

واقع إدارة الأزمات بالمصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي

دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى بالإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي

د.أوريدة سليمان بوخريص

عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد/ جامعة بنغازي

Owreidabukrees@gmail.com

د. السنوسي سليمان بوخريص

عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد/ جامعة بنغازي

Elsanosibukrees@gmail.com

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بالمصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي، دراسة ميدانية على مديري الإدارة العليا والوسطى بالإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (70) مديراً، أيضاً هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه المصارف في إدارة الأزمات، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح الشامل، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الدرجة الكلية لإدارة الأزمات كانت مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري قيمته (0.451)، حيث جاءت مرحلة التعلم بالمرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (4.48) تلاها مرحلة إشارات الإنذار المبكر، يليها مرحلة الاستعداد والوقاية، ويليهما مرحلة استعادة النشاط، وفي المرتبة الأخيرة مرحلة احتواء الأضرار بمتوسط حسابي (3.73)، أيضاً بينت نتائج الدراسة وجود معوقات تواجه إدارة الأزمات أهمها وجود نزعة نحو مركزية اتخاذ القرارات وكذلك الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات غير كافية.

كلمات مفتاحية: واقع إدارة الأزمات، المصارف التجارية بمدينة بنغازي.

Abstract: The study aimed to identify the reality of crisis management in commercial banks operating in Benghazi, a field study on the directors of senior and central management in the main departments of commercial banks operating in Benghazi, 70 managers, also aimed at identifying the constraints faced by banks in crisis management, and to achieve the objectives of the study was followed the descriptive approach using the method of

comprehensive survey, and relied on the questionnaire as a data collection tool, and the statistical analysis program (SPSS) for data analysis, and the study reached a set of results, the most important of which is that the overall degree of management Crises were high with an average calculation (4.07) and a standard deviation of value (0.451), with the learning phase coming first with an average calculation (4.48) followed by the early warning signal phase followed by the readiness phase Prevention, followed by the recovery phase, and in the last place the stage of containment of damages with an average calculation (3.73), also showed the results of the study there are obstacles faced by crisis management, the most important of which is the existence of a tendency towards centrality of decision-making as well as the powers granted to stakeholders to deal with crises is insufficient.

1- المقدمة:

تُعد الأزمة ظاهرة تنشأ في أية لحظة نتيجة التغيرات المفاجئة التي تطرأ على البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية تخلق نوع من التهديد للدولة أو المنظمة أو الفرد ويتحتم التعامل معها للقضاء عليها أو التقليل من شأنها والحد من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية , وقد ازدادت الأزمات وخطورتها في العصر الحالي, الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بها وإدارتها كأسلوب وقائي ومستقبلي , ونتيجة لذلك أنشأ بما يسمى بإدارة الأزمات (الرويلي , 2011) , حيث تقوم إدارة الأزمات على اعتماد مجموعة من الإجراءات والتدابير والمبادرات السلمية .

ويعتبر الجهاز المصرفي في أي دولة ركيزة أساسية من ركائز النظام الاقتصادي والمالي, نظراً لما هذا القطاع من تأثير كبير على عملية التنمية الشاملة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي, فالمصارف ومن خلال تأديتها لوظيفتها التقليدية, تقوم بجمع المدخرات لإعادة توزيعها على القطاعات الاقتصادية المختلفة, سواء كان ذلك على شكل قروض وتسهيلات ائتمانية, أو على شكل استثمارات مباشرة في رؤوس أموال الشركات. لذلك فإن البنوك تشكل حلقة وصل بين مختلف القطاعات والأنشطة الاقتصادية (نجار، 2014).

حيث ازدادت أهمية القطاع المصرفي نتيجة للتطورات التي يشهدها في الوقت الحالي , بحيث لم تعد النشاطات المصرفية محصورة في دور الوساطة المالية , بل تعدتها للقيام بنشاطات حديثة أدت إلى تعقيدات كبيرة في البيئة التي تعمل فيها المصارف والمؤسسات المالية مما أدى إلى تعرضها بصورة أكبر للعديد من المخاطر أهمها: مخاطر السيولة ,

مخاطر رأس المال ، مخاطر الائتمان ، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر التشغيل، وهذه المخاطر من شأنها عرقلة المصارف التجارية على القيام بمهامها وتحقيق أهدافها، الأمر الذي دفع بالمسؤولين بالقطاع المصرفي إلى تسليط الضوء بصورة واضحة على السياسات والإجراءات التي تحقق السلامة المصرفية، فكان مبدأ إدارة المخاطر المصرفية والتي أصبحت من أهم المجالات التي وجدت اهتمام كبيراً في الآونة الأخيرة من قبل البنوك المركزية والسلطات الرقابية وإدارات المصارف بصورة سليمة هي من العوامل الرئيسية في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيق أهدافها وتعرضها للأزمات (عائشة، 2015).

وعلى الرغم من أن إدارة الأزمات قد أصبحت أمر واقعاً وسممة بارزة من سمات الحياة اليومية داخل المؤسسة المصرفية ، إلا أن أغلب قيادات المؤسسات المصرفية لم تتأهل للتعامل معها بصورة متكاملة ، كما لم تطور تصورات متكاملة لطريقة إدارة الأزمات داخل المصارف، حيث استطاعت المؤسسات المصرفية في الدول المتقدمة تحقيق قدر كبير من التقدم في مجال إدارة الأزمات ، وذلك على العكس في الدول النامية التي لازال هذا المجال يعاني من العديد من المشكلات والمعوقات والتي تبدأ من عدم ادراك صناع القرار لخطورة وأهمية تلك القضية وانتهاء بتواضع جهود العناصر الخاصة بإدارة الأزمات؛ خاصة عدم وجود فريق خاص بإدارة الأزمة او تصور مسبق لطريقة إدارتها (سالم ، 2009).

2- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع إدارة الأزمات في الدول العربية وليبيا احداها وسيتم عرضها تباعاً فيما يلي من الأحدث للأقدم:

1.2 الدراسات العربية:

دراسة (عبد السلام ، 2019) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصارف الليبية العاملة في مدينة اجدابيا وضواحيها" هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات لدى العاملين في فروع القطاع المصرفي الليبي في مدينة اجدابيا وضواحيها وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس: ماهي علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات لدي فروع القطاع المصرفي الليبي في مدينة اجدابيا وضواحيها؟ وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات ووزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع المستهدف، حيث بلغ عدد العاملين فيها (198) عاملاً، تم توزيع الاستبانة على

مجتمع الدراسة، وبلغت (198) استمارة، حيث استبعدت (48) استمارة استبانة لنقص بياناتها وعدم وضوحها، وعليه فقد اشارت أبرز نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات.

وأيضاً دراسة (إيمان ،2019) بعنوان " واقع إدارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية" هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) على الواقع. تكونت عينة الدراسة من (240) عضواً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة وتم التأكيد من صدقها وثباتها بالطريقة التربوية والاحصائية المناسبة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن واقع إدارة الازمات بجامعة البلقاء التطبيقية جاء بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي (3.38 من أصل 5) للدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) يسن ذوي خبرة أقل من (5) سنوات، وذوي خبرة (11) سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (11) سنة فأكثر.

2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Carole, 2011) بعنوان " إدارة الأزمات من خلال التطوير التنظيمي: إطار مفاهيمي" هدفت الدراسة إلى توجيه أربعة مجالات ضرورية في إدارة الأزمات، وهي "الاستراتيجية، الهيكل، القيادة، والبيئة" والتي حددها ميلر (1987)، كما هدفت إلى أهمية التطوير التنظيمي (OD) في إسهامه لتحقيق هذه المجالات، وذلك من خلال بناء إطار مفاهيمي عند تقابل هذين المجالين، وتوصلت الدراسة إلى أن تدخل التطوير التنظيمي في ممارسات إدارة الأزمات يعمل على توليد تفاعلات أكثر كفاءة، وقد استندت الدراسة إلى نظرية (Burk, 2008) للأنظمة المفتوحة لتقييم دور التطوير التنظيمي في مجالات تصميم الهياكل وإدارة الموارد البشرية والاستراتيجية على أن يتم التطبيق على قادة أعضاء المنظمات والمجتمع المدني على نحو فعال.

ودراسة (Lin et.al, 2016) بعنوان " آليات بناء إدارة الأزمات في المستشفيات العامة "

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المتغيرات الإدارية التي تؤثر على إنشاء آلية لإدارة الأزمات في المستشفيات العامة في تايوان، والتعرف على الدور الذي يلعبه بناء آلية لإدارة الأزمات في المستشفيات العامة في تايوان، وتحديد دور الثقافة التنظيمية للمستشفيات في بناء آلية لإدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى أن طبيعة البيئة أحد أهم المتغيرات الإدارية لإدارة الأزمات في المستشفيات العامة والتي لها علاقة إيجابية مع إقامة وبناء آلية لإدارة الأزمات، وأن العمل على بناء

آلية لإدارة الأزمة في المستشفيات العامة يساهم بشكل وثيق وإيجابي في تقليل المخاطر الطبية وتقليل الأزمات التي تواجه المستشفيات، وبينت الدراسة أن الثقافة التنظيمية للمستشفيات العامة غير مستقرة وغير مناسبة لتعزيز آلية إدارة الأزمات. من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة، يلاحظ أن جميعها أكدت على ضرورة توافر كوادر بشرية مدربة في مجال إدارة الأزمات وكذلك أهمية تدريب العاملين والإداريين في مجال إدارة الأزمات، وضرورة بناء شبكات اتصال فعالة بين مختلف أقسام المنظمات وكذلك نظام او آلية نظام لإدارة الأزمات.

3- مشكلة الدراسة:

إن المصارف التجارية الليبية معرضة للعديد من الأزمات لدى ممارستها لأنشطتها، لذا فإن موضوع إدارة الأزمات له أهمية خاصة نظراً لحالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تعيشه البلاد خلال العشر سنوات الأخيرة والذي أدى إلى ظهور أزمة السيولة في القطاع المصرفي، الأمر الذي يتطلب من المصارف بذل المزيد من الجهود في إدارة الأزمات والتحوط لها وبضرورة مراجعة الأساليب المتبعة لقياس وتقييم أداء المصارف. ووفقاً لتقرير ديوان المحاسبة لسنة 2019 م (ص 220-228) الذي تحدث على الأزمة التي مرت بها المصارف الليبية وغياب دور الإدارة العليا في مواجهة الأزمات. وقد تضمن التقرير النقاط التالية:

- 1- حالة الانقسام التي يعاني منها المصرف المركزي ترتب عليه توقف كافة اشكال الاتصال والتواصل او تبادل البيانات او توجيه العمليات المصرفية مع فرع بنغازي.
- 2- أزمة السيولة وصعوبة نقلها لبعض الفروع بالمصارف الليبية.
- 3- تدهور قيمة الدينار الليبي والمضاربة مقابل الصكوك.
- 4- فساد الاعتمادات وما ترتب عليه من احتكار وتضخم.
- 5- عدم معالجة التسويات المالية.
- 6- التقصير في تدريب وتطوير أداء العاملين.
- 7- وجود حسابات مصرفية لا تحتوي على مبالغ مالية رصيدها صفر.

