مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية)
اسم الكاتب: د. بسام زاهر، د. لمى اسير، نيروز عباس
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5539
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 22:36 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات
((دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية))

الدكتور بسام زاهر*
الدكتورة لمى اسبر**
نيروز عباس***

(تاريخ الإيداع 3 / 6 / 2020. قُبِل للنشر في 17 / 11 / 2020)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات المصرفية في المصارف الخاصة في مدينة اللاذقية، ومن أجل هذا الغرض قامت الباحثة بصياغة الفرضيات اللازمة واستخدام المنهج الاستنباطي التحليلي كما قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على المصارف الخاصة المدروسة وتم استخدام أسلوب المسح الشامل ثم قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج spss الاحصائي وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج كان أهمها ، كما أوصت الباحثة بعدد من التوصيات كأن أبرزها تعزيز المقومات والأسس اللازمة لنجاح كل من الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات وذلك عن طريق رفد المصارف بالكوادر البشرية المهيئة والمدربة، تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازمين للقيام بعملية الرقابة بشكل فعال ومنه التصدي للأزمة قبل وقوعها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، الأزمة، المصارف الخاصة.

*أستاذ–قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية – سورية.
** مدرس – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية – سورية.
WWW.LAMAASPER1980@GMAIL.com
***طالبة ماجستير– إدارة الأعمال– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين – اللاذقية– سورية.

The Role Of Strategic Control In Crises (Field Study On Syrian Private Banks In The City Of Lattakia)

Dr.Bassam Zaher[*]
Dr.Lama Esber [**]
Nairuze Abbas[***]

(Received 3 / 6 / 2020. Accepted 17 / 11 / 2020)

□ ABSTRACT □

This study aimed at assessing the role of strategic control in banking crises in private banks in Lattakia and the importance of the relationship between them, and for this purpose the researcher formulated the necessary assumptions and using the deductive analytical approach as the researcher distributed the questionnaire to the private banks studied and was done Using the comprehensive survey method and analyzing the results using the statistical spss program. The researcher reached several results, the most important of which was the existence of a direct relationship between strategic control and the management of banking crises, where the value of the correlation coefficient reached (0.445), which is weak The researcher recommended a number of recommendations, the most prominent of which was to strengthen the foundations and foundations necessary for the success of both strategic control and crisis management, by providing banks with trained and trained human cadres, Provide the necessary material and moral support to carry out the monitoring process effectively, including responding to the crisis before it occurs.

Key words: strategic management, strategic control, crisis, private banking.

[*]**Professor - Department Of Business Administration - Faculty Of Economics - Tishreen University - Lattakia – Syria.**
[**]**Assistant Professor - Department Of Business Administration - Faculty Of Economics - Tishreen University - Lattakia – Syria.**
[***] **Postgraduate Student - Business Administration - Department Of Business Administration - Faculty Of Economics - Tishreen University - Lattakia – Syria.**

مقدمة:

لقد أصبحت الإدارة الإستراتيجية من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في بيئة الأعمال اليوم، حيث المنافسة الشديدة وندرة الموارد وسرعة التغيير، والتي تتطلب إدارة نوعية لطبيعة ما يجري حول المنظمة من أحداث أو تغيرات، إن الإدارة الإستراتيجية تعطي للمنظمة القدرة على خلق قابليات متميزة تستند عليها ميزات تنافسية مستدامة تؤدي إلى النجاح وتحقيق نتائج أفضل وقد تطورت الإستراتيجية ومفاهيمها عبر فترات زمنية مختلفة وأصبحت اليوم تمثل رصيد معرفي تستفيد منه المنظمات في عملها وفي كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية جميعها ابتداء من عملية الصياغة ثم التنفيذ والتقييم ،حيث أن مراقبة العمليات داخل المنظمة منذ بدأ عملية التخطيط حتى الانتهاء وظهور المخرجات له بالغ الأهمية في تقييم أداء المنظمة وكشف الانحرافات والاختناقات التي يمكن أن تظهر أثناء العمل على تحقيق أهداف المنظمة الموضوعة مسبقا، ومحاولة تجنبها ومعرفة الأسباب التي أدت لحدوثها.

كما كان لنمو واتساع، المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في حدوث الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جدية من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة أن تعذر تعطيلها. كما ينبغي الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغييرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية ومن هنا جاء الدور الهام الذي تلعبه الرقابة الاستراتيجية في معالجة هذه الأزمات.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- دراسة (العجلوني،2009) بعنوان:

إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها، وتركزت المشكلة حول الكشف عن كيفية التعامل مع الأزمات وإدارتها للتخفيف من آثارها على المنظمة والخروج بحلها. وقد تم اعداد استبانة بغرض جمع المعلومات الميدانية لقياس فرضيات الدراسة وتم تحليل 120 استبانة احصائيا باستخدام برنامج spss كما قامت بإلقاء الضوء على مفهوم الأزمة وإدارتها وخصوصا على مستوى المنظمة ومعرفة خصائص وأسباب الأزمة وتحديد المفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات والعوامل المؤثرة فيها والتعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تعترض عملية إدارة الأزمات في البنوك الأردنية في إقليم الشمال. توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج والتوصيات والتي عملت على تحسين المفهوم لإدارة الأزمات لدى البنوك الأردنية في إقليم الشمال ومن هذه النتائج:

– هناك علاقة ذات دلاله إحصائية بين العملية الإدارية وبين نظام إدارة الأزمات.

