأن هذه المقاييس الرئيسية الثلاثة كانت تشكل ما نسبته كالاتي :

- المبيعات ( نمو المبيعات ) تمثل ( 22.3% ) من إجمالي المقاييس
- الحصة السوقية تمثل ( 17.1% )
- احتل المركز الثالث بالتساوي كل من : الربحية ، تفضيل العلامة التجارية/ ونية الشراء اللذان يمثلان (11%).

وقد توصلنا إلى أن (67.3%) من مقاييس الأداء هي مقاييس مالية، بالمقابل فإن (32.7%) من مقاييس الأداء غير مالية.

وقد أشار (O'Sullivan & Abela, 2007) إلى أن الشركة تقيم أداءها التسويقي من خلال مقارنة نفسها مع أداء الشركات المنافسة الأخرى من حيث : نمو المبيعات، الحصة السوقية والربحية.

### المقاييس غير المالية

تشكل نقطة تحول في توجهات الأداء التسويقي وبالأخص بعد ازدياد الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن، وبسبب السهولة في اختيار نوع الأداء المراد قياسه والتنوع في التطبيق، يسهل على المؤسسات الاختيار بين أدوات القياس غير المالي للأداء، وتستطيع المؤسسة اختيار واستخدام أكثر من أداة لتقييم النشاط ( Ittner&Larker.2003) .

تستخدم المقاييس غير المالية لقياس الأداء التسويقي على المدى الطويل بالإضافة إلى أنها تزيد الثقة في التوقعات للمقاييس المالية ، كما ترفع قدرة أداء المدراء بتوفير تقييم أكثر دقة لأدائهم ، لأن هذه المقاييس أقل تأثراً بالعوامل المحيطة من تلك المالية.

ويرى (Macmenmin,1999) أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة كالحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن وتقديم منتجات جديدة، وجودة الخدمات والمنتجات المقدمة، فاعلية العملية التسويقية والانتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة.



ومن أبرز مشاكلها تكلفة تحويل البيانات إلى معلومات يسهل التعامل معها، وذلك لتعدد الوسائل والطرق التي يمكن استخدامها لقياس ذات المحور باختلاف نوع الأداة المستخدمة وهذا يجعل المقارنة أكثر صعوبة بين المؤسسات ( pont & Show, 2003 )

- ورغم أهمية هذه المقاييس غير المالية في تطوير الأداء المؤسسي إلا أنها تتطوي على بعض المخاطر إذا ما تم اختيارها بطريقة خطأ، من أهم هذه الأخطاء:
1. عدم ربط المقاييس المختارة بالاستراتيجيات.
  2. عدم التحقق من الربط بين الأداء المالي والتحسين في الأداء غير المالي.
  3. عدم تحديد الأهداف بشكل جيد .
  4. القياس بطريقة خاطئة ( Ittner & Laker, 2003 ) .

ومن الأدوات المستخدمة في قياس الأداء غير المالي في المؤسسات: الحصة السوقية ، القدرة على التأقلم، والولاء لدى الزبائن، رضا الزبائن، القدرة الابتكارية (Clark, 1999)، ويضيف ( Pont & show, 2003) إلى هذه المقاييس نجاح الأصناف الجديدة، الرضا عن أداء العام، جودة الخدمة، الأداء العام مقارنة بالمنافسين، بالإضافة إلى المعرفة بالأصناف والاحتفاظ بالزبائن، تكرار الاستخدام، نسبة التكرار وغيرها.

ومن بعدها تمّ التحول من مقاييس المخرجات المالية إلى مقاييس المدخلات التسويقية، كالتدقيق التسويقي الذي يؤكد على الاختبار الشامل النظامي للبيئة التسويقية الداخلية للمنظمة ، فضلاً عن توجه السوق ، وذلك بالاعتماد على المعلومات المستقلة من السوق والاستفادة منها في تطوير أداء المنظمة. وفي المرحلة الاخيرة تمّ التحول من المقاييس ذات البعد الواحد (مقاييس المخرجات المالية) إلى مقاييس متعددة الأبعاد، فاعتمدت مقاييس الكفاءة والفاعلية، فضلاً عن الاعتماد على بطاقة التقييم المتوازنة والتي تركز على اربعة مؤشرات في آن واحد عند قياس الأداء التسويقي للمنظمة: المالية، التعلم والنمو، العمليات الداخلية ورضا الزبائن، وصولاً إلى حالة الأداء الأفضل ( Clark. 1999 )

يمكن تلخيص مقاييس الأداء التسويقي في ست مجموعات، هي (osullivan& Abela,2007):

1. المقاييس المالية: وينظر إلى هذه المقاييس المالية على أنها مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية على عكس المقاييس الأخرى.
2. مقاييس خاصة بالمنافسة: مثل حصة المنظمة في السوق وحصتها الترويجية.
3. مقاييس خاصة بسلوك المستهلك: مثل ولاء العملاء وكسب عملاء جدد.
4. مقاييس خاصة بالوسطاء: مثل الاعتراف بالعلامة التجارية ونية شراء.
5. مقاييس خاصة بالبيع المباشر: مثل مستوى التوزيع وربحية الوسطاء ونوعية الخدمة.
6. مقاييس خاصة بالابتكار أو الإبداع: مثل المنتجات الجديدة التي أطلقت والعائدات الناتجة منها، إذ إن الابتكار المستمر هو السبيل للحفاظ على الحصة السوقية، فالمنظمات الرائدة تقود صناعاتها من خلال ابتكار منتجات، وخدمات جديدة.

يستخلص من ما سبق أنه يفترض تقديم مقاييس للأداء تمتاز بالبساطة ومؤهلة لأن تكون شاملة وممكنة الاستخدام، وتعطي تقييماً صحيحاً للأداء. وعلي الرغم من ما أورده البعض من أن الأداء التسويقي لا يتم قياسه إلا من خلال الكثير من المقاييس، أكد آخرون أن ما يحتاجه قياس الأداء التسويقي القليل من المقاييس مع زيادة الفهم للعلاقات المتداخلة فيما بينها كي تكون الصورة أوضح وأفضل.

وبالاستناد إلى تنوع الأدوات وكثرتها، فإن الباحث استخدم نموذجاً خاصاً للقياس، لاستخدام أدواته في قياس الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة من خلال اعتماد أحد مقاييس المنافسة (الحصة السوقية)، وأحد مقاييس الابتكار والإبداع (تطوير المنتجات والخدمات الجديدة)، إضافة إلى مقاييس مالية (الربحية والعائد على الإستثمار)، وفما يلي سنتعرض إلى هذه المقاييس بشيء من التفصيل.

## • الحصّة السوقية:

على الرغم من عدم وجود مقاييس مثالية شائعة يمكن استخدامها في قياس الأداء التسويقي على نحو متكامل، واختلاف هذه المقاييس من منظمة لأخرى، يمكن القول أن الحصّة السوقية تمثل أحد المؤشرات المهمة والفاعلة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة. فالمنظمات بصورة عامة تسعى للمحافظة على حصتها السوقية أو زيادتها من خلال تقديم منتجات وخدمات مناسبة جودة وسعراً ، وتطوير أنشطتها وفعاليتها بما يتناسب وحاجت السوق وتوقعات الزبائن، فالحصّة السوقية تمثل مؤشراً فاعلاً لقياس مدى نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق الانفراد والربح في السوق ( الزبواني. 2004).

وقد عُرفت الحصّة السوقية أنها: "مقياس مهم للأداء وأنها من مقاييس الأداء الجيد ، والتي يتم من خلالها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها". وأن المبيعات لا تظهر مستوى أداء المنظمة بالنسبة إلى المنظمات المنافسة، لذلك فإن الإدارات الناجحة بحاجة إلى متابعة حصتها في السوق (Kotler,2006) .

وتعتبر الحصّة السوقية عن قدرة الشركة وكفاءتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق وعلى حساب المنافسين، إذ إن عدد القطع المباعة تحدد القدرة التنافسية، وتعتمد عليها الشركات في بناء ما أصبح يعرف باقتصاديات السوق بالاعتماد على الإنتاج الكبير (بربروي.2011)

يتم قياس مؤشر الحصّة السوقية عندما تقوم الشركات بتحديد الحصّة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، سواء مقارنة مع الحصّة السوقية للشركة التي تملك أكبر حصّة سوقية في نفس القطاع، أو مع الحصّة السوقية لأكبر ثلاث شركات قائمة في السوق لقائد، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصّة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للشركة، ويظهر دور وظيفة التسويق جلية في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة، وتكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جديد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصّة التسويقية على حساب المنافسين

• الإبتكارية ونجاح الأصناف الجديدة المنتجة (بربروي، 2011) :

الأصناف الجديدة في الشركات من النشاطات التي تحدد استمرارية وتقدم المؤسسة، وتبين الدراسات الاهتمام الكبير بهذا الجانب، من خلال ادخال منتجات جديدة أو تحسينات على الشكل أو الجودة ، أو تطوير الخدمات وغير ذلك. ومن طرق قياس نجاح الأصناف الجديدة الجودة والتميز في الاختيار، الإبداعية، تلبية احتياجات السوق، استمرارية الاستخدام ، مساهمتها في زيادة الحصة السوقية لهذه الشركات.

ولا تقتصر الإبتكارية والتجديد على المنتجات بل تشمل كل عناصر المزيج التسويقي، من خلال إدخال أفكار وأساليب جديدة وغير تقليدية لتحديد المزيج التسويقي المناسب.

### المبحث الثالث : القطاع المصرفي

#### مقدمة

مما لا يخفى أن قطاع البنوك يحتل مكاناً بارزاً ضمن القطاع المالي عموماً، فالبنوك تعد من أقدم المؤسسات المالية وأكثرها انتشاراً، فضلاً عن صلتها المباشرة بنظم المدفوعات، وبالتالي بحركة النقود في الدولة، والتي تمثل المحرك الأساسي لعجلة النشاط الاقتصادي، وهذا ما يجعل البنوك من أكثر المؤسسات المالية تعرضاً للمخاطر، نظراً لكونها لا تتعامل مع قطاع بعينه، بل تتعامل أصلاً مع النقود إقراضاً واقتراضاً، ولذا فهي تتعامل مع المقترضين من مختلف القطاعات، ولكل قطاع منها ظروفه ومخاطره، ولأن النقود كقوة شرائية لا تتأثر بالاقتصاد المحلي فحسب بل بما يجري في الاقتصاد العالمي أيضاً، فإن المخاطر التي تتعرض لها البنوك هي مخاطر الاقتصاد في مجموعه، محلياً وعالمياً.

و النشاط المصرفي لم يعد يعمل على تلافى المخاطر فحسب، بل أصبح لزاماً عليه التعامل معها وإدارتها، حتى بات العمل المصرفي يعرف في الآونة الأخيرة على أنه «فنّ التعامل مع المخاطر وليس تجنبها».

ويفهم عادة أن البنوك هي مؤسسات تقبل الودائع وتمنح القروض لكن الواقع يشير إلى إطلاق مسمى البنوك على مؤسسات لا تقبل الودائع مثل البنوك المتخصصة كالبنك الصناعي والبنك الزراعي والبنك العقاري، كذلك يطلق المسمى على مؤسسات لا تمنح القروض مثل البنوك الإسلامية.

#### البنوك التجارية :

هي البنوك التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محدودة ، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة وتدعم الاقتصاد القومي لها ، وهي التي تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في المشروعات وما يطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقاً للأوضاع التي يقررها البنك المركزي. (حشاد، 2005).

ويعد البنك التجاري وسيطاً بين أصحاب فائض الأموال والمحتاجين لهذه الأموال، بما يتضمن قبول الودائع ومنح الائتمان وتقديم الخدمات المتعددة مثل الكفالات والقروض والحوالات النقدية .

#### أولاً: الأخطار التي تواجه المصارف :

تقسم المخاطر المصرفية طبعاً للتصنيف الكلاسيكي إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

- 1 . المخاطر المالية.
- 2 . مخاطر التشغيل.
- 3 . مخاطر الأعمال.
- 4 . مخاطر الأحداث.

فيما يصنفها آخرون إلى : مخاطر بيئية - مخاطر الإدارة - المخاطر المالية - مخاطر التسليم والتوزيع. (الشمري، 2013) وكل نوع من هذه الأنواع يتضمن بنوداً فرعية كثيرة ومتشعبة، وعلى الرغم من أهمية جميع أنواع المخاطر الرئيسية وما تتضمنه من بنود في كل منها، إلا أن الأكثر شيوعاً هي التالية:



شكل رقم (2.5): التصنيف الكلاسيكي للمخاطر المصرفية

## 1. مخاطر الائتمان

لا تزال مخاطر الائتمان تتصدر قائمة الأهمية بالنسبة للمخاطر التي تتعامل معها البنوك، وذلك على الرغم من استحواد مخاطر السوق ومخاطر التشغيل على النسبة الأكبر من إجمالي المخاطر التي تتعرض لها البنوك. وتشير الدراسات التي تناولت تحليل الأزمات في القطاعات المصرفية في مختلف الدول أن معظم تلك الأزمات كان تعثر الائتمان هو أهم أسبابها (الخطيب، 2005).

يمكن تعريف مخاطر الائتمان بأنها «الخسائر المحتملة نتيجة رفض عملاء الائتمان سداد ديونهم أو عدم قدرتهم على سدادها بالكامل وفي الوقت المحدد» (عبدالله، 2002).

## 2. مخاطر السوق (حشاد، 2005):

أدى انخراط البنوك وخاصة الكبرى منها في أنشطة التداول إلى تعرضها إلى مخاطر السوق. وتعرّف مخاطر السوق بأنها: «الخسائر المحتملة والناجمة عن التحركات المعاكسة في أسعار ومعدلات السوق المالي». وتصنف مخاطر السوق إلى أربعة أنواع هي:

1. مخاطر تقلبات أسعار الفائدة

2. مخاطر تقلبات أسعار الصرف

3 . مخاطر تقلبات أسعار الأوراق المالية

4 . مخاطر تقلبات أسعار السلع.

وتختلف مخاطر السوق عن مخاطر الائتمان، بأن مخاطر السوق التي يواجهها البنك لا تنتج بالضرورة عن أداء ضعيف للبنك أو عن بيع أدوات مالية أو أصول، وإنما تنتج عن التغيرات المعاكسة والتي ليست في صالح البنك وذلك بالنسبة لأسعار السوق.

### 3. مخاطر التشغيل:

تعتبر مخاطر التشغيل في البنوك من الموضوعات الحديثة نسبياً، وإذا كانت مخاطر الائتمان تقفز أمام المحللين، لتكون سبباً مباشراً لإفلاس وانهيار البنوك، فإن الفشل الائتماني في معظم الأحيان، لا يكون سوى نتيجة تراكمية لأخطاء ومخاطر التشغيل عبر الوقت، ودوماً كان للأسباب الصغيرة نتائج كبيرة.

قامت لجنة بازل ولأغراض رقابية، بتعريف مخاطر التشغيل بأنها «مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن إخفاق أو عدم كفاية كل من: العمليات الداخلية - العاملين الأنظمة في البنك - أحداث خارجية».

ومنه نستطيع أن نستنتج أن مخاطر التشغيل ترتبط بالعمل اليومي للبنك، ولذلك فهي واسعة ومتجددة مع استمرار العمل يوماً بيوم ، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: الاحتيال الداخلي أو الخارجي، سرقة البنك، خطأ من موظفي الكوة «Tellers»، اختلاس/ رشوة، أخطاء محاسبية، فقدان الوثائق أو تلفها، فشل في أنظمة التكنولوجيا المستخدمة، خسائر قضايا قانونية، إهمال الموظفين في تنفيذ المهام.

### 4. مخاطر السيولة :

تعرف بأنها «احتمال عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته عند استحقاقها بسبب عدم قدرته على توفير التمويل المطلوب أو الأصول السائلة». وبالنسبة للبنوك تعد إدارة السيولة هامة جداً، حيث أن الفشل في المحافظة على سيولة الميزانية يعني فشل البنك كمؤسسة مالية، لذلك تؤلف

البنوك وخاصة البنوك الكبيرة وضمن هيكلها الإداري لجنة لإدارة الأصول والخصوم والتي تعد إدارة السيولة مكوناً رئيسياً لها.

وتتحقق مخطر السيولة نتيجة لعدة عوامل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

- عوامل الداخلية: مثل ضعف تخطيط السيولة من حيث عدم التنافس بين لأصول والاستخدامات من حيث آجال الاستحقاق، وسوء توزيع الأصول على استخدامات ذات درجات متفاوتة من إمكانية التحويل لأرصدة سائلة، والتحوّل المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات حقيقية يجب الوفاء بها دون وجود موارد كافية.

- عوامل الخارجية: مثل حالة الركود الاقتصادي والتي تؤدي لتعثر المشاريع وعدم قدرتها على سداد التزاماتها للبنوك الدائنة، والأزمات الحادة التي تنتاب الأسواق المالية (الخطيب، 2005).

