

أثر الذكاء الاستراتيجي على ادارة الازمات في البنوك التجارية اليمنية

The Impact of Strategic Intelligence on Crisis Management in Yemeni Commercial Banks

منير المخلافي¹ ، مازن المخلافي²

¹ جامعة الحكمة (اليمن)

² جامعة الحكمة (اليمن)

تاريخ النشر: 2025/10/30

تاريخ القبول: 2025/03/07

تاريخ الاستلام: 2024/07/03

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الازمات في البنوك التجارية اليمنية، وذلك من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي (البصيرة، الرؤية المستقبلية، التحفيز، الشراكة) وأثرها على إدارة الازمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (89) استبانة على عينة الدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على بعدي الاستعداد للازمة، الاستجابة للازمة، بالإضافة إلى وجود أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة بـ (الرؤية، التحفيز، الشراكة) في بعد التعافي من الازمة كأحد ابعاد إدارة الازمات. بينما لم يظهر أثر لبعدي البصيرة كأحد ابعاد الذكاء على التعافي من الازمة كأحد ابعاد إدارة الازمات، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الذكاء الاستراتيجي كجزء من البرامج التدريبية للقيادات بمستويات الإدارية من أجل تعميق مفهومه لدى إدارات البنوك لما له من أهمية كبيرة في مواجهة التغيرات في البيئة المحيطة ومواجهة المخاطر والأزمات.

: الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، إدارة الازمات، البنوك التجارية اليمنية

تصنيف JEL: G21 ؛ M12 ؛ D81 .

Abstract:

This study aimed to know the impact of strategic intelligence on crisis management in Yemeni commercial banks, through the dimensions of strategic intelligence, which are (insight, future vision, motivation, partnership) and their impact on crisis management. The study used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a tool for data collection, where (89) questionnaires were distributed to the study sample, and were analyzed using the statistical package program (SPSS). The study reached a set of results, the most important of which are: There is an impact of the dimensions of strategic intelligence (insight, vision, motivation, partnership) on the dimensions of preparedness for the crisis and response to the crisis. In addition, there is an impact of the dimensions of strategic intelligence represented by (vision, motivation, partnership) on the dimension of recovery from the crisis as one of the dimensions of crisis management. While there was no effect of the dimension of insight as one of the dimensions of intelligence on recovery from the crisis as one of the dimensions of crisis management, the study recommended the necessity of developing strategic intelligence as part of training programs for leaders at various administrative levels in order to deepen its understanding among bank departments because of its great importance in facing changes in the surrounding environment. And facing risks and crises.

Keywords: strategic intelligence, crisis management, Yemeni commercial banks.

Jel Classification Codes: G21 ؛ M12 ؛ D81.

1 الاطار العام

1.1 المقدمة:

ساهمت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت، والابتكارات الناشئة، والعولمة، وتحرير التجارة العالمية، إضافة إلى التحولات الاقتصادية العالمية، في احداث تغييرات شديدة في بيئة الاعمال، فمن جهة ساهم ذلك في تطوير الاعمال وخلق فرص جديدة وحقق العديد من الفوائد، ومن جهة أخرى صاحب ذلك العديد من التحديات والمخاطر والأزمات وعدم اليقين (OECD, 2021). والقطاع المصرفي باعتباره أحد قطاعات الاعمال، فقد واجه تحديات ومخاطر وازمات، اتخذت أشكالاً متنوعة تراوحت بين الأزمات المالية، قضايا الاحتيال المالي، الافلاس، الأوبئة والكوارث الطبيعية؛ حتى الهجمات الإرهابية، والتي تحدد بقائها واستمرارية نشاطها (Aljuhmani, & Emeagwali, 2017: 51).

ويعد قطاع البنوك في اليمن من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها حيوية، لعلاقتها المباشرة بالاقتصاد الوطني والتنمية، وهو كغيره من منظمات الأعمال يواجه تحديات عديدة وتهديدات خطيرة أفرزتها التطورات والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة في بيئة العمل المصرفي، إضافة الى تعرض العديد من البنوك اليمنية بعد ازمة 2014، للعديد من المشاكل في السيولة وتسرب العملاء نتيجة لما فرضه الوضع السياسي الراهن المضطرب واثرة على الواقع الاقتصادي للبلاد، وما فيه من صعوبات ناتجة عن الوضع الراهن.

وفي ضوء ما سبق، فإن القدرة على التنبؤ بالأزمات المحتملة والاستعداد لها، فضلاً عن القدرة على الاستجابة لها بنجاح وإدارتها عند حدوثها، ضرورة لإدارة الأزمات بشكل فعال. وهذا يستدعي استخدام المعرفة المتخصصة، والتفكير الموسع، والتقييم المستمر، والاستفادة من وجهات النظر المتعددة، والتنسيق مع الأطراف الخارجية.

ومن هنا برز مفهوم الذكاء الاستراتيجي باعتباره مدخل للتعامل مع التغيير الاستراتيجي المتوقع والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة المحيطة ومواجهة المخاطر والازمات.

وعليه فإن الدراسة الحالية سوف تركز على الذكاء الاستراتيجي وأثره على ادارة الازمات في البنوك التجارية اليمنية.

1.2 مشكلة الدراسة

تتعرض البنوك اليمنية للعديد من التهديدات والمخاطر والأزمات التي تواجه أعمالها، فالأحداث التي شهدتها البلاد خلال العقد الحالي من التغيرات والتقلبات في الأوضاع السياسية والاقتصادية أدت إلى تعثرات في بعض البنوك اليمنية، حيث يؤدي عدم الاستقرار إلى ظهور الأزمات وانتشارها، وقد أدت الأحداث والصراعات والحروب والأوضاع غير المستقرة وغير الآمنة التي تشهدها اليمن خلال الفترة الحالية إلى توقف معظم البنوك عن أداء وظائفها الأساسية نتيجة الظروف البيئية المعقدة والمتغيرة المحيطة بها. ومن هنا برزت أهمية إدارة ومواجهة هذه الأزمات بما يتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ويمكن أن يساعد الذكاء الاستراتيجي صانعي القرارات على توقع الأحداث المستقبلية، وتجنب المفاجآت الاستراتيجية، واتخاذ قرارات مستنيرة. ويمكن أن تكون المعلومات الذكية ذات قيمة كبيرة لصانعي القرار، عندما تكون مرتبطة بالموقف، وتأتي في الوقت المناسب، وتتميز بالدقة (Gupta: 2019: 1906). وفي ضوء ما سبق، يتمثل التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة في التالي:

ما أثر الذكاء الاستراتيجي على ادارة الازمات في البنوك التجارية اليمنية؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي في البنوك التجارية اليمنية؟
- ما مستوى ممارسة البنوك التجارية اليمنية لإدارة الازمات؟
- ما أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية المستقبلية، التحفيز، التفكير النظمي، الشراكة) على ادارة الازمات في البنوك التجارية اليمنية؟

1.3 فرضيات الدراسة: اعتمد الباحثان في الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية المستقبلية، التحفيز، الشراكة) على ابعاد ادار الازمات في البنوك التجارية اليمنية، وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على التعافي من الازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات..
 - الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على الاستجابة لازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على الاستعداد لازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل اساسي الى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في ادارة الازمات في البنوك التجارية اليمنية.

1.5 أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله ، حيث تعد هذه الدراسة مكملية لدراسات أخرى في مجال الذكاء الاستراتيجي ودوره الهام في ادار الازمات، فهو من المواضيع الهامة التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

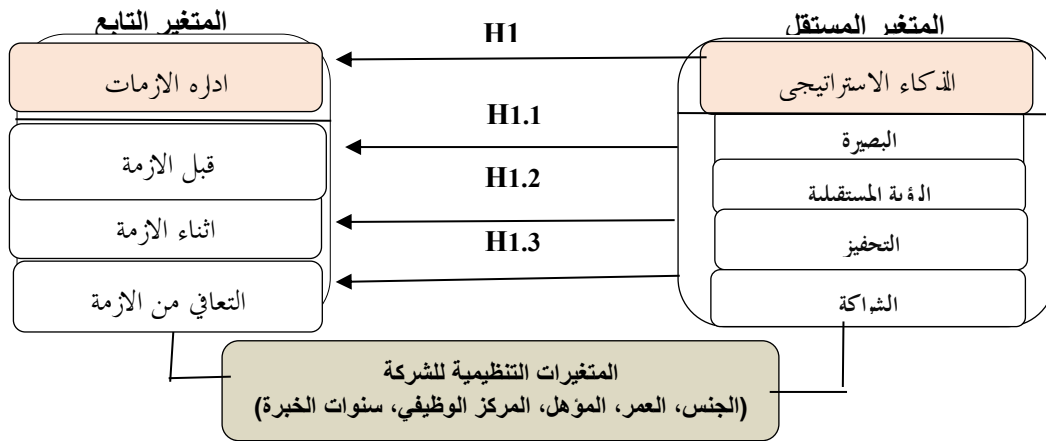
1.6 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، ادارة الازمات)، اضافة الى استخدام المنهج التحليلي، لتحليل أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وتم استخدام الاستبانة بالاستناد الى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة بهدف جمع البيانات الأولية واختبار الفرضيات.

1.7 نموذج ومتغيرات الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة والوصول إلى أهدافها المتمثلة في تحديد دور المتغير مستقل على المتغير التابع، قام الباحثان بتطوير نموذج خاص بالدراسة . والشكل (1) يوضح نموذج الدراسة ومتغيراتها

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: (من اعداد الباحثان بالاعتماد على المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة)

1.8 حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة بالآتي :

- الحدود المكانيّة: طبقت هذه الدراسة في البنوك التجارية اليمنية.
- الحدود الزمانيّة: أنجزت هذه الدراسة خلال العام 2024 .
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العاملين في البنوك التجارية اليمنية.
- الحدود العلمية (الموضوعية): تناولت الدراسة المواضيع التالية: الذكاء الاستراتيجي، ادارة الازمات.

2 الدراسات السابقة:

قام الباحثان بإجراء مسح للدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتمت الاستفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة ومن هذه الدراسات ما يلي :

هدفت دراسة (ابن ماري، 2019) إلى معرفة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء الموظفين، من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف، الرؤية، الشراكة، الإبداع). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة. ولجمع المعلومات من أفراد العينة، تم توزيع (50) استبانة على عينة الدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع متغيرات الذكاء الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط العام للذكاء الاستراتيجي (4.47)، وانحراف معياري (0.60).

هدفت دراسة (اللات، 2020) الى التعرف إلى أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية، ودور الذكاء المنظمي في تحسين ذلك الأثر. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة

المكونة من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها 13 بنكا. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (338) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (315) استبانة. وأظهرت أهم نتائج الدراسة وجود أثر معنوي للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى أن الذكاء المنظمي يؤدي إلى تحسين أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية.

هدفت دراسة (Thani, & Obeidat, 2020) إلى التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (استثمار القدرات الاستراتيجية، تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تحسين وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، تطبيق الرقابة التنظيمية المتوازنة) وإدارة الأزمات المتمثلة في (الكشف عن إشارات التحذير، الاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط، والتعلم) في شركة (Ooredoo)، قطر. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها في إدارة الأزمات.

هدفت دراسة (Al-Daouri, & Atrach, 2020) إلى دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني. شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في بنك الاتحاد الأردني، وتكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين من الإدارات العليا والمتوسطة في بنك الاتحاد الأردني، والذين تم اختيارهم عشوائياً والبالغ عددهم (88) فرداً، تم استخدام الأسلوب الكمي (الوصفي والتحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد، خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على المرونة الاستراتيجية بنك الاتحاد في الأردن. هناك تأثير كبير للذكاء الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على مرونة رأس المال البشري ووجود تأثير للذكاء الاستراتيجي (بعد البصيرة، الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على المرونة في التكنولوجيا كما كان هناك تأثير للذكاء الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الحدس) على المرونة التنافسية. إضافة إلى وجود تأثير كبير للذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية الاستراتيجية) على مرونة تقديم الخدمة في بنك الاتحاد الأردني.

هدفت دراسة (المطري، والاشول، 2019) إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق ممارسات 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 توافر متطلبات تطبيق ممارسات 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.