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعدادات والجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات لمواجهة الحالات الطارئة أو قبل حدوثها

- دراسة (الحسيني، واخرون، 2017) بعنوان:

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات المصرفية في القطاع المصرفي الفلسطيني

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني، والتعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى أساليبه وأدواته الفعالة،

والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه البنوك العاملة في مدينة الخليل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة الدراسة من موظفي المناصب الإدارية في البنوك، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 44 موظف

بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة وعليه فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة مرتفعة جداً لوضوح مفهومي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات لدى مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في تلك البنوك، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a\leq0.05$ لدرجة مشاركة الافراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان أبرزها :ضرورة أن تتبنى مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني التخطيط الاستراتيجي في أعمالها وخاصة طويل الأجل منه والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة .على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المنظمات، والتأكيد على مفهوم مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، لما تشكله من أهمية في توفير الفرص التدريبية للعاملين في مؤسسات القطاع المصرفي بمختلف المستويات

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Groh, 2014) بعنوان:

Strategic management in times of crisis.

(الإدارة الاستراتيجية في أوقات الأزمات).

تمثل الهدف من هذه الدراسة في تحديد القضايا غير العادية للإدارة الاستراتيجية في أوقات الأزمات. وكان نطاق البحث هو عمليات الإدارة الاستراتيجية وخصائص العمليات وطرق إدارة الأزمات الاستراتيجية. وبينت الوضع الحالي لمشاكل إدارة الأزمات الاستراتيجية وقدمت تحليلا لبعض المبادئ النظرية والمنهجية. وقد تضمن التحليل تصنيف المشكلات الرئيسية التي وجب حلها من أجل الإدارة الاستراتيجية الفعالة وإدارة الأزمات. وأشارت أيضا إلى تقنيات الإدارة الاستراتيجية والتكتيكية التي تستخدمها الشركات ويثير تساؤلات حول التوزيع الوظيفي للإدارة الاستراتيجية داخل السلطات المختصة.

وضع البحث توصيات العمل الخاصة لتحقيق الأهداف الوظيفية للإدارة الاستراتيجية في جميع مراحل الأزمة، وحدد الكيانات الإشرافية المسؤولة عن نتائج الإدارة الاستراتيجية الرئيسية. ومدى المشاكل التي تواجهها النظم الفرعية للإدارة الاستراتيجية في فترة الأزمة، وبين سلطات الإدارة، والتوزيع الوظيفي للإدارة الاستراتيجية في ظروف الأزمات. وقدم آلية مقترحة للإدارة الاستراتيجية في الأوضاع الاستثنائية وهي أداة لمنع الظواهر والأزمات، وأكد على أهمية الاعتماد الفعال وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتعامل مع الأزمات. واستخدام الخطط والآليات لإدارة المنظمات خلال الأزمة وتوفير فرصة للحفاظ على قاعدة صارمة وإجراءات الإدارة العليا للمنظمات وتحديد المهام الرئيسية لتحديد أحداث الأزمة كما هي أثناء الأزمة. وضرورة التنفيذ السريع والفعال للمهام خلال الأزمة ساعد المنظمة على زيادة كفاءة إجراءاتها المناهضة للأزمة.

التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الإطار العام حيث تناولت الدراسة الحالية الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات وهذا ما تناولته الدراسات السابقة أيضا بينما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث بيئة

التطبيق حيث ان الدراسة الحالية تم إجرائها في القطاع المصرفي السوري بينما إجريت الدراسات السابقة في قطاعات أخرى ودول مختلفة.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عدد من فروع المصارف في مدينة اللاذقية. وقامت بإجراء مقابلة مع مدراء المصارف ورؤساء الأقسام محل الدراسة، تبين للباحثة أن المصارف الخاصة تعاني من عدم القدرة على التعامل مع الأزمات التي يتعرض لها القطاع المصرفي. وعدم وجود تخطيط مسبق لها، ومن خلال المراجعة الأدبية التي قامت بها الباحثة تبين أهمية الرقابة الاستراتيجية في التعامل مع الأزمات وبناء على ذلك كان التساؤل الرئيس لمشكلة البحث كالاتي:

هل تؤثر الرقابة الإستراتيجية على إدارة الأزمات المصرفية في محافظة اللاذقية؟

أهمية البحث و أهدافه:

تظهر أهمية هذا البحث من خلال دراسته لمراحل إدارة الأزمات وكيفية القدرة على تخفيف حدتها وتعزيز النتائج الإيجابية للازمة إن وجدت وذلك من خلال التركيز على أهمية الرقابة الاستراتيجية في كشف الإنحرافات والتنبؤ بها قبل وقوعها مما يساعد على تخفيف حدة الأزمة، حيث أن الرقابة تعد خطوة لازمة وضرورية منذ بدء عملية التخطيط مرورا بالتنفيذ وانتهاء بالتغذية العكسية، الأمر الذي يساعد المنظمة على مراقبة كافة التغيرات التي تطرأ أثناء العمل والتقليل من أثارها السلبية ، كما تعد هذه الدراسة وعلى حد علم الباحثة من الدراسات القليلة التي تناولت مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأهميتها في الأزمات المصرفية.