#### 5. مخاطر أخرى نذكر منها (حشاد، 2005):

- أ. المخاطر الاستراتيجية: تنشأ نتيجة غياب وجود استراتيجية مناسبة للبنك، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهدافه في الأجلين القصير والطويل
- ب. مخاطر الالتزام: يقصد بها مخاطر تعرض البنك لإجراءات مالية أو عقوبات نتيجة ارتكاب المخالفات.
- ت. المخاطر القانونية: تنشأ نتيجة انتهاك القواعد والقوانين المحددة من قبل الدولة التي يعمل ضمنها البنك.
- ث. المخاطر السيادية: هي المخاطر الناجمة عن جوانب تتعلق بالدولة التي يعمل البنك على أراضيها من حيث: أوضاع وسياسات هذه الدول ، شكل الملكية السائد لعوامل الإنتاج فيها، نوع الدولة تدخلية أم حيادية، القوانين والقرارات المفاجئة التي تتخذ، والتي تؤثر على نشاط البنك.



## ثانياً: الأزمات البنكية:

باعتبار نشاط البنوك هو العصب الرئيسي لاقتصاد العالم، فهو معرض لمواجهة مخاطر قد تتحول لأزمات تحول دون ممارسة هذا النشاط.

مفهوم الأزمة البنكية: الأزمة البنكية مفهوم صعب التحديد لكن بعض الكتاب يشير إلى أن مصاعب المصارف تتحول إلى أزمة مصرفية عندما:

- ترتفع نسب الأصول المعدومة إلى أكثر من 10% من إجمالي أصول المصارف
- عندما تصبح تكلفة إنقاذ المصارف تتعدى 2% من الناتج المحلي الإجمالي.
- تأميم المصارف على نطاق واسع
- استنفاد واسع لموارد المصارف واخذ إجراءات استعجالي (تجميد الودائع و تمديد غلق المصارف).

## أسباب حدوث الأزمة المصرفية

أسباب الأزمات المصرفية متعددة لكن يمكن تصنيفها إلى:

- أسباب ميكروية: العمل المصرفي السيئ .
- أسباب ماكروية: البيئة الاقتصادية السيئة : تتجم الأزمات المصرفية من الأسباب الماكروية الخارجية عن النظام المصرفي، حيث أنه حتى النظام المصرفي الجيد ( إدارة جيدة و نظام إشراف واحتياطي جيد ) يمكن أن يتأثر بتدهور البيئة الاقتصادية أو السياسات السيئة.

## خطر البلد والخطر السياسي

يعتبر الخطر السياسي من أحد عوامل خطر البلد، لان عدم الاستقرار السياسي لدولة ما يؤدي إلى ظهور وضعيات متعددة الخطورة بالنسبة للدائن والتي هي:

- إعادة النظر أو إعادة مفاوضات العقود .
- تحديد أو منع الاستثمارات الأجنبية .
- تحديد أو منع خروج رؤوس الأموال .

- التأميم بالتعويض أو بدونه .
- رفض الاعتراف بالالتزامات المتخذة من طرف الحكومات السابقة (رزيق، 2009).

من هذه الوضعيات نلاحظ أن الديون المستحقة على الدول غير المستقرة سياسيا ترتفع وتزداد درجة خطورتها حتى ولو تلغى هذه البلدان ديونها تجاه الخارج.

### المخاطر المرتبطة بالظروف العامة

ترتبط هذه المخاطر بالظروف التي تخرج عن إرادة كل من العميل المقترض والبنك المقرض، والتي يصعب تنبؤها عند أخذ القرار الائتماني، كما لا تتصل هذه المخاطر بنشاط العميل فقط أو بالقطاع الاقتصادي الذي ينتمي إليه فحسب و لكنها تمتد أحيانا لتؤثر في كافة القطاعات والمنشآت والأنشطة داخل المجتمع، وتحدث آثار سلبية على مجريات الحياة الاقتصادية بشكل عام، ما يصنع مخاطر كثيرة تؤثر على قدرة العميل على سداد ما حصل عليه من ائتمان، وكذلك قدرة البنك على استرداد هذا الائتمان.

### ثالثاً: الأداء التسويقي للمصارف

#### تطوير الخدمة المصرفية

تعمل البنوك والمؤسسات المالية مثل كافة أنواع المؤسسات الأخرى جاهدة على الاستمرار والنمو في السوق، ولذلك هناك تفكير مستمر لتقديم الجديد للسوق لإشباع حاجيات العملاء المتزايدة والمتجددة، ولأجل هذا تعمل البنوك على تطوير الخدمات المصرفية القائمة واستحداث خدمات جديدة لزيادة ربحيتها وتقوية مركزها التنافسي في السوق، وتهدف من خلال هذا المبحث إلى إبراز أهمية تطوير الخدمات المصرفية في ظل البيئة المتغيرة التي أصبح يعمل فيها البنك كما نبرز آليات وأشكال هذا التطوير والعوامل المؤثرة فيه.

المقصود بتطوير الخدمات المصرفية إدخال وإضافة المزايا جديدة للخدمات المصرفية القائمة بما يتماشى واحتياجات الزبائن ، بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات مثل (صبح،1998) :

- إدخال تعديلات تحسينات على الخدمة القائمة أو في طريقة تقديمها وتوزيعها إلى الزبائن .
- استحداث خدمات جديدة وتقديمها ضمن مزيج الخدمات الحالي للبنك .
- مد الخدمة المصرفية القائمة إلى مناطق جغرافية جديدة وتوسيعها إلى شرائح جديدة من العملاء .

إن تطوير الخدمات المصرفية تقف نجاحه على ثلاث دعائم أساسية وهي:

- تطوير الكفاءات البشرية لأن الخدمات المصرفية تعتمد على العنصر البشري، وبالتالي أي تطوير يجب أن يمثل العنصر البشري الأساس والمنطلق فيه .
- تطوير الاساليب والإجراءات والمنافذ التي تمر بها الخدمة إلى العميل .
- التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في البنوك بإدخال كل التقنيات والأنظمة الإلكترونية التي أصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على الاستثمار فيها من أجل تطوير طرق تقديم خدماتها .

### **التحديات التي تواجه تطوير الخدمات المصرفية (الشريف،2007):**

إن للخدمات المصرفية الجديدة أهمية بالغة، ومع ذلك فإن هناك تحديات وضغوط ترتبط بها يجب للبنك مواجهتها تقاديا للإخفاق والفشل من بينها:

- ندرة الأفكار المتعلقة بالخدمات المصرفية الجديدة والمبتكرة
- تناقص حجم السوق المستهدف من قبل البنوك في بعض الحالات (بسبب المنافسة) مما يجعلها لا تبرر الإنفاق العالي والمخاطر الكبيرة المترتبة على تدشين خدمات جديدة .
- محددات اجتماعية وقانونية مختلفة ( السلطات المركزية مثلا ) .
- قصر حياة الخدمات المصرفية الناجحة .
- سهولة تقليد الخدمات المصرفية المبتكرة من قبل المنافسين .

## نبذة عن القطاع المصرفي الفلسطيني

يتكون الجهاز المصرفي في فلسطين من سلطة النقد الفلسطينية وعدد من المصارف التجارية. ويعتبر هذا الجهاز وليد تطور تاريخي اتسم في البداية بالضعف والتشوه في هيكله ونشاطه نتيجة الظروف السياسية التي مرت بها فلسطين، الأمر الذي نشأت معه الحاجة إلى وجود جهاز مصرفي قوي قادر على أداء دوره في تنشيط متطلبات العلم المالي والمصرفي والاقتصادي في فلسطين، فجاء تأسيس سلطة النقد الفلسطينية ومباشرتها لاختصاصاتها في شهر كانون الاول 1994 أمراً فرضته الظروف لإعادة بناء النظام المصرفي وفق أحدث الأسس والمعايير العالمية وبما يضمن قوة وسلامة هذا الجهاز.

### البنوك العاملة في قطاع غزة كما في 2014/12/31

بيانات غير منشورة - سلطة النقد الفلسطينية - دائرة الأبحاث والسياسات النقدية  
(تجريد الباحث)

المصارف الوافدة				المصارف المحلية			
عدد الفروع	اسم البنك	سنة التأسيس		عدد الفروع	اسم البنك	سنة التأسيس	
5	بنك القاهرة - عمان	1986	1	8	بنك فلسطين	1960	1
1	البنك العربي	1994	2	1	البنك التجاري الفلسطيني	1994	2
2	بنك الأردن	1994	3	1	بنك الاستثمار الفلسطيني	1995	3
1	البنك العقاري المصري العربي	1994	4	2	البنك الإسلامي العربي	1995	4
2	الاسكان للتجارة والتمويل	1995	5	4	بنك القدس	1995	5
				7	البنك الإسلامي الفلسطيني	1995	6

وحسب بيانات سلطة النقد الفلسطينية فإنه وحتى 2014/12/31 كان يعمل في قطاع غزة 11 بنك محلي ووافد، يبلغ عدد فروعها 34 فرعاً موزعة على محافظات القطاع، إضافة إلى 14 مكتب.

فيما بلغ عدد الموظفين في المصارف العاملة في الأراضي الفلسطينية والمرخصة من سلطة النقد 5625 موظفاً موزعين كالتالي : قطاع غزة 922 موظفاً، الضفة الغربية 4703 موظف، وذلك حسب بيانات سلطة النقد (غير منشورة) بنهاية 2014/6.

## المشكلات التي تواجه استثمار المصارف العاملة في فلسطين:

### 1. عدم ملائمة المناخ الاستثماري الفلسطيني:

من المعروف أن من عناصر المناخ الاستثماري الجيد توفر الاستقرار السياسي والاقتصادي، ولكن تعتبر الظروف السياسية المحيطة بالبيئة الفلسطينية من العوامل التي تؤثر إلى حد كبير على حجم التسهيلات الائتمانية المقدمة للقطاعات الاقتصادية المختلفة وخاصة القطاع الزراعي منها، كما أن القطاع الاقتصادي الفلسطيني يعتبر ضعيف ويعتمد بشكل أساسي على اقتصاديات الدول المجاورة (أبو معمر، 2002)، وليس هذا فحسب بل إن القيود المفروضة على حركة انتقال الأفراد والسلع والمركبات لعب دوراً كبيراً في تردد المصارف في تقديم التسهيلات الائتمانية المناسبة لقطاعات الاقتصاد الفلسطيني المختلفة (عورتاني، 1997م). وعند النظر إلى البنية التحتية الفلسطينية تجدها ضعيفة جداً ولا تناسب المناخ الاستثماري الذي تحتاج إليه أي دولة حتى تشجع وتحفز البنوك على الاستثمار (عاشور، 2003م)، بالإضافة إلى اندلاع انتفاضة الأقصى من العام 2000م ثم الانقسام السياسي الفلسطيني كان له الأثر البالغ في عدم ملائمة المناخ الاستثماري في فلسطين.

### 2. مشكلات من القوانين ذات العلاقة المعمول بها داخل فلسطين:

لاحظ كثير من الباحثين أن التشريع المصرفي المتعلق بإيجاد حل للخلافات ونزاعات المصارف مع عملائها يمتاز بوجود فراغ تشريعي يؤدي إلى سيادة الفوضى والضعف سواء كانت فوضى في العمل أو ضعف في الكوادر البشرية التي تعمل في هذه المحاكم وتحاول تطبيق القوانين المعنية. (عاشور، 2003)

3. عدم كفاية الضمانات التي تطلبها البنوك:

من المشكلات التي تحد البنوك من الاستثمار داخل فلسطين أن إدارة هذه البنوك ترفض منح أي تسهيل إلا بوجود ضمانات عينية مع إغفال ضمانات أخرى كمدى ربحية المشروع، ومصداقيته، كذلك كفاءة القائمين على العمل وقدراتهم الفنية والإدارية (عورتاني، 1997).

4. مشكلات من سلطة النقد الفلسطينية:

هناك العديد من الأمور التي كان على سلطة النقد الفلسطينية بصفتها بديل البنك المركزي الفلسطيني أن تقوم بها حتى لا تقف عائق أمام الاستثمار ومن هذه الأمور ما يلي:

- ضعف المؤسسات المالية المساندة لسلطة النقد (سوق مالي نشط - مؤسسات ضمان القروض - مؤسسات ضمان الودائع - قوانين التمويل الآمن).
- عملت البنوك التجارية على جذب ودائع العملاء وأموال المدخرات وحولتها للخارج، فلماذا لا تفرض سلطة النقد نسبة إقراض محددة على المصارف يتم استثمارها داخل فلسطين.
- عدم قدرة سلطة النقد على لعب دور المقرض الأخير للبنوك

5. عقبات من رجال الأعمال (العملاء):

هناك مجموعة من المشكلات التي جاءت من جانب رجال الأعمال منها عدم تقديم العملاء لدراسات جدوى اقتصادية جديّة يمكن الاعتماد عليها وذلك لعدم وجود مؤسسات استشارية تقوم بذلك، وعدم تيقن رجال الأعمال من قدرتهم على الالتزام بتعهداتهم المالية، بالإضافة إلى قيام بعض العملاء بإخفاء بياناتهم الحقيقية من أجل التهرب الضريبي، وعدم استجابة العميل لطلبات البنوك المتكررة التي تتعلق بمراقبة حسابات المشروع.

6. مشكلات من إدارة البنوك العاملة في فلسطين :

تعتبر عمليات إقامة صانعي سياسات التسهيلات الائتمانية في فروع البنوك الأجنبية في المقر الرئيسي للبنك يؤدي إلى منح مدراء الفروع في فلسطين لصلاحيات ضعيفة ووجوب رجوعهم إلى الإدارة العليا

في كثير من القضايا وهذا يعيق عملية اتخاذ القرار بصورة سريعة وفعالة وخاصة أن الإدارة العامة لا تعطي الرد بسرعة. بالإضافة إلى ذلك فإن البنوك الأجنبية تميل إلى الإقراض بشكل أقل في السوق المحلية. (عاشور، 2003م)

8 - المنافسة الشديدة التي ترتبت على وجود عدد من البنوك الوافدة التي تعمل في الأراضي الفلسطينية.

أما سلطة النقد فقد " رصدت في تقرير الاستقرار المالي الصادر عن سلطة النقد 2013 عدداً من المخاطر المحتملة التي قد تهدد الاستقرار المالي، وذلك في المجالات التالية :

#### 1. زيادة تعرض وانكشاف الجهاز المصرفي للسلطة الفلسطينية وموظفيها:

في ظل الضائقة المالية التي تعاني منها السلطة الفلسطينية ، وعدم الانتظام والتذبذب في تدفق إيرادات المقاصة والمنح والمساعدات الخارجية ، وفي سبيل تلبية الالتزامات المترتبة عليها لجأت السلطة الفلسطينية في السنوات الأخيرة إلى مزيد من الاعتماد على مصادر التمويل المحلية . وإذا ما أضيف إلى ذلك الائتمان المقدم لموظفي القطاع العام، فإن نسبة الائتمان المقدم للحكومة وموظفيها تكون قد تجاوزت الـ 48% من إجمالي الائتمان الممنوح في العام 2013. وقد بلغت الديون القائمة في ذمة الحكومة الفلسطينية لصالح المصارف حوالي 1.4 مليار دولار ( نحو 55.8% من رصيد الدين العام الحكومي ) في نهاية العام 2012، مقارنة مع 0.5 مليار دولار عام 2008. فيما تشير أرقام سلطة النقد في تقرير عام 2014 إلى أن 98% من الدين الحكومي المحلي هو للمصارف.

إن زيادة الائتمان المقدم للسلطة الفلسطينية قد يؤدي إلى زيادة درجة تركيز مخاطر الائتمان ، ويؤثر كذلك على قدرة المصارف على إقراض القطاع الخاص من ناحية، كما أن زيادة انكشاف المصارف المباشر وغير المباشر للسلطة الفلسطينية ( موظفي القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص الموردة للسلع والخدمات الأساسية التي تحتاجها الحكومة) يهدد من ناحية أخرى سلامة

النظام المصرفي إذا ما زادت المديونية عن مستوى معين وازداد تدهور وضع المالية العامة للسلطة الفلسطينية.

جدير بالذكر أن اقتراض الحكومة من الجهاز المصرفي يتم بطريقة لا تتفق وما ورد في المادة 21 من قانون الدين العام الفلسطيني (اقتصار الاقتراض الداخلي للحكومة على الاقتراض بواسطة السندات الحكومية).

