

" تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى
القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي "

**" The Effect of Using the Strategic Planning methods
on the Crises` Management in the Islamic Kuwaiti
banking Sector "**

إعداد

فيصل سعد متعب المطيري

إشراف

د. علي الضلاعين

قدمت الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

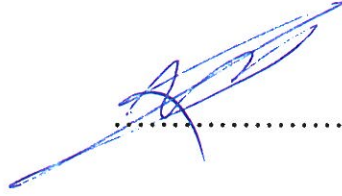
الفصل الدراسي الأول لعام 2011/2010

نموذج التفويض

أنا فيصل سعد متعب المطيري، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: فيصل سعد متعب المطيري

التاريخ: 2011/7/12

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الدراسة وعنوانها " تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة

الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي " .

وأجيزت بتاريخ : 12 / 7 / 2011 .

من قبل أعضاء اللجنة

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

.....

رئيساً

الدكتور: محمد الشورة

.....

مشرفاً

الدكتور : علي فلاح الضلاعين

.....

عضواً

الدكتور : محمد عواد

تاريخ مناقشة الرسالة
2011 / 7 / 12

الإهداء

أقدم هذا الجهد المتواضع هدية إلى :

إلى أمي وأبي
ترنيمة التضحية في حياتي

وإلى إخوتي وأخواتي
ينبوع الحنان الغادي الآتي

وإلى كل صديق مخلص
كريم الصفات

وإلى وطني سمائه وأرضه
أقدم نعم الدعوات

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني ، وأتم نعمته علي، والصلاة والسلام على أفضل مبعوثٍ للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

من باب إهداء الفضل لأهله ، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر ، وعظيم الامتنان، إلى الدكتور " علي الضلاعين " ، الذي تفضل بالإشراف على سير هذه الدراسة، فكان لتوجيهاته، وإرشاده الأثر العظيم في إخراج هذا الجهد المتواضع، فله مني جل التقدير والامتنان.

وأقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بمناقشة هذه الدراسة، وتقدير العظم لجهدهم الخالص، في تقديمهم الملاحظات لإثراء هذا الجهد المتواضع وإنجازه، والشكر والتقدير موصول إلى أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط. كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من كان له فضل العون والمساعدة في تقديم الاستشارات والبيانات والتحليل الإحصائي، وتوزيع الاستبيان وطباعة الدراسة وتدقيقها.

جزاهم الله كل الخير

الباحث

فيصل سعد متعب المطيري

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني ، وأتم نعمته علي، والصلاة والسلام على أفضل مبعوثٍ للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

من باب إهداء الفضل لأهله ، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر ، وعظيم الامتنان، إلى الدكتور " علي الضلاعين " ، الذي تفضل بالإشراف على سير هذه الدراسة، فكان لتوجيهاته، وإرشاده الأثر العظيم في إخراج هذا الجهد المتواضع، فله مني جل التقدير والامتنان.

وأقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بمناقشة هذه الدراسة، وتقدير العظم لجهدهم الخالص، في تقديمهم الملاحظات لإثراء هذا الجهد المتواضع وإنجازه، والشكر والتقدير موصول إلى أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط. كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من كان له فضل العون والمساعدة في تقديم الاستشارات والبيانات والتحليل الإحصائي، وتوزيع الاستبيان وطباعة الدراسة وتدقيقها.

جزاهم الله كل الخير

الباحث

فيصل سعد متعب المطيري

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	العنوان
ب	التقويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و، ز	فهرس المحتويات
ح، ط، ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل، ن	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
2	تمهيد
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	حدود الدراسة
9	المصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
12	أولاً : التخطيط الاستراتيجي.
29	ثانياً: إدارة الأزمات.
39	ثالثاً: الدراسات السابقة
48	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
49	منهج الدراسة
50	مجتمع الدراسة

الصفحة	الموضوع
50	عينة الدراسة
51	متغيرات الدراسة
51	أنموذج الدراسة
52	أدوات الدراسة
53	صدق الأداة
54	ثبات الأداة
56	إجراءات الدراسة
57	المعالجة الإحصائية
61	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
62	نتائج الدراسة
88	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
89	مناقشة النتائج
108	التوصيات
109	قائمة المراجع
117	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
25	المقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي	جدول (1)
50	عدد أفراد مجتمع الدراسة	جدول (2)
50	عدد أفراد الدراسة	جدول (3)
55	نتائج ثبات مجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي باستخدام أسلوب الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)	جدول (4)
55	نتائج ثبات مجالات إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي باستخدام أسلوب الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)	جدول (5)
58	وصف أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية	جدول (6)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (7)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير استخدام أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (8)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطرة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (9)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطرة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (10)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير استخدام أسلوب السيناريوهات على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (11)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير استخدام أسلوب الطوارئ أو الموقف على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (12)

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
25	المقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي	جدول (1)
50	عدد أفراد مجتمع الدراسة	جدول (2)
50	عدد أفراد الدراسة	جدول (3)
55	نتائج ثبات مجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي باستخدام أسلوب الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)	جدول (4)
55	نتائج ثبات مجالات إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي باستخدام أسلوب الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)	جدول (5)
58	وصف أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية	جدول (6)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (7)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير استخدام أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (8)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطرة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (9)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطرة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (10)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير استخدام أسلوب السيناريوهات على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (11)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير استخدام أسلوب الطوارئ أو الموقف على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (12)

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
جدول (13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات وفقاً لمجالات إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	71
جدول (14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام مجال اكتشاف إشارات الإنذار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	72
جدول (15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام مجال الاستعداد والوقائية لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	73
جدول (16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام مجال احتواء الأضرار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	74
جدول (17)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام مجال استعادة النشاط لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. مرتبة ترتيباً تنازلياً	75
جدول (18)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي	77
جدول (19)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير الجنس	78
جدول (20)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	80
جدول (21)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجالات أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	82

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
83	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (22)
84	نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات مجالات أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (23)
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير البنك	جدول (24)
87	نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير البنك	جدول (25)

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
118	الاستبانة بصيغتها الأولى	الملحق (1)
126	قائمة بأسماء المحكمين	الملحق (2)
127	الاستبانة بصيغتها النهائية	الملحق (3)
134	كتاب تسهيل مهمة/ جامعة الشرق الأوسط	الملحق (4)

"تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي"

إعداد الباحث

"فيصل سعد متعب المطيري"

إشراف

"د. علي الضلعين"

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس: هل يؤثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي؟

وشملت عينة الدراسة (319) موظف في ثلاثة مصارف إسلامية كويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانتين، الأولى بعنوان: أساليب التخطيط الاستراتيجي، والثانية بعنوان: إدارة الأزمات، حيث تم توزيع الاستبانتين على أفراد عينة الدراسة، بعد التحقق من صدقهما بعرضهما على مجموعة من المحكمين، والتحقق من ثباتهما بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمجالات الاستبانة الأولى (0.82)، وبلغت قيمة معامل الثبات لمجالات الاستبانة الثانية 0.88، وعدت جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة. وعليه فقد أشارت أبرز نتائج الدراسة إلى الآتي:

1. ارتفاع مستوى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

2. ارتفاع مستوى إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي .

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في عملية تأثير استخدام

أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة طويلة.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في عملية تأثير

استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والبنك.

وبناءً على ذلك أوصى الباحث بما يلي:

- عقد المزيد من الدورات التدريبية الشاملة لموظفي المصارف الإسلامية الكويتية حول أساليب التخطيط الاستراتيجي وأهمية استخدامها .

- التأكيد على مفهوم المشاركة في عملية استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي، لما تشكله من أهمية في توفير الفرص التدريبية للعاملين في المصارف الإسلامية الكويتية سواء في المستويات الوسطى أو الدنيا على حد سواء.

**"The Effect of Using the Strategic Planning methods on the Crises`
Management in the Islamic Kuwaiti banking Sector "**

By
Faisal saad Mete` b Al-mutairi

Supervisor
Dr Ali Al- Dalaen

ABSTRACT

This study aimed at identifying the extent of the effect of the strategic planning methods on the crises` management in the Islamic Kuwaiti banking sector by answering the main question: Does the use of the strategic planning methods affect the crises` management in the Islamic Kuwaiti banking sector?

The sample of the study consisted of 319 employees in three Islamic Kuwaiti banks .Two questionnaires were used: The strategic planning questionnaire and the crises management questionnaire, and their validity has been ascertained through submitting them to a qualified jury. And the reliability of these two questionnaires, which was established by Cronbach Alpha for internal consistency, was 0.82 to the first questionnaire and 0.88 to the second questionnaire. The values were considered enough for the study .

The findings of the study revealed the following:

- 1.The high effect of the strategic planning methods on crises management at the Islamic Kuwaiti banking center .
- 2.The high level of crises` management of the Islamic Kuwaiti banking center .
- 3.There are significant differences at ($\alpha=0.05$) level in the effect of using the strategic planning methods on the crises` management in the Islamic

kuwaiti banking center due to the sex variable in favor of the female , and to the experience variable in favor of those who have long experience 4. There were no significant differences at ($\alpha=0.05$) level in the effect of using the strategic planning methods on the crises' management at the Islamic banking center attributed to the level of education and the bank variables.

In light of these results, the researcher recommended the following:

- 1 .Hold more comprehensive training sessions to the Kuwait Islamic banks' employees about the strategic planning methods and the importance of using them .
- 2.Emphasis on the concept of “participation” in the process of using strategic planning methods because of its importance in providing training opportunities for workers in the Islamic Kuwaiti banks in both lower and middle levels .



الفصل الأول: مقدمة الدراسة

مقدمة الدراسة

تمهيد:

يحظى التخطيط الاستراتيجي باهتمام الجميع في الوقت الحاضر، وذلك بعد أن أثبت فوائده الكثيرة وبعد أن تبين أن التخطيط أفضل من اللاتخطيط.

وحيث أن عالم اليوم يعد عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية، فقد أصبحت المؤسسات والشركات والبنوك وغيرها، تسعى إلى التغلب على تلك الأزمات، وإدارتها، وذلك لإحداث تطورات جوهرية وكل ذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها إدارة الأزمات.

لذا فإن مواجهة وإدارة الأزمات يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وبهذا فهي تمثل أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، ويعد التعامل معها محكاً رئيساً يظهر من خلاله كفاءة الإدارة ومعرفتها في التعامل مع الأزمات، حيث تتضمن العديد من الأنشطة (السالم، 2009).

ويأتي على رأس الأنشطة التي تحتاجها المنظمات والقطاعات المصرفية المختلفة لإدارة الأزمات، التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، ومن هنا تأتي الحاجة للتخطيط الاستراتيجي للتعامل مع الأزمات من خلال تزويد القطاع المصرفي الإسلامي — بنظام أفضل لتقييم الأداء، ويساعد على القدرة التنافسية للمنظمات؛ وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يركز وبصورة أساسية على دراسة المتغيرات،

وأخذ التدابير اللازمة لمواجهة الأزمات ، فهو مفهوم شمولي يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها طويلة الأمد ضمن الظروف المختلفة الداخلية منها والخارجية (بودي، 2008).

وفي ضوء ما أشارت إليه العديد من التقارير والبحوث حول ما يعنيه القطاع المصرفي الإسلامي في الكويت من غياب الرؤية الإستراتيجية المستقبلية الطويلة الأمد ، وعدم الأخذ بمنهجيات التخطيط الإستراتيجي ، وضعف الكفاءة السياسية لمتخذي القرار المصرفي في ضوء مستجدات العصر القادمة إلينا من الدول المتقدمة ، بالإضافة إلى الضرورة الحتمية لمرونة الأنظمة ولمواكبة التطور والتقدم التكنولوجي المتسارع ، حيث أن الأنظمة المالية في القطاع المصرفي الكويتي لا تتوافق مع الأنظمة الشائعة عربياً وعالمياً (الكندري ، 2009).

وعلى ذلك فإن القطاع المصرفي في الكويت بحاجة ماسة إلى تخطيط استراتيجي يتعامل مع الأزمات من خلال الإفادة من أساليب التخطيط الاستراتيجي ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر الأزمات من أهم الظواهر في حياة القطاعات المصرفية عامةً والقطاع المصرفي الإسلامي خاصةً بدولة الكويت، حيث بدأت هذه القطاعات العمل بجدية للتعامل مع الأزمات وزيادة القدرة لمواجهتها، ويشير بودي (2008: 6) من خلال الورقة المقدمة ضمن الجلسة الخاصة بالمؤسسات التمويلية الإسلامية والمؤسسات المالية الكويتية حول التمويل التنموي ضمن فعاليات المنتدى الاقتصادي الإسلامي الرابع، إلى وجود أزمات متباينة على أرض الواقع يتعرض لها القطاع المصرفي بشكل عام والقطاع المصرفي الإسلامي بشكل خاص في

الكويت كالأزمات الناجمة عن الركود الاقتصادي العالمي، والتي أدت إلى أزمة محلية حقيقية ، بالإضافة إلى معاناة القطاع المصرفي الإسلامي في الكويت من النقص في البرامج التدريبية لرفع مستوى العاملين الإداريين من الناحية الإدارية ، "القطاع المصرفي الإسلامي بالكويت بحاجة إلى تنمية مهارات العاملين وبمستوياتهم المختلفة ، وإعدادهم وتأهيلهم مهنيًا وفنيًا من خلال البرامج والدورات المختلفة، خاصة في مجال إدارة الأزمات".

وعلى الجانب الآخر فقد ذكر الغانم (2010: 12) في دراسته بعنوان " دراسة سبل تطوير بيئة العمل في الكويت" ، بأن القطاع المصرفي الإسلامي في الكويت " يسعى إلى تحقيق تحسين محدود ، فقد يمكن تحقيق ذلك من خلال الأساليب والممارسات اليومية للإدارة ، ولكن الوضع يختلف إذا كان المطلوب إحداث تطوير وتحسين شامل وكامل لعمليات المصارف الإسلامية، عندئذ لا يمكن الاكتفاء بالأساليب والممارسات اليومية للإدارة والتعديل والتغيير فيها ، ولكن يكون المطلوب إحداث تغيير على قدر التطوير المطلوب ، بمعنى الحاجة إلى تطويرات جوهرية للمهمة الأساسية للمصارف الإسلامية، وكذلك لأغراضها العامة ، وبالتالي لأهدافها التفصيلية، — مما يتطلب استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي كوسيلة يمكن من خلالها توحيد كافة أنشطة القطاع المصرفي الإسلامي، وتحقيق التنسيق بين المستويات التنظيمية — ، خاصة مع انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون الالتفات إلى المشكلات الإستراتيجية".

لذا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: هل يؤثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي؟

وينبثق عنه ما يلي:

1 – هل يؤثر استخدام أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي؟

2 – هل يؤثر استخدام أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات (S.W.O.T) على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ؟

3 – هل يؤثر استخدام أسلوب تحليل مجالات العمل على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي؟

4 – هل يؤثر استخدام أسلوب استخدام السيناريوهات على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي؟

5 – هل يؤثر استخدام أسلوب الطوارئ أو الموقف على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. صياغة إطار نظري يتضمن تغطية مفاهيمية لموضوعي التخطيط الاستراتيجي ، وإدارة الأزمات، والقطاع المصرفي الإسلامي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

2. الكشف عن مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

3. التعرف على مدى الاختلاف في تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

4. صياغة التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة كونها محاولة أكاديمية للكشف عن مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي في ظل بيئة سريعة التغير والنمو والتطور، لذا فإن أهميتها تبرز من خلال جوانب عديدة .

بما يلي:

1 – تبرز أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي كونه لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمات ولكنه يضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما يحدد أفكاراً أساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات ؛ وذلك من خلال وضع الالتزام بمجموعة من السياسات العامة.

2 – وتبرز أهمية الدراسة في تناولها لموضوع أساليب التخطيط الإستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع إستراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الإستراتيجيات، وإذا كان التفكير الإستراتيجي يشكل لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية، فإن التخطيط الإستراتيجي يمثل العمود الفقري لضمان نمو المنظمات وتطورها، ويتطلب ذلك ضرورة قيام الإدارة العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتها في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية.

3 – كما وتبرز أهمية هذه الدراسة كون التخطيط الاستراتيجي يعد أحد الشروط الهامة للسيطرة على الأزمات وإدارتها، وإن أهمية التخطيط الاستراتيجي لا تتضح تماماً إلا عندما تواجه القطاعات المصرفية أزمة ما ، تهدد وضعها ومقدرتها على العمل أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على التطور والنماء ، لذا فإن إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال

الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط الاستراتيجي للتعامل معها وإدارتها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.

فرضيات الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى (HO1): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى (HO1:1):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب تحليل الأسئلة الحرجة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

- **الفرضية الفرعية الثانية (HO1:2):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

- **الفرضية الفرعية الثالثة (HO1:3):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب تحليل مجالات العمل على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

- **الفرضية الفرعية الرابعة (HO1:4):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب استخدام السيناريوهات على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

— الفرضية الفرعية الخامسة (HO1:5): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الطوارئ أو الموقف على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

الفرضية الرئيسية الثانية (HO2): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

— الفرضية الفرعية الأولى (HO2:1) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات يعزى لمتغير الجنس.

— الفرضية الفرعية الثانية (HO2:2) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

— الفرضية الفرعية الثالثة (HO2:3) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

— الفرضية الرابعة (HO2:4) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات يعزى لمتغير البنك.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة في تناولها لموضوع تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، ومن خلال ذلك

اشتملت الدراسة على الحدود التالية:

الحدود البشرية: وتتمثل بشاغلي الوظائف الإدارية في القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

الحدود المكانية: وتتمثل بالأماكن التي تشغلها عينة الدراسة وهي: بنك الكويت الدولي، والبنك الأهلي المتحد، وبنك التمويل الكويتي الإسلامي ، في العاصمة الكويت .

الحدود الزمنية: وتتمثل بالعمل الميداني للدراسة ، حيث تم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة من 17 كانون ثاني – 25 شباط من عام 2011.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية :

التخطيط الاستراتيجي: هو عبارة عن الخطوات التي تقود أعضاء المنظمة لوضع رؤية أو تصور لمستقبل منظمهم و اتخاذ الخطوات و العمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل (السالم، 2009: 23)

أساليب التخطيط الاستراتيجي: هي الأساليب والطرق المستخدمة في بناء وإعداد الإستراتيجيات ، مثل: أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة ، وأسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات ، وأسلوب تحليل مجالات العمل، و أسلوب استخدام السيناريوهات ، و أسلوب الطوارئ أو الموقف (السويدان ، 2007 : 87).

إدارة الأزمات: هي أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، وتقدم إدارة الأزمات وعياً عالياً بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره (شومان، 2009: 12) .

وفيما يتعلق بالتعريفات الإجرائية ، يعرف الباحث إجرائياً أساليب التخطيط الاستراتيجي: بأنها مجموعة الطرق والأساليب المستخدمة لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ومن أشهرها: (أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة ، وأسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات ، وأسلوب تحليل مجالات العمل، و أسلوب استخدام السيناريوهات ، و أسلوب الطوارئ أو الموقف) ،حيث تمثل المتغير المستقل بالنسبة لهذه الدراسة، وسوف يقاس مدى تأثير تلك الأساليب لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي على إدارة الأزمات لديهم ، من خلال فقرات الأداة (الاستبيان) .

ويعرف الباحث إجرائياً إدارة الأزمات : بأنها عملية استخدام لمجموعة من الطرق المنظمة بغية إدارة وتحويل المخاطر والأزمات ومعالجتها لصالح القطاع المصرفي الإسلامي ، وتمثل إدارة الأزمات المتغير التابع بالنسبة لهذه الدراسة وسوف يقاس مدى تأثيرها بأساليب التخطيط الاستراتيجي لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، من خلال فقرات الأداة (الاستبيان) ، التي سيعدها الباحث .

ويعرف الباحث القطاع المصرفي الإسلامي في دولة الكويت: بأنه مجموعة البنوك التي تشمل (بنك الكويت الدولي، والبنك الأهلي المتحد، وبنك التمويل الكويتي الإسلامي)، حيث يشكل العاملين في هذا القطاع مجتمع الدراسة الحالية.

**الفصل الثاني: الإطار النظري
والدراسات السابقة**

الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول الإطار النظري موضوع التخطيط الاستراتيجي: نشأته، ومفهومه، وأهميته، ومراحل، وعناصره، وأساليبه، ومعوقاته، بالإضافة إلى تناوله لموضوع إدارة الأزمات كالتالي: مفهوم الأزمة ، ومفهوم إدارة الأزمة، ومراحل تطور الأزمة، وأنواع الأزمات، وخصائصها، وأسباب حدوثها، ومتطلبات الأزمة، ومن ثم مراحل إدارة الأزمات ، وطرق إدارة الأزمات، فضلاً عن تناوله للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

نشأه التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

تعد عملية التخطيط عملية قديمة إذ نشأت منذ أن بدأ الإنسان ينظم في جماعات وقد مارست تلك الجماعات البدائية عملية التخطيط بشكل عشوائي غير منتظم لم يكن قائماً على أسلوب علمي، وكانت مقتضيات الضرورة في مواجهة الكوارث الطبيعية والتحديات تفرض مسألة التخطيط الذي أطلقت عليه آنذاك مسميات مختلفة كالتيدير والتوقع والحيلة، وتنفذ هذه الممارسات لعمليات تتم في المستقبل؛ لتجنب المخاطر ومواجهة الكوارث والمشكلات المختلفة وهناك من أشار إلى التخطيط أو نوه عنه في كتاباته مثل أفلاطون وابن خلدون لكن ذلك لم يكن أكثر من تصورات وأفكار تضمنتها تلك الكتابات ولم تكن قابلة للتطبيق العملي المنظم (البوهي 2001) .