اهداف البحث:

1. يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع الرقابة الاستراتيجية كأحد عناصر الادارة الاستراتيجية.

2. يهدف هذا البحث إلى دراسة كيفية إدارة الأزمات المصرفية في المصارف السورية الخاصة.

3. يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات المصرفية.

منهجية البحث:

اعتمدت الدّراسة على المقاربة الاستنباطية وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف متغيرات الدراسة، واستخدام أسلوب المسح الشامل لدراسة عن طريق الاستبانة التي تمّ توزيعها لجمع البيانات وتم استخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج $spss$.

فرضيات البحث:

1- لا يوجد تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات المصرفية

2- لا توجد فروق جوهرية بين مستوى الرقابة الاستراتيجية السائدة في المصارف محل الدراسة ومستوى الرقابة الاستراتيجية الواجب توفرها في هذه المصارف.

3- لا توجد فروق جوهرية بين إدارة الأزمات المصرفية السائدة في المصارف محل الدراسة وإدارة الأزمات المصرفية الواجب توفرها في هذه المصارف.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع البحث: جميع المدراء ورؤساء الأقسام في المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية وهي (بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك سوريا والمهجر، بنك الشرق، البنك العربي، بنك عودة)

الإطار النظري للبحث:

مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

يقول هنري فايول أن الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة . لذلك تعتبر الرقابة أحد الوظائف الإدارية الرئيسية التي يمكن عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة(Al-mohsen,12,2006)

وعرفت أيضا بأنها: ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنشأة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية أكبر واهتمام أكبر .أو هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب. (Al- rekabi,297,2004)

يرى أحد الكتاب أن الرقابة الإدارية تصبح رقابة استراتيجية عندما تكون الأولى وثيقة الصلة بأهداف واستراتيجيات المنشأة وعوامل النجاح الرئيسية بها، وعليه فأن الرقابة الإستراتيجية تشتمل على استخدام مختلف أنواع الرقابة على المستوى الكلي والفرعي والتشغيلي بالمنشأة لتوجيه وإرشاد المديرين والعاملين وسعيهم لتحقيق أهداف المنشأة، كما أن الرقابة الإستراتيجية تتيح الفرصة للمديرين لتقييم ما إذا كانت الإستراتيجية تحقق أهداف المنشأة(Al-mokli,360,2002)

عرفتها (**sleteen ,2007**) بأنها:

- عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة.
- يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة
- تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المنظمة في أحسن الحالات.

مراحل الرقابة الاستراتيجية: (sleteen,90, 2007)

1. مراجعة الافتراضات الخاصة بالاستراتيجية: (David,306,2001)

حيث يتوجب على المدير الاستراتيجي أن يهتم بمتابعة أي تغيرات يمكن أن تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي بنيت عليها الاستراتيجية والسؤال هو ليس في تغير هذه العوامل فقط بل لابد من الإجابة أيضا عما يلي:

- هل تم إضافة قوة داخلية أخرى؟ وماهي؟
- ها هناك ضعف داخلي أخر؟ وما هو؟
- هل هناك فرص خارجية أخرى وماهي؟
- هل هناك تهديدات خارجية أخرى؟ وماهي؟

2. **قياس الأداء التنظيمي:** هو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية من أجل تحديد الإنحرافات، وإذا ما أراد المدراء الاستراتيجيون الإلمام بصورة حقيقية عن مدى الإنجازات العملية على كل مستويات المنظمة يتوجب عليهم أن يحدثوا تكاملا بين المعلومات الكمية والمعلومات النوعية:

- التي تقيس كفاءتها
- التي تقيس جودتها
- التي تقيس التطورات الحاصلة فيها
- التي تقيس استجابتها لحاجات ورغبات العملاء

ويجب أن تستخدم المعلومات السابقة في ثلاث مقارنات وهي:

- مقارنة أداء المنظمة مع أدائها السابق
- مقارنة أداء المنظمة بالنسبة للمتنافسين
- مقارنة أداء المنظمة بمعايير الصناعة

3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة تتجسد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهيئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها، وعلى سبيل المثال إحداث تغيرات برسالة المنظمة وأهدافها وإحداث تغيرات في هيكل المنظمة.