## 2. زيادة القروض الاستهلاكية في محافظة التسهيلات الائتمانية:

تراقب سلطة النقد عن كثب المخاطر التي قد تنجم عن تركيز الائتمان في الاستهلاك والعقارات، وتحت المصارف على مزيد من التنوع في محافظ القروض من خلال تخصيص مزيد من الائتمان لأغراض الاستثمار وزيادة القروض الممنوحة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وللقطاعات الإنتاجية كالصناعة والزراعة. التسهيلات الائتمانية الممنوحة لموظفي القطاع العام هي أحد أهم مخاطر عدم السداد التي قد تترتب على عدم قدرة الحكومة على دفع الرواتب، أو على أقل تقدير عدم الانتظام في دفعها. وتجدر الإشارة إلى أن أرقام سلطة النقد تشير إلى أن التسهيلات الائتمانية التي قدمتها البنوك في الضفة تساوي حوال تسعة أضعاف مثيلاتها في غزة خلال عام 2014.

## 3. التوظيفات الخارجية:

بلغت قيمة التوظيفات الخارجية للمصارف العاملة في فلسطين في نهاية العام 2013 حوالي 3.5 مليار دولار، منها نحو 76% على شكل أرصدة لدى المصارف في الخارج، وحوالي 23% على شكل استثمارات في الأوراق المالية والأسهم والسندات وبعض الأدوات المالية الإسلامية الأخرى، وحوالي 1% فقط منها على شكل قروض خارجية.

هذه التوظيفات قد تتعرض لبعض المخاطر الخارجية، جراء تركيز نسبة كبيرة منها في دول معينة، وخصوصاً إذا كانت هذه الدول تعاني من بعض الصعوبات المتعلقة بالضغوط التضخمية، أو



ارتفاع الدين العام، أو تراجع الاحتياطيات الرسمية. وبشكل عام، تراقب سلطة النقد عن كثب هذه الاستثمارات، وهي جاهزة لاتخاذ أي تدابير وقائية ضرورية للحد من حجم تركيزها. "

#### 4. أسعار الصرف والفائدة:

يعتبر سعر الصرف من القنوات ذات التأثير المباشر على قيمة الأصول المالية. ففي ظل غياب العملية الوطنية واستخدام مزيج من العملات الأجنبية، تكون البيئة التي يعمل فيها القطاع المصرفي الفلسطيني بيئة غير مواتية ومحفوفة بعدد من المخاطر الناجمة عن تقلبات أسعار صرف هذه العملات، والتي تنعكس أثارها على أصول هذا القطاع، وتزيد من مخاطر الصرف ومن صعوبة إدارة مخاطر الصرف وتسوية مختلف المعاملات، وتزداد حدة هذه المخاطر مع زيادة التقلبات التي تشهدها أسعار صرف العملات.

ويشير مثل هذا الوضع بالضرورة إلى أن قيمة أصول المصارف العاملة في فلسطين عرضة للمخاطر المختلفة التي قد تحدث في أي من اقتصادات الدول صاحبة العملات المتداولة في فلسطين ( الولايات المتحدة ، إسرائيل الأردن ) كون تلك المخاطر تؤثر بشكل أو بآخر على عملات هذه الدول.

#### 5. العلاقة مع البنوك الإسرائيلية:

تتصدر العلاقة مع البنوك الإسرائيلية بحكم اتفاقية باريس الاقتصادية في أربع قنوات رئيسة تتعلق بالتعاملات التجارية المفروضة، وهي: مقاصة الشيكات التي تتم عبر غرفة المقاصة الإسرائيلية فيما يتعلق بالشيكات المسحوية على المصارف الفلسطينية لصالح مصارف إسرائيلية والعكس، والحوالات الصادرة والواردة من وإلى إسرائيل، وإصدار وتنفيذ اعتمادات مستندية خاصة بعملة الشيكال من خلال المصارف الإسرائيلية، وإدارة السيولة النقدية وبشكل خاص في كل ما يتعلق بعملة الشيكال.

وينبع أثر هذه القنوات كمخاطر محتملة على الاستقرار المالي والمصرفي تبعاً لتطور الموقف السياسي مع الجانب الإسرائيلي، كما حدث على سبيل المثال في منتصف العام 2007، عندما

قام الجانب الإسرائيلي بوقف مقاصة الشيكات لفروع المصارف العاملة في قطاع غزة مع المصارف الإسرائيلية ، إلى جانب وقف حركة الحوالات الصادرة والواردة بالكامل ، وكذلك كما حدث في العام 2009، عندما بدأت تتراكم فوائض كبيرة من عملة الشيكال لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية جراء وضع إسرائيل مزيداً من المعوقات على ترحيل هذه الفوائض إلى البنوك الإسرائيلية مخالفة بذلك النصوص الواردة في اتفاق باريس الاقتصادي. ومما لا شك فيه أن مثل هذا الوضع يزيد بالتأكد من صعوبة عملية إدارة السيولة لدى المصارف العاملة في فلسطين والمخاطر المرتبطة بالسيولة.

## 6. الانقسام الداخلي:

يؤدي استمرار حالة الانقسام الداخلي بين شطري الوطن إلى مزيد من التعارض في القوانين والقرارات الصادرة خاصة تلك التي لها علاقة بالاقتصاد، الامر الذي يسبب مزيداً من التشوهات في بنية الاقتصاد بشكل عام، والنظام المالي بشكل خاص. فعلى الرغم من استمرار التطبيق الفعال لقانون المصارف الفلسطيني رقم(9) لسنة 2010، وقانون مكافحة غسل الأموال بين شطري الوطن، إلا أن الإجراءات التي تقوم بها السلطات في قطاع غزة من جهة، وتراجع قطاع الأعمال الرسمي من جهة ثانية قد أثر سلباً على الاقتصاد بشكل عام والنظام المصرفي بشكل خاص ."

## الفصل الثالث الدراسات السابقة

مقدمة

أولاً: الدراسات المحلية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

رابعاً: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### مقدمة :

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفياً رئيساً، ورافداً أساسياً من الروافد التي توجه العمل العلمي، وتقدم له خبرات وتجارب الباحثين السابقين، كذلك تشكل مصدراً غنياً، ومنهجاً إثنائياً لأي دراسة علمية، تساعد الباحث في إنماء تصوراتهِ ومداخله وتكوين خلفية عن موضوع دراسته، وتسهم في تعديل أساليبه وطرقه وتجنبه مسلك التكرار، وتحقق لتحليلاته العمق والرؤية المتكاملة الشاملة.

وفيما يلي يستعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات ذات العلاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، حيث قام بتقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وحرص على ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها.

#### أولاً: الدراسات المحلية

##### 1. دراسة ( أبو عزيز، 2010):

"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 35% من مجتمع الدراسة المتكون من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يتوفر بالحد الأدنى لدى وزارة الصحة المقومات الأساسية اللازمة لإدارة الأزمات
- واجهت وزارة الصحة معوقات رئيسة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار حيث شكل ازدواجية الولاء الوظيفي أكبر هذه العوامل على الإطلاق.
- شكلت المعوقات المادية ثاني هذه العوامل.

وأوصت الدراسة بالتالي :

- ضرورة العمل على تطبيق المنهج العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمات .
- ضرورة رفع كفاءة العاملين في وزارة الصحة للتعامل مع الأزمات من خلال تزويدهم بالمعرفة الفنية في مجال تخصصاتهم والمعرفة الإدارية في مجال إدارة الأزمات.

## 2. دراسة ( الأشقر، 2010 )

"درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة إدارات 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 بمحافظة غزة وعددهم ( 95 ) رئيساً من كافة التخصصات.

وقد أظهرت النتائج التالية منها:

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

وقد توصلت الدراسة للتوصيات التالية :

- ضرورة عقد ندوات وورش عمل لإدارات الكليات التقنية والمهنية لزيادة وعيهم بضرورة التخطيط لإدارة الأزمات بالمنهجية العلمية وليس بالعشوائية والعفوية .
- إطلاع إدارات الكليات التقنية والمهنية على الأبحاث التربوية في مجال إدارة الأزمات.
- عقد دورات تدريبية لفرق إدارة الأزمات لزيادة خبراتهم وتفعيل دورهم في مواجهة الأزمات المحتملة .
- إجراء المزيد من الدراسات في موضوع إدارة الأزمات في الكليات التقنية والمهنية والمدارس والجامعات من جوانب أخرى وزوايا نظر جديدة.

### 3. دراسة (أبو عمر، 2009 )

"فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة أزماتها. وتم تصميم مقياس مكون من ستة عناصر وهي: (سرعة الحصول على المعلومات، سرعة اتخاذ القرارات، رضا المستخدم، مدى ملاءمة النظام للمستويات الإدارية، الاستجابة للتغيرات المستجدة، أمن المعلومات) لقياس فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت الدراسة على جميع المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددها 21 مصرفاً، وقد بلغ مجتمع الدراسة 348 موظفاً، حيث تم أخذ عينة طبقية عشوائية مكونة من 186 موظف بواقع 53 % من مجتمع الدراسة الكلي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية وبين قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة الأزمات.
- خلصت الدراسة إلى أن ما نسبته 66.6% من قدرة المصارف على إدارة الأزمات يفسره فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والباقي يعود لعوامل أخرى .

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- ضرورة إدارة أمن المعلومات، وتخزينها مباشرة في أماكن آمنة.
- ضرورة توفير أجهزة احتياطية جاهزة للاستخدام تدخل على الخدمة مباشرة في حالة عطل الأجهزة لأي سبب كان.
- إنشاء نظم معالجة كوارث فعالة.
- ضرورة إنشاء فرق عمل مهمتها رصد مواطن الضعف وتطوير نظام اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

#### 4. دراسة (أحمد، 2009) بعنوان " تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية."

هدفت الدراسة على معرفة أثر استراتيجيات الأزمة على الأداء التسويقي والمالي للشركات من خلال توزيع استبانات عددها (170) 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 (2009 - 2000) للحصول على بعض المؤشرات للأداء المالي التسويقي. وتكون مجتمع الدراسة من (38) شركة تكونت وحدة المعاينة من (310) أفراد يعلمون مستويات إدارية عليا ووسطى وقد توصلت الدراسة عدم وجد أثر لاستراتيجيات الأزمات على الأداء المنظمي ( التسويقي والمالي ) للشركات الفلسطينية ، وذلك لتعدد مؤشرات الأداء المنظمي ولا تكمن في المؤشرات المالية فقط. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المالي للشركات الفلسطينية وذلك لتعدد الأزمات في فلسطين بدرجة كبيرة. وأخيراً توصلت إلى عدم وجد 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 المستخدم بالأداء التسويقي واستراتيجيات الأزمات التي استخدمت بالدراسة منها: الاحتواء ، التفتيت ، الإنكار ، التوسع ، تغيير المسار، كبت الأزمة.

##### 5. دراسة ( عودة ، 2008 ) :

"واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة ، دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية." هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات و المخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على أساليب و استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية، والإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحياناً. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية منها :

- تلتزم الجامعة بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة
- تتخذ الجامعة خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات .
- تلتزم الجامعة بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة

وقد كانت توصيات الدراسة:

- ضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلي العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات .
- ضرورة تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مدربين جيداً في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات و أوصت الدراسة أيضاً .
- ضرورة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في عملية اتخاذ القرارات.



## 6. دراسة ( إسلیم ، 2007 )

"سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة".

هدفت الدراسة إلى 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 و معرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة .

وقد أظهرت النتيجة النهائية للدراسة أن وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلى تنمية و تطوير 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 و التعامل معها.

## 7. دراسة (البحيصى والشريف،2007)

"مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية. دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة

هدفت الدراسة للتعرف على المخاطر التي تواجه نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية المستخدمة في المصارف العاملة في قطاع غزة، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى حدوث تلك المخاطر و الإجراءات التي تحول دون وقوع تلك المخاطر . حيث قام الباحثان بإعداد استبانة خاصة تم توزيعها على المصارف العاملة في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من مدراء المصارف والمحاسبين ورؤساء الأقسام ومراجعي نظم المعلومات الالكترونية والمراقبين في تلك المصارف ومهندسي وموظفي دوائر تكنولوجيا المعلومات وعددهم (159)، ومن ثم تم تحليل البيانات التي تم جمعها ، وبناءً على ذلك تم استخلاص بعض النتائج التي أسهمت في التعرف على أهم المخاطر التي تواجه نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف العاملة في قطاع غزة .

وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها :

- اعتماد المصارف العاملة في قطاع غزة في عملها بشكل كبير على النظم الآلية ، ولكن هذا الاعتماد لا يتفق مع عدد موظفي تكنولوجيا المعلومات في المصارف حيث تعتمد الفروع على

موظف واحد مهمته تشغيل أنظمة الحاسوب بينما الموظفون المختصون يكون مكانهم في المراكز الرئيسية للفروع وغالباً ما تكون في الضفة الغربية.

- عدم حدوث مخاطر نظم المعلومات المحاسبية في المصارف العاملة في قطاع غزة بشكل متكرر، ولكن تعتبر مخاطر الإدخال غير المتعمد من أكثر المخاطر تكراراً.
- حدوث مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية ترجع إلى أسباب تتعلق بموظفي المصرف نتيجة قلة الخبرة والوعي والتدريب.

## 8. دراسة ( الجديلي، 2006 )

"واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مرحلته المختلفة في ثلاث مستشفيات حكومية بغزة في مستشفى الشفاء، مستشفى ناصر، مستشفى الأوروبي وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع به هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات. توصلت الدراسة النتائج التالية:

- يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات الثلاثة في كل مرحلة من مراحل النظام، والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات.

وانتهت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وفي المستشفيات الرئيسية الكبرى.
- ضرورة أشخاص مؤهلين في إدارة الأزمات .
- ضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تنسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

## ثانياً: الدراسات العربية

### 1. دراسة (الناجي، 2012).

"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 19 شركة إلى وجود تأثير ذي دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بشكل على الأداء التسويقي. الاستراتيجيات 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 انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام هذه الاستراتيجية على الأداء التسويقي، فيما كانت استراتيجية تفتيت الأزمة في المرتبة الأولى. الدراسة أشارت أيضا إلى أن 48% من عينة الدراسة لم يتلقى أي دورة في موضوع إدارة الأزمات. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز اهتمام الشركات الصناعية الدوائية بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة ، ورفع درجة الخبرة لدى العاملين فيها بهذا الموضوع ، وتشكيل طواقم مختصة ذات كفاءة لمواجهة الأزمات التي يمكن أن تكرر بين الحين والآخر.

### 2. دراسة (المجالي، 2012)

" أثر أنماط التوجه الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة العاملة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن ، وكمدى تشابه أو اختلاف البنوك في توجهاتها الاستراتيجية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المواقع الادارية العليا والوسطى ، في 11 بنكا تجاريا، ولقياس الأداء التسويقي اعتمدت الدراسة "الربحية - الحصة السوقية - الاحتفاظ بالزبائن". توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة

احصائية لكل من التوجه التحليلي والتوجه الاستجابي على معدل الربحية بالمقارنة مع المنافسين ، وكذلك بين التوجه التحليلي والتوجه الدفاعي على الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.

### 3. دراسة (الدوسري،2010)

" أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط. شملت الدراسة 11 شركة تأمين عاملة في دولة الكويت ومضى على تأسيسها أكثر من 10 سنوات. تولت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة الاستراتيجية النمو والتوجه السوقي على الأداء التسويقي ، وكما أن هناك تأثير ذي دلالة لاستراتيجية النمو على التوجه السوقي كمتغير وسيط.

### 4. دراسة (الوقفي،2009)

" تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة: ( دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مجابهة الأزمات المعاصرة . ولتحقيق هذه الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تم توزيعها على ما نسبته ( 65%) من أفراد العينة الذي بلغ تعدادها (150) فرداً. تم تحليل البيانات الواردة في مجتمع الدراسة البالغ عددهم (230). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود توجه إيجابي لدى المبحوثين نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة وذلك من خلال : التغيير في الجودة، التغيير في الإبداع، التغيير في معاملة العملاء . وأيضاً توصلت إلي ضرورة التركيز على عامل الرقابة من قبل الإدارات، والميل إلى المركزية أثناء الأزمات.

## 5. دراسة (سعيان والطيظ ، 2009)

" ممارسات استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي : دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المنظمي في القطاع المصرفي الأردني. وكانت العينة عبارة عن (209) أفراد يعملون في القطاع المصرفي الأردني. وبينت النتائج ارتفاع درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي. وهناك علاقة إيجابية بين النوعية للموظف واستخدام الاستراتيجيات والنجاح في المواجهة.

## 6. دراسة (الخشالي والقطب ، 2007) : " فاعلية نظام المعلومات الإدارية وأثرها في دارة الأزمات".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها. وتم اختيار عينة مكونة من (16) شركة صناعية، وقد بلغ عدد المديرين الذين أجابوا عنها (136) مديرا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية لإدارة أزماتها. كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتا في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها. وإن أكثر العناصر تأثيرا هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات، باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارة بفاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وذلك عن طريق، تدريب المديرين على كيفية الاستفادة من المعلومات التي توفرها هذه الأنظمة، مما يزيد من حجم استخدامها لجميع أنواع المعلومات كما أوصت بالتحديث المستمر لتوفير آخر ما يستجد منها لتمكين المديرين من رصد كل ما يحصل في البيئة من إشارات يمكن أن تساعدهم في التنبؤ بحصول الأزمات.

