**ورقة مُقدمة للمؤتمر العلمي الأول إدارة الأزمات : الواقع والمأمول**

**13-14 مايو 2017**

**جامعة عمر المختار- مدينة البيضاء**

عنوان الورقة :

**واقع استخدام إدارة الأزمات في المصارف التجارية الليبية العامة : دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي**

**أحمد سعد البدري**

محاضرمساعد، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي

**منير سليمان البدري**

محاضرمساعد، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي

**لمراسلة الباحثين، البريد الإلكتروني:**

[Monerelbadri@gmail.com](mailto:Monerelbadri@gmail.com)

**ملخص :**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام إدارة الأزمات في المصارف التجارية الليبية العامة بمدينة بنغازي من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى فيها وفقا لنموذج Pearson and Mitroff ذي الخمس مراحل. تم في هذه الدراسة إتباع المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتفسيرها وتحليلها. وقد وتم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك إتفاق في درجة استخدام إدارة الأزمات وفقا للمراحل الخمس للنموذج، حيث توافرت بدرجة مرتفعة في كل المراحل، مما يدل على أن هناك استخدام لإدارة الأزمات في المصارف التجارية الليبية العامة بمدينة بنغازي.

**مقدمة :**

تتعرض المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العديد من المتغيرات البيئية، والأحداث السريعة والمفاجئة، ولأسباب مختلفة، والتي قد تكون سبباً في حدوث العديد من الأزمات المختلفة، التي قد تختلف في أسباب ومستويات حدوثها ، ومدى شدة الآثار الناجمة عنها ، وتؤثر أزمات العمل في أغلب المنظمات وذلك بشل حركتها جزئياً أو كلياً وتهدد بقائها وقدرتها على متابعة مسيرتها في أداء رسالتها المناطة بها ، وعليه فإن القيادات الإدارية التي لا تستطيع أن تتعامل مع الأزمات التي تتعرض لها منظماتهم إما بتجنب حدوثها أو التقليل من الآثار الناجمة عنها، سيكون مصير هذه المنظمات التخلف والانهيار في أغلب الأحيان(البدري، 2008 ).

إن الطبيعة المعقدة والمتغيرة للأعمال في الوقت الحالي، والتطور التكنولوجي الهائل، تجعل التأثر بالأزمات التي قد تتعرض لها المنظمات كبيراً جداً، مما يحتم على القيادات الإدارية ضرورة تكثيف الجهود لمجابهة نتائج هذه الأزمات.

إن عالم الأعمال هو عالم متغير، تتسارع فيه الأحداث، وتتزايد فيه حالات التوتر والاضطراب وتتنوع فيه الأزمات، حيث أصبحت حياة الأفراد والمنظمات على حدٍ سواء، مليئة بالأحداث المؤلمة والمفاجآت المذهلة، لدرجة أن حياة العديد من الأفراد والمنظمات بل والدول تحدد بسلسلة من الأزمات التي وإن اختلفت في طبيعتها وحجمها وأسباب حدوثها، إلا أنها تؤدي إلى إيجاد مشاكل عدة لتلك الأطراف، وهذا ما يجعلنا نعترف وبلا تردد بأن عالم الأعمال هو عالم الأزمات حيث لا توجد منظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها وحجمها، صناعية كانت أو خدمية كبيرة كانت أم صغيرة، يمكن أن تستثنى من التعرض لأزمة ما خلال مسيرة حياتها، ولكن درجة تأثر المنظمة بهذه الأزمة يتحدد طبقاً لعدة عوامل، والتي من بينها عمق الأزمة وشدتها، وكفاءة االمديرين بها، وهذا ما يفرض على المديرين بهذه المنظمات أن يكونوا على دراية بماهية إدارة الأزمات وتطبيقاتها المختلفة (البدري، 2008).

**مشكلة الدراسة :**

تشهد البيئة الليبية في السنوات الأخيرة العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة، وتتزايد فيها حالات التوتر والاضطراب وتتنوع فيها الأزمات، بسبب التغير في الظروف السياسية والاقتصادية، مما جعل المنظمات الليبية تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التعامل معها.

إن المنظمات المصرفية تعاني من العديد من الأزمات، فمن ناحية تعاني من ضعف في السيولة، وزيادة معدلات السحب من جانب المودعين، وإحجام المودعين وذعرهم، والانهيار في أسواق المال وأسعار الصرف، ومن ناحية أخرى تعاني من السطو المسلح على عربات نقل الأموال، وسرقة خزائن البنك عن طريق السطو المسلح (الحملاوى، 1995 ). وعليه فإن المنظمات المصرفية تحتاج إلى مديرون تكون لديهم القدرة على إدارة المنظمات المصرفية قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمات، وكذلك تطوير أساليبهم الإدارية التقليدية، لأنه لم يعد ممكناً استمرارها والبقاء عليها، لمواجهة هذه الأزمات (أبوقحف، 2002).

ولقد أوضحت إحدى الدراسات الميدانية التي أجريت على عدد من المنظمات الليبية أن جهود المنظمات الليبية هي جهود علاجية فيما يتعلق بإدارة الأزمة أكثر منها وقائية، وأن هناك قصور في تطبيق المراحل الخمس لنموذج Pearson and Mitroff والتي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات من قبل المديرين (البدري، 2008).

لذا، فإن مشكلة الدراسة تكمن في تقييم الواقع الفعلي لمدى استخدام إدارة الأزمات في المنظمات الليبية المصرفية وفقا لنموذج Pearson and Mitroff ذي الخمس مراحل، كل ما سبق كان دافعاً للباحثين للخوض والتعمق في هذا المجال.

وبناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل التالي:

**ما مدى استخدام إدارة الأزمات في المصارف التجارية الليبية العامة بمدينة بنغازي من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى فيها ؟**

**هدف الدراسة** :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام إدارة الأزمات في المصارف التجارية الليبية العامة بمدينة بنغازي من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى فيها.

**أهمية الدراسة :**

تنبع أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات التالية :

1- تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتم في البيئة الليبية في إدارة الأزمات–على حد علم الباحثين- والتي تحاول التعرف على واقع استخدام إدارة الأزمات وفقا لنموذج Pearson and Mitroff ذي الخمس مراحل في الإدارات العليا والوسطى بالمصارف التجارية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي.

2- قد تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الأزمات، ومن ثم زيادة الكفاءة والفاعلية في هذا القطاع.

**التعريفات الإجرائية :**

**-** إدارة الأزمات: ويقصد بإدارة الأزمات في هذه الدراسة طريقة التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (الخضيري، 2003).

