

## The Prevalence of Requirements of the application of Crisis Management Practices in Yemeni Banks

**Ahmed Ali Hussein Al-Mutari**

Yemeni Academy for Graduate Studies || Sana'a || Yemen

**Mohammed Yahya Rafik**

Faculty of Administrative Sciences || Dhamar University || Yemen

**Mohammed Abdullah Ahmed Al Ashool**

Faculty of Administrative Sciences || Al-Bayda University || Yemen

**Abstract:** The study aims at identifying the Prevalence of requirements for applying crisis management practices and the factors that limit the application of these practices in Yemeni banks. The descriptive and analytical approach was used and a questionnaire was designed to collect the primary data. The study used a class-specific sample of 82 units. After analyzing the data using the SPSS .The study found that the average of Prevalence of requirements for applying crisis management practices in Yemeni banks reached 3.85 ,a relatively high level .indicating that the sample of the study considers that the requirements of applying crisis management practices in Yemeni banks are available. The study also found that there are many obstacles that limit the application of crisis management practices in Yemeni banks.

**Keywords:** Requirements of the application of Crisis Management ,Crisis Management Practices.

### مدى توافر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية

**أحمد علي حسين المطري**

الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا || صنعاء || اليمن

**محمد يحيى الرفيق**

كلية العلوم الإدارية || جامعة ذمار || اليمن

**محمد عبد الله أحمد الأشول**

كلية العلوم الإدارية || جامعة البيضاء || اليمن

**المخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات والعوامل التي تحد من تطبيق تلك الممارسات في البنوك اليمنية. تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات الأولية واستخدمت الدراسة العينة القصدية الطبقية والتي بلغ حجمها (82) مفردة، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى توفر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية، بلغ (3.85) وهو مستوى مرتفع نسبياً، وهو مؤشر على أن عينة الدراسة ترى أن متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية متوفرة. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود العديد من المعوقات والتي تحد من تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات، ممارسات إدارة الأزمات.

## 1- المقدمة

يعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات التي يقوم عليها اقتصاديات الدول المتقدمة، حيث إن للقطاع المصرفي أهمية بالغة في التنمية الاقتصادية باعتبار البنوك أحد الدعائم الأساسية الكبرى في بناء الهيكل المالي والاقتصادي للدول بمساهمتها الفعالة في تزويد الاقتصاد بالموارد المالية، وتعتبر البنوك عصب الاقتصاد ومحركه الرئيسي، من خلال نشاطها المتمثل في الوساطة المالية بقبول الودائع والقيام بإقراضها وتنميتها وتسهيل تداولها والتخطيط لاستثمارها، ولا يمكن تجاهل الدور الإيجابي الذي يلعبه الجهاز المصرفي في الخدمات والتمويل والاستثمار، وفي مختلف النشاطات المالية والاقتصادية والاجتماعية فالمصارف اليوم تنظم وتسهل عمليات التعامل بين الأفراد ومؤسسات المجتمع.

وتتعرض البنوك اليمنية إلى العديد من المنافسات الشديدة، والمخاطر والأزمات التي تواجه أعمالها، وقد أدت الأحداث والوقائع التي مرت بها البلاد خلال العقد الحالي من تغيرات وتقلبات في الأوضاع السياسية والاقتصادية إلى حدوث تعثرات لدى بعض البنوك اليمنية، حيث أن عدم وجود الاستقرار يؤدي إلى ظهور الأزمات وانتشارها، وما يشهده اليمن خلال الفترة الحالية من أحداث وصراعات وحروب وأوضاع غير مستقرة وغير آمنة نتج عنه توقف عمل معظم البنوك عن أداء وظائفها الأساسية نتيجة للأوضاع البيئية المعقدة والمتغيرة والمحيط بها.

ومن هنا دعت الحاجة إلى وجود ممارسات لإدارة ومواجهة هذه الأزمات وبما يتلاءم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تستطيع البنوك اليمنية التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط هذه الظروف البيئية المتقلبة عليها ان تمتلك ممارسات واضحة المعالم تساعد على إدارة الأزمات المختلفة بشكل ناجح، وتمثل إدارة الأزمات بالمنهجية التي يتم من خلالها التعامل مع الأزمة في ضوء المعرفة والوعي والإمكانات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. وقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة مدى توفر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية وماهي أهم العوامل التي تحد من تطبيق تلك الممارسات.

### مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية القطاع المصرفي في أي اقتصاد فإنه من المعلوم بأن هذا القطاع يواجه العديد من الأزمات التي تعيق عمله بكفاءة وفعالية ويعتبر القطاع المصرفي اليمني من ضمن القطاعات الاقتصادية الحيوية التي تواجه أزمات عديدة الأمر الذي يتطلب الاستفادة من ممارسات إدارة الأزمات وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي: ما مدى توافر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى توافر المتطلبات المادية لتطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية؟
- 2- ما مدى توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية؟
- 3- ما هي أهم العوامل التي تحد من تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- معرفة مدى توافر المتطلبات المادية لتطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية.
- 2- معرفة مدى توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية.
- 3- دراسة أهم العوامل التي تحد من تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية.

### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوعاً هاماً من المواضيع التي تعد من تحديات العصر وهو كيف يمكن للبنوك اليمنية التعامل والتصدي ومواجهة الأزمات والمخاطر التي تهدد كيانها وديمومتها والتي باتت معقده في ظل البيئة التي تعمل فيها. وذلك من خلال التعرف على مدى توفر المتطلبات والمقومات الأساسية لتطبيق ممارسات إدارة الأزمات والتي تتبناها البنوك في تسيير وتطوير أعمالها والتصدي لمثل هذه الأزمات والتي يشكل غياب أياً من هذه المقومات عائقاً أمام إدارة الأزمات في تطبيق تلك الممارسات. وتتمثل أهمية الدراسة في توفير قاعدة بيانات للدراسات المستقبلية ولباحثين آخرين، وتستمد أهميتها أيضاً من محدودية الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية وماهي معوقات تطبيقها.
- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة بالعاملين في فرق إدارة الأزمات ولجان الطوارئ وفرق ولجان استمرارية العمل وإدارة المخاطر ومن له علاقة بإدارة الأزمات في المراكز الرئيسية للبنوك العاملة في اليمن وبالتحديد (أمانة العاصمة).
- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة بالفترة 2018م والتي تم فيها تطبيق الدراسة على عينة من البنوك العاملة في اليمن،

### مصطلحات الدراسة:

- إدارة الأزمات "نظام يهتم بالتنبؤ ودراسة حالات التغيير المفاجئة والطارئة على السلوك المعتاد التي تحدث في المنظمات، وتحديد أسباب ومراحل ذلك التغيير، وتكثيف الجهود من أجل تحديد الطرق الممكنة لمواجهة ذلك التغيير من خلال استغلال جميع موارد المنظمة المتاحة لتقليل الخسائر والوصول إلى حالة التوازن والاستقرار من جديد" (أسيلم، 2007).
- متطلبات إدارة ومواجهة الأزمات في البنوك اليمنية: يقصد بمتطلبات مواجهة الأزمات هي المقومات المادية والإدارية والتي تحتاجها إدارة البنك لتتمكن من مواجهة الأزمات عند حدوثها.
- الممارسات التقليدية لإدارة الأزمات: ممارسات تم استخدامها عبر الدهور وهي ذات طابع خاص ينبع من خصوصية موقف الأزمة الذي تتعرض له المنظمة، وقد أثبتت الأساليب التقليدية أنها مجرد معالجات مؤقتة للأزمة، لأن الأزمة قد تعود أكثر شدة (أبوفارة، 2009)
- الممارسات الحديثة لإدارة الأزمات: وهي ممارسات ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي، ونتيجة للإخفاقات التي واجهت المنظمات لاستخدامها الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، دعت الحاجة لوجود ممارسات تتمكن من الحد من أثار الأزمات والتصدي لها والوقوف أمام عودتها مرة أخرى.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري:

متطلبات إدارة ومواجهة الأزمات:

يقصد بمتطلبات مواجهة الأزمات جميع الأدوات المادية والبشرية والتنظيمية والمعرفية التي تحتاجها المنظمات بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص حتى تتمكن من مواجهة الأزمات عند حدوثها (محمد، 2016).

