

The impact of strategic intelligence on crisis management in light of the spread of the Corona pandemic by applying it to the Saudi banking sector in the Asir region

Abdurrahman Ali Farraj Al-Asmari

College Business || King Khalid University || KSA

Abstract: There is no doubt that the Corona pandemic that struck the world had direct and indirect effects on all areas of our life.

Finance and economy, represented in the banking sector, was no exception to this.

To know the effects, this study aimed specifically at studying the impact of strategic intelligence on the management of crises in the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia, specifically in the Asir region (the cities of Abha and Khamis Mushait), and knowing the extent to which the employees of those banks are aware of the concept of strategic intelligence in achieving crisis management.

The descriptive correlative approach was applied after designing a questionnaire that includes three sections, including the personal data section, the strategic intelligence section, and the crisis management section, and it was distributed to 154 samples. They were randomly selected from over 2000 employees in the area.

As a result of the field survey, it showed that some indicators and dimensions were applied at high rates, such as foresight, vision, thinking, motivation, partnership, and the crisis management perspicacity, in addition to the availability of a high application of strategic intelligence.

This study recommended the need to develop future forward-looking plans to reach a better distinction in the face of future crises, with the relentless pursuit by the management of banks to reach a better mental image of customers and to follow partnership in achieving a higher and more comprehensive development by collecting the elements of that image and then placing it under the brainstorming mechanism to be Analysis and detection of internal factors within a high capacity.

Keywords: Strategic intelligence, crisis management, corona.

أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير

عبدالرحمن علي فراج الأسمرى

كلية الأعمال || جامعة الملك خالد || المملكة العربية السعودية

المستخلص: لا شك أن جائحة كورونا التي ضربت العالم البشري كانت ذات آثار مباشرة وأخرى غير مباشرة على كافة مجالات الحياة البشرية، ولا يشذ عن هذا مجال المال والاقتصاد متمثلاً في القطاع المصرفي، ولمعرفة هذا الأثر كانت هذه الدراسة التي هدفت بشكل خاص على دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة أزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في منطقة عسير (مدينتي أبها وخميس مشيط) ومعرفة مدى إدراك منسوبي تلك المصارف لمفهوم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة الأزمات، وقد تم تطبيق المنهج

الوصفي الارتباطي بعد تصميم استبيان يتضمن ثلاثة أقسام تشمل قسم البيانات الشخصية وقسم الذكاء الاستراتيجي وقسم إدارة الأزمات، ووزع على 154 عينة، تم اختيارهم بصورة عشوائية من مجتمع موظفي المصارف في المنطقة المراد دراستها والبالغ عددهم (2000) موظف، وعلى إثر المسح الميداني المتبع أبانت النتائج أن هناك مؤشرات وأبعاد كانت تُطبق بنسبٍ عالية مثل: بُعد الاستشراف وبُعد الرؤية وبُعد التفكير وبُعد التحفيز وبُعد الشراكة وبُعد إدارة الأزمة، بالإضافة إلى توفر تطبيقٍ مرتفع للذكاء الاستراتيجي. فكان أن أوصى الباحث بضرورة وضع خطط استشرافية مستقبلية للوصول إلى تميزٍ أفضل في مواجهة أزمات المستقبل مع السعي الحثيث من قبل إدارة المصارف للوصول إلى صورة ذهنية أفضل عند العملاء واتباع الشراكة في تحقيق تطورٍ أعلى وأشمل يجمع عناصر تلك الصورة ثم وضعها تحت آلية العصف الفكري لتكون عمليات التحليل وكشف العوامل الداخلية ذات قدرة عالية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، إدارة الأزمات، جائحة كورونا

مقدمة.

في ظل التغيرات والتحولت يعيش العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص حالياً، تطورات كثيرة في كافة المجالات في ظل انتشار جائحة كورونا وخاصة في مجال الاقتصاد والتكنولوجيا التي أصبحت تتميز بالمنافسة الشديدة، وهذا ينتج عنه ضغوط كبيرة أدت إلى التأثير على أداء المنظمات والتوجهات الاستراتيجية، وتتميز هذه الأوضاع بالحركة والتطور المستمر والسريع والتي دفعت البنوك والمصارف إلى التحسين الدائم لجودة منتجاتها وخدماتها من أجل المنافسة والبقاء والاستمرارية في السوق، لذا يجب عليها المعرفة والفهم الجيد للبيئة التي تعمل فيها وإدارة الأزمات لتمتلك أدوات قوية لتحسين نتائجها والارتقاء بقوة مركزها المالي من خلال هذه التغيرات التي أصبحت المعلومات تمثل مورداً أساسياً واستراتيجياً يُعتمد عليها في كل الميادين. الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدي المعتمد على التنبؤ والخبرة الماضية، هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، ويأتي الذكاء الاستراتيجي ليكون أداة توجيهٍ استراتيجي لصاحب القرار كأحدث صورة من صور التفكير الاستراتيجي؛ أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها منظمات الأعمال لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها والاستجابة بطريقة فعالة للمتغيرات العالمية الأخذة في التسارع إلى المصرفية الذكية لمعرفة دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا في القطاع المصرفي بمنطقة عسير.

يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير والمفكر الاستراتيجي، والتي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بالمستقبل ومواجهة حالات عدم التأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها مما يستوجب فهماً واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل السبل والامكانيات التي تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز من خلال التفوق على الآخرين وبذلك تحقق إدارة الأزمات.

مشكلة الدراسة:

في البدء نود أن نطرح أسئلة حتى نتبين طبيعة الواقع المصرفي وقدرته على مواجهة الأزمات الطارئة والتحديات المستقبلية، فهل يتبع القطاع المصرفي في منطقة عسير طرائق ونتائج علمية حديثة في مجال العمل الإداري لمواجهة الأزمات؟ وهل تطبيقها يوفي بالغرض في مواجهة أزمات مختلفة؟ وهل هناك تطابق حقيقي بين الخطط الاستراتيجية المعلنة والأداء الفعلي على أرض الواقع؟ وما مدى صدقية العلاقة بين الواقع العملي والتخطيط النظري؟ ثم إذا كان الذكاء الاستراتيجي أحد الآليات الحديثة المتبعة عند أبرز القادة البارزين فما مدى تأثيره على إدارة الأزمات في القطاع المصرفي المدروس؟

فرضيات الدراسة:

تفترض الدراسة:

1. يوجد تطبيق للذكاء الاستراتيجي في القطاع المصرفي بمنطقة عسير بدرجة متوسطة.
2. يوجد اهتمام بالقطاع المصرفي لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة.
3. يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في القطاع المصرفي بمنطقة عسير.

أهداف الدراسة:

1. معرفة أثر تطبيق الذكاء الاستراتيجي والعناصر المكونة له في القطاع المصرفي بمنطقة عسير.
2. معرفة مدى إدراك منسوبي المصارف لمفهوم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة الأزمات.
3. معرفة كيف ومتى للمنسوبين إدراك الأزمة قبل حصولها ووضع خطط احتياطية في حال وقوع الأزمة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من منهجية نتائجها العملية الإحصائية، فبعيدا عن التوصيف النظري والفكر المجرد يكون للنتائج العملية مصداقية أكبر في كشف واقع العمل المصرفي، فالأرقام والإحصاء واستخدام المؤشرات الرياضية يمنح الباحث نظرة أدق وأصوب نحو مجال الدراسة، عوض أنه يعود بالنفع على الواقع نفسه، فالفائد أو رائد الأعمال ينتفع من النتائج البحثية التطبيقية في وضع الخطط البديلة والاستراتيجيات البناءة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا
- الحدود البشرية: الأفراد العاملين في المصارف السعودية في مدينتي خميس مشيط وأبها.
- الحدود المكانية: المصارف العاملة والمرخصة من البنك المركزي في مدينتي أبها وخميس مشيط.
- الحدود الزمانية: خلال الفترة الزمنية؛ من شهر يناير 2021 إلى مارس 2021.

