



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال  
قسم إدارة الموارد البشرية

"دور الذكاء التنظيمي في إدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية  
العاملة في بيئة الأعمال السورية"

**"The role of organizational intelligence on crisis management  
in traditional private banks operating in Syrian business  
environment"**

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال/الإدارة التنفيذية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

ريا وصفي عم علي

إشراف:

الدكتور حسان اسماعيل

العام الدراسي: 2021-2022

((لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل))

## ملخص البحث

يهدف البحث بشكل أساسي لمعرفة دور الذكاء التنظيمي في إدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية، ولتحقيق أهداف الدراسة واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع أغراض الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين في مستويات إدارية ضمن هذه المصارف حيث تم اعتماد مجتمع الدراسة ليشمل المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية والبالغ عددها 11 مصرف، حيث تم تحليل الاستبيان استناداً إلى برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة العاملة في بيئة الأعمال السورية، وأن وجود وعي ذاتي واجتماعي لدى الإدارة يساعدها على بناء علاقات فعالة ومستمرة مع الآخرين ومواجهة الأحداث غير المتوقعة، وضرورة وضع الإدارة لخطة واضحة للمستقبل للوصول إلى الحل المناسب في مواجهة الأزمات.

كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي في فئات مستوى التنظيم بدءاً من الإدارة الوسطى، وتعيين لجنة لإدارة الأزمات في البنك تتمتع بذكاء تنظيمي مرتفع لإمكانية تطبيق ذلك قبل وقوع الأزمات وعند وقوعها.

## **Abstract**

The study mainly aimed to know the role of organizational intelligence on crisis management in traditional private banks operating in the Syrian business environment, to achieve the aims of the study, to achieve the objectives of the study, the study adopted the descriptive and analytical approach that fits with the purposes of the study. The questionnaire had distributed to sample of workers at administrative levels at these banks, where the study community included 11 traditional private banks operating in Syrian business environment, where the questionnaire was analyzed based on SPSS statistical package.

The study concluded that there is a strong relationship between both strategic intelligence, emotional intelligence, and crisis management in private banks operating in the Syrian business environment. Moreover, the existence of self and social awareness in the administration helps them build effective and continuous relationships with others and face unexpected events, and the need to develop a clear plan for the future by the management to reach the appropriate solution when the crisis happens.

The study also recommended the need to focus on developing strategic intelligence and emotional intelligence in all levels of the organization, starting with the middle management, and appointing a crisis management committee in the bank that has high organizational intelligence for the possibility of applying this before and when crises occur.

## كلمة الشكر

من فيض جهدك ونبراس علومك أعطيتني، فجعلت قيمة للفكر والأعمال وغرست بي أن التميز قدوة، فأخذت بنصحك حتى صرت أحمل بين طياتي شهادة الماجستير....  
شكراً لك على عطائك الدائم ووقفاتك الرائعة فكلمات الثناء لا تؤتيك حقك، وكل عبارات الشكر لا تصف مدى امتناني لك الشكر الخاص والامتنان والتقدير الكبير للدكتور حسان إسماعيل.

وأقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة التحكيم وكل من ساهم لي في أي معلومة بهذه الرحلة الممتعة عرفاناً بجهودهم القيمة وتوجيهاتهم التي بذلوها لإتمام هذا البحث وأخص بالشكر السادة الأفاضل الذين كان لهم الفضل الكبير:

- الدكتور حيان ديب.
- الدكتور عبد الحميد الخليل.
- الدكتور فداء الناصر.

## الإهداء...

الى من تعجز عن وصف أفضالهم الكلمات الى شركائي في كل نجاح، الى كنزي  
وأغلى ما أملك في هذه الدنيا....

"أبي وأمي"

الى الغائبين الأكثر حضورا البعيدين عني الأقرب الي من حبل الوريد...

"أخوتي الأعزاء"

الى نبض قلبي ...

"ابني"

والى جميع أصدقائي الغاليين الذين كانوا دائما مصدر دعم ومحبة ...

أهديهم هذا البحث المتواضع.

## فهرس المحتويات

1.....	الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث
2.....	1-1 المقدمة: .....
3.....	2-1 مصطلحات الدراسة: .....
3.....	3-1 الدراسات السابقة: .....
13 .....	4-1 مشكلة البحث: .....
13 .....	5-1 أهمية البحث: .....
13 .....	6-1 أهداف البحث: .....
14 .....	7-1 منهج البحث: .....
15 .....	8-1 أداة البحث: .....
15 .....	9-1 مجتمع البحث: .....
15 .....	10-1 هيكلية البحث: .....
16 .....	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
17 .....	المبحث الأول: الذكاء التنظيمي .....
17 .....	1-2 مفهوم الذكاء التنظيمي: .....
17 .....	2-2 أهمية الذكاء التنظيمي: .....
18 .....	3-2 مستويات الذكاء التنظيمي: .....
19 .....	4-2 أبعاد الذكاء التنظيمي: .....
21 .....	5-2 الذكاء العاطفي .....
24 .....	المبحث الثاني: الذكاء الاستراتيجي .....
25 .....	1-3 تعريف الذكاء الاستراتيجي: .....
26 .....	2-3 أهمية الذكاء الاستراتيجي: .....
27 .....	3-3 عناصر الذكاء الاستراتيجي: .....
29 .....	4-3 أهداف الذكاء الاستراتيجي: .....