المتطلبات المادية: تتمثل المتطلبات المادية فيما يلي:

1- مركز إدارة الأزمة (غرفة عمليات): هو المكان الذي يتم تحديده كمركز يجتمع فيه فريق إدارة الأزمة طيل فترة الأزمة، ويشترط فيه المساحة الكافية، المرافق والتجهيزات الضرورية، التأمين الكامل، وذلك للقيام بجمع المعلومات وتحليلها وإعداد الخطط المناسبة للتعامل مع مواقف الأزمة، وتنسيق الجهود بين الفريق والمراكز ذات العلاقة.

2- وسائل النقل والحركة للتعامل مع الأزمات: وتنقسم إلى نوعين: أدوات مطلوبة بشكل مستمر، وأدوات يتم طلبها بحسب الحاجة وتختلف من أزمة إلى أخرى.

المتطلبات البشرية: تتعدد المتطلبات البشرية ومن أهمها (أورمان، 2016):

1- فريق إدارة الأزمة: هم مجموعة من الأفراد الذين يعملون على منع وقوع الأزمات والتخفيف من أثارها إذا وقعت، من خلال تنسيق قوى الأدوار بهدف تحقيق الهدف العام المشترك، ويشكل من ممثلي الإدارة العليا، ويشترط فهم الولاء للمنظمة، والمهارة والقدرة على التدخل، والتنوع في التخصصات.

2- القيادة الإدارية: تعرف بأنها "عملية التأثير على الآخرين وجعلهم يفهمون ويتفقون على ما يجب عمله وعلى الطريقة التي ينبغي العمل بها، وأيضاً التنسيق بين الجهود الفردية والجهود الجماعية المبذولة لتحقيق الأهداف المشتركة.

3- دور القائد في صناعة القرارات الاستراتيجية المتصلة بالأزمة: ان إدارة الأزمات جزء من المهام الوظيفية للقائد ومن واجباته الأساسية، وأن الأزمة ومواجهتها تمثل مساقاً علمياً تطبيقياً في ديناميكية القائد والجماعة على مواجهة المتغيرات، وفي الجانب العلمي لمواجهة الأزمة يترتب على القائد ممارسة وظائف الإدارة سواء لممارسة وظائفها ومهامها أو لتوفير التغذية العكسية الراجعة للقائد لما لها من أهمية في المتابعة والتوجيه وتوزيع المهام.

متطلبات إدارة الأزمة التنظيمية (فنياً وإدارياً) تتعدد متطلبات إدارة الأزمة التنظيمية (فنياً وإدارياً) ومن أبرزها (الكيلاي، 2009):

أ- المتطلبات الفنية لإدارة الأزمات: حيث تحتاج الأزمة لإدارتها إلى امتلاك مجموعة من المهارات الفنية منها:

1. تحديد الهدف: بدراسة كلفة تنفيذ الهدف والتميز بين الأعراض الثانوية للأزمة والسبب الرئيسي لها.
2. المباغته: وتستخدم لغرض التشويش على صانعي الأزمات ومنعهم من التفكير.
3. الحشد والإعداد بما يستطاع من قوة: أي توفير كل العناصر اللازمة للنجاح من حيث الإعداد البشري والفني واختيار الزمان والمكان المناسب.
4. التعاون: ويقصد به فريق إدارة الأزمة لتوفير الخبرات ولمنع الفريق صانع الأزمة من تلقي الدعم.

5. الاقتصاد في استخدام القوة: من باب التوقي للأخطار فلا يجوز أن يستهلك فريق إدارة الأزمة كل قوته ومصادره المالية في علاج مشكلة ما، لأنه قد تظهر مشاكل أخرى فلا يمكن مواجهتها إذا قد استنفذت كل القوة.

6. التفوق في السيطرة على الأحداث: وتحتاج إلى معرفة تفصيلية بتطورات الأزمة، ومتابعة مستمرة، واختراق القوى الصانعة للأزمة والموجهة والداعمة لها.

7. الأمن والتأمين للممتلكات والأرواح والمعلومات: كون الخوف يمثل مدخل الأزمات وبه يخترق العدو عيوبنا وضعفنا.

8. المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث (المبادرة).

9. استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً: وهذا يحتاج إلى مهارة بأساليب الالتفاف والتمويه والمناورة، بقصد إفقاد العدو توازنه وقدراته على مواصلة صنع الأزمة، كما يؤدي إلى تفكيكه وانهيائه بتأثير المفاجأة والصدمة، وللنجاح باستخدام هذه الأساليب لأبد من التدرج والتتابع والتنسيق والتمويه.

#### ب- المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات:

يتطلب التعامل مع موقف الأزمة وإدارتها عدة أساليب إدارية تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع

الأزمات ومنها:



الشكل (1) الإحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات

المصدر: (الخضيري، 2003)

وفيما يلي شرح بسيط لأهم المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات:

- 1- تبسيط الإجراءات وتسهيلها: اختصار للوقت والتمكن من تقديم العلاج بأسرع وقت قبل تطور الأزمة حيث أن الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة وقابلة للتطور والتصاعد المستمر على نحو سريع.
- 2- استخدام المنهج العلمي العقلاني في العمل الإداري: فلا يكون التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية والارتجالية، بل يجب أن يخضع التعامل للمنهجية السليمة للمحافظة على الكيان الإداري سليم.
- 3- الحضور والتواجد المستمر في موقع الحدث: لمعرفة ما يحدث أولاً بأول والتدخل في الوقت المناسب إذا لزم الأمر.
- 4- تفويض السلطة: بمنح فريق إدارة الأزمات سلطة اتخاذ القرارات للقيام بمهامه المطلوبة.

5- فتح قنوات اتصال والإبقاء عليها مع الطرف الأخر: لمعرفة المعلومات والمتابعة الفورية لمعرفة النتائج.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (اسيلم، 2017) إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بجهاز الأمن الداخلي، وقياس قدرتها في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني من خلال دراسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (نشر التعلم التنظيمي، وتمكين العاملين، ونشر الثقافة التنظيمية، وتفعيل التقنيات الحديثة، والتصور الاستراتيجي، والرقابة التنظيمية) وإبراز علاقتها وتأثيرها بإدارة الأزمات الأمنية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وأُعدت على أسلوب الحصر الشامل لتحليل العينة. وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أنه بلغ واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في جهاز الأمن الداخلي درجة كبيرة وبنسبة (68.42%)، كما تمتلك القيادة خبرة علمية في إدارة الأزمات الأمنية وتقوم باستثمار جميع الإمكانيات كما تعمل على إعداد خطط وبرامج متعددة للتعامل مع الأزمات الأمنية.