وتشير (الكرخي،2007) إلى ضرورة أن تأخذ الدولة بالتخطيط المحكم والعلمي لإحداث التقدم في المجالات المختلفة وهذا يعني أن التخطيط من العلوم الحديثة التي لم تظهر بشكل

فعال إلا بعد اندلاع الثورة الصناعية وما أحدثته من تحولات عميقة تطلبت عدة تحضيرات وإجراءات للتوجيه والتحكم في مجريات الأمور وما تتطلبه من تطورات في المستقبل مما أدى إلى انتقال الفكر التخطيطي إلى موضع الاهتمام باعتباره مطلباً اقتصادياً واجتماعياً ملحاً للنهضة الحضارية القادمة كما أكد الحاج (2002 : 94) على ضرورة "قيام نوع من التخطيط على أسس علمية لتحقيق ما يمكن تحقيقه من التوازن بين العرض والطلب لتوفير الحاجات الإنسانية ولتحقيق التقدم الصناعي". ولقد كانت محاولات العلماء تدعو إلى الخروج بالتخطيط من دائرة التفكير إلى حيز التنفيذ والعمل (البوهي 2001: 171). ويرجع استعمال "مصطلح التخطيط إلى عام 1910 حيث استعمله الاقتصادي النمساوي كريستيان شويندر ولكن هذا المصطلح لم يكتسب شهرته الواسعة إلا بعد أن أخذ الاتحاد السوفييتي بمنهج التخطيط الشامل عام 1928" (فهيم، 2000 : 55) وهكذا ظل التخطيط فكرة لم تكتسب طابعها العلمي إلى أن ظهر التخطيط بمعناه العلمي في الاتحاد السوفييتي كأسلوب جديد للتسيير الاقتصادي والاجتماعي الذي ارتبط بتطبيق الاشتراكية وقد وضعت أسسه وتشكلت معالمه وتأكدت فاعليته بظهور الخطط التي تعالج الاقتصاد (الحاج، 2002: 95)

وذكر البوهي (2001: 182) أن الخطة التي وضعها الاتحاد السوفييتي عام 1920 على مدى 15 عاما لإمداد روسيا بالكهرباء تعد أول خطة في العالم للتطور بعيد المدى ثم تلاها في عام 1928 وضع أول خطة خمسية لعموم الاقتصاد السوفييتي (السابق) ولم يؤخذ بالتخطيط في الغرب إلا عندما تعرض لأزمة الكساد العالمي في الثلاثينات لإنقاذ شركاته من الانهيار الاقتصادي.

وأضاف عبد الحي (2006 : 55) بأن الولايات المتحدة شعرت بالعجز أمام الاتحاد السوفيتي مما دفع الرئيس الأمريكي وقتها أن يكتب كتاباً سماه (أمة في خطر) وبعدها انتشر التخطيط وأخذت به أمريكا ليصبح التخطيط الرأسمالي يفوق التخطيط الاشتراكي .

تاريخ التخطيط الاستراتيجي وتطوره

مر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل قبل أن يصبح تخصصاً مستقلاً بذاته في أجيال إدارة الأعمال كالتالي:

المرحلة الأولى : الجذور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي

أشار هلال (2009 : 153) إلى التخطيط الاستراتيجي قديماً في الفكر البشري، "إذ اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية وهي strategic والتي تعني علم الجنرال والجنرال هو: ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث أن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد لتحقيق ميزة تنافسية من نوع خاص، والذي يتصرف وهو يعلم أن هناك قوى أخرى تؤثر وتتأثر في اتخاذ القرارات. والذي يمتلك حساً عميقاً بالزمن".

المرحلة الثانية : مفهوم التخطيط الإستراتيجي

برز المفهوم التخطيط الاستراتيجي "ابتداء من خمسينات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة ، وذلك تحت مسمى "الاستراتيجية الإدارية" ، وفي فترة ما بين 1961 - 1965 م استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي، وأحدث نجاحاً كبيراً ، حيث تم تطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة" ، وبعد ذلك أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الإستراتيجي ضمن مقراراتها تحت اسم "السياسات الإدارية" ، وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينيات ، ثم عبر مفهوم

التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة الأمريكية قبل نهاية الستينيات إلى كل من أوروبا والدول النامية" (خميس، 1999 : 75).

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الستينيات

ذكر هلال (طلعت ، 2009) عن هذه المرحلة بأنها بدأت " في عام 1976م حين تم التوصل إلى نموذج شامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، و تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التي ينبغي أن تتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة ، وليس من منطلق التغلب على المنافسين وتم التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة، وذلك في عام 1991م .

وأشار خميس (1999: 77) إلى ما بعد هذا التاريخ بعام حيث "تم إصدار كتاباً في جامعة كاليفورنيا انتقدت فيه الشركات العالمية متعددة الجنسيات من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولم تملك استراتيجية عالمية شاملة، وشمل ذلك العديد من الشركات العالمية، وانتهت إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتميط والاستفادة من التعليم الذاتي" .

وأخيرا جاءت تجربة شركة general electric التي أشار إليها هلال (2009) حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد أن تولى قيادتها جاكويلش حيث دعا إلى تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات، والتخلي عن التقنية المتدنية والميكانيكية المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضيق، والالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة، وفهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة، والتأقلم مع المستجدات ومع معطيات

الحضارة والتطور، وأخيراً اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث يسمح بفتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي و المفاهيم ذات العلاقة

مفهوم التخطيط: أشار البوهي (2001: 23) إلى أن التخطيط هو "الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل ومن يقوم به وأين ومتى وكيف؟ وبواسطة التخطيط يتم تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف".

كما وأضاف الحاج (2002: 11) إلى مفهوم التخطيط بأنه "عملية تحديد واقع جهة العمل ، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي تستخدم لتحقيق تلك الأهداف، فالتخطيط هو العملية التي تأخذ بالاعتبار نقاط قوة وضعف جهة العمل ، والفرص والمخاطر التي تحيط بها".

وعرف طلعت (2009: 25) التخطيط بأنه " أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر الإمكانيات و الموارد المتوفرة ودراستها و تحديد إجراءات استغلالها لتحقيق أهداف مرجوة خلال فترة زمنية معينة". وأشار غنيم (2008: 31) إلى مفهوم التخطيط بأنه "عملية عقلية في جوهرها، فهو استعداد سابق لعمل شيء بطريقة منظمة، استعداداً للتفكير قبل التنفيذ، والتنفيذ في ضوء حقائق مؤكدة بدلاً من التخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة وحشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب كفوءة تختصر الكلف و تعظم النتائج".

مفهوم الاستراتيجية:

اشتقت كلمة استراتيجية من كلمة (استراتيجوس) اليونانية، و التي تعني "القدرة على استخدام الجيوش في إدارة المعارك الحربية من أجل تحقيق النصر" (أبو قحف، 1992: 48). في حين يشير باحثين آخريين إلى أن مصطلح الاستراتيجية من المصطلحات التي استخدمت قديماً، و تعود جذورها إلى الأصل الإغريقي و التي تعني: فن الحرب ولذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الحقل الإداري سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة و القيادة" (Fewrer & Chaharbaghi، 1995). ومن التعريفات التي جعلت للإستراتيجية مكان في مجال الإدارة تعريف الفرد شاندرل Chandler (1992: 301) حيث عرف الإستراتيجية بأنها: "تحديد الأهداف الرئيسة طويلة الأجل للمنشأة و تبني طريقة العمل و توزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف". ويرى أنسوف Ansoff (1995: 225) أن الاستراتيجية يقصد بها: "تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظم بالبيئة الخارجية".

وفيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي فقد اختلف الباحثون و الدارسون في تعريف مفهومه فقد عرفه برايسون Bryson (1993: 168) بأنه عبارة عن "نظام من الجهود المتكاثفة لاتخاذ قرارات و خطوات حاسمة بشأن ما هي المنظمة؟ و ماذا تعمل؟ و لماذا تعمل؟". ويعرفه قدستين وآخرون Goodstein & Others (1993: 198) على أنه عبارة عن "الخطوات التي تقود أعضاء المنظمة لوضع رؤية أو تصور لمستقبل منظماتهم و اتخاذ الخطوات و العمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل"، في حين عرفه معروف (2009: 29) على أنه "عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية، وتمر بتحليل وصفي وكمي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ، وللفرص والمخاطر في

البيئة الخارجية". و يرى أبو قحف (1999) أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على تحديد المقدم لما يجب عمله لتحقيق أهداف المنظمة، و بناء استراتيجيات و وضع الخطط و السياسات.

وقد عرف الهاللي (2006: 214) التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه". كما وعرفه أيضاً الكرخي (2007: 77) بأنه "عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات اللازمة، ويمثل بذلك عملية التخطيط طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة".

وبناءً على ما سبق يمكن للباحث استنتاج الآتي:

1. أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن نظام لوضع الاستراتيجيات و الأهداف و السياسات و تدبير الموارد البشرية و المادية لتطبيق تلك الاستراتيجيات و الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية، والتركيز على الرقابة المستمرة لذلك النظام.

2. أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على عملية متواصلة، ومستمرة ، وطويلة المدى.

3. أن التخطيط الاستراتيجي يشتمل على مجموعة من الخطوات التي تقود إلى صنع القرار واتخاذ ، لتحقيق الأهداف المرجوة.

وأورد الهاللي (2006: 174-176) عن ستينر Steiner (1979) بأنه أشار إلى مفهوم

التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مداخل هي:

(1) "مستقبلية القرارات الحالية : حيث أن التخطيط الإستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف التي تكمن في المستقبل، وذلك لإيجاد أساس يمكن المؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي إلى الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر ، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميماً للمستقبل المرغوب وتحديد للوسائل الكفيلة بإحداثه .

(2) التخطيط كعملية : فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم تحديد الإستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الإستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع من الجهد التخطيطي المطلوب وتوقيته وكيفية تنفيذه، ومعرفة الجهة التي ستتولى التنفيذ وكيفية التعامل مع النتائج، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي عملية تسيير على أسس مفهومة ولكنها في نفس الوقت تتضمن الاستمرارية لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة وإن كان ذلك لا يعني تغيير الخطط كل يوم ولكن عندما تكون هنالك ضرورة لذلك .

(3) التخطيط كفلسفة : فالتخطيط الإستراتيجي يعد اتجاهاً وطريقة للحياة فهو يركز على الأداء المبني على دراسة واستلهاً للمستقبل، كما أنه يركز أيضاً على استمرارية عملية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب .

(4) التخطيط كبناء : فالتخطيط الإستراتيجي يعمل على زيادة ربط أربعة أنماط رئيسة من الخطط هي : الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية" .

وفي ضوء هذه الرؤية يعد التخطيط الإستراتيجي في صورته الجوهرية سلسلة من المناقشات والقرارات فيما بين صانعي القرار في كل مستويات المؤسسة حول ما هو مهم وضروري للمؤسسة .

وبشيء من التركيز يمكن للباحث الاستنتاج أن هذا التعريف يركز على أربعة جوانب كالتالي :

1. التعامل مع المستقبل
2. فهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة
3. تحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمؤسسة
4. القدرة على استخدام المعلومات المجمعة في النقاط الثلاث السابقة لاتخاذ قرارات مناسبة تؤدي إلى رفاهية المؤسسة .

أهمية التخطيط الاستراتيجي

أشار الكرخي (2007: 48،49) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية:

- 1— توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهبؤ لها حيث يساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- 2— يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- 3— يمكن المنظمة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات في المستقبل.

4- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.

5- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسة لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.

6- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار، لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسة للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة .

7- يعمل على توسيع المنظمة لمعارفها ودراساتها، وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب بيئتها الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة بها ،

8- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق الأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متناسقة ومتفاعلة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

ورکز هلال(2009: 288) على أهمية التخطيط الاستراتيجي بذكر فوائد كثيرة منها :

1 - "يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمات.

2 - تتم من خلاله صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

3 - تحدد من خلاله القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل وتؤثر في اتخاذ القرارات التي تتناسب مع القضايا المطروحة.

4- يتم من خلاله التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين الموظفين والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق الأهداف.

6- يعمل على تحديد جوانب القوة والضعف من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة ".

أقسام التخطيط الاستراتيجي

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة أقسام رئيسية ، حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة كالآتي:

القسم الأول : التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة: ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة ، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها، ويتولى وضع تلك الأنشطة مجلس الإدارة، وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال التوسع أو التقلص أو الاستمرار في العمل دون تغيير، ويسعى هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى معرفة الغرض الأساسي لإقامة المنظمة، ومعرفة الصورة التي ترغب المنظمة في تركها لدى أذهان أفراد المجتمع المحلي، (هلال، 2009).

القسم الثاني : التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: ويمثل إدارة مجهود وحدات الأعمال الاستراتيجية؛ كي تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة وهي تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات، كما وتسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية (طلعت، 2009).

العناصر الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي

يؤكد الهاللي (2006: 282-284) أن منهجية التخطيط الاستراتيجي تتكون من مجموعة من العناصر الرئيسية هي:

1 — "المعتقدات: وتمثل عبارات تعبر عن القيم والعقائد والالتزامات، وتعد العبارات الخاصة بالمعتقدات من الأمور البسيطة في فهمها، فهي تمثل القيم التي يؤمن بها الأفراد الذين تتكون منهم المؤسسات المختلفة، بحيث لا يحيدون عنها مهما اختلفت الأماكن أو الظروف التي يجدون أن أنفسهم فيها.

2 — الرسالة: وهي كلمة تعبر عن الهدف والوظيفة، كما أنها تمثل حجر الزاوية للخطة الاستراتيجية، ولا بد أن يكون الأفراد العاملين على علمٍ ودرايةٍ بالرسالة التي لا بد وأن تكون محدودة بخصوصية المؤسسة.

3 — السياسات: وتستخدم السياسات في إطار منهج التخطيط الاستراتيجي، ولا بد أن تكون ملزمة ومحددة وعملية.

4 — التحليل الداخلي: ويشمل التحليل الداخلي نواحي القوة وتتمثل في العناصر الموجودة التي تدعم رسالة المؤسسة، ونواحي الضعف وهي تلك العوامل التي يحتمل أن تمنع المؤسسة من تحقيق رسالتها .

5 — التحليل الخارجي: ويشمل تحليل البيئة الخارجية، ويتضمن فحص الفرص والمخاطر في الاتجاهات البيئية، والتنبؤ التكنولوجي والاقتصادي والسكاني والتشريعي السياسي والثقافي والاجتماعي.

6 — المنافسة: وتتمثل بالتخطيط للمستقبل بحيث يكون من الضروري أيضاً قياس المنافسة بين المؤسسات التي تقدم الخدمة نفسها في المنطقة، وعندما تتبع المؤسسة تنظيم التخطيط من

خلال تحليل المنافسة فإنها تكون بذلك قد وصلت إلى نقطة الانطلاق نحو تطوير الأهداف والاستراتيجيات المطلوبة لدعم الرسالة.

الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي

يخلط واقع بعض المؤسسات والأفراد بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي، لذا لا بد من توضيح ذلك، ويمكن للباحث أن يجمل ما أورده العديد من الباحثين كالآتي الكرخي (2007)، والهلالي (2006):

1. التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل أما التخطيط الاستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل .
2. التخطيط بمفهومه العادي غالبا ما يجري الواقع و التخطيط الاستراتيجي عكس ذلك.
3. التخطيط العادي غالبا ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها، في حين يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق أهداف وطموحات كبرى لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.
4. غالبا ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية (الداخلية)، بينما تمتد أهداف التخطيط الاستراتيجي لتشمل البيئة الدولية . ويوضح الهلالي (2006) الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي في الجدول التالي:

جدول (1)

المقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي

وجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التقليدي
يفترض أن	النظام مفتوح يؤكد على التنظيمات التي تتأثر	النظام مغلق يتم في إطار الخطط القصيرة المدى أو برامج العمل
يركز على	عملية التخطيط ووضع الرؤية وتحليل البيئة الخارجية والقدرة على التنظيم وتعليم الموظفين والمجتمع	البرنامج النهائي لخطة التحليل الداخلية
يستخدم	الاتجاهات الحالية والمستقبلية لاتخاذ القرارات الحالية	إدارة للتخطيط ، أو متخصصين
يؤكد على	على التغيرات التي تحدث خارج التنظيم والقيم التنظيمية والإجراءات المساندة	البيانات الموجودة التي يتم بموجبها رسم خطط المستقبل
يسأل عن	القرار المناسب اليوم على أساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من الآن	التغيرات والتخطيط والأساليب الداخلية، والتخطيط الداخلي والخارجي
يعتمد	– صنع القرار الإبداعي وكيفية توجيه التنظيم على امتداد الوقت في بيئة دائمة التغير .	– مجموعة من البيانات المفصلة والمتراصة فيما بينها .
	– العملية التي تتم على مستوى التنظيم التي تتنبأ بالمستقبل وتصنع القرارات وتتصرف في ضوء رؤية متفق عليها .	– خطط الوكالات وعمليات استنتاج الميزانيات بطرق استقرائية

المصدر: الهالي (2006: 197)

أساليب التخطيط الاستراتيجي

أشار كل من السويديان (2009: 87) و الهالي (2006: 323) و هلال (2009: 253) إلى

أشهر الأساليب المستخدمة في بناء وإعداد الإستراتيجيات كالتالي:

أولاً: أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة وتتمثل بالأسئلة التالية:

- ما هي أغراض وأهداف المؤسسة ؟

• ما هو الموقف الحالي للمؤسسة؟

• ما هي نوعية البيئات التي تتعامل معها المؤسسة ؟

• ما الذي يمكن عمله حتى يمكن تحقيق أهداف بدرجة أكبر ؟

ثانياً: أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات (S.W.O.T):

يعتبر تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والمخاطرة أداة تخطيط استراتيجي تحقق الاتساق بين قدرات المنظمة الداخلية (عن طريق دراسة نواحي القوة والضعف فيها) ، وبين الظروف البيئية (أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي). ويتمثل الافتراض الأساسي في أن القيام بمراجعة جوانب القوة والضعف داخل المنظمة ، ومراجعة الفرص والمخاطر (البيئية) يساعد على تحديد الخطط الإستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة ، ذلك لأن التحليل يساعد على تحقيق الاتساق بين المنظمة والبيئة التي تتحرك فيها.

ثالثاً: أسلوب تحليل مجالات العمل

ويهتم أسلوب تحليل مجالات العمل بتحديد مجالات، أو ميادين الأعمال التي تختارها مؤسسة ما، مثل: مجال الغذاء أو الرياضة أو النشر وغيرها، ويعتمد ذلك على تحديد ودراسة إمكانيات الموقع التنافسي للمؤسسة في ميادين الأعمال المختلفة، وكذلك على دراسة إمكانية زيادة هذا الموقع ، وبالتالي تقرر المنظمة الاستمرار في ميادين الأعمال التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل ، وبالتالي تحتفظ المؤسسة بموقعها ، أي بحضورها ووجودها بتلك الميادين الناجحة.

رابعاً: أسلوب السيناريوهات:

ويعد السيناريو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية ، والسيناريو يبنى على افتراض أن القدرة على التنبؤ محدودة ، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل

منها، وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات ، فإن السيناريو ، يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات ، وبعض هذه القوى هي المدخلات، ولكن بناء السيناريوهات ليس أمراً هيناً . وأصعب ما فيه هو تحديد عددها ، ويشكل زيادتها عن حد معين صعوبة في التعامل معها، ويتفق بناء السيناريوهات مع التخطيط للطوارئ ، حيث تكون المؤسسة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع، ويعني السيناريو أيضاً مجموعة متكاملة من الافتراضات ، تعطي صورة واضحة عن المستقبل ، ويعتبر هذا الأسلوب مدخلاً قوياً لدراسة أحد العناصر الهامة في التخطيط الإستراتيجي وهو بيئة المنظمة ، حيث يعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات عن بيئة المنظمة وعن الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة.

خامساً: أسلوب الطوارئ:

ترتبط الحاجة إلى التخطيط الموقفي بحالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للمنظمة ، وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريو الأكثر ملاءمة للظروف الحالية ، فإن هناك العديد من الظروف التي يمكن أن تتغير عند التطبيق والتي تؤثر على نتائج المؤسسة، وترتكز " خطط الطوارئ" على الظروف الكاملة للمتغير ، أي أن التخطيط الموقفي يعني إعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة ، بمعنى أنها تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة وتعديلها باستمرار كلما تغير الموقف .

معوقات التخطيط الاستراتيجي

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما ذكره Bryson (1993):

(221)

1. التغير والتبدل السريع في البيئة : بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه، مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

2. وأشار طلعت (2009) إلى عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية : بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته، ولكنها قد لا تملك مقومات وقدرات تؤهلها على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية، حيث أن الخطة تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وان استعانت بالغير لوضع خططها ولكنها لن تكون قادرة على تنفيذها، إذا كانت إمكانياتها الذاتية قاصرة.

3. وذكر السالم (2005) عن مقاومة المنظمة لعناصر التغيير والتي تؤدي إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

4. وأضاف أيضاً إلى الموارد المالية كمعوق من معوقات التخطيط الاستراتيجي، باعتبار أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط أن يفكر بها منذ البداية، حيث أن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يحكم عليها بالتوقف والإخفاق .

5. في حين ركز إدريس (2006 : 89) على عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي، وانشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية، وعدم اكترائها بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها.

7. وعن المعلومات والبيانات الإحصائية أضاف Fewrer (1995: 417-418) ، بأن الخطة الاستراتيجية تقوم على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض.

8. كما وربط إدريس (2006: 89) التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات : حيث يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ فهو أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على المنظمة وتطويرها .

ثانياً : إدارة الأزمات

ينبغي الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية، والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، فقد أصبح من المعروف بأن التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد والمنظمات والقطاعات المصرفية والدول، يتحدد بسلسلة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها ، مؤدية إلى خلق الصعوبات والمشكلات وإحداث الانهيارات في القيم والمعتقدات والممتلكات ، لذا فإن مواجهة الأزمات والوعي بها من خلال التخطيط الاستراتيجي للأعمال كافة، يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية.

ومن هنا اتجه الفكر الإداري في منتصف الستينات إلى توضيح مفهوم الأزمات، وخصائصها، وأنواعها، وأسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، والآثار المترتبة عليها، وكيفية إدارتها، في محاولة للتوصل إلى النظريات، والأفكار التي تسهم في التعامل مع المواقف التي تفرضها ظروف ومتغيرات العصر (شريف، 1998).