مصطلحات الدراسة:

- الذكاء الاستراتيجي: يُعبر به عن تلك العمليات الذهنية التي تبني نتائجها العملية وترسم خططها المستقبلية على معلومات وبيانات واقعها الحالي وتغيراته المتوقعة.
- إدارة الأزمة: طريقة عملية تحقق توازنا مطلوباً بين واقع طبيعي سابق ولحظة حرجة تهدد مصير المنظمة للوصول إلى قرارات صحيحة.

2- الدراسات السابقة.

- دراسة بغداددي فيصل، 2014؛ هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وذلك لشدة ارتباطه بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية. اعتمد عليه الباحث في جمع المعلومات عن الموضوع محل الدراسة من خلال الوقوف عند متغيراته وتحديد مفاهيمه. والمنهج التاريخي يمدنا بالجانب الوصفي في دراسة الظواهر في إطارها الزمني والتطورات التي لحقت بها، والقصد من استخدام هذا المنهج هو القدرة التفسيرية التي يزودنا بها، وتم استخدام هذا المنهج في محاولة للكشف عن مفهوم كل من القيادة والأزمة عبر حقب زمنية متعاقبة، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها: القيادة كظاهرة

وسلوك إنساني ضرورية في كل التنظيمات التي تسعى إلى الاستقرار والاستمرار والنمو، القادة هم صناع النجاح داخل المنظمات، وأهم الحلقة الأساسية ضمن عناصر القيادة الإدارية داخل المنظمة، أن تعقد الأزمات وتواجهها وتجدها فرض الحاجة إلى البحث دوماً عن أنجع وأحدث الأساليب التي من شأنها أن توفر قدراً من الوقاية للمنظمات أمام الأزمات أو الخروج منها بأقل الخسائر، أن أساليب التعامل مع الأزمات يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة والإحاطة بأسبابها وكذا على طبيعة النمط القيادي داخل المنظمة، أن الأزمات لا يمكن تجنبها تماماً، ذلك أن تأثيراتها تختلف من أزمة إلى أخرى، فهناك الأزمات التي تصيب كيانات إدارية عديدة في نفس الوقت، ومرد ذلك أن بعض المنظمات تتأثر ببعضها كما أن أسبابها لم تكن متوقعة.

- دراسة لؤي سليم عياد، 2015؛ هدفت الدراسة التعرف على أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، وقد أجريت الدراسة على عينة من (80) من مديري ونواب ورؤساء أقسام هذه البنوك، باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض. ولتحليل واختيار الفرضيات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لإجراء العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة، وقد بين تحليل بيانات الدراسة النتائج التي كان من أهمها: فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية، فقد تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (تطوير الخدمات والمنتجات، الربحية، الحصة السوقية) للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام كل من استراتيجية تغيير مسار الأزمة، واستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05، وبناءً على النتائج قدم الباحث التوصيات التالية: دعوة البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة إلى متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي والعلمي في استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وكيفية تطبيقها محلياً في ظل الأزمات المتكررة الاقتصادية والسياسية التي تحصل في قطاع غزة، ضرورة قيام البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة بتأسيس قسم إداري متخصص في مواجهة الأزمات وكيفية استخدام استراتيجيات الأزمات الحديثة بكفاءة وفعالية.

- دراسة رضوان احمد الجعبري، 2017، هدفت الدراسة التعرف على إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الكمي والنوعي)، واعتمد على المقابلة والملاحظة والاستبانة لجمع البيانات من جميع العاملين في المناصب الإشرافية في الجمعية والبالغ عددهم (104)، وبعد توزيع واسترداد (100) استبانة، أي بنسبة (96%) خضعت جميعها للتحليل باستخدام برنامج spss، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية تعمل على إدارة أزماتها بمراحلها الثلاث (مرحلة ما قبل الأزمات، ومرحلة أثناء الأزمات، ومرحلة ما بعد الأزمات)، مجتمعة ومنفردة، بدرجة متوسطة، وأن هناك أسباباً خارجية وأخرى داخلية تسبب الأزمات التي تواجهها الجمعية، وكانت أهم الأسباب الداخلية: المبالغة في الثقة بالنفس وعدم الاعتراف بالأخطاء، واستبعاد العاملين أثناء عملية التخطيط، مع الأخذ في الاعتبار الحصار السياسي والاقتصادي المفروض على الشعب الفلسطيني وغياب الاستقرار الأمني والسياسي، والأوضاع الاقتصادية المتردية. وبناءً على النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات بهدف تطوير واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كان من أهمها: زيادة اهتمام الجمعية بمرحلة ما قبل الأزمات من خلال الإعداد والتحضير المسبق لها قبل وقوعها، وتبني المنهج الاستباقي في إدارتها، وهذا يتطلب قيام الجمعية بالإجراءات التالية وبدرجة عالية

وكافية: تشكيل إدارة دائمة ومتخصصة لإدارة الأزمات في الجمعية "إدارة الأزمات"، لتكون كياناً مستمراً وثابتاً داخلياً ومدرجة ضمن هيكلها التنظيمي.

- دراسة يونس إبراهيم جعفر، 2017. هدفت الدراسة معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ولدراسة تطبيقات المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات. وكان أن وُزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 850 موظفاً، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً عن أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات، وتبين أيضاً من نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أبرزها: وجوب اطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية، وأخذ آرائهم فيها، كما يجب على المؤسسات العامة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية، حيث أنه يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات، مع ضرورة تبني المؤسسات العامة للتخطيط الاستراتيجي في أعمالها وخاصة طويلة الأجل منها والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

- دراسة إيمان عبدالرحمن، 2019: هدفت الدراسة معرفة واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. تكونت عينة الدراسة من 240 عضواً وعضوة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها بالطريقة التربوية والاحصائية المناسبة، ثم تحليل البيانات من خلال برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.38) للدرجة الكلية مع وجود فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha=0.05$) بين أقل من (5) سنوات و (11) سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (11) سنة فأكثر، وبناءً على النتائج توصلت الدراسة إلى أهم التوصيات ومنها: إنشاء وحدة متخصصة في إدارة الأزمات على مستوى كل كلية بمفردها لتكون مسؤولة مسؤولة مباشرة عن علاج الأزمات والتعامل معها، الانفتاح على البحوث المتخصصة بإدارة الأزمات وإعداد برامج تدريبية متخصصة، الاستعانة بخبراء وتكوين فريق دائم من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والتميز في إدارة الأزمات.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة فقد تم التوصل إلى ما يلي:

- 1- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وهو إدارة الأزمات، والذكاء الاستراتيجي، كما أنها اتفقت وتشابهت بأداة الدراسة ومنهج الدراسة.
- 2- اختلفت الدراسة الحالية في تناولها لمتغير آخر مع إدارة الأزمات ستطبق في المملكة العربية السعودية.
- 3- تميزت الدراسة الحالية في تناولها جائحة كورونا كأحد أكبر الأزمات التي تواجه كافة المنظمات اليوم، كما تميزت بدراستها للقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.

3- الإطار النظري.

1. مفهوم الذكاء الاستراتيجي

ينظر للذكاء بأنه القدرة التي وضعها الله في الإنسان حين ميزه عن سائر المخلوقات الأخرى بنعمة العقل والتي تؤكد دعوة الله للبشر كافة إلى استخدام عقولهم والتفكير والتبصر في خلق الله ولعل أبرز ما ذُكر من آيات في صدد ذلك قوله تعالى ﴿أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ﴾ (سورة الروم آية 8).

أما لغويًا فيشير مصطلح الذكاء (Intelligence) -كما ورد في المعجم الوسيط- إلى ما يتم به التفكير والاستدلال وترتيب التصورات، وعرف الذكاء بأنه القدرة على التعلم أو الفهم أو التعامل مع الحالات الجديدة أو القدرة على المعرفة عند التعامل مع البيئة أو التفكير المجرد الذي يأتي وفق معايير موضوعة. (المعجم الوسيط) وفي ميدان علم الإدارة نجد أن هناك عدة إسهامات لباحثين أغنت المصطلح العلمي للذكاء، فقد عرفته بأنه "عملية تهدف إلى دعم قرارات الأعمال في مجالات التسويق، التمويل، تحديد اتجاهات السوق، الزبائن والمنافسين، لأجل تحقيق الحصة السوقية والفوز بزبائن جدد والتفوق على المنافسين الآخرين (العزاوي، 2018: 4).