هدفت دراسة (الأسمرى، 2022) التعرف على 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 خلصت نتائج الدراسة أن هناك مؤشرات وأبعاد كانت تُطبق بنسبٍ عالية مثل: بُعد الاستشراف وبُعد الرؤية وبُعد التفكير وبُعد التحفيز وبُعد الشراكة وبُعد إدارة الأزمة، بالإضافة إلى أنه يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا في القطاع المصرفي.

هدفت دراسة (Thaji, M., et al., 2022) إلى التعرف على نقاط القوة في ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تعزز من إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية قطاع التعليم في العراق ودور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز تلك العلاقة. تم اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لتحليل آراء عينة مكونة من (148) فرداً المدراء العاملون في مديريات التربية والتعليم والإدارات التابعة لها تم اختيارهم بشكل عشوائي وباستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها: أن هناك علاقة تأثير إيجابية مباشرة بين الاستراتيجيات القيادية وإدارة الأزمات. وجود دور تفاعلي مهم للتخطيط الاستراتيجي الذي يعزز المباشرة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

هدفت دراسة (القاضي، والبشابشة، 2022) الى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها 13 بنكاً وتم اختيار 6 بنوك. فيما شملت وحدة التحليل على المدراء التنفيذيين في الإدارتين العليا والوسطى (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير دائرة، ومدير فرع) في البنوك التجارية عينة الدراسة وبطريقة المسح الشامل والبالغ عددهم 320. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اشارت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي (تمكين العاملين، التميز في اتخاذ القرارات، تشجيع الإبداع) في البنوك التجارية الأردنية. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تمكين العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما وجاء مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي والإبداع التنظيمي بدرجة مرتفعة في البنوك.

هدفت دراسة (عبد العال: 2023) إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي علي تدعيم الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك التجارية بمحافظة القاهرة والحيزة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (60) فقرة، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بتوزيع (384) استمارة استقصاء على العاملين بالبنوك وبلغ عدد الاستثمارات التي تم استلامها (357) وتم استبعاد (27) استمارة غير صالحة للتحليل وهو يمثل (93%) من عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أنّ كلاً من مجالي الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية بمحافظة القاهرة والحيزة جاءت بمستوى تقييم مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود أثر للذكاء الاستراتيجي ككل، وللأبعاد: (الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الشراكة) منفردة على الميزة التنافسية المستدامة. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع برنامج عمل سنوي يركز على تعزيز الذكاء الاستراتيجي وبيان أبعاده المختلفة للعاملين فيه، على أن يصاحب هذا وجود موقف واضح لدى الإدارة العليا بدعم هذا التوجه، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك والتركيز على استخدام أساليب الذكاء الاستراتيجي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العاملة في البنوك التجارية محل الدراسة وهذا ما يولد انتماء وولاء لدى العاملين ويجفهم على العمل بشكل أكبر مما يحقق استدامة الميزة التنافسية وانشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي تزود القادة بالبنوك بالمعلومات الحيوية والضرورية وتسهم في رسم معالم المستقبل ومراقبة التغيرات واجراء تقييمات للمخاطر المحيطة.

هدفت دراسة (الشمسي، وعايض، 2023) إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية وبلغ عددهم (1710) موظفًا، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية بواقع (313) مفردة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البنوك المبحوثة تولي اهتمامًا كبيرًا بممارسة القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها، وكذلك بممارسة إدارة الأزمات بكافة أبعادها. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيًا للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات في البنوك المبحوثة.

2.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

- فيما يلي سيتم التعقيب على الدراسات السابقة من حيث نقاط الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية على مجموعة من العناصر وهي: الهدف، المنهجية، الأدوات، مجتمع وعينة الدراسة وذلك كما يلي:
- من حيث الهدف: تتفق الدراسة الحالية من حيث الهدف بشكل كبير مع دراسة (الأسمرى، 2022) بدراسته لأثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على اداره الازمات، ولكنها اختلفت في تحديد المتغير المستقل حيث اعتمدت دراسة (الشمسي، وعايض، 2023) على دراسة تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وكذلك دراسة (Thaji, M., et, al., 2022) هدفت للتعرف على نقاط القوة في ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تعزز من إدارة الأزمات.
 - من حيث المنهجية: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة باتباعها المنهج الوصفي التحليلي.
 - من حيث الأدوات: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة باستخدامهم للاستبانة كأداة للدراسة.
 - من حيث المجتمع: اتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة حيث تم تطبيقها على العاملين في البنوك، واختلفت مع دراسة ((Thaji, M., et, al., 2022) حيث كان مجتمع دراسته في المؤسسات الحكومية قطاع التعليم.

3 الإطار النظري:

3.1 الذكاء الاستراتيجي:

الذكاء الاستراتيجي هو أحد أكثر مفاهيم الذكاء حداثة في مجال الادارة الاستراتيجية، فهو يمثل نظاماً يساعد على مراقبة التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة والعمل على استغلالها والاستفادة منها (Alhamadi: 2020: 1)، ويعد الذكاء الاستراتيجي أحد أنماط الذكاء الذي يتسم به قادة المنظمات، إذ يمددهم بالقدرات الابداعية والرؤية المستقبلية، فضلا عن تهيئة آلية رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام والمنظمات الخدمية بشكل خاص، إذ يتطلب من المفكر الاستراتيجي في المنظمات استعمال قدراته العقلية وتوظيفها من أجل تكوين رؤية ذات علاقة بالأهداف الاستراتيجية للأمر البعيد واستشراف المستقبل فضلا على تحفيز الآخرين بتوحيد توجهاتهم وتدعيم التعاون وأسس العلاقة مع المنظمات الأخرى أو الأفراد الآخرين أو الإدارات في المنظمات من أجل تحقيق النجاح والتفوق (طالب، والبناء: 2012: 61).

1. مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

في الواقع، وفقاً للدراسات السابقة، فإن الذكاء الاستراتيجي مفهوم واسع ومتعدد المعاني وليس له تعريف ثابت ومحدد. عرفه (Xu Mark, 2007: 1-2) على أنه جملة العمليات والإجراءات التي يهدف من خلالها، الحصول على معلومات مناسبة وجعلها في متناول أيدي الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب، بما يجعلهم قادرين على توقع التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال؛ تصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون؛ واتخاذ القرارات المناسبة لتلك التغيرات بما يصب في خدمة أهداف المنظمة.

أن الذكاء الاستراتيجي يمثل مقدرة فكرية وعقلية يتمتع به مديرو المنظمات في إدارة ومعالجة المعلومات ذات العلاقة بأعمالهم وصولاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى (الخاصة، الشماسين: 2016: 174). وبشكل اخر عرفه (حسين: 2019: 576) بأنه أداة تستخدم بكفاءة وفعالية لتوفير المعلومات اللازمة لصناع القرارات بالمنظمة، ويساعد المديرين في تفهم البيئة المحيطة بالمنظمة والتكيف مع التغيرات البيئية، والتعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة والعمل على تنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ومحاولة استغلال

الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المتوقعة". ويرى (Knosch: 2015: 91) أن الذكاء الاستراتيجي يوجه المنظمة نحو التطلع إلى المستقبل البعيد والقريب، ويساعدها في صنع قرارات مهمة مبنية على المعرفة، وفي نفس الوقت معنية بالمستقبل وبما يتلاءم وأوضاع المنظمة. ويعتقد (Nofal & Yusof; 2013: 659) بأنه نظام شامل يساعد في اتخاذ القرارات من خلال مراقبة وتحليل بيئة التشغيل في المنظمة، كما أنه يركز بشكل أساسي على المعلومات الاستراتيجية والموارد والشراكات والاستشارات الاستراتيجية.

ويرى (Alobidyeen, & Al-Rawashdeh; 2020: 30) أن الذكاء الاستراتيجي هو طريقة شمولية للتفكير في حاضر ومستقبل المنظمة وحل مشاكلها والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بطريقة تضمن للمؤسسة الحفاظ على أعمالها- والحفاظ على الميزة التنافسية وتحقيق نجاحها المستمر.

وينظر عدد من الباحثين إلى الذكاء الاستراتيجي بأنه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء، وهي الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي فضلاً عن المعرفة بوصفها إحدى أهم ركائز المنظمة المعاصرة

(Marín, : 2020: 67-68) (Keikha; 2016: 265) (الناصر: 2015: 183).

يمكن أن يساعد الذكاء الاستراتيجي صانعي القرار على توقع الأحداث المستقبلية، وتجنب المفاجآت الاستراتيجية، واتخاذ قرارات مستنيرة. ويمكن أن تكون المعلومات الذكية ذات قيمة كبيرة لصانعي القرار، عندما تكون مرتبطة بالموقف، وتأتي في الوقت المناسب، وتميز بالدقة (Gupta: 2019: 1906).

2. أهمية الذكاء الاستراتيجي:

لقد نال الذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة في قطاعات الأعمال المختلفة، حيث يستخدم لتوفير قاعدة معلومات يعتمد عليها في صناعة القرارات الاستراتيجية، من ناحية، ومن ناحية أخرى برز الذكاء الاستراتيجي كأحد أنماط الذكاء الذي يمد القادة بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية (محمود: 2018: 73).

الذكاء الاستراتيجي هو ذكاء لتشكيل سياسات المنظمة وأهدافها التنافسية وتخطيط الأعمال في بيئة الأعمال المتغيرة. توفر المعلومات الاستراتيجية الإرشاد والتوجيه لمساعدة صانعي السياسات في اتخاذ القرارات السليمة. يستخدم قادة المنظمات الذكاء الاستراتيجي في مناهج جمع المعلومات وتحليلها لتوفير التوجيه، وتقييم سياسات المنظمة وإجراء التحليل الذكي وتحديد الطرق المناسبة لضمان التقدم في الأعمال (Kori, & Maina; 2021: 2).

وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه أداة مهمة للمديرين لاتخاذ عدد من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية في البيئة العالمية، حيث يؤدي إلى التميز من خلال تطوير حلول استراتيجية لمشاكل العمل المعقدة (Alhamadi, 2020: 1).

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في الجوانب الآتية:

1. إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المؤسسة من خلال التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيات الجديدة وتزويدهم بالمعلومات الضرورية.
2. إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة.
3. زيادة قدرة المؤسسات على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن.
4. التشخيص المبكر للفرص والتهديدات من خلال مراقبة مؤشرات انبثاقها.

3. أهداف الذكاء الاستراتيجي:

يتضمن هذا أيضاً تحديد الأولويات والأهداف والاتجاه على مستوى أوسع من خلال الجمع بين البيانات الخارجية والداخلية ومن ثم تحقيق بيانات كاملة حول المنافسة التجارية وتحديد موقعها في بيئة تنافسية. يساعد ذلك منظمات الأعمال على تقييم الطلب المنتجات والخدمات المناسبة التي يمكن أن تؤدي إلى استقرار واستدامة الأعمال.

(Kori, & Maina, : 2021: 3)

يجب أن يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات مفيدة للمنظمات حول أعمالها اللازمة للاستجابة للتغيرات المتوقعة في البيئة المحيطة، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة وتضمن النمو المستقبلي للربحية في الأسواق الجديدة للصناعة أو في الصناعات الأخرى (Keikha, : 2016: 265).

ويشير (عبد العال: 2017: 197) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يهدف إلى تمكين المنظمات من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال النهوض بمهمة جمع وتوفير معلومات استراتيجية وتحليلها للبيئة الخارجية وجعل المنظمات تبحث عن إيجاد صيغ ذكية في مجال البحث والتطوير وعن فهم التهديدات والتحديات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.

وهناك من يجادل بأن هدف الذكاء الاستراتيجي ليس الحفاظ على مكانة المنظمة في سوق الصناعة القائمة، وإنما يهدف إلى إيجاد مكانة جديدة وشغل مساحة أكبر وتعزيز نقاط قوة المنظمة (Marín : 2015: 24).

ويحدد (صالح وآخرون، 2010: 148-164) أهداف الذكاء الاستراتيجي، كما يلي:

- أ- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية إزائها.
- ب- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها.
- ج- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى.
- د- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير، وتقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.