وكل ما سبق يفرض العديد من المطالب التي يجب ان تنتهجها المصارف أهمها وجوب تطبيق النماذج والأساليب

الإدارية الحديثة لإدارة الأزمات، ومن هذا المنطلق يمكن للباحثين القول بأن مشكلة الدراسة تتمثل في أن الأنظمة المطبقة حالياً في المصارف التجارية لا ترقى إلى تحقيق مستوى إدارة الأزمات.

وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هو واقع إدارة الأزمة في المصارف؟
- ما هي المعوقات والصعوبات التي تواجههم في إدارة الأزمة؟

4- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1- التعرف على واقع إدارة الأزمات بالمصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر مدراء الإدارات العليا والوسطى بالإدارات الرئيسية.
- 2- التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي في إدارة الأزمات.
- 3- استخلاص النتائج التي تترتب على ذلك، وتقديم التوصيات بما يساهم في تطبيق وإدخال نظام متكامل لإدارة الأزمات في المصارف التجارية بمدينة بنغازي، ومن ثم تعميم الاستفادة إلى الجهات الأخرى، بما يحقق الفائدة المرجوة.

5- أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة بالآتي :

- 1- تعد هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة الليبية والعربية فيما يتعلق بموضوع إدارة الأزمات.
- 2- استفادة المسؤولين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من نتائج الدراسة للحد من الآثار السلبية التي تواجه المصارف وتحقيق المزيد من التقدم والازدهار.
- 3- فتح آفاق جديدة لمزيد من الأبحاث المستقبلية حول هذا الموضوع في قطاعات أخرى.

6- منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف متغيرات قيد الدراسة عن طرق جمع البيانات بطريقة دقيقة ومنظمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة.

1.6 هيكلية الدراسة:

وتشمل هيكلية الدراسة جانبين مهمين مكملين لبعضهما البعض وهما على النحو الآتي:

1.1.6 الجانب النظري: ويتمثل في استقراء الأدب الإداري متعلق بموضوع الدراسة، بالاستعانة بالكتب والدوريات

والتقارير الليبية، لغرض وضع إطار نظري يتوافق مع أهداف الدراسة.

2.1.6 الجانب الميداني: يعتمد هذا الجانب على تجميع البيانات متعلقة بموضوع الدراسة عن طريق استخدام استمارة

الاستبيان، والتي تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2.6 حدود ونطاق الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على موضوع واقع إدارة الأزمات بالمصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي.
- الحدود المكانية: تختصر هذه الدراسة على الإدارات الرئيسية للمصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية لدى الباحثين.
- الحدود الزمنية: قام الباحثين بتجميع البيانات خلال شهر أكتوبر عام 2020.

7- الجانب النظري للدراسة:

يعد مفهوم إدارة الأزمات من الموضوعات المهمة والحديثة التي تصدر اهتمامات كافة الدول بوجه عام ومنظمات الأعمال بوجه خاص. فقد نال موضوع إدارة الأزمات اهتماماً كبيراً ومهماً وخصوصاً منذ الأعوام العشر الأخيرة لما حدث من أزمات اقتصادية وسياسية وبيئية، ولقد شغل موضوع دراسة إدارة الأزمات المديرين والاكاديميين والرأي العام وذلك لعدة اعتبارات منها تعدد الأزمات التي تواجه العالم وبالتالي تؤثر على منظمات الأعمال مما يثير الرأي العام ويلحق أضراراً كثيرة بمنظمات الأعمال مما يزيد الموقف حدة مع وجود مؤشرات عكسية على أداء الأفراد وإنتاجية العمل، ومن هنا أصبح موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات المهمة والضرورية وذلك نظراً لخطورة الآثار السلبية المترتبة على الأزمات سواء بالمنظمة بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام.

1.7 مفهوم الأزمة :

فقد تعددت وتتنوع المفاهيم التي عرف بها الباحثون الأزمة كما يلي:

فقد عرفها سيد جاد، (84،2015) بأنها "تعرض المنظمة لمواقف أو أحداث تترك إدارتها العليا وتؤثر على المنظمة سواء في الأجل القصير أو الطويل، بالرغم من الغموض المحيد بالأزمة فعلى الإدارة العليا اتخاذ القرارات اللازمة لعلاج الأزمة أو على الأقل تدنيه تأثيراتها السلبية إلى أدنى حد وأيضاً تعظيم الآثار الايجابية منها".

وعرف سرو، (32،2013) "موقف حرج وكرثة مالية صعبة لها تبعات خطيرة وذلك في ظل عدم معرفة المتسبب في هذه الأزمات في ظل نقص المعلومات وقلة البيانات وتزايد الضغوط الداخلية من الموظفين والخارجية من العملاء".

وأيضاً عرف Renna et.al.,(2016,582) الأزمة بأنها "أدراك لحدث لا يمكن التنبؤ به والتي قد تهدد توقعات العملاء والتي من الممكن ان تؤثر بشكل خطير على أداء المنظمة والحصول على نتائج سلبية".

2.7 مفهوم إدارة الأزمة :

عرفت إدارة الأزمة بأنها "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجأة نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها"

(Margaret,2013,3).

وعرفها حجي، (429،2005) بأنها "العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات، وبناء القدرة على التصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي بتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الاعراض والأسباب".

كما عرفت أنها "طريقة للسيطرة على الأزمة باستخدام مجموعة من الأدوات، والجهود للتغلب على الأزمة، واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة، حتى يمكن نقادي الازمات المستقبلية" ماهر، (21،2006).

وهناك من يرى بأنها "عملية إدارية تهتم بالتنبؤ بالتوقعات التي تنتج عن أحداث مفاجئة وطرق تقليل من اثارها وزيادة القدرة على التصدي لها والسعي نحو تقليل أخطارها و إزالة الأسباب والأعراض التي نتجت عنها واستخلاص الدروس منها للاستفادة منها مستقبلاً" الرهوان، (2004).