كذلك يُعرف بأنه يساعد الفرد على التفكير المنطقي والعمل على نحو هادف والتكيف مع البيئة التي تتصف بالحركة والتغيير (النعيمي، 2015: 7).

يُعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه العملية أو الأداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعهم في صناعتهم لتلك القرارات وتمكنهم من الاستجابة للبيئة التي فيها المنظمة، ثم تحليل المعلومات لتعجيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغييرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى المسار الفكري ازاء ما يحدث الآن وما سيحدث مستقبلاً (العزاوي، 2018: 140).

ويرى (Kulhman, et al, 2017, 14) بأنه ابتكار لخريطة طريق توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب بالدقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية.

بينما عرفه (عبد اللطيف، 2016: 32-33) بأنه الوظيفة التي تتعامل مع بيئة السوق والطلب وهوية الشركة والحصول على المصادر، والتغيرات البيئية والتنبؤ التكنولوجي والاجتماعي بغية تحقيق الانتشار والفاعلية البعيدة واكتساب الخبرة والحكمة العقلية.

استناداً إلى ما تقدم فإن الباحث يرى أن هناك تباين في اتجاهات التعريفات لا تنفي حقيقة الدور الجوهري للمعلومات في تشكيل مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ودعم عمليات صناعة القرارات وصياغة السياسات والخطط والتنبؤ بتغيرات البيئة وبحركة المنافسين والتكيف معها، وكيف أن هذه المعلومات توفر دعماً للقائد الذي يوسم بعناصر الذكاء الاستراتيجي، وبالتالي لا بد من تعزيز قدراته في جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في صناعته للقرارات ورسمه للسياسات والخطط وهذا يتيح للباحث وضع مفهوم لهذا النمط من الذكاء الاستراتيجي بمستوى البحث يذهب إلى أنه "ذكاء يوسم به القادة الذين يتمتعون بنظرة ثابتة ورؤية مستقبلية وتفكير عالي المستوى وقدرة على رفع الابداع من التركيز على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها وتحليلها ليتسنى لهم توظيف أفكارهم في صناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات بمستوى عالي من الذكاء والقدرة على العمل".

2. أهمية الذكاء الاستراتيجي

يمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي من التعرف إلى الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء، ومن هذه الأدوار ما يلي: (صالح وآخرون، 2017: 148-164)

- دور الذكاء في ترسيخ السمات القيادية.
- دور الذكاء في عمليات التغيير.
- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي.
- دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرار.

3. أهداف الذكاء الاستراتيجي:

إن للذكاء الاستراتيجي أهدافاً حددت بما يلي: (صالح وآخرون، 2017: 148-164)

- أ- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية بأجزائها.
- ب- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها.
- ج- تشكيل القنوات لدى صناعات القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى.
- د- النهوض بجمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تتحالف في مجال البحث والتطوير.
- هـ- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
- و- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.
- ز- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلياً.

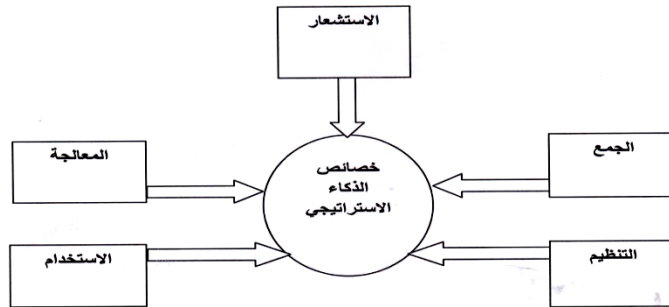
4. خصائص الذكاء الاستراتيجي:

يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات والموضحة بالشكل (2)

(Tham & Kim, 2016: 3)

- أ- مرحلة الاستشعار (Sensing) بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.
- ب- الجمع (Collecting) للبيانات ذات المغزى.
- ج- التنظيم (Organizing) للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.
- د- المعالجة (Processing) للبيانات وتحويلها إلى معلومات.
- هـ- الاستخدام (Uses) للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.

والمخطط التالي يوضح ذلك:



شكل (2) خصائص الذكاء الاستراتيجي

Source: Tham, K. & Kim, M., "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise modeling & ABS", Proceeding of the international business & economic research, 2016:3.

5. أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

حدد الباحثون مجموعة أبعاد للذكاء الاستراتيجي والتي ستكون محور تركيز الدراسة الحالية والموضحة بالشكل (3) وهي كما يلي: (العزاوي، 2018: 152)، (الخفاجي، والبغدادي، 2015: 152)، (صالح وآخرون، 2017: 191).

1- الاستشراف (البصيرة):

جاء معنى الاستشراف في كتاب الله القرآن الكريم في (سورة الحشر آية 18) ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ تعبيراً عن قابلية القائد للتفكير في صورة قوى غير مرئية تصنع المستقبل. وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في المجالات التالية:

- أ- اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم.
- ب- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمهم وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية.
- ج- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- د- استيعاب القادة للعمليات المنظمة الرئيسة، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية (الخفاجي، البغدادي، 2015: 152).

2- التفكير المنظم:

يعبر عن القدرة على توليف دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء، ثم تحليلها مع بعضها، ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (النعيبي، 2015: 6).

3- الرؤية الاستراتيجية:

إن الرؤية الاستراتيجية الواضحة والمغامرة عنصرٌ ضروريٌّ في القيادة الاستراتيجية مع اتخاذ مفهوم مستقبلي للعمل التجاري، أي ما سوف يحتاجه إرضاء العميل، فضلاً عن أنشطة العمل التي يجب السعي وراءها وأنواع حالات السوق طويلة الأجل التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين، ونوعية الشراكة التي تسعى الشركة لإنشائها وتطويرها وتحديد تخطيط مسار الشركة باطلاع الإدارة العليا على الطريق والتوجه، مع الإجابة على الأسئلة الآتية: إلى أين سوف تتحرك الشركة؟ ما طبيعة التغيرات المقبلة في هذا المجال التجاري الذي نعمل فيه؟ ما طبيعة الاختلافات التي سوف تحدثها مثل هذه التغيرات على عمل الشركة الحالي؟ كما أن تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها لا يعتمد فقط على وجود تدريب ذهني يهدف لصياغة شعار جذاب للشركة، بل إنه يعد تدريباً على التفكير الحذر في الاتجاه الذي يجب على الشركة أن تتجه إليه لكي تحقق النجاح، ويتضمن هذا الأمر تحديد مجالات السوق التي يُشارك فيها، ووضع الشركة على المسار الاستراتيجي السليم، مع الالتزام باتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف. أما المضمون فله ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها وجعلها أداة إعداد مفيدة للمعمار الاستراتيجي وهذه المهام هي: (صالح وآخرون، 2017: 11).

- أ- التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال التجارية التي تقوم بها الشركة حالياً وتوضح كيان الشركة ومكانتها أو وضعها في الوقت الحالي.
- ب- استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل المدى، واختيار ما يجب الاتجاه إليه وتخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على الشركة أن تتبعه.
- ج- التعبير عن الرؤية الاستراتيجية بألفاظ بسيطة ومثيرة، تزيد من مدى الالتزام على مستوى الشركة بأكملها.
- 4- الشراكة:

- تعكس الشراكة قدرة القائد الذي استراتيجياً على إجادته في إقامة تحالفات استراتيجية، أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات أو اندماجات مع شركات أخرى في صورة شبكات استراتيجية، وهنا يتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وذلك كونها:
- أ- أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل إلى تحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم إلى تعاون.
- ب- أحد آليات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء.
- ج- إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة.
- د- تُشبع حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، مع (الإبداع في حل المشكلات، والتفوق في الأداء، ودعم الاستثمار الطويل الأمد) ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.
- هـ- تتخلص من الجمود المنظمي وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها. (العزاوي، 2018: 152).