4. خصائص الذكاء الاستراتيجي:

يتسم الذكاء الاستراتيجي بعدد من الخصائص اختلف في تحديدها علماء الادارة، ومن بين تلك الدراسات التي أشارت إلى خصائص الذكاء الاستراتيجي ما حدده مايكل (Maccoby, Michael .2017) من خصائص الذكاء الاستراتيجي فيما يلي:

1. التكامل: ويعني تكامل جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي بحيث تعمل كل تلك الأبعاد كوحدة واحدة، وكل بعد من تلك الأبعاد له وظيفة تميزه عن غيره من الوظائف إلا أنها تتكامل تلك الوظائف لتحقيق أهداف الذكاء الاستراتيجي..
2. سهولة الوصول: ويقصد بها إتاحة إمكانية الحصول على المعلومات بطريقة مناسبة وللشخص المناسب في الوقت الملائم
3. التعاون: ويقصد به تعاون جميع منسوبي المنظمة (قادة وموظفين) بهدف تحديد التحديات والتهديدات التي تواجه المؤسسة وكيفية التغلب عليها.

وعلاوة على ذلك فقد أشار (Marín : 2015: 26). إلى ان خصائص الذكاء الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

- تكون من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها داخلية.
- معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشرافية عن المستقبل.

- معلومات غير رسمية بدرجة كبيرة، ومعلومات متعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع.
 - معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحس تساعد الادارة في رؤية المستقبل.
- ومما سبق يمكن القول بان الذكاء الاستراتيجي يتميز بأنها معلومات سهل الحصول عليها تأتي من مصادر داخلية وخارجية في الأغلب، وذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشرافية عن المستقبل، كما أنها غير رسمية ومتعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمنظمة.

5. مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

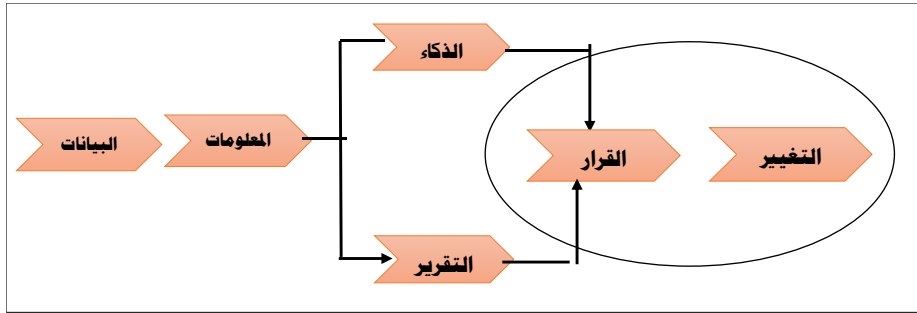
الهدف الرئيسي للذكاء الاستراتيجي هو دعم تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال توفير معلومات استراتيجية. حيث ان النواة الأساسية في تكوين الذكاء الاستراتيجي هي المعلومات، والتي يؤدي الذكاء الاستراتيجي من خلالها مجموعة أدوار، وترجع أهمية المعلومات للذكاء الاستراتيجي فيما يلي: (محمود، 2018: 73)

1. تعد أحد المكونات الأساسية لأي عملية اتخاذ قرار بالمنظمة.
 2. تسمح بالتشخيص المبكر للفرص والتحديات الخاصة بالمنظمة.
 3. تعد أداة إدارية فعالة لاستشراف المستقبل وتوقع التغيرات.
 4. تطور من قدرة المنظمات على التعلم الجماعي وبناء المنظمة المتعلمة.
- ويرى (Xu Mark, 2007: 6) أن مفتاح صنع عملية الذكاء الاستراتيجي الناجحة، ليست فقط تركيز فريق الادارة على العملية، وانما أيضاً بالتركيز على الأفراد والتكنولوجيا.

وهنا يجب على قيادة المنظمات إنشاء ثقافة تضمن الاحتفاظ بالموارد المعرفية والخبرات التي تم استكشافها واختبارها واختيارها، حتى تكون المنظمة قادرة على التوافق السريع مع ظروف السوق التي تتغير باستمرار. ويجب على قادة المنظمة التركيز على الموظفين لضمان نجاح عملية الذكاء الاستراتيجي، وذلك من خلال ما يلي: (Xu Mark, 2007: 6-7)

- التشجيع على الشعور بالتغيرات / الاتجاهات ومحاولة تحديد كيفية تأثير هذه التغيرات في بيئة العمل أو الصناعة على ممارسات الأعمال.
 - التعرف على كيفية مشاركة التصورات الجديدة والمعلومات والأفكار أينما كانت مثل هذه المعلومات.
 - فهم الرؤية المستقبلية للمنظمة للتعرف على المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ قرارات تجارية مستنيرة.
 - النظر الى الموظفين كمورد قيم عندما يتعلق الأمر بجمع وتحليل المعلومات الاستراتيجية.
 - يجب على الادارة أيضاً تزويد الموظفين بالأدوات اللازمة.
- ولتطوير الذكاء الاستراتيجي، طرح (Gupta: 2019: 1905) ثلاثة مقترحات يمكن اتباعها:
1. تحديد ومناقشة القضايا التي سيكون لها أثر كبير في أداء الاعمال في المستقبل.
 2. إشراك الأشخاص المناسبين.
 3. تحديد دورات التخطيط الصحيحة.
- ### 6. مراحل الذكاء الاستراتيجي:

تعتمد دورة الذكاء الاستراتيجي الجديدة على نموذج إنتاج معلومات استخباراتي بسيط من المهم فهمه (انظر الشكل 2).



الشكل (2) : نموذج معالجة البيانات وتحويلها الى ذكاء استراتيجي لاتخاذ القرار

Reuser , Arno H.P. (2017). The RIS Open Source Intelligence Cycle. JOURNAL of MEDITERRANEAN and BALKAN INTELLIGENCE AN INTERNATIONAL JOURNAL. , 10 (2), p. 35.

تبدأ العملية بالبيانات، البيانات هي الحقائق الخام والتي يبدأ بها إنتاج الذكاء. وعادة ما تكون البيانات غير صالحة وغير منظمة ومكررة ومشتملة. وبالتالي يجب معالجة هذه البيانات لإنتاج معلومات تكون على أقل تقدير منظمة، ومترجمة، غير مكررة، ومرتبطة، وغير غامضة، ومعتمدة، مختصرة، والتحقق من صحتها من أجل الفائدة والموثوقية. هذه المعلومة تتطور إلى ذكاء عندما يتم وضعها في تنسيق مفيد لاحتياجات صانع القرار. ويتطلب ذلك، تحليل المعلومات لإنتاج معلومات استخباراتية. يجب أن يؤدي الذكاء إلى نوع من القرار أو على الأقل التأثير على القرار الذي يجب أن يؤدي بدوره إلى بعض التغيير (Reuser: 2017: 35).

دورة الذكاء الاستراتيجي هي عملية تتم على مراحل ومتكررة لتحويل البيانات إلى معلومات ذكية مفيدة لتحقيق أهداف المستخدم، وتتألف من مجموعة من المراحل التي تحدث بشكل متتابع ودوري، وتتضمن الأدوات والعناصر التي تشارك في توليد المعرفة لدعم عمليات اتخاذ القرار للمستخدم، تتفاعل مع مناطق التأثير المختلفة، بطريقة ديناميكية (Marín,,: 2020: 69).

وتتمثل مراحل دورة الذكاء الاستراتيجي وفقاً لكلا من (Reuser : 2017: 38-) (Marín,,: 2017: 69-71)

(39) (Xu, Mark. : 2007: 5) فيما يلي:

1. مرحلة الاستشعار Sensing: تتضمن بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمؤسسة.
 2. مرحلة الجمع Sensing: تركز على جمع البيانات ذات الصلة والدلالة القوية.
 3. مرحلة التنظيم Organizing: تركز على هيكلية المعلومات التي تم جمعها ووضعها في شكل مناسب كمصدر للمعلومات.
 4. مرحلة المعالجة Processing: تحليل المعلومات بطرق وأدوات مناسبة.
 5. مرحلة الاتصال Communicating: تجهيز وتسهيل وصول المعلومة إلى المستخدمين.
 6. مرحلة الاستخدام Using: الاعتماد على المعلومة في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط وتنفيذها.
- وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالعمل الجماعي بين المدراء والموظفين والخبراء المختصين والتنفيذيين والتي تساعد في خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال التحويل المستمر للبيانات الى الذكاء الاستراتيجي.
7. أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

وفقاً للدراسات السابقة، فإن الذكاء الاستراتيجي مفهوم واسع الانتشار ومتعدد المعاني وليس له تعريف ثابت ومحدد، واتفقت تلك الدراسات على عدد من الأبعاد، ويمكن تناولها في خمسة أبعاد رئيسية وهي: (Gupta, Kuldeep: 2019: 1902)،

(Liebowitz: 2006: 13)، (Maccoby, 2015: 76)

البصيرة Foresight:

هي القدرة على توقع تيارات التغيير والتي قد تشكل تهديدات أو توفر فرصاً للمنظمة. ويتطلب اكتساب البصيرة، القدرة على إدراك الأنماط التي تشير إلى التهديدات والفرص للمنظمة (Maccoby, 2015: 77). تختلف البصيرة عن التنبؤ بالمستقبل، فالاستشراف ينبع من الجمع بين المعرفة الأساسية من مراقبة بيئة المنظمة وتفسير الاتجاهات والأنماط العالمية (Maccoby, 2015: 77)، التبصر هو عنصر مهم في الذكاء الاستراتيجي كما يظهر قدرة الإدارة العليا على رؤية ما لا يراه الآخرون (Maccoby, 2011: 45). وأشار (Komninos, 2006: 32) إلى أن الاستبصار هو عملية جمع عوامل التغيير الرئيسية ومصادر المعرفة المختلفة لتكوين رؤية استراتيجية وذكاء تنبؤي، مما يؤكد أن الاستبصار يوفر للمدير قدرًا أكبر من الوضوح بشأن الأحداث المستقبلية والاعتماد على التوقعات. وبما أن حالات عدم اليقين موجودة دائماً وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بالمستقبل، فإن الاستبصار يساعد القادة على تقليل عدم اليقين ورؤية الاتجاهات المستقبلية التي تمكنهم من وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية.

الرؤية Visioning:

الرؤية المستقبلية تشير إلى تصورات وتوقعات ما يجب أن تكون عليه المنظمة، وهي تمثل النظرة المستقبلية للمستقبل والتوقعات التي يمكن الحصول عليها على المدى الطويل (Al-Daouri, & Atrach, 2020, 42). جميع المنظمات العمل للوصول إلى المستقبل الذي يسعون إليه لتحقيق أهدافهم، وهذا يتطلب إعداد وتطوير رؤية مستقبلية للوصول إليها، لأن الرؤية هي الصورة التي تتشكل في الأذهان عن المستقبل الذي تريد المنظمة الوصول إليه (Wheelen & Hunger: 2012: 9). وتطلب تطوير الرؤية وجود تعاون بين جميع العاملين في المنظمة، يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية المطورة واضحة، تعالج جميع جوانب المنظمة، وتقدم صورة ووصف لمستقبل مثالي للمنظمة (Al-Daouri, & Atrach, 2020, 42)، ويُنظر إلى الرؤية على أنه الهدف طويل المدى الذي تتجه إليه المنظمة ويمثل صورة المنظمة في المستقبل (Dess, et. al., 2014). وفقاً لـ (Maccoby, 2011) يظهر دور الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي من خلال الآتي:

1. رسم خارطة طريق للعاملين حيث تمكن المنظمة من توجيه سلوكهم.

2. تحديد التوجهات المرغوبة وتطوير إمكانات المنظمة للاستعداد للتغيرات القادمة.

3. تحديد مواقع المنافسين واتخاذ رد الفعل تجاههم.

4. إيجاد حالة من التفاعل الإيجابي بين العاملين في المنظمة.

ويرى الباحثان أن الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي يجب أن تعطي صورة متكاملة تعكس كل أجزاء المنظمة لمستقبل مثالي. وتعد الرؤية كطريقة لحث المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال عملية تحفيز العاملين على بذل أقصى الجهود للوصول إلى الأهداف المرجوة. وهناك من يرى أن الرؤية تتعلق بقدرة الإدارة العليا على التطلع إلى المستقبل، وكيف ستكون المنظمة في المستقبل.