3.7 مراحل إدارة الأزمة :

تمر عملية إدارة الأزمة بعدة مراحل وسيتم عرضها استناداً على الخشالي، القطب (2007) كما يلي :

1.3.7 المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

ترسل الأزمة قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة. ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدراً للخطر على المنظمة . ومن أمثلة الإنذار المبكر الممكن أن تتعرض لها المنظمات المختلفة :

1. إشارات الإنذار الخارجية : سواء التغييرات السياسية والتشريعية أو الاجتماعية والثقافية أو الاقتصادية والإدارية

2. إشارات الإنذار الداخلية : مثل المؤشرات المالية أو بيعه تسويقية أو مؤشرات إدارية .

ونظراً لأهمية نظام الإنذار فان هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري.

2.3.7 المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

ليس هناك طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد أو انتشار الأزمة لباقي أجزاء

المنظمة، كما أن تصميم الخطط ووضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد وقت الأزمة يزيد من كفاءة مواجهة الأزمة

3.3.7 المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها

في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وتهدف هذه المرحلة في المقام الأول إلى تقليل

الخسائر لأقصى حد ممكن حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المنظمة .

4.3.7 المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لمل كانت عليه قبل الأزمة واستعادة

مستويات النشاط، وهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث. وهناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن:

أولاً: الرغبة والحرص على إعادة التوازن.

ثانياً: المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.

ثالثاً: القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن .

5.3.7 المرحلة الخامسة: التعلم

وهي تنصب على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى وكيفية تحسين القدرات المستقبلية.

4.7 خصائص إدارة الأزمات:

توجد العديد من الخصائص لإدارة الأزمات أهمها حريز (2007، 9):

- 1- المفاجأة: فهي غير متوقع حدوثها وتتسم بالسرعة والغموض.
- 2- ضخامة التهديد: والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحياناً إلى القضاء على كيان المنظمة.
- 3- مريكة: فهي تهدد الافتراضات الأساسية والرئيسية التي يقوم عليها النظام وتخلق حالة من القلق والتوتر وعدم اليقين بالبدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات.
- 4- ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة: فهي تقع وتتصاعد بشكل متسارع، الأمر الذي قد يفقد أطراف المنظمة السيطرة على الموقف.
- 5- تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة: تطورها وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات في السيطرة على الموقف وإدارته.

5.7 متطلبات إدارة الأزمة :

هناك العديد من المتطلبات لإدارة الأزمة وأهمها حددها عبودي (2007: 54):

- 1- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها: وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوع من الارتباك وعدم الفهم والوضوح. ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.
- 2- التنسيق: إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة مطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري ببسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.

- 3- التخطيط: إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.
- 4- التواجد المستمر: لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.
- 5- تفويض السلطات: إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول والتي تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الاعمال واضاعة الوق و حدوث الازباك.

6.7 مقومات نجاح إدارة الأزمات:

- يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الأزمات استناداً إلى الشهراني (2005: 24) كما يلي:
- تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة.
 - حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.
 - إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات المرشدة.
 - تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار.
 - وضوح الواجبات والوظائف والمسئوليات وتحديدتها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات.

- تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستويين السياسي والإداري، بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الإدارية فعلاً في الاكتشاف والمنع والوقاية من الأزمات في جميع كيانات المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وذلك من خلال قراءة الأحداث وجمع المعلومات واستقراء المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب والبيئات الحاضنة للأزمات، والتعامل معها في مرحلة النشوء، لكي لا تصبح أزمة تهدد الكيان الإداري، وربما المجتمع والدولة.

8- الجانب الميداني للدراسة:

يتناول هذا الجانب وصف مفصل للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة، من حيث بيان منهج الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات ودرجة ثباتها وصدقها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وتوضيح إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

1.8 منهج الدراسة: لقد أعتمد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جميع جوانبها بغرض فهمها وتحديد أسبابها.

2.8 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى بالإدارات الرئيسية لفروع المصارف التجارية العاملة العاملة في مدينة بنغازي والبالغ عددهم (70) مديراً، كما هو موضح بالجدول رقم (1)، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع وللحصول على نتائج أقرب للواقع.

جدول رقم (1) مجتمع الدراسة

ت	اسم المصرف	مديري الإدارة العليا	مديري الإدارة الوسطى	العدد الكلي
1	مصرف الوحدة	5	14	19
2	مصرف التجاري الوطني	3	13	16
3	مصرف الجمهورية	3	12	15
4	مصرف شمال افريقيا	2	9	11
5	مصرف الصحاري	2	7	9

المصدر: ادارة الشؤون الادارية بالمصارف محل للدراسة.

3.8 ثبات وصدق مقاييس الدراسة: لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على مقاييس الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات كل أبعاد الدراسة وقد بلغ مقياس الثبات إدارة الأزمات (0.957)، وبلغت قيمة معامل الثبات للمعوقات التي تواجه إدارة الأزمات (0.924)، بالإضافة إلى احتساب معامل الصدق لمعرفة مدى صدق المقياس في قياس ما صمم من أجله وبلغ معامل الصدق لإدارة الأزمات (0.99)، وبلغت قيمة معامل الصدق للمعوقات التي تواجهه إدارة الأزمة (0.96) وبالنسبة للمقياس المستخدم للتعرف على واقع إدارة الأزمات فعباراته تمت صياغتها استناداً على دراسة (موسى، 2011)، مع إجراء بعض التعديلات عليها، أما المقاييس الخاصة بقياس المعوقات التي تواجه إدارة الأزمة تم صياغتها اعتماداً على دراسة (توفيق، 2016) مع إجراء بعض التعديلات عليها، والعبارات في كافة المقاييس أعدت حسب مقياس ليكرت الخماسي.