5- الدافعية:

تعبّر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهه نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض، كذلك تحفيز عواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين. وتوجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدّة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعره من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه بما يؤشر أهمية تمتع القائد بالذكاء بين الاستراتيجي والشعوري في آن واحد. مع العلم أن توظيف الذكاء الشعوري (فهم الذات، وضبط النفس، والتقمص العاطفي) مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لاسيما (الدافعية) يُعتبر عاملاً مهماً لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم وتبني أفضل التصورات عنهم مع الارتقاء بفاعلية هذا العنصر (صالح وآخرون، 2017، 190-191) ويرى الباحث أن الدافعية هي قدرة القادة الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم ما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية.

6- الحدس:

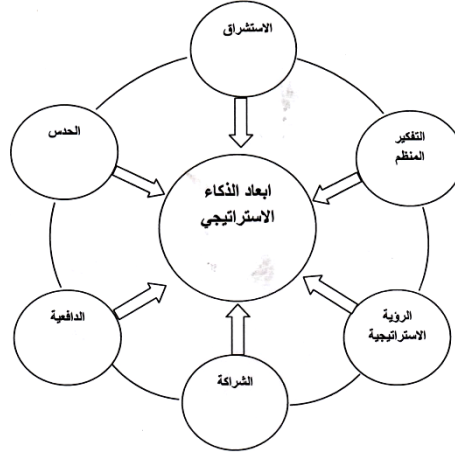
يصفه (خير الله) بأنه (الصوت الداخلي الذي يولّد لدينا مشاعر ضد قراراتنا أو معها بشكل عام لا سيّما إذا تضاربت البيانات أو كانت غير كافية فنعتمد علة الحاسة السادسة وهي الحدس للوصول إلى نتيجة). ومن أسباب زيادة الحدس: (خير الله، 2018: 15)

أ- التدريب على التنبؤ بالمستقبل.

ب- تخيل أنك تؤدي الواجب قبل حدوث حقيقته.

- ج- لاحظ مشاعرك وإحساساتك التي تتجاهلها عادة.
- د- احتفظ بمسجل لأفكارك.
- هـ- تعلم التأمل أو التنويم المغناطيسي الذاتي.
- و- التصور الرمزي.

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالشكل (3)



شكل (3) أبعاد الذكاء الاستراتيجي

"عمران، نضال عبدالهادي، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي"

6. مفهوم الأزمة:

تشير الأدبيات في مجال الأزمات إلى أن مفهوم الأزمة نشأ في نطاق العلوم الطبية، ليشير إلى اللحظة المرضية التي يتعرض لها المريض، والتي تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق، مع ضرورة اتخاذ قرار محدد وحاسم تجاهها، لتتحول بعدها حالة المريض إما إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. (أحمد، 2019: 13).

ولكن سرعان ما انتشر استخدام مفهوم الأزمة في العلوم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والنفسية والإدارية، بعد انتشار الأزمات بأنواعها المختلفة في العالم، ليحمل أبعاداً ومعاني ذات مدلولات تخصصية مختلفة. (إسليم، 2017: 12).

لقد حظيت الأزمات باهتمام الباحثين في مجال العلوم الإدارية، فمنهم من تناول الأزمة وأبعادها وخصائصها ومراحلها بشكل عام، وآخرون تخصصوا في التخطيط الاستراتيجي للأزمة، واتخاذ قرارات الأزمة، واتصال الأزمة وإعلامها، ونظم معلومات الأزمة، وقيادة الأزمة، وغير ذلك الكثير، كل ذلك فيه دلالة على أهمية هذا الموضوع من الناحية الإدارية والتي بالطبع تحمل مضامين اجتماعية وسلوكية ونفسية.

يشير مفهوم الأزمة إدارياً إلى نقطة تحول في الكيان الإداري نحو الأسوأ أو الأفضل فتثير حالة من الاستقرار وتتسبب في تغيير حاسم في سير العمل، ويصاحبها نتائج مرغوب أو غير مرغوب فيها. (نصر، 2014: 17)

قد تكون الأزمة حدثاً غير متوقع، يشكل تهديداً لذوي المصالح المشتركة مع المنظمة، وقد يتسبب في إحدى تأثيرات سلبية على أداؤها. (Parnell، 2015: 22)

كما أن الأزمة حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة في الوقت المحدد. (عبدالحميد، 2019: 15).

يشير البعض أن الأزمة قد تدل على مشكلة ظهرت في الأفق وتم التغاضي عنها حتى استفحلت فصارت أزمة يصعب التعامل معها. (شمة، 2019: 13)

7. خصائص الأزمة:

- يتفق الباحثون في تعريفاتهم على ضرورة توفر مجموعة من السمات في موقف معين أو حالة معينة حتى يطلق عليها اسم (أزمة)، منها: (الجنابي، 2018: 21)
- أ- التعقيد والتشابك في عناصر الأزمة وأسبابها والقوى المؤيدة والمعارضة لها، خاصة في مراحلها الأولى إلى أن تتجلى مع مرور الوقت.
 - ب- نقص المعلومات وقلة البيانات: حيث يشهد الموقف الأزموي نقصاً للمعلومات التي تساعد على صنع القرار، وهذا النقص قد يكون متعمداً أو غير متعمد.
 - ج- المفاجئة واستحواذها على بؤرة الاهتمام، فمن الممكن أن يكون عنصر المفاجأة في الزمان أو المكان أو حجم الأثر أو القوى الصانعة أو الداعمة لها.
 - د- تزايد الضغوط الداخلية والخارجية على الكيان الإداري، سواء أكانت في شكل ضغوط نفسية أو مادية مما يُصعب من عملية اتخاذ القرارات من قبل الإداريين أو متخذي القرار.
 - هـ- الصدمة العنيفة والشلل الفكري الذي يحصل للموظفين لدى الإدارات المختلفة في الكيان الإداري لهول الصدمة والمفاجأة التي لم يكن يتوقع حدوثها.
 - و- انتشار حالة من الخوف والهلع على المستقبل والأموال والممتلكات والأرواح.
 - ز- الخروج عن المعتاد والمألوف، حيث إن إدارة الأزمة تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية والإدارية المألوفة، واستخدام وسائل غير عادية في بعض الحالات حيث إن وجود تهديد مباشر وصریح للكيان الإداري والعاملين فيه، وما يحمله من خسائر مادية ومعنوية، قد يفرز سلوكاً مختلفاً عن السلوك الاعتيادي، مثل تباين مستويات الأداء، وعدم الشعور بالرضى من قبل كافة المستويات الإدارية.
 - ح- أنها تمثل نقطة تحول أساسية في حياة الكيان الإداري قد تكون للأسوأ أو للأحسن.

8. مناهج تشخيص الأزمات:

يعد التشخيص السليم للأزمات هو المفتاح السهل للتعامل معها، وبدون هذا التشخيص السليم يصبح التعامل مع الأزمات ارتجالاً، وأساس التشخيص السليم هو وفرة المعلومات، المعرفة، الخبرة، والممارسة، ولذا فإن مهمة التشخيص الدقيق والسليم لا تنصرف فقط إلى معرفة الأسباب وبواعث نشوء الأزمة والعوامل التي ساعدت عليها، وإنما إلى تحديد كيفية معالجتها، ومتى وأين تتم معالجة الأزمة، ومن يتولى أمر التعامل معها، وما تحتاجه عملية إدارة الأزمة من معلومات واتصالات وأدوات مساندة، وسيناريوهات أساسية وبديلة للتعامل مع الأحداث التي سببتها الأزمة ووقف تصاعدها ونموها، واحتوائها وامتصاص ضغطها.

هناك عدة طرق ومناهج يمكن من خلالها تشخيص الأزمة، وبالتالي القدرة على التعامل معها، وفيما يأتي توضيح لأهم هذه المناهج: (الجعبري، 2017: 32)

- أ- المنهج التاريخي: يفترض المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات أن الأزمة لا تحدث ولا تنشأ بصورة فجائية، وإنما هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الأساليب والعوامل التي تمت قبل وقوع الأزمة. ووفقاً لهذا المنهج فإن إدارة الأزمة والتعامل معها يجب أن يكون في ضوء المعرفة الواضحة والكاملة والمتكاملة للماضي التاريخي فهو مفتاح النجاح في إدارتها وموضع جميع التصورات لعلاجها.