7. دراسة ( دنديس ، 2006 ) : " السياسات التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي لشركات المياه المعبأة المعدة للاستهلاك البشري في الأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السياسات التسويقية على وأثرها على الأداء التسويقي لشركات المياه المعبأة المعدة للاستهلاك البشري وذلك بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء هذه الشركات وتقديم نتائج تساعد متخذي القرار في تفعيل السياسات التسويقية في هذه الشركات . تم توزيع الاستبانة على مديري الشركات ومساعدتهم ومديري ومساعدتي أقسام التسويق ورؤساء إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج والذين بلغ عددهم 42 مدير وموظفاً ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات التسويقية مجتمعة ( سياسة المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج، وسياسه بحث التسويق ) والأداء التسويقي هذا يشير إلى أن علاقة المتغيرات التسويقية بالأداء تزداد حينما تكون المتغيرات التسويقية مجتمعة .

8. دراسة ( ياسين ، 2006 )

" أبعاد إستراتيجية التسويق وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية التسويق بالعلاقات في شركات التأمين الأردنية، وذلك من خلال قياس قدرتها على بناء العلاقات التسويقية مع خمسة أسواق (سوق الموظفين، وسوق التأثير، المرجعيات التسويقية، سوق الموردين، وسوق الزبائن) وقياس أثر هذه العلاقات التسويقية على الأداء التسويقي لهذه الشركات، و تحديد نقاط القوة والضعف في هذه الإستراتيجيات المطبقة لتقديم الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساعد في رفع أداء هذه الشركات. وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام و بعض الموظفين من مختلف الأقسام المعنية مثل ( قسم العلاقات العامة، والمبيعات، والتسويق) في شركات التأمين الأردنية و الذين بلغ عددهم (57) مديراً وموظفاً، إذ شملت الدراسة (21) شركة، قام الباحث بمسح شامل لها ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود تطبيق لإستراتيجية التسويق بالعلاقات من قبل شركات التأمين الأردنية في كل من سوق الموظفين وسوق التأثير وسوق الموردين والزبائن .

## 9. دراسة ( البري ، 2005 ) :

"تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي لمنظمة"  
هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتوضيح دور التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين توجه الشركات نحو السوق وبين مستوى أدائها وتوضيح تأثير الاهتمام بكل من النشاط الابتكاري والتوجه نحو السوق للمنظمات الصناعية في تطوير القطاع الصناعي وتحسين أدائه وتدعيم قدرته التنافسية. وأجريت الدراسة على شركات الغزل والنسيج بمصر على القطاعين العام والخاص وكانت الاستجابة لقطاعين 79% تقريبا من إجمالي عينة الدراسة ، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انخفاض درجة التوجه الابتكاري بصورة عامة ، وانخفاض درجة التوجه نحو السوق بالنسبة لشركات عينة الدراسة على كل من القطاعين العام والخاص.

## 10. دراسة ( حجازي، 2001 )

"أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية"  
هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو قدرة البنوك التجارية السعودية على إدارة الأزمات من خلال مدى توافر نظام فعال لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة وذلك وصولاً لتحديد مستويات الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه البنوك في مواجهة الأزمات المحتملة .  
وقد اعتمد البحث على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ ( ١٠ ) بنوك وتمثلت عينة الدراسة في أفراد الإدارة العليا بالمركز الرئيسي للبنوك لمديري العموم ومساعدتهم ومديري الإدارات الرئيسية ومديري المناطق والإدارات الإقليمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية أهمها:

- يوجد نظام لإدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة بدرجة متوسطة نسبياً حيث تتوفر العناصر الأساسية الواجب توافرها في الإدارة الفعالة للأزمات بدرجة متوسطة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام.
- أن البنوك محل البحث تعطي اهتماماً أكبر للجهود العلاجية في إدارة الأزمات والتي هي رد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة مقارنة بالجهود الوقائية والتخطيطية لما يمكن حدوثه من أزمات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

- ضرورة تفعيل أو زيادة العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحلها المختلفة لكي يكون هناك توازن كامل فيما بينها.
- ضرورة نشر الثقافة التنظيمية المستعدة للأزمات وبضرورة التأكيد من جانب أفراد الإدارة العليا على أهمية توافر خصائص أو أبعاد الثقافة الإيجابية.
- إعطاء إدارات الشركات الصناعية الأردنية اهتماماً أكبر لمفهوم إدارة الأزمات التي يمكن أن تمر بها وزيادة إدراك المديرين بمراحلها وذلك من خلال تكوين وحدة أو لجنة دائمة مهمتها متابعة جميع الأحداث البيئية التي تمثل مخاطر أو مؤشرات لحصول أزمات قد تؤثر في الشركة.

#### 11. دراسة ( السعدي، 2000 ) : " العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في القطاع المصرفي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التوجه نحو السوق لدى مختلف المصارف التجارية العاملة في الأردن، وتحديد ما إذا كان هناك علاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف التجارية العاملة في الأردن وبين أدائها، وما إذا كان هناك علاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف العاملة في الأردن وبين أحجامها من حيث كونها كبيرة، متوسطة، صغيرة، ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء مسح ميداني لجميع المصارف العاملة في السوق الأردني وعددها 20 مصرفاً ، وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن المصارف العاملة في الأردن تميل إلى التوجه نحو السوق بدرجة مرتفعة، وإلى تزايد إدراكها للمعنى الحقيقي للمفهوم التسويقي الحديث، بالإضافة إلى قيام غالبية هذه المصارف بإنشاء وحدة تنظيمية متخصصة للتسويق ضمن هيكلها التنظيمية. وأن المصارف الكبيرة الحجم هي الأكثر توجهاً نحو السوق مقارنة بباقي المصارف العاملة في الأردن، في حين لم يتبين علاقة بين التوجه نحو السوق وبين الأداء للمصارف المتوسطة والمصارف الصغيرة .



12. دراسة (الموسوي، 2000): "أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاستراتيجيات التنافسية في توليد الميزة التنافسية (سعرية، لا سعرية، سعرية/لا سعرية) وأثرها في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأصباغ في القطاع الخاص في بغداد، وتكونت عينة الدراسة من (37) مديراً مفوضاً ومديراً تسويقياً. واستخدمت الاستبيان بصفة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها، تؤثر موارد الشركات في كسبها ميزة تنافسية. هناك علاقة تأثيرية كلية لأبعاد (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) في مستوى الميزة التنافسية المتضمنة النوعية والتمايز والكلفة الأقل والتركيز. لغرض بناء وتعزيز الميزة التنافسية في الشركات من الضروري تشخيص واستثمار الفرص المحتملة بما يتناسب مع إمكانيات وقدرات تلك الشركات.

13. دراسة ( عبد الله ، 1999 ) :

" إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني : دراسة تطبيقية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنواع الأزمات التي قد تتعرض لها المصارف العاملة في الأردن ، وشدة تأثير تلك الأزمات ، وتحديد الأسباب الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى نشوء الأزمات في هذه المصارف، بالإضافة إلى قياس قدرة الجهاز المصرفي في الأردن على مواجهة الأزمات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية أهمها:

- أن المصارف العاملة في الأردن تتعرض إلى الأزمات الداخلية أكثر من تعرضها للأزمات الخارجية.
- وأن شدة تأثير الأزمات الداخلية تفوق بالمتوسط وبفارق ضئيل شدة الأزمات الخارجية.
- أن هذه المصارف أكثر عرضة للأزمات الناتجة عن أسباب داخلية تنظيمية مقارنة بالأزمات الناتجة عن أسباب خارجية بيئية .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة انتهاج المصرف لمنهجية السليمة في إدارة الأزمات يؤدي إلى التقليل من شدة تأثير الأزمات وأثارها السلبية بشكل فعال.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية :

1. دراسة أوسوليفان و ابيللا (O'Sullivan & Abela، 2007)

**Performance Measurement Ability and Firm Marketing Performance**

هدفت إلى اختبار أثر القدرة على قياس الأداء التسويقي على أداء الشركات. تكونت عينة الدراسة من مديري التسويق في الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية والبالغ عددهم (810) مديراً. تم استخدام بيانات الاستبانة الموزعة ضافة إلى البيانات المتعلقة برحبة الشركات وعواد أسهمها . وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرة على قياس الأداء التسويقي تؤثر بشكل معنوي على أداء الشركات من حيث الربحية وعوائد الأسهم والمركز التسويقي.

2. دراسة (Furrer,et..al, 2007)

**The impact of resource–strategy correspondence on marketing performance– financial performance tradeoffs.**

هدفت إلى اختبار العلاقة بين الاستراتيجية والأداء المالي من جهة والاستراتيجية والأداء التسويقي من جهة أخرى تكونت عينة الدراسة من الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا التسويقية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا . توصلت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من الاستراتيجية والأداء المالي للشركة وكل من الاستراتيجية والأداء التسويقي لنفس الشركة.

3. دراسة بونت وشاو (SHAW & 2003,PONT)

**Literature Measuring Marketing Performance: A Critique Of Empirical**

"قياس الأداء التسويقي: نقد الأدبيات التجريبية " تستعرض هذه الورقة 46 دراسة تجريبية تقوم بتقييم قياس الأداء التسويقي. وتشير هذه الدراسة إلى وجود موضوعين ذوي صلة وثيقة فيما يتعلق بقياس الأداء التسويقي، القياس الذاتي الموضوعي ، مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

بالإضافة إلى ذلك تقدم هذه الدراسة ملخصاً جدولياً واستعراضاً شاملاً للأنواع المختلفة من مقاييس الأداء المستخدمة في الآونة الأخيرة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

**أولاً :** هناك - على ما يبدو - اتفاق حول استخدام منظور القياس الذاتي باعتباره وسيلة مقبولة لقياس الأداء، وبأن هذه هي الوسيلة المفصلة لقياس الأداء من قبل الباحثين

**ثانياً :** يبدو من الأدب النظري للموضوع أن الشركات لم تعد تقوم بتحديد الأداء فقط من حيث التدابير المالية التقليدية ، وإنما يقومون باستخدام نماذج وطرق جديدة لتحديد الأداء.مع ذلك ، فإن هذا التغيير ليس تغييراً كبيراً كما قد يعتقد، فالتدابير المالية لا تزال هي الأوفر في نتائج البحوث .

#### رابعاً : ما يميز هذه الدراسة

اتفقت الدراسات السابقة على أن حدوث الأزمات في المنظمات هو أمر حتمي وطبيعي، وأن التنبؤ بها والتخطيط لإدراتها هو من أهم مسؤوليات إدارة المنظمات، لكنها تنوعت من حيث الإتجاهات البحثية، فبعضها تناول المؤسسات الحكومية التعليمية والأمنية والصحية ، بينما تناولت دراسات أخرى المنظمات الخاصة والشركات التجارية، كما اختلفت من حيث هدف الدراسة ما بين التعرف على الاستعدادات لدى المنظمات وقياس قدرتها على مواجهة الأزمات في مراحلها المختلفة وأساليب إدارتها، كما تنوعت من ناحية البنية محلياً وعربياً ودولياً.

أما ما يتعلق بالدراسات التي تناولت المصارف وقياس أدائها التسويقي فقد اختلفت هي الأخرى من ناحية مكان وبيئة الدراسة، وأدوات قياس الأداء، فيما هدفت بعض الدراسات إلى دراسة واقع المصارف في إدارة ومواجهة الأزمات.

ولعل أقرب دراسة إلى الدراسة الحالية هي دراسة (الناجي،2012) والتي درست أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي لشركات صناعة الأدوية بمدينة عمان. الدراسة الحالية اختلفت عما سبق من ناحية مكان الدراسة في قطاع غزة ، وهدف الدراسة وهو دراسة أثر استخدام أساليب إدارة الأزمات - الحديثة تحديداً - على الأداء التسويقي للبنوك المحلية ، مع توسع وتنوع في هذه الاستراتيجيات، وفي مقاييس الأداء التسويقي .

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

مقدمة

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: أداة الدراسة

رابعاً: المعالجة الإحصائية

خامساً: صدق وثبات الاستبانة

سادساً: المتغيرات الديموغرافية

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة

نتعرض إلى الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافةً إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.

#### أولاً: منهج الدراسة

تعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري تطبيقي ، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال واقعاً وحاضراً ومستقبلاً. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية على ما يتيسر من ذلك التراكم الذي ينبغي أن يخضع للإنتقاء والاختبار بهد التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية ومستقبلية (النعمي وآخرون ، 2009).

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول الإجابة على السؤال الأساسي في الدراسة وماهية وطبيعة الظاهرة موضوع البحث، ويشمل ذلك تحليل الظاهرة، وبيئتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، ومعنى ذلك أن الوصف يتم أساساً بالوحدات أو الشروط أو العلاقات أو الفئات أو التصنيفات التي توجد بالفعل، ويمكن اعتبار هذه الدراسة وصفية - تحليلية تبحث في وصف وتحليل أثر الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمت على الأداء التسويقي في البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة.

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

قام الباحث باستخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وهم شاغلوا المواقع الاشرافية، ومن في حكمهم، من موظفي البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددهم 128 موظفاً، وقد شمل ذلك مدراء الفروع ونوابهم والمراقبين ومساعدى المراقبين ورؤساء الأقسام ، كما هو موضح في الجدول (4.1).

جدول(4.1) توزيع افراد العينة حسب البنك

الاستبانة المستردة	إجمالي	رئيس قسم	مساعد مراقب	مراقب	نائب مدير	مدير فرع	عدد الفروع		
5	5	2	1	1	-	1	1	1	بنك الإنتاج
16	18	5	2	5	1	5	5	2	بنك الوطني الإسلامي
28	46	18	5	12	3	8	8	3	بنك فلسطين
18	29	10	5	7	-	7	7	4	البنك الإسلامي الفلسطيني
5	9	5	-	2	-	2	2	5	البنك الإسلامي العربي
8	15	6	-	4	1	4	4	6	بنك القدس
-	3	1	-	1	-	1	1	7	البنك التجاري الفلسطيني
-	3	1	-	1	-	1	1	8	بنك الاستثمار الفلسطيني
80	128						29		

(جرد بواسطة الباحث)

## ثالثاً: أداة الدراسة

استخدم الباحث استبانة لدراسة " أثر استخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة " حيث اشتملت الاستبانة على قسمين: القسم الأول: وهو عبارة عن الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص الاكاديمي، الموقع الوظيفي، سنوات العمل في البنك، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية). القسم الثاني: أسئلة الاستبيان واشتمل على 29 فقرة وتكون من ثلاث محاور كالتالي:

- المحور الأول: استراتيجية تغيير المسار واشتمل على 5 فقرات.
- المحور الثاني: استراتيجية تفريغ معالجة سبب الأزمة واشتمل على 4 فقرات.

- المحور الثالث: استراتيجية تفتيت الأزمة واشتمل على 4 فقرات.
- المحور الرابع: استراتيجية احتواء الأزمة واشتمل على 4 فقرات.
- المحور الخامس: الاستعانة بفريق الأزمات واشتمل على 4 فقرات.
- المحور السادس: الاستراتيجية الاحتياطي التعبوي واشتمل على 4 فقرات.
- المحور السابع: الأداء التسويقي في ظل الأزمات واشتمل على 4 فقرات.

يتضح من الجدول (4.1) أعلاه أن النصيب الأكبر من الاستبانات كان لصالح بنك فلسطين، وهو أمر طبيعي بالنظر إلى انتشاره الجغرافي وتعدد فروع (8 فروع)، والعدد الكبير من الموظفين العاملين فيه، وأن الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل بلغ عددها 80 استبانة.

### تصحيح الاستبانة

استخدم الباحث مقياس خماسي لتصحيح فقرات الاستبانة، بحيث يتم التصحيح حول " أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة ".

جدول (4.2) مقياس الاجابات

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	2	3	4	5

### رابعاً: المعالجات الإحصائية

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن الحسابي النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف متغيرات الدراسة.

2. معامل ارتباط بيرسون : للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ، والعلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
5. اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت درجا أثر المتغيرات التابعة على المتغيرات المستقلة تتبع التوزيع الطبيعي.
6. نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

### خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

**صدق المحكمين:** بعد الانتهاء من تصميم الأداة تم عرض الاستبانة التي تتكون من 29 فقرة على عدد من المحكمين من الأكاديميين من أساتذة الجامعات المتخصصين في حقل إدارة الأعمال، وأبدوا استحساناً حول الأداة مع بعض الملاحظات عليها، والتي تم أخذها بعين الاعتبار.