والجدير بالذكر إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قد يزيد من قلق المدراء والموظفين ولذلك فإن المشاركة في فعاليات التقويم هي واحدة من أفضل الطرق للتغلب على مقاومة التغيير.

مفهوم الأزمة:

إن مصطلح الأزمة Crisis مشتق من الكلمة اليونانية (Kipvew) بمعنى لتقرر (To Decide)، وعندما انتقل هذا المصطلح إلى مختلف العلوم الإنسانية أصبح يعني مجموع الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن والمستقر سواء كان على مستوى الفرد أو الأزمة.

كما يعرفها أيضا Philips بأنها: " النظام الجديد للشركات المالية والتجارية والمنظمات الحكومية في التعامل مع الكوارث" (Philips, 1996, 196). وأشار شريف إلى مصطلح الأزمة بأنه: "موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة" (Shreef,44 ،1998).

تصنيف الأزمات:

تصنف الأزمات وفق معايير متعددة منها: (Al- sweedy,13,2015)

1. مضمون الأزمة: سياسية، داخلية، خارجية، اقتصادية، اجتماعية، .....الخ.
2. البعد الزمني: متكررة الحدوث ويمكن التنبؤ بها، وهنا يمكن أن تكون الأزمة سطحية ويسهل احتوائها، أو مفاجئ، يصعب التنبؤ بها من حيث مداها وعمقها. (AL-serafi,50,2011)
3. النطاق الجغرافي للازمة: محلي، قومي، على مستوى الدولة، إقليمي، دولي.
4. حجم الأزمة: ويتحدد غالبا وفق معايير مادية، وعلى الأغلب تكون بحجم الخسائر التي تخلفها.
5. طبيعة أطراف الأزمة: استنادا إلى طبيعة الطرف المشارك أو المتأثر بالأزمة إذا كان هناك طرف خارجي فهي أزمة خارجية أو إقليمية أو عالمية. (Fink,1994,26)
6. مراحل الأزمة: حيث تمر بعدد من المراحل في دورة حياتها .

مراحل الأزمات:

مرحلة ما قبل الأزمة: وتظهر الأزمة في هذه المرحلة لأول مرة وقد يكون ظهورها بشكل إحساس بالخطر أو الفرصة التي يمكن استثمارها في إحدى بيئات المنظمة، وهنا تظهر قدرة القائد في التنبؤ واكتشاف الإشارات الدالة على الأزمة والتشخيص الدقيق والإعداد الجيد وعلى الأغلب المسبق للمنظمة للوقاية والتصدي واستثمار الفرص المواتية باعتبار أنه ليس كل ما يأتي مع الأزمات شرا وسوء.

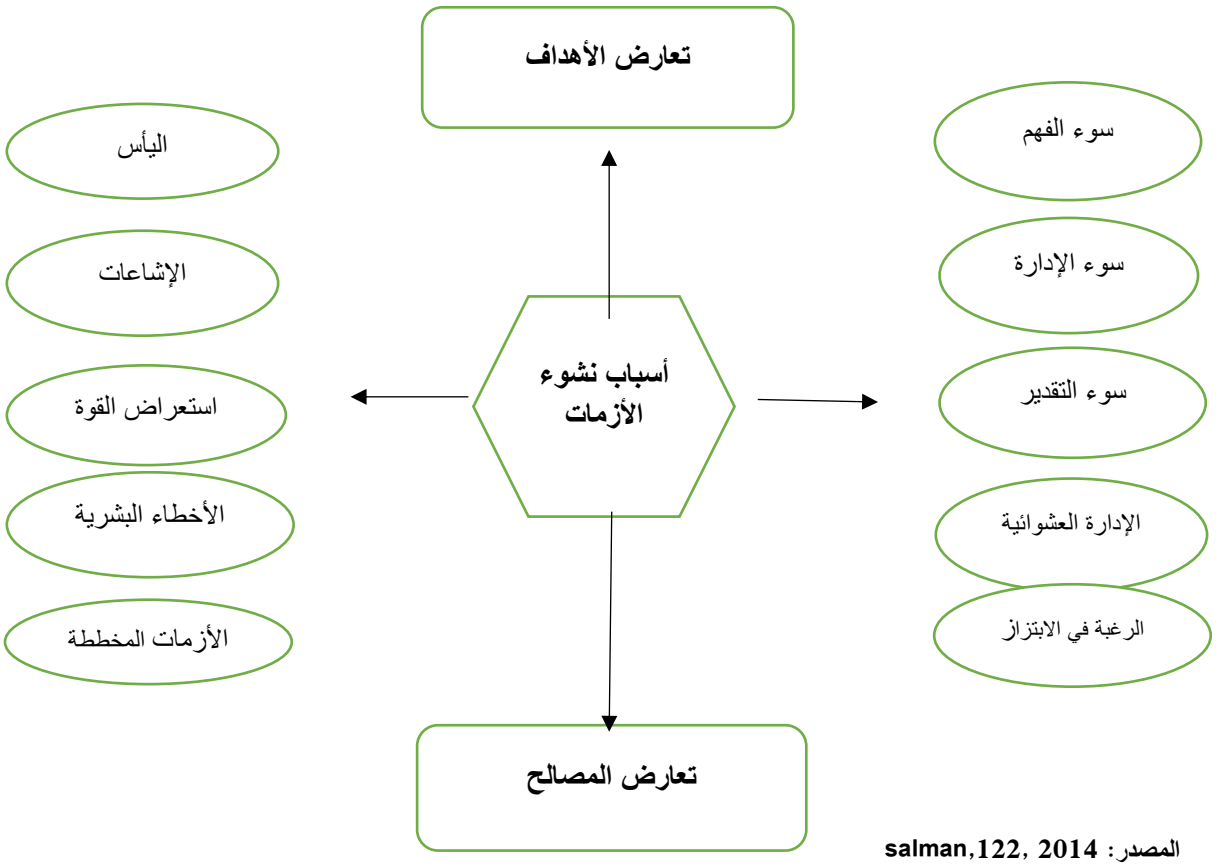
وتعد هذه المرحلة الركيزة الأساسية في إدارة الأزمات ومواجهتها (AL-hdmi,41,2009)