- نموذج Pearson and Mitroff لإدارة الأزمات : هو مجموعة الخصائص والإجراءات التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة والمتمثلة في الآتي: مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار، مرحلة الإستعداد والوقاية، مرحلة إحتواء الأضرار، مرحلة إستعادة النشاط، مرحلة التعلم (البدري، 2008).

**حدود الدراسة :**

اقتــصـــرت هــذه الدراســـــة علـــى التعـــــرف علــى مـــدى استخـــــدام إدارة الأزمــات وفقـــــا لنمـــــوذج Pearson and Mitroff ذي الخمس مراحل. كما انحصرت هذه الدراسة على المديرين في مستوى الإدارة العليا والوسطي في المصارف التجارية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي والمتواجدة إداراتها أو فروعها الرئيسية في نطاق مدينة بنغازي، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة لهذه الدراسة.

**الإطار النظري :**

**ماهية إدارة الأزمات :**

إن الأزمة ليست مفهوماً حديثاً فقد وجدت الأزمات منذ وجود الخليقة وتتابع حدوثها على مر العصور ولكن اختلفت الأزمات تبعاً لاختلاف معطيات كل عصر، وذلك من حيث الشدة والعمق والتأثير والكيفية واستخدام مصطلحات متعددة للتعبير عن الأزمة ومضمونها، ولقد أزداد الاهتمام بمفهوم الأزمة وإداراتها في العصر الحديث نظراً لما تشكله من تأثير على الحياة العصرية، سواء على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي وذلك بسبب التشابك والتعقيد في العلاقات على كافة المستويات وكذلك نتيجة للتقدم التكنولوجي (البدري، 2008).

**مفهوم الأزمة :**

إن مفهوم الأزمة قديم قدم التاريخ، حيث أن هذا المصطلح يمكن إرجاع الأصل التاريخي له إلى علم الطب الإغريقي القديم، حيث استخدم الإغريق مصطلح الأزمة للدلالة على وجود نقطة تحوّل مهمة أو لحظات مصيرية في تطور المرض، يتوقف عليها إما شفاء المريض و إما موته (العماري، 1993). أما في العصر الحديث فقد أتسع استخدام مصطلح الأزمة حيث أصبح من الصعب تحديد حالة ما على أنها أزمة، بالإضافة إلى أن إدراك الحالة وتحسسها وتفسيرها على أنها أزمة لم تحظى بوافر من الدراسة والتحليل، ولذلك أصبح من المناسب أن يُعطى لهذا المصطلح معناه الحقيقي ومدلوله الدقيق وذلك للتفريق بينه وبين العديد من المصطلحات التي قد تبدو أنها مرادفة ومتصلة بمفهوم الأزمة، وذلك مثل الصراع – الكارثة – المشكلة وغيرها من المصطلحات، وتأسيساً على ذلك يمكن القول بأن الفرق بين أن يكون الموقف أزمة أو لا أزمة إنما هو فرق بالدرجة وليس بالنوع (جبر، 2000).

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة من قبل العديد من الكتّاب والباحثين وفقاً للمجالات والمستويات التي يتناولها هؤلاء الباحثون في دراستهم للازمات فعلى سبيل المثال تعرف الأزمة على أنها " تعبير نسبي و غير موضوعي يأخذ معناه من أدراك الموقف أو الوضع أو الحالة و يختلف في مدلوله بين منظمة وأخرى اعتماداً على الحالة الخاصة بهذه المنظمة، و من هنا تستطيع المنظمة أن تعتبر حدثاً ما أنه أزمة إذا كان له علاقة مباشرة بتحقيق أهدافها"(Littlejhon,1983 : 8 ). كما عرفت الأزمة أيضا علي أنها "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء" (أبوقحف، 2005 : 346)، أيضاً تعرف الأزمة على أنها "حالة غير مستقرة وغير عادية يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة تأثيراً ماديا على المنظمة ككل وتنطوي على أحداث سريعة وتؤدي إلي توقف حركة العمل أو انخفاضها إلى درجة غير معتادة بحيث تهدد القيم العليا للمنظمة أو تحقيق الأهداف الرئيسية لها وفي الوقت المحدد لذلك" (أبو الفتوح، 2001 :53)، وتعرف الأزمة أيضاً على إنها " موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية – دولة – مؤسسة – مشروع – أسرة ، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية" (الخضيري، 2003 : 53). وكذلك تعرف الأزمة على أنها "عبارة عن حدث مفاجئ يهدد كيان المنظمة أو استمرارها وبقاؤها ويعرقل مسيرتها نحو تحقيق أهدافها" ( البدري، 2008 : 19 ).

**عناصر الأزمة :**

إن تحديد أي موقف أو حالة على أنه أزمة أو لا أزمة يعتبر أمر في غاية الصعوبة فقد أكد العديد من الباحثين على أنه لكي يحدد الموقف أو الحالة على أنه أزمة لابد أن تتوافر فيه العناصر التالية (جبر، 2000) :

**1** – **التهديد :** يعتبر التهديد المعوق الجوهري لحالة أو هدف مرغوب من قبل الشركة أو الوحدة الإدارية، وأنه يحدث عندما يدرك متخذ القرار ويعتقد بأن التهديد يعيق فعلاً من تحقيق الأهداف المرغوبة سواء كانت أهداف الأفراد أو المنظمات.

**2- ضغط الوقت :** وهو إدراك وتحسس القائد الإداري بأن الوقت المتاح أمامه قصير جداً عندما يدق منبه الحالة في المستقبل القريب ، ليعلن أن هناك خطراً يلوح في الأفق، فبدون ضغط الوقت لا يمكن النظر إلى الأزمة بشكل جدي، ومن الممكن تأجيلها إلى المستقبل البعيد، وكلما آلت النظرة إلى استبعاد النتائج السلبية المستقبلية قلَ التفكير بأهمية حدوثها.

**3- المفاجأة:** وتعنى فقدان معرفة متخذ القرار بأن الأزمة على وشك الحدوث، بمعنى آخر فقدان الاستجابة المخططة للحالة المتوقعة، حتى لو كان هناك تخطيط مسبق فان المنظمة لازالت تشعر بعنصر المفاجأة بشان حدوث الأزمة.

**4- استجابة عدم التأكد:** يعتبر هذا العنصر لدى بعض المنظرين في إدارة الأزمات هو العنصر الأكثر أهمية وذلك يعود إلى درجة عدم التأكد التي يشعر بها متخذ القرار حول فعالية وملائمة الاستجابة للموقف الأزموي أو الحالة الموجعة القائمة، فإذا ما تأكد متخذ القرار بان الاستجابة ستحل المشكلة، عندئذٍ ستكون احتمالية الخسارة قليلة وحدوث الأزمة ضعيف.