4.8 أداة جمع البيانات: تم استخدام أداة الدراسة (الاستبيان) كأداة وحيدة لجمع البيانات اللازمة لجمع البيانات للإجابة على تساؤلات الدراسة وأهدافها.

5.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: استخدم في تفريغ وتحليل الاستبانة مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الأساليب التالية:

- الجداول التكرارية لحصر أعداد المدراء ونسبهم المئوية وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية.
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، كذلك مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري، بالإضافة إلى توضيح الأهمية النسبية لكل عبارة من العبارات.

6.8 التحليل الإحصائي للبيانات:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها كما يلي:

1.6.8 عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة:

تبين من الجدول رقم (2) الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين أن النسبة الأكبر المشاركة بالدراسة هم مصرف الوحدة (27.1%)، يليه مصرف التجاري الوطني بنسبة (22.9%)، ثم مصرف الجمهورية بنسبة (21.4%)، وتعد هذه المصارف الثلاثة من أكبر المصارف التجارية العاملة في دولة ليبيا.

جدول رقم (2) الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

النسبة	التكرار	البيانات الشخصية	
27.1	19	الوحدة	المصرف
12.9	9	الصحاري	
22.9	16	التجاري	
15.7	11	شمال افريقيا	
21.4	15	الجمهورية	
100.0	70	المجموع	
65.7	46	ذكر	الجنس
34.3	24	أنثى	
100.0	70	المجموع	
21.4	15	من 25 إلى أقل من 35 سنة	العمر
34.3	24	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	
44.3	31	45 سنة فأكثر	
100.0	70	المجموع	
5.7	4	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
7.1	5	معهد متوسط	
18.6	13	معهد عالي	
54.3	38	بكالوريوس أو ليسانس	
14.3	10	ماجستير	
100.0	70	المجموع	
38.6	27	إدارة	التخصص العلمي
35.7	25	محاسبة	
10.0	7	تمويل و مصارف	

4.3	3	اقتصاد	
11.4	8	أخرى	
100.0	70	المجموع	
4.3	3	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
18.6	13	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
22.9	16	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
54.3	38	من 15 سنة فما فوق	
100.0	70	المجموع	
8.6	6	مدير	المستوى الوظيفي
14.3	10	نائب مدير	
77.1	54	رئيس قسم	
100.0	70	المجموع	

كما يتضح من الجدول رقم (2) إن نسبة الذكور (65.7%) في المناصب القيادية بالمصارف التجارية وهي أكبر من الإناث حيث بلغت نسبة الإناث (34.3%) ولكن هذه النسبة تعتبر مناسبة حيث بدأت المرأة الليبية تتقلد مناصب قيادية وتمنح السلطة وتحمل المسؤوليات على المستوى الإدارات الرئيسية بهذا القطاع العام.

وتبين من خلال الجدول رقم (2)، أن أكثر فئة عمرية موجودة بالإدارات العليا والوسطى بالمصارف التجارية (45 سنة فأكثر) ونسبة (44.3%) وهي سن النضج والخبرة وتوسع المعرفة العملية مما يمكنهم من فهم والإجابة على أسئلة استثمار الاستبيان، كما أتضح أن هناك ما نسبته (21.4%) من القيادات أعمارهم من (25 إلى أقل من 35 سنة).

ومن الجدول رقم (2) أيضاً، يتضح أن اغلب المشاركين بالدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس أو الليسانس ونسبتهم (54.3%) يليهم حملة المعاهد العليا ونسبتهم (18.6%) ويليهم حملة الماجستير وهم يمثلون نسبة (14.3%)، في حين لا تتجاوز نسبة حملة الشهادة الثانوية فأقل (5.7%)، مما يعني أن المشاركين بالدراسة لديهم المؤهلات العلمية التي تمكنهم من الإجابة على استثمار الاستبيان بدقة ويعزز الثقة في المعلومات المتحصل عليها منهم.

وكذلك يتبين من الجدول رقم (2)، أن النسبة الأكبر للمشاركين في الدراسة تخصصهم إدارة حيث بلغت (38.6%) يليهم المتخصصين بمجال المحاسبة ونسبة بلغت (35.7%)، ويليهم جاءت التخصصات الأخرى بنسبة (11.4%) وتضمن هذا البند حملة ليسانس قانون وعددهم (5) ويحملون صفة رؤساء أقسام للشؤون القانونية بالإدارات الرئيسية للمصارف محل الدراسة وهذه النسب تعتبر مؤشر جيد على ملائمة البيانات والمعلومات المتحصل عليها منهم حيث إن الدراسة ذات علاقة أصيلة بهذه التخصصات.

ومن الجدول رقم (2) أيضاً، تبين أن ما نسبته (54.3%) من المشاركين بالدراسة لديهم سنوات خبرة من (15 سنة ما فوق)، كما إن نسبة المبحوثين الذين لديهم سنوات خبره (من 10 إلى أقل من 15 سنة) كانت (22.9%)، وهذا مؤشر إيجابي على أن المشاركين بالدراسة يمتلكون خبرة عملية بمجال العمل المصرفي مما يعزز الثقة في البيانات والمعلومات المتحصل عليهم منهم.

وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فمن الجدول رقم (2)، يتضح إن الدراسة استهدفت مديري الإدارة العليا والوسطي بالإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي وعددهم (70) مديراً.