30	5-3 مبادئ للذكاء الاستراتيجي:
30	6-3 مداخل الذكاء الاستراتيجي:
32	المبحث الثالث: إدارة الأزمات:
32	1-4 تعريف إدارة الأزمة:
32	2-4 مراحل تطور الأزمة:
33	3-4 أسباب نشوء الأزمة:
34	4-4 مراحل إدارة الأزمة:
35	5-4 خطوات التعامل مع الأزمات:
36	6-4 المتطلبات والإجراءات الأساسية لنجاح إدارة الأزمة:
38	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية:
39	1-5 منهجية الدراسة:
39	2-5 مجتمع وعينة الدراسة:
39	3-5 أداة الدراسة:
40	4-5 اختيار مقياس أداة الدراسة:
40	5-5 أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في معالجة البيانات:
40	6-5 صدق أداة الدراسة (الاستبيان):
45	7-5 خصائص وسمات عينة الدراسة:
48	8-5 الإجابة على تساؤلات الدراسة:
56	النتائج والتوصيات:
58	المراجع:
58	المراجع باللغة العربية:
60	المراجع باللغة الإنكليزية:
63	الملاحق:



## قائمة الجداول المستخدمة

- الجدول رقم 1- معاملات ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ..... 41
- الجدول رقم 2- معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان ..... 45
- الجدول رقم 3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ..... 46
- الجدول رقم 4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر ..... 46
- الجدول رقم 5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ..... 46
- الجدول رقم 6- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة ..... 47
- الجدول رقم 7- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري ..... 47
- الجدول رقم 8- الارتباط بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية ..... 48
- الجدول رقم 9- اختبار ستودنت لقياس وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية ..... 50
- الجدول رقم 10- اختبار ستودنت لقياس وجود أدوات لإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية ..... 53

## قائمة الأشكال المستخدمة

- الشكل رقم 1- نموذج الدراسة ..... 14
- الشكل رقم 2- أبعاد الذكاء الاستراتيجي ..... 29

## الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث

## 1-1 المقدمة:

يواجه العالم العديد من التحديات والمخاطر التي قد تُصنف في بعض الأحيان إلى أزمات عالمية تضع جملة من التحديات أمام دول العالم ككل، ومع الترسخ والثبات الذي وصل إليه مفهوم العولمة أصبحت بعض هذه الأزمات لا تتحصر ضمن دولة أو قارة في حد ذاتها وإنما قد تنتشر لتصل إلى عدد كبير من الدول بسبب انخراط العالم في بوتقة واحدة، فالتعاملات التجارية أذابت معظم القيود والحدود بين الدول، وتتشكل الأزمات ضمن العديد من المجالات منها السياسية والاقتصادية والإنسانية والصحية والحروب والكوارث الطبيعية وغيرها، ويمر العالم أجمع في وقتنا الحاضر بجائحة صحية كبيرة بسبب انتشار فيروس كورونا (Covid -19) الذي أصبح يشكل تهديداً كبيراً على جميع دول العالم ويخلق تبعات اقتصادية وإنسانية وأحيانا سياسية، وتعتبر هذه الجائحة من أكثر التحديات صعوبة في تاريخ معظم الدول لما تسببت به من انهيار بعض المنظمات الصحية والاقتصادية، وفي نفس الوقت فقد حقق عدد من الدول أنموذجاً إيجابياً في التعامل مع هذه التحديات.

ويأتي دور الذكاء التنظيمي في نشر المعرفة والرؤية الاستراتيجية واستخدام العاطفة والرغبة في التغيير والتناغم والموائمة والمصير المشترك وضغط الأداء لتسهيل عملية صنع القرار وحل المشكلات وممارسة أنشطة العمل اليومية بشكل أكثر يساهم في استدامة عمل المؤسسات والمنظمات حيث أن الأزمة الحالية تتطلب اتخاذ قرارات سريعة لا يشوبها أي أخطاء لتحقيق توجهات وطنية تتوافق مع الظروف المحيطة.

## 1-2 مصطلحات الدراسة:

**الذكاء التنظيمي:** هو الاستفادة الكلية من إمكانات الأقسام المختلفة داخل المؤسسة التي تسمح لها بالحفاظ على استمراريته وبقائها. (Yaghoubi, 2017, P 41)

**إدارة الأزمات:** هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت (Wester Mobjork, 2017, P 362)

## 1-3 الدراسات السابقة:

**أولاً: الدراسات باللغة العربية:**

### **1-دراسة (سالم، 2017):**

**النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية كما يدركه المعلمون**

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن النموذج البنائي لكل من الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية، والتعرف على مستواها بالإضافة إلى مدى انتشار الأزمات المدرسية لدى عينة البحث، وكذلك الكشف عن أثر بعض المتغيرات الديموغرافية مثل النوع (معلم-معلمة)، نوعية التعليم الثانوي (عام-فني)، مستوى الخبرة (قليل-متوسط-مرتفع)، وتكونت عينة البحث من (218) معلماً ومعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام والفني، وقد قامت الباحثتان بإعداد أدوات البحث، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها: يمثل كل من الذكاء التنظيمي، الإبداع وإدارة الأزمات المدرسية المستوي المتوسط لدى عينة البحث بكل من المدارس الثانوية العامة والثانوية الفنية. كما يوجد تأثير موجباً دالاً إحصائياً عند مستوي (0.01) للإبداع على كل من (التخطيط والاستعداد للأزمات التعلم واستعادة النشاط-جمع المعلومات-الاتصال والتواصل-القيادة أثناء