ب- المنهج النظري: ينظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام متكامل يتكون من مجموعة من العناصر هي: (جعفر، 2017: 23)

1. مدخلات الأزمة: يبدأ تشخيص الأزمة وتوصيفها من خلال دراسة وتحليل مدخلات الأزمة، فالأزمة نظام، ولكل نظام مجموعة من المدخلات، وهذه المدخلات تؤثر في هذا النظام تأثيرا كبيرا فتؤدي إلى بنائه وتعزيزه، لذلك يجب تحديد جميع مدخلات النظام التي وقعت فيه الأزمة وهذا يساعدها في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحديد المدخلات الملائمة لأعمال المنظمة وأنشطتها، وأيضا تحديد المدخلات التي لا تتلاءم وأعمال المنظمة وأنشطتها، فهذا يساعدها على إدارة الأزمة والتعامل معها بصورة كفؤة و فاعلة تقود إلى تعزيز النجاح المنظمي.

2. العمليات التشغيلية للأزمة: ويقصد بها مجموعة العمليات التشغيلية التي تُحدث تفاعلات محددة بين مجموعة من المدخلات بصورة تؤدي إلى تعزيز الأزمة وزيادة قوتها وحدتها، وتؤدي إلى اخراج هذه الأزمة إلى بيئة المنظمة، وهنا لا بد من التأكيد على الدور البارز الذي تلعبه هذه العمليات التشغيلية في إنجاح الأزمة، فتوافر المدخلات وحدها لا يمكن أن يحقق الأزمة ويطورها، إنما العمليات التشغيلية هي المحرك الأساسي الذي يحقق ذلك.

3. المخرجات الأزموية: تتجسد هذه المخرجات فيما نجم عن العمليات التشغيلية للأزمة التي جرت على المدخلات (التي تم توفرها في النظام)، وهذه المخرجات تكون في صورة:

- نتائج الأزمة وآثارها التي تكون ملموسة وواضحة لأفراد المنظمة والبيئة الخارجية للمنظمة.
- نتائج وآثار لا يلمسها الجميع، بل يدركها ويشعر بها أطراف محددة فقط (مثل الإدارة العليا للمنظمة على سبيل المثال).

4. التغذية العكسية: عند استخدام مدخل النظم في تشخيص الأزمة وتوصيفها، فإنه لا بد من الاعتماد على النظام الفرعي لهذا المدخل والذي يوفر البيانات والمعلومات والمعرفة الضرورية بالأزمة، فهذا النظام الفرعي يشخص مجالات القوى و التعاطي مع الأزمة و إدارتها ويُمكّن الإدارة من تعزيزها وتقويتها، كما أنه يحدد ويشخص مجالات الضعف في التعاطي معها وإدارتها، ويساعد الإدارة في التخلص منها وتحويلها إلى نقاط قوة قدر المستطاع، من جانب آخر فإن هذا النظام الفرعي (التغذية العكسية) يساعد إدارة المنظمة في تحديد وتشخيص الفرص البيئية التي ترافق الأزمة و يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة بنجاح، كما أنه يُحدد ويُشخص التهديدات البيئية التي ترافق وقوع الأزمة في المنظمة، ويضع الخطط التي تكفل مواجهتها وعدم تفاقمها وعدم تعاطم تأثيراتها السلبية على أعمال المنظمة وأنشطتها.

ج- المنهج الوصفي التحليلي: يقوم هذا المنهج على تحديد مظاهر الأزمة و ملامحها العامة والنتائج التي أفرزتها و تأثيرها على الوضع العام في الدولة، وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها و جوانبها والمرحلة التي وصلت إليها والتداعيات التي قد تصل إليها.

د- منهج دراسة الحالة: يعتمد هذا المنهج على دراسة كل أزمة على حدة لاكتساب الخبرة في التعامل معها، وذلك على اعتبار أن كل أزمة حالة مستقلة بنفسها، وأن الأزمات لا تتماثل تماثلا تاما، ويتم هنا تشخيص الأزمة بدقة وتتبع خطواتها وما أفرزته من نتائج، ولا يتم تجاهل أي عامل من العوامل المؤثرة عليها سواء كان في الماضي أو الحاضر.

هـ- المنهج البيئي: يفترض هذا المنهج أن أي أزمة هي وليدة بيئتها، وهناك عوامل خاصة وعوامل عامة توفر الظروف البيئية التي تساعد على ميلاد الأزمة ونموها في ظل هذه البيئة.

- و- منهج الدراسات المقارنة: يقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعياً بالأزمات التي نواجهها في الحاضر، ومن خلال دراسة المقارنة يتبين أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف، ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي، واستحداث علاج فيما وصل إليه في الحاضر.
- ز- المنهج المتكامل لتشخيص الأزمات: يستمد هذا المنهج تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة، فهو يصف ويشخص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة ويتابعها تاريخياً، ويدرسها في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي، بالإضافة إلى دراسة الأزمة كنظام.

9. إدارة الأزمة:

نشأ علم إدارة الأزمات في محاولة من المتخصصين لدعم متخذ القرار بنظم المعلومات والوسائل والإجراءات التي تضعه في أتم الاستعداد للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة والأزمات، بحيث يعد هذا العلم من العلوم الحديثة التي فرضت نفسها على واقع عالمنا المتحضر والذي تزايدت تعقيداته وتناقضت مصالحه مع الانطلاقات الهائلة في المجال التكنولوجي وسيل الاتصال والذي أدى بدوره إلى تحطيم الفاصل الزمني بين الفعل وردة الفعل مما وضع متخذ القرار في خيار وحيد وهو أن يكون دائم الاستعداد للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة والأزمات واتخاذ القرارات المناسبة الموقوتة. (الجعافرة، 2017: 24)

10. تعريف إدارة الأزمات:

تختص إدارة الأزمة بالتعامل مع الأزمات على ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي، والإمكانات المتوفرة والمهارات عن طريق الأدوات العلمية والإدارية المختلفة، ومن هذا المنطلق سنعرض عدة تعريفات لإدارة الأزمة كالتالي:

- إدارة الأزمة: يعرفها الباحث البريطاني (ويليامز) بأنها سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوء الحروب.
- إدارة الأزمة: هي عملية الأعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقائها في السوق.
- إدارة الأزمة: هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة بالتنبؤ بإمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

إدارة الأزمات إذن هي عملية رشيدة تُبنى على العلم والمعرفة وتعمل على وقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها، وذلك من خلال التقليل من الآثار الضارة لحدث الأزمة الخطير باستخدام موارد محدودة وفي ظل قيود زمنية بالغة الصعوبة، إلا أن جوهرها الحقيقي يتجاوز مجرد (إطفاء الحرائق)، إن جوهر إدارة الأزمات هو زراعة النجاحات المحتملة التي تتواجد بين العثرات من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الحاسم.

11. متطلبات إدارة الأزمات:

- إن التعامل مع الأزمات يستدعي توفير مناخ ملائم يتيح مجالاً واسعاً للتحرك بدون أي قيود أو معوقات، وفيما يلي أهم متطلبات إدارة الأزمات: (البغدادي، 2014: 19)
- 1- سجل الأزمات: لا بد من وجود سجل للأزمات توثق به المؤسسات كل المواقف التي تعتبرها أزمات و التي من شأنها تهديد كيائها، ويكون بمثابة ذاكرة لها.