و لم يصل الفكر الإداري بعد إلى نظرية ثابتة خاصة في إدارة الأزمات، ولكنها مجرد محاولات، ومداخل وأطر مختلفة يسترشد بها في التعامل مع المواقف الحرجة (أحمد، 2001). وذكر السالم (2005: 98) بأن موضوع دراسة الأزمات "بدأ ينمو في جميع المجالات أكثر من أي وقت مضى، فكانت أزمة عام 1961، وهي أزمة الصواريخ السوفيتية في كوبا بمثابة بداية عصر دراسة الأزمات كعلم وفن، وذلك لما أبرزته من مفاهيم جديدة لم تكن واضحة من قبل، حيث أكد نجاح حل هذه الأزمة على الأهمية الفائقة لدور الاتصالات في إدارة الأزمات وعلى ضرورة فتح قنوات للاتصال المباشر والفوري لحل الأزمات".

مفهوم الأزمة

إن مصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (Kipview) بمعنى لتقرر (To Decide)، وعندما انتقل هذا المصطلح إلى مختلف العلوم الإنسانية أصبح يعني مجموع الظروف والأحداث المفاجئة التي تتطوي على تهديد واضح للوضع الراهن والمستقر سواء كان على مستوى الفرد أو الدولة.

ويجدر الإشارة إلى اختلاف مفهوم الأزمة من باحث إلى آخر طبقاً لمدخل دراسته ومادته العلمية المتخصصة، فقد أشار فيليبس (Philips، 1996: 194) على أن الأزمة "حالة طارئة

تحدث بشكل مفاجئ و تسبب في حدوث خلل في الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، و بالتالي تسبب الأذى و الضرر للمركز التنافسي لها، مما يتطلب منها اهتماماً فورياً بشأن ذلك".

كما ويعرفها Philips (1996: 196) بأنها "النظام الجديد للشركات المالية والتجارية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في التعامل مع الكوارث"، وقد بنيت هذه الملاحظة على العدد المتزايد من الشركات التي تلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي لمعاونتها على وضع خطط إدارة الأزمات. وأشارت شريف (1998: 44) إلى الأزمة بأنها: "موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات و يتضمن قدرًا من الخطورة و التهديد و ضيق الوقت و المفاجأة و يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة و سريعة"، وأضاف عليوة (2004: 13) تعريفاً آخرًا بأنها : "توقف الأحداث في المنظمة و اضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن". وأورد درويش (2008: 27) عن القاموس الأمريكي (The American Heritage Dictionary) الذي عرف الأزمة بأنها: "وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغيراً حاسماً متوقعاً، كما في الشؤون السياسية، أو المشاكل الدولية، أو الشؤون الاقتصادية ". وهناك عدة مفاهيم قد تكون متداخلة فيما بينها لا بد من التفريق بينها كما أشار إليها درويش (2008: 33) و هي:

— المشكلة: و هي حدث يواجه الإدارة و قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت، و لكن لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر الناجمة عن المشكلة، فكل أزمة هي في حد ذاتها مشكلة، و لكن ليست كل مشكلة أزمة.

— " الصدمة: تعني شعوراً فجائياً حاداً نتيجة حادث غير متوقع، فالصدمة هي إحدى عوارض الأزمات، و التعامل معها بأسلوب الاستيعاب و التغلب على عنصر المفاجأة.

- الصراع: يقترب مفهوم الصراع و النزاع من مفهوم الأزمة، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة و شديد التأثير، كما هو الحال في الأزمات.
- الحادث: شيء فجائي ينتج عنه خلل يؤثر على النظام بأكمله، و لكنه لا يمثل الأزمة و إنما تكون الأزمة فقط أحد نتائجه.
- الخلاف: و يعني المعارضة و التضاد و عدم التطابق، فالاختلاف لا يمثل الأزمة في حد ذاتها و لكن يعبر عنها، و يمكن أن يكون باعثاً على نشوئها و استمرارها.
- الكارثة: هي حدوث حالة، نجم عنها خسائر في الأرواح و الممتلكات، و تكون الكارثة سبباً للأزمة، و لكن ليست أزمة بحد ذاتها، فقد تكون الكارثة طبيعية أو فنية من فعل إنسان إهمالاً أو عمداً."

مراحل تطور الأزمة

إن الأزمة تنشأ وتتطور من خلال عدة مراحل كالتالي أبو شنب (2009: 116):

1. مرحلة النشوء.
 2. مرحلة التصعيد.
 3. مرحلة الاكتمال.
 4. مرحلة الزوال .
- وفيما يتعلق بإدارة الأزمات فقد أوردت صادق (2002 " 8) تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول و ممتلكات المنظمة و على قدرتها على تحقيق الإيرادات و كذلك المحافظة على الأفراد و العاملين بها ضد المخاطر المختلفة، و تشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة و محاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل ". أما عليوه (2004: 11) فعرفها بأنها

"تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة و تجنب سلبياتها و الاستفادة من ايجابياتها. فعلم إدارة الأزمات كما أوضح صدام (2004: 5) هو: علم إدارة التوازنات و التكيف مع المتغيرات المختلفة و بحث أثارها في كافة المجالات. وعرف أبو قحف (1999: 24) علم إدارة الأزمات على أنه "عملية الإعداد و التقدير المنظم و المنتظم للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة و بقاءها في السوق". و عرّفته شريف (1998: 9) بأنه : "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة و إعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة و فاعلية و دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً". و تعد إدارة الأزمات كما أوضح السيد (1998: 24) "من الموضوعات الحديثة نسبياً في ميدان العلوم السلوكية و الإدارية، و لهذا المفهوم مسميات متعددة منها سيكولوجية الأزمة، و إدارة الأزمات، و التدخل في الأزمات". وبذلك عرف أحمد (2001: 15) إدارة الأزمات بأنها "فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة و قدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي؛ للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث و المتغيرات المتلاحقة و المفاجئة، وإخراج المنظمات من حالة الترهل و الاسترخاء التي هي عليها".

من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات يمكن للباحث إيجازها بأنها هي التي تنطوي على عملية تحديد و تتبع المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها و تقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات و الحلول الموضوعية.

أنواع الأزمات

أشار الحملوي (2003: 96) إلى أنواع الأزمات من حيث المصدر كالتالي:

(1) "أزمات طبيعية : وهي تلك الأزمات الناتجة عن كوارث طبيعية وهي أكثر الأزمات شيوعاً وأكثرها خطراً على الإنسان لكونها خارجة عن إرادته. وتتسم بالفجائية والعمق والشدة.

(2) أزمات صناعية : مثل حوادث التسرب الإشعاعي أو الكيماوي وتتسم بتأثيراتها المادية والمعنوية القوية وصعوبة السيطرة عليها واتساع مجالها".

أسباب حدوث الأزمات

تتعدد أسباب الأزمات، وذلك لاختلاف نظرة الباحثين، حيث أن الأزمات قد تحدث نتيجة لأسباب إدارية ، أو اقتصادية، أو مالية ، أو اجتماعية ، أو غيرها . إلا أن الباحثين أجمعوا على أن هناك أسباب تكاد تكون مشتركة منها شريف (1998: 112)

1 - تأجيل أو ترحيل المشكلات أو تجاهلها : إن تأجيل المشكلة أو تجاهلها يعمل على تراكمها إلى حد يصعب السيطرة عليها، فتتحول بسبب الصمت، والتأجيل، والتجاهل إلى أزمة حقيقية .

2 - عدم وجود آلية لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها: ويتمثل الاختبار الحقيقي في أسلوب التعامل مع هذه الأزمات قبل حدوثها، بتبني أنظمة للإنذار المبكر أو توفر تعليمات واضحة إلى المعنيين، كما توفر تقييماً لشتى النتائج الواقعة والمحتملة، وتساعد على ضمان استمرار إدارة عمليات الأعمال أثناء الأزمة وبعدها مباشرة.

3 - عدم وجود استعدادات مسبقة وسيناريوهات قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها : من أهم عناصر التعامل مع الأزمات، الاستعداد المبكر في شكل توفير أجهزة ومعدات كمعدات إطفاء الحرائق وغيرها، وكذلك تخصيص ورصد المبالغ المالية اللازمة لحالات الطوارئ وتدريب العاملين على مواجهة الأخطار ، وجمع المعلومات، والثقة في القدرة على تجاوز الأزمة، والشفافية في التعامل مع الحدث.

4- كما وأشار أحمد (2001: 130) إلى "ضعف الإمكانيات المادية والفنية والبشرية: حيث تعاني بعض المؤسسات من نقص في الإمكانيات المالية والفنية تحول دون تضمين خططها الإستراتيجية برامج لتوفير المعدات والأجهزة والأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات التي قد تعصف بالمؤسسة، ونتيجة للشح في مواردها تفضل الصرف على بنود أخرى تراها إدارة المؤسسة أكثر أهمية من الأزمات".

5- قصور التخطيط عن تصور المستقبل والاستعداد له: التخطيط والإعداد الجيد لمواجهة الأزمات المحتملة التي تهدد المجتمع، وفي البرنامج العملي للتخطيط يؤخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل منها تحديد المسؤول عن قيادة فريق إدارة الأزمات، وتحديد الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة، وتحديد طرق توفير وتوصيل المعلومات والبيانات، وضمان وجود نظام فعال للاتصال بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية، ووضع السيناريوهات اللازمة ، والتدريب على الخطة الموضوعة لإحداث التعديلات اللازمة (الأعرجي، 1999: 202).

6 - الإدارة العشوائية: لا شك إن وجود إدارة علمية قادرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب ووفق معلومات دقيقة وحديثة وواقعية سيكون الدرع الواقعي للموسوسة لحمايتها من الوقوع في الأزمات أو تقليل أخطار هذه الأزمات إن وقعت (حواش، 1999).

7 - النزاعات الداخلية : تنشب أحياناً داخل المؤسسة صراعات وخاصة في مستوى الإدارة العليا نتيجة لعدة أسباب أهمها عدم تجانس أفراد الإدارة بسبب عدم وجود لوائح تنظم وتحدد مستويات ومواصفات تولي هذه الوظائف، وبالتالي ينشب بين أفراد هذا المستوى الإداري منافسات حادة تجر المؤسسة إلى مشاكل ، وبالتالي تتحول إلى أزمات تهدد كيانها (جبر، 1999: 120).

8 - الأخطاء البشرية : تشكل الأخطاء البشرية واحدة من أكبر مسببات الأزمات داخل المؤسسات الصناعية أو ذات الطابع الفني حيث تسبب الأخطاء التي يرتكبها العمال أو الفنيين أثناء التركيب أو التشغيل أو الصيانة مشاكل و أزمات قد تصل أحياناً إلى كوارث، وذلك بسبب إهمال الكثير من المؤسسات في تدريب العاملين معها على القيام بهذه الأعمال (الزواهرة: 54).

9- سوء الفهم أو عدم استيعاب المعلومات : تحدث الكثير من الأزمات نتيجة لخطأ في تفسير التعليمات أو القرارات، ناتج عن وجود معوقات في الاتصال داخل المؤسسة، الأمر الذي يترتب عليه سوء فهم وعدم استيعاب للمعلومات والتصرف بما يخالف المطلوب مما يؤدي للوقوع في الأزمة (الحملوي، 2003: 313).

متطلبات إدارة الأزمات

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

1. سجل الأزمات: أشار الحملوي (2003: 317) إلى أنه "لابد من وجود سجل للأزمات crisis portfolio توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة و يكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

2. فريق إدارة الأزمات: أن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت و ضغوط الموقف، هذا وتعتبر طريقة فريق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، كما وتتطلب وعدم ترك الأمور للصدفة" (الحملوي، 2003: 317) ، وعن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة ، أشار جبر (1999: 125) إلى أنه "يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وعليه يلاحظ أن معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات، حيث يطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات وكيفية تحليلها" .

3. وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة و السيناريو: إن استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة و السيناريو، والذي يمثل مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله و دراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة و إيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية (الحملوي، 2003) . ومن خلال ما تقدم تتضح أهمية

السيناريو كتدريب الموظفين على تخيل أسوأ المواقف و هو ما يُعرف بأسوأ سيناريو worst case scenario، أما المحاكاة reality virtual فهي تقليد لظاهرة ما يهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة (درويش، 2008).

4. نظام اتصالات داخلي و خارجي: "إن وجود نظام اتصالات داخلي و خارجي فعال يساعد على توافر المعلومات و الإنذارات في وقت مبكر، والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بالمخاطر" (الوكيل، 2006: 118).

6. التنبؤ الوقائي: إن "تبنى التنبؤ الوقائي كمطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة و الابتكار و تدريب العاملين عليها" (درويش، 2008). وقد أشار الأعرجي (1999: 211) إلى طبيعة و مستويات الجاهزية في المنظمات تجاه الأزمات بأنها تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمات. وأضاف دقاسمة و الأعرجي (2000: 80) إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

1. إيجاد و تطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة .

2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.

3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات .

4. ضرورة التقييم و المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط .

5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

ثالثاً: الدراسات السابقة

تقسم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية كالتالي:

(1) : الدراسات العربية

قام عبيدات و محمود (1995)، بإجراء دراسة في الأردن بعنوان "استراتيجية المنظمة والعوامل المؤثرة في تطويرها: دراسة تحليلية عن واقع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطوير إستراتيجيات الشركات الصناعية الأردنية و قد شملت هذه الدراسة إحدى و ثلاثين شركة من هذه الشركات المسجلة في سوق عمان المالي، وأظهرت نتائج الدراسة أن إن ما نسبته (83.9%) من الشركات موضوع البحث تقوم دائماً (38.7%) أو غالباً (45.2%) بتطوير إستراتيجية معتمدة على تقديم المنتجات الحالية إلى العملاء الجدد، أو بمعنى آخر تحاول دخول الأسواق الجديدة بمنتجاتها الحالية. و أن ما نسبته (89.6%) من الشركات موضوع

البحث تسعى إلى تطوير منتجات تتلاءم مع التغيير و التطوير الذي يحدث في أذواق المستهلكين.

وأجرى الأعرجي (1995)، دراسة في الأردن بعنوان " اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات" ، هدفت إلى التعرف على طبيعة الاتجاهات السلوكية والفكرية والوظيفية والوقائية والعلاجية للعاملين تجاه الانحرافات والأزمات على مستويات الجاهزية للتعامل مع الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المصارف الأردنية في مدينة إربد، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبيان وزع على أفراد العينة ، وقد أثبتت النتائج وجود عملية توازن وتناسب طوعي بين مستويات الميول والوقائية في مفاهيم وسلوكيات أفراد العينة، من جهة ومستويات الجاهزية من جهةٍ أخرى ، وبذلك حازت مرحلة الاستعداد والوقائية على دور فاعل في مواجهة الأزمات والمخاطر.

وكانت دراسة الشمري (1998)، في الأردن بعنوان "التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية و علاقته بفاعلية المنظمة"، هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية، و كذلك التعرف على مدى وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي و فاعلية المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1. (39%) من منظمات الأعمال الصناعية الأردنية تقوم بتطبيق التخطيط الإستراتيجي، بينما (61%) منها لا تطبق التخطيط الإستراتيجي، مما يدل على أن عملية التطبيق لأساليب التخطيط الاستراتيجية كانت متدنية.

2. يمتلك مدراء المنظمات الصناعية اتجاهات قوية و إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي ومزاياه.

3. هناك درجة عالية من المركزية في عمليات التخطيط بشكل عام و التخطيط الإستراتيجي بشكل خاص، في أيدي الإدارة العليا لمنظمات الأعمال الصناعية الأردنية.

في حين كانت دراسة العمر (1998)، في الأردن بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن"، هدفت إلى اختبار أثر التخطيط الإستراتيجي كعامل مستقل على تطوير خدمات مصرفية جديدة ، وتمثلت عينة هذه الدراسة من المدراء في المستويات الإدارية العليا العاملين في المصارف التجارية الأردني، و قد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التخطيط الإستراتيجي و استراتيجيات التسويق، ونحو العملاء والتكنولوجيا، والخدمات المصرفية الجديدة، كما وتوصل الباحث من خلال نتائج التحليل إلى أنه وبالرغم من أن هذه العلاقات إيجابية و ذات دلالة إحصائية إلا أنها ضعيفة، إضافة إلى أن عملية تحديد وتشخيص مجالات العمل لدى المصارف التجارية هي عملية ضعيفة ، و هذا يعني أن التخطيط الإستراتيجي يوجه من قبل عينة الدراسة في هذه المصارف نحو أهداف أخرى قد تكون مالية على الأغلب.

وتناولت دراسة الزواهره (2000) في الأردن عنوان " العوامل المؤثرة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية " ، هدفت إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، و التعرف على أثر العوامل التالية: العقلية، و التنظيمية، و المعلومات و الاتصال، و الموارد المتاحة، و فريق إدارة الأزمات، و الوقت المتاح سواء كانت هذه المراحل منفردة أو مجتمعة من جهة، و مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، و قد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية جداً بين كل من توفر المعلومات و الاتصالات، و الموارد المتاحة، و توفر فريق إدارة الأزمات، و الوقت

المتاح سواء كانت هذه المراحل منفردة أو مجتمعة من جهة، و مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية من جهة أخرى .

بينما أجرى الأعرجي والدماقسة (2000) في الأردن دراسة بعنوان " اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة منفردة، و مجتمعة في أمانة عمان الكبرى " ، هدفت إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة منفردة، و مجتمعة في أمانة عمان الكبرى، و ذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد و الجاهزية التي تتمتع بها المؤسسة في التعامل مع الأزمات، و كذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها ببعض، و توصلت نتائج الدراسة إلى توفر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى بدرجة متوسطة نسبياً في مراحل اكتشاف إشارات الإنذار، و الاستعداد و الوقاية، و التعلم في حين يتوفر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل (احتواء الأضرار، و استعادة النشاط)، كما تبين وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى في المراحل التنفيذية والعلاجية احتواء الأضرار، استعادة النشاط أعلى منها في المراحل الوقائية و التخطيطية، اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد و الوقائية، و التعلم .

أما دراسة مساعدة (2003) في الأردن فقد كانت بعنوان " عناصر إدارة الأزمات و معوقاتهما في المؤسسات الرياضية في الأردن " ، و التي تهدف إلى دراسة إدارة الأزمات و معوقاتهما في المؤسسات الرياضية في الأردن، فقد توصلت نتائجها إلى أن عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية تتوافر بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات العمر، و المؤهل العلمي، و الخبرة، والجنس، باستثناء متغير المؤسسة.

في حين قام الشمراني (2004) بإجراء دراسة في السعودية بعنوان " إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية " ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية مع الأزمات، كما وهدفت إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، وقد تكونت عينة الدراسة من (866) فرداً من العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أبرزها استجابة العاملين الإداريين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الإفادة من عمليات المراحل الخمسة مرتبة حسب أهميتها : التعلم، الاستعداد والوقاية، استعادة النشاط، احتواء الأضرار، وجاءت الاستجابة لاكتشاف إشارات الإنذار بدرجة متوسطة، كما وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في التعامل مع الأزمات تعزى إلى العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة لصالح الخبرة الطويلة، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وأجرت إبراهيم (2004)، دراسة في مصر بعنوان "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قطاع السياحة في مصر"، هدفت إلى التعرف على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وفي مرحلة ما قبل الأزمة، وعند حدوث الأزمة وبعدها، كما وهدفت إلى تحليل أنشطة العلاقات العامة المصرية في مواجهة إحدى أزمات السياحة، وتكونت عينة الدراسة من المسؤولين المعنيين في الأزمة في وزارة السياحة والهيئات التابعة لها، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت أبرز النتائج بأن تأثيرات إدارة الأزمات وانعكاساتها الإيجابية على قطاع السياحة في مصر أدت إلى نمو سريع للسياحة الوافدة في مصر .

بينما كانت دراسة يوسف (2007) في الأردن بعنوان : " تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية" ، هدفت إلى تحليل المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية، بالإضافة إلى تحديد أهمية تحليل (SWOT) لمؤسسات الأعمال الصناعية في البيئة المتغيرة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من مؤسسات الأعمال الصناعية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أسلوب التحليل النقدي الاستنتاجي لما متوفر من بيانات تاريخية ونماذج رياضية ومحددات نظرية، حيث توصلت أبرز النتائج إلى أن انخفاض مستوى فاعلية تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لدى العديد من المؤسسات الصناعية؛ لعدم توفر الأساليب العلمية في التحليل

(2): الدراسات الأجنبية:

تناولت دراسة سميث Smith (1990)، عنوان "التخطيط للظروف الطارئة: عن طريق نموذج إدارة الأزمات" في بريطانيا ، حيث هدفت إلى استعراض المساهمات المركزية لإدارة الأزمة، إضافة إلى تطوير نموذج تخطيطي للأزمات، يدعو إلى أن الإدارة بحاجة إلى معرفة قيود التخطيط للأوضاع الطارئة و ذلك من أجل صنع قرارات أكثر فعالية، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بالاستعانة بالأدبيات و المرجعيات المناسبة، وإجراء العديد من المقابلات مع المعنيين، حيث أشارت النتائج إلى فاعلية جيدة للمؤسسات الصناعية في إدارة الأزمات ، كما وأشارت إلى وجود ثلاث مراحل ضمن الأزمة: مرحلة التعجيل أو ما قبل الأزمة ، و المرحلة العملية للأزمة، و مرحلة ما بعد الأزمة.

أما كالينغو Calingo (1991)، فقد كانت دراسته في أمريكا بعنوان "مقارنة بين ممارسات التخطيط الإستراتيجي لمديري التخطيط الرئيسيين العاملين في البنوك الأمريكية و الكورية الجنوبية"، هدفت إلى التعرف على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري التخطيط العاملين في البنوك الأمريكية و الكورية الجنوبية و توصل إلى أن المديرين في كلا الدولتين يتشابهون كثيراً في ممارستهم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، كما و توصلت الدراسة إلى أن الخطط الإستراتيجية في البنوك الكورية أكثر شمولاً من مثيلاتها في البنوك الأمريكية.