الأزمات)، وتأثير موجب دالاً إحصائياً عند مستوى (0.01) للذكاء التنظيمي على كل من (الإبداع- التخطيط والاستعداد للأزمات-التعلم واستعادة النشاط-جمع المعلومات-الاتصال والتواصل-القيادة أثناء الأزمات). كما تمثلت معادلات المسار للنموذج البنائي كما يلي: -الإبداع=(0.84) الذكاء التنظيمي. -إدارة الأزمات المدرسية= (0.31) الذكاء التنظيمي +(0.59) الإبداع -القيادة أثناء الأزمات =(0.58) الإبداع +(0.28) الذكاء التنظيمي -الاتصال والتواصل = (0.11) الإبداع + (0.72) التعلم واستعادة النشاط + (0.089) الذكاء التنظيمي -جمع المعلومات = (0.25) الإبداع +(0.68) التعلم واستعادة النشاط + (0.024) الذكاء التنظيمي -التعلم واستعادة النشاط= (0.56) الإبداع + (0.33) الذكاء التنظيمي -التخطيط والاستعداد للأزمات = (0.80) الإبداع + (0.17) القيادة أثناء الأزمات + (0.12) جمع المعلومات + (0.54) التعلم واستعادة النشاط + (0.055) الذكاء التنظيمي.

## 2-دراسة (العموش، 2021):

### أثر نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع أغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الوظائف القيادية في أمانة عمان الكبرى ومناطق الأمانة و عددهم (189)، و اعتمدت الدراسة استخدام أسلوب العينة القصدية باستخدام مقياس (Likert) الخماسي حيث تم توزيع استبانة إلكترونية على (189) من أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد (168) استبانة، تم استخدام برمجية (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية لتحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة. بينت النتائج أن أمانة عمان الكبرى تطبق كل من مفهوم نظم ذكاء الأعمال ومفهوم إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة نسبياً وأن نظم ذكاء الأعمال بجميع عناصرها لها أثر ذو دلالة إحصائية على إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.

## منهجية وأداة الدراسة:

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وهذا المنهج قائم لرصد ووصف وتفسير الظواهر والأحداث الواقعية، من خلال رصد بيانات مفرداتها، والتوصل من تلك البيانات إلى خصائص الظاهرة كذلك اعتمدت الدراسة المنهج الاستدلالي وهذا المنهج يقوم على تفسير المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها.

مجتمع وعينة الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي أمانة عمان الكبرى ضمن الوظائف القيادية وعددهم (189 موظفا/ موظفة) حسب إحصائيات إدارة الموارد البشرية لأمانة عمان الكبرى، إذ تم نشر أداة الدراسة الكترونيا Online Questionnaire عبر موقع Drive Google على عينة هادفة وتستخدم العينة الهادفة للحصول على معلومات من شريحة محددة قادرة على توفير المعلومات إما بسبب موقعهم أو لأن بعض المعايير التي وضعها الباحث تتوفر فيهم.

أداة الدراسة: تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية: الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والمتمثلة بالنوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، إجمالي سنوات الخبرة، الجزء الثاني: ينقسم هذا الجزء إلى محورين: المحور الأول: الأسئلة المتعلقة بقياس (نظم ذكاء الأعمال) المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بقياس (إدارة الأزمات) .

وقد اعتمدت الدراسة مقياس (Scale Likert) في الاستبانة لإعطاء مرونة أكثر لأفراد العينة في الاختيار حيث تراوحت قيمه بين (1-5) وهي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد بدرجة متوسطة (3 درجات)، غير موافق (درجتان) ، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

### 3-دراسة (الأسمرى، 2022):

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

لا شك أن جائحة كورونا التي ضربت العالم البشري كانت ذات آثار مباشرة وأخرى غير مباشرة على كافة مجالات الحياة البشرية، ولا يشذ عن هذا المجال المال والاقتصاد متمثلاً في القطاع المصرفي،

ولمعرفة هذا الأثر كانت هذه الدراسة التي هدفت بشكل خاص إلى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة أزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية وتحديدًا منطقة عسير (مدينتي أبها وخميس مشيط) ومعرفة مدى إدراك منسوبي تلك المصارف لمفهوم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة الأزمات. المنهجية المستخدمة:

لقد تم تطبيق المنهج الوصفي بعد تصميم استبيان يتضمن ثلاثة أقسام تشمل قسم البيانات الشخصية وقسم الذكاء الاستراتيجي وقسم إدارة الأزمات، وزع على 154 فرد كعينة دراسة، تم اختيارهم بصورة عشوائية من مجتمع موظفي المصارف في المنطقة المراد دراستها والبالغ عددهم (2,000) موظف، وعلى إثر المسح الميداني المُتبع أظهرت النتائج أن هناك مؤشرات وأبعاد كانت تطبق بنسب عالية مثل: بُعد الاستشراف وبُعد الرؤية وبُعد التفكير وبُعد التحفيز وبُعد الشراكة وبُعد إدارة الأزمة، بالإضافة إلى توفير تطبيق مرتفع للذكاء الاستراتيجي.