- 2- فريق إدارة الأزمات: هو مجموعة من الأفراد المنتقین بعناية - وفقاً لخبرات سابقة - أو لدراسات متعمقة في هذا المجال مع تطبيقات فعلية وتعلم مستمر ومؤكّد من أزمات حدثت لمنشآت مماثلة، لكي تحقق للمؤسسة أكبر قدر ممكن من الأمان حالياً ومستقبلياً وذلك لقدرتها على التعامل والتفكير المستهدف لمواطن الضعف والخطر التي يمكن أن تتسبب في أزمات ووضع الخطط لتوقّي حدوثها والتعامل معها فور استشعارها.
- 3- التخطيط الجيد: حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين لأداء أعمالهم، واتجاه التعامل مع الأزمات، فاستحداث التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يُبعد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.
- 4- التواجد المستمر: من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء فريق الأزمة، وقد يستدعي الأمر في بعض الأحيان إلى تدخلهم الفوري والمباشر.
- 5- تفويض السلطة: تعتبر عملية تفويض السلطة أمراً في غاية الأهمية في أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطرب الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون انتظارٍ لحين حضور الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار، وتفويض السلطة يعني نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوسين وإعطائهم السلطة اللازمة لإنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة محددة، وتفويض السلطة في هذا المجال أمر حتمي وضروري.
- 6- مركز أزمات: يجب أن يكون لكل شركة (مركز أزمات) محدد في مقرها، أي ترتيب مكان اجتماع مركزي يستطيع جميع أعضاء الفريق الوصول إليه، وينبغي أن يكون لدى (مركز الأزمة) إمكانية الوصول إلى جميع معدات الدعم الضرورية أثناء الأزمة، كما يجب توفير خطوطٍ هاتفية متعددة وأجهزة فاكس ووحدات هواتف محمولة وموظفي دعمٍ للفريق، وأيضاً توفير أجهزة التلفزيون وأجهزة الكمبيوتر المتصلة بالإنترنت اعتماداً على طبيعة الأزمة.

12. أبعاد إدارة الأزمات:

- تتميز إدارة الأزمة بعدة أبعاد حسب طبيعة موضوع الأزمة: (جعفر، 2017: 302)
- أ- البعد الزمني: يتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي ما زالت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها في المستقبل، لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية للأزمة وإجراءات مواجهتها حالياً ومستقبلياً.
 - ب- البعد الموضوعي: ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية أم سياسية أم اقتصادية أم خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع.
 - ج- البعد التأثري: بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة.
 - د- البعد المكاني: ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت أو ما زالت تعاني منها حالياً، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وُضعت الخطة.
 - هـ- البعد البشري: يتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد الذين تشملهم الأزمة ونوعياتهم.
 - و- البعد المؤسسي: يتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد الذين سيشاركون في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة.
 - ز- البعد البيئي: يقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسبب في نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلياً.

4- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي كونه الأفضل لمثل هذه الدراسات واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الخاصة بالمتغيرات المتمثلة في (الذكاء الاستراتيجي إدارة الأزمات الوظيفي)، كما استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتفسير تلك البيانات والخروج منها بنتائج وتوصيات.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصارف بمدينة خميس مشيط وأبها والبالغ عددهم (2000) موظفاً.

عينة الدراسة:

عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (154) موظفاً من موظفي المصارف في مدينة خميس مشيط وأبها.

أ- خصائص عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي). وكانت مواصفات العينة على النحو التالي:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	
97.4	150	ذكر
2.6	4	أنثى
100.0	154	Total

تبين من خلال نتائج الجدول (1) أن ما نسبته 97.4 من أفراد العينة كانوا ذكورا، والباقي كُن إناثا بنسبة قليلة جداً بلغت 2.6%.

جدول (2) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	
32.5	50	دبلوم
53.2	82	بكالوريوس
13.0	20	ماجستير
1.3	2	دكتوراه
100.0	154	Total

تبين من خلال نتائج الجدول (2) أن ما نسبته 32.5% من أفراد العينة مؤهلهم دبلوم، وأن ما نسبته 53.2% من أفراد العينة مؤهلهم بكالوريوس، وأن ما نسبته 13% مؤهلهم العلمي ماجستير، والباقي بنسبة 1.3% من أفراد العينة من حملة شهادة الدكتوراه.

جدول (3) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	
3.9	6	أقل من سنة
22.7	35	من 1 - أقل من 5 سنوات
37.0	57	من 5 - أقل من 10 سنوات
36.4	56	من 10 سنوات فأكثر
100.0	154	Total

تبين من خلال نتائج الجدول (3) أن ما نسبته 3.9% سنوات الخبرة لديهم أقل من سنة، وأن ما نسبته 22.7% من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم من 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات، وأن ما نسبته 37% من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، والباقي بنسبة 56% سنوات الخبرة لديهم أكبر من 10 سنوات.

جدول (4) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	
67.5	104	موظف
7.8	12	رئيس قسم
10.4	16	مدير
14.3	22	أخرى
100.0	154	Total

تبين من خلال نتائج الجدول (4) أن ما نسبته 67.5% من أفراد العينة مساهم الوظيفي موظفون، وأن ما نسبته 7.8% منهم مساهم الوظيفي رئيس قسم، وأن ما نسبته 10.4% من أفراد العينة مساهم الوظيفي مدير، والباقي مسميات أخرى بنسبة 14.3%.

أسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال نوعين من المصادر:

أولاً: المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences"، SPSS، الإصدار (24).
ثانياً: المصادر الثانوية: من خلال الرجوع للدراسات والكتب ذات الصلة بالموضوع ومواقع الإنترنت التي تناولت إطار الدراسة ومتغيراتها مثل المجالات والدوريات العلمية ومواقع المكتبات الإلكترونية مثل المنهل.

أداة وطريقة جمع البيانات:

تكونت أداة الدراسة من ثلاث أقسام:

القسم الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: الذكاء الاستراتيجي، وتكون من (25) عبارة وتتكون من الأبعاد التالية:

- البعد الخامس: الشراكة، ويتكون من (5) عبارات.
 البعد الرابع: التحفيز، ويتكون من (5) عبارات.
 البعد الثالث: التفكير، ويتكون من (5) عبارات.
 البعد الثاني: الرؤية، ويتكون من (5) عبارات.
 البعد الأول: الاستشراف، ويتكون من (5) عبارات.
 القسم الثالث: إدارة الأزمات، وتكون من (10) عبارات.

أسلوب تحليل البيانات:

1- الصدق:

- أ- الصدق الظاهري: وذلك من خلال عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين المتخصصين، وذلك بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مشرفين أكاديميين، واستجاب الباحث لكل الملاحظات التي أبدتها السادة المحكمين مع تعديل العبارات والمقاييس والمتغيرات الديمغرافية بحيث أصبحت الاستبانة جاهزة للتوزيع.
 ب- نتائج الاتساق الداخلي: ويقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتهي إليه العبارة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

2- ثبات الاستبانة:

إن المقصود بثبات الاستبانة هو أنه لو تم إعادة توزيع الاستبانة لأكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط فإنها تعطي نفس النتائج، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. (الجرجاوي، 2010: 30).

معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم تقدير ثبات الاستبانة، وذلك باستخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ، والنتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (5) معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا	محاور الاستبانة
0.955	التخطيط الاستراتيجي
0.971	إدارة الأزمات
0.963	جميع محاور الاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع عبارات الاستبانة عالية، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغيرٍ ما يفيدُ الباحث في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
- اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
 - اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولموجوروفسيمرنوف (KOLMOGOROV-SMIRNOV) لمعرفة هل توزيع البيانات يتبع توزيعاً طبيعياً.
 - معامل ارتباط سيرمان (sperman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمها الباحث لحساب الاتساق الداخلي والبنائي للاستبانة.
 - أسلوب الانحدار الخطي لتوضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي لإدارة الأزمات الوظيفي في المصارف بمدينة خميس مشيط وأبها وتوضيح مدى قيمة معامل الانحدار وقيمة الاختبار ومعامل بيتا.

5- عرض النتائج ومناقشتها.

- إجابة السؤال الأول: "هل يتبع القطاع المصرفي في منطقة عسير طرائق ونتائج علمية حديثة في مجال العمل الإداري لمواجهة الأزمات؟"
- وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد المحور الأول من خلال تحليل الذكاء الاستراتيجي.