وتناولت دراسة فلن و سالفن Flin & Salven (1996) "دور مؤشرات الشخصية في القدرة على إدارة الأزمات"، دراسة هدفت إلى اختيار العلاقة بين الشخصية من جهة، و القدرة في السيطرة على الأزمات و الأحداث من جهة أخرى في ظروف الأزمات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين فقرات معدلات الأداء وإدارة الأزمات، وعدم وجود علاقة بين معدلات الأداء و مؤشرات الشخصية مثل الديمقراطية، الراحة، الخوف.

كما وقام دي ديمار De Deemar (1997) بإجراء دراسة في أمريكا بعنوان: "استراتيجيات التعامل مع الأزمات للمناطق التعليمية في مدارس كنساس بأمريكا"، هدفت إلى تفحص استراتيجيات التعامل مع الأزمات للمناطق التعليمية في مدارس كنساس بأمريكا، و قد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك حاجة لوجود مختصين بوسائل الإعلام أو متمرسين بالعلاقات العامة ضمن المنطقة التعليمية كما أكدت نتائجها انعدام مصداقية الإعلام و انعدام الثقة حيث تبين أن (25%) من الإداريين استخدم استراتيجيات تفاعلية في حين استخدم أكثر من (60%) استراتيجيات العلاقات العامة.

في حين تناولت دراسة الكنز و آخرون Elkins et al (1998)، في إيطاليا عنوان: "إدارة أزمات الشؤون العامة في مجال الخدمات المتعددة"، حيث هدفت إلى دراسة تأثير

سوء إدارة الأزمة على الاتصالات في كفاليس في إيطاليا، إضافة إلى دراسة أربع مراحل من عملية إدارة الأزمات: إدارة القضايا، التخطيط الوقائي، الأزمة، و مرحلة ما بعد الأزمة، ولتحقيق أغراض الدراسة قام فريق البحث بدراسة حالة كفاليس في إيطاليا، حيث قاموا بتطبيق الدراسة على أربع مراحل لإدارة الأزمات في تشكيل نموذج لإدارة الأزمات، و الذي يشتمل على خمسة مستويات للمتغير المستقل، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود التوجيه و الفهم للعمليات المشتركة ، والذي يعيق الشؤون العامة في إجراءات التعامل مع الأزمات في الخارج.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي، والبعض الآخر تناول موضوع إدارة الأزمات ولم يجد الباحث من بين الدراسات السابقة دراسة واحدة تناولت تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات ، ولهذا يرى الباحث أن هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى التي تناولت موضوع تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي في الكويت.

ومن هذا المنطلق فقد هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، كدراسة Calingo (1991)، ودراسة الشمري (1998)، واختلفت الدراستين في طبيعة العينة حيث طبقت دراسة Calingo على البنوك التجارية ، في حين طبقت دراسة الشمري على منظمات صناعية، كما وهدف البعض الآخر إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير الخدمات كدراسة كل من عبيدات و محمود (1995)، أما دراسة

العمر (1998) فقد هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطوير استراتيجيات المنظمات.

ونظراً لطبيعة الدراسة فهناك دراسات تناولت موضوع إدارة الأزمات ، حيث هدف بعضها إلى التعرف على عناصر إدارة الأزمات، وهدف البعض الآخر إلى التعرف على استراتيجيات التعامل مع الأزمات والعوامل المؤثرة في فاعليتها كدراسة دي ديمار De (1997)، ودراسة الزواهره (200) ودراسة الأعرجي والدماقسة (2000)، ودراسة مساعدة (2003).

وبناءً على ما سبق فقد اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات ، في حين تميزت عن الدراسات السابقة في الكشف عن تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي في دولة الكويت.

وبالرغم من وجود تباين بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، إلا أن هناك علاقة غير مباشرة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل في تناولها لموضوع أساليب التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات .

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية، والحاجة إليها لاستكمال الجهود البحثية التي تمت على هذا الصعيد، و الاستفادة من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، في إثراء الإطار النظري، حيث جاءت هذه الدراسة مكملّة للدراسات السابقة في تناولها الكشف عن تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.



الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل ، وصفاً لمنهج ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة والخطوات اللازمة للتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى عرض لأنموذج الدراسة ومتغيراتها وحدود الدراسة، كما وتتضمن عرضاً لأدوات وإجراءات الدراسة ، والمعالجة الإحصائية .

منهج الدراسة:

اتخذت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، بعد تحديد مشكلة الدراسة ، وهي الكشف عن تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي في دولة الكويت ، وبعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة، ومراجعة العديد من المناهج البحثية، وكما أشار الزايدي (2001: 9)، إلى المنهج الوصفي باعتباره سرد ومشاهدة الشيء، وهو الطريقة أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تقصيه للحقائق العلمية ، والذي هو قائم على وصف الظواهر الاجتماعية الطبيعية كما هي في الواقع، وهو (استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها ، أو بينها وبين ظواهر أخرى، والمنهج الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة كما أشار الزايدي، وإنما يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل ويفسر ويقيم بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى للتبصر بتلك الظاهرة ، وبذلك فهو يفوق المنهج التجريبي في قدرته على تحليل الظواهر .

واستناداً لما سبق ذكره فقد توصل الباحث إلى أن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي، لمناسبته في الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من ثلاثة مصارف إسلامية في الكويت ، حيث بلغ عدد العاملين فيها (3191) موظفاً . والجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2)

عدد أفراد مجتمع الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد الموظفين
1	بنك الكويت الدولي	533
2	البنك الأهلي المتحد	581
3	بنك التمويل الكويتي الإسلامي	2077
	المجموع	3191

المصدر: الإحصائية الشهرية لبنك الكويت المركزي (2010).

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة، بنسبة 10% من مجتمع الدراسة ، والبالغ عدده (3191) موظفاً ، وبذلك فقد بلغ حجم العينة (319) موظفاً . والجدول (3) يوضح عدد أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (3)

عدد أفراد عينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد الموظفين	النسبة المئوية 10 / %
1	بنك الكويت الدولي	533	53
2	البنك الأهلي المتحد	581	58
3	بنك التمويل الكويتي الإسلامي	2077	208
	المجموع		319

متغيرات الدراسة:

تكونت الدراسة الحالية من المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: أساليب التخطيط الاستراتيجي وتتكون من :

— أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة.

— أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات.

— أسلوب تحليل مجالات العمل.

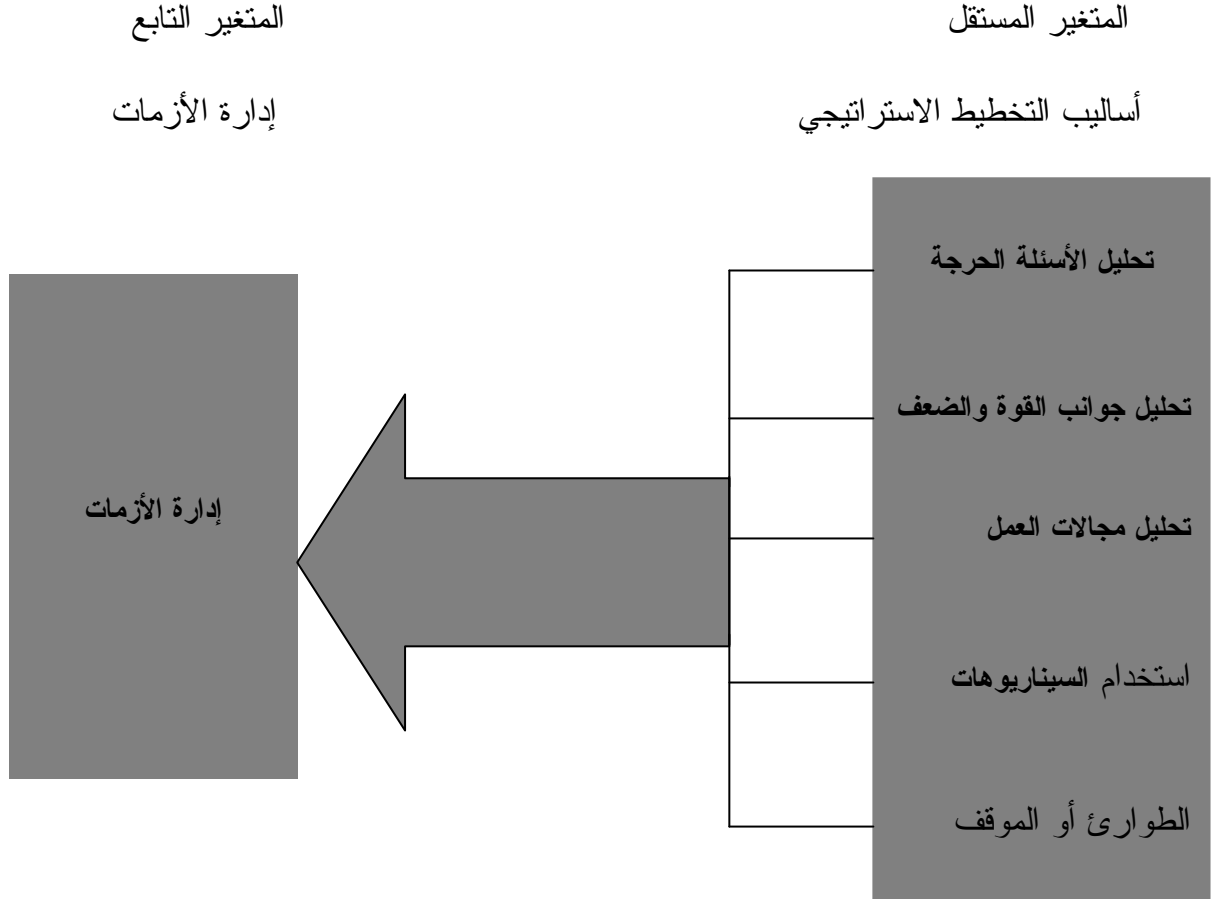
— أسلوب استخدام السيناريوهات.

— أسلوب استخدام الطوارئ أو الموقف.

المتغير التابع: إدارة الأزمات

أنموذج الدراسة:

تكون أنموذج الدراسة الحالية من المتغير المستقل المتمثل بأساليب التخطيط الاستراتيجي، والتي تشمل: (أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة، وأسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، وأسلوب تحليل مجالات العمل، وأسلوب استخدام السيناريوهات، وأسلوب استخدام الطوارئ ، وتكون أنموذج الدراسة أيضاً من المتغير التابع المتمثل بإدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، والتي تشمل : (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقائية، احتواء الأضرار، واستعادة النشاط)، والشكل التالي يوضح أنموذج الدراسة الحالية:



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

المصدر: الباحث

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المصادر الثانوية والمصادر الأولية في جمع البيانات كالتالي:

— **المصادر الثانوية:** قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بتأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي من خلال المسح المكتبي لأهم الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية، بالإضافة إلى الاطلاع على المراجع والدوريات والبحوث العلمية المتخصصة في هذا الموضوع، والتي تغطي موضوع هذه الدراسة وذلك للوقوف على المبادئ والأسس العلمية الحديثة المتعلقة بجوانب

الدراسة ، فضلاً عن الاستعانة بشبكة الإنترنت للحصول على بعض المعلومات الخاصة بالدراسة.

— **المصادر الأولية:** قام الباحث بدراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة بعد عرضها على محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للإفادة من ملحوظاتهم وآرائهم في هذا المجال، وقام الباحث بجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة التي تتضمنها الرزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS)، والتي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة ، تم عرضها على مجموعة من المحكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص، لإبداء الرأي في كل مجال من مجالات الدراسة ، وكذلك لإبداء الرأي في فقرات كل مجال ، من حيث ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة، ووضوح الفقرات، وسلامة الصياغة اللغوية. وقد تم الآتي:

(1) تم الأخذ بملحوظات المحكمين وتوجيهاتهم حول فقرات الاستبيان الأول (أساليب التخطيط الاستراتيجي) ، وذلك بإعادة صياغة الفقرات : (3، 4، 5) التابعة للمجال الأول، حيث بلغ عدد فقرات المجال كما في صورته الأولية من (خمس فقرات) .

(2) تم إجراء تعديلات على الفقرات رقم (17، 18، 19)، التابعة للمجال الرابع، وإعادة صياغتها لملائمة مجالها.

(3) تمت الاستجابة لملحوظات المحكمين في دمج الفقرتين رقم (19، و20) في فقرة واحدة ، لوضوح المعنى ، وبالتالي تكون المجال الرابع من ست فقرات بصيغته النهائية بعد أن كان

يشمل سبع فقرات بصيغته الأولية، وعليه فقد تكون الاستبيان الأول من 22 فقرة بصيغته النهائية، بعد أن كان يشمل 23 فقرة بصيغته الأولية.

(4) تم إيراد بعض الملحوظات من قبل المحكمين حول الاستبيان الثاني (إدارة الأزمات)، حيث تم حذف الفقرة رقم (8) من المجال الثاني، وحذف الفقرة رقم (11) من المجال الثالث، وحذف الفقرة رقم (15) من المجال الرابع، لعدم ملاءمتها لمجالات الدراسة، وبذلك تكون الاستبيان الثاني من 18 فقرة بصيغته النهائية، بعد أن كان يشمل 21 فقرة بصيغته الأولية. وبناءً على ذلك فقد تم التأكد من صدق أداتي هذه الدراسة، بالرجوع لآراء وتوجيهات وملحوظات المحكمين، وإجراء التعديلات اللازمة ، حيث تبين الملاحق رقم (1)، و(2)، و(3) ذلك.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة ، تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، حيث بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي لمجالات الأداة الأولى (0.82) ، مما يشير إلى ثبات الأداة الأولى (أساليب التخطيط الاستراتيجي) على اعتبار أن قيمة معامل الثبات كافية ومناسبة لعمل البحوث والدراسات الإنسانية .

والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

نتائج ثبات مجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي باستخدام أسلوب الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
5	تحليل الأسئلة الحرجة	5	0.75
1	أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف	5	0.82
3	أسلوب تحليل مجالات العمل	3	0.79
2	أسلوب السيناريوهات	6	0.80
4	أسلوب الطوارئ	3	0.78
	أساليب التخطيط الاستراتيجي	22	0.82

يبين الجدول (4) أن مجالات الدراسة تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت للأداة ككل 0.82 وتراوحت قيم الثبات ما بين 0.75 لمجال تحليل الأسئلة الحرجة و 0.82 لمجال تحليل جوانب القوة والضعف وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

وبالنسب للأداة الثانية، فقد بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي لمجالات الأداة الثانية: إدارة الأزمات (0.88) ، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

نتائج ثبات مجالات إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي باستخدام أسلوب الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	اكتشاف إشارات الإنذار	6	0.84
2	الاستعداد والوقائية	3	0.88
3	احتواء الأضرار	3	0.81
4	استعادة النشاط	6	0.86
	إدارة الأزمات	18	0.88

يبين الجدول (5) أن مجالات الدراسة تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية، حيث بلغت للأداة ككل 0.88 وتراوحت قيم الثبات ما بين 0.81 لمجال احتواء الأضرار، و 0.86 لمجال استعادة النشاط ، مما يشير إلى ثبات الأداة الثانية ، على اعتبار أن قيمة معامل الثبات كافية ومناسبة لعمل البحوث والدراسات الإنسانية .

إجراءات الدراسة:

بعد الانتهاء من التوصل إلى صدق وثبات أداة الدراسة ، تم الآتي:

1. تم الحصول على كتاب رسمي صادر من جامعة الشرق الأوسط ، لمخاطبة الجهات المعنية في المصارف التجارية الكويتية، من أجل تسهيل المهمة في توزيع الأداة على أفراد عينة الدراسة، كما هو مبين في ملحق (4).

2. تم توزيع أداتي الدراسة على أفراد عينة الدراسة من موظفي المصارف الإسلامية في الكويت وهي: (بنك الكويت الدولي، و البنك الأهلي المتحد، و بنك التمويل الكويتي الإسلامي) البالغ عددهم 319 موظفاً بواقع 10% من مجتمع الدراسة البالغ عدده (3191) موظفاً ، حيث طلب من أفراد العينة وضع إشارة (x) أمام كل فقرة تعبر عن وجهة نظرهم ، في مدى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

4. بلغ عدد الاستبيانات القابلة للتحليل (300) استبيان، حيث تم استبعاد 19 استبيان ؛ لنقص بيانات البعض، ولعدم وضوح بيانات البعض الآخر.

5. تم إخضاع أداتي الدراسة للتحليل الإحصائي، حيث جرى تصميم الاستبيانين وفقاً لسلم (ليكرت) الخماسي ، لتقدير مستوى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات

لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ، وقد أعطي وزناً للاستجابات كالتالي: أوافق بشدة، وتمثلها رقمياً مستوى (5)، أوافق وتمثلها رقمياً مستوى (4)، وتمثلها رقمياً مستوى (3)، غير موافق وتمثلها رقمياً مستوى (2)، غير موافق بشدة وتمثلها رقمياً مستوى (1).

(5) تم إدخال البيانات إلى الحاسب، وتحليلها حسب الطرق الإحصائية المناسبة للدراسة.
(6) كما تم تقسيم مستوى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي إلى مرتفع ، متوسط ، منخفض ، فكانت المستويات الثلاثة على النحو التالي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33 \text{ طول الفئة،}$$

وكانت الفئات كالتالي: من 1 – أقل من 2.33 يكون المستوى منخفضاً، ومن 2.34 – 3.67 يكون المستوى متوسطاً، ومن 3.68 – 5 يكون المستوى مرتفعاً.

المعالجة الإحصائية:

لبيان أهم النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة فقد تم احتساب المعالجات الإحصائية ذات الصلة بالتساؤلات الرئيسة للدراسة وهي:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة: تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- وللتحقق من صحة فرضيات الدراسة : تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، واختبار ت (t – test)، لمتغيرات الدراسة، واستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، للتعرف على المتغيرات الدالة إحصائياً، ومن ثم تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe)، لمعرفة الفروق البعدية بين المتغيرات .

— تم احتساب النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعة تبعاً لمتغيراتها الديمغرافية ، ويبين الجدول رقم (6) ذلك :

جدول (6)

وصف أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	243	81.00
	أنثى	57	19.00
المجموع			100.00
المؤهل	بكالوريوس فما دون	260	86.67
	دراسات عليا	40	13.33
المجموع			100.00
الخبرة	أقل من 5 سنوات	78	26.00
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	167	55.67
	أكثر من 10 سنوات	55	18.33
المجموع			100.00
البنك	بنك الكويت الدولي	74	24.67
	بنك التمويل الكويتي	135	45.00
	بنك الأهلي المتحد	91	30.33
المجموع			100.00

أظهر الجدول (6) وفقاً لمتغير الجنس أن عدد موظفي القطاع المصرفي الإسلامي من الذكور يفوق عدد الإناث ، فقد بلغت نسبة الذكور 81 % مقارنة بنسبة الإناث 19%، وقد يعزى السبب إلى طبيعة عمل القطاع المصرفي عامة ، وطبيعة عمل القطاع المصرفي الإسلامي خاصة، من حيث أوقات الدوام ، وتخليص الأعمال باستخدام الحاسب الإلكتروني لفترات طويلة ، حيث يجلس الموظف لفترة قد تتعدى الست ساعات أمام جهاز الكمبيوتر،

وهذا لا يناسب طبيعة المرأة بشكل عام ، مما يشير إلى أن نسبة العاملين في القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي من الذكور تفوق نسبة الإناث.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد أظهر الجدول رقم (6)، أن نسبة حملة شهادة البكالوريوس فما دون بلغت (86.67 %) ، وهي النسبة الأكبر مقارنة بنسبة حملة شهادة الدراسات العليا والتي بلغت (13.33 %)، وقد يعزى السبب إلى أن حاجة القطاع المصرفي الإسلامي ، بالإضافة إلى طبيعة عمله تتطلب أن يتخذ القطاع المصرفي الإسلامي موظفيه من حملة البكالوريوس، فضلاً عن أن عملية توظيف حملة شهادات الدراسات العليا ، تعتبر بالنسبة للقطاع المصرفي غير ضرورية، لما يترتب على المصارف من صرف رواتب عالية ، كما أن الأعمال المصرفية تتجزى وعلى أكمل وجه من قبل حملة البكالوريوس طالما يلتحق الموظف بالدورات التدريبية المتخصصة بالعمل المصرفي بغض النظر عن درجته العلمية، مما يؤكد ما أشار إليه جدول وصف عينة الدراسة من أن نسبة حملة البكالوريوس فما دون تفوق نسبة حملة شهادات الدراسات العليا لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. ومن الجدير بالذكر أن حملة الدبلوم المتوسط كانت مدرجة ضمن المؤهل العلمي ، إلا أنه نظراً لقلّة عدد من يحملون شهادة الدبلوم المتوسط ، والبالغ (3) ، فقد تم دمجهم مع حملة البكالوريوس ، وذلك لعدم ملائمة العدد للتحليل الإحصائي .

أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد أظهر الجدول (6) أن نسبة من لديهم خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات ، قد بلغت (55.67 %)، وهي النسبة الأكبر ، وقد تكون سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات كافية ، ومناسبة للعمل المصرفي الإسلامي الكويتي، مما يؤكد ما أظهره الجدول (6) ، من أن نسبة الموظفين الذين على رأس عملهم لدى القطاع المصرفي الإسلامي، ويتمتعون بخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات هي النسبة الأكبر.

وفيما يتعلق بمتغير البنك ، فقد أظهر الجدول رقم (6)، أن نسبة عدد موظفي بنك التمويل الكويتي قد بلغت (45 %)، وهي النسبة الأكبر من بين المصارف الإسلامية الأخرى، ولعل السبب يعود إلى كبر حجم المصرف ذاته، إذ بلغ عدد موظفي بنك التمويل الكويتي 2077 موظفاً على أرض الواقع ، في حين بلغ عدد الموظفين لدى بنك الكويت الدولي 533 موظفاً، وبلغ عدد موظفي بنك الأهلي المتحد 581 موظفاً ، مما يشير إلى نسب طبيعية وفقاً للعدد الحقيقي لدى المصارف الإسلامية الكويتية.