أوصى الباحث بضرورة وضع خطط استشرافية مستقبلية للوصول إلى تميز أفضل في مواجهة أزمات المستقبل مع السعي الحثيث من قبل إدارة المصارف للوصول إلى صورة ذهنية أفضل عند العملاء واتباع الشراكة في تحقيق تطور أعلى وأشمل بجمع عناصر تلك الصورة التي تم وضعها تحت آلية العصف الفكري لتكون عمليات التحليل وكشف العوامل الداخلية ذات قدرة عالية.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنكليزية:

1- دراسة (Ardestani & Amirzadeh، 2014):

أثر الذكاء العاطفي على إدارة الأزمات

## The Influence of Emotional Intelligence on Crisis Management

على الرغم من أن تطوير علاقات الثقة مع الموظفين ليس بالأمر السهل دائماً، إلا أنه غالباً ما يؤدي إلى بيئة أكثر إنتاجية والموظفين الذين يدعمون ويساهمون في المهمة الشاملة للمكتبة. يمكن لمديري المكتبات الناجحين استخدام هذه المهارات للتفاعل بشكل منتج في جميع أنواع المواقف ومع جميع الشخصيات المتنوعة، مما يجعلها في نهاية المطاف أكثر قيمة بالنسبة للمؤسسات. في العالم الحديث،

يجب أن يمتلك المديرون درجة معينة من الذكاء العاطفي لكي يكونوا قادرين على التعامل مع التغيرات السريعة في بيئتهم. مع الوضع في الاعتبار، ان الذكاء العاطفي هو شكل متطور من التركيز البشري والمعدات الحديثة للمديرين لإدارة الأزمات ومساعدة أعضاء المنظمة على تحقيق أهدافهم. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الانفعالات ضمن المعلومات عن إدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة في طهران.

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، تم صياغة فرضية رئيسية وأربع فرضيات داعمة. البيانات المطلوبة للدراسة هي تم جمعها باستخدام استبيان تم ملؤه من قبل مديري تلك الشركات. يتم تحليل البيانات باستخدام SPSS 18.0.0 وتشير النتائج إلى أن الذكاء العاطفي وكذلك مكوناته باستثناء الاجتماعي الوعي، له تأثير إيجابي كبير على قدرات إدارة الأزمات لدى المديرين.

## 2-دراسة (Vahdat, 2015):

دراسة العلاقة بين الذكاء التنظيمي وإدارة الأزمات لدى المدراء والخبراء لدى جامعة فاسا للعلوم الطبية في العام 2015

### **Examining the Relation between Organizational Intelligence and Crisis Management in Managers and Experts of Fasa University of Medical Sciences in 2015**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء التنظيمي وإدارة الأزمات لدى مديري وخبراء جامعة فاس للعلوم الطبية في عام 2015. اتبع البحث نهجاً وصفيًا وشمل المجتمع الإحصائي في هذه الدراسة جميع مديري وخبراء جامعة فاس للعلوم (364 فرداً) الذين خدموا هناك في عام 2015. وشملت عينة البحث 212 مديراً وخبيراً في جامعة العلوم الطبية تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة النسبية. استخدم البحث استبيان لتقييم الذكاء التنظيمي مكون من 18 سؤالاً مستمدة من نموذج ثلاثي المراحل لإدارة الأزمات. ولتقييم العلاقة، تم استخدام اختبار ارتباط سبيرمان وتحليل البيانات في مستوى الإحصاء الوصفي، كما تم استخدام المؤشر الإحصائي والنسبة المئوية ومستوى الإحصاء الاستدلالي واختبار ارتباط بيرسون واختبار t. ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما



يلي: هناك علاقة معنوية وإيجابية بين الذكاء التنظيمي وجميع أبعاده السباعية بما في ذلك الرؤية الاستراتيجية والشجاعة والجرأة والميل إلى التغيير والانسجام والاتفاق والاستفادة من المعرفة وضغط الأداء والمصير المشترك .

### 3-دراسة (Yaghoubi, 2017):

أثر الذكاء التنظيمي في إدارة الأزمات في معمل أصفهان للطاقة

#### **Handing Effect of Institute Intelligence on crisis Management in Esfahan power cholor factory**

أجريت هذه الدراسة بهدف معرفة آثار الذكاء التنظيمي على إدارة الأزمات باستخدام المنهج الوصفي. وشمل مجتمع الدراسة الإحصائية المديرين والموظفين العاملين في مركز القيادة والقسم التشغيلي من مصنع اصفهان للكهرباء مع الحد الأدنى من درجات الخبرة التي يتمتعون بها وهم 400 شخص. تم حساب حجم العينة باستخدام صيغة Kukeran من 178 شخصًا وكانت طريقة أخذ العينات العينة العشوائية مناسبة لحجم المجتمع الإحصائي. وتم توزيع 49 استبانة لاختبار الذكاء التنظيمي و21 استبانة لاختبار إدارة الأزمات وتم إجراء تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وفي طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء التنظيمي له تأثير مباشر كبير على السيطرة على الأزمات التنظيمية التي حدثت قبل وأثناء وبعد الأزمة.