التحفيز Visioning:

الدافع هو قوة إرشادية داخلية تقود الناس من الناحية الفسيولوجية والنفسية إلى متابعة خططهم من أجل تلبية احتياجاتهم أو تحقيق بعض الأهداف المتوقعة (Lam, & Tong, 2003: 64). ويقوم القائد على تحفيز الأفراد وتوحيد جهودهم على هدف محدد من أجل تحقيق الرؤية التي تسعى المنظمة للوصول إليها (النعيمة: 2008: 173). ويقوم القادة بدفع الأفراد في المنظمة من خلال عملية التحفيز من أجل تحقيق رؤية المنظمة، من خلال تحديد ما يحفز وينمي الدافع بين العاملين ويدفعهم للعمل وإنجاز أهداف المنظمة (Al-Hamiri: 2019: 433). يعتقد البعض أن الحافز يختلف من شخص لآخر، لذلك يجب أن يمتلك القائد القدرة على التمييز بين الأفراد وما يحفزهم للاستجابة والعمل من أجل تحقيق الرؤية التي تسعى المنظمة للوصول إليها.

ويرى الباحثان أن القدرة على تحفيز العاملين هي قدرة قيادة المنظمة على حشد عواطف ورغبات العاملين نحو القيام بعمل ما، والإقناع بأهداف المنظمة وترجمة دوافع الفرد إلى سلوكيات تعبر عن استعداداته لبذل الجهود التي تمكنه من تحقيق المطلوب منه وتحقيق أهداف المنظمة وإشباع ما يحتاجه من احتياجات معنوية ومادية مقابل أدائه لتحقيق منافع متبادلة لكلا الطرفين مع الأخذ في الاعتبار أن التحفيز يختلف من فرد لآخر ومن موقف لآخر.

الشراكة Partnering:

هي القدرة على تطوير العلاقة الإنتاجية للشركة، من خلال تطوير التحالفات مع الشركات ذات القدرات التكميلية (Maccoby, 2015: 77). فالقدرة على تطوير والحفاظ على علاقات الشراكة المثمرة هو أمر أساسي - الجودة التي يبني عليها القادة قيادة فعالة فرق. ستكون عملية الشراكة من خلال قدرة المنظمة على صياغة التحالفات والتعاون الاستراتيجي مع المنظمات الأخرى. تمثل الشراكة قدرة القائد الذي يتمتع بذكاء استراتيجي على إقامة تحالفات استراتيجية، ورؤية لإقامة شراكة وتحالف وتكامل مع منظمات أخرى (عمران: 2015: 1289). قائد يمكنه تكوين شراكات ولديه القدرة على الاستفادة منها سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى الخارجي من خلال التحالف مع المنظمات الأخرى، هي سمة من سمات الذكاء أن القائد لديه قدرات على تكوين شراكات (Baie, et. al., 2017: 246). من خلال خططها الاستراتيجية، تسعى المنظمات إلى عقد شراكات مع منظمات تعمل في نفس المجال أو شركات لها علاقة بمنظمات تعمل في مجالات أخرى (Shujahat, et al: 2017: 57). تلعب عملية الشراكة دوراً مهماً في استراتيجية المنظمة وتوفير المعلومات من العاملين بالمنظمات الأخرى (Walsh: 2017: 552). وتتوقف إقامة شراكة ناجحة على قدرة المدير على امتلاك رؤية مستقبلية شاملة للشراكة، وتلعب الشراكة دوراً كبيراً في الارتقاء بقدرات المنظمات وقيادتها حيث تؤدي الشراكة إلى ما يلي: (Abuktaish, & Alkshali, : 2020):

1. تحسين وتطوير كفاءة الشركاء في الأداء، وخفض التكاليف وتحويل التنافس إلى تعاون.
2. تزيد من قدرة التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية المتسارعة، واقتناص الفرص المتاحة وتبادل الخبرات والأفكار بين الشركاء.
3. التشجيع على المشاركة في مخاطر دخول الأسواق الجديدة والاستجابة للتغيرات المحيطة.
4. تحقيق أكبر قيمة لأطراف الشراكة من خلال إشباع حاجات المستفيدين والتميز في الأداء وزيادة الاستثمار طويل الأجل، وتخفيض المخاطر الناتجة عن إنتاج المنتجات الجديدة ومواجهة الجمود التنظيمي.

3.2 إدارة الازمات:

1. مفهوم ادارة الازمات

ظهر مفهوم الأزمة في عام 1986 عندما نظم الناتو أول مؤتمر لهندسة البرمجيات في مدينة **Garmisch** بألمانيا وذلك من أجل إيجاد حل لما أصبح يعرف باسم الأزمة في ذلك الوقت، حيث كانت البرمجيات في أزمة لأكثر من 50 عاماً (Zykov,2021:7), ويعد علم ادارة الازمات أحد العلوم الإدارية المهمة التي ازدادت أهميتها في عالمنا المعاصر، إذ يعد التعامل مع الازمات هو المختبر الحقيقي الذي يكشف مدى كفاءة المنظمة، فالمواقف الصعبة والحرارة التي تمر بها المنظمة هي التي تحدد مدى خبرة أو معرفة وقدرة المديرين على مواجهتها، فالقدرة على رصد الأزمة وتحليلها واتخاذ القرار المناسب والصحيح بسرعة لا يتم الحكم عليه إلا من خلال ادارة الازمات وخاصة أن التعامل مع الازمات له سمة خاصة يستمد خصوصيته من تداعيات وتأثير عوامل أحداث الأزمة على المنظمة (Ratten,2020:4).

وفقاً ل (Mehr & Jahanian: 2016:143)، فإن إدارة الأزمات هي إجراء يتم اتخاذه بهدف التخفيف من حدة الأزمة وتقليل التأثير السلبي الذي يمكن أن تحدثه الأزمة على الشركة وأصحاب المصلحة على حد سواء. حيث إدارة الأزمات هي عملية، يمكن تجميعها في آلية ما قبل الأزمة، والاستجابة للأزمة وما بعد الأزمة.

عرّف (Bujak, & Topolski. 2015:180) إدارة الأزمات بأنها عملية ثلاثية تستخدم في منع الازمة من الحدوث أو محاولة تقليص تأثيره.

يؤكد (Al-Jameel,2022:46) ادارة الأزمات بأنها تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة المنظمة في مواجهة حدث سلبي فجأة غير متوقع أو نتيجة لبعض الأحداث غير المتوقعة التي تشكل خطراً محتملاً، مما يتطلب اتخاذ قرارات بسرعة لتقليل الأضرار يلحق بالمنظمة وتعيين شخص ليكون مدير الأزمة في حالة حدوثها.

ويعرفها (Muku,2017:2-3) بأنها تشير إلى العمليات التي تتعامل بها المنظمة مع الأزمة قبل حدوثها أو إثناءها أو بعدها والتي تتضمن تحديد الأزمة وتقييمها وفهمها والتعامل معها.

ويعرفها (Abo Naila & Hasan,2021:3423) سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها قبل أن تخرج عن نطاق السيطرة، مما قد يؤدي إلى الصراع، وبالتالي فإن الإدارة الصحيحة للأزمة تلك التي تحافظ على المصالح المهمة والحيوية للمنظمة.

بناءً على هذه المكونات سوف تعرف ادارة الأزمات بأنها عملية تتضمن التنبؤ بالمشاكل والأزمات المتوقع حدوثها وتحديد الإجراءات الممكنة إتباعها حال حدوثها، بهدف السيطرة والتعامل مع الوضع المفاجئ أو الطارئ الذي يسبب أضرار جسيمة أو خلل في استقرار النظام العام للمنظمة ويعرقل العمل الطبيعي فيها، إذ تسعى هذه العملية إلى إعادة التوازن عبر إجراء التغييرات وإيجاد الحلول السريعة.

2. أهمية ادارة الأزمات:

بدون ادارة الأزمة، وبدون خطة لتحقيق الأهداف الضرورية، تنمو الأزمات وتتضرر العلاقات على المدى الطويل أو القصير أو كلاهما فشركات القطاع الخاص الهادفة للربح يمن أن تخسر عملائها، بينما يمكن للمنظمات غير الهادفة للربح أن تفقد مصداقيتها وأعضائها (Abo-Murad& AL-Khrabsheh,2019:1). فإذا تعرضت المنظمة لأزمة معينة فمن الجيد قيام المنظمة بجعل الأمور في طريقها الصحيح، وأن الانخراط في إدارة الأزمات ستظل جزءاً متزايداً من مسؤولية الإدارة خلال القرن الواحد والعشرين، فقد تشهد الأزمات ميلاد الأبطال عن طريق التعامل مع الأزمة، فعندما تحدث الأزمات والكوارث يجب على المنظمات في كثير من الأحيان الارتجال لأن الكوارث الواسعة النطاق شديدة التعقيد والأحداث مدمرة للغاية وأن سياسات ادارة الأزمات التي تنفذ بشكل جيد يمكن أن تنقذ أرواح البشر وتقلل من الأضرار (Fleming et al,2017:51).

3. أهداف ادارة الأزمات

أن ادارة الأزمة تمثل عملية ديناميكية مستمرة تشمل على أفعال وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية وتصرفات مستجيبة يكون هدفها تحديد وتشخيص الأزمة والتخطيط للأزمة ومواجهتها (أبو فائزة، 2015:25). وعليه فإن ادارة الأزمة تقنية تستخدم التنبؤ بالحالات الطارئة ودراساتها بشكل مستنير لمواجهة أعراضها والتخطيط للتعامل مع الآثار الضارة الناتجة عنها والاستفادة من الجوانب التي يمكن توظيفها بالمنظمة (Kuzmanova,2016:257). ولا تمثل إدارة الأزمة حلاً سريعاً بقدر ما هي تكون جهداً منظماً يتم توظيفه لدراسة الأزمات وتحليل مسبباتها ووضع الوسائل والأساليب التي تساعد المنظمة من تجنبها والتعامل معها بأسلوب فعال حال حدوثها (Rasli

(et al,2017:2)، وبهذا يتضح أن إدارة الأزمات تمثل التزام طويل الأمد من قبل المنظمة مكمل للتخطيط الاستراتيجي بهدف إعادة العمليات الداخلية والخارجية إلى وضعها الصحيح ما قبل الأزمة بعد تقليل تهديدها.

4. مداخل إدارة الأزمات :

يمكن للمنظمات أن تعتمد مدخل واحد أو أكثر لأزمة معينة تتعرض لها وذلك بعد أن يتم تشخيص الأزمة وفق منهج محدد يكون علمي وقائم على تحليل ووصف مظاهرها ومسبباتها ونتائجها وإفرازاتها ليكون من السهل تحديد المدخل الذي يتناسب مع طبيعة الأزمة وكما أوضح أدناه (Zech, 2016:23).

أ. مدخل الهروب: يعتمد هذا المدخل بشكل أساسي على إجراء مسح للبيئة الخارجية والداخلية، وكذلك على التنبؤ بالمستقبل ما قبل حدوث الأزمة وذلك بهدف الحد من الآثار السلبية للأزمة وتقليلها، ولا يمكن تحقيق أهداف هذا المدخل ما لم تكون الإدارة العليا على معرفة تامة بطبيعة الأزمة لكي تكون قادرة على توفير أفضل وسائل معالجة للأزمة، ويشترط في هذا المدخل أيضا أن تكون هناك شفافية بين الإدارة العليا والموظفين (Vardarlier,2016:464).

ب. مدخل الحل: الأساس الذي يعتمد عليه هو التنبؤ بالأحداث قبل وقوع الأزمة والشروع إلى إيجاد أفضل الحلول لإنهاء الأزمة، وهنا يجب التركيز على الظروف الطارئة وتحديد مسبباتها بشكل صحيح، وكذلك يؤكد هذا المدخل على أهمية اختيار المنهج العلمي الملائم وطبيعة الأزمة للقدرة على اتخاذ قرارات تمثل الواقع وتتلاءم مع طبيعة ظروف العاملين في المنظمة (Vistbacka,2017:56).