**خصائص الأزمة :**

لقد ذهب العديد من الباحثين إلى تحديد مجموعة من الخصائص والتي يتعين توافرها في الموقف الذي يواجهه متخذ القرار حتى يمكن إطلاق مصطلح " أزمة " عليه، حيث يرى أحد الباحثين(عليوة، 1997) أن الأزمة تتميز بالخصائص التالية :

**1 -** التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها.

**2 -** المفاجئة واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد.

**3 -** نقص المعلومات وعدم دقتها.

4 - إن مصدر الخطر أو الأزمة أو الكارثة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتسارعة.

5 - أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها.

**إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات :**

هناك فارق كبير بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات فإدارة الأزمات يمكن تعريفها على إنها "هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها أو بقائها في السوق "(أبوقحف، 2005 : 352)**.**

وتعرف إدارة الأزمات أيضاً على أنها " هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" (الخضيري، 1998 : 11)، وقد ذهب أحد الباحثين إلي القول أن أي إجراء مسبقاً لازمة ما ( أو نقطة تحول ) - أي إجراء يزيل المخاطرة أو عدم التأكد في موقف معين ويسمح لك بأن تكون أكثر تحكماً في مصيرك - هو بالفعل شكل من أشكال إدارة الأزمات (توفيق، 2002)، في حين أن الإدارة بالأزمات هي عملية افتعال أزمة من قبل مجموعة أو جهة معينة بهدف تحقيق مصالح أو أهداف خاصة لتلك الجهة أي أن الإدارة بالأزمات هي عملية إيجاد أزمة لتحقيق هدف معين. وعليه يمكن القول بأن إدارة الأزمات لا تقل أهمية عن بقية الإدارات الأخرى في أي منظمة بل قد تكون أكثر أهمية، وذلك لأن عدم وجود هذه الإدارة قد يعني انتهاء المنظمة في أي وقت عند تعرضها لأي أزمة، وإدارة الأزمات لا تعمل بشكل عشوائي وإنما هي إدارة تسعى لتحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال خطة أو مجموعة من الخطط المعدة لذلك.

**أهداف وأهمية إدارة الأزمات :**

يمكن القول أن إدارة الأزمات تهدف إلى السيطرة على الأزمة والقضاء عليها أو التقليل من أثارها السلبية إلى اقل حد ممكن، كما تهدف إدارة الأزمات إلى استخدام أسلوب إداري خاص قليل التكلفة يمثل الحد الأدنى من العبء الاقتصادي على المنظمة ، حيث يعمل هذا الأسلوب على ضمان أن تعمل المنظمة بشكل منتظم في ظل ظروف غير اعتيادية ( الأعرجي ، دقاسمة ، 2000). ولبيان أهمية وجود إدارة الأزمات في المنظمات فقد أوضحت إحدى الدراسات التي قام بها Mitroff للتعرف على تأثير التخطيط المسبق على مستويات النجاح في التعامل مع الأزمات عند وقوعها، وقد شملت الدراسة 114 شركة من مختلف التخصصات ، وأوضحت نتائج الدراسة أن الشركات التي تمتلك وحدات لإدارة الأزمات في هياكلها التنظيمية تمتلك مستويات وقائية أعلى، وبالتالي كانت أكثر فاعلية في مواجهة الأزمات بصورة عامة( 1989Mitroff, ).

**نموذج بيرسون ومتروف Pearson and Mitroff لإدارة الأزمات :**

يتكون هذا النموذج من خمس مراحل لإدارة الأزمة وهي كالأتي (الأعرجي، دقاسمة، 2000) :

**المرحلة الأولي :** **إكتشاف الإشارات :** تمثل هذه المرحلة مجموعة الخصائص والإجراءات التي تعكس مدى قيام الإدارة برصد وتحديد المؤشرات أو الأعراض التي تنبئ باحتمال حدوث أزمة.

**المرحلة الثانية :** **الوقاية والإستعداد :** تتمثل في مجموعة الخصائص والإجراءات التي تعكس مدى قيام الإدارة بالاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات وإجراء التحضيرات اللازمة للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وذلك للسيطرة على الأزمة والتقليل من حدتها، وآثارها إذا وقعت بالرغم من الجهود المبذولة لمنعها من الحدوث.

**المرحلة الثالثة :** **إحتواء الأضرار أو الحد منها :** تتمثل في مجموعة الخصائص والإجراءات التي تعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعة وترجمة الاستعدادات، وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عند حدوثها.

**المرحلة الرابعة :** **إستعادة النشاط :** تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة.

**المرحلة الخامسة : التعلم :** تتمثل في مجموعة الخصائص والإجراءات التي تعكس مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل، واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً للإستفادة منها في التطوير والتحسين.

**الدراسات السابقة:**

سيتم استعراض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وفقا للترتيب الزمني:

**1 - دراسة الأعرجي و دقاسمة ( 2000 ) :**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. وتوصلت الدراسة إلى أنه يتوافر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى من حيث درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في مراحل ( إكتشاف إشارات الإنذار – الإستعداد والوقاية، التعلم ) بينما يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل ( إحتواء الأضرار - استعادة النشاط ).

**2 - دراسة أبوالفتوح ( 2001 ):**

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية. وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد نظام لإدارة الأزمات في هذه البنوك بدرجة متوسطة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام وفي مراحله الثلاث مجتمعة, وأن هذه البنوك تعطي اهتماما للجهود العلاجية أكبر من الجهود الوقائية. وقد تبين أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية معنوية قوية على مدى وجود نظام فعال لإدارة الأزمات في هذه البنوك.

**3 - دراسة البدري ( 2008 ):**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات بالمنظمات النفطية الليبية. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يتوافر نظام لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة في المنظمات النفطية الليبية محل الدراسة في مراحل ( إكتشاف إشارات الإنذار – الإستعداد والوقاية – إحتواء الأضرار – التعلم ) بينما يتوافر هذا النظام بدرجة عالية في مرحلة إستعادة النشاط، وأن جهود المنظمات النفطية الليبية هي جهود علاجية فيما يتعلق بإدارة الأزمات أكبر منها جهود وقائية وإتخاذ ما يلزم قبل وقوع الأزمة.

**الدراسة الميدانية :**

**مجتمع الدراسة :**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى في المصارف التجارية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي والمتواجدة إداراتها أو فروعها الرئيسية في نطاق مدينة بنغازي، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة – الذي بلغ ( 72) مديراً في مستوى الإدارة العليا والوسطى وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم.