### 4-دراسة (Saad, 2018) بعنوان:

أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات

#### **Impact of Strategy Intelligence in Crises Management**

هدف هذا البحث إلى إظهار أثر الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل لإدارة الأزمات كمتغير تابع، فقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق نتائج البحث، وتم اختيار عينة مكونة من (98) شخص من القيادات العليا. وصناع القرار في عنبار، حيث تم اعتماد استبيان كأسلوب رئيسي في

جمع البيانات والمقابلات الشخصية مع عينة البحث، وتمت معالجة البيانات والتحليل وفق حزمة البيانات الإحصائية SPSS، وكذلك الوسائل الإحصائية المعتمدة (وسط الحسابي، انحراف معياري، الأهمية النسبية، معامل التحديد، معامل ارتباط سبيرمان، تحليل المعامل الاستكشافي، اختبار F، اختبار Z، تحليل الانحدار)، أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات وأبرز التوصيات التي حصل عليها البحث الحالي، هو العمل على زيادة الوعي في القيادات الإدارية بضرورة الاهتمام بمتغيرات البحث الحالية.

منهجية وأداة الدراسة:

لجمع المعلومات والبيانات اعتمد الباحث على الاستبيان الذي يعتبر وسيلة رئيسية لهذا الغرض، حيث تم تصميمه حسب المصادر العربية والأجنبية. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي أكد اختيار الموافقة مع الفقرة أو عدم الموافقة، موزعة على النحو التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وفقاً للأوزان والقيم (1,2,3,4,5)، واشتمل الاستبيان على جزأين، تضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية لعينة البحث وهي (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) والجزء الثاني تضمن أسئلة متغيرات البحث (ذكاء الاستراتيجي، إدارة الأزمات) والتي كانت عبارة عن (40) فقرة موزعة على عينة البحث. وقد قسمت إلى (25) فقرة للذكاء الاستراتيجي و (15) فقرة لإدارة الأزمات.

#### 5-دراسة (Rahahleh، 2020)

دور ذكاء الأعمال في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن

### **The Role of Business Intelligence in Crises Management: A Field Study on the Telecommunication Companies in Jordan**

يهدف البحث إلى التعرف على مفاهيم ذكاء الأعمال (BI) وإدارة الأزمات ومراجعة أهمية ذكاء الأعمال في منظمات الأعمال من خلال المتغيرات المستقلة التالية (مصدر البيانات -مخازن البيانات -البيانات المتخصصة -المعالجة التحليلية -البيانات والبيانات التعدينية) وأثره على مراحل إدارة الأزمة (مرحلة ما قبل الأزمة، خلال مرحلة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة) في شركات

الاتصالات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وزع عليها (130) استبانة و 120 استبانة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (SPSS) كتحليل إحصائي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب طبيعة الدراسة وأهدافها وأسئلتها. مصادر البيانات مستمدة من مصدرين هما: المصادر الثانوية تتمثل في أدبيات الدراسة التي تعتمد على المراجع العلمية والبحوث والدراسات السابقة التي تناقش موضوع الدراسة، والمقالات التي تنشر في المجالات والدوريات وكذلك المقالات المنشورة في المجالات والدوريات. المصادر الأولية. يغطي تصميم الاستبيان جميع متغيرات الدراسة والأجوبة والأسئلة حتى لا ننسى توزيع أفراد العينة على جمع البيانات الصحيحة.

تكونت عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة (ن = 130) وتوزيع الاستبانات بينهم. تم إرجاع (120) استبانة كانت مناسبة للتحليل الإحصائي وكانت عينة الدراسة الفعلية التي تم تكوينها.

بعد مراجعة الدراسات المتعلقة بمفهوم ذكاء الأعمال وعلاقته ببعض المتغيرات وجميع العوامل المرتبطة به، تم اختيار (25) قسماً موزعاً على خمسة أبعاد بناءً على النظرية التي توصل إليها الباحثون والأكاديميون وبعد اعتماد بُعد الدراسة (ذكاء الأعمال - إدارة الأزمات) تم اختيار أسئلة الاستبيان ومراجعتها للتأكد من أنها تغطي جميع جوانب الدراسة الرئيسية وتم إعادة ترتيب بعض عناصر الاستبيان. تم استخدام عناصر مقياس ليكرت الخمسة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) في الإجابة على أقسام كلا المحورين. يتكون هذا الاستبيان من جزأين: الجزء الأول: تضمن هذا الجزء خمسة أبعاد تقيس مدى استخدام أدوات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات الأردنية، والجزء الثاني: تضمن هذا الجزء خمسة أبعاد تقيس إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

وخلص البحث إلى وجود أثر إيجابي كبير بين ذكاء الأعمال وإدارة الأزمات في مؤسسات الأعمال الأردنية. وهذا يشير إلى اهتمام هذه المنظمات بأدوات ذكاء الأعمال، خاصة فيما يتعلق بالمعالجة التحليلية للبيانات بناءً على نظام آمن ومتكامل في بيئة العمل لإدارة أزمات المنظمة.