وهدفت دراسة (Aljuhmani & Emeagwali, 2017)، إلى تحديد دور عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية وتحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط وإدارة الأزمات على البنوك الأردنية في مدينة الرمثا، بقياس التوجه الخارجي والداخلي في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات من خلال أربع جهات نظر مختلفة هي: الكشف عن الإشارات والتحضير والوقاية، والاستعداد للأزمات، والتعلم. وذلك بمعرفة كيفية الاستفادة من الميزات التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات. وكانت أهم نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تطوير كل من القدرة التشغيلية والقدرة المعززة على التعلم خلال الأزمات وبعدها، كما بينت النتائج أيضاً أن البنوك الأردنية لديها خطة استراتيجية واضحة لمواجهة الأزمات وتجنبها عند حدوثها، ويتم توضيحها لجميع الموظفين على مختلف المستويات والإدارات داخل البنك، كما تشير إلى العلاقة القوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك الأردنية التي اعتمدها الموظفين وبالتالي يؤثر على أداء البنوك بشكل إيجابي. وبالاستناد إلى النتائج السابقة أوصت الدراسة بأن على البنوك الأردنية أن تكون أكثر إدراكاً للدور الاستراتيجي للتخطيط وما يمكن أن يلعبه في الإدارة الفعالة والتأهب للأزمة، بتشجيع المختصين في التخطيط الاستراتيجي والمسؤولين عن إدارة الأزمات.

دراسة (Williams et al, 2017) هدفت إلى مناقشة الفرص والتكامل في إدارة الأزمات ومرونتها، من خلال القيام بتطوير إطار تكاملي يركز حول المواضيع الرئيسية لكل من الأزمة والمرونة. وكانت من أهم النتائج أن المرونة تشير إلى وسائل التصدي للضعف أو الاختلال الاستراتيجي بالإضافة إلى الاستجابة والتكيف مع الأحداث. ومن خلال دمج عنصر إدارة الأزمات مع عنصر المرونة تكون المؤسسات أو المنظمات في وضع أفضل لفهم سبب نجاح بعض المنظمات في التكيف والنجاح في وسط الشدائد في حين يفشل الآخرون في القيام بذلك، وكيف تقوم المنظمات بتحويل قدراتها المرنة إلى أدوار مرنة.

هدفت دراسة (الشبلي، 2016) إلى تقييم فرص تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، من خلال التعرف على المقومات المتوفرة لتطبيق إدارة الأزمات والمعوقات التي تعيق تطبيقها، وتم اختيار العينة التطبيقية العشوائية لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة عن وجود إدراك معنوي لدى مسؤولي الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة نحو الاعتقاد في أن مقومات تطبيق إدارة الأزمات غير متوفرة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود إدراك معنوي لدى المسؤولين بوجود العديد من المعوقات والتي تعيق تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية. وأيضاً إلى وجود اختلاف معنوي بين إدراك المسؤولين في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة حول مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية ومعوقات تطبيقها.

كما تناولت دراسة (نجداد، 2016) قياس مدى إدراك المديرين بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية اليمنية. وتقييم مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ومدى توفر متطلبات التخطيط اللازمة للحد من الأزمات، وأهم المعوقات التي تواجهها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها بالبرنامج الإحصائي SPSS. وكانت أهم استنتاجات الدراسة أنه يوجد نسبة 65% من أفراد العينة لا يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأن نسبة 43.6% من العينة ليس لديهم وضوح دقيق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما أن إدارة الشركة لا تملك رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف عند وضع الخطط الاستراتيجية، كما تبين وجود تقارب بين آراء أفراد العينة حول المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات.

وهدف دراسة (محمد، 2016) إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات بجامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء، واستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية غير النسبية، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لممارسة التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لممارسة التحليل البيئي، ولرؤية، ولرسالة، وللأهداف، والبدائل والخيار الاستراتيجي للجامعة على مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

هدفت دراسة (المري، 2015) إلى تناول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال تتبع أداء عينة عشوائية من البنوك التجارية القطرية من خلال الكشف عن جوانب الضعف والقوة في أداء البنوك التجارية القطرية ومقدرتها في التنبؤ بحدوث الأزمات المالية والقدرة على تجاوزها، وكذا التعرف على السياسات النقدية والمالية التي أتبعها مصرف قطر المركزي في هذا المجال. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن التدابير والإجراءات التي اتخذها مصرف قطر المركزي ساعدت في تعزيز الاستقرار المالي، بتعزيز مستويات المعيشة وتنفيذ البرامج العملاقة ومشاريع البنية التحتية، في حين أثبتت الدراسة أن هناك غموض لدى العاملين بالبنوك التجارية القطرية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما أن هناك وعياً بين الموظفين بخصوص الأزمات في البنوك القطرية وارتباطها بالأزمة المالية العالمية.

هدفت دراسة (الصبري، 2014) إلى التعرف على وضع المؤسسة العامة للاتصالات في اليمن، ومدى فاعلية استراتيجية إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال استعراض أزمة تدني إيرادات الهاتف الثابت في الفترة 2007-2013، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للتعبير عن الظاهرة محل الدراسة إضافة إلى فهم المتغيرات الواردة في الوثائق والمتمثلة في التقارير الدولية للأمم المتحدة وتقارير الاتحاد الدولي للاتصالات التي أوضحت موقع اليمن والفجوة التقسيمية في الدول النامية. وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن قيادة المؤسسة لم تستخدم أسلوب إدارة الأزمات، وأنه لا يوجد فريق لإدارة الأزمات، ولم يتم استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي من أجل مواجهة الأزمات التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة.

هدفت دراسة (حواطة، 2013) إلى تقديم منهج نظري متكامل لإدارة الأزمات المصرفية تضمن التعرف على الأزمات المصرفية والأسباب التي تكمن خلفها، وذلك على مستوى العوامل الداخلية والمتمثلة بالعمل المصرفي السيء، ومن ثم التطرق إلى العوامل الخارجية المتمثلة في الاقتصاد والبيئة المصرفية، وكذا كيفية تجنب الأزمات قبل حدوثها على مستوى المصرف وعلى مستوى الاقتصاد ككل، ثم التطرق إلى آليات التدخل لعلاج الأزمات بعد وقوعها على مستوى السلطة النقدية وعلى مستوى الحكومة، ومن ثم مناقشة آثار الأزمة المالية العالمية على المصارف السورية وكيف تدخل المصرف المركزي لمعالجتها. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأزمة المالية العالمية قد أثرت بشكل مباشر

على أرصدة الموجودات الأجنبية وبنيتها والتي كانت المصارف السورية تحتفظ بها خارج وداخل النظام المصرفي السوري، كما أظهرت النتائج المرتبطة بالتحليل المالي للمصارف السورية تعرضها للخسائر على مستوى كل من (تعاملاتها الخارجية - تعاملات القطاع الأجنبي- تقييم القطاع البنوي)، وهذه الخسائر أثرت بشكل مباشر على قوائم دخل المصارف الخاصة مسببة انخفاضاً في أرباحها. أما على مستوى المصارف العامة ومصرف سوريا المركزي فلم تظهر البيانات المنشورة لديها أية خسائر من هذا النوع.