تم في هذه الدراسة إتباع المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتفسيرها وتحليلها (Hussy, 1997). وقدتم تجميع بيانات الدراسة عن طريق صحيفة الاستبيان التي طورت واختبرت في بعض الدراسات السابقة ( البدري، 2008 )، وتتكون الصحيفة من جزئين، الأول : يتعلق ببيانات عامة عن مالئي الاستبيان وهي المؤهل العلمي ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية والمسمى الوظيفي، والأخر: خاص بقياس مدى استخدام إدارة الأزمات في المصارف التجارية الليبية العامة بمدينة بنغازي**.**

وتم توزيع عدد 72 صحيفة استبيان، أستلمت جميعها، وقد تم ترميز الاستمارات ثم إدخالها إلى الحاسوب بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS)، حيث استخدمت الجداول التكرارية والنسب المئوية وفق الخصائص العامة لمالئي صحائف الاستبيان، وتم استخدام ( المتوسط الحسابي )، لتحديد مدى تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة. كما استخدم ( الانحراف المعياري ) لتبيان مدى انحراف القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة.

**ثبات مقاييس الدراسة :**

يعرف الثبات على أنه "درجة الثقة والضبط والإحكام في عملية القياس" ( ثورندايك ، هيجين ، 1866 : 54 ). وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة، فقد طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) لحساب ثبات مقاييس الدراسة، وبتطبيق هذه المعادلة باستخدام بيان العينة الاستطلاعية أعطت درجة ثبات تدعو إلى الثقة، كما هو موضح في الجدول رقم ( 1 ).

**جدول رقم ( 1 ) معاملات ثبات مقاييس الدراسة**

|  |  |
| --- | --- |
| **المتغيرات** | **معامل الثبات** |
| استخدام إدارة الأزمات وفقا لبعد إكتشاف إشارات الإنذار. | 90% |
| استخدام إدارة الأزمات وفقا لبعد الإستعداد والوقاية . | 93% |
| استخدام إدارة الأزمات وفقا لبعد إحتواء الأضرار. | 75% |
| استخدام إدارة الأزمات وفقا لبعد إستعادة النشاط. | 88% |
| استخدام إدارة الأزمات وفقا لبعد التعلم. | 91% |

**صدق مقاييس الدراسة :**

يعرف الصدق الذاتي بأنه "صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب الصدفة، وبذلك تصبح الدرجات الحقيقية للمقياس هي الميزان الذي ينسب إليه صدق المقياس" (الغريب،1977: 677). ويمكن تحديد العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات بالمعادلة التالية:



حيث إن : V: معامل الصدق الذاتي.

S: معامل ثبات المقياس.

أي أن الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات. بهذه المعادلة تم حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة، والجدول رقم ( 2 ) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات.

**جدول ( 2 ) معاملات ثبات صدق مقاييس الدراسة**

|  |  |
| --- | --- |
| **المتغيرات** | **معامل الثبات** |
| استخدام إدارة الأزمات وفقا لبعد إكتشاف إشارات الإنذار. | 94% |
| استخدام إدارة الأزمات وفقا لبعد الإستعداد والوقاية . | 96% |
| استخدام إدارة الأزمات وفقا لبعد إحتواء الأضرار. | 86% |
| استخدام إدارة الأزمات وفقا لبعد إستعادة النشاط. | 93% |
| استخدام إدارة الأزمات وفقا لبعد التعلم. | 95% |

من خلال الجدول رقم ( 2 ) يلاحظ أن معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة عالية تتراوح من ( 86 % إلى 96%) مما يجعلنا نثق في صدق المقياس.

**عرض نتائج الدراسة الميدانية :**

**أولاً : خصائص مجتمع الدراسة :**

تم تحليل خصائص مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية والمسمى الوظيفي، ويوضح الجدول رقم (3) خصائص مجتمع الدراسة الذين شاركوا في الإجابة عن صحائف الاستبيان، حيث تبين أن فئة 79.2% من المشاركين هم من حملة المؤهلات الجامعية، ونسبة مدة خدمتهم في الوظيفة الحالية بلغت 27.8%، أما بالنسبة للمسمى الوظيفي فإن 43.1% منهم يشغل منصب رئيس قسم.

**جدول رقم (3) خصائص مجتمع الدراسة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **خصــــــــــــــــــــــائص مجتمــــــــــــــع الدراســــــــــــــــة** | | **التكــــرار** | **النسبــة %** |
| **الـــــمؤهل العلـــــــمي** | ابتدائي أو إعدادي أو أقل من الثانوية | 1 | 1.4 |
| الثانوية أو ما يعادلها | 14 | 19.4 |
| درجة جامعية أو ما يعادلها (دبلوم – ليسانس-بكالوريوس) | 57 | 79.2 |
| **مـــــــدة الخـــــــدمة** | أقل من سنة | 5 | 6.9 |
| من سنة إلى أقل من 6 سنوات | 8 | 11.1 |
| من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنة | 11 | 15.3 |
| من 11 سنة إلى أقل من 21 سنة | 15 | 20.8 |
| من 21 سنة إلى أقل من 26 سنة | 13 | 18.1 |
| من 26 سنة فأكثر | 20 | 27.8 |
| **المسمى**  **الوظيـــــفي** | مدير عام | 4 | 5.6 |
| رئيس قسم | 31 | 43.1 |
| مدير إدارة | 7 | 9.7 |

**ثانياً : مدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:**

تعتبر مرحلة إكتشاف إشارات الإنــــذار هي المرحلة الأولى في إدارة الأزمة وفـقا لنموذج Pearson and Mitroff ، ويتـــــوقف نجـــــاح الإدارة في هذه الـــمــــرحلة على ما تـــقوم به من إجراءات وما تؤديه من مهام تتطلبها هذه المرحلة.