الفصل الرابع : نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

تكون هذا الفصل من عرض مفصلٍ للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية ، كالتالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس، والذي نص على : " هل يؤثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة و مستوى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي، ومستوى التأثير لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (7) ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
5	الطوارئ	3.95	0.70	مرتفع	1
1	تحليل الأسئلة الحرجة	3.90	0.44	مرتفع	2
2	تحليل جوانب القوة والضعف	3.86	0.47	مرتفع	4
4	السيناريوهات	3.85	0.49	مرتفع	3
3	تحليل مجالات العمل	3.80	0.65	مرتفع	5
	أساليب التخطيط الاستراتيجي	3.87	0.34	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (7) أن تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87) بانحراف معياري (0.34) ، وجاء مستوى الفقرات مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (3.80 – 3.95) ، وجاء في الرتبة الأولى مجال الطوارئ بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.70) ، وفي الرتبة الثانية جاء مجال تحليل الأسئلة الحرجة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.44) ، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاء مجال السيناريوهات بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.49) ، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال تحليل جوانب القوة والضعف بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.47) ، وقد تم تحليل تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي لأساليب التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمجالاتها وذلك على النحو التالي:

1. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، والذي نص على : هل يؤثر استخدام أسلوب

تحليل الأسئلة الحرجة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة لمستوى تأثير أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، ويظهر الجدول (8) ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير استخدام أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تسهم عملية إثارة الأسئلة حول أهداف البنك في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.	4.20	0.90	مرتفع	1
4	تسهم عملية إثارة الأسئلة حول نوعية البيانات التي يتعامل معها البنك في اتخاذ الإجراءات الوقائية.	4.01	0.86	مرتفع	2
5	تسهم عملية إثارة الأسئلة حول واقع البنك الحالي في	3.87	0.82	مرتفع	3

				تلافي حدوث الأزمة.	
2	تسهم عملية إثارة الأسئلة حول طبيعة العملاء في اتخاذ إجراءات لتلافي أخطاء معينة.	3.76	0.89	مرتفع	4
3	تسهم عملية إثارة الأسئلة حول التنبؤ فيما يمكن عمله في اتخاذ إجراءات تقليدية لمعالجة الأزمة.	3.65	1.06	متوسط	5
	تحليل الأسئلة الحرجة	3.90	0.44	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى تأثير استخدام أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.90) بانحراف معياري (0.44) ، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.20 – 3.65) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " تسهم عملية إثارة الأسئلة حول أهداف البنك في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة " بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.90) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) " تسهم عملية إثارة الأسئلة حول نوعية البيانات التي يتعامل معها البنك في اتخاذ الإجراءات الوقائية." بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.86) ، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (2) " تسهم عملية إثارة الأسئلة حول طبيعة العملاء في اتخاذ إجراءات لتلافي أخطاء معينة " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.89) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) " تسهم عملية إثارة الأسئلة حول التنبؤ فيما يمكن عمله في اتخاذ إجراءات تقليدية لمعالجة الأزمة." بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.06).

2. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي نص على : هل يؤثر استخدام

أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطرة (S.W.O.T) على إدارة الأزمات

لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد

الرتبة لمستوى تأثير أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطرة (S.W.O.T)

على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، ويظهر الجدول (9) ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطرة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
4	تؤدي عملية دراسة الفرص والمخاطر للمحيط الخارجي إلى أخذ الدروس والعبر من الأزمات التي تواجهها.	4.29	0.79	مرتفع	1
1	تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل القطاع المصرفي الكويتي إلى وجود تعاون لتفادي الأزمة.	3.85	0.97	مرتفع	2
3	تؤدي عملية تحليل الفرص والمخاطر للمحيط الخارجي إلى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة.	3.77	0.93	مرتفع	3
5	يسهم استخدام أسلوب سوات (معرفة نقاط القوة والضعف) في التنبؤ بالأزمات .	3.73	0.83	مرتفع	4
2	تؤدي عملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل القطاع الإسلامي المصرفي الكويتي إلى تبني أفكار إبداعية في التعامل مع الأزمة.	3.64	0.99	متوسط	5
	أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف	3.86	0.47	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى تأثير أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86) بانحراف معياري (0.47)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64 – 4.29)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) وهي " تؤدي عملية دراسة الفرص والمخاطر للمحيط الخارجي إلى أخذ الدروس والعبر من الأزمات التي تواجهها." بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.79)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) " تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل القطاع المصرفي الكويتي إلى وجود تعاون لتفادي الأزمة." بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.97)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (5) " يسهم استخدام أسلوب سوات (معرفة نقاط القوة والضعف) في التنبؤ بالأزمات " بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.83)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) " تؤدي عملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل القطاع الإسلامي المصرفي الكويتي إلى تبني فكريا إبداعيا في التعامل مع الأزمة " بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.99).

3. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، والذي نص على : هل يؤثر استخدام

أسلوب تحليل مجالات العمل على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة لمستوى تأثير أسلوب تحليل مجالات العمل (L.O.B.S) على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، ويظهر الجدول (10) ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير أسلوب تحليل مجالات العمل على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يساعد تحديد مجالات العمل على التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.	3.84	0.95	مرتفع	1
3	يسهم استخدام أسلوب تحليل مجالات العمل في إيجاد تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمة.	3.81	0.99	مرتفع	2
2	يساعد تحديد إمكانيات التنافس في توفير غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة.	3.75	1.00	مرتفع	3
	أسلوب تحليل مجالات العمل	3.80	0.65	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى تأثير استخدام أسلوب تحليل مجالات العمل على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.65)، وجاء مستوى جميع فقرات المجال مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.84 - 3.75)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "يساعد تحديد مجالات العمل على التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها". بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.95)، وفي الرتبة الثانية وقبل الأخيرة جاءت الفقرة (3) "يسهم استخدام أسلوب تحليل مجالات العمل في إيجاد تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمة." بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) "يساعد تحديد إمكانيات التنافس في توفير غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة." بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.65).

4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع ، والذي نص على : هل يؤثر استخدام

أسلوب السيناريوهات على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة لمستوى تأثير أسلوب استخدام السيناريوهات (S.U.M) على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، ويظهر الجدول (11) ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير استخدام أسلوب السيناريوهات على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تسهم عملية تحديد عدد من السيناريوهات في القدرة على التدخل لأحداث تغيير في معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.	4.26	0.85	مرتفع	1
3	تسهم عملية بناء سيناريوهات بديلة في جاهزية القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي لإدارة الأزمات.	3.94	1.01	مرتفع	2
2	تسهم عملية بناء السيناريوهات في التخطيط لإدارة الأزمات.	3.85	0.92	مرتفع	3
4	تسهم عملية التنبؤ بعدد من السيناريوهات في إعداد خطط موقفية لإدارة الأزمات.	3.70	1.04	مرتفع	4
5	يسهم وجود عدد من السيناريوهات في مواجهة الأزمات غير الواضحة في البيئة.	3.67	1.01	متوسط	5
6	يسهم استخدام أسلوب السيناريوهات في توفر معلومات مناسبة لمتخذي القرار حول إدارة الأزمات.	3.67	1.10	متوسط	6
	أسلوب السيناريوهات	3.85	0.49	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى تأثير استخدام أسلوب السيناريوهات على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.85) بانحراف معياري (0.49)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67 – 4.26)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "تسهم عملية تحديد عدد من السيناريوهات في القدرة على التدخل لأحداث تغيير في معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود". بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.85)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) "تسهم عملية بناء سيناريوهات بديلة في جاهزية القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي لإدارة الأزمات". بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.01)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (5) "يسهم وجود عدد من السيناريوهات في مواجهة الأزمات غير الواضحة في البيئة". بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.01)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) "يسهم استخدام أسلوب السيناريوهات في توفر معلومات مناسبة لمتخذي القرار حول إدارة الأزمات" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.10).

5 . النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، والذي نص على : هل يؤثر استخدام

أسلوب الطوارئ على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة لمستوى تأثير أسلوب الطوارئ أو الموقف (S . E . M) على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، ويظهر الجدول (12) ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير استخدام أسلوب الطوارئ أو الموقف على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
2	تسهم خطط الطوارئ في اعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة.	4.00	1.06	مرتفع	1
1	تسهم الخطط البديلة لأسلوب الطوارئ في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات.	3.94	0.94	مرتفع	2
3	تسهم خطط الطوارئ في وضوح مفردات التعامل مع الأزمة.	3.91	1.03	مرتفع	3
	أسلوب الطوارئ	3.95	0.70	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى تأثير استخدام أسلوب الطوارئ على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.95) بانحراف معياري (0.70)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.0 - 3.91)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) وهي "تسهم خطط الطوارئ في اعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة". بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.06)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) "تسهم الخطط البديلة لأسلوب الطوارئ في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.94)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) "تسهم خطط الطوارئ في وضوح مفردات التعامل مع الأزمة" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.03).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالأداة الثانية : إدارة الأزمات.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة و مستوى تحقيق إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. ويظهر الجدول (13) ذلك.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات وفقاً لمجالات إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	اكتشاف إشارات الإنذار	3.83	0.52	مرتفع	1
2	الاستعداد والوقائية	3.73	0.73	مرتفع	2
3	احتواء الأضرار	3.73	0.68	مرتفع	3
4	استعادة النشاط	3.72	0.50	مرتفع	4
	إدارة الأزمات	3.75	0.43	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري (0.43) ، وجاء مستوى المجالات جميعها مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72 – 3.83) ، وجاء في الرتبة الأولى مجال اكتشاف إشارات الإنذار بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.52) ، وفي الرتبة الثانية جاء مجال الاستعداد والوقائية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.73) ، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاء مجال احتواء الإضرار بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.68) ، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال استعادة النشاط بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.50) ، وقد تم تحليل تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي وفقاً لمجالات إدارة الأزمات وذلك على النحو التالي:

1) مجال اكتشاف إشارات الإنذار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمستوى استخدام مجال اكتشاف

إشارات الإنذار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام مجال اكتشاف إشارات الإنذار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
3	يتعرف البنك على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية.	4.07	0.81	مرتفع	1
1	يطلع البنك على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة.	4.06	1.01	مرتفع	2
2	يتعامل البنك على الأزمة بتحليل مؤشرات حدوثها.	3.86	0.85	مرتفع	3
5	يوفر البنك الدعم المناسب لفريق العمل، ليقوم بمهامه التخطيطية.	3.75	1.05	مرتفع	4
4	يتعرف البنك على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الخارجية.	3.62	1.04	متوسط	5
6	يقوم البنك بمسح دوري للتعرف على إمكانية حدوث الأزمة.	3.59	1.12	متوسط	6
	اكتشاف إشارات الإنذار	3.83	0.52	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى استخدام اكتشاف إشارات الإنذار كان مرتفعاً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.83) بانحراف معياري (0.52) ، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً ،

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.07 – 3.59) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3)

وهي " يتعرف البنك على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية " بمتوسط

حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.81) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) " يطلع

البنك على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة " بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.01) ، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (4) " يتعرف البنك على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الخارجية. " بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.04) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) " يقوم البنك بمسح دوري للتعرف على إمكانية حدوث الأزمة " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.12).

(2) مجال الاستعداد والوقائية لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمستوى استخدام مجال الاستعداد والوقائية لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام مجال الاستعداد والوقائية لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يتخذ البنك الإجراءات الوقائية لتلافي حدوث الأزمة.	3.93	0.99	مرتفع	1
3	يعمل البنك على ترشيد التكاليف باتخاذ الإجراءات الوقائية.	3.64	1.16	متوسط	2
2	يتمتع البنك بفريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمة فور حدوثها.	3.61	1.09	متوسط	3
	الاستعداد والوقائية	3.73	0.73	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (15) أن مستوى استخدام الاستعداد والوقائية كان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.73) ، وجاء مستوى غالبية الفقرات متوسطاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93 – 3.61) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يتخذ البنك الإجراءات الوقائية لتلافي حدوث الأزمة. " بمتوسط حسابي (3.93)

وانحراف معياري (0.99) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) " يعمل البنك على ترشيد التكاليف باتخاذ الإجراءات الوقائية " بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.16) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) " يتمتع البنك بفريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمة فور حدوثها " بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.09).

(3) مجال احتواء الأضرار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمستوى استخدام مجال احتواء الأضرار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي والجدول (16) يبين ذلك.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام مجال احتواء الأضرار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يوفر البنك خطط وبرامج لإدارة الأزمة.	3.79	1.04	مرتفع	1
3	يتعامل البنك مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.	3.78	1.08	مرتفع	3
2	يوفر البنك غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة.	3.61	1.08	متوسط	2
	احتواء الأضرار	3.73	0.68	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (16) أن مستوى استخدام احتواء الأضرار كان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.68) ، وجاء مستوى غالبية فقرات المجال مرتفعاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61 – 3.79) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يوفر البنك خطط وبرامج لإدارة الأزمة " بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.04) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) " يتعامل البنك مع الأزمة

بشكل يتلاءم مع طبيعتها " بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.08) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) " يوفر البنك غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة " بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.08).

(4) مجال استعادة النشاط لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمستوى استخدام مجال استعادة النشاط لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي والجدول (17) يبين ذلك.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام مجال استعادة النشاط لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يمتلك البنك القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.	4.16	0.93	1	مرتفع
3	يسهم البنك في توفير الإمكانيات المادية، من أجل التعامل مع الأزمة.	3.81	0.95	2	مرتفع
2	يجمع البنك عادةً البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمات.	3.78	0.82	3	مرتفع
4	يسهم البنك في توفير الإمكانيات البشرية، من أجل التعامل مع الأزمة.	3.67	1.01	4	متوسط
5	يسهم البنك في توفير الإمكانيات التكنولوجية، من أجل التعامل مع الأزمة.	3.52	1.04	5	متوسط
6	يتعاون البنك مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة لتقادي الأزمة.	3.34	1.05	6	متوسط
	مجال استعادة النشاط	3.72	0.50		مرتفع

يلاحظ من الجدول (17) أن مستوى استخدام استعادة النشاط كان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72) بانحراف معياري (0.50) ، وجاء مستوى فقرات المجال ما بين متوسطاً ومرتفعاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.34 – 4.16) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يمتلك البنك القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود " بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.93) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) " يسهم البنك في توفير الإمكانات المادية، من أجل التعامل مع الأزمة " بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.95) ، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (5) " يسهم البنك في توفير الإمكانات التكنولوجية، من أجل التعامل مع الأزمة " بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.04) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) " يتعاون البنك مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة لتفادي الأزمة " بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.05).

اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: (HO1) والتي نصت على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

1) النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى (HO1)

وللتحقق من هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة نتائجه في

الجدول التالي:

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي

الأسلوب	r	R ²	f	Sig f	t	Sig t	نتيجة الفرضية
تحليل الأسئلة الحرجة	0.265	0.070	22.57	0.000	4.75	0.000	رفض
تحليل جوانب القوة والضعف	0.233	0.054	17.04	0.000	4.12	0.000	رفض
تحليل مجالات العمل	0.226	0.051	16.04	0.000	4.00	0.000	رفض
استخدام السيناريوهات	0.429	0.184	67.02	0.000	8.18	0.000	رفض
الطوارئ	0.452	0.231	80.88	0.000	8.99	0.000	رفض

يبين الجدول (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر كل من تحليل الأسئلة الحرجة، وتحليل جوانب القوة والضعف، وتحليل مجالات العمل، واستخدام السيناريوهات، والطوارئ على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي وقد بلغت قوة العلاقة 0.265 ، و 0.233 ، 0.226 ، 0.429 ، 0.452 على التوالي، حيث تصنف هذه العلاقة بدرجة ضعيفة، اعتماداً على قيمة معامل الارتباط التي تنحصر عادةً بين (0.30 – 0.70) ، حسب المعلومات التي أخذت من المحلل الإحصائي ، وقد كانت هذه العلاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) كانت أقل من القيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة بين أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ، وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية والتي نصت على أنه : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. وقبول الفرضية البديلة التي أشارت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: (HO2) والتي نصت على أنه : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البنك).

تم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى على النحو الآتي:

(1) النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى (HO2:1)، التي نصت على أنه : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات يعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من هذه الفرضية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس ، كما تم استخدام اختبار "ت" لفحص الفروق بين المتوسطات والجدول (19) يبين النتائج.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير الجنس

أساليب التخطيط الاستراتيجي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تحليل الأسئلة الحرجة	ذكر	243	3.89	0.42	0.96	0.337
	أنثى	57	3.95	0.51		
تحليل جوانب القوة والضعف	ذكر	243	3.85	0.48	0.37	0.709
	أنثى	57	3.88	0.46		
تحليل مجالات العمل	ذكر	243	3.76	0.64	2.02	0.044
	أنثى	57	3.95	0.65		
السيناريوهات	ذكر	243	3.83	0.48	1.01	0.312

		0.50	3.91	57	أنثى	
0.005	2.84	0.71	3.90	243	ذكر	الطوارئ
		0.61	4.19	57	أنثى	
0.011	2.55	0.34	3.85	243	ذكر	الأساليب ككل
		0.34	3.97	57	أنثى	

تشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α ≥ 0.05 بين استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير الجنس ، وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (2.55) ، وبمستوى دلالة (0.011) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائياً ولصالح الإناث اللواتي كان متوسطهن الحسابي (3.97) وهو أكبر من متوسط الذكور (3.85) ، كما بلغت قيمة ت المحسوبة (0.96) وبمستوى دلالة (0.337) لمجال تحليل الأسئلة الحرجة ، و (0.37) وبمستوى دلالة (0.709) لمجال تحليل جوانب القوة والضعف ، حيث تبين قيم مستوى الدلالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ لأن قيم الدلالة المحسوبة أكبر من 0.05 ، كما وبلغت قيمة ت المحسوبة (2.02) بمستوى دلالة (0.044) لمجال تحليل مجالات العمل ، حيث تبين قيم مستوى الدلالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من القيمة 0.05 ، بينما بلغت قيمة ت المحسوبة (2.84) بمستوى دلالة (0.005) لمجال الطوارئ حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائياً ولصالح الإناث اللواتي كان متوسطهن الحسابي (4.19) وهو أكبر من متوسط الذكور (3.90)

(2) النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية (HO2:2)، التي نصت على أنه : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من هذه الفرضية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم استخدام اختبار "ت" لفحص الفروق بين المتوسطات والجدول (20) يبين النتائج.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أساليب التخطيط الاستراتيجي	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تحليل الأسئلة الحرجة	بكالوريوس فما دون	260	3.86	0.44	3.45	0.001
	دراسات عليا	40	4.12	0.30		
تحليل جوانب القوة والضعف	بكالوريوس فما دون	260	3.85	0.48	0.77	0.441
	دراسات عليا	40	3.91	0.48		
تحليل مجالات العمل	بكالوريوس فما دون	260	3.81	0.63	0.58	0.556
	دراسات عليا	40	3.74	0.74		
السيناريوهات	بكالوريوس فما دون	260	3.86	0.48	0.73	0.469
	دراسات عليا	40	3.80	0.51		
الطوارئ	بكالوريوس فما دون	260	3.98	0.69	1.49	0.136
	دراسات عليا	40	3.80	0.74		
الأساليب ككل	بكالوريوس فما دون	260	3.87	0.35	0.04	0.968
	دراسات عليا	40	3.87	0.33		

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير المؤهل ، وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.04) ، وبمستوى دلالة (0.968) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً ، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (0.77) وبمستوى دلالة (0.441) لمجال تحليل جوانب القوة والضعف ، و (0.58) بمستوى دلالة (0.556) لمجال تحليل مجالات العمل و (0.73) بمستوى دلالة (0.469) لمجال السيناريوهات ، و (1.49) بمستوى دلالة (0.136) لمجال الطوارئ حيث تبين قيم مستوى الدلالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة السابقة لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من القيمة 0.05 ، باستثناء مجال تحليل الأسئلة الحرجة التي كانت فيها قيمة ت المحسوبة (3.45) وبمستوى دلالة (0.001) أقل من 0.05 ، وكانت الدلالة لصالح الدراسات العليا صاحبة لمتوسط الحسابي الأكبر.

3) النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة (HO2:3)، التي نصت على أنه : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من هذه الفرضية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، كما تم استخدام اختبار "ت" لفحص الفروق بين المتوسطات والجدول (21) يبين النتائج.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجالات أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	أساليب التخطيط الاستراتيجي
0.48	3.72	78	أقل من 5 سنوات	تحليل الأسئلة الحرجة
0.42	3.94	167	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
0.35	4.01	55	أكثر من 10 سنوات	
0.43	3.89	78	أقل من 5 سنوات	تحليل جوانب القوة والضعف
0.49	3.80	167	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
0.45	4.00	55	أكثر من 10 سنوات	
0.70	3.75	78	أقل من 5 سنوات	تحليل مجالات العمل
0.64	3.74	167	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
0.55	4.04	55	أكثر من 10 سنوات	
0.56	3.83	78	أقل من 5 سنوات	السيناريوهات
0.46	3.83	167	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
0.44	3.92	55	أكثر من 10 سنوات	
0.82	3.91	78	أقل من 5 سنوات	الطوارئ
0.68	3.92	167	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
0.53	4.12	55	أكثر من 10 سنوات	
0.39	3.82	78	أقل من 5 سنوات	الأساليب
0.34	3.85	167	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
0.24	4.02	55	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات مجالات اثر استخدام

أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي

تبعاً لمتغير الخبرة ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)،

والجدول (22) يبين ذلك:

جدول (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة
الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

أساليب التخطيط الاستراتيجي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحليل الأسئلة الحرجة	بين المجموعات	3.61	2	1.80	10.03	0.000
	داخل المجموعات	53.39	297	0.18		
	الكلي	57.00	299			
تحليل جوانب القوة والضعف	بين المجموعات	1.78	2	0.89	4.02	0.019
	داخل المجموعات	65.68	297	0.22		
	الكلي	67.46	299			
تحليل مجالات العمل	بين المجموعات	3.84	2	1.92	4.70	0.010
	داخل المجموعات	121.22	297	0.41		
	الكلي	125.07	299			
السيناريوهات	بين المجموعات	0.31	2	0.15	0.65	0.525
	داخل المجموعات	70.35	297	0.24		
	الكلي	70.66	299			
الطوارئ	بين المجموعات	1.90	2	0.95	1.96	0.143
	داخل المجموعات	144.11	297	0.49		
	الكلي	146.01	299			
الأساليب	بين المجموعات	1.48	2	0.74	6.46	0.002
	داخل المجموعات	33.98	297	0.11		
	الكلي	35.45	299			

تشير النتائج في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α)

≥ 0.05) بين متوسطات مجالات اثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة

الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير الخبرة ، وذلك استناداً إلى قيمة

ف المحسوبة إذ بلغت (6.46) ، وبمستوى دلالة (0.002) للدرجة الكلية ، و (10.03) وبمستوى دلالة (0.000) لمجال تحليل الأسئلة الحرجة ، و (4.02) وبمستوى دلالة (0.019) لمجال تحليل جوانب القوة والضعف و (4.70) بمستوى دلالة (0.010) لمجال تحليل مجالات العمل ، و (0.65) بمستوى دلالة (0.525) لمجال السيناريوهات ، و (1.96) بمستوى دلالة (0.143) لمجال الطوارئ حيث تبين قيم مستوى الدلالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على بعض مجالات الدراسة وهي: (تحليل الأسئلة الحرجة، ومجال تحليل جوانب القوة والضعف ومجال تحليل مجالات العمل) وكذلك الدرجة الكلية لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من القيمة 0.05 . ولتحديد دلالة هذه الفروق فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول (23)

نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات مجالات أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	الخبرة	المتوسط الحسابي	أساليب التخطيط الاستراتيجي
0.29-*	0.22-	أقل من 5 سنوات	3.72	تحليل الأسئلة الحرجة
0.07-		من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3.94	
		أكثر من 10 سنوات	4.01	
0.11-	0.09	أقل من 5 سنوات	3.89	تحليل جوانب القوة والضعف
0.2-*		من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3.80	
		أكثر من 10 سنوات	4.00	
0.29-*	0.01	أقل من 5 سنوات	3.75	تحليل مجالات العمل
0.3-*		من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3.74	
		أكثر من 10 سنوات	4.04	
0.2-*	0.03-	أقل من 5 سنوات	3.82	الأساليب
0.17-*		من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3.85	
		أكثر من 10 سنوات	4.02	

*فرق متوسط دال إحصائياً

تشير النتائج في الجدول (23) أن الفروق كانت لصالح خبرة أكثر من 10 سنوات عند مقارنتهم مع خبرة الفئات الأخرى في مجالات تحليل الأسئلة الحرجة ومجال تحليل مجالات العمل والأساليب ككل، حيث حازت فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات على متوسط حسابي أكبر والبالغ (4.01) و (4.00) و (4.04) و (4.02) كما يبين الجدول أن الفروق في مجالات تحليل جوانب القوة والضعف ومجال تحليل مجالات العمل والأساليب ككل كانت لصالح خبرة أكثر من 10 سنوات عند مقارنتهم مع خبرة من 5 إلى 10 سنوات حيث حاز فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات في جميع المجالات على متوسط حسابي أكبر مقارنة بباقي المتوسطات الحسابية لفئات الخبرات الأخرى. في حين يبين الجدول أن الفروق بين فئتي الخبرة أقل من 5 سنوات و الفئة من 5-10 سنوات لم تكن ذات دلالة إحصائية.

4) النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H02:4)، التي نصت على أنه : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات يعزى لمتغير البنك.

وللتحقق من هذه الفرضية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير البنك، كما تم استخدام اختبار "ت" لفحص الفروق بين المتوسطات والجدول (24) يبين النتائج.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير البنك

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	البنك	المجال
3.92	0.38	74	بنك الكويت الدولي	تحليل الأسئلة الحرجة
3.92	0.42	135	بنك التمويل الكويتي	
3.84	0.51	91	بنك الأهلي المتحد	
3.86	0.48	74	بنك الكويت الدولي	تحليل جوانب القوة والضعف
3.92	0.46	135	بنك التمويل الكويتي	
3.76	0.48	91	بنك الأهلي المتحد	
3.86	0.59	74	بنك الكويت الدولي	تحليل مجالات العمل
3.79	0.63	135	بنك التمويل الكويتي	
3.77	0.71	91	بنك الأهلي المتحد	
3.84	0.48	74	بنك الكويت الدولي	السيناريوهات
3.81	0.47	135	بنك التمويل الكويتي	
3.91	0.50	91	بنك الأهلي المتحد	
4.04	0.67	74	بنك الكويت الدولي	الطوارئ
3.87	0.71	135	بنك التمويل الكويتي	
4.00	0.69	91	بنك الأهلي المتحد	
3.90	0.34	74	بنك الكويت الدولي	الأساليب
3.86	0.33	135	بنك التمويل الكويتي	
3.86	0.37	91	بنك الأهلي المتحد	

يلاحظ من الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجالات تأثير استخدام أساليب

التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً

لمتغير البنك ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (29)

يبين ذلك:

جدول (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة
الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير البنك

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحليل الأسئلة الحرجة	بين المجموعات	0.40	2	0.20	1.06	0.348
	داخل المجموعات	56.59	297	0.19		
	الكلي	57.00	299			
تحليل جوانب القوة والضعف	بين المجموعات	1.34	2	0.67	3.00	0.052
	داخل المجموعات	66.12	297	0.22		
	الكلي	67.46	299			
تحليل مجالات العمل	بين المجموعات	0.35	2	0.17	0.41	0.663
	داخل المجموعات	124.72	297	0.42		
	الكلي	125.07	299			
السيناريوهات	بين المجموعات	0.58	2	0.29	1.22	0.297
	داخل المجموعات	70.08	297	0.24		
	الكلي	70.66	299			
الطوارئ	بين المجموعات	1.70	2	0.85	1.74	0.177
	داخل المجموعات	144.32	297	0.49		
	الكلي	146.01	299			
الأساليب	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.49	0.610
	داخل المجموعات	35.34	297	0.12		
	الكلي	35.45	299			

تشير النتائج في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$ (0.05) بين متوسطات مجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير البنك ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.49) ، وبمستوى دلالة (0.610) للدرجة الكلية ، و (1.06) وبمستوى دلالة (0.348) لمجال تحليل الأسئلة الحرجة ، و (3.00) وبمستوى دلالة (0.052) لمجال تحليل جوانب القوة والضعف و (0.41) بمستوى دلالة (0.663) لمجال تحليل مجالات العمل ، و (1.22) بمستوى دلالة (0.297) لمجال السيناريوهات ، و (1.74) بمستوى دلالة (0.177) لمجال الطوارئ حيث تبين قيم مستوى الدلالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة وكذلك الدرجة الكلية؛ لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من القيمة 0.05 .



الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة وعرضاً تحليلياً لنتائج الدراسة الحالية كالآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس، والذي نص على : " هل يؤثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي؟

أظهر الجدول (7) أن تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87) بانحراف معياري (0.34) ، وجاء مستوى الفقرات مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 – 3.95) ، وقد يعزى سبب حيازة تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي على مستوى مرتفع إلى مدى توفر الوعي لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي حول استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي، حيث أثبتت آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة بأن القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي لديه الخبرة الكافية والقدرة العالية في استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي ، خاصة بعد إنشاء مركز الدراسات الإستراتيجية و المستقبلية في جامعة الكويت عام 2000، وبالرغم من حداثة نشأته إلا أنه قدم العديد من الدراسات والأبحاث ، وأقام العديد من الندوات والمؤتمرات لإفادة شرائح المجتمع كافة بما فيها الوزارات والقطاعات التجارية والصناعية، حيث يسعى المركز إلى متابعة و تنشيط الحوار في ضرورة استخدام الأساليب الاستراتيجية، ولعل ذلك أفاد القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، كونه أحد القطاعات المالية والتجارية العامة في دولة

الكويت، وكون غالبية العاملين فيه قد تخرجوا من جامعة الكويت التي تحظى بمثل هذا المركز في منظومتها الجامعية، مما يحقق صحة ما توصلت إليه الدراسة من أن تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبيدات و محمود (1995)، حيث أظهرت نتائجها أن ما نسبته (83.9%) من الشركات موضوع البحث تقوم دائماً أو غالباً بتطوير إستراتيجية معتمدة على تقديم المنتجات الحالية إلى العملاء الجدد، أو بمعنى آخر تحاول دخول الأسواق الجديدة بمنتجاتها الحالية، مما يشير إلى درجة تطوير استراتيجية عالية. كما واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة كالينغو Calingo (1991)، حيث توصلت نتائجها إلى أن الخطط الإستراتيجية في البنوك الكورية أكثر شمولاً .

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشمري (1998)، التي أشارت نتائجها إلى أن (39%) من منظمات الأعمال الصناعية الأردنية تقوم بتطبيق التخطيط الإستراتيجي، بينما (61%) منها لا تطبق التخطيط الإستراتيجي، مما يدل على أن عملية التطبيق لأساليب التخطيط الاستراتيجي كانت متدنية. وقد يعزى سبب الاختلاف في نتائج الدراستين إلى الاختلاف في طبيعة عينة الدراستين، حيث شملت عينة الدراسة السابقة منظمات الأعمال الصناعية، في حين شملت عينة الدراسة الحالية المصارف الإسلامية ، ويمكن أن يعزى سبب الاختلاف أيضاً إلى الحدود المكانية للدراستين ، حيث أجريت الدراسة السابقة في الأردن ، بينما أجريت الدراسة الحالية في الكويت.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

أظهر الجدول (8) أن مستوى تأثير أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.90) بانحراف معياري (0.44) ، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65 – 4.20) ، وقد يعزى سبب ارتفاع مستوى تأثير استخدام أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي إلى قنوات المبحوثين حول قيام موظفي القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي بتطبيق عملية إثارة الأسئلة عند صياغة الأهداف، والتعرف على البيئات المراد التعامل معها، وفي حالة التعرف على واقع المصرف الحالي وطبيعة العملاء وسماتهم من أجل اتخاذ الإجراءات الوقائية وتلافي حدوث الأزمات، ولعل ذلك أدى إلى ارتفاع مستوى تأثير استخدام أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. باستثناء الفقرة : (تسهم عملية إثارة الأسئلة حول التنبؤ فيما يمكن عمله في اتخاذ إجراءات تقليدية لمعالجة الأزمة.) التي حازت على مستوى متوسط في تأثيرها على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، وقد يعود السبب إلى أن مفهوم التنبؤ الذي تشير إليه الفقرة يغطي شيئاً من المفاهيم الغيبية للأحداث التي لم تتحقق ، وبما أن القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي يعتمد على مقومات الشريعة الإسلامية ، فقد جاء تطبيق هذه الفقرة وتأثيرها على إدارة الأزمات بمستوى متوسط لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي .

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

أظهر الجدول (9) أن مستوى تأثير استخدام أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (3.86) بانحراف معياري (0.47) ، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.29 – 3.64) ، وقد يعزى سبب ارتفاع مستوى تأثير مجال أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي لقناعات المبحوثين بذلك، إذ تشير إلى وجود تعاون بين الموظفين والإداريين والرؤساء في القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي حول عملية دراسة جوانب القوة والضعف داخل البيئة المصرفية، كما وتشير إلى وجود تعاون في إجراء دراسات حول الفرص الخارجية المتاحة للقطاع، وحول التهديدات والمخاطر لتقادي الأزمات، باستثناء الفقرة التي نصت على: (تؤدي عملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل القطاع الإسلامي المصرفي الكويتي إلى تبني فكرة إبداعياً في التعامل مع الأزمة.)، فقد حازت على مستوى متوسط في تأثيرها على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، ولعل السبب يعود إلى قناعة المبحوثين في أن المستوى المرتفع الذي وصل إليه القطاع المصرفي الكويتي في عملية تحليل مجال جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات ليس كافياً للوصول إلى درجة الإبداع الفكري.

استناداً إلى ارتفاع مستوى تأثير مجال أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، فقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة يوسف (2007) ، حيث أشارت نتائجها إلى انخفاض مستوى فاعلية تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لدى العديد من المؤسسات الصناعية؛ لعدم توفر الأساليب العلمية في التحليل. وقد يعود سبب الاختلاف في النتائج إلى الاختلاف في منهجية الدراستين ، حيث هدفت الدراسة السابقة إلى تحليل المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية، بالإضافة إلى تحديد أهمية تحليل (SWOT) لمؤسسات الأعمال الصناعية في

البيئة المتغيرة، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، ولعل سبب الاختلاف يعود أيضاً إلى الاختلاف في طبيعة عينة الدراستين ، إذ تكونت عينة الدراسة السابقة من المؤسسات الصناعية في الأردن، في حين تكونت عينة الدراسة الحالية من القطاع المصرفي الإسلامي في الكويت.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

أظهر الجدول (10) أن مستوى تأثير استخدام أسلوب تحليل مجالات العمل على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.65) ، وجاء مستوى جميع فقرات المجال مرتفعاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75 – 3.84) ، وقد يعزى سبب ارتفاع مستوى تأثير استخدام أسلوب تحليل مجالات العمل على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي لقدرة القطاع المصرفي الإسلامي على تحديد مجالات وميادين الأعمال المصرفية كإدخال التكنولوجيا في الأعمال المصرفية ، وتحديد ودراسة إمكانيات الموقع التنافسي للقطاع المصرفي الإسلامي في ميادين الأعمال المختلفة، خاصة بعد تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية ، حيث أظهرت قدرة القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي في استخدامها لأسلوب تحليل مجالات العمل نتائج إيجابية تمثلت في عدم تأثرها بالأزمة الاقتصادية التي اجتاحت العالم بأسره، وهذا يؤكد نتيجة هذه الدراسة في ارتفاع مستوى تأثير استخدام أسلوب تحليل مجالات العمل على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العمر (1998)، حيث توصلت نتائجها إلى أن عملية تحديد وتشخيص مجالات العمل لدى المصارف التجارية هي عملية ضعيفة ، وهذا

يعني أن التخطيط الإستراتيجي يوجه من قبل عينة الدراسة في هذه المصارف نحو أهداف أخرى قد تكون مالية على الأغلب. ولعل سبب الاختلاف يعود إلى الاختلاف في طبيعة عينة الدراساتين ، حيث شملت عينة الدراسة السابقة المصارف التجارية في الأردن، في حين شملت عينة الدراسة الحالية القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. ويمكن أن يعزى سبب الاختلاف أيضاً إلى الاختلاف في المنهجية، إذ هدفت الدراسة السابقة إلى اختبار أثر التخطيط الإستراتيجي كعامل مستقل على تطوير خدمات مصرفية جديدة، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي .

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع

أظهر الجدول (11) أن مستوى تأثير استخدام أسلوب السيناريوهات على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.85) بانحراف معياري (0.49) ، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.26 – 3.67) ، ولعل سبب ارتفاع مستوى تأثير أسلوب السيناريوهات على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي يعزى إلى قناعات الباحثين حول قدرة المصارف الإسلامية الكويتية على صياغة العديد من السيناريوهات والتركيز على المدخلات، مما يشير إلى نتيجة طبيعية ، نظراً لأن سياسة المصارف الإسلامية محدودة حول التنبؤ ، وهذا ما أكدته نتيجة الفقرة رقم (3) التابعة لمجال الأسئلة الحرجة، لذا كان اتجاه القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي نحو إعداد العديد من السيناريوهات استناداً إلى مفهوم السيناريو الذي يشير إلى أنه: يبنى السيناريو على افتراض أن القدرة على التنبؤ محدودة ، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها، بالإضافة إلى تركيز

السيناريو على المدخلات في حين يركز التنبؤ على المخرجات والنتائج، وهذا يؤكد نتيجة هذه الدراسة وطبيعية عينتها من المصارف الإسلامية، ومحدودية تركيزها على التنبؤ، ومن ثم لجوئها لاستخدام السيناريوهات ، ونظراً لأن الإكثار من إعداد السيناريوهات يؤدي إلى زيادة فرصة نجاح أحدها في محاكاة المستقبل لتلافي الأزمات ، لذا جاءت نتيجة هذه الدراسة في ارتفاع مستوى تأثير استخدام أسلوب السيناريوهات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

أظهر الجدول (12) أن مستوى تأثير استخدام أسلوب الطوارئ على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.95) بانحراف معياري (0.70) ، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91 – 4.0) ، وقد يعزى سبب ارتفاع مستوى تأثير استخدام أسلوب الطوارئ لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي إلى أن بناء وصياغة السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ ، وبما أن النتيجة السابقة لهذه الدراسة أشارت إلى مستوى مرتفع في تأثير استخدام السيناريوهات على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، وبما أن بناء وصياغة السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ، بمعنى مناسبة وجود السيناريوهات مسبقاً لوضع خطط بديلة وواضحة للطوارئ، مما يسهم في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات، وكذلك يسهم في وضوح مفردات التعامل مع الأزمة، فمن هنا جاءت نتيجة هذه الدراسة لتؤكد ارتفاع مستوى تأثير استخدام أسلوب الطوارئ على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالأداة الثانية (إدارة الأزمات):

أظهر الجدول (13) أن مستوى إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري (0.43) ، وجاء مستوى المجالات مرتفعاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72 – 3.83) ، وقد يعزى السبب إلى أن تعامل العاملين في القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي يتم من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الأربعة لإدارة الأزمات والمتمثلة في اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقائية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتي تعمل على تمكين العاملين في القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي من القدرة على التعامل مع الأزمات ، حيث تتذبذب المتوسطات الحسابية للمراحل الأربعة معاً في خانة المستوى المرتفع، مما يشير إلى نجاح القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي في التعامل مع الأزمات وإدارتها ، وهذا ما يؤكد نتيجة الدراسة في أن مستوى إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشمراني (2004) حيث توصلت الدراسة إلى نتائج كان أبرزها استجابة العاملين الإداريين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الإفادة من عمليات المراحل الأربعة مرتبة حسب أهميتها : التعلم، الاستعداد والوقائية، استعادة النشاط، احتواء الأضرار، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة إبراهيم (2004)، حيث جاءت أبرز نتائجها بأن تأثيرات إدارة الأزمات وانعكاساتها الإيجابية على قطاع السياحة في مصر أدت إلى نمو سريع للسياحة الوافدة في مصر. واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة سميث Smith (1990)، حيث أشارت النتائج إلى فاعلية جيدة للمؤسسات الصناعية في إدارة الأزمات. كما واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزواهره (2000) والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة قوية جداً بين كل من توفر المعلومات و الاتصالات، و الموارد

المتاحة، و توفر فريق إدارة الأزمات، و الوقت المتاح سواء كانت هذه المراحل منفردة أو مجتمعة من جهة، و مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية من جهة أخرى .

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة مساعدة (2003) ، والتي أشارت نتائجها إلى أن عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية تتوافر بدرجة متوسطة. وقد يعزى سبب الاختلاف في نتيجة الدراستين إلى الاختلاف في طبيعة عينة الدراسة ، حيث تكونت عينة الدراسة السابقة من المؤسسات الرياضية، في حين تكونت عينة الدراسة الحالية من القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، ويمكن أن يعود سبب الاختلاف أيضاً إلى الاختلاف في الحدود المكانية للدراستين، حيث أجريت الدراسة السابقة في الأردن ، بينما أجريت الدراسة الحالية في الكويت. كما واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الكنز و آخرون Elkins et al (1998)، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود التوجيه و الفهم للعمليات المشتركة والذي يعيق الشؤون العامة في إجراءات التعامل مع الأزمات في الخارج. ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في منهجية الدراسة ، حيث هدفت الدراسة السابقة إلى دراسة تأثير سوء إدارة الأزمة على الاتصالات في كفاليس في إيطاليا، إضافة إلى دراسة أربع مراحل من عملية إدارة الأزمات: إدارة القضايا، التخطيط الوقائي، الأزمة، و مرحلة ما بعد الأزمة، في حين هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي .

وفيما يتعلق بمجال اكتشاف إشارات الإنذار والذي يعني تشخيص المؤشرات ، ويشير إلى احتمال وقوع أزمة، جاءت النتائج بمستوى مرتفع لاستخدام اكتشاف إشارات الإنذار، وذلك من خلال الجدول (14) ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) بانحراف معياري (0.52) ، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.59 – 4.07) . وقد يعزى السبب إلى ما أشارت إليه

إجابات المبحوثين في أن القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي يوفر الدعم المناسب لفريق العمل لديه، ليقوم بمهامه، ولديه القدرة على مسح بيئة العمل الداخلية، كما ويطلع على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة، ويقوم بتحليل مؤشرات حدوثها، وعلى ذلك فقد جاءت النتائج بمستوى مرتفع في استخدام اكتشاف إشارات الإنذار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي .

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الأعرجي و الدماقسة (2000) ، والتي توصلت نتائجها إلى توفر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى بدرجة متوسطة نسبياً في مراحل اكتشاف إشارات الإنذار. ولعل سبب الاختلاف يعزى إلى الاختلاف في منهجية الدراستين ، حيث هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحل المختلفة منفردة ومجمعة في أمانة عمان الكبرى، و ذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد و الجاهزية التي تتمتع بها المؤسسة في التعامل مع الأزمات، و كذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها ببعض، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. كما واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة الشمراني (2004)، حيث جاءت الاستجابة لاكتشاف إشارات الإنذار بدرجة متوسطة، وقد يعود سبب الاختلاف في النتائج إلى طبيعة العينة، إذ شملت عينة الدراسة السابقة مؤسسات التعليم العالي، بينما شملت عينة الدراسة الحالية القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، ويمكن أن يعود سبب الاختلاف أيضاً إلى الاختلاف في الحدود المكانية للدراستين ، حيث أجريت الدراسة السابقة في المملكة العربية السعودية، في حين أجريت الدراسة الحالية في الكويت.