2.6.8 ما هو واقع إدارة الأزمات في المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات في

المصارف التجارية من وجهة نظر المبحوثين، كما هو واضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) واقع إدارة الأزمات في المصارف التجارية العامة من وجهة نظر المبحوثين لأبعاد الدراسة والدرجة الكلية

الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	المتغيرات
0.419	4.29	إشارات الإنذار المبكر
0.646	3.95	مرحلة الاستعداد والوقاية
0.310	3.73	مرحلة احتواء الاضرار
0.548	3.88	مرحلة استعادة النشاط
0.332	4.48	مرحلة التعلم
0.451	4.07	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (3) أن النتائج الخاصة بتحليل إجابات إدارة الأزمات لدي المصارف كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.07) بانحراف معياري (0.451)، وجاء مستوى فقرات الابعاد مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.29 . 4.48)، و جاءت بالمرتبة الأولى مرحلة التعليم وذلك بمتوسط حسابي (4.48) تلاها مرحلة إشارات الإنذار المبكر حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.29)، يليها مرحلة الاستعداد والوقاية وبلغ المتوسط الحسابي (3.95)، ويليهما مرحلة استعادة النشاط بمتوسط حسابي (3.88)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت مرحلة احتواء الأضرار بمتوسط حسابي (3.73).

ونستنتج من ذلك أن المصارف التجارية بمدينة بنغازي لديها مشاكل في إدارة الأزمات وذلك بالإدارات العليا والوسطى حيث لا ليس لديها المقدرة على اتخاذ القرار المناسب للحد من الأزمة وايضاً لا توجد برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات لمواجهتها وذلك بناء على الجدول رقم (3) حيث جاء في المرتبة الثالثة الاستعداد والوقاية وجاءت مرحلة احتواء الأضرار بالمرتبة الأخيرة.

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات في المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر المبحوثين في محور مرهل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر مرتبة حسب الأهمية.

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مستوى الاجابة	الترتيب
1	يتم تشكيل فريق للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة في المصارف.	4.57	0.772	91.4%	عالية	1
2	تتوفر لدى المصرف القدرة على وضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الازمة.	4.47	0.503	89.0%	عالية	2
3	تهتم الإدارة العليا بتحديد إشارات حدوث الأزمة.	4.30	0.462	86.0%	عالية	3
4	يتم تحديد إشارات الإنذار المبكر من دائرة معينة في المصرف.	3.80	1.071	76.0%	متوسطة	4
	الدرجة الكلية	4.29	0.419	85.7%	عالية	

يلاحظ من الجدول رقم (4)، الخاص بواقع إدارة الأزمات في المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر الباحثين في محور مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر مرتبة حسب الأهمية، حيث تبين أن مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار تتم بدرجة عالية حيث أن المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (4.29) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.419)، النسبة المئوية لهذه المرحلة عالية وبلغت (85.7%).

وجاء تشكيل فريق للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة في المصارف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.772) وكانت النسبة المئوية عالية وبلغت (91.4%)، كما جاء تحديد إشارات الإنذار المبكر من دائرة معينة في المصرف بالمرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (3.80) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.071) وكانت النسبة المئوية متوسطة حيث بلغت (76.0%).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات في المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر الباحثين في محور مرحلة الوقاية والاستعداد مرتبة حسب الأهمية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الإجابة	الترتيب
1	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المصرف على التعامل مع الأزمات المحتملة	4.26	0.736	85.2%	عالية	1
2	توجد تعليمات إدارية واضحة تحديد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة	4.09	0.897	81.8%	عالية	2
3	يتم التعاون بين المصرف والمنظمات الأخرى ذات العلاقة لحل الأزمات	3.97	1.049	79.4%	متوسطة	3
4	توجد برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات	3.50	1.126	70.0%	متوسطة	4
	الدرجة الكلية	3.95	0.646	79.1%	متوسطة	

يلاحظ من الجدول رقم (5)، الخاص بواقع إدارة الأزمات في المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر الباحثين في محور مرحلة الوقاية والاستعداد مرتبة حسب الأهمية، حيث تبين أن مرحلة الوقاية والاستعداد تتم بدرجة

متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (3.95) وقيمة الانحراف المعياري (0.646) وتعتبر النسبة المئوية لهذه المرحلة متوسطة وبلغت (79.1%).

وجاء يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المصرف على التعامل مع الأزمات المحتملة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.736) وكانت النسبة المئوية عالية وبلغت (85.2%)، كما جاءت توجد برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات بالمرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (3.50) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.126) وكانت النسبة المئوية متوسطة حيث بلغت (70.0%).

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات في المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر الباحثين في محور مرحلة احتواء الأضرار مرتبة حسب الأهمية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الإجابة	الترتيب
1	يوجد اتصال فعال في ظروف الأزمات	4.41	0.496	88.2%	عالية	1
2	يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها	4.39	0.490	87.8%	عالية	2
3	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة	4.19	0.708	83.8%	عالية	3
4	يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات المقدرة على اتخاذ القرار المناسب للحد من الأزمة	1.91	0.794	38.2%	منخفضة	4
	الدرجة الكلية	3.73	0.310	74.5%	متوسطة	

يلاحظ من الجدول رقم (6)، الخاص بواقع إدارة الأزمات في المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر الباحثين في محور مرحلة احتواء الأضرار مرتبة حسب الأهمية، حيث تبين أن مرحلة احتواء الأضرار لإدارة الأزمات تتم بدرجة متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (3.73) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.310) وحيث تعتبر النسبة المئوية لهذه المرحلة متوسطة وبلغت (74.5%).