مرحلة إدارة الأزمة: وفي هذه المرحلة تظهر إشارات تؤكد وقوع الأزمة، وهنا يجب أن يكون فريق إدارة الأزمات قادر على جمع وتحليل البيانات والمعلومات ومن ثم الاستنتاج والتحليل وتوليد البدائل وتقييمها وصولا إلى القرار الرشيد. (Mitchell,1987:95)

مرحلة ما بعد الأزمة: ويتم في هذه المرحلة تقييم ما تم من إجراءات وأساليب تم استخدامها في اكتشاف ورصد أو الوقاية والتصدي للأزمة والخروج بالدروس والعبر لغرض التحديث والتطوير لأداء المنظمة بما يتلاءم مع ما بعد الأزمة (jalda,26, 2011)

أسباب نشوء الأزمات: (AL-hoamda,122, 2003)

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، اسباب نشوء الازمات الاهتمام الاكبر من قبل المتخصصين في علم ادارة الازمات ولكن معظمهم متفقين على ان الاسباب الرئيسية التي تقف وراء حدوث الازمات وهي: سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير والتقييم، الإدارة العشوائية ،الشائعات ، ومنها ما هو خارج عن قدرات الأنسان ويرجع إلى أسباب خارجية ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتداخلاته ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة: أسباب فردية، اجتماعية، إدارية ويمكن إيضاح هذه الأسباب بالنحو الاتي:



المصدر: salman,122, 2014

وفي النهاية: ترى الباحثة أن للرقابة الاستراتيجية دور هام في إدارة الأزمات المصرفية من حيث القدرة على التنبؤ بالأزمة قبل حدوثها بالاعتماد على العديد من الطرق الكمية أو الوصفية وتحليل بيئتيها الداخلية والخارجية ومراقبة المؤشرات التي تساعد المنظمة على توقع الأحداث ومحاولة تقليل السلبية منها وتعزيز الإيجابية، وبذلك قدرتها على تخفيض الخسائر قدر الإمكان، وتجنبها مستقبلا، مع التأكيد على أن الرقابة الجارية والمستمرة على العمليات هي الأنسب لتحقيق ومساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة بفعالية وكفاءة.

الدراسة الإحصائية:

تصميم قائمة الاستقصاء واختبار فرضيات البحث:

لدراسة وتحليل الواقع في المصارف محل الدراسة تمّ تصميم قائمة استبيان تتضمن أسئلة متعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم عرض الاستبيان بعد الانتهاء من إعداده المبدئي على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الاختصاص بهذا الموضوع، بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنود الاستبيان، وعلى ضوء ملاحظاتهم تم بناء الاستبيان.

كذلك أجرت الباحثة اختبار أولي لقائمة الاستبيان من خلال توزيعها على عدد محدود من مفردات عينة البحث، بعد ذلك تمّ إجراء بعض التعديلات عليها بناءً على هذا الاختبار الأولي.

ومن أجل تحليل الإجابات على أسئلة قائمة الاستقصاء استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك في سبيل دراسة الواقع في المصارف محل الدراسة حيث تمّ تحويل إجابات أفراد عينة البحث على مقياس ليكرت الخماسي لبيان درجة الموافقة من (1) إلى (5)، بحيث تكون الدرجة (1) دالة على غير موافق بشدة، (2) دالة على غير موافق، (3) دالة على محايد، (4) دالة على موافق، والدرجة (5) دالة على موافق بشدة. ويمكن تصنيف الإجابات في عدة مستويات:

من 1إلى1.79 غير موافق بشدة.

من 1.80إلى2.59 غير موافق.

من 2.60إلى3.39 محايد وهي درجة متوسطة من الموافقة.

من 3.40إلى4.19 موافق وهي درجة موافقة عالية.

من 4.20إلى5 موافق بشدة وهي درجة موافقة عالية جداً.