6-دراسة (ALShibly, 2022) بعنوان:

أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية

### **Strategic Intelligence's Impact on Crisis Management in Jordanian Telecommunications Companies**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات في الأردن. وتم جمع البيانات بشكل أساسي من خلال الاستبيانات الموزعة على عينة عشوائية مكونة من (125) مديراً، وتم استرداد (116) استبيان، بما في ذلك (4) استبيانات غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمالها أو عدم دقتها. وبذلك احتوت العينة النهائية على (112) استبيان مناسبة لمتطلبات التحليل. وتم إجراء تحليل لاختبار الفرضيات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي لها علاقة وتأثير إيجابي على إدارة الأزمات باستثناء قابلية التغيير التي ليس لها تأثير على إدارة الأزمات.

وبحسب النتائج التي توصل إليها التحليل، قدم الباحثون عدة توصيات لصناع القرار لاعتمادها لتعزيز النتائج من خلال اتباع الذكاء الاستراتيجي في تبني استراتيجيات إدارة الأزمات في شركات الاتصالات في الأردن.

منهجية وأداة الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وتم جمع بيانات من عينة مكونة من (126) شخصاً تم اختيارهم عشوائياً من شركات الاتصالات في الأردن. تم استرداد (116) استبياناً. أربعة استبيانات كانت غير صالحة للدراسة بسبب استبعاد الإجابات غير الكاملة، ومن هنا تم إجراء تحليل إحصائي للبيانات باستخدام (112) استبيان.

تنقسم أداة البحث قسامين رئيسيين بالإضافة إلى قسم ثالث للمتغيرات الضابطة. وتم اعتبار متغيرات الضابطة، أي الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة كمتغيرات فنوية. وتم استخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط؛ (1) يشير إلى لا أوافق بشدة و(5) يشير إلى موافق بشدة. يحتوي القسم الأول على (9) عناصر لقياس الذكاء الاستراتيجي حيث كانت عناصر الذكاء الاستراتيجي (9 عناصر) وتنقسم بنود استراتيجيات إدارة الأزمات إلى (15 بنداً) مقسمة لخمس أبعاد بالتساوي؛ أي استراتيجية التحذير، واستراتيجية التأهب والوقاية، واستراتيجية احتواء الضرر، واستراتيجية التعافي، واستراتيجية التعلم والنمو.

#### **4-1 مشكلة البحث:**

يمثل الذكاء التنظيمي موردا معرفيا، فهو يشكل أحد القدرات الفائقة التي تكسب المنظمات أيا كانت هويتها، وفلسفتها، ولغة إدارتها، وقيادتها، وخصائص المرونة، والتنوع، والتكامل والدأب في نظمها، ومهامها وأنشطتها المعاصرة في التكوين والنتائج.

تنبثق فكرة الذكاء التنظيمي من حاجة المنظمات لإحداث تحولات وتغيرات متوازنة ومنتظمة وفجائية تتطلب قدرات عالية واستعدادات غير مألوفة للتكيف والتوافق داخليا مع ذاتها وخارجيا مع ما يحيط بها من أزمات. وأصبح تفكير إدارة المنظمات وقيادتها بالتعامل مع معطيات عصور المعلومات والرقمي والافتراضي وما تحمله من انتقال في لغة الاقتصاد من معلومات فمعرفة حتى بلوغ الحكمة وما ورائها، قوى محفزة للمفكرين، والاستشاريين ومديري مختلف المنظمات للولوج بفكرة معاصرة ألا وهي (الذكاء التنظيمي في إدارة أزمات الأعمال).

وتأسيساً على ما سبق فإن السؤال الذي يطرح في هذا البحث:

**ما هو دور الذكاء التنظيمي في إدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة**

#### **الأعمال السورية؟**

#### **5-1 أهمية البحث:**

تتبع أهمية البحث من ضرورة فهم وإدراك مفهوم إدارة الأزمات ومفهوم الذكاء التنظيمي ومكوناته الذي يعد من الضروريات للشركات الخاصة والمؤسسات بشتى أشكالها.

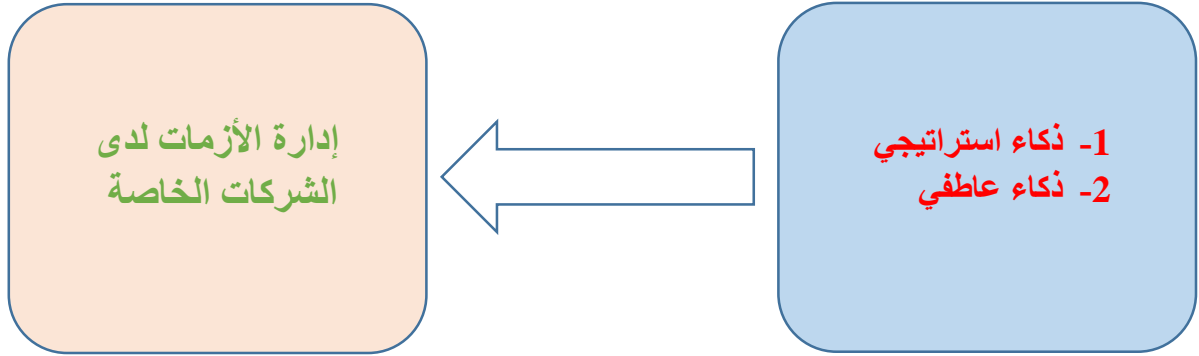
كما تأتي الأهمية التطبيقية للدراسة من تحديد نقاط القوة والضعف ومعالجة الفجوات التي يمكن تحديدها في ظل الظروف الحالية لتتمكن هذه المؤسسات من الاستمرار في تنفيذ مسؤولياتها بشكل طبيعي.