هدفت دراسة (الناجي، 2012) إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية عن العينة القصدية للدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية عند مستوى (0.05)، وكذا وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الاحتياطي التعبوي، وتفرغ الأزمة، وتفتيت الأزمة، واحتواء الأزمة على الأداء التسويقي لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى عند مستوى (0.05). وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات الصناعية بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية، وكذا ضرورة رفع درجة الخبرة لديها في استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وإنشاء قسم إداري متخصص في مواجهة الأزمات ومتابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي والعلمي لهذه الاستراتيجيات، والعمل على تعزيز السياسات فيما يتعلق بالمعايير المعتمدة في قياس النتائج أثناء مواجهة الأزمات وبعدها لتحديد الخلل وتصحيحه.

وهدف دراسة (Jae Eun Lee, 2012)، إلى إعطاء بعض استراتيجيات الاتصال للأزمات من أجل التعاون والتنسيق الفعالين بين البلدان في المجتمع العالمي. فغالباً ما تكون المؤشرات الأولى لحدوث الأزمة بالفعل ليست واضحة كما يأمل المرء أو يتوقعه. نتيجة نقص المعلومات وتناقضها. واستناداً للمناقشات النظرية تم تقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات الأكثر ملائمة لتحسين اتصالات الأزمة في المجتمع العالمي ومن هذه الاستنتاجات والتوصيات: أولاً: من الضروري وجود فريق صغير شامل (عالمي) وديناميكي لوظيفة الاتصال للأزمات بين البلدان المجاورة. ثانياً: من أجل فهم حالة الأزمة في البلد المجاور من الضروري أن تقوم منظمات اتصالات الأزمة المشتركة بلعب دورها الهام بنشر المعلومات الدقيقة واعطاء الجهود التعاونية في كل بلد. ثالثاً: ضرورة توفر البنية التحتية المناسبة بتضمينها قنوات اتصال مفتوحة وفعالة بين المستويات المختلفة وذلك من أجل الإدارة الفعالة للأزمة. رابعاً: ضرورة توفير وسائل اتصال متنوعة الوظائف لتوفير المعلومات وتفسير الأحداث وتأثيرها وما إلى ذلك من أجل التعاون والتنسيق في إدارة الأزمات. خامساً: لاكتساب فهم صحيح لأزمة البلد يجب وضع برنامج تعليم متعدد الثقافات في نظام اتصالات الأزمات.

هدفت دراسة (سلمان، 2011) إلى التعرف على أنظمة المعلومات وفعاليتها وتأثيرها في إدارة الشركات السياحية للأزمات التي تتعرض لها، وقد تم توزيع استمارة الاستبيان على المدراء وعدد من موظفي أربع شركات عاملة في أسواق المال العراقي. وبينت نتائج الدراسة وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات في إدارة الشركات للأزمات. كما أن من أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة قيام إدارة الشركات بتشكيل إدارات خاصة بالأزمات، وضرورة الاهتمام بنظم المعلومات في مختلف المجالات لما لها من دور هام وحيوي في مواجهة الأزمات، وكذا ضرورة التأكيد على وجود قيادات واعية ومدركة وذات خبرة في مجال إدارة الأزمات.

هدفت دراسة (أبو عزيز، 2010) إلى التعرف على أهم المعوقات والصعاب التي واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار ومدى تأثير هذه المعوقات على جاهزية وزارة الصحة للتعامل مع الأزمات،

والكشف عن الثغرات ونقاط الضعف لدى الوزارة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وإعداد استبانة لهذا الغرض. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يتوفر لدى وزارة الصحة بقطاع غزة المقومات الأساسية اللازمة لإدارة الأزمات ولكن هذه المقومات متوفرة بالحد الأدنى فقط، مما يتحتم على الإدارة توفير هذه المقومات بشكل أكبر ليساهم بشكل كبير في رفع مستوى إدارة الأزمات، كما واجهت معوقات كان من أهمها المعوقات التنظيمية التي شكلت العائق الأكبر أمام إدارة وزارة الصحة.

هدفت دراسة (اسيلم، 2007) إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية لمعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم عمل استبانة واستخدم أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانات. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة ولكنه بحاجة إلى تنمية وتطوير والتركيز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها. وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على التخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات باعتبارها جزء مكمل للتخطيط الاستراتيجي، والعمل على إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسؤولة بشكل مباشر في علاج الأزمات والتعامل معها.

هدفت دراسة (الجديلي، 2006) إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في المراحل المختلفة - مجتمعة ومنفردة - في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات، وتحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات ببعضها، وقد تم عمل استبانة لخدمة أهداف الدراسة وتم توزيعها على العينة العشوائية الطبقية من المستشفيات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في كل مرحلة من مراحل النظام والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات في المستشفيات، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها، ووجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.01) بين مراحل النظام مع بعضها، في حين كانت النتيجة النهائية بأن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها.

### ثانياً- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها هو تناولها لموضوع مدى توفر متطلبات ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية. وتعتبر من أولى الدراسات في البيئة اليمنية والتي ركزت على عينة من البنوك العاملة في اليمن. حيث ركزت معظم الدراسات على بعض المؤسسات والجامعات، بينما جرى تطبيق الدراسة الحالية على البنوك العاملة في اليمن.

### 3- الطريقة والإجراءات

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الحصول على البيانات، والمعلومات الثانوية من خلال المراجعة المكتبية للرسائل والدوريات العلمية والكتب والمؤلفات، وما أتاحتها المكتبات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت بهدف تنمية الإطار النظري الذي تقوم عليه هذه الدراسة، أما من الناحية التحليلية، فقد تم تطوير أداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمدى توفر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك عينة الدراسة، وماهي العوامل التي تحد من تطبيقها. وتم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة

وتم تحكيمها وتوزيعها على عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً بغرض الإجابة على أسئلتها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع، وتكونت الاستبانة من 23 فقرة موزعة على النحو التالي:

**المحور الأول:** تم تخصيص (15) فقرة لقياس مدى توافر متطلبات ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية، وقد تم تقسيم هذه الفقرات إلى فرعين الفرع الأول متعلق بالمتطلبات المادية ويتكون من (6) فقرات، والفرع الثاني متعلق بمدى توفر المتطلبات الإدارية ويتكون من (9) فقرات.

**المحور الثاني:** تم تخصيص (8) فقرات لهذا المحور والمتعلق بالعوامل التي تحد من تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في اليمن والبالغ عددها (18) بنك، منها بنوك مملوكة للدولة وعددها (3)، وبنوك تجارية وعددها (9)، وبنوك إسلامية وعددها (6)، وقد تم استثناء بنك الرافدين، والبنك الأهلي، وبنك اليمن والخليج، والبنك الإسلامي وبنك الإسكان نظراً لظروفها الداخلية، ولهذا أصبح مجتمع الدراسة مكون من (13) بنكاً، واقتصر مجتمع الدراسة على أعضاء وفريق إدارة الأزمات، ولجنة الطوارئ المشكلة في البنوك، ومن لهم علاقة من إدارة المخاطر في إدارة الأزمات، في المراكز الرئيسية لهذه البنوك في العاصمة صنعاء.