**صدق الاتساق الداخلي:** مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع اجمالي الاستبانة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والنتائج موضحة من خلال الجدول (4.3).

### ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب الثبات للاستبانة بطريقتين:



جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المتغير الثالث			المتغير الثاني			المتغير الاول		
رقم الفقرة	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
10	0.458	*0.04	6	0.500	*0.01	1	0.506	*0.02
11	0.634	**0.00	7	0.557	*0.01	2	0.520	*0.02
12	0.655	**0.00	8	0.630	**0.00	3	0.468	*0.04
13	0.525	*0.02	9	0.687	**0.00	4	0.470	*0.04
						5	0.428	*0.04
المتغير السادس			المتغير الخامس			المتغير الرابع		
رقم الفقرة	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
22	0.545	*0.01	18	0.608	**0.00	14	0.607	**0.00
23	0.633	**0.00	19	0.470	*0.04	15	0.655	**0.00
24	0.830	**0.00	20	0.523	*0.02	16	0.762	**0.00
25	0.585	**0.00	21	0.505	*0.02	17	0.695	**0.00
المتغير السابع								
رقم الفقرة	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة						
26	0.494	*0.03						
27	0.606	**0.00						
28	0.571	*0.01						
29	0.807	**0.00						

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.01$

#### • الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split\_half methods :

بعد تطبيق الاستبانة تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة

ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة

الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة

الزوجية، والنتائج موضحة في جدول (4.4).

جدول (4.4) معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستبانة

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	الاستبانة الكلية
0.918	0.847	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المعدل (Spearman Brown) 0.918 مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

• معامل ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (20) مفردة ، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة 0.890، وهذا دليل كافي على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، والنتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول (4.5) نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات
0.712	5	تغيير المسار	استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة	المتغيرات المستقلة
0.825	4	تفريغ (معالجة سبب) الأزمة		
0.832	4	تفتيت الأزمة		
0.811	4	احتواء الأزمة		
0.727	4	الاستعانة بفريق إدارة الأزمات		
0.637	4	الاحتياطي التعبوي		
0.877	25			
0.838	4	الأداء التسويقي (الربحية - الحصة السوقية - تطوير الخدمات )	الأداء التسويقي	المتغيرات التابعة
0.890	29	الاستبانة الكلية		

### اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة ما اذا كانت درجات أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعياً.

الجدول التالي (4.6) يوضح ان المستوى الدلالة لكل محور اكبر من 0.05 وهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية .

جدول(4.6) نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة	قيمة Z	
غير دالة عند 0.05	0.221	المجال الأول
غير دالة عند 0.05	0.358	المجال الثاني
غير دالة عند 0.05	0.233	المجال الثالث
غير دالة عند 0.05	0.229	المجال الرابع
غير دالة عند 0.05	0.189	المجال الخامس
غير دالة عند 0.05	0.221	المجال السادس
غير دالة عند 0.05	0.261	المجال السابع
غير دالة عند 0.05	0.212	المجال المحاور

### سادساً: المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (4.7) أن حوالي 76% من أفراد عينة الدراسة ذكور، و 24% إناث، وهي نتائج منطقية بالنظر لثقافة المجتمع، وطبيعة الفئة المستهدفة بالدراسة ، حيث أنه بالمجمل يشكل الذكور الأغلبية في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة في معظم المؤسسات بما فيها البنوك.

جدول (4.7) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
76.25	61	ذكر
23.75	19	انثى
100.0	80	المجموع

ورغم أن بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حول السكان الفلسطينيين المقيمين في الأراضي الفلسطينية بمناسبة اليوم العالمي للسكان عام 2013 أشار إلى أن مشاركة متدنية للإناث في القوى العاملة مقارنة بالذكور حيث تصل نسبة مشاركة الإناث إلى حوالي 16% في قطاع غزة من إجمالي القوة العاملة، مقابل مشاركة 65% من إجمالي القوة العاملة من الذكور في قطاع غزة، إلا معظم الدراسات السابقة التي أجريت في قطاع غزة والمتعلقة بالبنوك كانت النسبة فيها في المتوسط 75% للذكور مقابل 25% للإناث. (تايه، 2007).

جدول (4.8) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة%	التكرار	العمر
13.75	11	30-20
46.25	37	40-31
35	28	50-41
5	4	اكتر من 50 سنة
100.0	80	المجموع

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.8) أن 46.25% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة الي 40 سنة، وهي الفئة العمرية الأقدر على العمل واكتساب الخبرات التي تؤهلها لتبوء مواقع إدارية وإشرافية عليا ومتوسطة .

35% تتراوح أعمارهم ما بين 41 سنة الي 50 سنة، و 13.75% تتراوح أعمارهم ما بين 20 سنة إلى 30 سنة، و 5% متوسط أعمارهم اكثر من 50 سنة.

بالمجمل فإن المجتمع الفلسطيني مجتمع شاب ، وتشير احصائيات جهاز الإحصاء المركزي عام 2013 إلى أن المجتمع الفلسطيني المقيم في قطاع غزة فتي بشكل أكبر مما هو عليه في الضفة الغربية إذ تقدر نسبة الأفراد في الفئة العمرية (0-14) سنة منتصف العام 2013 بحوالي 40.1% من مجمل السكان في فلسطين، بواقع 38.0% في الضفة الغربية و 43.4% في قطاع غزة. ويلاحظ انخفاض نسبة الأفراد الذين تبلغ أعمارهم (65 سنة فأكثر) حيث قدرت نسبتهم في منتصف عام 2013 بحوالي 2.9% في فلسطين، بواقع 3.2% في الضفة الغربية و 2.4% في قطاع غزة. نتائج هذه الدراسة متشابهة تقريباً مع نتائج عدد من الدراسات أجريت على البنوك في قطاع غزة منها على سبيل المثال دراسة (الأسطل، 2009) .

جدول (4.9) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
55	44	بكالوريوس
41.25	33	ماجستير
3.75	3	دكتوراه
100.0	80	المجموع

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.9) أن 55% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة مؤهل البكالوريوس، و 41.25% حاصلين على الماجستير، و 3.75% حاصلين على الدكتوراه. النتيجة طبيعية في ظل حقيقة أن الشهادة الجامعية الأولى هي الحد الأدنى اللازم للتوظيف في معظم المؤسسات ، والتي تمكن الموظف من القيام بالمهام المطلوبة بشكل جيد .

جدول (4.10) توزيع أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي

النسبة %	التكرار	التخصص الأكاديمي
23.75	19	علوم إدارية
15	12	علوم مصرفية
21.25	17	حاسوب و IT
40	32	محاسبة
100.0	80	المجموع

الجدول (4.10) يوضح أن 40% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم الأكاديمي محاسبة، وهي نسبة منطقية بحكم طبيعة مهام الموظف في البنك والتي تستلزم إماماً جيداً بالمواضيع المحاسبية، وهو التخصص المرغوب والمطلوب بالدرجة الأولى عند التوظيف في البنوك. العلوم الإدارية والمصرفية كانت حوالي 38% من تخصصات العينة، وهي نسبة تعطي انطباعاً بالتوازن بين مختلف التخصصات المطلوبة للموظفين في البنوك. التخصصات ذات العلاقة بالحواسيب وتقنية المعلومات كانت نسبتها حوالي 21% من تخصصات أفراد العينة.

جدول (4.11) توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

النسبة %	التكرار	الموقع الوظيفي
10	8	مدير
16.25	13	نائب مدير - مراقب
73.75	59	رئيس قسم - مساعد مراقب
100.0	80	المجموع

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن 73.75% من أفراد عينة الدراسة موقعهم الوظيفي رئيس قسم أو مساعد مراقب، و 16.25% نائب مدير أو مراقب، و 10% يشغل موقع مدير .

جدول (4.12) توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في البنك

النسبة%	التكرار	سنوات العمل في البنك
10	8	اقل من 5 سنوات
23.75	19	6-10 سنوات
33.75	27	11-15 سنة
32.5	26	اكثر من 15 سنة
100.0	80	المجموع

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.12) أن أكثر من 66% من أفراد العينة عملوا في البنك أكثر من 11 سنة ، فيما أجاب 11.25% بأن عدد سنوات العمل في البنك اقل من 5 سنوات. النسبة متقاربة مع دراسات أخرى ، حيث كانت نسبة الموظفين الذين عملوا في البنك أكثر من 10 سنوات في دراسة (الأسطل،2007) حوالي 50% .

جدول (4.13) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي

النسبة%	التكرار	سنوات الخبرة
25	20	اقل من 5 سنوات
37.5	30	6-10 سنوات
20	16	11-15 سنة
17.5	14	اكثر من 15 سنة
100.0	80	المجموع

الجدول (4.13) يوضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (37.5%) خدموا في مواقعهم ما بين 6-10 سنوات بينما النسبة الأقل كانت 17.5% لأفراد العينة الذين شغلوا في مواقع إشرافية وإدارية عليا أو متوسطة أكثر من 15 سنة.

جدول (4.14) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها في مجال ادارة الأزمات

عدد الدورات	التكرار	النسبة%
لم يتلق أي دورة في المجال	12	15
1-3 دورات	54	67.5
اكتر من 3 دورات	14	17.5
<b>المجموع</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.14) أن 67.5% من أفراد عينة الدراسة أجابوا أن عدد الدورات التدريبية التي تلقوها في مجال إدارة الأزمات تتراوح ما بين دورة الي ثلاث دورات، 17.5% قالوا انهم تلقوا أكثر من ثلاث دورات في مجال إدارة لأزمات، فيما لم يشارك 15% من أفراد العين في أي دورة في مجال إدارة الأزمات. في ظل الاتجاه العام في عالم الأعمال إلى دراسة طرق وأساليب إدارة الأزمات والتعامل معها تبدو هذه النسب متواضعة. ويبدو أن هذه الثقافة حتى اللحظة غير منتشرة، بغض النظر عن طبيعة عمل المؤسسة، حيث أن دراسات أخرى أجريت في قطاع غزة مثل دراسة (أبوعزيز، 2010) أشارت أيضا إلى أنه لا يتوفر فرصة تدريبية كافية في مجال إدارة الأزمات للعاملين في وزارة الصحة.



## الفصل الخامس

### تحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات

مقدمة

أولاً: تفسير ومناقشة متغيرات الدراسة

ثانياً: اختبار الفرضيات

## الفصل الخامس

### تحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات

مقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في الاستبانة، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لاختبار الفرضيات، بهدف الإجابة على السؤال الرئيسي: ما استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة الأكثر أهمية (تغيير المسار - تفتيت الأزمة - احتواء الأزمة - فرق العمل) التي تؤثر على الأداء التسويقي في البنوك المحلية ؟  
وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام متوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب .

أولاً: تفسير ومناقشة متغيرات الدراسة

المحور الأول: استراتيجية تغيير مسار الأزمة

الجدول (5.1): المتوسطات والانحرافات المعيارية الوزن النسبي والترتيب واختبار T - المحور الأول

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة اختبار ت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
4	**0.000	20.304	87.00	0.515	4.350	إن الأزمات الاقتصادية السابقة كان لها تأثير على مسار أداء عمل البنك.	1
2	**0.000	22.388	89.00	0.502	4.450	تتعامل إدارة البنك مع الأزمات بالخيارات الملائمة لشدتها.	2
5	**0.000	17.493	85.52	0.555	4.276	تستعين إدارة البنك باستراتيجية "تغيير المسار" عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم	3
6	**0.000	13.504	82.67	0.650	4.133	تحاول إدارة البنك لفت انتباه الجمهور إلى موضوع ايجابي مختلف عن موضوع الأزمة.	4
1	**0.000	5.795	96.67	0.625	4.833	اتوقع أن استخدام استراتيجية "تغيير المسار" عند حدوث الأزمات له أثر ايجابي على أداء البنك.	5
3	**0.000	15.897	88.17	0.569	4.409	المتوسط العام	

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة

بشكل عام يوضح جدول (5.1) أن العينة المستطلعة آراؤها ترى أن استراتيجية تحويل مسار الأزمة هي استراتيجية ناجحة للتعامل مع الأزمات وكانت قيمة المتوسطات في فقرات محور استراتيجية تحويل مسار الأزمة متقاربة و تتراوح ما بين (4.83 - 4.13) ، وهو معدل مرتفع يوضح أهمية هذه الاستراتيجية. هذه الأهمية النسبية المرتفعة لاستراتيجية تغير المسار تدعمها أرقام تقارير سلطة النقد التي تشير إلى تغير في طرق استخدام وتوظيف الأموال المتاحة بما يتلاءم مع الظروف المحيطة. ففي الوقت الذي أثرت أزمة الحصار المستمر على القطاع وحرب صيف عام 2014 على الاستثمارات في القطاع لتتراجع بنسبة 360% استجابت المصارف لهذه المتغيرات فزادت توظيفاتها في مجال التسهيلات الائتمانية المباشر رغم خطورتها النسبية على حساب التوظيفات في مجال الاستثمار. إضافة إلى اتجاه البنوك باتجاهات أخرى بعيداً عن مخاطر الاستثمار المحلي كما فعل بنك فلسطين الذي قام بتدشين خدمات جديدة لخدمة المغتربين الفلسطينيين لاستثمار أموالهم والاستفادة عوائد هذه الخدمات. بالمجمل فإن أسلوب توظيف الأزمات في اتجاهات أخرى ايجابية يحظى بموافقة وقبول حتى في المؤسسات غير التجارية، فعلى سبيل نتيجة دراسة (عودة، 2008) أشارت إلى أن مؤسسات التعليم العالي - الجامعة الإسلامية كنموذج - تعمل بشكل جيد توظيف الأزمات في اتجاهات ايجابية لصالح الجامعة، بوزن نسبي 86%.

#### المحور الثاني: استراتيجية تفريغ (معالجة سبب) الأزمة

الجدول التالي (5.2) يوضح أن قيمة المتوسطات لهذا المحور تراوحت بين (4.867 - 4.25) ، فيما كان المتوسط العام 4.646 . ورغم الأهمية النسبية الكبيرة التي أعطاها افراد العينة المستطلعة آراؤهم لهذا المحور (92%) إلا أن الباحث يرى أن معظم المشاكل التي تواجه المصارف المحلية والتي قد تتطور لتصبح أزمات لها أسباب خارجية لا تستطيع المصارف معالجة أسبابها وتتعلق في مجملها بموضوع الحصار الذي يفرضه الاحتلال على القطاع الذي يشمل عوائق نقل الاموال، منع دخول مواد الاعمار.

الجدول (5.2): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب واختبار T - المحور الثاني

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة اختبار ت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
2	**0.000	34.565	96.00	0.403	4.800	إدارة البنك قادرة على تحليل محتويات ومضمون الأزمات والتعامل معها	6
1	**0.000	37.159	97.33	0.389	4.867	إدارة البنك تعترف بشكل مبدئي بوجود الأزمات حال وقوعها، لضمان القيام بتفريغها (معالجتها)	7
3	**0.000	21.469	93.33	0.601	4.667	إدارة البنك تقوم بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.	8
5	**0.000	20.432	85.00	0.474	4.250	استراتيجية تفريغ الأزمة هي حل ملائم لمواجهة الأزمات.	9
4	**0.000	28.406	92.92	0.467	4.646	المتوسط العام	

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة

المحور الثالث: استراتيجية تفتيت الأزمة

الجدول التالي (5.3) يوضح ان الفقرة التي حصلت على أعلى تقييم ضمن محور استراتيجية تفتيت الأزمة هي الفقرة رقم (10) " تمتلك إدارة البنك عادة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخلياً وخارجياً. " بوزن نسبي 91.67% ومتوسط حسابي 4.583 ، فيما كانت الفقرة رقم (13) " استراتيجية تفتيت (تجزئة) الأزمة هي الأفضل في حل الأزمات التي يتعرض لها البنك" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 65.67% ومتوسط حسابي 3.28. الجدول يوضح كذلك أن الوزن النسبي لمحور استراتيجية تفتيت الأزمة هو 78.25% والمتوسط العام 3.9.