ج. المدخل الاستباقي: يركز على الحلول البديلة التي يلتزم بها متخذي القرار ووضعها بشكل يتلاءم مع طبيعة الأزمة، ويفترض في هذا المدخل أن يكون لدى المنظمة قدرة على تكيف أنشطتها مع المتغيرات الخارجية والداخلية، وان نجاح المدخل الاستباقي يعتمد بشكل أساسي على دقة البيانات التي يتم تجميعها حول الأزمة كونها تمثل منطلق الخطة الاستباقية (Rasli et al,2017:2).

د. المدخل التفاعلي: يتعامل هذا المدخل مع الأزمات التي لا تتوقع المنظمة حدوثها، منهج هذا المدخل يكون معقد ويؤدي في كثير من الأحيان إلى اتخاذ حلول تفاعلية ربما في كثير من الأحيان لا تتلاءم من تطلعات العاملين والعملاء المتعاملين مع المنظمة، ووفق المنهج التفاعلي تكون أكثر القرارات انكماشية وقد تؤدي إلى فقدان الثقة بين المنظمة والعاملين من جهة والمنظمة والعملاء من جهة أخرى (Vardarlier, 2017: 57).

هـ. المدخل التكاملي: ضمن هذا المدخل يجب أن تقوم الإدارة العليا بأجراء عملية تقييم متعددة للأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها كون أسلوب هذا المدخل يعتمد على وضع الحلول بعد أن يتم دراسة الأزمة بشكل متكامل من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها والتي توظف في رسم خطوات معالجة الأزمة بعد توافر التعلم المنظمي الدائم وكذلك أساليب التعامل وضبط النفس لدى صناع القرار (Kuzmanova,2016:275).

5. مراحل إدارة الأزمات:

تعد عملية إدارة الأزمة بمثابة المقياس الحقيقي الذي من خلاله يمكن القيادات الإدارية من القدرة والتحكم بإدارتها للظروف الطارئة والاستثنائية التي يمكن أن تواجهها، وقد حظي موضوع إدارة الأزمات اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة لأنه علم يمتاز بالدقة والشمولية والخطورة في الوقت نفسه لذا فان مراحل إدارة الأزمات تعتبر حجر الأساس لبناء ووضع الخطوات السليمة لتجاوزها.

ويتفق الباحثون على أن هناك عدة مراحل تمر بها عملية إدارة الأزمات ألا أنهم يختلفون حول ماهية هذه المراحل فقد قسم (Kuzmanova, 2016: 25) مراحل الأزمة حسب الأساس الزمني إلى.

1. مرحلة ما قبل الأزمة: هي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها المشكلة وتتفاقم حتى تنتج هذه الأزمة وهي تتطلب عدداً كبيراً من الإجراءات والاستعدادات التي تسهم في مواجهة الأزمة.

تعتبر فترة ما قبل الأزمة أهم جزء من عملية إدارة الأزمة، حيث تمكن من تحديد خيارات المنظمة في حالة حدوث الأزمة فعلياً. ويتم التعامل مع هذه المرحلة وفق مدخلين (داخلي، خارجي) المدخل الداخلي تجاه إدارة الأزمات، وفق هذا المدخل تهدف هذه المرحلة إلى تطوير إجراءات إدارة الأزمات والتدريب على إدارة الأزمات وتهيئة الفريق نفسياً، فيما يتعلق بكل من الإجراءات والتواصل. وفي المقابل، يؤكد المدخل الخارجي على أن المفتاح الصحيح للإعداد لإدارة الأزمات هو التعرف على أصحاب المصلحة وتطوير قنوات الاتصال معهم وتشكيل توقعاتهم (Tamásné, 2020: 320).

ومع أخذ كلا النهجين في الاعتبار، فإن الخطوات الرئيسية التي يجب اتباعها يجب أن يتم أخذها والتفكير فيها أثناء الاستعداد للأزمة، تتمثل بما يأتي. (محمد، 2017: 527_528)

- وضع إليه للتنبؤ بالأزمات، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
- تحليل أنواع الأزمات السابقة وتحديد وضع الخطط والسيناريوهات المستقبلية.
- إعداد تصور عام لكيفية مواجهة الأزمات المتوقعة.
- تحديد إجراءات منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار.

2. مرحلة الاستجابة للأزمة: وتسمى هذه المرحلة بالمرحلة العلاجية، لأن الأزمة ظهرت هنا وتحتاج إلى حل. عند حدوث أزمة يجب على الإدارة تشخيصها والعمل على تحديد العلاج المناسب لها. الخطأ في التشخيص سيؤدي حتماً إلى خطأ في العلاج، ونتيجة لذلك لن تكون هناك قدرة على السيطرة على الأزمة ولا قدرة على إدارتها بشكل صحيح. إن عدم الاستعداد الجيد لمنع الأزمة أو تجاهل التحذيرات التي سبقت الأزمة من أسباب حدوث الأزمة. (Kuzmanova, 2016: 25)، وفي هذه المرحلة، سيتم وضع الاستعدادات التي تمت في المرحلة السابقة موضع التنفيذ، بما في ذلك الخطط والسيناريوهات، مع بعض التعديلات بما يتناسب مع التطورات والمستجدات الحالية، ومع تحديث المعلومات والبيانات. وهنا لا بد من التأكيد على دور متخذ القرار – القائد الإداري – حيث تلعب شخصيته دوراً مهماً في نجاح أو فشل إدارة الأزمات، لما يتمتع به من ذكاء وحكمة وثقافة واسعة تمكنه من تطوير أسلوب سليم في إدارة الأزمات. تصور الأزمة واتخاذ القرار المناسب لمعالجتها (إبراهيم، 2021: 144).

3. مرحلة التعافي من الأزمة: هي مرحلة محاولة علاج الآثار الناجمة عن تلك الأزمة وإعادة بناء ما تم تدميره ووضع الضوابط لعدم تكرارها بالإضافة إلى الاستفادة من دروس الأزمة في الأحداث المستقبلية (Andrianopoulos, A. 2016:2).

4 الدارسة الميدانية:

4.1 مجتمع وعينه الدراسة:

تستهدف الدراسة الموظفين العاملين في البنوك التجارية اليمنية كمجتمع للدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية العمدية بحيث تشمل أعضاء الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في البنوك، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة تم توزيعها على عينة من أفراد هذا المجتمع.

4.2 مصادر وأدوات جمع البيانات:

بهدف تحقيق أهداف الدراسة تم جمع نوعين من البيانات الضرورية لإتمامها :

البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الكتب والدراسات ورسائل الماجستير والدكتوراه العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات وابعاد الدراسة.

البيانات الأولية: تم جمعها من خلال اداة الدراسة (الاستبيان) التي تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة.

4.3 ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، استخدم في هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach , s Alpha) ، الذي يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد صحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح ، أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما أن انخفاض القيمة عن (60%) دليل على انخفاض الثبات الداخلي ، وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات فقرات الاختبار ، وتشترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط ، ولذلك تم حساب معامل الثبات لكل مجال على " انفراد ، والجدول التالي ذلك:

جدول رقم (1) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach , s Alpha)

الابعاد	عدد الفقرات	معاملات ارتباط	مستوى المعوية
البصيرة	7	0.894	0.000
الرؤية	6	0.911	0.000
التحفيز	6	0.843	0.000
الشراكة	5	0.804	0.000
كلي الذكاء الاستراتيجي	24	0.941	0.000
الاستعداد للازمة	5	0.905	0.000
الاستجابة للازمة	5	0.909	0.000
التعافي من الازمة	5	0.803	0.000
ابعاد ادارة الازمات الكلي	15	0.933	0.000
الاداة ككل	39	0.958	0.000

يلاحظ من الجدول (1) ان نتائج اختبار ثبات ابعاد ومجالات الأداة كانت أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات لمجالات الأداة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي لمجالات الأداة (0.958) وهو ثبات مرتفع جدا ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس مجالات وابعاد الأداة تتمتع بالثبات الداخلي لفقراتها، مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

مقياس الدراسة وطريقة تفسير نتائج الأداة:

(أ) مقياس الدراسة: لتحديد القيم الخاصة لبدائل استجابات العينة ودلالاتها اللفظية في الأداة تم تحويل سلم الإجابة اللفظي للفقرة إلى سلم رقمي متدرج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء القيم أو الدرجات التالية:

سلم رقمي متدرج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء القيم أو الدرجات التالية:

جدول (2) القيم الخاصة لبدائل استجابات العينة ودلالاتها اللفظية

القيمة	الدلالة اللفظية
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد

أثر الذكاء الاستراتيجي على ادارة الازمات في البنوك التجارية اليمينية

4	موافق
5	موافق بشدة

ب) طريقة تفسير نتائج الأداة: تم تفسير قيم المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبيان وفقا لقاعدة فيشر، بتقسيم تدرج القياس بحسب بدائل الاستبيان إلى خمس فئات يبلغ طول الفئة الواحدة (0.80)، وقد تم الحصول على طول كل فئة من الفئات الخمس من خلال حساب مدى أوزان الاستبيان والبالغ (4 = 5-1) وتقسيم هذا المدى على عدد أوزان القياس، وبإضافة هذا الطول إلى الوزن الأدنى للقياس نحصل على الحد الأعلى للفئة الأولى وهو (1.80)، لتكون القيمة (1.81) هي الحد الأدنى للفئة الثانية، وبإضافة الطول (0.80) إلى الحد الأدنى للفئة الثانية نحصل على الحد الأعلى لهذه الفئة والبالغ (2.60)، وهكذا بالنسبة لبقية الفئات. والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول رقم (3) تقدير بدائل أوزان القياس

م	الفئة	النسبة حسب الفئات	درجة الموافقة
1	1.80 - 1	من 20% - 36%	ضعيفة جدا
2	2.6 - 1.81	فوق 36% - 52%	ضعيفة
3	3.40 - 2.61	فوق 52% - 68%	متوسط
4	4.20 - 3.41	فوق 68% - 84%	مرتفعة
5	5 - 4.21	فوق 84% - 100%	مرتفعة جدا

4.4 التحليل الإحصائي الوصفي واختبار فرضيات الدراسة:

1. عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة:

يتم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، واستخلاص النتائج في الجداول التالية

جدول رقم (4) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	66	74.2
	انثى	23	25.8
	Total	89	100.0
الوظيفية	عضو مجلس ادار	10	11.2
	مدير/نائب مدير	14	15.7
	مدير اداره/نائبه	20	22.5
	رئيس قسم/نائبه	34	38.2
	اخرى	11	12.4
Total	89	100.0	
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	16	18.0
	دبلوم متوسط	6	6.7
	بكالوريوس	42	47.2
	دبلوم عالي	14	15.7
	ماجستير	7	7.9
	دكتوراه	4	4.5

100.0	89	Total	
9.0	8	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
15.7	14	6-10 سنوات	
43.8	39	11-15 سنة	
31.5	28	16 سنة فأكثر	
100.0	89	Total	

يلاحظ من الجدول رقم (4) ان نسبة افراد عينة الدراسة من الاناث قد بلغت (25.8%) وهي اقل من نسبة الذكور البالغة (74.2%). يلاحظ من الجدول رقم (4) ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة كانت من رؤساء الأقسام ونوابهم وقد بلغت (38.2%)، وكانت نسبة مدراء الادارات ونوابهم (22.5%) واحتلوا المرتبة الثانية، في حين احتل مدراء العموم ونوابهم المركز الثالث بنسبة بلغت (15.7%)، ومن ثم فئة اعضاء مجلس الادارة بنسبة (11.2%). كما كانت نسبة من هم بوظائف اخرى (12.4%) وهذا يطمأن الباحثان بانه قد توزعت استجابات افراد العينة على الوظائف المختلفة.

يلاحظ ان نسبة افراد عينة الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس قد بلغت (47.2%) وهي اعلى من نسبة الحاصلين يليها مؤهلات فوق البكالوريوس (دبلوم عالي، ماجستير، ودكتوراه) بنسبة كلية بلغت (28.1)، بينما بلغت نسبة مؤهلات أدني من البكالوريوس (ثانوية، ودبلوم متوسط) (24.7%). وهذا يطمأن الباحثان بانه يمكن الاعتماد على استجابات افراد العينة فلديهم مؤهلات تمكنهم من فهم فقرات الاداة.