#### **6-1 أهداف البحث:**

يسعى البحث بشكل أساسي لمعرفة دور الذكاء التنظيمي في إدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف تتلخص في:

- 1- التعرف على الذكاء التنظيمي ومكوناته.
- 2- معرفة ماهية الذكاء الاستراتيجي وأبعاده والذكاء العاطفي ومكوناته.
- 3- معرفة كيفية إدارة الأزمات ومراحل إدارة الأزمة وخطوات التعامل مع الأزمات ومعرفة مدى وجود أدوات لإدارة الأزمات لدى المصارف التقليدية في بيئة الأعمال السورية.
- 4- معرفة دور كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي في إدارة الأزمات وخاصة في بيئة الأعمال السورية.

### الشكل رقم 1- أنموذج الدراسة



ما هو دور الذكاء التنظيمي في إدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة العاملة في بيئة الأعمال السورية؟

#### 1-7 منهج البحث:

- تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق ذلك من خلال اتباع الخطوات المنهجية التالية:
1. فيما يتعلق بالدراسة النظرية فقد اعتمد البحث على تحديد مشكلة البحث من خلال الاطلاع على ما قدمته الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث وواقع بيئة الأعمال في مجتمع البحث.
  2. تحديد الإطار النظري للبحث اتساقاً مع مشكلة البحث وأهدافه وفروضه وسيتم دراسة الاطلاع على ما كُتب في هذا المجال في الأدبيات العالمية واستعراض الواقع العملي لبيئة الأعمال في سورية.

3. توزيع استبانة على عينة البحث وتحليلها من خلال برنامج SPSS.

### **1-8 أداة البحث:**

تم تصميم استبانة وفقاً لأهداف البحث وتحليل النتائج على برنامج SPSS بهدف التحقق من الفروض من خلال القيام بالاختبارات والتحليلات الإحصائية اللازمة كما تم اختبار الفروض من خلال اختبار ارتباط رتبة سيرمان واختبار ذي الحدين لتحليل البيانات.

### **1-9 مجتمع البحث:**

تم اعتماد مجتمع البحث ليشمل المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية والبالغ عددها 11 مصرف تقليدي، حيث سوف يتم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين في مستويات إدارية ضمن هذه المصارف.

وقد تم اقتراح المصارف الخاصة التقليدية كمجتمع للدراسة على اعتبار أن هذا القطاع منظم ويقوم بتطبيق أساليب إدارة سليمة أو ما يطلق عليها بالحوكمة.

### **1-10 هيكلية البحث:**

يتكون البحث من الفصول التالية:

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

ويتكون من المباحث التالية:

- المبحث الأول: الذكاء التنظيمي
- المبحث الثاني: الذكاء الاستراتيجي
- المبحث الثالث: إدارة الأزمات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية



## الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

## المبحث الأول: الذكاء التنظيمي

### 1-2 مفهوم الذكاء التنظيمي:

يحدد مفهوم الذكاء التنظيمي بالمقدرة الإجرائية للمؤسسة للقيام بالعمليات الإدارية بكفاءة وفعالية من خلال الجمع بين المعارف والمهارات التي تخص كل من الموارد الملموسة (المادية)، والموارد غير الملموسة (المعنوية)، والعمل على استثمارها بأفضل الطرق في اتخاذ القرارات السليمة وحل المشكلات التي تواجهها. (Young,2009, P13)

كما يمكن تحديده على أنه القدرة الكلية للمؤسسة على الابتكار التنظيمي والتكيف مع الظروف المختلفة المحيطة بها، واستغلال المعرفة استغلالاً يساعد على التميز والمنافسة مع المدارس الأخرى. ( Albrecht,2003, P21)

وأيضاً يعتبر الذكاء التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على تعبئة جميع قدراتها العقلية والتركيز على ان تملك القدرات العقلية تركز على تحقيق رسالتها، والمنظمات الغبية تميل الى هزيمة نفسها من خلال إهدار الطاقة البشرية وعدم الاستفادة من ذكاء منسوبيها. (Albrecht,2003, P22)

والذكاء التنظيمي هو المجموع الكلي لكافة أنواع الذكاء التي تسهم في بناء رؤية مشتركة والقيام بعملية التطوير وإدارة المؤسسة، وهو يتضمن وظائف معرفية مثل: تحويل المعلومات إلى معرفة، والتحقق من المعرفة وتأمينها وتنظيمها ودمجها ونشرها. (Liebowitz,2019, P31)

ومن النماذج التي اهتمت بالذكاء التنظيمي نموذج كارل البرشت (Albrecht Karl): ويعتبر نموذج ألبرشت هو أكثر نماذج الذكاء التنظيمي شمولية. يرى من خلاله ألبرشت أن الذكاء التنظيمي يمكن تحقيقه من خلال تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي السبعة، وهي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، التناغم والملاءمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء التنظيمي). ( Albrecht,2003, P22)

### 2-2 أهمية الذكاء التنظيمي:

تتمثل أهمية الذكاء التنظيمي بقدرة المنظمة على حل المشكلة التنظيمية. إذ يتم التركيز من خلاله على التكامل بين القدرة التقنية وقدرة الإنسان على حل المشاكل والصعوبات، كما أنه يكامل المعلومات العامة والخبرة

والمعرفة لفهم المشكلة التنظيمية. إن المنظمات الذكية تخلق المزيد من القيمة ليس فقط القيم الاقتصادية، ولكن أيضاً مع اعتبار قيمة الإنسان كذلك، كما وتؤكد على أهمية تحديد وإزالة العقبات في طريق الذكاء والإبداع في المنظمة.