هذه النسبة تعني أن العينة المستطلعة آراؤهم تعتقد أن هذه الاستراتيجية أقل أهمية من استراتيجية تغيير المسار واستراتيجية تفريغ الأزمة، لكن الباحث يعتقد أن الأزمات التي تتعرض لها البنوك في قطاع غزة معقدة ويتدخل فيها أكثر من عامل سياسي واقتصادي وأمني ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية مناسبة جداً

للتعامل مع الأزمات. تجدر الإشارة إلى أن هذه النسبة مشابهة لنتيجة دراسة (الناجي، 2012) التي حصل فيها هذا المحور على نسبة مئوية قدرها (76%)

### الجدول (5.3): المتوسطات والانحرافات المعيارية الوزن النسبي والترتيب - المحور الثالث

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة اختبار ت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	**0.000	21.853	91.67	0.561	4.583	تمتلك إدارة البنك عادة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخلياً وخارجياً.
2	**0.000	17.263	87.00	0.606	4.350	تقوم إدارة البنك بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً المسببة لأي أزمة.
3	**0.000	5.184	68.67	0.647	3.433	تعتمد إدارة البنك على مختصين في تفتيت (تجزئة) الأزمات حال وقوعها.
4	**0.000	3.752	65.67	0.585	3.283	استراتيجية تفتيت (تجزئة) الأزمة هي الأفضل في حل الأزمات التي يتعرض لها البنك.
	**0.000	12.013	78.25	0.600	3.913	المتوسط العام

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة

### المحور الرابع: استراتيجية احتواء الأزمة

بشكل عام يوضح الجدول التالي (5.4) أن الوزن النسبي لاستراتيجية احتواء الأزمة هو 86%. المتوسط الحسابي لقرارات محور استراتيجية احتواء الأزمة تراوحت ما بين (4.25- 4.833) بمتوسط عام 4.3. الفقرة رقم (14) " استطاع البنك سابقاً احتواء الأزمات بنجاح " جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي 96.67%. ومتوسط حسابي 4.833 فيما جاءت الفقرة رقم (15) " استطاع البنك سابقاً احتواء الأزمات بنجاح تتفاوض إدارة البنك مع الجهات المسببة للأزمة لاحتوائها. " في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 73% ومتوسط 3.65. تقرير جمعية البنوك عام 2013 وبيانات سلطة النقد توضح أن البنوك وعلى الرغم من الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية المتردية في قطاع غزة الا أنها تحقق بشكل سنوي

أرباحاً تختلف نسبتها من عام لآخر، إلا أنها تشير إلى أن المصارف بشكل عام استطاعت احتواء الأزمات التي مرت بها.

#### الجدول (5.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب - المحور الرابع

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة اختبار ت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
1	**0.000	33.933	96.67	0.418	4.833	استطاع البنك سابقاً احتواء الأزمات بنجاح	14
4	**0.000	8.724	73.00	0.577	3.650	تتفاوض إدارة البنك مع الجهات المسببة للأزمة لاحتوائها.	15
2	**0.000	22.582	89.33	0.503	4.467	يقوم الموظفون بالجهود المطلوبة للمساعدة على احتواء الأزمات	16
3	**0.000	14.247	85.00	0.680	4.250	اسلوب احتواء الأزمة هو الأنسب في التعامل مع الأزمات التي قد يمر بها البنك.	17
	**0.00	19.872	86.00	0.545	4.300	المتوسط العام	

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة

#### المحور الخامس: الاستعانة بفريق الأزمات

#### الجدول (5.5): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب - المحور الخامس

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة اختبار ت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
1	**0.000	19.073	89.33	0.596	4.467	تعتمد إدارة البنك على فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها	18
3	**0.000	17.600	88.00	0.616	4.400	يتم اعلام الموظفين بطبيعة ومهام فريق الأزمة حال تشكيله.	19
5	**0.000	19.045	85.00	0.508	4.250	يدرك العاملون في البنك أهمية عمل فريق إدارة الأزمات ويقدمون الجهود المطلوبة لإنجاحه	20
2	**0.000	21.206	89.33	0.536	4.467	أفضل أن تشكل إدارة البنك فريق أزمات متخصص لمعالجة الأزمات ومتابعة آثارها.	21
4	**0.000	19.231	87.92	0.564	4.396	المتوسط العام	

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة

الجدول السابق يوضح أن العينة المستطلعة آراؤهم أعطوا هذا المحور أهمية عالية ، وكان المتوسط الحسابي لتكرار بنود المحور متقارب جداً والوزن النسبي العام لاستراتيجية الاستعانة بفريق الأزمات هو 87.92%.

الدراسات الأخرى التي أجريت في قطاع غزة تشير إلى تفاوت في اعتماد فرق إدارة الأزمات واهتمام المؤسسة بها ، ففي حين أشارت دراسة (عودة، 2008) إلى أن قيادة المؤسسة - الجامعة الإسلامية - تهتم بفريق إدارة الأزمات بوزن نسبي 75% ، كانت النتيجة أقل بكثير ي دراسة (أبو عزيز، 2010) عن وزارة الصحة، والتي اعطت فيها العينة وزناً نسبياً لا يتجاوز 58% لمحور الكادر المؤهل إدارياً والمخصص للتعامل مع الأزمات. كما أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (ابو عمر، 2009) على ضرورة انشاء فرق متخصصة لاكتشاف الأزمات وإدارتها مبكراً، ومع دراسة (اسليم، 2007) التي أشارت إلى ضرورة إنشاء وحدات إدارية مستقلة لإدارة الأزمات.

#### المحور السادس: الاستراتيجية الاحتياطي التعبوي

الجدول (5.6): المتوسطات والانحرافات المعيارية الوزن النسبي والترتيب - المحور السادس

مستوى الدلالة	قيمة اختبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
**0.000	22.193	92.00	0.558	4.600	تدرك إدارة البنك أهمية وجود " حد أمان" من مخزون الاحتياجات اللازمة لعمليات البنك وتقديم الخدمات بالشكل الملائم.	22
**0.000	20.848	88.67	0.533	4.433	تعمل إدارة البنك على توفير مخزون احتياط من الامكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات الإدارية أو المالية أو تلك المتعلقة بالأحداث العامة أو التكنولوجيا .	23
**0.000	23.910	92.33	0.524	4.617	يتأكد البنك من أن الإحتياطي من الموارد البشرية والمالية والتقنية يضمن عدم حصول أي تراجع في جودة الخدمة المقدمة بسبب الأزمات الحاصلة.	24
**0.000	29.457	95.33	0.465	4.767	استراتيجية "الاحتياط التعبوي" ضرورية لمواجهة الأزمات التي يمر بها البنك.	25
**0.000	24.102	92.08	0.520	4.604	المتوسط العام	

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يتضح ان الوزن النسبي لاستراتيجية الاحتياطي التعبوي هو 92.08%. هذه النتيجة المرتفعة متوقعة لمحور الاحتياطي التعبوي، حيث أن طبيعة العمل في البنوك لا تحتمل التعثر او التوقف ، وأي نقص مفاجئ في الكادر البشري او الامكانيات المادية والمالية يتسبب بمفارقة الأزمات حال وقوعها.

ويبدو أن العقد الأخير من عمر المؤسسات الخاصة العاملة في قطاع غزة والازمات المتلاحقة التي مرت عليه وظروف الحصار وعدم الاستقرار فرضت على الجميع التعامل بهذه الطريقة مع الأزمات. دراسة (عودة، 2008) تظهر أن الجامعة الاسلامية كنموذج لمؤسسات التعليم العالي كان أحد اسباب نجاحها في التعامل مع الأزمات هو توفر الامكانيات المادية والبشرية الكافية ، وبوزن نسبي 73%. على العكس من ذلك في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة - وزارة الصحة كنموذج - أشارت دراسة (أبوعزيز، 2010) أن المخصصات المالية للعمل وقت الأزمات لم تكن بالقدر الكافي (وزن نسبي 50%) وأن الخدمات المساندة وقت الأزمات كانت أعلى قليلا لكن دون المطلوب (وزن نسبي 61%).

- الجدول التالي ( 5.7 ) يوضح ملخص تقييم استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة ويتضح منه :
- من وجهة نظر أفراد العينة فإن المتغيرات المستقلة (الاستراتيجيات الحديثة المستخدمة لإدارة الأزمات) مهمة وفاعلة بنسبة 87.5% حسب ما يظهر من متوسط مجموع الأوزان النسبية للمحاور الستة، ويعتقد الباحث أن هذا الأهمية المرتفعة سببها تنوع أساليب واستراتيجيات التعامل مع الأزمات بتنوع أشكال الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة.
  - الاستراتيجية التي يرى أفراد العينة أنها الأفضل لمواجهة الأزمات هي استراتيجية تحويل مسار الأزمة، حيث حصلت هذه الفقرة ضمن المحور الأول على متوسط حسابي 4.8 ، فيما كان في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة.



جدول (5.7) المتوسطات والانحرافات المعيارية الوزن النسبي والترتيب للمتغيرات المستقلة

الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الفقرة التي حصلت على أعلى تقييم	الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم
تغيير المسار	4.409	0.569	88.17	3	اتوقع أن استخدام استراتيجية " تغيير المسار " عند حدوث الأزمات له أثر ايجابي على أداء البنك	تحاول إدارة البنك لفت انتباه الجمهور إلى موضوع ايجابي مختلف عن موضوع الأزمة
تفريغ (معالجة سبب) الأزمة	4.646	0.467	92.92	1	إدارة البنك تعترف بشكل مبدئي بوجود الأزمات حال وقوعها، لضمان القيام بتفريغها (معالجتها)	استراتيجية تفريغ الأزمة هي حل ملائم لمواجهة الأزمات.
تفتيت الأزمة	3.913	0.6	78.25	6	تمتلك إدارة البنك عادة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخلياً وخارجياً.	استراتيجية تفتيت الأزمة هي الأفضل في حل الأزمات التي يتعرض لها البنك
احتواء الأزمة	4.3	0.545	86	5	استطاع البنك سابقاً احتواء الأزمات بنجاح	تتفاوض إدارة البنك مع الجهات المسببة للأزمة لاحتوائها.
الاستعانة بفريق الأزمات	4.396	0.564	87.92	4	تعتمد إدارة البنك على فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها	يدرك العاملون في البنك أهمية عمل فريق إدارة الأزمات ويقدمون الجهود المطلوبة لإنجاحه
الاحتياطي التعبوي	4.604	0.52	92.08	2	استراتيجية "الاحتياط التعبوي" ضرورية لمواجهة الأزمات التي يمر بها البنك	تعمل إدارة البنك على توفير مخزون احتياط من الامكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات الإدارية أو المالية أو تلك المتعلقة بالأحداث العامة أو التكنولوجيا
المتوسط العام	4.378	0.544	87.56			

## المحور السابع: الأداء التسويقي

الجدول (5.8): المتوسطات والانحرافات المعيارية الوزن النسبي والترتيب

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة اختبار ت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	**0.000	30.398	95.67	0.454	4.783	26
2	**0.000	26.663	95.00	0.508	4.750	27
4	**0.000	19.540	83.67	0.469	4.183	28
5	**0.000	14.086	83.67	0.651	4.183	29
3	**0.000	22.672	89.50	0.521	4.475	المتوسط العام

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة

يعود حصول مؤشرات الأداء التسويقي ( الربحية ،الحصة السوقية - المنتجات الجديدة ) على أهمية مرتفعة 4.475 ، لإدخال مقاييس غير مالية لقياس الأداء التسويقي وعدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية المعتادة كدليل على فاعلية وكفاءة إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة. النتائج في الجدول أعلاه متوافقة مع الإحصائيات الواردة في التقارير السنوية التي تصدرها سلطة النقد والتي تشير إلى تحقيق المصارف لأرباح سنوية مرتفعة وإن كانت تختلف من عام لآخر، كما تشير إلى عدد من التطورات في الخدمات الالكترونية والانتشار الجغرافي. على سبيل المثال تم في عام 2014 افتتاح فرع وثلاثة مكاتب لبنوك محلية في قطاع غزة .

## ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

" لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة ( تغيير المسار، فرق عمل إدارة الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة- تفري الأزمة - الإحتياطي التعبوي) على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ "

### نموذج الانحدار الخطي المتعدد:

قبل استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد يجب أولاً إجراء تحليل معامل الارتباط (بيرسون) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، لتحديد ما إذا كانت المتغيرات مترابطة.

جدول(5.9) نتائج تحليل معامل الارتباط (بيرسون) بين متغيرات المستقلة والمتغير التابع

المحور السابع	المحور السادس	المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	اجمالي المحاور	
							1	اجمالي المحاور
						1	**0.486	المحور الأول
					1	//0.166	**0.841	المحور الثاني
				1	**0.389	//0.024-	**0.465	المحور الثالث
			1	//0.015-	//0.230	//0.241	**0.391	المحور الرابع
		1	//0.040	*0.291	**0.657	//0.001	**0.682	المحور الخامس
	1	**0.535	//0.034-	**0.398	**0.785	//0.169	**0.736	المحور السادس
1	**0.501	**0.598	**0.353	//0.160	**0.606	//0.161	**0.760	المحور السابع

\*دالة عند 0.05      \*\*دالة عند 0.01      //غير دالة

من خلال الجدول السابق يتضح انه يوجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغيرات المستقلة (استخدام استراتيجية تغيير المسار، استراتيجية تفريغ معالجة سبب الأزمة، استراتيجية تفتيت الأزمة، استراتيجية احتواء الأزمة، الاستعانة بفريق الأزمات، الاستراتيجية الاحتياطي التعبوي) و المتغير التابع (الأداء التسويقي في ظل الأزمات). وعليه يمكن دراسة الأثر بين العناصر المختلفة للنموذج باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

## نموذج الانحدار الخطي المتعدد:

استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول (5.10) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

مستوى دلالة T	T المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	استراتيجية إدارة الأزمات	مستوى دلالة F (SIG)	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	الارتباط R	المتغير التابع
0.590	0.199	0.013	تغيير المسار	0.000	11.060	0.506	0.746	الأداء التسويقي
0.843	0.147	0.034	تفريغ الأزمة					
0.883	0.989-	0.099-	تفتيت الأزمة					
0.373	3.444	0.412	احتواء الأزمة					
0.001	3.770	0.420	فريق الأزمات					
0.000	1.663	0.307	الاحتياطي التعبوي					

الجدول يوضح ان معامل التحديد (**Adjusted R square**) للنموذج هو 0.506 وهذا يعني ان نسبة المتغيرات المستقلة المفسرة لهذا النموذج تساوي 51% وان هناك 49% متغيرات مستقلة أخرى وعوامل أخرى تؤثر في النموذج. ويتضح أيضا ان مستوى الدلالة SIG لاختبار F كانت 0.000 ، وهي أقل من 0.05 ، وهذا يعني ان النموذج ملائم للتنبؤ وبصلاح وهذا يعني أيضاً رفض الفرضية الصفرية بمعنى انه :

" يوجد يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة ( تغيير المسار، فرق عمل إدارة الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ."

### الفرضية الاولى ( $H_1$ ):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية تغيير مسار الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ "

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل: استراتيجية تغيير المسار وبين المتغير التابع: الأداء التسويقي

جدول (5.11) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الأولى

Sig T	T	$\beta$	Sig F	F	R	المتغير التابع
0.220	1.240	0.109	0.220	1.538	0.161	الأداء التسويقي

معامل الارتباط للنموذج هو 0.161 ويشير إلى أن الارتباط طردي ضعيف بين المتغير المستقل (استخدام استراتيجية تحويل مسار الأزمة)، وبين المتغير التابع (الأداء التسويقي)، كما ويتضح أيضا ان مستوى الدلالة SIG لاختبار F اكبر من 0.05، وهذا يعني ان النموذج غير ملائم للتنبؤ. كذلك قيمة مستوى الدلالة لاختبار " T " للمتغير المستقل اكبر من 0.05 وهذا يعني ايضا قبول الفرضية الصفرية ، بمعنى انه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية تغيير مسار الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$ ".

وعلى الرغم من اختلاف طبيعة العمل وظروف العمل وأنواع الأزمات بين شركات صناعات الأدوية بالأردن، والبنوك المحلية في قطاع غزة إلا أن دراسة (الناجي، 2012) أشارت إلى نفس النتيجة، وأنه لا يوجد تأثير لاستخدام استراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي.

## الفرضية الثانية (H2):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية تفريغ الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$ "

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (استراتيجية تفرغ الأزمة) وبين المتغير التابع (الأداء التسويقي)

جدول (5.12) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الثانية

Sig T	T	$\beta$	SIG F	F	R	المتغير التابع
0.000	5.796	0.746	0.000	33.597	0.606	الأداء التسويقي

معامل التحديد للنموذج هو 0.606 وهذا يعني ان الارتباط بين المعامل المستقل (استخدام استراتيجية تفرغ الأزمة) وبين المتغير التابع (الأداء التسويقي) ارتباط طردي قوي .

مستوى الدلالة SIG لاختبار F اقل من 0.05 وهذا يعني ان النموذج ملائم للتنبؤ ، وايضا قيمة مستوى الدلالة لاختبار "ت" للمتغير المستقل اقل من 0.05 ، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية بمعنى انه:

"يوجد يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية تفرغ الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ".