وقد تمت معالجة البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

اختبار الثبات:

بهدف اختبار درجة مصداقية البيانات ومدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على أسئلة الاستبيان، تم احتساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة فكانت جميعها أكبر من (0.6)،وهذا يدل على وجود اتساق كبير في الإجابات لكل متغير ومصداقية للبيانات وصلاحيتها للدراسة، كما يظهر الجدول (1):

الجدول (1): اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة:

المتغيرات	عدد الأسئلة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الرقابة الإستراتيجية (المتغير المستقل)	10	.783
إدارة الأزمات المصرفية (المتغير التابع)	15	.779

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSSإصدار 20.

وكذلك قام الباحثة باحتساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة جميعها، وعددها (25)، كما يظهر الجدول، وبلغ **(0.88)** مما يشير إلى توافر درجة عالية من الثبات للإجابات مما يمكن من الاعتماد عليه في اختبار الفرضيات، وتعد القيمة المقبولة لمعامل ألفا (0.60)فأكثر (غدير، 2012، 19). ويوضح الجدول (2) قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة:

الجدول (3): اختبار الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة:

Cronbach's Alpha	N of Items
.88	25

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSSإصدار 20.

ويوضح الجدول (4) نتائج توصيف عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل (الرقابة الإستراتيجية).

الجدول (4): توصيف عبارات المتغير المستقل

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig
1	يتم الحصول على المعلومات بشكل دوري	3.6400	.65254	**0.00**
2	يوجد لديكم مؤشرات واضحة لقياس الأداء	3.8400	.62733	**0.00**
3	يقوم المصرف بمقارنة نتائجه المحققة مع المخطط لها على مستوى المنظمة	3.6720	.50443	**0.00**
4	تتم عملية الرقابة على الأداء بشكل مستمر	3.6480	.68693	**0.00**
5	يوجد لديكم خطوات محددة لتصحيح الانحرافات في حال وجودها	3.8800	.70253	**0.00**
6	يقوم المصرف الذي تعمل به بعملية الرقابة الوقائية قبل تنفيذ الاستراتيجيات	3.6960	.78519	**0.00**
7	تتم عملية الرقابة على كافة المستويات الإدارية	3.8480	.83334	**0.00**
8	يتناسب نظام الرقابة لديكم مع البديل الاستراتيجي	3.7760	.73905	**0.00**
9	يزود النظام الرقابي لديكم متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	3.6960	.63784	**0.00**
10	يتخذ المصرف الذي تعمل به الإجراءات التصحيحية إذا لزمت بحيث تهيئ الظروف لتحقيق أهدافها على كافة المستويات.	3.7040	.68420	**0.00**
المتوسط العام لمحور الرقابة الإستراتيجية (المتغير المستقل)		**3.7400**	**0.00**	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية.

يوضح الجدول السابق إلى أن اتجاهات أفراد عينة البحث المتعلقة بعبارات متغير الرقابة الإستراتيجية تشير إلى الموافقة بدرجة عالية، وذلك بوسط حسابي (3.7400).

ويوضح الجدول (5) نتائج توصيف عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع إدارة الأزمات المصرفية:

الجدول (5): توصيف عبارات المتغير التابع إدارة الأزمات المصرفية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig
11	يعد مفهوم إدارة الأزمة واضحا للقائمين على إدارة المصرف	3.7600	.77668	**0.00**
12	تتم متابعة نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية لرصد مؤشرات احتمال حدوث الأزمة	3.3760	.67994	**0.00**
13	يهتم المديرون بوسائل جمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشر لحدوث الأزمة	3.8880	.79531	**0.00**
14	تحرصون على تحليل مؤشرات أسباب حدوث الأزمات السابقة	1.9840	.63480	**0.00**
15	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	3.3920	1.01518	**0.00**
16	يوجد لدى المصرف الذي تعمل به فرق خاصة بإدارة الأزمات	4.0240	.81779	**0.00**
17	تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فرق العمل	2.9920	.44894	**0.00**
18	يسهم مصرفكم في توفير الإمكانات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمة	3.6960	.46183	**0.00**
19	تتوفر لديكم خطط وبرامج جاهزة وبديلة كفيلة بمعالجة الأزمات ومراجعتها وتحديثها بشكل مستمر	2.9840	.43965	**0.00**
20	يعمل مصرفكم على تخفيف آثار الأزمات وذلك بالحد من استمرار أسباب حدوثها	3.6960	.46183	**0.00**
21	تتوفر برامج تدريبية متطورة يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مجال إدارة الأزمات	2.9360	.43522	**0.00**
22	يؤخذ بعين الاعتبار عامل السرعة والدقة عند التعامل مع الأزمات	3.6640	.47424	**0.00**
23	يتم تقييم كفاءة وفعالية كافة خطط وبرامج وإجراءات الأزمات التي واجهتها سابقا في محاولة الاستفادة والوقاية من أي أزمة مشابهة مستقبلا	3.6800	.46835	**0.00**
24	يتعامل مصرفكم مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها	1.8800	.94698	**0.00**
25	يوجد لجأن مختصة لتحليل المعلومات لرصد الأزمات فضلا عن كيفية التعامل معها مستقبلا	3.6400	.65254	**0.00**
المتوسط الحسابي لمحور إدارة الأزمات المصرفية (المتغير التابع)		**3.3061**	**0.00**	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية.