**جدول رقم (4) مدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــارة** | **توزيع الإجابات حسب مقياس (ليكرت) الخماسي** | | | | | | | | | | **المتوسط**  **الحسابي** | **الانحراف**  **المعياري** | **درجة الاستخدام** |
| **مرتفعة جدا** | | **مرتفعة** | | **متوسطة** | | **منخفضة** | | **منخفضة جدا** | |
| **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة%** | **التكرار** | **النسبة**  **%** |
| 1 | تقوم إدارة المصرف بدعم تحديد مؤشرات حدوث الأزمات وتهتم بذلك. | 3 | 4.2 | 13 | 18.1 | 9 | 12.5 | 25 | 34.7 | 22 | 30.6 | 3.69 | 1.20 | مرتفعة |
| 2 | تجرى عمليات مسح مستمرة وشاملة للبيئة الداخلية والخارجية للتعرف على أو رصد مؤشرات حدوث الأزمات. | 2 | 2.8 | 22 | 30.6 | 9 | 12.5 | 25 | 34.7 | 14 | 19.4 | 3.37 | 1.19 | مرتفعة |
| 3 | هناك تعاون بين المصرف وجهات أخرى في مجال عملية جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات. | 2 | 2.8 | 13 | 18.1 | 19 | 26.4 | 21 | 29.2 | 17 | 23.6 | 3.52 | 1.12 | مرتفعة |
| 4 | يوجد طاقم وظيفي مؤهل ومدرب وظيفته عملية جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات. | 2 | 2.8 | 17 | 23.6 | 13 | 18.1 | 22 | 30.6 | 18 | 25 | 3.51 | 1.18 | مرتفعة |
| 5 | هناك العديد من الفرق المشكلة في المصرف لدراسة بعض المؤشرات لحدوث أزمة ما . | 3 | 4.2 | 15 | 20.8 | 13 | 18.1 | 26 | 36.1 | 15 | 20.8 | 3.48 | 1.16 | مرتفعة |
|  | **المتوسط الحسابي العام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **3.51** |  |  |
|  | **الانحراف المعياري العام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **0.95** |  |
|  | **درجة الاستخدام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **مرتفعة** |

من خلال تتبع فقرات الجدول رقم ( 4 ) نلاحظ توزيع إجابات الأفراد بالنسب المئوية والتكرارات، وفقاً لمقياس ( ليكرت ) الخماسي من درجة غير موافق بشدة والتي أعطى لها رقم (1) إلى درجة موافق بشدة والتي أعطى لها رقم ( 5 ) ، وكذلك أوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات مجتمع الدراسة نحو مدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إكتشاف إشارات الإنذار، وكذلك يوضح الجدول أن المتوسطات الحسابية لمدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إكتشاف إشارات الإنذار تتراوح ما بين (3.37 – 3.69).

ويلاحظ كذلك تشتت في آراء المبحوثين حيث تجاوزت قيمة الانحرافات المعيارية قيمة الواحد الصحيح لمدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إكتشاف إشارات الإنذار. وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لمدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إكتشاف إشارات الإنذار نجد أنه يبلغ (3.51) وبإنحراف معياري (0.95) أي أنها ضمن المستويات المرتفعة، وهذا يدل على أن هناك استخدام لإدارة الأزمات وفقا لمرحلة إكتشاف إشارات الإنذار.

**ثالثاً: مدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة الإستعداد والوقاية :**

تأتي مرحلة الإستعداد والوقاية بعد مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار المبكر وفقا لنموذج

Pearson and Mitroff، حيث أنه من الطبيعي بعد أن يتم إكتشاف إشارات الإنذار أو أن هناك مؤشرات أو بوادر خطر، يتم الإستعداد أو إتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب الأزمة التي تلوح في الأفق أو التصدي لها وإخمادها قبل وقوعها وبالتالي الوقاية منها.

**جدول رقم (5) مدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة الإستعداد والوقاية**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــارة** | **توزيع الإجابات حسب مقياس (ليكرت) الخماسي** | | | | | | | | | | **المتوسط**  **الحسابي** | **الانحراف**  **المعياري** | **درجة الاستخدام** |
| **مرتفعة جدا** | | **مرتفعة** | | **متوسطة** | | **منخفضة** | | **منخفضة جدا** | |
| **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة%** | **التكرار** | **النسبة**  **%** |
| 1 | تتم عملية الفحص والصيانة في كافة فروع المصرف على نحو منتظم. | 3 | 4.2 | 14 | 19.4 | 20 | 27.8 | 17 | 23.6 | 18 | 25 | 3.45 | 1.18 | مرتفعة |
| 2 | توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة في المصرف. | 3 | 4.2 | 6 | 8.3 | 14 | 19.4 | 35 | 48.6 | 14 | 19.4 | 3.70 | 1.01 | مرتفعة |
| 3 | هناك اتفاقيات ثنائية في إدارة الأزمات / الطوارئ مع المؤسسات والجهات ذات العلاقة في الدولة. | 4 | 5.6 | 17 | 23.6 | 18 | 25 | 22 | 30.6 | 11 | 15.3 | 3.26 | 1.15 | مرتفعة |
| 4 | توجد برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في المنصرف. | 2 | 2.8 | 9 | 12.5 | 22 | 30.6 | 24 | 33.3 | 15 | 20.8 | 3.56 | 1.04 | مرتفعة |
| 5 | تجرى عملية تطوير ومراجعة بشكل مستمر لخطط إدارة الأزمة من قبل المصرف. | 3 | 4.2 | 12 | 16.7 | 19 | 26.4 | 26 | 36.1 | 12 | 16.7 | 3.44 | 1.08 | مرتفعة |
| 6 | الهيكل التنظيمي للمصرف على قدر كافي من المرونة بحيث يتمكن من التعامل مع الأزمات المحتمل حدوثها. | 2 | 2.8 | 17 | 23.6 | 12 | 16.7 | 19 | 26.4 | 22 | 30.6 | 3.58 | 1.23 | مرتفعة |
| 7 | يجري المصرف تجارب افتراضية على فترات دورية لتحديد كيفية التعامل مع الأزمات المختلفة . | 5 | 6.9 | 18 | 25 | 15 | 20.8 | 17 | 23.6 | 17 | 23.6 | 3.31 | 1.27 | مرتفعة |
|  | **المتوسط الحسابي العام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **3.47** |  |  |
|  | **الانحراف المعياري العام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **0.89** |  |
|  | **درجة الاستخدام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **مرتفعة** |

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي لمدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة الإستعداد والوقاية يقع ما بين (3.26 - 3.70 )، وكذلك نجد أن هناك تشتت في اتجاهات مجتمع الدراسة وهذا ما تعكسه قيم الإنحراف المعياري حيث تجاوزت القيم الواحد الصحيح، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإتجاهات مجتمع الدراسة نحو مدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة الإستعداد والوقاية (3.47) وبإنحراف معياري (0.89)، مما يعني أن هناك استخدام لإدارة الأزمات وفقا لمرحلة الإستعداد والوقاية بدرجة ممارسة مرتفعة.

ويلاحظ أن نتائج هذه المرحلة جاءت متفقة مع نتائج المرحلة الأولى وهي مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار، فمن المنطق القول بأن مستوى التنبؤ بالأزمات يحدد مستوى الإستعداد للتعامل معها بمعنى إذا كان التنبؤ بالأزمات أو إكتشاف إشارات الإنذار كان بدرجة عالية فمن الطبيعي أن يكون الإستعداد لهذه الأزمات المتوقعة بنفس القدر من الدرجة، لهذا وجدت الدراسة أن درجة استخدام إدارة الأزمات في كل من مرحلتي إكتشاف إشارات الإنذار ومرحلة الإستعداد والوقاية كانت بدرجة ممارسة مرتفعة.