**عينة الدراسة:** "هي فئة تمثل مجتمع الدراسة، أو جمهور الدراسة أي جميع مفردات الظاهرة التي تركز عليها الدراسة، أو الأشخاص أو الأشياء الخاصة بموضوع مشكلة الدراسة (دويدري، 2000). واعتمدت الدراسة أسلوب العينة القصدية حيث تم اختيار العينة من مدرء إدارة الأزمات ونوابهم، ولجنة الطوارئ المعنية بإدارة الأزمات، ومن لهم علاقة من مدرء إدارة المخاطر ونوابهم ورؤساء الأقسام والمراقبين وأعضاء فريق إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة. تم توزيع (82) استبانة، المسترد منها (78) استبانة بنسبة (95.12%)، وبعد فحص الاستبانات المستردة تم استبعاد (7) استبانات لعدم اكتمال الإجابة عليها من قبل المبحوثين وعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي، وهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة والتي استقرت عليها عينة الدراسة (71) استبانة، وبنسبة (86.59%)، من مجموع الاستمارات الموزعة، وهي نسبة مناسبة ومقبولة لإجراء التحليل الإحصائي، ولتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة ككل.

#### تحليل خصائص عينة الدراسة:

تتضمن المتغيرات الديمغرافية للدراسة متغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) وفيما يلي بيان لهذه المتغيرات.

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية

المتغير	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	61
	أنثى	10
	المجموع	71
العمر	أقل من 30 سنة	12
	من 30-39 سنة	42
	من 40-49 سنة	9
	من 50 سنة وأكثر	8
		86%
		14%
		100%
		17%
		59%
		13%
		11%

المتغير	التكرار	النسبة %
المجموع	71	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	61
	دبلوم عالي	3
	ماجستير	7
	المجموع	71
الخبرة	5 سنوات فأقل	10
	من 6-10 سنوات	27
	من 11-15 سنة	18
	من 16-20 سنة	10
	أكثر من 21 سنة	6
	المجموع	71

يتضح من الجدول (1) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور حيث بلغوا (61) موظفاً، وبنسبة (86%) من أفراد العينة، فيما بلغت الإناث (10) موظفات وبنسبة (14%) من إجمالي عينة الدراسة، ووجود الفجوة الكبيرة بين نسبة الذكور ونسبة الإناث المشاركات عائد إلى طبيعة العوامل الثقافية والاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع اليمني. وكانت أعلى نسبة للأفراد المشاركين من ذوي الفئة العمرية (30-39 سنة)، بنسبة بلغت (59%) من إجمالي عينة الدراسة، ثم تلاها الأفراد ذوي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت (17%) من إجمالي عينة الدراسة. وتدل نتائج الدراسة أن أفراد العينة التي تقل أعمارهم عن (39 سنة) شكلوا ما نسبته (76%) من إجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على أن أغلبية عينة الدراسة من الفئة العمرية الشابة. وكانت أغلبية عينة الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس حيث بلغ عددهم (61) موظفاً وموظفة من إجمالي (71) موظفاً وموظفة، وبنسبة (86%)، وجاء بعد ذلك حملة الماجستير والبالغ عددهم (7) موظفين، من إجمالي عينة الدراسة وبنسبة (10%). يتضح أيضاً من الجدول السابق أن أفراد العينة ذو الخبرة العلمية من (6-10 سنوات) شكلوا أكبر نسبة (38%) بتكرار (27) فرد من إجمالي عينة الدراسة، تلاهم بعد ذلك أفراد العينة من ذوي الخبرة العلمية (من 11-15 سنة) بتكرار (18) فرد من إجمالي عينة الدراسة وبنسبة (25%)، وتدل نتائج تحليل خصائص عينة الدراسة أن غالبية عينة الدراسة هم ممن يتمتعون بخبرات علمية وعملية جيدة والذي سوف ينعكس ذلك على مهاراتهم وإلمامهم بممارسات إدارة الأزمات وكيف تتم مواجهتها.

#### صدق وثبات أداة الدراسة:

بعد أن تمت صياغة الاستبانة في شكلها الأولي، تم إخضاعها لاختبار الصدق والثبات، وذلك للتأكد من أن المقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يتم قياسه حيث تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي وتم عرض الأداة في صورتها الأولية على أصحاب الخبرة وذوي الاختصاص في إدارة الأزمات وللإطلاع وإبداء آرائهم حول وضوح وتناسق أسئلة الاستبانة، ومن ثم الاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بغرض الاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها النهائية.

وللتعرف على مدى ثبات الأداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كطريقة لقياس ثبات الاستبانة، والذي من خلاله يتم حساب معامل التمييز لكل فقرة فيتم حذف الفقرة التي معامل تمييزها ضعيف أو سالب. ويبين الجدول

رقم ( 2 ) أن معامل ألفاء كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.925) وهو مرتفع ومقبول إحصائياً، وكذلك جميع محاور الاستبانة لها معامل ألفاء كرونباخ مرتفع ومقبول إحصائياً، وبالتالي يمكن القول أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول رقم (2) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وكذلك لجميع فقرات الاستبانة

م	محاور الاستبيان	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	المحور الأول	15	0.906
2	المحور الثاني	8	0.917
	الإجمالي	23	0.925

#### المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفروض تم استخدام برنامج (SPSS21) واعتمدت الدراسة على أساليب الإحصاء الوصفي ومنها (التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، وكذا أساليب الإحصاء الاستدلالي ومنها (معامل الفا كرونباخ). وتم اعتماد ثلاث مستويات للمتوسطات الحسابية كمعيار للحكم، والتي يوضحها الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) معايير الحكم للمتوسطات الحسابية

المستوى	طول الفئة
منخفض	من (1 إلى 2.33)
متوسط	من (2.34 إلى 3.67)
مرتفع	من (3.68 إلى 5)

وقد تم حساب مدى الفئة وفق المعادلة التالية:

$$\text{(الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات} = (5-1) / 3 = 1.33 \text{ طول الفئة.}$$

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها:

##### • الإجابة على أسئلة الدراسة:

الإجابة على التساؤل الأول: ما مدى توافر المتطلبات المادية لتطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين وكانت النتيجة كما في الجدول (4):

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة المتعلقة بمدى توافر المتطلبات المادية

لتطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	لدى البنك غرفة عمليات لإدارة الأزمات المالية مجهزة بأحدث التقنيات لأعضاء فريق إدارة الأزمات المالية.	3.55	1.066	5	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2	تحرص إدارة البنك على توفير قنوات اتصال بديلة للقنوات الرسمية لنقل وتبادل المعلومات في مواقف الأزمات المالية	4.03	0.676	1	مرتفع
3	تتوفر للبنك قاعدة معلوماتية متطورة عن الأزمات المالية تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة.	3.79	0.791	3	مرتفع
4	يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات المالية للحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	3.92	0.712	2	مرتفع
5	يتوفر الدعم (المادي) للفريق الذي يقوم بالتخطيط والتشخيص والإدارة للأزمات المالية المتوقعة.	3.66	0.877	4	متوسط
6	تقوم إدارة البنك بتخصيص مبالغ في الميزانية للتأهيل المستمر لفريق العمل الخاص بإدارة الأزمات المالية وتوفير متطلبات الفريق.	3.39	0.978	6	متوسط
	الإجمالي	3.723	0.651		مرتفع