### الفرضية الثالثة (H<sub>3</sub>):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ "

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (استراتيجية تفتيت الأزمة) وبين المتغير التابع : الأداء التسويقي

جدول(4.13) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الثالثة

Sig T	T	$\beta$	SIG F	F	R	المتغير التابع
0.222	1.233	0.174	0.222	1.521	0.160	الأداء التسويقي

ويتضح من الجدول أعلاه ان معامل التحديد للنموذج هو 0.160 الارتباط طردي ضعيف بين المتغير المستقل (استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة)، وبين المتغير التابع (الأداء التسويقي)، ويتضح أيضا ان مستوى الدلالة SIG لاختبار F أكبر من 0.05 ، وهذا يعني ان النموذج غير ملائم للتنبؤ ولا يصلح لأنه لا توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، الأمر الذي يشير إليه أيضا قيمة مستوى الدلالة لاختبار "ت" للمتغير المستقل الذي هو أكبر من 0.05 وهذا يعني أيضا قبول الفرضية الصفرية بمعنى انه :

" لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ."

هذه النتيجة تختلف عن النتيجة الواردة في دراسة (الناجي،2012) ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الاختلاف في طبيعة وشكل الأزمات التي يتعرض لها قطاع البنوك عن تلك التي تتعرض لها الشركات الصناعية، والفروق بين ظروف الأعمال بالمجمل بين الأردن وقطاع غزة.

#### الفرضية الرابعة (H<sub>4</sub>):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية احتواء الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ "

جدول(5.14) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الرابعة

Sig T	T	$\beta$	SIG F	F	R	المتغير التابع
0.006	2.874	0.395	0.006	8.262	0.353	الأداء التسويقي

من خلال الجدول السابق ان معامل التحديد للنموذج هو 0.36 الارتباط طردي ضعيف بين المتغير المستقل (استخدام استراتيجية احتواء الأزمة )، وبين المتغير التابع (الأداء التسويقي).  
 ويتضح أيضا ان مستوى الدلالة SIG لاختبار F اقل من 0.05 وهذا يعني ان النموذج ملائم للتنبؤ ، وان قيمة مستوى الدلالة لاختبار "ت" للمتغير المستقل اقل من 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية بمعنى انه :

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية احتواء الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ".

الفرضية الخامسة ( $H_5$ ):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية الاستعانة بفريق الازمات على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ "  
 استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع "الأداء التسويقي" والمتغير المستقل "استراتيجية الاستعانة بفريق الازمات"

جدول (5.15) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الخامسة

Sig T	T	$\beta$	SIG F	F	R	المتغير التابع
0.000	5.688	0.527	0.000	32.352	0.598	الأداء التسويقي

من الجدول (5.15) يتضح ان معامل الارتباط للنموذج هو 0.598 وهذا يعني أن هناك ارتباط طردي قوي بين المتغير المستقل (استخدام استراتيجية الاستعانة بفريق إدارة الأزمات)، وبين المتغير التابع (الأداء التسويقي).



وينتضح أيضاً ان مستوى الدلالة SIG لاختبار F اقل من 0.05 وهذا يعني ان النموذج ملائم للتنبؤ ويصلح وايضا قيمة مستوى الدلالة لاختبار "ت" للمتغير المستقل اقل من 0.05 ، ويعني ايضاً رفض الفرضية الصفرية بمعنى انه: " يوجد تأثير نو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية الاستعانة بفريق الازمات على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  ."

#### الفرضية السادسة (H<sub>6</sub>):

"لا يوجد تأثير نو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ "

استخدم الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع "الأداء التسويقي" والمتغير المستقل "استراتيجية الاحتياطي التعبوي" .

جدول (5.16) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية السادسة

Sig T	T	$\beta$	SIG F	F	R	المتغير التابع
0.000	4.404	0.572	0.000	19.397	0.501	الأداء التسويقي

من الجدول السابق ينتضح ان معامل الارتباط للنموذج هو 0.501 وهذا يعني ان الارتباط طردي قوي نسبياً بين المتغير المستقل (استخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي)، وبين المتغير التابع (الأداء التسويقي)، وينتضح أيضاً ان مستوى الدلالة SIG لاختبار F اقل من 0.05 وهذا يعني ان النموذج ملائم للتنبؤ ويصلح. ايضاً فإن قيمة مستوى الدلالة لاختبار "ت" للمتغير المستقل اقل من 0.05 وهذا يعني ايضاً رفض الفرضية الصفرية بمعنى انه:

" يوجد تأثير نو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  ."

## الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في البنوك المحلية بقطاع غزة تعزى إلى ( السن - سنوات الخبرة - الدرجة الوظيفية) عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

أولاً: السن:

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين متغيرات محل الدراسة. الجدول (4.17) يوضح انه: " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في البنوك المحلية بقطاع غزة تعزى إلى السن."

ثانياً: سنوات الخبرة:

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين متغيرات الدراسة. الجدول (4.18) يوضح انه: " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في البنوك المحلية بقطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة."

ثالثاً: الدرجة الوظيفية:

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين متغيرات محل الدراسة. من خلال الجدول (4.19) يتضح انه: " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في البنوك المحلية بقطاع غزة تعزى إلى الدرجة الوظيفية."

بشكل عام فإن سياسات المنظمات في التعامل مع أي مستجدات أو أزمات تضعها عادة الإدارة العليا ، وتقوم كل جهة في المنظمة بتنفيذ الجزئية الخاصة بها، ولذلك لا يعتبر سن او جنس أو درجة الموظف عاملاً أساسياً عند الحديث عن تطبيق سياسات واستراتيجيات.

جدول(5.17): يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.081 //	2.358	.760	3	2.281	بين المجموعات	المحور الأول
		.322	56	18.053	داخل المجموعات	
			59	20.334	المجموع	
.135 //	1.359	.140	3	0.419	بين المجموعات	المحور الثاني
		.103	56	5.742	داخل المجموعات	
			59	6.161	المجموع	
.696 //	.482	.066	3	.198	بين المجموعات	المحور الثالث
		.137	56	7.656	داخل المجموعات	
			59	7.853	المجموع	
.915 //	.172	.023	3	.068	بين المجموعات	المحور الرابع
		.132	56	7.407	داخل المجموعات	
			59	7.475	المجموع	
.057 //	2.660	.500	3	1.501	بين المجموعات	المحور الخامس
		.188	56	10.535	داخل المجموعات	
			59	12.036	المجموع	
.094 //	2.211	.665	3	1.996	بين المجموعات	المحور السادس
		.092	56	5.166	داخل المجموعات	
			59	7.161	المجموع	
.081 //	2.358	.760	3	2.281	بين المجموعات	الاجمالي
		.322	56	18.053	داخل المجموعات	
			59	20.334	المجموع	

جدول(5.18): يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.510 //	.779	.272	3	.815	بين المجموعات	المحور الأول
		.349	56	19.519	داخل المجموعات	
			59	20.334	المجموع	
.125 ///	1.320	.318	3	.954	بين المجموعات	المحور الثاني
		.193	56	5.207	داخل المجموعات	
			59	6.161	المجموع	
.554 //	.704	.095	3	.285	بين المجموعات	المحور الثالث
		.135	56	7.568	داخل المجموعات	
			59	7.853	المجموع	
.720 //	.447	.058	3	.175	بين المجموعات	المحور الرابع
		.130	56	7.300	داخل المجموعات	
			59	7.475	المجموع	
.098 //	2.199	.423	3	1.268	بين المجموعات	المحور الخامس
		.192	56	10.768	داخل المجموعات	
			59	12.036	المجموع	
.142 //	1.888	.219	3	.658	بين المجموعات	المحور السادس
		.116	56	6.504	داخل المجموعات	
			59	7.161	المجموع	
.163 //	1.771	.104	3	.313	بين المجموعات	الاجمالي
		.059	56	3.300	داخل المجموعات	
			59	3.613	المجموع	

جدول(5.19): يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.861 //	.150	.053	2	.106	بين المجموعات	المحور الأول
		.355	57	20.228	داخل المجموعات	
			59	20.334	المجموع	
.253 //	1.409	.145	2	.290	بين المجموعات	المحور الثاني
		.103	57	5.871	داخل المجموعات	
			59	6.161	المجموع	
.797 //	.228	19.0	2	.062	بين المجموعات	المحور الثالث
		.137	57	7.791	داخل المجموعات	
			59	7.853	المجموع	
.099 //	3.031	.402	2	.803	بين المجموعات	المحور الرابع
		.117	57	6.672	داخل المجموعات	
			59	7.475	المجموع	
.184 //	1.746	.347	2	.695	بين المجموعات	المحور الخامس
		.199	57	11.342	داخل المجموعات	
			59	12.036	المجموع	
.211 //	1.541	.529	2	1.058	بين المجموعات	المحور السادس
		.107	57	6.103	داخل المجموعات	
			59	7.161	المجموع	
.689 //	.375	.023	2	.047	بين المجموعات	الاجمالي
		.063	57	3.566	داخل المجموعات	
			59	3.613	المجموع	

## ملخص اختبار الفرضيات

النتيجة	الفرضية
مرفوضة	الفرضية الرئيسية الأولى : " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات (تغيير المسار، فرق عمل إدارة الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) على الأداء التسويقي ( الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ "
مقبولة	الفرضية الأولى H1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية تغيير مسار الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ .
مرفوضة	الفرضية الثانية H2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية تفرغ الأزمة من محتواها على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ .
مقبولة	الفرضية الثالثة H3 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية- تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ .
مرفوضة	الفرضية الرابعة H4 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية احتواء الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية، تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ .
مرفوضة	الفرضية الخامسة H5 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية الاستعانة بفرق عمل متخصصة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية- تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ .
مرفوضة	الفرضية السادسة H6 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي (الحصة السوقية- تطوير الخدمات والعمليات - الربحية - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ .
مقبولة	الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في البنوك المحلية بقطاع غزة تعزى إلى ( السن - الجنس - سنوات الخبرة - الدرجة الوظيفية) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات ، وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير المباشر للإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة ( تغيير المسار ، الاحتياطي التعبوي ، تفريغ الأزمة ، تفتيت الأزمة ، احتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (والحصة السوقية - المنتجات الجديد - الربحية) في البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أسهمت في الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها ، وهنا يحاول الباحث إلقاء الضوء على أبرز هذه النتائج

#### 1. النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة:

تبيّن وجود تباين في مستوى أهمية تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة تُعزى لطبيعة الاستراتيجية، إذ تبيّن أن مستوى أهمية إستراتيجية "تفريغ الأزمة" جاء في المرتبة الأولى، إذا بلغ الوزن النسبي 93% بينما استراتيجية تفتيت الأزمة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 73%.

#### 2. النتائج المتعلقة بنتائج الفرضيات:

- قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة من خلال معاملات التباين والتضخم ومعدلات الانحراف وكان واضحاً بأن البيانات الحالية تقترب من التوزيع الطبيعي بدرجة كبيرة .
- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية ، فقد تبيّن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة ( تغيير المسار ، الاحتياطي التعبوي ، تفريغ الأزمة ، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة ) على الأداء التسويقي (المنتجات الجديدة - الربحية، الحصة السوقية ) للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05

- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05. وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الناجي، 2012)
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أي من الاستراتيجيات الأخرى محل الدراسة على الأداء التسويقي للبنوك عند مستوى دلالة 0.05.

### الاستنتاجات

1. لدى البنوك مجتمع الدراسة العديد من الاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة الأزمات، بحسب طبيعة ونوع وحجم الأزمة التي تواجهها.
2. حوالي 85% من أفراد عينة الدراسة تلقوا دورات في مجال إدارة الأزمات (دورة على الأقل) وهي نسبة جيدة .
3. حصل المعدل العام لمستوى أهمية استراتيجية معالجة الأزمة على أهمية مرتفعة تبلغ 4.464 مقارنة مع باقي الاستراتيجيات تلتها استراتيجية "الاحتياطي التعبوي"، وذلك يعود إلى نوعية الأزمات التي قد تتعرض لها البنوك.

### التوصيات :

4. دعوة البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة إلى متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي والعلمي في إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وكيفية تطبيقها محلياً في ظل الأزمات المتكررة الاقتصادية والسياسية التي تحصل في قطاع غزة ..



5. ضرورة تعزيز اهتمام البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية.
6. ضرورة قيام البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة بدراسة ما هو أنسب من استراتيجيات إدارة الأزمات لحالة البنك، والتقييم المستمر.
7. ضرورة قيام البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة بتأسيس قسم إداري متخصص في مواجهة الأزمات وكيفية استخدام استراتيجيات الأزمات الحديثة بكفاءة وفاعلية.
8. العمل على زيادة مهارات القيادات الإدارية في البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة في ممارسة استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وكيفية صياغة الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة الأزمات التي تواجه العمل وذلك من خلال الندوات والمؤتمرات المتخصصة.
9. على البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة تعزيز السياسات بما يتعلق بالاعتماد على معايير حديثة ومتنوعة في قياس الأداء التسويقي أثناء مواجهة الأزمات من أجل التقييم والتطوير المستمر.

#### اتجاهات البحث المستقبلية :

- يرى الباحث الحاجة إلى أن تتكرر الدراسة ولا سيما في مجال قياس الأداء المنظمي ككل، والذي يُعد من الموضوعات التي لم يتم بحثها بشكل جيد، وذلك من خلال:
1. إجراءات المزيد من الدراسات فيما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الأزمات وأثرها على الأداء المنظمي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة .
  2. القيام بدراسة حالة لأحد البنوك المحلية الرئيسية العاملة في القطاع عن كيفية إدارة أزماتها من خلال صياغة إستراتيجيات وقياس أدائها المنظمي بشكل يعكس الواقع في قطاع المصارف .
  3. إجراء دراسة مسحية شاملة لقطاع المصارف لدراسة وتحديد مدى جاهزيتها في صياغة إستراتيجيات إدارة الأزمات بشكل علمي يتلاءم مع نوع الأزمة.

## قائمة المراجع

### أولا : المراجع العربية

1. أبوفاة، يوسف (2009) "إدارة الأزمات مدخل متكامل". إثراء للنشر والتوزيع . الأردن
2. الديب، سليمان سلامة (2012) : واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في إتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الأزهر . غزة.
3. الناجي ، فهد علي (2012). "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الدوائية" رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الشرق الأوسط . الأردن
4. المجالي ، محمد كايد المجالي (2012) : " أثر أنماط التوجه الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة العاملة في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الشرق الأوسط . الأردن
5. أحمد، أخيارهم عبدالله ، (2012) التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات : دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا". رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر
6. عتيق، خديجة (2012): أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون -دراسة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة بولاية تلمسان.
7. بريدراوي ، نضال محمود (2011):" واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الخليل . فلسطين

8. الدوسري ، ناصر شافي (2010). أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية .

رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الشرق الأوسط . الأردن.

9. أبو عزيز سامي عبدالله (2010): "معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار دراسة

حالة قطاع غزة". دراسة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية . غزة .

10. الأشقر، محمد ديب (2010): "درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وسبل

تطويرها". دراسة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية . غزة .

11. سعيفان، تغريد، والطيط ، أحمد (2009) "ممارسات استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء

المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني" المؤتمر العلمي السابع . جامعة الزرقاء. الأردن.

12. الوقفي، علي عوض (2009) " تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل

الأزمات المعاصرة: ( دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية)" المؤتمر العلمي السابع . جامعة الزرقاء.

الأردن.

13. الأسطل، رند (2009) : واقع استخدام التسويق الإلكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير

غير منشورة . الجامعة الإسلامية – غزة

14. أبو عمر، هاني (2009) : "فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات. دراسة تطبيقية

على القطاع المصرفي في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية – غزة

15. جاد الله ، محمود (2008): "إدارة الأزمات". دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان.

16. الخشاري، شاكِر جاد الله و القطب، محيي الدين (2007). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة

الأزمات. المجلة الأردنية في إدارة الأزمات.

17. أبو عويلى، غادة (2008): "مدى تبنى مكونات الاستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين".

رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .

18. إسلیم، وسام صبحي (2007) : سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية -دراسة ميدانية على

وزارة المالية في غزة . رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية - غزة

19. الجديلي، ربحي (2006) : "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة".

رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية - غزة

20. بن جامع، لمياء (2010): "إستراتيجية الاتحاد الأوروبي في إدارة أزمات الشرق الأوسط (القضية الفلسطينية

نموذجاً). رسالة ماجستير غير منشورة . كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة.

21. النعيمي ، محمد عبدالعال و البياتي، عبدالجبار وخليفة ، غازي جمال (2009) . طرق ومناهج البحث العلمي .

الورق للنشر ولاتوزيع . عمان . الأردن

22. الصيرفي، عبدالفتاح (2008) . مفاهيم إدارية جديدة . دار الثقافة . عمان . الأردن

23. الصيرفي، محمد(2007) : "إدارة الأزمات " . مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. الإسكندرية.