يلاحظ من الجدول رقم (4) ان نسبة افراد عينة الدراسة من اصحاب الخبرة فوق 11 سنوات قد بلغت (75.3%)، بينما كانت فئة الخبرة (10 سنوات فأقل) بنسبة بلغت (27.4%)، وهذا يطمأن الباحثان بانه يمكن الاعتماد على استجابات افراد العينة فلديهم خبرة كافية تمكنهم من فهم فقرات الاداة والاجابة بشكل مهني.

2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

وللتعرف على آراء عينة الدراسة حول فقرات قائمة الاستبيان، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية، لكل فقرة من فقرات كل مجال وبعد وترتيبها، كما في الجداول التالية.

المجال الأول الذكاء الاستراتيجي.

الابعاد ككل:

جدول رقم (5) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة ابعاد تطبيق الذكاء الاستراتيجي

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة	يشير
البصيرة	3.65	0.80	73.0	1	مرتفع	رقم (5) يلي:
الرؤية	3.53	0.90	70.7	2	مرتفع	
التحفيز	3.34	0.77	66.8	3	متوسط	
الشراكة	3.24	0.81	64.8	4	متوسط	
كلي الذكاء الاستراتيجي	3.46	0.68	69.2		مرتفع	

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمجال ابعاد الذكاء الاستراتيجي بين (3.24 - 3.65) وبين نسبي اهمية (73% - 64.8%)، كما كان المتوسط الحسابي لمجال الذكاء الاستراتيجي الكلي، (3.46) ووزن نسبي (69.2%) وبدرجة موافقة مرتفعة.

- حصل البعد الاول المتعلق بالبصيرة على الترتيب الاول كأعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.65) ووزن نسبي (73 %) ودرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري لم يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (0.8) و يشير ذلك الى ان هناك اتفاق كبير في اراء عينة الدراسة حول توافر البصيرة في البنوك التجارية العاملة في اليمن.
- حصل البعد الثاني المتعلق بالرؤية الاستراتيجية على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي اذ بلغ (3.53) ووزن نسبي (70.7%) ودرجة موافقة مرتفعة ، وبانحراف معياري لم يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (0.90) و يشير ذلك الى ان هناك اتفاق كبير في اراء عينة الدراسة حول وجود رؤية في البنوك التجارية العاملة في اليمن.
- حصل البعد الثالث المتعلق بمدى تبني البنوك التجارية العاملة في اليمن لبعد التحفيز على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي اذ بلغ (3.34) ووزن نسبي (66.8%) ودرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري لم يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (0.77) ويشير ذلك الى ان هناك اتفاق متوسط في اراء عينة الدراسة حول تبني البنوك التجارية العاملة في اليمن لبعد التحفيز.
- حصل البعد الرابع المتعلق بمدى تبني البنوك التجارية العاملة في اليمن لبعد الشراكة على الترتيب الاخير بمتوسط حسابي اذ بلغ (3.24) ووزن نسبي (64.8%) ودرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري لم يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (0.68) ويشير ذلك الى ان هناك اتفاق متوسط في اراء عينة الدراسة حول تبني البنوك التجارية العاملة في اليمن لبعد الشراكة.

جدول رقم (6) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة تبني البنوك التجارية العاملة في اليمن لبعد البصيرة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1. لدى القدرة على قراءة المستقبل لتطوير استراتيجيات طويلة المدى	3.76	1.03	75.3	1	مرتفع
2. التعامل مع التغييرات المستقبلية في عملية صنع القرار بكل سهولة	3.46	1.10	69.2	6	مرتفع
3. استطيع معرفة الفرص والاستفادة منها لتحقيق الأهداف التنظيمية	3.42	0.98	68.3	7	مرتفع
4. اعتمد على تجاربي وتجارب البنك وخبراتي المتراكمة في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للبنك	3.75	0.86	75.1	2	مرتفع
5. ادمع واعمل على تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف	3.73	0.97	74.6	4	مرتفع
6. اتابع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومن ثم تحديد إمكانية ان تكون مصدر تهديد او خطر على البنك	3.74	1.02	75.8	3	مرتفع
7. نعد دائما خطط مستقبلية بديلة لمواجهة الأحداث الطارئة.	3.69	1.11	73.7	5	مرتفع
البعد الأول: البصيرة	3.65	0.80	73.0		مرتفع

يشير جدول رقم (6) إلى ما يلي:

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الاول: البصيرة بين (3.42 – 3.76) وبين نسبي اهمية (75.3% – 68.3%)، كما كان المتوسط الحسابي لهذا البعد ككل (3.65) ووزن نسبي (73%)، وبدرجة موافقة مرتفعة.
- حصلت الفقرة رقم (1) على الترتيب الاول ونصها "لدى القدرة على قراءة المستقبل لتطوير استراتيجيات طويلة المدى" كأعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.76) ووزن نسبي (75.3 %) ودرجة موافقة مرتفعة ، وبانحراف معياري يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (1.03) و يشير ذلك الى ان هناك تباين في درجة تبني افراد العينة لهذه الفقرة.

- حصلت الفقرة رقم (3) على الترتيب الأخير ونصها "أستطيع معرفة الفرص والاستفادة منها لتحقيق الأهداف التنظيمية" كأقل متوسط حسابي اذ بلغ (3.42) ووزن نسبي (68.3%) ودرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري لم يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (0.98) و يشير ذلك الى عدم تباين اراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

جدول رقم (7) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة تبني البنوك التجارية العاملة في اليمن لبعء الرؤية المستقبلية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
لدينا رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال	3.61	1.11	72.1	2	مرتفع
اعتمد رؤية البنك لاتخاذ القرارات الصحيحة	3.76	1.09	75.3	1	مرتفع
اعتمد رؤية البنك لتوحيد جهود جميع الموظفين نحو تحقيق اهدافها	3.22	1.06	64.5	6	متوسط
اعمل على تحويل الرؤية إلى واقع تحت المظلة التنظيمية والأهداف والمهام	3.52	0.94	70.3	4	مرتفع
استطيع العمل على إقناع العاملين وتحفيزهم على تحقيق أهداف البنك	3.60	1.07	71.9	3	مرتفع
الترم بميثاق البنك الذي يمنع البنك من الانحراف عن الأهداف المرسومة	3.49	1.17	69.9	5	مرتفع
البُعد الثاني: الرؤية المستقبلية	3.53	0.90	70.7		مرتفع

يشير جدول رقم (7) إلى ما يلي:

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية بين (3.22 – 3.76) وبين نسبي اهمية (75.3% - 64.5%)، كما كان المتوسط الحسابي لهذا البعد ككل (3.53) ووزن نسبي (70.7%)، وبدرجة موافقة مرتفعة.
- حصلت الفقرة رقم (2) على الترتيب الاول ونصها "اعتمد رؤية البنك لاتخاذ القرارات الصحيحة" كأعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.76) ووزن نسبي (75.3%) ودرجة موافقة مرتفعة ، وبانحراف معياري يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (1.09) و يشير ذلك الى ان هناك تباين في درجة تبني افراد العينة لهذه الفقرة.
- حصلت الفقرة رقم (3) على الترتيب الأخير ونصها "اعتمد رؤية البنك لتوحيد جهود جميع الموظفين نحو تحقيق اهدافها" كأقل متوسط حسابي اذ بلغ (3.22) ووزن نسبي (64.5%) ودرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (1.06) و يشير ذلك الى تباين اراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

جدول رقم (8) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة تبني البنوك التجارية العاملة في اليمن لبعء التحفيز

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
لدي القدرة على توجيه العاملين لتنفيذ رؤية البنك	3.65	1.13	73.0	1	مرتفع
اشجع على التنافس الايجابي بين الموظفين لتحقيق المزيد من الإنجازات	3.07	0.97	61.3	5	متوسط
استخدم نظام مكافآت خاص للموظفين الذين يبذلوا جهود إضافية.	2.83	1.06	56.6	6	متوسط
اتقدم بالشكر والتقدير للموظفين عند إجادتهم العمل.	3.63	1.15	72.6	2	مرتفع
اشجع على التفاعل بين العاملين في البنك وتكوين فرق العمل	3.28	0.92	65.6	4	متوسط
اشجع العاملين للمساهمة في عملية صنع واتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات	3.58	0.91	71.7	3	مرتفع
البُعد الثالث: التحفيز	3.34	0.77	66.8		متوسط

يشير جدول رقم (8) إلى ما يلي:

أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الازمات في البنوك التجارية اليمنية

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البُعد الثالث: التحفيز بين (2.83 – 3.65) وبين نسبيته اهمية (73% – 56.6%)، كما كان المتوسط الحسابي لهذا البعد ككل (3.34) ووزن نسبي (66.8%)، وبدرجة موافقة متوسطة.
- حصلت الفقرة رقم (1) على الترتيب الاول ونصها " لدي القدرة على توجيه العاملين لتنفيذ رؤية البنك " كأعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.65) ووزن نسبي (73 %) ودرجة موافقة مرتفعة ، وبانحراف معياري يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (1.12) و يشير ذلك الى ان هناك تباين في درجة تبني افراد العينة لهذه الفقرة.
- حصلت الفقرة رقم (3) على الترتيب الأخير ونصها" استخدم نظام مكافآت خاص للموظفين الذين يبذلوا جهود إضافية " كأقل متوسط حسابي اذ بلغ (2.82) ووزن نسبي (56.6%) ودرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري لم يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (0.77) ويشير ذلك الى عدم تباين اراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

جدول رقم (9) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة تبني البنوك التجارية العاملة في اليمن لبعد الشراكة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
نسعى دائما لإقامة تحالفات استراتيجية مع بنوك أخرى لاستثمار ما لديها من موارد مادية وغير مادية	3.45	1.09	69.0	1	مرتفع
اعمل على استدامة الشراكة الاستراتيجية مع البنوك المشابهة إقليميا	3.26	1.10	65.2	2	متوسط
اعمل على استدامة الشراكة الاستراتيجية مع البنوك المناظرة عالميا	3.15	1.10	62.9	4	متوسط
لدي ايمان راسخ بان الشراكة الاستراتيجية تفيدي في تحقيق أهداف البنك	3.10	1.13	62.0	5	متوسط
لدي اعتقاد بأن الشراكة مع البنوك الأخرى المشابهة حلاً جيداً للخروج من الأزمات التي نواجهها	3.24	0.94	64.7	3	متوسط
البعد الرابع: الشراكة	3.24	0.81	64.8		متوسط

يشير جدول رقم (9) إلى ما يلي:

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الرابع: الشراكة بين (3.10 – 3.45) وبين نسبيته اهمية (69% – 62%)، كما كان المتوسط الحسابي لهذا البعد ككل (3.24) ووزن نسبي (64.8%)، وبدرجة موافقة متوسطة.
- حصلت الفقرة رقم (1) على الترتيب الاول ونصها " نسعى دائما لإقامة تحالفات استراتيجية مع بنوك أخرى لاستثمار ما لديها من موارد مادية وغير مادية " كأعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.45) ووزن نسبي (69%) ودرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (1.09) ويشير ذلك الى ان هناك تباين في درجة تبني افراد العينة لهذه الفقرة.
- حصلت الفقرة رقم (4) على الترتيب الأخير ونصها" لدي ايمان راسخ بان الشراكة الاستراتيجية تفيدي في تحقيق أهداف البنك " كأقل متوسط حسابي اذ بلغ (3.10) ووزن نسبي (63%) ودرجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (1.12) ويشير ذلك الى تباين اراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

مجال إدارة الأزمات:

جدول رقم (10) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة ابعاده الاداره الازمات

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
الاستعداد للازمة	3.80	0.87	76.0	1	مرتفع

أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الازمات في البنوك التجارية اليمنية

الاستجابة للازمة	3.78	0.78	75.6	2	مرتفع
التعافي من الازمة	3.75	0.76	74.9	3	مرتفع
ابعاد ادارة الازمات الكلي	3.77	0.71	75.5		مرتفع