**رابعاً: مدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إحتواء الأضرار أو الحد منها :**

تعكس هذه المرحلة مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعة، وإعداد الوسائل للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عند حدوثها، مما يعني أنه يمكن إعتبار أن هذه المرحلة هي المرحلة التنفيذية في إدارة الأزمة.

**جدول رقم (6) مدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إحتواء الأضرار أو الحد منها**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــارة** | **توزيع الإجابات حسب مقياس (ليكرت) الخماسي** | | | | | | | | | | **المتوسط**  **الحسابي** | **الانحراف**  **المعياري** | **درجة الاستخدام** |
| **مرتفعة جدا** | | **مرتفعة** | | **متوسطة** | | **منخفضة** | | **منخفضة جدا** | |
| **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة%** | **التكرار** | **النسبة**  **%** |
| 1 | يمتلك المصرف القدرة المالية والبشرية لإحتواء الأزمة.. | 10 | 14 | 13 | 18.1 | 8 | 11 | 15 | 20.8 | 26 | 36.1 | 3.75 | 1.13 | مرتفعة |
| 2 | هناك نظام إتصالات جيد بالمصرف يمكنه من معرفة الأضرار التي قد تسببها الأزمة . | 3 | 4.2 | 10 | 13.9 | 16 | 22.2 | 22 | 30.6 | 21 | 29.2 | 3.66 | 1.16 | مرتفعة |
| 3 | لدى المصرف إمكانية تحريك الموارد البشرية والمادية الضرورية بالسرعة الكافية لإحتواء الأزمة والحيلولة دون تفاقمها . | 2 | 2.8 | 9 | 12.5 | 15 | 20.8 | 20 | 27.8 | 26 | 36.1 | 3.81 | 1.14 | مرتفعة |
| 4 | هناك تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات بصورة دقيقة في حال وقوع أزمة بالمصرف. | 3 | 4.2 | 8 | 11.1 | 25 | 34.7 | 19 | 26.4 | 17 | 23.6 | 3.54 | 1.09 | مرتفعة |
| 5 | يمتلك المصرف القدرة التي تمكنه من السيطرة على الأزمة والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة . | 2 | 2.8 | 8 | 11.1 | 19 | 26.4 | 30 | 41.7 | 13 | 18.1 | 3.61 | 1.01 | مرتفعة |
| 6 | يوجد بالمصرف غرفة عمليات لإحتواء الأزمة في حال وقوعها . | 4 | 5.6 | 13 | 18.1 | 13 | 18.1 | 31 | 43.1 | 11 | 15.3 | 3.44 | 1.12 | مرتفعة |
|  | **المتوسط الحسابي العام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **3.63** |  |  |
|  | **الانحراف المعياري العام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **0.87** |  |
|  | **درجة الاستخدام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **مرتفعة** |

يتبين من الجدول رقم (6) أن الوسط الحسابي لمدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إحتواء الأضرار أو الحد منهايقع ما بين (3.44 – 3.81)، وبالنظر إلى الإنحراف المعياري نجده تجاوز الواحد الصحيح مما يدل على أن هناك تشتت في آراء المبحوثين حول مدى استخدام إدارة الأزمات في هذه المرحلة. وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لمدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إحتواء الأضرار أو الحد منها فقد بلغ (3.63) مما يدل على أن هناك استخدام لإدارة الأزمات وفقا لمرحلة إحتواء الأضرار أو الحد منها بدرجة ممارسة مرتفعة.

**خامساً : مدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إستعادة النشاط :**

عبر هذه المرحلة عما تقوم به المنظمة من إجراءات وما تتخذه من خطوات بعد وقوع الأزمة لكي تعود الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة.

**جدول رقم (7) مدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إستعادة النشاط**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــارة** | **توزيع الإجابات حسب مقياس (ليكرت) الخماسي** | | | | | | | | | | **المتوسط**  **الحسابي** | **الانحراف**  **المعياري** | **درجة الاستخدام** |
| **مرتفعة جدا** | | **مرتفعة** | | **متوسطة** | | **منخفضة** | | **منخفضة جدا** | |
| **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة%** | **التكرار** | **النسبة**  **%** |
| 1 | يوجد لدى المصرف الإمكانيات والموارد الاحتياطية التي تمكنه من إستعادة النشاط. | 2 | 2.8 | 7 | 9.7 | 15 | 20.8 | 27 | 37.5 | 21 | 29.2 | 3.80 | 1.05 | مرتفعة |
| 2 | يعمل المصرف على تخفيف آثار الأزمة بعد وقوعها وذلك بالبحث عن أسباب حدوثها ومعالجة هذه الأسباب. | 3 | 4.2 | 9 | 12.5 | 18 | 25 | 23 | 31.9 | 19 | 19.4 | 3.63 | 1.12 | مرتفعة |
| 3 | يقوم المصرف بإتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات العادية في ظروف الأزمات . | 2 | 2.8 | 7 | 9.7 | 14 | 19.4 | 29 | 40.3 | 20 | 27.8 | 3.80 | 1.04 | مرتفعة |
| 4 | يتم تزويد الفروع التي تتبع المصرف والتي قد تكون تأثرت بالأزمة عند وقوعها بالاحتياجات اللازمة لإستعادة هذه االفروع لنشاطها العادى. | 2 | 2.8 | 9 | 12.5 | 12 | 16.7 | 30 | 41.7 | 19 | 26.4 | 3.76 | 1.06 | مرتفعة |
| 5 | يبادر المصرف بتوجيه رسالة وحملة إعلامية للجمهور المعني في وسائل الإعلام إذا استدعى الأمر ذلك حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تمت معالجتها والتعامل معها. | 3 | 4.2 | 11 | 15.3 | 12 | 16.7 | 23 | 31.9 | 23 | 31.9 | 3.72 | 1.18 | مرتفعة |
|  | **المتوسط الحسابي العام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **3.74** |  |  |
|  | **الانحراف المعياري العام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **0.94** |  |
|  | **درجة الاستخدام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **مرتفعة** |

يتبين من خلال الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لمدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إستعادة النشاط تقع ما بين (3.63 - 3.80). وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لمدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إستعادة النشاط نجد أنه يبلغ ( 3.74 ) وبإنحراف معياري ( 0.94 ) مما يعني أن هناك استخدام لإدارة الأزمات وفقا لمرحلة إستعادة النشاط بدرجة ممارسة مرتفعة في المصارف المعنية، وبمقارنة هذه المرحلة مع المراحل السابقة نجد أن هناك توازن بينها حيث أن هناك استخدام لإدارة الأزمات في المراحل السابقة بدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا يعني أن هناك نجاح في إدارة الأزمة بالمصارف قيد الدراسة، حيث أنه من الطبيعي وفقا لنموذج Pearson and Mitroff أن تكون مراحل إدارة الأزمة بنفس الدرجة وتتكامل مع بعضها البعض.