أولاً- تحليل الذكاء الاستراتيجي:

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
البعد الأول: الاستشراف				
1	تضع إدارة المصرف خطة استشراف للمستقبل للوصول إلى التميز في مواجهة الأزمات.	3.5988	1.12643	71.98%
2	تقوم إدارة المصرف باتباع طرق حديثة في تعليم واكتساب المعرفة للعاملين فيها.	3.9321	1.03873	78.64%
3	تواكب إدارة المصرف كافة التغيرات المطروحة للوصول للتقدم في المستقبل.	3.8457	1.08506	76.91%
4	تبادر إدارة المصرف باستمرار في تحليل المستقبل والتنبؤ بالأحداث.	3.7377	98707.	74.75%
5	تتقدم إدارة المصرف بتوازي يتناسب مع التصورات الحديثة المتطورة.	3.8580	84228.	77.16%
الدرجة الكلية للبعد الأول				
البعد الثاني: الرؤية				
6	تشتمل رؤية إدارة المصرف على كافة التطلعات المستقبلية لها.	3.9630	86836.	79.26%
7	يشارك العاملون في وضع الرؤيا الاستراتيجية في إدارة المصرف.	4.0772	78111.	81.54%
8	تسعى إدارة المصرف للوصول للصورة الذهنية المنشودة لدى العملاء.	3.8488	1.05512	76.98%
9	تعمل إدارة المصرف على توحيد الجهود المتفرقة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة وتطبيقاً لرؤيتها.	4.1605	83953.	83.21%
10	تسير قرارات إدارة المصرف بنفس اتجاه الرؤية الاستراتيجية.	4.3210	73526.	86.42%
الدرجة الكلية للبعد الثاني				
البعد الثالث: التفكير				
		4.0741	.66151	81.48%

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
11	تحلل إدارة المصرف المشكلة لمعرفة أسبابها مجتمعة لحلها بدلاً من فصلها.	4.3488	65267.	86.98%
12	يساهم التفكير في رؤية البيئة المحيطة بإدارة المصرف بصورة أكثر واقعية.	4.2500	75219.	85.00%
13	تقوم إدارة المصرف باستخدام جلسات العصف الذهني للتفكير بتطوير العاملين.	3.9568	97871.	79.14%
14	تستطيع إدارة المصرف جمع عناصرها لتطبيق العصف الفكري لجمع الأفكار وتحليلها.	3.8457	1.02036	76.91%
15	تتعامل إدارة المصرف مع المشكلة بشكل كلي دون تقسيمها إلى أجزاء حتى يتم حلها من جذورها.	3.8488	1.01321	76.98%
الدرجة الكلية للبعد الثالث				
البعد الرابع: التحفيز				
16	تبحث إدارة المصرف العاملين على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.	4.0679	85207.	81.36%
17	تحفز إدارة المصرف العاملين فيه للتعامل مع أهدافها بشكل متسلسل لكي تتحقق.	3.9877	93098.	79.75%
18	تشجع إدارة المصرف المتفاعل المتبادل بين العاملين ليكونوا على قلب رجل واحد.	4.0463	86969.	80.93%
19	تكافئ إدارة المصرف العاملين بحوافز مختلفة لتدعيمهم لإنجاز أعمالهم.	3.8673	1.14747	77.35%
20	تحفز إدارة المصرف العاملين لتطبيق رؤيتها على أرض الواقع وبالشكل المحدد.	3.9599	97091.	79.20%
الدرجة الكلية للبعد الرابع				
البعد الخامس: الشراكة				
21	تحافظ إدارة المصرف على استخدام أساليب تفيد في تحقيق الرؤية والرسالة.	3.8981	96957.	77.96%
22	تساهم الشراكة في تحقيق التطور المستمر استراتيجياً في إدارة المصرف.	3.8457	1.07358	76.91%
23	تدعم الشراكة في تطوير أداء العاملين في إدارة المصرف.	4.1975	74101.	83.95%
24	تعتمد إدارة المصرف على تحالفات ذات خبرات كبيرة لاتخاذ قرارات صائبة في ظل الأزمات.	4.0895	86630.	81.79%
25	تقيم إدارة المصرف العديد من التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات خارجية لدعم كافة القطاعات في ظل الأزمات.	3.9599	97726.	79.20%
الدرجة الكلية للبعد الخامس				
الدرجة الكلية لمحور أبعاد المنظمة المتعلمة				
83.80%	4.1901	.66543		

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الأبعاد الخمسة لمحور الذكاء الاستراتيجي، جاءت كبيرة حيث حصل على نسبة 83.80% وبذلك تعطى الدرجة الكلية لمحور الذكاء الاستراتيجي في القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير.

حصلَ البعد الأول: بُعد الاستشراف على متوسط حسابي 4.17، ووزن نسبي 83.52%، وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة أفراد العينة على توفر بُعد الاستشراف.

حصلَ البعد الثاني: بُعد الرؤية على متوسط حسابي 4.07، ووزن نسبي 81.48%، وهذا يؤكد على موافقة أفراد العينة على توفر بُعد الرؤية للعاملين في القطاع المصرفي السعودي بمدينة خميس مشيط وأبها.

حصلَ البعد الثالث: بُعد التفكير على متوسط حسابي 4.05، ووزن نسبي 81.0%، وهي تعتبر نسبة مرتفعة تؤكد موافقة أفراد العينة على توفر بُعد التفكير لدى العاملين في القطاع المصرفي السعودي بمدينة خميس مشيط وأبها.

حصل البعد الرابع: بُعد التحفيز على متوسط حسابي 3.98، ووزن نسبي 79.72%، وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة أفراد العينة على توافر بعد التحفيز في القطاع المصرفي السعودي بمدينة خميس مشيط وأبها. حصل البعد الخامس: بُعد الشراكة على متوسط حسابي 3.9981، ووزن نسبي 79.96%، وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة أفراد العينة على توافر بُعد الشراكة. وبالتالي نقبل الفرضية الأولى التي تنص على وجود تطبيق للدكاء الاستراتيجي في القطاع المصرفي بمنطقة عسير بدرجة متوسطة.

● إجابة السؤال الثاني: "هل هناك تطابق حقيقي بين الخطط الاستراتيجية المعلنة والأداء الفعلي على أرض الواقع؟ وللإجابة على السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني وهو محور إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا:

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور إدارة الأزمات في القطاع المصرفي السعودي بمدينة خميس مشيط وأبها

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	تضع إدارة المصرف خطة بديلة للعمل بها في ظل انتشار جائحة كورونا.	3.6481	1.18281	72.96%
2	توظف إدارة المصرف بوضع لجنة لإدارة أزمة كورونا ومتابعتها.	3.4321	1.29718	68.64%
3	تقوم إدارة المصرف بوضع خطة لإدارة الأزمات بكافة مراحلها القبلية والبعديّة.	3.3673	1.16355	67.35%
4	تعمل لجنة إدارة الأزمات في المصرف على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.	3.4475	1.28592	68.95%
5	تساهم لجنة إدارة الأزمات في وضع حلول خاصة بالمصرف لكيفية تسيير الأعمال يومياً في ظل جائحة كورونا.	3.4321	1.23608	68.64%
6	تتوافر لدى إدارة المصرف العديد من المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع الأزمة ومواجهتها.	3.5679	1.20821	71.36%
7	اتبعت إدارة المصرف عملية التخصيص والتوزيع للمهام للخروج بأقل الخسائر من جائحة كورونا.	3.4414	1.16964	68.83%
8	تقوم إدارة المصرف على ضبط العمل الإداري بكافة تفاصيله في ظل جائحة كورونا.	3.6420	1.22218	72.84%
9	درست إدارة المصرف التجارب السابقة للدول الأخرى في ظل جائحة كورونا.	4.2778	84201.	85.56%
10	تحاول إدارة المصرف تطبيق التجارب الدولية المختلفة في مواجهة جائحة كورونا.	3.9475	97668.	78.95%
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	3.6865	.83718	73.73%

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى العاملين في القطاع المصرفي السعودي بمدينة خميس مشيط وأبها جاءت كبيرة حيث حصل على نسبة 73.73%، وبذلك تعطى الدرجة الكلية لمحور إدارة الأزمات لدى العاملين في القطاع المصرفي السعودي بمدينة خميس مشيط وأبها

خميس مشيط وأبها. وبالتالي نقبل الفرضية الثانية وهي وجود اهتمام بالقطاع المصرفي لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة.

- إجابة السؤال الثالث: ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في القطاع المصرفي بمنطقة عسير؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد وقيمة الانحدار.