يوضح الجدول السابق أن اتجاهات أفراد عينة البحث المتعلقة بعبارات متغير إدارة الأزمات المصرفية تشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي (3.3061).

اختبار الفرضيات:

ينطلق البحث من فرضية رئيسة واحدة مفادها:

لا يوجد تأثير للرقابة الإستراتيجية على الأزمات المصرفية في المصارف محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة أولاً بحساب متوسط إجابات العينة على محور الرقابة الإستراتيجية عن متوسط المقياس (3) كما يظهر الجدول الآتي:

الجدول (6): نتائج اختبار One- Sample T test للفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرقابة الإستراتيجية	125	3.7400	.40181	.03594

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الرقابة الإستراتيجية	20.590	124	.000	.74000	.6689	.8111

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

نجد من خلال الجدول السابق بأن متوسط إجابات العينة المتعلق بمحور الرقابة الإستراتيجية يساوي (3.7400)، وهو أكبر من متوسط المقياس المستخدم (3). وكما أن قيمة احتمال الدلالة Sig تساوي (0.00) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05). وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق جوهرية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق جوهرية بين مستوى الرقابة الإستراتيجية السائدة حالياً في المصارف محل الدراسة، وبين مستوى الرقابة الإستراتيجية الواجب توافرها في المصارف محل الدراسة، وهذه الفروق معنوية وهي لصالح أفراد العينة، أي أن الرقابة الإستراتيجية مطبقة بالمصارف محل الدراسة.

ثم قامت بإيجاد متوسط إجابات العينة على محور إدارة الأزمات المصرفية عن متوسط المقياس (3) كما يظهر الجدول الآتي:

الجدول (7): نتائج اختبار One- Sample T testللفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إدارة الأزمات المصرفية	125	3.3061	.32749	.02929

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إدارة الأزمات المصرفية	10.451	124	.000	.30613	.2482	.3641

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSSإصدار 20.

نجد من خلال الجدول السابق بأن متوسط إجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور إدارة الأزمات المصرفية يساوي (3.3061)، وهو أكبر من متوسط المقياس المستخدم (3)، كما أن قيمة احتمال الدلالة Sig تساوي (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق جوهرية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق جوهرية بين إدارة الأزمات المصرفية السائدة حالياً في المصارف محل الدراسة، وبين إدارة الأزمات المصرفية الواجب توافرها في المصارف محل الدراسة.

ثم قامت الباحثة بعد إيجاد الفروق باختبار الفرضية الرئيسة من خلال تطبيق اختبار الارتباط وأسلوب الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية، وبين إدارة الأزمات المصرفية، فكانت النتائج كما يظهر في الجدول (8) الآتي:

الجدول (8) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات المصرفيةCorrelations

		الرقابة الإستراتيجية	إدارة الأزماتا لمصرفية
الرقابة الإستراتيجية	Pearson Correlation	1	.455**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	125	125
إدارة ا لأزمات المصرفية	Pearson Correlation	.455**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	125	125

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSSإصدار 20.

الجدول (9) تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرقابة الإستراتيجية على إدارة الأزمات المصرفية Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455[a]	.207	.201	.29275

a. Predictors: (Constant), الرقابة الإستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSSإصدار 20.

الجدول (10) نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات المصرفيةANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.757	1	2.757	32.169	.000[b]
	Residual	10.542	123	.086		
	Total	13.299	124			

a. Dependent Variable: إدارة الأزمات المصرفية

b. Predictors: (Constant), الرقابة الإستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSSإصدار 20.

الجدول (11) ثوابت معادلة الانحدار الخاص بالعلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات المصرفية Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.918	.246		7.795	.000
	الرقابة الإستراتيجية	.371	.065	.455	5.672	.000

a. Dependent Variable: إدارة الأزمات المصرفية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSSإصدار 20.

يتضح من الجدول (8) أن هناك علاقة معنوية بين الرقابة الإستراتيجية، وبين إدارة الأزمات المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.445). وهي تدل على ارتباط ضعيف وطردي بين المتغيرين، كما بل معامل التحديد (0.207)، كما هو موضح بالجدول رقم (9)، وهذا يدل على أن 20% من تغيرات إدارة الأزمات المصرفية تتبع لتغيرات الرقابة الإستراتيجية (المتغير المستقل)، وبما أن قيمة احتمال الدلالة (Sig=0.000) أصغر من قيمة مستوى الدلالة (a=0.01) كما هو موضح بالجدول (10) فأن الباحثة ترفض فرضية العدم التي تقول بعدم وجود علاقة معنوية بين الرقابة الإستراتيجية، وبين إدارة الأزمات المصرفية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بينهما في المصارف محل الدراسة.