**سادساً : مدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة مرحلة التعلم :**

إن الإدارة في هذه المرحلة تتخذ الإجراءات والضوابط لمنع تكرار الأزمات قدر الإمكان، وكذلك التعلم والإستفادة من الأزمات التي واجهتها، وتصحيح الأخطاء أو الإنحرافات التي حدثت أثناء معالجة الأزمة ، للإستفادة من ذلك في المستقبل.

**جدول رقم (8) مدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة التعلم**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــارة** | **توزيع الإجابات حسب مقياس (ليكرت) الخماسي** | | | | | | | | | | **المتوسط**  **الحسابي** | **الانحراف**  **المعياري** | **درجة الاستخدام** |
| **مرتفعة جدا** | | **مرتفعة** | | **متوسطة** | | **منخفضة** | | **منخفضة جدا** | |
| **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة %** | **التكرار** | **النسبة%** | **التكرار** | **النسبة**  **%** |
| 1 | يقوم المصرف بمراجعة الأزمات سواء التي وقعت أو التي كانت على وشك الحدوث . | 1 | 1.4 | 10 | 13.9 | 16 | 22.2 | 28 | 38.9 | 17 | 23.6 | 3.69 | 1.02 | مرتفعة |
| 2 | يقوم المصرف باستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً بشكل فعال وذلك للإستفادة منها في المستقبل. | 12 | 7.3 | 51 | 31.9 | 23 | 13.9 | 67 | 40.6 | 12 | 7.3 | 3.66 | 1.01 | مرتفعة |
| 3 | يقوم المصرف بتقديم المكافآت التشجيعية للأفراد ذوى القدرات والمهارات العالية في التعامل مع الأزمات للتشجيع على الإبداع في هذا المجال والإستفادة من هؤلاء في المستقبل. | 1 | 1.4 | 9 | 12.5 | 19 | 26.4 | 27 | 37.5 | 11 | 15.3 | 3.37 | 1.24 | مرتفعة |
| 4 | يجري المصرف عملية مراجعة وتقييم الخطط وبرامج إدارة الأزمات بقصد تحسينها للإستفادة منها في الأزمات المستقبلية. | 4 | 5.6 | 7 | 9.7 | 23 | 31.9 | 27 | 37.5 | 11 | 15.3 | 3.47 | 1.04 | مرتفعة |
| 5 | يقوم المصرف بدراسة وتقييم خطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات التي قد تكون حدثت في أجهزة إدارية أخرى أو في دول أخرى للإستفادة منها في المصرف. | 6 | 8.3 | 10 | 13.9 | 16 | 22.2 | 27 | 37.5 | 13 | 18.1 | 3.43 | 1.18 | مرتفعة |
|  | **المتوسط الحسابي العام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **3.52** |  |  |
|  | **الانحراف المعياري العام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **0.94** |  |
|  | **درجة الاستخدام** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **مرتفعة** |

يلاحظ من الجدول رقم ( 8 ) أن المتوسط الحسابي لمدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة التعلميقع ما بين ( 3.37 - 3.69)، وبالنظر إلى الإنحراف المعياري نجد أنه تجاوز الواحد الصحيح مما يدل على أن هناك تشتت في آراء المبحوثين حول هذه المرحلة. وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام الحسابي لمدى استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة التعلم نجد أنه يبلغ ( 3.52) وهو يقع ضمن أي أنه ضمن المستويات المرتفعة وبإنحراف معياري ( 0.94 )، مما يعني مما يعني أن هناك استخدام لإدارة الأزمات وفقا لمرحلة التعلم بدرجة ممارسة مرتفعة في المصارف المعنية. وبالنظر إلى نتائج هذه المرحلة يلاحظ أنها جاءت متفقة تقريباً مع نتائج مراحل (إكتشاف إشارات الإنذار – الإستعداد والوقاية - إحتواء الأضرار- إستعادة النشاط)، حيث كان المتوسط الحسابي االعام لكل مرحلة منها يقع ضمن المستويات المرتفعة.

**سابعاً : مدى استخدام إدارة الأزمات وفقا للمراحل الخمسة لنموذج** Pearson and Mitroff

**في المصارف التجارية العامة قيد الدراسة :**

**جدول رقم (9) مدى استخدام إدارة الأزمات وفقا للمراحل الخمسة لنموذج Pearson and Mitroff**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **المراحــــــل** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **درجة الاستخدام** |
| 1 | استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إكتشاف إشارات الإنذار. | 3.74 | 0.94 | مرتفعة |
| 2 | استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة الإستعداد والوقاية. | 3.63 | 0.87 | مرتفعة |
| 3 | استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إحتواء الأضرار. | 3.52 | 0.94 | مرتفعة |
| 4 | استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة إستعادة النشاط. | 3.51 | 0.95 | مرتفعة |
| 5 | استخدام إدارة الأزمات وفقا لمرحلة التعلم. | 3.47 | 0.89 | مرتفعة |
|  | **المتوسط الحسابي العام** | **3.57** |  |  |
|  | **الإنحراف المعياري العام** |  | **0.79** |  |
|  | **درجة الاستخدام** |  |  | **مرتفعة** |

من خلال الجدول رقم ( 9 ) يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للمتوسطات الحسابية للمراحل الخمسة، قد بلغ ( 3.57 ) وبإنحراف معياري ( 0.79 ) وهو يقع ضمن المستويات المرتفعة، ونستنتج من ذلك أن هناك استخدام لإدارة الأزمات وفقا للمراحل الخمسة لنموذج Pearson and Mitroff بدرجة ممارسة مرتفعة في المصارف المعنية، وكذلك نجد أن درجة استخدام إدارة الأزمة في مرحلة إستعادة النشاط جاءت في المرحلة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة، حيث أن هذه المرحلة عادة ما تكون بعد وقوع الأزمة. أما مراحل إدارة الأزمات التي تسبق وقوع الأزمة فقد جاءت إحداها في المرتبة الأخيرة وهي مرحلة الإستعداد والوقاية، أما مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار جاءت في المرتبة الرابعة.