24. السعيد، السيد (2006) استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث . دار العلوم للنشر والتوزيع . القاهرة.

25. ماهر، أحمد (2006) إدارة الأزمات . الإسكندرية . الدار الجامعية .

26. عباس، صلاح (2007) : "إدارة الأزمات في المنشآت التجارية" . مؤسسة شباب الجامعة . الاسكندرية.
27. الزيواني، عواطف يونس (2004) انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية .  
(أطروحة دكتوراه غير منشورة) . جامعة الموصل . العراق
28. محسن أحمد (2003) إدارة الأزمات: علم امتلاك القوة. مجموعة النيل العربية . القاهرة.
29. أحمد ، إبراهيم أحمد (2002) . إدارة الأزمات : الأسباب والعلاج . القاهرة . دار الفكر العربي
30. عبدالله، عادل (2003) : "إدارة الأزمات كأحد الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة". مجلة مستقبل التربية العربية.  
المجلد التاسع . العدد 30.
31. عبد الله ، غادة (1999) "إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الأردني"دراسة تطبيقية" رسالة ماجستير غير  
منشورة، الجامعة الأردنية ، عمان . الأردن
32. عليوة، السيد (2007): " إدارة الوقت والأزمات والإدارة " دار الأمين للنشر والتوزيع . القاهرة .
33. عليوة، السيد (2004): "إدارة الأزمات والكوارث - مخاطر العولمة والإرهاب الدولي". ط3 . مركز القرارات  
للاستشارات. القاهرة.
34. عليوة، السيد (2001): "دارة الأزمات في المستشفيات". ايتراك للطباعة والنشر . القاهرة.
35. العماري ، عباس رشدي (1993) . إدارة الأزمات في عالم متغير . مركز الأهرام للترجمة والنشر
36. الحملاوي، محمد رشاد(1998): "التخطيط لمواجهة الأزمات " . مكتبة عين شمس. القاهرة.

37. الخضيرى، محسن أحمد (2003) : "إدارة الأزمات: منهج إقتصادي ادارى لحل الأزمات على المستوى

الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية". مكتبة مدولي. القاهرة.

38. الخضيرى، محسن (1999): "التسويق المصرفي". دار ايتراك للنشر والتوزيع . القاهرة.

39. هلال، محمد عبدالغنى (2004) : " مهارات إدارة الأزمات. الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها" . مركز

تطوير الأداء والتنمية ط4 . القاهرة .

40. أبو قحف، عبدالسلام (2002) : "الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات". مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر .

الاسكندرية

41. المهدي، سوزان و ههية ، حسام (2002) "الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل

المدرسة". مجلة كلية التربية العدد 26 الجزء الرابع.

42. حشاد، نبيل (2005): "دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية". الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. عمان.

43. الخطيب، سمير(2005): "قياس وإدارة المخاطر بالبنوك منهج علمي وتطبيق عملي". منشأة المعارف

بالإسكندرية.

44. عبدالرحمن، توفيق (2002): "إدارة الأزمات :التخطيط لما قد لا يحدث". مركز الخبرات المهيئة للإدارة. القاهرة.

45. بميك (2004) : "إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث" ترجمة صلاح، علا. ط2 . مركز الخبرات المهنية

للإدارة (بميك)"

46. مهنا، محمد (2004): "إدارة الأزمات : قراءة في المنهج". مؤسسة شباب الجامعة . الاسكندرية.

47. مكاوي، حسن ( 2005 ): "الإعلام ومعالجة الأزمات" الدار المصرية اللبنانية . القاهرة.
48. الرهوان، محمد (2004): "التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث". أكاديمية الشرطة . القاهرة.
49. سلطة النقد الفلسطينية، . 2014 تقرير الاستقرار المالي لعام : 2013 - تموز.
50. سلطة النقد الفلسطينية، . 2014 النشرة الإحصائية الربعية، الربع الرابع. 2014 . رام الله . فلسطين.
51. تقرير المؤشر المصرفي 2015/2. جمعية البنوك في فلسطين . رام الله . فلسطين
52. دراسات مصرفية . جمعية البنوك في فلسطين . 2013 . رام الله . فلسطين
53. البحيري، ولاء (2008): " إدارة الأزمة"، سلسلة مفاهيم، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية
54. صلاح عباس (2004): "إدارة الأزمات في المنشآت التجارية" . مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية
55. المصري، سعيد (2002): إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية : المفاهيم والاستراتيجيات". جامعة الاسكندرية. الدار الجامعية للنشر. الاسكندرية. مصر .
56. عاشور، يوسف (2003) : "أفاق النظام المصرفي الفلسطيني". الرنتيسي للطباعة والنشر . ط2. غزة.
57. أبو معمر، فارس(2002): " دور البنوك في الاستثمار في فلسطين للفترة بين 1999-2000". مجلة الجامعة الإسلامية . المجلد 10. العدد الأول. كانون الثاني 2002م، غزة .فلسطين.
58. فتحي، محمد(2001): "الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات". دار التوزيع والنشرالإسلامية. القاهرة
59. عبدالوهاب، كامل (2003): " سيكولوجية إدارة الأزمات". دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع. عمان

60. حريز، محمد هشام (2006): " المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات : الأسس النظرية والتطبيقية". دار البلدية. عمان.

61. بن كردم، عبدالله (2005) : "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات". بحث ماجستير غير منشور. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

62. الشعلان، فهد أحمد (1999): "إدارة الأزمات : الأسس - المراحل - الآليات" . مطابع أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض.

63. الشافعي، محمد (2001): "استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث". مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر. القاهرة.

64. الشريف، شادي (2007) : "السياسات التسويقية المتبعة في البنوك في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل. الخليل.

## ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions . Roland T. Rust, Tim Ambler, Gregory S. Carpenter, V. Kumar, & Rajendra K. Srivastava . Journal of Marketing Vol. 68 (October 2004),
2. Brent,w (2004), Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry, tourism management, 25.
3. Baubion, Charles (2011): Strategic Crisis Management. OECD High-Level Risk Forum.



4. O'Sullivan, Don & Abela, Andrew (2007): "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance". Journal of Marketing. Vol. 71.
5. Al-Qudah, Muthaffar (2012): The Effect of Corporate Governance on Customer Relationship Quality and Marketing Performance . Middle East University.
6. Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane, Marketing Management, 12th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2006
7. Palmer, Adrian (2007): "Principles of Services Marketing"
8. Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary and Dwayne Gremler (2006): "Services Marketing. McGraw Hill.
9. Clark, B. (2000): "Managerial perspective of marketing performance". Journal of Strategic Marketing.
10. Lovelock, Christopher Lauren, Wright (2002) : "Principles of Service Marketing and Management".
11. Brown, D. & Laverich, S. (1994): "Measuring Corporate Performance" . Long Range Planning, Vol.27, No4.
12. Mattel, Chris (2006): "Managing Bank Capital, Allocation and Performance Measurement" West Sussex. John Wiley and Sons.
13. Benoit, W. (2001) : "A theory of Image restoration". Albany, State University of New York Press, NY.
14. Drucker, P. (1999): "Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century". Harper Collins, New York, NY.

# قائمة الملاحق

## ملحق 1 : إفادة شئون البحث العلمي والدراسات العليا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

 **الجامعة الإسلامية - غزة**  
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1150

ج م ع /35/

الرقم..... Ref ..... 19-04-2015

التاريخ..... Date .....

**لمن يهمه الأمر**

تفيد شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة بأن الطالب/ لؤي سليم عبد الله عياد، رقم جامعي 120100647 المسجل في برنامج ماجستير إدارة الأعمال بكلية التجارة قد أنهى دراسة (30) ساعة معتمدة بنجاح وهو الآن في مرحلة إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان

أثر استخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة

وقد أعطيت له هذه الإفادة بناءً على طلبه دون مسئولية الجامعة فيما يتعلق بحقوق الغير .

والله ولي التوفيق ، ، ،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

  
أ.د. فؤاد علي العاجز



ص.ب. 108 الرمال غزة فلسطين هاتف Tel: +970 (8) 286 0700 فاكس Fax: +970 (8) 286 0800  
www.iugaza.edu.ps public@iugaza.edu.ps

## ملحق 2 : الرسالة الموجهة للمحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الفاضل : \_\_\_\_\_ حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

**الموضوع / التكرم بتحكيم استبانة لبحث ماجستير بعنوان :**  
أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي  
للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة

أحيط سيادتكم علماً بأنني أجري دراسة بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة، حيث تهدف الدراسة لمعرفة الأهمية النسبية لكل من الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التي تم اختيارها لتكون محل البحث، وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك من ناحية الفعالية والكفاءة والتكيف.

وبالنظر لخبرتكم الكبيرة الأكاديمية والعلمية فإنني أتشرف بموافقتكم على تحكيم هذه الاستبانة وإبداء الملاحظات عليها من أجل تطويرها بما يحقق أهداف الدراسة.

شاكراً لكم سلفاً؛

الباحث/

لؤي سليم عياد

ملحق 3 : قائمة المحكمين

الجامعة	الكلية/ القسم	الإسم	
الجامعة الإسلامية	كلية التجارة	أ.د. ماجد محمد الفرا	1
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	قسم إدارة المال والأعمال	أ.د. محمد سالم	2
جامعة الأقصى	كلية الإدارة والتمويل	د. علاء الدين خليل السيد	3
جامعة الأقصى	كلية الإدارة والتمويل	د. منصور محمد الأيوبي	4
أكاديمية الإدارة والسياسة		د. محمد ابراهيم المدهون	5
أكاديمية الإدارة والسياسة		د. أحمد جواد الوادية	6

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة مديري ومراقبي ورؤساء الأقسام العاملين في بنك \_\_\_\_\_  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان:

" أثر استخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية  
العاملة في قطاع غزة ".

تهدف الدراسة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل من الاستراتيجيات التي تم اختيارها لتكون محل  
البحث، وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك من خلال قياس الفعالية والكفاءة والتكيف، وذلك لغايات  
البحث العلمي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أرجو التكرم بالاجابة على كافة أسئلة الإستبانة بأفضل ما لديكم من معلومات، إذ أن اهتمامكم بالاجابة  
بدقة وموضوعية عامل مهم في نجاح الدراسة.

شاكراً لكم سلفاً تجاوبكم وتعاونكم.

الباحث /  
لؤي سليم عياد

ملحق 5 : الاستبانة

يقوم هذا الاستبيان على معرفة " أثر استخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة " .

أولاً : الخصائص الديموغرافية

(1) الجنس			
<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
(2) العمر			
<input type="checkbox"/>	20 - 30 سنة	<input type="checkbox"/>	31 - 40 سنة
<input type="checkbox"/>	41 - 50 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة
(3) المستوى التعليمي			
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	
(4) التخصص الأكاديمي			
<input type="checkbox"/>	علوم إدارية	<input type="checkbox"/>	علوم مصرفية
<input type="checkbox"/>	حاسوب وIT	<input type="checkbox"/>	أخرى
(5) الموقع الوظيفي			
<input type="checkbox"/>	مدير	<input type="checkbox"/>	مراقب
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	
(6) سنوات العمل في البنك			
<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	6 - 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	11 - 15 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة
(7) سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي			
<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	6 - 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	11 - 15 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة
(8) عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها في مجال إدارة الأزمات			
<input type="checkbox"/>	ولا دورة	<input type="checkbox"/>	1 - 3 دورات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 3 دورات	<input type="checkbox"/>	

ارجو التكرم بقراءة الجزء التالي من الإستبانة كاملاً قبل البدء في اختيار البدائل التي تراها مناسبة أثناء التعامل مع الأزمات التي يتعرض لها البنك .

ثانياً: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ومدى استخدامها في البنك لمواجهة الأزمات.					
ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق بشدة (1)
استراتيجية تغيير المسار : عندما لا يمكن وقف تصاعد الأزمة يكون هدف هذا الأسلوب هو تحويل مسار الأزمة إلى اتجاه أقل خطورة وتأثيراً، أو إلى شيء منتج وفعال .					
1	إن الأزمات الإقتصادية السابقة كان لها تأثير على مسار أداء عمل البنك.				
2	تتعامل إدارة البنك مع الأزمات بالخيارات الملائمة لشدتها.				
3	تستعين إدارة البنك باستراتيجية "تغيير المسار" عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم				
4	تحاول إدارة البنك لفت انتباه الجمهور إلى موضوع ايجابي مختلف عن موضوع الأزمة.				
5	اتوقع أن استخدام استراتيجية " تغيير المسار " عند حدوث الأزمات له أثر ايجابي على أداء البنك.				
استراتيجية تفريغ (معالجة سبب) الأزمة : الأزمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين، وبدون اتفاق قوى الأزمة على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لاستمرار الأزمة. مهمة متخذ القرار الحقيقة هي تفريغ الأزمة من مضمونها.					
6	إدارة البنك قادرة على تحليل محتويات ومضمون الأزمات والتعامل معها				
7	إدارة البنك تعترف بشكل مبدي بوجود الأزمات حال وقوعها، لضمان القيام بتفريغها (معالجتها)				
8	إدارة البنك تقوم بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.				
9	استراتيجية تفريغ الأزمة هي حل ملائم لمواجهة الأزمات.				

استراتيجية تفتيت الأزمة:						
تلجأ المنظمة من خلال هذه الأسلوب إلى تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها إلى اجزاء (أزمات) صغيرة، بحيث يكون من الأسهل التعامل مع هذه الأزمات الصغيرة وإدارتها بكفاءة وفاعلية عالية .						
					تمتلك إدارة البنك عادة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخلياً وخارجياً.	10
					تقوم إدارة البنك بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً المسببة لأي أزمة.	11
					تعتمد إدارة البنك على مختصين في تفتيت (تجزئة) الأزمات حال وقوعها.	12
					استراتيجية تفتيت (تجزئة) الأزمة هي الأفضل في حل الأزمات التي يتعرض لها البنك.	13
استراتيجية احتواء الأزمة :						
بهذا الأسلوب تعمل المنظمة على حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها.						
					استطاع البنك سابقاً احتواء الأزمات بنجاح	14
					تتفاوض إدارة البنك مع الجهات المسببة للأزمة لاحتوائها.	15
					يقوم الموظفون بالجهود المطلوبة للمساعدة على احتواء الأزمات	16
					اسلوب احتواء الأزمة هو الأنسب في التعامل مع الأزمات التي قد يمر بها البنك.	17
الاستعانة بفريق الأزمات:						
هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة و ومباشرة وضع الحلول وتتبع آثار الأزمة.						
					تعتمد إدارة البنك على فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها	18
					يتم اعلام الموظفين بطبيعة ومهام فريق الأزمة حال تشكيله.	19
					يدرك العاملون في البنك أهمية عمل فريق إدارة الأزمات ويقدمون الجهود المطلوبة لإنجاحه	20
					أفضل أن تشكل إدارة البنك فريق أزمات متخصص لمعالجة الأزمات ومتابعة آثارها.	21



استراتيجية الاحتياطي التعبوي:					
تحتسباً لوقوع الأزمات تعتمد المنظمات وجود احتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة ويشكل حاجزاً منيعاً وقوياً يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق وتمتص ضغوط الأزمة.					
				تدرك إدارة البنك أهمية وجود " حد أمان" من مخزون الاحتياطات اللازمة لعمليات البنك وتقديم الخدمات بالشكل الملائم.	22
				تعمل إدارة البنك على توفير مخزون احتياط من الامكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات الإدارية أو المالية أو تلك المتعلقة بالأحداث العامة أو التكنولوجية .	23
				يتأكد البنك من أن الإحتياطي من الموارد البشرية والمالية والتقنية يضمن عدم حصول أي تراجع في جودة الخدمة المقدمة بسبب الأزمات الحاصلة.	24
				استراتيجية "الاحتياط التعبوي" ضرورية لمواجهة الأزمات التي يمر بها البنك.	25

ثالثاً: الأداء التسويقي في ظل الأزمات					
				رغم الأزمات التي يتعرض لها القطاع المصرفي نتيجة الظروف العامة المحيطة ما زالت الحصة السوقية للبنك تنمو بشكل أكبر من المنافسين.	26
				رغم الأزمات التي يتعرض لها القطاع المصرفي نتيجة الظروف العامة المحيطة فإن البنك يوزع على المساهمين نسبة أرباح أعلى من المنافسين.	27
				رغم الأزمات التي يتعرض لها القطاع المصرفي نتيجة الظروف العامة المحيطة فإن العائد على الاستثمار في البنك أعلى من مثيلاته في البنوك الأخرى.	28
				رغم الأزمات التي يمر لها القطاع المصرفي نتيجة الظروف العامة المحيطة ما زال البنك يطور من عملياته ويقدم خدمات جديدة .	29

انتهت الإستهانة .