ومن الجدول (11) يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين المتغيرين:

$$\mathbf{Y = 1.918 + (0.371)\,x}$$

بحيث:

Y: المتغير التابع (إدارة الأزمات المصرفية)

x: المتغير المستقل (الرقابة الإستراتيجية)

الاستنتاجات والتوصيات:

أولا: الاستنتاجات:

1. تشير النتائج إلى عدم وجود خطط وبرامج جاهزة لمواجهة الأزمات والتعامل معها في المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية.
2. لا تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقييم فيها أداء فرق العمل.
3. لا يتعامل المصرف مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.
4. إن تأثير الرقابة الإستراتيجية على إدارة المصارف محل الدراسة تأثيراً ضعيفاً، حيث بلغ معامل التحديد (0.207)،وهذا يدل على أن 20% فقط من تغيرات إدارة الأزمات المصرفية تتبع لتغيرات الرقابة الإستراتيجية.
5. توجد علاقة معنوية بين الرقابة الإستراتيجية، وبين إدارة الأزمات المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.445). وهي تدل على ارتباط ضعيف وطردي بين المتغيرين في المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية.

ثانيا: التوصيات:

1. يتوجب على المصارف زيادة الاهتمام بالرقابة الإستراتيجية ومتابعة كافة المؤشرات بشكل دوري ومستمر.

2. ضرورة أن يأخذ المصرف بعين الاعتبار عند إدارته لأزماته طبيعة تلك الأزمات.

3. تعزيز المقومات والأسس اللازمة لنجاح كل من الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات وذلك عن طريق رفد المصارف بالكوادر البشرية المهيأة والمدربة

4. العمل على إتباع دورات منظمة لإدارة الأزمات بأشراف كوادر مختصة ومهيئة.

5. تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازمين للقيام بعملية الرقابة بشكل فعال ومنه التصدي للأزمة قبل وقوعها.

References:

Arabic References:

1. AL-HADMI, MAJED SALAM, *Crisis Management*, Zahran Publishing and Distribution House, Amman, Jordan. (2009).
2. AL-AJLOUNI, MUHAMMAD, *Crisis Management in the Banking Sector in the Northern Territory,* Department of Business Administration, College of Administrative and Financial Sciences, Irbid National University, Jordan. (2009).
3. AL-MUQLI, OMAR, S*trategic Management of Khartoum*: Sudan Printing Press Co, Ltd, (2002).
4. AL-RIKABI, KAZEM, *Strategic Management - Globalization and Competition*, Oman: Wael Publishing House. (2004),
5. AL-SERAFI, MOHAMED, *Crisis Management*, Horus International for Publishing and Distribution, Alexandria, Egypt, (2011).
6. AL-SUWAIDI, THAER MUHAMMAD, *Crisis Management for Heads of Scientific Departments at Wasit University from the Teachers' Point of View,* Journal of the College of Education, Wasit University, No. 21, (2015).
7. HAWAMDEH, NIDAL, "*Crisis Management from the Perspective of the Case-View Approach,* The Cooperation Organization, Jordan, Descriptive and Analytical Study", Damascus University Science Journal. Economics (2003).
8. JELDA, SALIM BOUTROS, The *Modern Crisis Management Strategy*, Al-Raya Publishing and Distribution, Amman, Jordan Law, Volume Nineteen, Issue 1, (2011)
9. SALMAN, SAAD AABER, *the impact of the characteristics of the strategic vision in the stages of crisis management,* Institute of Management, Rusafa, No. 34. (2014).
10. SULAITIN, SUMA, *Strategic Management and its Impact on Raising the Performance of Business Organizations*, Published Master Thesis, Tishreen University, Department of Business Administration, (2007).
11. TAWFIQ MOHAMMED ABDEL MOHSEN, *Recent Trends in Evaluation and Excellence in Performance - Six Sigma and Balanced Scorecard* (Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi and Dar Al-Nahda Al-Arabia, (2006).
12. AL- HOEAENE, AHMAD, HOAMDA, and, GHANAYM, *the role of strategic planning in managing crises in the Palestinian banking sector,* Published Master Thesis, Palestine Polytechnic University, 2017.

Forign References:

1. DAVID, F. "***strategic Management: concepts & cases",***new sersey,prentice Hall, Ewight edition, 2001
2. FINK, S. ***Crisis Management: Planning for the inevitable***, 2nd. Ed. N.Y. (1994).
3. FUJII, MARIKO, KAWI, MASAHIRO, ***Lessons from Japan's Banking Crisis***, ADBI Working Paper 222, 2010.
4. GROH, MAXIMILIAN**,** ***Strategic Management In Times Of Crisis*****,** American Journal of Economics and Business Administration 6 (2): 49-57, **2014.**
5. Mitchell, W**.** ***Crisis Management*****: Handling Public Relation in Disaster. Professional Safety**. (1987).