وجاء بند وجود اتصال فعال في ظروف الأزمات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.496) وكانت النسبة المئوية عالية وبلغت (88.2%)، وجاءت قدرة فريق إدارة الأزمات على اتخاذ القرار

وكانت النسبة المئوية منخفضة حيث بلغت (38.2%).
والمناسب للحد من الأزمة بالمرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (1.91) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.794)

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات في المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر
المبوحثين في محور استعادة النشاط مرتبة حسب الأهمية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مستوى الإيجابية	الترتيب
1	يتم تنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات في المصرف بعد نهاية الأزمة	4.11	0.603	82.2%	عالية	1
2	يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا وصلت لطريق مسدود	4.10	0.783	82.0%	عالية	2
3	يتم تزويد المواقع المختلفة في المصارف والتي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي	4.04	0.711	80.8%	عالية	3
4	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المصرف لممارسة نشاطه الاعتيادي بعد نهاية الأزمة	3.24	1.209	64.8%	متوسطة	4
	الدرجة الكلية	3.88	0.548	77.5%	متوسطة	

يلاحظ من الجدول رقم (7)، الخاص بواقع إدارة الأزمات في المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر المبوحثين في محور مرحلة استعادة النشاط مرتبة حسب الأهمية، حيث تبين أن مرحلة استعادة النشاط كانت بدرجة متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (3.88) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.548) وحيث تعتبر النسبة المئوية لهذه المرحلة متوسطة وبلغت (77.5%).

وجاء يتم تنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات في المصرف بعد نهاية الأزمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.603) وكانت النسبة المئوية عالية وبلغت (82.2%)، وجاء يتم تحديد

الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المصرف لممارسة نشاطه الاعتيادي بعد نهاية الأزمة بالمرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (3.24) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.209) وكانت النسبة المئوية متوسطة حيث بلغت (64.8%).

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات في المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر المبحوثين في محور مرحلة التعلم واتخاذ العبر مرتبة حسب الأهمية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مستوى الإجابة	الترتيب
1	يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب	4.57	0.579	91.4%	عالية	1
2	يتم التركيز على مراجعة كافة الإجراءات المتعلقة بالمصرف وتقييمها	4.56	0.500	91.2%	عالية	2
3	يستخلص المصرف الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته في محاولة منه الاستفادة في مواجهة الأزمات المحتملة	4.43	0.527	88.6%	عالية	3
4	العمل على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات	4.36	0.483	87.2%	عالية	4
	الدرجة الكلية	4.48	0.332	89.6%	عالية	

يلاحظ من الجدول رقم (8)، الخاص بواقع إدارة الأزمات في المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر المبحوثين في محور مرحلة التعلم واتخاذ العبر مرتبة حسب الأهمية، حيث تبين أن مرحلة التعلم واتخاذ العبر تتم بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (4.48) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.332) وحيث تعتبر النسبة المئوية لهذه المرحلة عالية وبلغت (89.6%).

وجاءت يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.579) وكانت النسبة المئوية عالية وبلغت (91.4%)، في حين جاء العمل على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات بالمرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (4.36) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.483) وكانت النسبة المئوية عالية حيث بلغت (87.2%).

2.6.8 ما هي المعوقات التي تواجههم في إدارة الأزمات؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات والصعوبات التي تواجه إدارة الأزمات في المصارف التجارية بمدينة بنغازي من وجهة نظر المبحوثين، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات والصعوبات التي تواجه إدارة الأزمات في المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر المبحوثين مرتبة حسب الأهمية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الإجابة	الترتيب
1	وجود نزعة نحو مركزية اتخاذ القرارات	4.67	0.345	93.3%	عالية	1
2	يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب	4.48	0.332	89.6%	عالية	2
3	يوجد قصور في فهم إشارات الخطر من قبل الموظف	4.43	0.426	88.6%	عالية	3
4	تتصف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين الأكفاء في التعامل مع الأزمات بعدم كفايتها	4.32	0.459	86.4%	عالية	4
5	يوجد ضعف في سياسيات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات	4.29	0.419	85.7%	عالية	5
6	تعتبر الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات غير كافية	4.15	0.645	83.0%	عالية	6
7	يوجد صعوبة في تشخيص دقة المعلومات في ظروف الأزمات	4.07	0.589	81.4%	عالية	7
8	تتصف عمليات التنسيق بين الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات بالضعف	3.95	0.656	79.1%	متوسطة	8
9	صعوبة الحصول على تغذية راجعة فورية عند الاتصال	3.88	0.548	77.5%	متوسطة	9
10	تتعرض المعلومات للتحريف أثناء انتقالها	3.73	0.310	74.5%	متوسطة	10
	الدرجة الكلية	4.18	0.308	83.6%	عالية	

يوضح الجدول رقم (9) المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات في المصارف التجارية بمدينة بنغازي مرتبة حسب الأهمية، حيث بينت الدراسة وجود العديد من المعوقات أمام إدارة الأزمات في المصارف والتي جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.18) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.308) ونسبة مئوية بلغت (83.6%). وجاء في المرتبة الأولى معوق وجود نزعة نحو مركزية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (4.67) وقيمة الانحراف المعياري بلغت (0.345) ونسبة مئوية عالية بلغت (93.3%)، وبالمرتبة الثانية أكد المبحوثين أنه يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لغايات التعلم والتدريب وذلك بمتوسط حسابي (4.48) وقيمة الانحراف المعياري بلغت (0.332) ونسبة مئوية عالية (89.6%)، كما

جاءت يوجد قصور في فهم إشارات الخطر من قبل الموظف في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.43) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.426) ونسبة مئوية بلغت (88.6%)، وجاء تعرض المعلومات للتحريف أثناء انتقالها بالمرتبة الأخير وذلك بمتوسط حسابي (3.73) وقيمة الانحراف المعياري بلغت (0.310) وكانت النسبة المئوية متوسطة (74.5).