يشير جدول رقم (10) إلى ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لمجال ابعاد ادارة الازمات الكلي (3.77). ووزن نسبي (75.5 %) وبدرجة موافقة مرتفعة.
 - حصل البعد الاول الاستعداد للازمة على الترتيب الاول كأعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.80) ووزن نسبي (76%) ودرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري لم يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (0.87) ويشير ذلك الى ان هناك اتفاق كبير في اراء عينة الدراسة حول الاستعداد للازمات في البنوك التجارية العاملة في اليمن.
 - حصل البعد الثاني المتعلق بالاستجابة للازمة على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي اذ بلغ (3.87) ووزن نسبي (75.6%) ودرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري لم يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (0.78) ويشير ذلك الى اتفاق كبير في اراء عينة الدراسة حول وجود الاستجابة للازمة في البنوك التجارية العاملة في اليمن.
 - حصل البعد الثالث المتعلق بمدى تبني البنوك التجارية العاملة في اليمن لبعد التعافي من الازمة على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي اذ بلغ (3.75) ووزن نسبي (74.9 %) ودرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري لم يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (0.76) ويشير ذلك الى ان هناك اتفاق متوسط في اراء عينة الدراسة حول تبني البنوك التجارية العاملة في اليمن لبعد التعافي من الازمة.
- جدول رقم (11) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة تبني البنوك التجارية العاملة في اليمن لبعد الاستعداد للازمة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
أهتم برصد مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها	3.73	1.05	74.6	4	مرتفع
أعمل على تشكيل وتدريب فرق متخصصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة	3.80	1.10	76.0	2	مرتفع
أخذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع الأزمة	3.76	1.17	75.3	3	مرتفع
أؤكد على ضرورة إبلاغ العاملين والجهات المشاركة في مواجهة الكوارث والأزمات بالمهام والأدوار المطلوبة منهم	3.80	0.88	76.0	2	مرتفع
أشجع على وجود صلاحيات كافية لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها	3.90	0.88	78.0	1	مرتفع
مرحلة الاستعداد للأزمة	3.80	0.87	76.0		مرتفع

يشير جدول رقم (11) إلى ما يلي:

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الاول: بعد الاستعداد للازمة بين (3.90 - 3.73) وبين نسبي اهمية (78% - 74.6%)، كما كان المتوسط الحسابي لهذا البعد ككل (3.80) ووزن نسبي (78%)، وبدرجة مرتفعة.
- حصلت الفقرة رقم (5) على الترتيب الاول ونصها " أشجع على وجود صلاحيات كافية لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها" كأعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.90) ووزن نسبي (78 %) ودرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري لم يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (0.88) ويشير ذلك الى عدم تباين اراء افراد العينة حول درجة تبني هذه الفقرة.
- حصلت الفقرة رقم (1) على الترتيب الأخير ونصها " أهتم برصد مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها " كأقل متوسط حسابي اذ بلغ (3.73) ووزن نسبي (74.6 %) ودرجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (1.05) ويشير ذلك الى تباين اراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

جدول رقم (12) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة تبني البنوك التجارية العاملة في اليمن لبعد الاستجابة للازمة

أثر الذكاء الاستراتيجي على ادارة الازمات في البنوك التجارية اليمينية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
أقوم بإنشاء فرق مختصة للتعامل مع الأزمات مع تحديد اختصاصات الأعضاء	3.84	0.82	76.9	2	مرتفع
أعتمد الخطة الملائمة للتعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها	3.82	0.81	76.4	3	مرتفع
أقوم بالتواصل والتنسيق مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة	3.81	0.89	76.2	4	مرتفع
أؤكد على ضرورة وضع برنامج زمني واضح لتنفيذ خطة للتعامل مع الأزمة لتقليل الأضرار	3.93	0.85	78.7	1	مرتفع
أشدد على ضرورة وضع أولويات لتنفيذ البرامج الواردة في خطة مواجهة الأزمات	3.49	1.14	69.9	5	مرتفع
مرحلة الاستجابة للأزمة	3.78	0.78	75.6		مرتفع

يشير جدول رقم (12) إلى ما يلي:

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني: الاستجابة للأزمة بين (3.93-3.49) وبين نسبي اهمية (78.7% - 69.9%)، كما كان المتوسط الحسابي لهذا البعد ككل (3.78) ووزن نسبي (75.6%)، وبدرجة موافقة مرتفعة.
- حصلت الفقرة رقم (4) على الترتيب الاول ونصها " أؤكد على ضرورة وضع برنامج زمني واضح لتنفيذ خطة للتعامل مع الأزمة لتقليل الأضرار" كأعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.93) ووزن نسبي (78.7 %) ودرجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري لم يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (0.85) ويشير ذلك الى عدم تباين اراء افراد العينة حول درجة تبني هذه الفقرة.
- حصلت الفقرة رقم (5) على الترتيب الأخير ونصها" أشدد على ضرورة وضع أولويات لتنفيذ البرامج الواردة في خطة مواجهة الأزمات "كأقل متوسط حسابي اذ بلغ (3.49) ووزن نسبي (69.9 %) ودرجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (1.14) ويشير ذلك الى تباين اراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

جدول رقم (13) يوضح استجابات عينة الدراسة حول درجة تبني البنوك التجارية العاملة في اليمن لبعد التعافي من الازمة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
أعمل على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة	3.79	1.01	75.7	3	مرتفع
أقوم بالتواصل مع كافة الأطراف لتوضيح آثار الأزمة وطريقة التعامل معها	3.92	0.81	78.4	1	مرتفع
أستخدم إجراءات الطوارئ التي تقلل من الأضرار التي تسببها الأزمة	3.91	1.08	78.2	2	مرتفع
أعمل على تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب	3.49	1.09	69.9	5	مرتفع
أستعين بنتائج تجارب تعامل المنظمات المشابهة مع الأزمات	3.62	1.06	72.4	4	مرتفع
مرحلة التعافي من الأزمة	3.75	0.76	74.9		مرتفع

يشير جدول رقم (13) إلى ما يلي:

- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث: بعد التعافي من الازمة بين (3.92-3.49) وبين نسبي اهمية (78% - 69.9%)، كما كان المتوسط الحسابي لهذا البعد ككل (3.75) ووزن نسبي (74.9%)، وبدرجة موافقة مرتفعة.
- حصلت الفقرة رقم (2) على الترتيب الاول ونصها " أقوم بالتواصل مع كافة الأطراف لتوضيح آثار الأزمة وطريقة التعامل معها" كأعلى متوسط حسابي اذ بلغ (3.92) ووزن نسبي (78.4 %) ودرجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري لم يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (0.81) ويشير ذلك الى عدم تباين اراء افراد العينة حول درجة تبني هذه الفقرة.
- حصلت الفقرة رقم (4) على الترتيب الأخير ونصها" أعمل على تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب "كأقل متوسط حسابي اذ بلغ (3.49) ووزن نسبي (69.9 %) ودرجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري يتجاوز الواحد الصحيح فبلغ (1.09) ويشير ذلك الى تباين اراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية المستقبلية، التحفيز، الشراكة) على ابعاد ادارته الازمات في البنوك التجارية اليمنية الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على التعافي من الازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات.

الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقتي (Enter) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على بعد الاستعداد للازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات

المتغيرات المستقلة	Beta	t	Sig.	R	R Square	F	Sig.
البصيرة	0.335	3.995	0.000	0.93	0.865	134.220	0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.355	3.615	0.001				
التحفيز	0.237	2.673	0.009				
الشراكة	0.249	5.386	0.000				

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

توضح نتائج تحليل الانحدار التي يعرضها الجدول رقم (14) تأثير ابعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على بعد الاستعداد للازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (134.220) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار R^2 (0.865) أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (كمجموعة) تفسر (86.5%) من التباين في بعد الاستعداد للازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات، مما يعني أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين هذا المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، كما يشير معامل الارتباط المتعدد R البالغ (0.93) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المفسرة وقيمة المتغير التابع، فضلا عن أنها تعكس عدم وجود ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، مما يفيد بقبول الفرضية البديلة ومفادها انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على بعد الاستعداد للازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات .

وقد أسفر نموذج الانحدار عن معنوية التأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على متغير بعد الاستعداد للازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات، حيث نجد أن معاملات الانحدار لها موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.05). وتشير نتائج التحليل الإحصائي هنا إلى وجود إثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتغيرات المتمثلة بـ (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) في بعد الاستعداد للازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على الاستجابة للازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات.

الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقتي (Enter) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على بعد الاستجابة للازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات

المتغيرات المستقلة	Beta	t	Sig.	R	R Square	F	Sig.
البصيرة	0.242	3.094	0.003	0.924	0.854	122.625	0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.358	3.921	0.000				
التحفيز	0.225	2.733	0.008				
الشراكة	0.209	4.858	0.000				

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

توضح نتائج تحليل الانحدار التي يعرضها الجدول رقم (15) تأثير ابعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على بعد الاستجابة لازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (122.625) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار R^2 (0.854) أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (كمجموعة) تفسر (85.4%) من التباين في بعد الاستجابة لازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات، مما يعني أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين هذا المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، كما يشير معامل الارتباط المتعدد R البالغ (0.924) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المفسرة وقيمة المتغير التابع، فضلا عن أنها تعكس عدم وجود ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، مما يفيد بقبول الفرضية البديلة ومفادها انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على بعد الاستجابة لازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات .

وقد أسفر نموذج الانحدار عن معنوية التأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على متغير بعد الاستجابة لازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات، حيث نجد أن معاملات الانحدار لها موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.05). وتشير نتائج التحليل الإحصائي هنا إلى وجود إثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتغيرات المتمثلة بـ (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) في بعد الاستجابة لازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات .

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على الاستعداد لازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات .

الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المندرج بطريقة (Enter) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز،

الشراكة) على بعد التعافي من الازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات

المتغيرات المستقلة	Beta	t	Sig.	R	R Square	F	Sig.
البصيرة	0.305	2.355	0.021	0.76	0.577	28.668	0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.133	0.880	0.381				
التحفيز	0.267	1.952	0.054				
الشراكة	0.144	2.019	0.047				

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

توضح نتائج تحليل الانحدار التي يعرضها الجدول رقم (16) تأثير ابعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على بعد التعافي من الازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (28.668) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار R^2 (0.577) أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد

الذكاء الاستراتيجي (كمجموعة) تفسر (57.7%) من التباين في بعد التعافي من الازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات، مما يعني أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين هذا المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، كما يشير معامل الارتباط المتعدد R البالغ (0.76) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المفسرة وقيمة المتغير التابع، فضلاً عن أنها تعكس عدم وجود ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، مما يفيد بقبول الفرضية البديلة ومفادها انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على بعد التعافي من الازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات .

وقد أسفر نموذج الانحدار عن معنوية التأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية، التحفيز، الشراكة) على متغير بعد التعافي من الازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات، حيث نجد أن معاملات الانحدار لها موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.05). وتشير نتائج التحليل الإحصائي هنا إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمتغيرات المتمثلة ب (الرؤية، التحفيز، الشراكة) في بعد التعافي من الازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات. بينما لم يظهر أثر لبعد البصيرة كأحد ابعاد الذكاء على التعافي من الازمة.

4.6 النتائج:

- كان مستوى توافر المجال الكلي للذكاء الاستراتيجي مرتفعاً، وكان ترتيب توافر الابعاد على التوالي (البصيرة، الرؤية الاستراتيجية وتوافر بمستوى مرتفع، ومن ثم بعدي التحفيز والشراكة وتوافر بمستوى متوسط)
- كان مستوى توافر المجال الكلي لإدارة الازمات مرتفعاً، وكان ترتيب توافر الابعاد على التوالي (الاستعداد للازمة، الاستجابة للازمة، والتعافي من الازمة)
- وجود أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على بعدي الاستعداد للازمة، الاستجابة للازمة، بالإضافة إلى وجود أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة ب (الرؤية، التحفيز، الشراكة) في بعد التعافي من الازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات. بينما لم يظهر أثر لبعد البصيرة كأحد ابعاد الذكاء على التعافي من الازمة كأحد ابعاد ادارة الازمات.