من أجل التعرف على مدى توافر المتطلبات المادية لتطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية فقد تم تحليل الفقرات وترتيب درجة توفر هذه المتطلبات وفقاً لمتوسطها الحسابي والانحراف المعياري، والجدول رقم (4) يشير إلى أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.723) وانحراف معياري (0.65)، الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.03) والدرجة الكلية من (5)، والانحراف المعياري (0.676)، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن من أكثر المتطلبات توفراً هو حرص إدارة البنك على توفير قنوات اتصال بديلة للقنوات الرسمية لنقل وتبادل المعلومات في مواقف الأزمة المالية. يأتي في المرتبة الثانية من الأهمية الفقرة رقم (4) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.92)، والانحراف المعياري (0.712). والتي تنص على أن إدارة البنك تعتمد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات المالية للحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب. يلها في المرتبة الثالثة الفقرة (3) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.791) والتي تنص على أنه تتوفر للبنك قاعدة معلوماتية متطورة عن الأزمات المالية تعتمد على تقنيات المعلومات الحديثة. كما حصلت إجابات الفقرات (5)، و(1)، و(6)، على درجة متوسط حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.39-3.66)، ويعزو حصول هذه الفقرات على درجة متوسط كون عينة الدراسة ترى أن الدعم (المادي) الذي يوفره البنك للفريق الذي يقوم بالتخطيط والتشخيص والإدارة للأزمات المالية المتوقعة غير كافي وفي حدوده الدنيا. وبالرغم من وجود غرف عمليات لإدارة الأزمات لدى أغلب البنوك إلا أن معظمها لم تكن مجهزة بأحدث الأجهزة وأحدث التقنيات الخاصة بإدارة الأزمات من أجهزة ووسائل اتصال حديثة، كما تظهر أيضاً نتائج التحليل أن إدارة البنك لا تقوم بتخصيص مبالغ في الميزانية وبالشكل الكافي للتأهيل المستمر لفريق العمل الخاص بإدارة الأزمات، حيث وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.39).

- الإجابة على التساؤل الثاني: ما مدى توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية ؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين وكانت النتيجة كما في الجدول (5):

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة المتعلقة بمدى توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
7	هيكل البنك التنظيمي يتسم بالمرونة الكافية للمساعدة على التعاون والاتصال بين جميع العاملين بالبنك وفريق إدارة الأزمات المالية.	4.07	0.617	1	مرتفع
8	تدعم الإدارة العليا آليات فعالة لتحديد مؤشرات حدوث الأزمات المالية والاستجابة لها	3.89	0.785	7	مرتفع
9	يتم وضع خطط الطوارئ معززة بالإجراءات الوقائية ضد الأزمات المالية المتوقعة.	4.03	0.676	2	مرتفع
10	يتم اخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند استخدام إجراءات الطوارئ للتقليل من الأضرار المرافقة للأزمات المالية.	3.90	0.700	6	مرتفع
11	يتم اختيار أفراد فريق العمل على حل الأزمات المالية من ذوي الخبرة والكفاءة والتخصصات المختلفة من الداخل والخارج.	4.03	0.696	4	مرتفع
12	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات في فترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة المالية وفقا للمنهج العلمي.	4.03	0.534	3	مرتفع
13	يفوض المدير لأعضاء فريق العمل سلطة اتخاذ القرار وأحداث الاستجابة الفورية للأزمة المالية.	3.82	0.703	8	مرتفع
14	يتواجد فريق إدارة الأزمات المالية دائما في مكان وقوع الأزمة لمتابعة الأحداث أولا بأول.	3.75	0.857	9	مرتفع
15	تتوفر للبنك سياسات وإجراءات بديلة لاستمرار النشاط الاعتيادي للبنك قبل وبعد الأزمة المالية.	3.92	0.732	5	مرتفع
	الإجمالي	3.94	0.49		مرتفع

الجدول رقم (5) يشير إلى أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء بدرجة مرتفع وبمتوسط (3.94) وانحراف معياري (0.49)، حيث أظهرت الإجابات بأن الفقرة رقم (7)، والتي تنص على " يتسم هيكل البنك التنظيمي بالمرونة الكافية في المساعدة والتعاون والاتصال بين جميع العاملين بالبنك وفريق إدارة الأزمات المالية" جاءت في المرتبة الأولى والمتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.07)، والانحراف المعياري (0.617)، فيما جاءت إجابات الفقرات (9)، و(11)، و(12)، بمتوسط حسابي واحد وهو (4.03)، مع اختلاف الانحراف المعياري لها والذي تراوح بين (0.857-0.70). مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أنه يتم وضع خطط الطوارئ معززة بالإجراءات الوقائية ضد الأزمات المالية المتوقعة. كما يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات في فترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة المالية

وفقاً للمنهج العلمي. ويتم اختيار أفراد فريق العمل على حل الأزمات المالية من ذوي الخبرة والكفاءة والتخصصات المختلفة من الداخل والخارج، رغم أن هناك بعض البنوك تقتصر على اختيار الفريق من داخل المؤسسات نفسها. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (14)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.75)، والانحراف المعياري (0.857)، مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على تواجد فريق إدارة الأزمات المالية دائماً في مكان وقوع الأزمة لمتابعة الأحداث أولاً بأول.

وبصفة عامة فإن نتائج الجدول رقم (6) توضح أن درجة توفر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات بشكل عام في البنوك اليمنية عينة الدراسة جاءت بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.85). وقد حصل المحور الخاص بدرجة توفر المتطلبات الإدارية على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة مرتفعة، وجاء المحور الخاص بدرجة توفر المتطلبات المادية على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.72) وبدرجة مرتفعة أيضاً. جدول رقم (6) تحليل نتائج المحور الخاص بدرجة توفر المتطلبات المادية والإدارية لتطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول وفروعه
مرتفع	0.651	3.72	درجة توفر المتطلبات المادية
مرتفع	0.487	3.94	درجة توفر المتطلبات الإدارية
مرتفع	0.507	3.85	المتوسط الكلي للمحور الأول

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (إسليم، 2017) الذي أشار بأن القيادة الإدارية تعتمد على قاعدة بيانات ومعلومات منظمة، وللدور الفاعل للتقنيات الحديثة في مجالات العمل المختلفة، والذي يفرض على القيادة الاهتمام بالتقنيات الحديثة التي تطور وتحسن مخرجات الأداء، والعمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المري، 2014) والتي أظهرت نتائج دراسته على وجود خطط طوارئ للأزمات في البنك تعتمد على منظومة اتصال حديثة تساعد في تجاوز الأزمة بأقل الخسائر، وبأنه يتم استخدام خبراء في مجال إدارة الأزمات لتدريب العاملين في مستويات الإدارة العليا والوسطى. كما أشار بأن الحوافز المقدمة للعاملين في البنك تساعدهم في العمل على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها في البنوك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عزيز، 2010) والتي توصلت إلى نتائج من أهمها أن لدى وزارة الصحة بقطاع غزة المقومات الأساسية اللازمة لإدارة الأزمات ولكن هذه المقومات متوفرة بالحد الأدنى فقط، كما أشارت النتائج توفر معلومات بدرجة مقبولة حول الأزمات التي واجهتها وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة، ووجود خطط معدة مسبقاً وخطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات لدى المؤسسة، وحول كون الخطط تمتاز بالمرونة مما يزيد من فاعليتها في مواجهة الأزمات.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجديلي، 2006) التي أشار فيها إلى وجود ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات والتي من أهمها عدم توفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة، وعدم إعداد غرف عمليات مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أضرار الأزمة. وعدم أتسام الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية للمساعدة على التعامل مع الأزمة حال وقوعها، كما أشار بعدم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في المستشفى، كما لا تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في المستشفى.