وبناءً على ذلك يمكن القول أن هناك إتفاق في درجة استخدام إدارة الأزمات وفقا للمراحل الخمس لنموذج Pearson and Mitroff، حيث توافرت بدرجة ممارسة مرتفعة في كل المراحل، مما يدل على أن هناك استخدام لإدارة الأزمات في المصارف التجارية الليبية العامة بمدينة بنغازي.

**النتائج :**

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج والتي يمكن استخلاصها في النقاط التالية :

1 - أظهرت الدراسة استخدام لإدارة الأزمات وفقا للمراحل الخمسة لنموذج Pearson and Mitroff في المصارف التجارية العامة محل الدراسة.

2 - بينت الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لمدى استخدام إدارة الأزمات في المصارف التجارية العامة محل الدراسة وبكافة المراحل الخمسة مجتمعة قد بلغ (3.57) وبإنحراف معياري (0.79).

3 – خلصت الدراسة إلى أن درجة استخدام إدارة الأزمات في المصارف التجارية العامة محل الدراسة جاءت متفقة تقريباً مع نتائج مراحل (إكتشاف إشارات الإنذار – الإستعداد والوقاية - إحتواء الأضرار- إستعادة النشاط - التعلم)، حيث كان المتوسط الحسابي العام لكل مرحلة منها يقع ضمن المستويات المرتفعة.

**التوصيات :**

بناءاً على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية :

**1 –** بذل المزيد من الجهد والعمل على نجاح في إدارة الأزمة بالمصارف قيد الدراسة، والمحافظة على التوازن في مراحل إدارة الأزمات، لأنه من الضروري وفقا لنموذج Pearson and Mitroff أن تكون مراحل إدارة الأزمة بنفس الدرجة وتتكامل مع بعضها البعض.

**2 –** الحرص قدر الإمكان على توفير العناصر البشرية المؤهلة ضمن المستويات الإدارية المعنية باتخاذ القرار ، وعدم شغل هذه المستويات الإدارية بمن تنقصهم الخبرة والمؤهل العلمي المناسب، حيث بينت الدراسة أن حوالي 20% من مجتمع الدراسة ليس لديهم درجة جامعية أو ما يعادلها، وأن حوالي 35% من مجتمع الدراسة خبرتهم في الوظيفة الحالية أقل من 10 سنوات.

**3 –** الاستفادة قدر الإمكان من الأزمات السابقة التي تمت مواجهتها وكذلك الأزمات التي حدثت في أجهزة إدارية أخرى داخل وخارج الدولة، وذلك من أجل تحسين خطط مواجهة الأزمات والوقاية منها، مع ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لهذه الخطط واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي تعليم الأفراد العمل تحت تلك الظروف.

1. **–** التنسيق قدر الإمكان مع أجهزة إدارة الأزمات في الدولة أو المنظمات الأخرى.
2. **–** نظراً لقلة الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات يوصي الباحثان بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية الأكثر تخصصاً في هذا المجال لإيجاد قاعدة علمية صحيحة حول جوانب عدة من جوانب إدارة الأزمات.

**المراجع :**

**أولاً : المراجع العربية :**

1. أبو النصر، مدحت محمد( ب.ت) ، مفهوم الأزمات : منظور إداري واجتماعي، **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**، جامعة نايف للعلوم الأمنية والتدريب، السعودية، المجلد 14 ، العدد 28.
2. أبوقحف، عبدالسلام (2002)، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
3. أبو الفتوح، جمال طاهر، (2001)، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، **مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 23 ،العدد الثاني، ص ص 93-106.
4. البدري، عبدالجليل عمر (2008)، "مدى توافر نظام إدارة الأزمات في المنظمات التابعة لقطاع النفط في ليبيا"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، بنغازي: جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
5. الأعرجي و دقامسة، عاصم الأعرجي، مأمون دقامسة (2000)، دراسة مدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، **مجلة الإدارة العامة**، السعودية، الرياض معهد الإدارة العامة، المجلد 29، العدد 4، ص ص 777- 780 .
6. الحملاوى، محمد رشاد (1995)، **إدارة الأزمات – تجارب محلية وعالمية**، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ط 2.
7. الخضيري، محسن أحمد (1998)، **إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية**، القاهرة، مكتبة مدبولي .
8. الخضيري، محسن صالح (2003)، **إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية**، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط 2.
9. السوداني، محمد صدام (1998)، **إدارة الأزمات - مفاهيم عملية وتطبيقات**، المعهد الوطني للإدارة، طرابلس – ليبيا .
10. العماري، عباس رشدي (1993)، **إدارة الأزمات في عالم متغير**، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر.
11. الغريب، رمزية (1977) **التقويم والقياس النفسي والتربوي**، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية.
12. توفيق، عبد الرحمن (2002)، **إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث**، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
13. ثورندايك، وبروت، هيجن، إليزابيث (1986 )، **القياس والتقويم في علم النفس والتربية،** ترجمة الكيلاني، عبدالله، عمان : مركز الكتب الأردن.
14. جبر، محمد صدام (2000)، إدارة الأزمات : استراتيج وتكتيك **مجلة آفاق اقتصادية** ، الأمارات ، مركز البحوث والتوثيق، المجلد 21، العدد 83، ص ص 145-146.
15. عليوة، السيد (1997)، **إدارة الأزمات والكوارث – حلول عملية – أساليب وقائية،** القاهرة.

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

1. Littlejohn, Robert F.(1993), **Crisis Management**: **A team Approach**, First ed, New York: AMA.
2. Hussey, J. and Hussey , R.(1997), **Business Research**, London : Mac Millan Business.
3. Mitroff , Ian L. (1989), Crisis Management: Cutting through the confusion, **Sloan Management Review**, vol. 29, No. 2, PP.16-18.

**The Reality of Crisis Management Usage in Libyan Commercial Banks: An empirical study on top and middle management directors of commercial banks that operate within Benghazi city**

**Abstract**

The study aimed to identify, according to Pearson and Mitroff's five-stage model, the extent of crisis management usage in Libyan commercial banks within Benghazi city, from top and meddle management directors' perspective,. A descriptive methodology was adopted for gathering, interpretation, and analysis of basic data, which were collected through a questionnaire. The study revealed that there was an agreement in the degree of practicing crisis management according to all stages of the model; it was highly available in all stages, which means that crisis management is adopted in Libyan commercial banks that operate within Benghazi district.

**Paper submitted to the first scientific conference about crisis management: reality and expectation**

**May 13, 2017**

**Omer Almoktar university – Albaida**

**Ahmed S. Albadri**

**An assistant lecturer, economics faculty, Benghazi University**

**Moner S. Albadri**

**An assistant lecturer, economics faculty, Benghazi University**

**E-mail -** [Monerelbadri@gmail.com](mailto:Monerelbadri@gmail.com)