4.7 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

1. ضرورة تطوير الذكاء الاستراتيجي كجزء من البرامج التدريبية للقيادات بمختلف المستويات الإدارية من أجل تعميق مفهومه لدى إدارات البنوك لما له من أهمية كبيرة في مواجهة التغيرات في البيئة المحيطة ومواجهة المخاطر والأزمات.
2. تطوير أدوات الذكاء الاستراتيجي باستمرار وتقييم الوضع الاستراتيجي ومراقبة التغيرات والفرص والتهديدات
3. إكساب الذكاء الاستراتيجي صفة القبول على مستوى البنك وجعله جزءاً من ثقافته وتسخيرها في استشعار الفرص والمخاطر والأزمات وتحسين اتخاذ القرارات.
4. ضرورة الاهتمام بعقد شراكات مع البنوك والمنظمات الأخرى بهدف تبادل المعلومات والخبرات من جهة، والتقليل من المخاطر والتحديات من جهة أخرى.
5. ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية وربطها بكفاءة وجهد العامل في أداء مهامه.
6. ضرورة اشراك العاملين بالقرارات الاستراتيجية بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي محمود. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. الطبعة الأولى.

الناصر، عامر عبد الرزاق، (2015)، "إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
النعيمي، صلاح عبد القادر (2008)، " المدير. القائد والمفكر الاستراتيجي"، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، عمان - الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

الدوريات والأبحاث العلمية:

الشمسي، عبد المغيث وعايض، عبداللطيف (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة. مجلة الآداب، جامعه دمار، اليمن 11(4)، 702-751.

ابن ماري، نور عزم الليل. (2019). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء الموظفين "دراسة حالة بنك أبو ظبي التجاري. المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، الاردن، العدد 12، 191 - 154.

اللات أحمد عجاج، والشورة، عبدالله احمد. (2020). أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن. 8(1). 149-165.

الأسمرى، عبدالرحمن علي فراج. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. جامعة الملك خالد. المملكة العربية السعودية. 3(6). 125-102.

القاضي، حسام، والبشاشة، سامر. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية". مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه مؤته، المملكة الهاشمية الاردنية. 5(37). 226-189.

صالح، إيمان أحمد، وسليمان، نضال علي. (2020). دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الادوية/نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق. المجلد 16، العدد 50، ص 105-124.

محمود، السيد الحضري أحمد. (2018). التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والسمعة التنظيمية دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية بمحافظة سوهاج وقنا بجمهورية مصر العربية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف. مصر، العدد الثاني. ص 70-118.

إبراهيم، حسين. (2021). دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر الممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية في دولة الكويت. المجلة المصرية لبحوث الإعلام - العدد 77 (الجزء الثاني) أكتوبر ديسمبر 2021

حسين، عمرو مصطفى. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس. 664.

عمران، نضال عبد الهادي. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي في شركة اسياسيل. مجلة جامعة بابل/ العلوم الصرفة والتطبيقية. عدد 3. مجلد 2. 1280 - 1308.

عبد الله، عبدالعال، عبدالعال عبد الله. (2023). قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(1)، 681-728.

المراجع الأجنبية

1. Al-Awamleh, H. S. (2021). The impact of strategic leadership competencies on the effectiveness of Jordanian public institutions. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-25.
2. Knosch, Muhammad (2015). The role of strategic intelligence in achieving and enhancing the organization's sustainable competitive advantage. *North African Economics Journal*, (13), 91- 116.
3. Levine, S. S., Bernard, M., & Nagel, R. (2018). Strategic intelligence: The cognitive capability to anticipate competitor behaviour. *Strategic Management Journal*, 39(2), 527-527.
4. Maccoby, M. (2015). *Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change*. Oxford University Press, USA. p. 77-78.
5. Maccoby, Michael & Scudder, Tim (2011). Strategic intelligence definition: Conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*.51 (10), 43-61.
6. Maccoby, Michael. “ To Build a Strategy that Works you need Strategic Intelligence” , Factor in Talent, Available From: <https://www.linkedin.com/in/michael-maccoby-8b866612>. Accessed on 24 December, 2022
7. Komninos, N. (2006). The architecture of intelligent cities: Integrating human, collective and artificial intelligence to enhance knowledge and innovation. In 2006 2nd IET International Conference on Intelligent Environments-IE 06 (Vol. 1, pp. 13-20). IET.
8. Marín, M. A. F. V. (2020). Strategic Intelligence Management and Decision Process: An Integrated Approach in an Exponential Digital Change Environment. In *Leadership, Management, and Adoption Techniques for Digital Service Innovation* (pp. 65-85). IGI Global.
9. Marín, M. A. F. V. (2015). *Global Strategic Intelligence Management*. Europehome - a strategic partnership Coordinator: University of Alcalá. Initiator: Campus Europae.
10. Nimfa, D. T., Uzir, M. U. H., Maimako, L. N., Eneizan, B., Latiff, A. S. A., & Wahab, S. A. (2021). The impact of innovation competitive advantage on product quality for sustainable growth among SMES: An empirical analysis. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 16(3), 39-62.
11. Nofal, M. I., & Yusof, Z. M. (2013). Integration of business intelligence and enterprise resource planning within organizations. *Procedia Technology*, 11, 658-665.
12. Pellissier, R., & Kruger, J.-P. (2011). A Study of Strategic Intelligence As A Strategic Management Tool In The Long-Term Insurance Industry In South Africa. *SA Journal of Information Management* 13 (1), 13.
13. Alobidyeen, B., & Al-Rawashdeh, E. T. (2020). Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship: A field study on Jordanian industrial companies that won the King Abdullah II Award for ex-celence. *JABS*, 6(1), 29-42.
14. Keikha, A. (2016). Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan). *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 7, Issue 3. P.p 263- 276
15. Esmaili, M. R. (2014). A Study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning. *International Journal of Asian Social Science*, 4(10), 1045-1061.
15. K.Donald Tham & Henry M. Kim. (October 7-11, 2002). Towards strategic intelligence with ontology based enterprise modeling and ABC, proceedings of the international business and economics research conference, Las Vegas, NV.

16. Xu, Mark. (2007). *Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies*. Copyright © 2007 by IGI Global. <http://www.eurospanonline.co>.
17. Alhamadi, M. S. (2020). Impact of Strategic Intelligence on the sustainable competitive advantage of Industries Qatar. *Global Journal of Management and Business Research*.
18. Gupta Kori, B. W., Muathe, S. M., & Maina, S. M. (2021). Strategic Intelligence and Firm Performance: An Analysis of the Mediating Role of Dynamic Capabilities from Commercial Banks in Kenya. *Journal of Business*, 9(1), 1-11.
19. Alkharabshah, S. M., & Al-Sarayreh, A. A. (2022). The Impact of Strategic Intelligence Practices in Achieving Organizational Excellence through Human Capital as a Mediating Variable in the Manaseer Companies Group in Jordan. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 474-483.
20. Al-Daouri, Z. M., & Atrach, B. K. (2020). THE IMPACT OF STRATEGIC INTELLIGENCE ON STRATEGIC FLEXIBILITY IN BANK AL-ETIHAD IN JORDAN. *Globus An International Journal of Management & IT A Refereed Research Journal Vol 12 / No 1 / Jul-Dec 2020*. P 38 -45
21. Al-Hamiri, Bashar Abbas, & Abdul-Mahdi, Ali Mazhar (2019). The role of strategic intelligence in achieving sustainable competitive advantage: an analytical and analytical study of the opinions of a sample of workers in the Iraqi General Insurance Company. *Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Management and Financial Studies*. 2(11), 432-459.
22. Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., & Mcnamara, G. (2014). *Strategic management: Text and cases (7 Th Ed.)*. USA, New York: Mc Graw-Hill Education.
23. Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David (2012). *Strategic management and business policy (12 Th Ed.)*. New York, Prentic Hall.
24. Haines, Stephen., G., (2007), "Strategic and Systems Thinking: The Winning Formula," Systems Thinking Press.
25. Gupta, Kuldeep. (2019). Strategic intelligence (Concepts Revisited). *IJARIE-ISSN(O)-2395-4396*. Vol-5 Issue-2. P. p. 1905- 1907.
26. Liebowitz, Jay (2006). *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. New York: Auerbach Publications. P. 11.
27. Reuser, A. H. P. (2015). The RIS open source intelligence cycle. *Journal of Mediterranean and Balkan Intelligence*, 29, 43.
28. Baie, F., Ahmadi, M., Sharifi, N., Malafeh, A., & Bae, A. (2017). The relationShip between managers Strategic Intelligence and organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). *International Review of Management and Marketing*. 7(2), 244-249.
29. Shujahat, Muhammad, Huaain, Saddam, Javed, Sammar, Malik, Muhammad, Thurasamy, Ramayah, & Ali, Junaid (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 47(1), 55-93, DOI:10.1108/VJIKMS-06-0035.
30. Walsh, Patrick, F. (2017). Improving strategic intelligence analytical practice through qualitative social research. *Journal Intelligence and National Security*. (32)5, 549-563
31. Abuktaish, K., & Alkshali, S. J . (2020). The Effect of Strategic Intelligence on Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies *European Journal of Scientific Research* ISSN 1450-216X / 1450-202X Vol. 157 No 3 September, 2020, pp.258 – 272. <http://www.europeanjournalofscientificresearch.com>.
32. Thani, F. B. H. A., & Obeidat, A. M. . (2020). The Impact of Strategic Leadership on Crisis Management. *International Journal of Asian Social Science*, 10(6), 307–326. <https://doi.org/10.18488/journal.1.2020.106.307.326>

33. OECD. 2021. 21st Century Technologies. <https://www.oecd.org/futures/35391210.pdf>.
34. Zykov Zykov, Sergey V., (2021), IT Crisisology: Smart Crisis Management in Software Engineering, in Springer Nature Singapore Pte Ltd.
35. Ratten, Vanessa, (2020), Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes, Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies by Emerald Publishing Limited.
36. Mehr Bujak Naila Abu Naila, Areej Saad Hassan. Hasan, Anwar Mustafa, (2021), Crisis Management Strategy in Light of Just in Time–Knowledge Management (JIT-KM): Case Study in the Central Bank of Iraq, Journal of Archaeology of Egypt.
37. Muku, Komila Aima, (2017), Cyberspace and Crisis Management, Springer International Publishing.
38. Abo-Murad, Maisoon, and AL-Khrabsheh Abdullah. "Turnover culture and crisis management: Insights from Malaysian hotel industry." Academy of Strategic Management Journal ,V ,18, N, 2,2019,pp: 1-14.
39. Fleming, R. S., & Zhu, F. X. (2017). The Role of Corporate Management in an Effective Crisis Management Program, Archives of Business Research, V,5,N,6,P 28.
40. Kuzmanova, M. (2016). Contemporary problems related to crisis management of organizations, Trakia Journal of Sciences, V,14,N,3,P 17.
41. Rasli, A., Haider, M., Goh, C. F., & Tan, O. K. (2017). Keeping the lights on: A conceptual framework for understanding crisis management capability in the public sector, Global Business and Organizational Excellence, V,36,N,6,P 23.
42. Zech, N. M. (2016), Crisis management within the hotel industry – A stakeholder relationship management approach, Doctoral thesis, University of Latvia Faculty of Economics and Management.
43. Vardarlier,P.(2016)Strategic approach to human resouces management during crisis,Procedia-Social and Behavioral Sciences,PP:235.
44. Vardarlier, p. (2017), "strategic approach to human resources management during crisis", Procardia - social and behavioral sciences .
45. Mavromoustakos-Blom, P., Bakkes, S., Spronck, P.(2018), Personalized crisis management training on a tablet. In: Proceedings of the 13th International Conference on the Foundations of Digital Games, p. 33. ACM.
46. Yadak, Y. I. M. J. (2022). The impact of strategic leadership on crisis management effectiveness: the case of the Jordanian hospitality sector (Doctoral dissertation, University of Petra (Jordan)).
47. Tamásné Medina, L., Jonelis, M. A. W., & Cangul, M. (2017). The informal economy in Sub-Saharan Africa: Size and determinants: International Monetary Fund.
48. Andrianopoulos, A. (2016). Essential Steps for Crisis Management and Crisis Containment.