● الإجابة على التساؤل الثالث: ما هي أهم العوامل التي تحد من تطبيق ممارسات إدارة الأزمات المالية في البنوك اليمنية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على الجزء المتعلق بالعوامل التي تحد من تطبيق إدارة الأزمات وكانت النتيجة كما في الجدول (7):

جدول رقم (7) تحليل فقرات المحور الثاني العوامل التي تحد من تطبيق ممارسات إدارة الأزمات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
16	ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات المالية للموظفين وأعضاء فريق العمل.	3.72	0.921	4	مرتفع
17	الصلاحيات الممنوحة والغير كافية إلى الجهات المعنية (فريق إدارة الأزمات) للتعامل مع الأزمات المالية.	3.77	0.786	3	مرتفع
18	ضعف الوعي والإدراك لدى الموظفين بالممارسات (الاستراتيجيات) المتبعة للتعامل مع الأزمات المالية.	3.69	0.821	5	مرتفع
19	انخفاض فاعلية نظم الاتصال في توفير الدقة والسرعة والانسيابية المطلوبة لتبادل المعلومات أثناء الأزمات المالية.	3.58	0.866	6	متوسط
20	القصور في أنظمة تحويل التحذيرات المبكرة للأزمة المالية إلى إجراء وقائي.	3.90	0.810	1	مرتفع
21	القصور في فهم إشارات خطر الأزمات المالية من القيادات الإدارية.	3.34	1.055	7	متوسط
22	استخدام البنك لممارسات (استراتيجيات) جامده لا تتناسب مع طبيعة الأزمات المالية.	3.30	1.193	8	متوسط
23	استخدام البنك للممارسات التقليدية في مواجهة الأزمات المالية	3.83	0.857	2	مرتفع
	الإجمالي	3.90	0.627		مرتفع

يتضح من خلال تحليل الإجابات المتعلقة بفقرات المحور الثاني (العوامل التي تحد من تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية) أن الفقرة رقم (20) والتي تنص "على أن القصور في أنظمة تحويل التحذيرات المبكرة للأزمة المالية إلى إجراء وقائي" حصلت على المرتبة الأولى من بين العوامل التي تحد من تطبيق ممارسات إدارة الأزمات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.90) وضمن مستوى مرتفع، وبانحراف معياري (0.81)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (23)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83) والانحراف المعياري (0.857)، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن استخدام البنك للممارسات التقليدية في مواجهة الأزمات المالية ظهرت من أهم المحددات والتي تقف عائق في تطبيق ممارسات إدارة الأزمات. تليها الفقرات (17)، و(16)، و(18)، والتي حصلت على متوسط حسابي مرتفع تراوح بين (3.77-3.69)، مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن من أهم المحددات هي الصلاحيات الممنوحة والغير كافية إلى الجهات المعنية (فريق إدارة الأزمات) للتعامل مع الأزمات المالية، وضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات المالية للموظفين وأعضاء فريق العمل، وضعف الوعي والإدراك لدى الموظفين بالممارسات (الاستراتيجيات) المتبعة للتعامل مع الأزمات المالية في البنوك، كما توضح الإجابة على الفقرات (19)، و(21)، و(22) أن المتوسط الحسابي تراوح بين (3.58-3.30)، وبدرجة متوسط، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن انخفاض فاعلية نظم الاتصال في توفير الدقة والسرعة والانسيابية المطلوبة لتبادل المعلومات أثناء الأزمات

المالية، والقصور في فهم إشارات خطر الأزمات المالية من القيادات الإدارية، واستخدام البنك لممارسات جامده لا تتناسب مع طبيعة الأزمات المالية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني "العوامل التي تحد من تطبيق ممارسات إدارة الأزمات المالية في البنوك اليمنية" بلغ (3.91) وبدرجة مرتفعة، والانحراف المعياري (0.627)، وقد جاءت هذه النتائج متوافقة مع دراسة الشبلي (2016) والتي توصلت الى وجود العديد من المعوقات والتي تعيق تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية ودراسة (موسى، 2011) التي أشارت بوجود معوقات أمام نظام إدارة الأزمات في المستشفيات من حيث الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات، ومحدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات، وضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (إسليم، 2017) والتي أشارت إلى قيام المديرين في وزارة المالية الفلسطينية باستخدام نظم اتصالات حديثة ومتطورة أثناء حدوث الأزمة إلا أن نسبة التعامل مع تلك الأنظمة تحتاج إلى تنمية وتطوير. وكذلك مع دراسة (أبو عزيز، 2010) والتي أوضحت بان المعوقات التنظيمية شكلت العائق الأكبر أمام إدارة وزارة الصحة.

## الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها كما يلي:

- بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمستوى توفر متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية (3.85) وهو مستوى مرتفع نسبياً، ومؤشر على أن إدارات البنوك تسعى لتوفير هذه المتطلبات وتعمل على تطويرها بما يواكب بيئة العمل التي تعمل فيها.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى توفر المتطلبات المادية لتطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية جاءت بمتوسط حسابي (3.72) وهو مستوى مرتفع نسبياً، وأظهرت النتائج بأن الفقرات التي حصلت على تقدير مرتفع هو حرص إدارة البنوك على توفير قنوات الاتصال الحديثة تسهل لها عملية نقل البيانات والمعلومات في الوقت المناسب، وكذا امتلاكها لقاعدة معلوماتية متطورة عن الأزمات.
- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى توفر المتطلبات الإدارية لتطبيق ممارسات إدارة الأزمات في البنوك اليمنية جاءت بمتوسط حسابي (3.93) وهو مستوى مرتفع نسبياً، وبالرغم من البوادر الجيدة والتي أظهرتها النتائج السابقة حول توفر متطلبات إدارة الأزمات إلا أن النتائج أظهرت هناك قصور في ما يلي:
  - رغم توفر غرف عمليات لإدارة الأزمات لدى أغلب البنوك إلا أن معظمها لم تكن مجهزة بأحدث الأجهزة وأحدث التقنيات الخاصة بإدارة الأزمات من أجهزة ووسائل اتصال حديثة.
  - القصور في تقديم الدعم الكافي للأعضاء وللفرق الذي يقوم بالتخطيط والتشخيص لإدارة الأزمات وكذا عدم تخصيص مبالغ في الميزانية لتوفير متطلبات الفريق وتأهيلهم رغم الجهود التي يتم بذلها في محاولة الإمام والسيطرة على مجريات ما يحدث من حولهم.
  - القصور في أخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند استخدام إجراءات الطوارئ وقصور تحديد آليات ومؤشرات حدوث الأزمات.
  - القصور في تفويض الصلاحيات لأعضاء فريق إدارة الأزمات من قبل الإدارة العليا، وأيضاً عدم التواجد المستمر في مكان وقوع الأزمة ومتابعة الأحداث والمجريات.
  - قيام فقط بعض إدارات البنوك وبنسبة بسيطة بعمل سيناريوهات لأزمات متوقعة مستقبلاً والعمل على مواجهتها.