9- نتائج الدراسة :

- بينت نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر للمشاركين في الدراسة تخصصهم إدارة بنسبة (38.6%)، وهذه النسبة تعتبر مؤشر جيد على ملائمة البيانات المتحصل عليها منهم حيث إن الدراسة ذات علاقة أصيلة بهذا التخصص.
- بينت نتائج الدراسة أن إدارة الأزمات تتم بدرجة عالية بالمصارف محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07).
- أوضحت نتائج الدراسة المتوسط العام والانحراف المعياري العام لإبعاد إدارة الأزمة أن مرحلة التعلم جاءت بالمرتبة الأولى، وبالمرتبة الأخيرة كانت مرحلة اجتواء الأضرار كما مبين بالآتي:
 - 1- تبين النتائج أن أهمية إدارة الأزمات في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار بدرجة عالية حيث أن المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (4.29) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.419).
 - 2- بينت نتائج الدراسة أن أهمية إدارة الأزمات في مرحلة الوقاية والاستعداد بدرجة عالية حيث أن المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (3.95) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.646).
 - 3- أوضحت نتائج الدراسة أن لإدارة الأزمات أهمية في مرحلة اجتواء الأضرار بدرجة عالية حيث أن المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (3.73) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.310).
 - 4- بينت نتائج الدراسة أنه لإدارة الأزمات أهمية في مرحلة استعادة النشاط بدرجة عالية حيث أن المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (3.88) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.548).
 - 5- بينت نتائج الدراسة أهمية إدارة الأزمات في مرحلة التعلم واتخاذ العبر بدرجة عالية حيث أن المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (4.48) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.332).
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك العديد من المعوقات تواجه إدارة الأزمات بالمصارف محل الدراسة بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.18) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.308) وكانت النسبة المئوية عالية بنسبة (83.6%)،

حيث جاء في المرتبة الأولى وجود نزعة نحو مركزية اتخاذ القرارات بنسبة عالية بلغت (93.3%)، وجاءت بالمرتبة الثانية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات غير كافية وذلك بمتوسط حسابي (4.48)، كما جاءت صعوبة الحصول على تغذية راجعة فورية عند الاتصال في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.43).

10-توصيات الدراسة :

- توفر القيادات الإدارية التي تتمتع بالثقافة الإدارية والتي يمكنها من التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي من منطلق خبرتها في العمل المصرفي .
- ضرورة توفير نظام جيد للاتصالات لجمع المعلومات الدقيقة والكافية في الوقت الملائم وتحليلها لاتخاذ قرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع داخل الجهاز المصرفي .
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار تجارب الآخرين والاستفادة منها وتدوينها في أرشفة المصارف وإطلاع الإدارات المعنية بها استعداداً لمثل هذه الأزمات.
- عمل دورات متخصصة للعاملين لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات حيث يتم التعامل مع الخبراء في مجال إدارة الأزمات.
- ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في المصرف، تتبع المصرف المركزي في قراراتها، وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة .
- الحرص على التعلم وأخذ الدروس والعبر من الأزمات السابقة التي واجهتها.

11-قائمة المراجع:

- المراجع العربية
- الخشالي، شاكور والقطب، محيي الدين. (2007). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد3، العدد1، صص 24-45.
- الرهوان، محمد(2004) " التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث"، القاهرة، دار أبو المجد للطباعة والنشر.
- الزوي، عبد السلام، (2019)،"التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات :دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصارف الليبية العاملة في مدينة اجدابيا وضواحيها"، رسالة ماجستير.

- الشهراني، سعد بن علي (2005) "إدارة عمليات الأزمات الأمنية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- توفيق المسماري، (2016) "واقع إدارة الأزمات في الشركات الصناعية العامة واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، رسالة ماجستير.
- جاد الرب، سيد محمد (2015)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات"، القاهرة، دار النهضة العربية.
- حجي، احمد (2005) "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية"، القاهرة، دار الفكر العربي.
- حريز، سامي (2007) "المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية"، عمان، دار البداية.
- موسى، زينات (2011)، "واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"، جامعة الخليل، فلسطين، رسالة ماجستير.
- سالم، أحمد (2009). إدارة الأزمات، الأسباب والمعالجة"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- سرور، محمد (2013)، "إدارة الأزمات - المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية"، عمان، دار البداية.
- عائشة، بوزيدة، (2015)، "أثر المخاطر المالية على الأداء المالي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - الجزائر.
- عبد الرحمن، ايمان، (2019)، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية"، جامعة البلقاء التطبيقية، قسم العلوم التربوية عمان الأردن.
- عبودي، زيد، (2007) "إدارة الأزمات"، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان.
- ماهر، احمد (2006) "إدارة الأزمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية .
- نجار، حياة، (2014)، "إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.

المراجع الأجنبية

- Carole lalond, " Managing crises through organizational development: a conceptual framework" Disasters , Vol.35,No.2, April 2011, Pp443-464.

- **Lin,** Wen-Bao;Lee,sungyi;Tsao,Mei-Ling;(2016),"Establishment of Crisis Management Mechanisms in Public Hospitals", **International Journal of Organizational innovation (Online)**,Hobe sound Vol.8,Iss.3,Pp186-204.
- **Margaret,Rouse**(2013):**Crisis Management** Plan,USA.
- **Renna,TaniaDi;Crooks,Simone;Pigford,Ashlee Ann;Clarkin,Chantalle;Fraser, Amy B;and Bunting, Alexandra C;** (2016),"Cognitive Aids for Role Definition (CARD) to improve inter Professional team Crisis Resource Management ; An Exploratory, study "**Journal of Inter Professional Care**,Vol.30,No.5,Pp 557-582.