جدول رقم (8) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في القطاع المصرفي بمنطقة عسير.	.689(a)	.4747	3.206	2.130	0.000

يوضح الجدول السابق أن مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 5% بذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا في القطاع المصرفي بمنطقة عسير.

تحليل ومناقشة الفرضيات:

- 1- تبين أن بُعد الاستشراف يطبق بنسبة مرتفعة بلغت 83.52%، وهي نسبة تؤكد موافقة أفراد العينة على توفر بُعد الاستشراف.
- 2- اتضح أن نسبة تطبيق بُعد الرؤية في القطاع المصرفي بلغت 81.48%، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أن المصارف تطبق بُعد الرؤية.
- 3- تبين أن بُعد التفكير يطبق بنسبة 81.0%، وهي تعتبر نسبة مرتفعة تؤكد موافقة أفراد العينة على توفر بُعد التفكير لدى العاملين في القطاع المصرفي السعودي بمدينة خميس مشيط وأبها.
- 4- تبين أن بُعد التحفيز يطبق في القطاع المصرفي بنسبة 79.72%، وهي نسبة جيدة تؤكد موافقة أفراد العينة على توافر بُعد التحفيز في القطاع المصرفي السعودي بمدينة خميس مشيط وأبها في حين أثبتت دراسة (جعفر، 2017) أن قلة تحفيز الموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات.
- 5- اتضح أن بُعد الشراكة يطبق بنسبة جيدة بنسبة 79.96%، وهي نسبة مرتفعة تؤكد موافقة أفراد العينة على توافر بُعد الشراكة.
- 6- من خلال التحليل تبين أنه يوجد تطبيق للذكاء الاستراتيجي في القطاع المصرفي بمنطقة عسير بدرجة كبيرة جداً.
- 7- اتضح أن الاهتمام في إدارة الأزمات في المصارف في مدينة خميس مشيط وأبها مرتفعة بنسبة 73.73% وهي نسبة جيدة.

الخاتمة.

من خصائص عصرنا الحاضر ووفق مقتضيات التطور السريع والتغيرات التقنية والتقدم الآلي أن يكون عصر تقلبات متنوعة، ومنها ما شهده الكوكب في السنتين الأخيرتين تحت وطأة جائحة كورونا، التي صاحبها تأثير عالمي على مستويات عدة، اقتصادية واجتماعية وبيئية، فكان لزاماً أن تقوم المؤسسات المالية، بكونها المؤسسات

المتحكمة في الاقتصاد وذات الأثر المهم في ثبات ركائز أي دولة، أن تولي احتمالية المفاجئات غير المتوقعة وأن تكون على قدر استشراف المستقبل بما يحفظها من موجات وتقلبات.

وعلى ضوء هذا كانت هذه الدراسة، التي أولت الذكاء الاستراتيجي أهمية عالية في مساعدة المؤسسات على إدارة الأزمات المتوقعة، فتبين أن المؤسسات التي تحت الدراسة تتمتع بحس عالي تجاه هذا المكون، ولكن هذا لا يمنع من إدخال ما تمدنا به التقنية والمعرفة الحديثة من مستجدات لتلافي الأزمات، إذ من طبيعة الأزمات أن تتلافى المعالجات السابقة وتتخذ صورة أخرى قد تكون مفاجئة لمن لم يجمع بين الرؤية المستقبلية وتحليل أسباب المشكلات. من هذا المنطلق توصل البحث إلى عدة نتائج نستعرضها فيما يلي:

الاستنتاجات:

- 1- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية، التحفيز، الشراكة، التفكير) على صنّاع القرار.
- 2- وجود توافق عالي بين الخطط الاستراتيجية في المصارف والأداء الفعلي على أرض الواقع وهذا يدل على قدرة العاملين على تطبيق النظريات المكتوبة وتحويلها إلى واقع عملي حتى يتبين نجاح أو فشل تلك النظريات.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وبين علمية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي المدروس وهذا يؤكد قدرة العاملين في القطاع المصرفي المدروس على رسم خارطة مستقبلية تُمكنهم من تحديد المتغيرات التي تطرأ خلال الأزمات.
- 4- وجود علاقة بين تفكير العاملين في القطاع المصرفي وعملية إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، وهذا يبين قدرة القادة على وصل أجزاء القطاع المصرفي وقدرتهم على تحليل أسباب المشكلات التي قد تقع في ظل الأزمات.
- 5- وجود علاقة بين تحفيز العاملين في القطاع المصرفي وعملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وهذا يوضح أن القادة لديهم القدرة اللازمة على تحفيز العاملين معهم ودفعهم نحو العمل المُتقن في ظل أزمة غير معتادة.
- 6- وجود علاقة بين الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات. وهذا يوضح مقدار الوعي عند العاملين في القطاع المصرفي بأهمية الشراكة في تحقيق أهداف المؤسسة المالية.

التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

- 1- تبعاً لأثر تطبيق الذكاء الاستراتيجي توصي الدراسة بالاستعانة بخبراء مختصين في مجال الذكاء الاستراتيجي وذلك للمحافظة على قوة تأثير الأبعاد الخاصة به وتوظيفه بطرق متعددة مع احتمالية تعدد صور الأزمات المستقبلية.
- 2- تحفيز العاملين في القطاع المصرفي للحصول على شهادات مهنية في الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
- 3- العمل على نشر أهمية عوامل الذكاء الاستراتيجي بطرق حديثة تكفل تشبع العاملين به.
- 4- الحرص على زيادة تفعيل إيجاد الشراكات مع منظمات أكاديمية تحرص على تعليم طرق الذكاء الاستراتيجي.
- 5- تفعيل الخطط المستقبلية التي تتوقع حصول أزمات مستقبلية بناءً على دراسات واقعية بناءً.
- 6- الحرص على إدخال مستجدات في مجال تقنية المعلومات والمتمثلة في الذكاء الاصطناعي والاستفادة منه في مجال الذكاء الاستراتيجي.

7- عدم السماح بانخفاض مستوى الأداء والحرص على رفعه مع كل أزمة يمر بها القطاع المصرفي.

قائمة المراجع.

• القرآن الكريم.

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم الزيات وآخرون، (2004) كتاب المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مجمع اللغة العربية، مصر.
- إسلیم، وسام صبيحي (2017) سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة (رسالة ماجستير)، الطبعة الأولى، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- بغدادي، فيصل (2014)، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الطبعة الأولى، جامعة المسيلة، الجزائر.
- الجرجاوي، زياد (2010)، كتاب مناهج البحث العلمي، داروائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن.
- الجعبري، رضوان احمد (2017)، إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين.
- جعفر، يونس (2017)، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، فلسطين.
- الجنابي، أميرة هاتف (2018)، الإبداع الإداري وتأثيره في التطور التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الألبان، العراق.
- الخفاجي، نعمة عباس؛ والبغداد، عادل هادين (2015)، ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء، منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، عدد خاص، بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، العراق.
- خير الله، جمال أنيس (2018) كتاب الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- شمة، محمد حنفي (2019) كتاب فن إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
- صالح، أحمد علي وآخرون (2017)، كتاب الإدارة بالذكاءات، نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، داروائل للنشر، الأردن.
- عبدالحميد، صلاح (2019)، الإعلام وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر.
- عبدالرحمن، إيمان (2018)، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- عبداللطيف، عبد اللطيف (2016)، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية الإدارة والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الخاصة، الأردن.

- العزاوي وبشرى هاشم محمد (2018)، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- عمران، نضال عبدالهادي، (2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة آسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل، العدد (3)، المجلد (23)، العراق.
- عياد، لؤي سعيد (2015)، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (2015)، التكيف الاستراتيجي الهيكلي لأبعاد البيئة- دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

- Kuhlmann, S. et al, (2017) , "Improving Distributed Intelligence In Complex Innovation Systems", Final Report of the Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), Karlsruhe, (June), www.isi.fhg.de/, pp. (1-85).
- Parnell, J. (2015). Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium- Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico, and the United States. Journal of Contingencies and Crisis Management, 23(4) , 221-234.
- Source: Tham, K. & Kim, M., "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise modeling & ABS", Proceeding of the international business & economic research,2016:3