- أظهرت نتائج الدراسة أن من العوامل التي تحد من تطبيق ممارسات إدارة الأزمات والتي كانت مؤثرة بشكل كبير هو القصور في أنظمة تحويل إشارات الإنذار المبكرة إلى إجراء وقائي، واستخدام البنك للممارسات التقليدية في مواجهة الأزمات المالية، وكذلك قصور الصلاحيات الممنوحة لفريق إدارة الأزمات، وضعف سياسات التأهيل والتدريب للموظفين وفريق إدارة الأزمات، وعدم وعيهم بنوعية الأزمات التي تواجههم وماهي سياسات وإجراءات مواجهتها والتصدي لها، وماهي المخاطر والنتائج والأثار التي سوف تحدثها.

## التوصيات والمقترحات:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- العمل على تجهيز غرف عمليات خاصة بإدارة الأزمات وبأحدث التقنيات والأجهزة والعمل على تطويرها ومتابعة أداؤها باستمرار لما لها من أهمية كبيرة في متابعة ومواصلة أداء البنك أثناء حدوث الأزمات وبعدها.
- تقديم الدعم الكافي والمميز للفريق الذي يقوم بتولي مهام التخطيط والتشخيص لإدارة الأزمات.
- تطوير أنظمة ومؤشرات وآليات تمكن الموظفين وفرق إدارة الأزمات من اكتشاف العلامات التي تنذر بوقوع أزمات من أجل العمل على منع حدوثها والتقليل من نتائجها.
- العمل على أخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند استخدام إجراءات الطوارئ والقيام بتفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات ليتمكنوا من أخذ التدابير اللازمة وقت الأزمة دون التقيد بمركزية اتخاذ القرار، حيث وأن الأزمات تتطلب إجراءات وحلول وقرارات سريعة لوقف تصاعدها والحد منها.
- تدريب وتأهيل فريق إدارة الأزمات، وكذا موظفين البنك في مجال إدارة الأزمات وزيادة وعيهم كونه شيء أساسي لكي ينعكس أثره على الأداء والقدرة على مواجهة المشاكل المسببة للأزمات والحد منها.
- العمل على زيادة تطوير ومتابعة نظم الاتصال للتأكد من كفاءتها وفعاليتها في تزويد فريق إدارة الأزمات والموظفين بما يلزمهم من بيانات ومعلومات بالسرعة والدقة، وبما يساعدهم على الاستجابة السريعة لإدارة الأزمات وبدون أي صعاب ومعوقات.
- القيام بعمل سيناريوهات مختلفة لأزمات مختلفة سواء متوقعة أو سابقة لدول أو في بيئات مختلفة والعمل على إيجاد حلول لها للتأكد من مدى فهم واستيعاب فريق إدارة الأزمات ومدى جاهزية الأنظمة المتوفرة لدى البنوك للقيام بحلها لمعرفة ما ينقص وما يعيق والعمل على تفاديه.
- الاهتمام بتوفير جميع المتطلبات الخاصة بممارسات إدارة الأزمات لما لها من دور مهم وفعال في تجنب البنوك ويالات ومخاطر الأزمات.
- إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:
- دراسة مسحية لمجموعة من البنوك التجارية والإسلامية في كيفية قيامها بممارسات إدارة الأزمات وأثر ذلك على الأداء المصرفي لها.
- دراسة مدى إمكانية تطبيق المنهج العلمي الحديث في إدارة الأزمات للبنوك العاملة في اليمن.

## المصادر والمراجع

- أولاً- المراجع العربية:
- أبو رمان، سامي بشير.(2016). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (12)، العدد (3).

- أبو عزيز، سامي عبدالله سالم.(2010). معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال.
- ابو فارة، يوسف أحمد. (2009). إدارة الأزمات مدخل متكامل، (الطبعة الأولى)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اسيلم، محمد عصام ياسين.(2017). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى - غزة.
- إسيلم، وسام صبحي مصباح.(2007). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- الجديلي، ربيعي عبدالقادر.(2006). واقع أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال.
- حواط، يزن غسان.(2013). إدارة الأزمات المصرفية وتأثير الأزمة المالية الحالية على المصارف السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، قسم المصارف والتأمين.
- الخضيري، محسن أحمد. (2003). إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف.(الطبعة الأولى). الناشر مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- دويدري، رجاء وحيد.(2000). البحث العلمي أساسياته والنظرية وممارسته العلمية، (الطبعة الأولى)، دار الفكر، دمشق.
- سلمان، معتر عبدالرزاق، (2011) إدارة الأزمات ونظم المعلومات مديات التأثير والفاعلية "دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي، الجامعة الإسلامية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثامن والعشرون، العام 2011، ص ص 143-165.
- الشبلي، عمار علي ناصر.(2016). تقييم فرص تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة اسيوط، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال.
- الصبري، فؤاد محمد محمد.(2014). فاعلية استراتيجية أدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء.
- الكيلاني، عبدالله ابراهيم.(2009).أدارة الأزمة مقارنة التراث.. والأخر، كتاب الأمة. (الطبعة الأولى)، سلسلة دورية تصدر كل شهرين عن مركز البحوث والدراسات - قطر، العدد (131).
- محمد، ياسين قاسم غالب.(2016). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، قسم أدارة أعمال، صنعاء.
- المري، حمد محمد حمد.(2014). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، إدارة أعمال.
- موسى، مسك زينات.(2011). واقع إدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.
- الناجي، فهد علي.(2012). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، عمان.

- نجاد، أشرف أحمد.(2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة أزل للتنمية البشرية، بالشراكة مع جامعة أسيا الماليزية، كلية الدراسات العليا، إدارة أعمال، الجمهورية اليمنية.

#### ثانياً- المراجع الإنجليزية:

- HY Aljuhmani ،OL Emeagwali .(2017). The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector. International Review of Management and Marketing ،7(3) ،50-60 available at <http://www.econjournals.com>
- Jae Eun Lee.(2012).Crisis Communication Strategy for Responding the Disaster in North-East Asia: Enhancing the Cooperative ،Disaster Management Network and the Social Network ،International Journal of Contents ،Vol.8 ،No.3 ،Department of Public Administration ،Chungbuk National University ،Cheongju ،.Korea.
- TA Williams ،DA Gruber ،KM Sutcliffe ،DA Shepherd ،EY zhao ،(2017) ،Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams ،Academy of Management 2017 ،vol. (11) ،no.(2)