وبالنسبة لمجال الاستعداد والوقائية لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، فقد أشار الجدول (15) إلى أن مستوى استخدام الاستعداد والوقائية كان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.73) ، وجاء مستوى غالبية الفقرات متوسطاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93 – 3.61) ، وقد يعزى سبب ارتفاع مستوى استخدام الاستعداد والوقائية إلى ما أشارت إليه إجابات المبحوثين من مستوى مرتفع حول ما يتخذه القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي من ترشيد التكاليف لتلافي حدوث الأزمات وبما يتمتع به القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي من توافر فريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمة فور حدوثها . وبهذا جاءت النتائج بمستوى مرتفع في استخدام الاستعداد والوقائية لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي .

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الأعرجي (1995)، حيث أشارت نتائجها إلى حيازة مرحلة الاستعداد والوقائية على دور فاعل في مواجهة الأزمات والمخاطر. في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الأعرجي و الدماقسة (2000)، والتي توصلت نتائجها إلى توفر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى بدرجة متوسطة نسبياً في مرحلة الاستعداد و الوقاية. ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في طبيعة عينة الدراستين، حيث شملت عينة الدراسة السابقة أمانة عمان الكبرى في الأردن ، في حين شملت عينة الدراسة الحالية القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

أما مجال احتواء الأضرار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، فقد أشار الجدول (16)، إلى أن مستوى استخدام احتواء الأضرار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.68) ، وجاء مستوى غالبية فقرات المجال مرتفعاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.79 – 3.61) . وقد

يعزى المستوى المرتفع لمجال احتواء الأضرار إلى أهمية تعامل القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مع الأزمات بشكل يتلاءم مع طبيعتها ، وبناءً على إجابات المبحوثين فإن القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي يوفر خططاً وبرامجاً تحقق له الكيفية التي يدير بها الأزمات ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن القطاع المصرفي الإسلامي أفاد من تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية ، وتأثيراتها السلبية على القطاعات العاملة في الكويت ومنها القطاع المصرفي، بما يحقق له إيجابيات عديدة ، لذا جاء مستوى احتواء الأضرار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتفعاً.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الأعرجي و الدماقسة (2000) ، والتي توصلت نتائجها إلى توفر نظام إدارة الأزمات بدرجة عالية نسبياً في مرحلة احتواء الأضرار لدى أمانة عمان الكبرى.

وفيما يتعلق بمجال استعادة النشاط لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، فقد أشار الجدول (17) بأن مستوى استخدام استعادة النشاط لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي كان مرتفعاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72) بانحراف معياري (0.50) ، وجاء مستوى فقرات المجال ما بين متوسطاً ومرتفعاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.16 - 3.34) ، ويمكن أن يعزى سبب ارتفاع مستوى استخدام استعادة النشاط إلى امتلاك القطاع المصرفي الإسلامي القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة، وبذلك فهو يسهم بدرجة عالية في توفير الإمكانيات المادية ، بالإضافة إلى أن لديه القدرة على جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمات، وذلك من أجل التعامل مع الأزمات في حال حدوثها، وأشارت نتائج الجدول ذاته إلى مستوى متوسط بالنسبة لتوفير الإمكانيات البشرية، والإمكانيات التكنولوجية، والتعاون مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة من أجل

التعامل مع الأزمة، ولعل تذبذب المستوى بين المرتفع والمتوسط لمجال استعادة النشاط لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي يشير إلى نتيجة طبيعية في نجاح القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مما يؤكد ارتفاع مستوى استخدام استعادة النشاط لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي .

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الأعرجي و الدماقسة (2000) ، والتي أشارت نتائجها إلى توفر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى بدرجة عالية نسبياً في مرحلة استعادة النشاط.

ثانياً : مناقشة الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على أنه : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

تم مناقشة الفرضية الرئيسة الأولى من خلال نتائج الفرضيات رقم (1) ، (2) ، (3) ، (4) ، (5) ، والتي نصت على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب تحليل الأسئلة الحرجة، وأسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطرة، وأسلوب تحليل مجالات العمل، وأسلوب استخدام السيناريوهات، بالإضافة إلى أسلوب الطوارئ على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، وذلك على التوالي.

حيث أظهرت الجداول : (18، 19، 20، 21، 22) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر استخدام الأساليب المذكورة سابقاً على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ، وجود علاقة بين أساليب التخطيط الاستراتيجي المذكورة سابقاً على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، وبهذه النتيجة تم رفض الفرضيات

الصفيرية والتي نصت مجتمعةً على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي المذكورة سابقاً على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ، وبالتالي تم قبول الفرضيات البديلة التي أشارت إلى وجود علاقة. ولعل ذلك يعود إلى ما تمتع به القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي من مستوى مرتفع لتأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لديه، لذا فإن قبول الفرضيات البديلة والتي نصت على وجود علاقة لتأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات تعد نتيجة طبيعية .

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة العمر (1998)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التخطيط الاستراتيجي و استراتيجية التسويق، نحو العملاء والتكنولوجيا، والخدمات المصرفية الجديدة. كما واتفقت مع نتائج دراسة الزواهره (2000)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة قوية جداً بين كل من توفر المعلومات و الاتصالات، و الموارد المتاحة، و توفر فريق إدارة الأزمات.

ثالثاً : مناقشة الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على أنه : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البنك).

وقد جاءت المناقشة كالتالي:

1) مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

أظهر الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في عملية تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي

الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير الجنس ، وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (2.55) ، وبمستوى دلالة (0.011) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائياً ولصالح الإناث اللواتي كان متوسطهن الحسابي (3.97) وهو أكبر من متوسط الذكور (3.85) ، وقد يعزى السبب إلى تفوق المرأة الكويتية في كثير من المجالات ، فالمرأة الكويتية اليوم هي المرأة التي تتلقى العلوم الإدارية والمصرفية بالإضافة إلى العلوم الأخرى في الجامعات، وهي بذلك تمتلك القدرة الكافية في استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي ، ونظراً لما يمثله التخطيط الاستراتيجي من عمليات فنية بما يناسب طبيعة المرأة بشكل عام والمرأة الكويتية بشكل خاص مقارنة بطبيعة الرجل، ويمكن أن يؤكد ذلك ما أشارت إليه نتيجة هذه الدراسة من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عملية تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

وفيما يتعلق بمجالي تحليل الأسئلة الحرجة، وتحليل جوانب القوة والضعف، فقد جاءت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ لأن قيم الدلالة المحسوبة أكبر من 0.05، تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (0.96) وبمستوى دلالة (0.337) لمجال تحليل الأسئلة الحرجة ، و (0.37) وبمستوى دلالة (0.709) لمجال تحليل جوانب القوة والضعف ، كما بلغت قيمة ت المحسوبة (0.96) وبمستوى دلالة (0.337) لمجال تحليل الأسئلة الحرجة ، و (0.37) وبمستوى دلالة (0.709) لمجال تحليل جوانب القوة والضعف ، وقد يعزى السبب إلى أن التحاق العاملين في القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي بالدورات التدريبية ، بغض النظر عن الجنس، أكسب ذلك المرأة والرجل على حد سواء ثقافة واحدة وخبرة واحدة مما يؤكد نتيجة هذه الدراسة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، في مجالي تحليل الأسئلة الحرجة ، وتحليل جوانب القوة والضعف.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة مساعدة (2003) ، حيث أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس. كما واتفقت مع نتائج دراسة الشمراني (2004)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

(2) مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

أظهر الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى قيمت المحسوبة إذ بلغت (0.04) ، وبمستوى دلالة (0.968) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائية ، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (0.77) وبمستوى دلالة (0.441) لمجال تحليل جوانب القوة والضعف ، و (0.58) بمستوى دلالة (0.556) لمجال تحليل مجالات العمل و (0.73) بمستوى دلالة (0.469) لمجال السيناريوهات ، و (1.49) بمستوى دلالة (0.136) لمجال الطوارئ حيث تبين قيم مستوى الدلالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة السابقة لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من القيمة 0.05 ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن العاملين في القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي لديهم القدرة ذاتها في استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي، حيث أنهم يلتحقون بدورات تدريبية تخصصية بغض النظر عن المؤهل العلمي، لذا أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة السابقة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة مساعدة (2003) ، حيث أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمراني (2004)، والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في منهجية الدراستين، حيث هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية مع الأزمات، كما وهدفت إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، في حين هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

وفيما يتعلق بمجال تحليل الأسئلة الحرجة، فقد كانت فيها قيمة t المحسوبة (3.45) وبمستوى دلالة (0.001) وهي أقل من 0.05 ، وكانت الدلالة لصالح الدراسات العليا صاحبة المتوسط الحسابي الأكبر. ولعل السبب يعود إلى حاجة هذا المجال إلى الدراسة والتحليل فضلاً عن حاجته إلى إتقان عملية صياغة البحوث ، وبما أن حملة شهادات الدراسات العليا هم الأكثر قدرة على عمل ذلك ، ولعل ذلك يفسر ما خلصت إليه النتيجة بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجال تحليل الأسئلة الحرجة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادات الدراسات العليا.

(3) مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت الجداول (25) ، و (26)، و (27) أن الفروق كانت لصالح من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات عند مقارنتهم مع خبرة الفئات الأخرى في مجالات تحليل الأسئلة الحرجة ومجال تحليل مجالات العمل والأساليب ككل، حيث حاز من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات على متوسط حسابي أكبر والبالغ (4.01) و (4.00) و (4.04) و (4.02) كما تبين من الجداول المذكورة سابقاً أن الفروق في مجالات تحليل جوانب القوة والضعف ومجال تحليل مجالات

العمل والأساليب ككل كانت لصالح من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات عند مقارنتهم مع من لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات حيث حاز من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات في جميع المجالات على متوسط حسابي أكبر مقارنة بباقي المتوسطات الحسابية لمن لديهم خبرة أقل. ولعل السبب يعود إلى أن من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات ، في العمل لدى القطاع المصرفي الإسلامي ، هي خبرة طويلة وكافية كي يتقن أفرادها استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي، وكي يتقن أفرادها أيضاً عمليات التحكم في إدارة الأزمات ، مما يؤكد نتيجة هذه الدراسة في إشارتها إلى أن الفروق كانت لصالح من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمراني (2004)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة ولصالح الخبرة الطويلة .

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة مساعدة (2003) ، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في طبيعة عينة الدراستين، حيث تكونت عينة الدراسة السابقة من المؤسسات الرياضية في الأردن، في حين تكونت عينة الدراسة الحالية من القطاع المصرفي الإسلامي في دولة الكويت.

في حين أظهرت الجداول ذاتها أن الفروق بين من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ومن لديهم خبرة تتراوح من 5 - 10 سنوات لم تكن ذات دلالة إحصائية. ولعل السبب يعود إلى أن هاتين الفئتين من الفئات قصيرة الخبرة مقارنةً بالفئة أكثر من 10 سنوات ، فضلاً عن أن كلا الفئتين لا يملك أفرادها الخبرة الكافية في استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي مقارنةً بالفئة أكثر من 10 سنوات لذا جاءت النتيجة بأن الفروق بين من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ومن لديهم خبرة تتراوح من 5 - 10 سنوات لم تكن ذات دلالة إحصائية.

4) مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات يعزى لمتغير البنك.

أظهر الجدولان (28)، و (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات مجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير البنك ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.49) ، وبمستوى دلالة (0.610) للدرجة الكلية ، و (1.06) وبمستوى دلالة (0.348) لمجال تحليل الأسئلة الحرجة ، و (3.00) وبمستوى دلالة (0.052) لمجال تحليل جوانب القوة والضعف و (0.41) بمستوى دلالة (0.663) لمجال تحليل مجالات العمل ، و (1.22) بمستوى دلالة (0.297) لمجال السيناريوهات ، و (1.74) بمستوى دلالة (0.177) لمجال الطوارئ حيث تبين قيم مستوى الدلالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة وكذلك الدرجة الكلية؛ لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من القيمة 0.05 .

ولعل السبب يعود إلى تأثير القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي بالتقدم والتطور التكنولوجي، وبمتطلبات العصر الحديث ، وذلك بما يتفق والشريعة الإسلامية ، ولأن مبادئ الشريعة الإسلامية هي واحدة ، ولأن بيئة القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي أيضاً واحدة ، فقد جاءت نتيجة هذه الدراسة كنتيجة طبيعية في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات مجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير البنك.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. حيث أن نتائج الدراسة أظهرت مستوى متوسطاً في بعض فقرات مجال استخدام السيناريوهات، يوصي الباحث بعقد المزيد من الدورات التدريبية الشاملة لموظفي المصارف الإسلامية الكويتية حول أساليب التخطيط الاستراتيجي وأهمية استخدامها .
2. التأكيد على مفهوم المشاركة في عملية استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي، لما تشكله من أهمية في توفير الفرص التدريبية للعاملين في المصارف الإسلامية الكويتية سواء في المستويات الوسطى أو الدنيا على حد سواء.
3. إجراء التمارين الوهمية للعاملين في المصارف الإسلامية الكويتية على مراحل إدارة الأزمات كافة، كي يتحقق التوازن المتكامل لمخرجات جميع المراحل لإدارة الأزمات.
4. إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول موضوع أساليب التخطيط الاستراتيجي، حيث لاحظ الباحث شح الدراسات الميدانية التي أجريت حول هذا الموضوع، مع الإشارة بأنه يمكن الربط بين استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة مثلاً.

قائمة المراجع

- إبراهيم، نرمين على السيد (2004). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قطاع السياحة في مصر، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة: القاهرة، مصر.
- أبو شنب، ماجد محمد علي (2009). إدارة الأزمات، الشبكة الإلكترونية، متوفر: <http://www.minshawi.com/other/r.shareef.htm>
- أبو قحف، عبد السلام (1999). "سياسات الأعمال و الإدارة الاستراتيجية"، القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- أحمد، إبراهيم أحمد (2001). إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي. الاسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع.
- إدريس ، ثابت و المرسي، جمال (2006)، الإدارة الاستراتيجية . الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الأعرجي، عاصم حسين (1999). إدارة الأزمات بين الوقائية و العلاجية الأردنية، مجلة الإدارة العامة ، 39 (1).
- الأعرجي، عاصم حسين (1995). اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ، مجلة الإداري، 15(36)، أبحاث اليرموك، إربد.

— الأعرجي، عاصم و الدقاسمة، مأمون (2000). إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. **مجلة الإدارة العامة**. 39 (4)، الرياض.

— بودي، أيمن عبد الله (2008 : 4-6). الدور المنشود للشركات الاستثمارية والخدمات التمويلية الكويتية في تحقيق التمويل التنموي . **المنتدى الاقتصادي الإسلامي الرابع**، الجلسة الخاصة بالمؤسسات التمويلية الإسلامية والمؤسسات المالية الكويتية ، 28 أبريل ، اتحاد الشركات الاستثمارية ، الكويت

— البوهي، فاروق (2001). **التخطيط التعليمي**، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.

— جبر، محمد صدام (1999). إدارة الأزمات ، **مجلة الإداري** ، (76) 6، مارس.

— الحاج، أحمد علي (2002). **التخطيط التربوي - إطار لمدخل تنموي جديد**. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان.

— الحملاوي، محمد رشاد (2003). إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط2، القاهرة: مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع.

— حواش، جمال (1999). سيناريو الأزمات و الكوارث بين النظرية و التطبيق، القاهرة: المؤسسة العربية للنشر و الإعلام.

— خميس، موسى يوسف (1999). **مدخل إلى التخطيط** . عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- درويش، عبد الكريم (2008). التدريب منظور عملي وعلمي ، *المجلة العربية للتدريب* ، الرياض، 1(2)، ص، 11.
- الزايدي، عبد الله بن عبد العزيز (2001). *منهج البحث العلمي: نشأته وتطوره وضرورته* جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: المملكة العربية السعودية .
- الزواهره، عبد الغفور (2000). *العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، دراسة حالة الخطوط الجوية* . (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد (2005). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية* . عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع .
- السالم، مؤيد سعيد (2009). " *أساسيات الإدارة الاستراتيجية*" ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السويديان، طارق بن محمد (2007). *كيف تكتب خطة استراتيجية ؟* ، عن الشبكة الإلكترونية، متوفر: www.arabvolunteering.org/corner/avt9534.html
- السيد، فاروق (1998). *سيكولوجية التفاوض و إدارة الأزمات*. الاسكندرية: منشأة المعارف للنشر والتوزيع.
- شريف، منى صلاح الدين (1998). *إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء*، القاهرة: البيان للطباعة والنشر .
- الشمراني، سعيد صالح (2004). *إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية*، دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك: إربد ، الأردن.

- الشمري، حسام (1998). **التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية و علاقته بفاعلية المنظمة**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
- شومان، محمد (2009). **الأزمات وأنواعها**. تم استرجاع المعلومات عن الشبكة الإلكترونية، متوفر: www.arabvolunteering.org/corner/avt22480.html
- صادق أمنية مصطفى (2002). **إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات**، القاهرة: الدار المصرية للنشر والتوزيع.
- صدام، محمد (2004). **الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي و العشرين**. *مجلة الإداري*، (26) 3، يونيو.
- طلعت، إبراهيم (2009). **استراتيجيات التخطيط الاقتصادي** . القاهرة: دار الكتاب الحديث للنشر .
- عبد الحي، رمزي أحمد (2006). **التخطيط التربوي**، بيروت: دار العلم للملايين للنشر والتوزيع.
- عبيدات، سليمان و محمود، واثق شاكِر (1995). **إستراتيجية المنظمة و العوامل المؤثرة في تطويرها** . دراسات الجامعة الأردنية، سلسلة العلوم الإنسانية، 22 (5).
- عليوه، السيد (2004). **إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي**. سلسلة دليل صنع القرار، ط2 ، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.

— العمر، خضر (1998). أثر التخطيط الإستراتيجي عل تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن . (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

— الغانم، وليد (2010). دراسة سبل تطوير بيئة العمل في الكويت ، دراسة مقدمة لديوان الخدمة المدنية ، الكويت، الشبكة الإلكترونية، متوفر:

<http://www.alqabas.com.kw/Article.aspx?id=583304&date=080>

— غنيم، عثمان محمد (2008). التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط 4، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

— فهمي، محمد سيف الدين (2000). التخطيط التعليمي: أسسه وأساليبه ومشكلاته ، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر: القاهرة .

— الكرخي، مجيد (2007) . "الإحصاء والتنبؤ والتخطيط الاستراتيجي" المؤتمر الإحصائي العربي الأول، عن دورة تدريب لا تنمية بدون إحصاء وتخطيط ، للفترة من 12-13 نوفمبر. المعهد العربي للتدريب للبحوث الإحصائية .عمان، الأردن.

— الكندري، فيصل (2009). المؤسسات المالية الإسلامية في الكويت. الشبكة الإلكترونية، متوفر: www.financialmanager.wordpress.com

— مساعدة، جهاد أحمد (2003). عناصر إدارة الأزمات و معوقاتهما في المؤسسات الرياضية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

— معروف، هوشيار (2009). التخطيط الاستراتيجي. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.

— هلال، محمد عبد الغني (2009). **التفكير والتخطيط الاستراتيجي**. القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر.

— الهاللي الشربيني (2006). **التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في نظم التعليم التقليدية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع**.

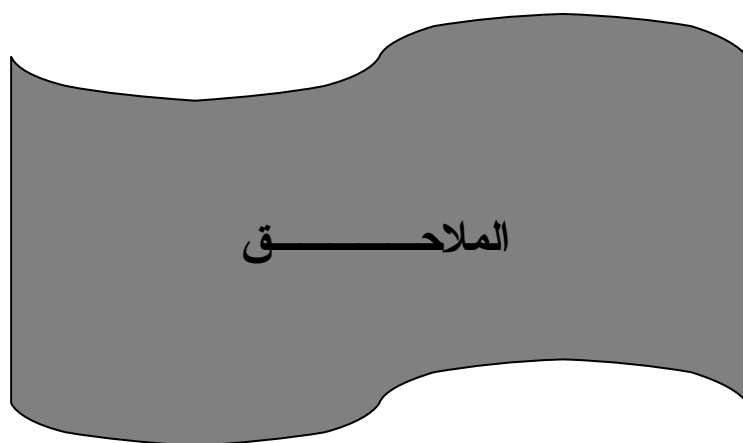
— الوكيل، بسيوني (2006). **إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات، المجلة الإدارية (36) 17، مارس .**

— يوسف، عبد الستار حسين (2007) . **تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية : "دراسة تحليلية" ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، بعنوان إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة ، 16-18 نيسان (أبريل) ، جامعة الزيتونة، عمان: الأردن.**

ثانياً : المراجع الإنجليزية

- Ansoff, H. I (1995). "**Corporate Strategy**", Mc Graw- Hill Book Company, NY.
- Bryson, John (1993). "**Strategic Planning for Public Services and Non Profit Organization**", The Best of Long Range Planning, No.12, 1993.
- Calingo, L. (1991). "**A Comparison of Strategic Planning Practices In United States and Korean Banks**", Management Decision.
- De Deemar, J. (1997). "The Role of Media Relations Specialists in School Crisis Management Involving Violence Needs Assessment Survey of Kansas Scholl Districts", *DA I- A*, Vol 57. No 7, pp 441-453.
- Elkins, Daniel; Hickman, Bill; Upton, Stewart; Wood, Sonja (1998). "**Public Affairs Crisis Management In A Multi-Service Atmosphere**", Team One Capstone, Italia.
- Fewrer, Rainer and Chaharbaghi, Kazem (1995). "**Strategy Development: Past, Present and Future**", Management Decision, Vol. (33), No. (6), 1995.
- Flin, R & Salven, G. (1996). "Personality and Emergence Command Ability", *Disaster Prevention and Management*, Vol 5. No 1, pp303-320.

- Goodstein, Leonard and Others (1993). "**Applied Strategic Planning**", McGraw Hill Inc.
- Smith, Denis (1990). "**Beyond Contingency Planning: Towards A Model Of Crisis Management**", Leicester Business School, Leicester LE1, 9BH, UK, On Line, Available:
<http://oae.sagepub.com/content/4/4/263.abstract>
- Philips, Norman I., (1986). "Setting up A Crisis Recovery Plan",
Journal Of Business Strategy, Vol.6, No.4.



الملحق رقم (1) الاستبانة بصيغتها الأولى

الدكتور:.....المحترم

الموضوع : تحكيم استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث فيصل سعد المطيري بدراسة بعنوان " تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط .

ولما عرف عنكم من خبرة علمية فاني أضع بين أيديكم الاستبانتين لتحكيمهما راجيا منكم التفضل بإبداء الرأي في درجة ملائمة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه وسلامة صياغتها اللغوية وإجراء أي تعديل ترونه مناسباً وإضافة أي فقرة ترون ضرورة وجودها .

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث: فيصل سعد المطيري

إشراف الدكتور: علي الضلاعين

الجزء الأول

يرجى وضع إشارة (×) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الأسئلة

التالية:

1 - الجنس:

- أ. ذكر ☐ ب. أنثى ☐

2 - سنوات الخبرة:

- أ. 5 فما دون ☐ ب. 6-10 ☐ ج. 11-15 ☐ د. 16-20 ☐ هـ. 21 فأكثر ☐

3- البنك

- أ. بنك الكويت الدولي ☐ ب. بنك التمويل الكويتي الإسلامي ☐ ج. البنك الأهلي المتحد ☐

الباحث

الجزء الثاني

تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي

الرقم	الفقرات	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
	أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.							
1	تسهم عملية إثارة الأسئلة لوضع الأهداف في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.							
2	تسهم عملية إثارة الأسئلة للتعرف على موقف القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي في تلافي حدوث الأزمات.							
3	تسهم عملية إثارة الأسئلة للتعرف على ماهية العملاء في اتخاذ الإجراءات الوقائية.							
4	تسهم عملية إثارة الأسئلة للتعرف على ماهية البيئات المحيطة في اتخاذ الإجراءات الوقائية للأزمات التي يمكن حدوثها.							
5	تسهم عملية إثارة الأسئلة للتنبؤ فيما يمكن عمله في اتخاذ إجراءات تقليدية لمعالجة الأزمة.							
	أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.							
6	تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل القطاع المصرفي الكويتي إلى وجود تعاون لتفادي الأزمة.							
7	تؤدي عملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل القطاع الإسلامي المصرفي الكويتي إلى تبني أفكار إبداعية في التعامل مع الأزمة.							

الرقم	الفقرات	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
8	تؤدي عملية تحليل الفرص والمخاطر للمحيط الخارجي إلى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة							
9	تؤدي عملية دراسة الفرص والمخاطر للمحيط الخارجي إلى أخذ الدروس والعبر من الأزمات التي تواجهها.							
10	يسهم استخدام أسلوب سوات لدى القطاع المصرفي الكويتي في التنبؤ بالأزمات .							
11	يساعد تحديد مجالات العمل لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي على التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.							
12	يساعد تحديد إمكانيات التنافس في توفير غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة.							
13	يسهم استخدام أسلوب تحليل مجالات العمل في إيجاد تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمة.							
	استخدام أسلوب السيناريوهات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.							
14	تسهم عملية تحديد عدد من السيناريوهات في القدرة على التدخل لأحداث تغيير في معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.							
15	تسهم عملية بناء السيناريوهات في التخطيط لإدارة الأزمات.							

الرقم	الفقرات	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
16	تسهم عملية بناء سيناريوهات بديلة في جاهزية القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي لإدارة الأزمات.							
17	تسهم عملية التنبؤ بعدد من السيناريوهات في إعداد خطط موقفية لإدارة الأزمات.							
18	يسهم وجود عدد من السيناريوهات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي في مواجهة الأزمات غير الواضحة في البيئة.							
19	يسهم استخدام أسلوب السيناريوهات لدى القطاع المصرفي الكويتي في توفر معلومات كافية مناسبة لمتخذي القرار حول إدارة الأزمات.							
20	يسهم استخدام أسلوب السيناريوهات لدى القطاع المصرفي الكويتي في توفر معلومات نوعية مناسبة لمتخذي القرار حول إدارة الأزمات.							
	استخدام أسلوب الطوارئ لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.							
21	تسهم الخطط البديلة لأسلوب الطوارئ لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات.							
22	تسهم خطط الطوارئ في اعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة.							
23	تسهم خطط الطوارئ في وضوح مفردات التعامل مع الأزمة.							

إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي
أرى أن القطاع المصرفي الإسلامي يقوم بما يلي:

الرقم	الفقرات	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
	اكتشاف إشارات الإنذار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي							
1	يطلع البنك على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة.							
2	يتعامل البنك مع الأزمة بتحليل مؤشرات حدوثها.							
3	يتعرف البنك على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية.							
4	يتعرف البنك على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الخارجية.							
5	يوفر البنك الدعم المناسب لفريق العمل، ليقوم بمهامه التخطيطية.							
6	يقوم البنك بمسح دوري للتعرف على إمكانية حدوث الأزمة.							
	الاستعداد والوقائية لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي							
7	يتخذ البنك الإجراءات الوقائية لتلافي حدوث الأزمة.							
8	تؤكد قوانين البنك وتعليماته الرسمية على اتخاذ الإجراءات الوقائية.							

الرقم	الفقرات	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
9	يتمتع البنك بفريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمة فور حدوثها.							
10	يعمل البنك على ترشيد التكاليف باتخاذ الإجراءات الوقائية.							
احتواء الأضرار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي								
11	يوفر البنك خطط وبرامج لإدارة الأزمة.							
12	يوفر البنك غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة.							
13	يعمل البنك على ترشيد التكاليف ، باتخاذ الإجراءات العلاجية.							
14	يتعامل البنك مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.							
استعادة النشاط لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي								
15	يتعامل البنك مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.							

الرقم	الفقرات	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
16	يمتلك البنك القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.							
17	يجمع البنك عادةً البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمات.							
18	يسهم البنك في توفير الإمكانيات المادية، من أجل التعامل مع الأزمة.							
19	يسهم البنك في توفير الإمكانيات البشرية، من أجل التعامل مع الأزمة.							
20	يسهم البنك في توفير الإمكانيات التكنولوجية، من أجل التعامل مع الأزمة.							
21	يتعاون البنك مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة لتفادي الأزمة.							

الملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د محمد النعيمي	الأعمال الإلكترونية	جامعة الشرق الأوسط
2	أ. د نجم عبد الله الغزاوي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	د. حمزة خريم	التسويق	جامعة الشرق الأوسط
4	د. صباح حميد الأغا	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د. ليث الربيعي	الأعمال الإلكترونية	جامعة الشرق الأوسط
7	د. هيثم الزعبي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
8	د.يونس مقدادي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

تم ترتيب أسماء المحكمين مع احترامي وتقديري لهم كافة، وذلك حسب الحروف الأبجدية ،
باستثناء من لديهم درجة أستاذ دكتور.

الملحق رقم (3)

الاستبانة بصيغتها النهائية

تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي في دولة الكويت الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

يقوم الباحث فيصل سعد المطيري بدراسة "تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي في دولة الكويت" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث أداة تتكون من جزأين الجزء الأول يغطي البيانات الأساسية للمبحوثين ، والجزء الثاني يتكون من استبيانين تعكس تصور المبحوثين لمدى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي ، ومدى إدارة القطاع الإسلامي الكويتي للآزمات.

أرجو تعبئة الاستبيان بموضوعية لتتمكن الدراسة من تحقيق أهدافها المرجوة، وأتمنى عدم كتابة الاسم لأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث: فيصل سعد المطيري

إشراف الدكتور: علي الضلاعين

جامعة الشرق الأوسط

الجزء الأول

يرجى وضع إشارة (x) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الأسئلة

التالية:

1 - النوع الاجتماعي:

- أ. ذكر ☐ ب. أنثى ☐

2 - المؤهل العلمي:

- أ. دبلوم متوسط ☐ ب. بكالوريوس ☐ ج. دراسات عليا ☐

3 - سنوات الخبرة:

- أ. أقل من 5 سنوات ☐ ب. من 5 سنوات - 10 سنوات ☐ ج. أكثر من 10 سنوات ☐

4 - البنك:

- أ. بنك الكويت الدولي ☐ ب. بنك التمويل الكويتي الإسلامي ☐ ج. البنك الأهلي المتحد ☐

الجزء الثاني

الاستبيان الأول: أساليب التخطيط الاستراتيجي

من فضلك ضع إشارة (×)، في المكان المناسب، لتصورك لمدى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي

قياس المتغير المستقل: أساليب التخطيط الاستراتيجي.					درجة القياس				
الرقم	الفقرات					أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة
أولاً	أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.								
1	تسهم عملية إثارة الأسئلة حول أهداف البنك في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.								
2	تسهم عملية إثارة الأسئلة حول واقع البنك الحالي في تلافي حدوث الأزمة.								
3	تسهم عملية إثارة الأسئلة حول طبيعة العملاء في اتخاذ إجراءات لتلافي أخطاء معينة.								
4	تسهم عملية إثارة الأسئلة حول نوعية البيانات التي يتعامل معها البنك في اتخاذ الإجراءات الوقائية.								
5	تسهم عملية إثارة الأسئلة حول التنبؤ فيما يمكن عمله في اتخاذ إجراءات تقليدية لمعالجة الأزمة.								
ثانياً	أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.								
6	تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل القطاع المصرفي الكويتي إلى وجود تعاون لتفادي الأزمة.								
7	تؤدي عملية تحليل عوامل القوة والضعف داخل القطاع الإسلامي المصرفي الكويتي إلى تبني أفكار إبداعية في التعامل مع الأزمة.								
8	تؤدي عملية تحليل الفرص والمخاطر للمحيط الخارجي إلى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة.								

من فضلك ضع إشارة (x)، في المكان المناسب، لتصورك لمدى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي

قياس المتغير المستقل: أساليب التخطيط الاستراتيجي.					درجة القياس				
الرقم	الفقرات					أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة
9	تؤدي عملية دراسة الفرص والمخاطر للمحيط الخارجي إلى أخذ الدروس والعبر من الأزمات التي تواجهها.								
10	يسهم استخدام أسلوب سوات (معرفة نقاط القوة والضعف) في التنبؤ بالأزمات .								
ثالثاً	أسلوب تحليل مجالات العمل لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.								
11	يساعد تحديد مجالات العمل على التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.								
12	يساعد تحديد إمكانيات التنافس في توفير غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة.								
13	يسهم استخدام أسلوب تحليل مجالات العمل في إيجاد تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمة.								
رابعاً	أسلوب السيناريوهات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.								
14	تسهم عملية تحديد عدد من السيناريوهات في القدرة على التدخل لأحداث تغيير في معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.								
15	تسهم عملية بناء السيناريوهات في التخطيط لإدارة الأزمات.								
16	تسهم عملية بناء سيناريوهات بديلة في جاهزية القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي لإدارة الأزمات.								
17	تسهم عملية التنبؤ بعدد من السيناريوهات في إعداد خطط موقفية لإدارة الأزمات.								
18	يسهم وجود عدد من السيناريوهات في مواجهة الأزمات غير الواضحة في البيئة.								

من فضلك ضع إشارة (x)، في المكان المناسب، لتصورك لمدى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي

الرقم	قياس المتغير المستقل: أساليب التخطيط الاستراتيجي.	درجة القياس			
	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة
19	يسهم استخدام أسلوب السيناريوهات في توفر معلومات مناسبة لمتخذي القرار حول إدارة الأزمات.				
	أسلوب الطوارئ لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.				
20	تسهم الخطط البديلة لأسلوب الطوارئ في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات.				
21	تسهم خطط الطوارئ في اعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة.				
22	تسهم خطط الطوارئ في وضوح مفردات التعامل مع الأزمة.				

الاستبيان الثاني: إدارة الأزمات

من فضلك ضع إشارة (X)، في المكان المناسب، لتصورك لمدى إدارة القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي للأزمات

الرقم	قياس المتغير التابع: إدارة الأزمات	درجة القياس			
	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة
أولاً	اكتشاف إشارات الإنذار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي				
1	يطلع البنك على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة.				
2	يتعامل البنك على الأزمة بتحليل مؤشرات حدوثها.				
3	يتعرف البنك على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية.				
4	يتعرف البنك على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الخارجية.				
5	يوفر البنك الدعم المناسب لفريق العمل، ليقوم بمهامه التخطيطية.				
6	يقوم البنك بمسح دوري للتعرف على إمكانية حدوث الأزمة.				
ثانياً	الاستعداد والوقائية لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي				
7	يتخذ البنك الإجراءات الوقائية لتلافي حدوث الأزمة.				
8	يتمتع البنك بفريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمة فور حدوثها.				
9	يعمل البنك على ترشيد التكاليف باتخاذ الإجراءات الوقائية.				

من فضلك ضع إشارة (x)، في المكان المناسب، لتصورك لمدى إدارة القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي للآزمات

الرقم	قياس المتغير التابع: إدارة الآزمات	درجة القياس			
	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة
ثالثاً	احتواء الأضرار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي				
10	يوفر البنك خطط وبرامج لإدارة الآزمة.				
11	يوفر البنك غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الآزمة.				
12	يتعامل البنك مع الآزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.				
رابعاً	استعادة النشاط لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.				
13	يمتلك البنك القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الآزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.				
14	يجمع البنك عادة البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالآزمات.				
15	يسهم البنك في توفير الإمكانيات المادية، من أجل التعامل مع الآزمة.				
16	يسهم البنك في توفير الإمكانيات البشرية، من أجل التعامل مع الآزمة.				
17	يسهم البنك في توفير الإمكانيات التكنولوجية، من أجل التعامل مع الآزمة.				
18	يتعاون البنك مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة لتفادي الآزمة.				

الملحق رقم (4)

كتاب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

كلية الأعمال - مكتب العميد

التاريخ: 2011/04/09

Number:

Deans Office - Faculty of Business

الرقم:

لمن يهمه الأمر

قطاع البنوك الإسلامية الكويتية

أرجو التكرم بالتلطف لتسهيل مهمة الطالب / الطالبة :

فيصل سعد متعب المطيري

الرقم : 400810028 التخصص : إدارة الأعمال

في توزيع إستبانة للحصول على المعلومات الخاصة حول موضوع :

"أثر استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي في دولة الكويت"

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، علماً بأن المعلومات ستكون سرية ولغايات البحث العلمي.

مع فائق الاحترام، ، ،

عميد كلية الأعمال

أ.د. عبد القاصر نور



نموذج التفويض

أنا فيصل سعد متعب المطيري، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: فيصل سعد متعب المطيري

التاريخ: 2011/7/12

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الدراسة وعنوانها " تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي " .
وأجيزت بتاريخ : 12 / 7 / 2011 .

أعضاء لجنة المناقشة: جهة العمل التوقيع

1. الدكتور: محمد الشورة ، رئيساً جامعة الشرق الأوسط

2. الدكتور : علي فلاح الضلاعين ، مشرفاً جامعة الشرق الأوسط

3. الدكتور: محمد عواد ، ممتحناً خارجياً جامعة مؤتة

تاريخ مناقشة الرسالة

2011/7/12

الإهداء

أقدم هذا الجهد المتواضع هدية إلى :

إلى أمي وأبي
ترنيمة التضحية في حياتي

وإلى إخوتي وأخواتي
ينبوع الحنان الغادي الآتي

وإلى كل صديق مخلص
كريم الصفات

وإلى وطني سمائه وأرضه
أقدم نعم الدعوات

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني ، وأتم نعمته علي، والصلاة والسلام على أفضل مبعوثٍ للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

من باب إهداء الفضل لأهله ، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر ، وعظيم الامتنان، إلى الدكتور " علي الضلاعين " ، الذي تفضل بالإشراف على سير هذه الدراسة، فكان لتوجيهاته، وإرشاده الأثر العظيم في إخراج هذا الجهد المتواضع، فله مني جل التقدير والامتنان.

وأقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بمناقشة هذه الدراسة، وتقديري العظيم لجهودهم الخالصة، في تقديمهم الملاحظات لإثراء هذا الجهد المتواضع وإنجازه، والشكر والتقدير موصول إلى أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط. كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من كان له فضل العون والمساعدة في تقديم الاستشارات والبيانات والتحليل الإحصائي، وتوزيع الاستبيان وطباعة الدراسة وتدقيقها.

جزاهم الله كل الخير

الباحث

فيصل سعد متعب المطيري

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	
التقويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الإهداء	د
الشكر والتقدير	هـ
فهرس المحتويات	و، ز
فهرس الجداول	ح، ط، ي
فهرس الملاحق	ك
الملخص باللغة العربية	ل، ن
الملخص باللغة الإنجليزية	م
الفصل الأول: مقدمة الدراسة	1
تمهيد	2
مشكلة الدراسة وأسئلتها	3
أهداف الدراسة	5
أهمية الدراسة	6
فرضيات الدراسة	7
حدود الدراسة	8
المصطلحات الدراسة	9
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	11
أولاً : التخطيط الاستراتيجي.	12
ثانياً: إدارة الأزمات.	29
ثالثاً: الدراسات السابقة	39
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	48
منهج الدراسة	49
مجتمع الدراسة	50

الصفحة	الموضوع
50	عينة الدراسة
51	متغيرات الدراسة
51	أنموذج الدراسة
52	أدوات الدراسة
53	صدق الأداة
54	ثبات الأداة
56	إجراءات الدراسة
57	المعالجة الإحصائية
61	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
62	نتائج الدراسة
88	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
89	مناقشة النتائج
108	التوصيات
109	قائمة المراجع
117	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
25	المقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي	جدول (1)
50	عدد أفراد مجتمع الدراسة	جدول (2)
50	عدد أفراد الدراسة	جدول (3)
55	نتائج ثبات مجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي باستخدام أسلوب الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)	جدول (4)
55	نتائج ثبات مجالات إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي باستخدام أسلوب الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)	جدول (5)
58	وصف أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية	جدول (6)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (7)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير استخدام أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (8)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطرة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (9)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطرة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (10)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير استخدام أسلوب السيناريوهات على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (11)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تأثير استخدام أسلوب الطوارئ أو الموقف على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	جدول (12)

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
جدول (13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات وفقاً لمجالات إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	71
جدول (14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام مجال اكتشاف إشارات الإنذار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	72
جدول (15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام مجال الاستعداد والوقائية لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	73
جدول (16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام مجال احتواء الأضرار لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مرتبة ترتيباً تنازلياً	74
جدول (17)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام مجال استعادة النشاط لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. مرتبة ترتيباً تنازلياً	75
جدول (18)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي	77
جدول (19)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير الجنس	78
جدول (20)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	80
جدول (21)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجالات أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	82

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
83	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (22)
84	نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات مجالات أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (23)
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير البنك	جدول (24)
87	نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير البنك	جدول (25)

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
118	الاستبانة بصيغتها الأولى	الملحق (1)
126	قائمة بأسماء المحكمين	الملحق (2)
127	الاستبانة بصيغتها النهائية	الملحق (3)
134	كتاب تسهيل مهمة/ جامعة الشرق الأوسط	الملحق (4)

"تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي"

إعداد الباحث

"فيصل سعد متعب المطيري"

إشراف

"د. علي الضلاعين"

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس: هل يؤثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي؟

وشملت عينة الدراسة (319) موظف في ثلاثة مصارف إسلامية كويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانتيين، الأولى بعنوان: أساليب التخطيط الاستراتيجي، والثانية بعنوان: إدارة الأزمات، حيث تم توزيع الاستبانتيين على أفراد عينة الدراسة، بعد التحقق من صدقهما بعرضهما على مجموعة من المحكمين، والتحقق من ثباتهما بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمجالات الاستبانة الأولى (0.82)، وبلغت قيمة معامل الثبات لمجالات الاستبانة الثانية 0.88، وعدت جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة. وعليه فقد أشارت أبرز نتائج الدراسة إلى الآتي:

1. ارتفاع مستوى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

2. ارتفاع مستوى إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي .

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في عملية تأثير استخدام

أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة طويلة.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في عملية تأثير

استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والبنك.

وبناءً على ذلك أوصى الباحث بما يلي:

- عقد المزيد من الدورات التدريبية الشاملة لموظفي المصارف الإسلامية الكويتية حول أساليب التخطيط الاستراتيجي وأهمية استخدامها .

- التأكيد على مفهوم المشاركة في عملية استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي، لما تشكله من أهمية في توفير الفرص التدريبية للعاملين في المصارف الإسلامية الكويتية سواء في المستويات الوسطى أو الدنيا على حد سواء.

م

"The Effect of Using the Strategic Planning methods on the Crises` Management in the Islamic Kuwaiti banking Sector "

By
Faisal saad Mete` b Al-mutairi

Supervisor
Dr Ali Al- Dalaen

ABSTRACT

This study aimed at identifying the extent of the effect of the strategic planning methods on the crises` management in the Islamic Kuwaiti banking sector by answering the main question: Does the use of the strategic planning methods affect the crises` management in the Islamic Kuwaiti banking sector?

The sample of the study consisted of 319 employees in three Islamic Kuwaiti banks .Two questionnaires were used: The strategic planning questionnaire and the crises management questionnaire, and their validity has been ascertained through submitting them to a qualified jury. And the reliability of these two questionnaires, which was established by Cronbach Alpha for internal consistency, was 0.82 to the first questionnaire and 0.88 to the second questionnaire. The values were considered enough for the study .

The findings of the study revealed the following:

- 1.The high effect of the strategic planning methods on crises management at the Islamic Kuwaiti banking center .
- 2.The high level of crises` management of the Islamic Kuwaiti banking center .
- 3.There are significant differences at ($\alpha=0.05$) level in the effect of using the strategic planning methods on the crises` management in the Islamic

kuwaiti banking center due to the sex variable in favor of the female , and to the experience variable in favor of those who have long experience 4. There were no significant differences at ($\alpha=0.05$) level in the effect of using the strategic planning methods on the crises' management at the Islamic banking center attributed to the level of education and the bank variables.

In light of these results, the researcher recommended the following:

1. Hold more comprehensive training sessions to the Kuwait Islamic banks' employees about the strategic planning methods and the importance of using them .
2. Emphasis on the concept of "participation" in the process of using strategic planning methods because of its importance in providing training opportunities for workers in the Islamic Kuwaiti banks in both lower and middle levels .