كما تبرز أهمية الذكاء التنظيمي من خلال قدرة المنظمة ككل لزيادة الابتكار والمعلومات والمعارف العامة والعمل الفعال ويوفر للمنظمات ميزة تنافسية من خلال تحويل المعلومات إلى معرفة، كما أن الذكاء التنظيمي في الآونة الأخيرة يعد المسار الأكثر سرعةً لتطوير تكنولوجيا المعلومات لإعطاء ميزة تنافسية خاصة للمنظمة. يركز الذكاء التنظيمي على فهم أكثر للتحديات وتحسين إدارة المعرفة (الصريحة والضمنية)، وكذلك التواصل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والذي يوفر فرصة لاكتشاف المعرفة والمعلومات، والتطبيقات، والمتطلبات الجديدة للمنظمة، ويعمل على تحسين الابتكار في الوقت الحاضر وخاصةً ضمن هذا العالم المضطرب والسريع ومع ارتفاع الاحتياجات والتحديات الجديدة، ومديري المنظمات ليس لديهم خيار سوى الاستفادة من الذكاء التنظيمي باعتباره يستند على مجموعة من الذكاء البشري النشط والذكاء الاصطناعي وذلك من أجل امتلاك منظمة ديناميكية وفعالة تواكب مختلف الظروف المحيطة.

### **2-3 مستويات الذكاء التنظيمي:**

هناك ثلاثة مستويات للذكاء التنظيمي وهي على النحو التالي: (الزيد، 2016، ص 41)

**مستوى الذكاء الاستراتيجي:** ويتمثل في تحقيق أهداف طويلة الأمد.

**مستوى الذكاء التكتيكي:** ويتمثل في إدارة المبادرات التكتيكية لتحقيق أهداف استراتيجية.

**مستوى ذكاء الأعمال التشغيلي:** ويتمثل في إدارة عمليات الأعمال اليومية.

وهذه المستويات تشكل جميعها حصيلة لكافة أنشطة المنظمة وأهدافها، بدءاً من العمليات اليومية، وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف طويلة الأمد.

## 2-4 أبعاد الذكاء التنظيمي:

– الرؤية الاستراتيجية (كنعان، 2019، ص 52)

هي قدرة المنظمة على تحقيق التطور والتعبير عن أهداف المنظمة، ووضع تصور واضح لمستقبلها في بيئة أعمال متقلبة غير مستقرة تسعى المنظمات فيها إلى تحقيق النجاح.

كما أن الرؤية الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمات إلى وضع الأهداف المستقبلية.

– المصير المشترك:

عندما يشترك كل الأطراف في فهم ومعرفة الرسالة التي تشكل وجود المؤسسة فإنه يتولد لديهم مصير مشترك يربط بينهم وبين نجاح وبقاء المؤسسة. ويشير المصير المشترك إلى ارتباط جميع الأفراد بالمؤسسة، متضمناً كل الأفراد والأقسام المعنية بصنع النجاح وإنجاز المأمول، ويأتي ذلك من خلال إدراك الأفراد بأنهم في قارب واحد تنشأ قوتهم من خلال العمل بروح الجماعة.

– الميل نحو التغيير (القرني، 2016، ص 48)

يشير إلى قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات والتطورات غير المتوقعة، ويتحقق هذا من خلال مجموعة من العناصر منها تطوير خدمات وبرامج وخطط المؤسسة، والمحافظة على التطور مع التغيير الحاصل في البيئة المحيطة، حيث أن التطوير عبارة عن خطة طويلة المدى يتم إدارتها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة لتطوير رؤيتها الاستراتيجية.

كما تمثل الرغبة في التغيير تحدي وقدرة كبيرة لتغيير البيئة الداخلية، بما يتماشى مع تغييرات البيئة الخارجية المتسارعة، وذلك من خلال التكيف والتحفيز والصبر لمواجهة التحديات.

– الرغبة في النجاح

وتتمثل في الرغبة الداخلية الشديدة لدى الأفراد للعمل بالمستوى الجماعي لبذل أقصى درجات الجهد في العمل النابع من الإيمان بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة في الحفاظ على العضوية في الشركة إيماناً منهم بديمومتها وتقديم أكثر ما يمكن من الأداء. (كنعان، 2019، ص 53)

## – المواطنة والتناغم

تحتم عملية تحقيق الرسالة تنظيم المؤسسة لنفسها، وتقسيم الوظائف والمسؤوليات والعمل على إيجاد قواعد للتفاعل مع بعضها البعض للتعامل مع البيئة. وعندما يكون الهيكل والأساليب والقواعد والأنظمة ونظام التحفيز للموظفين في اتجاهات بعيدة عن تحقيق رسالتها لا بد من تقويم النظام، فالذكاء التنظيمي لا يعتمد فقط على التركيز الداخلي للمؤسسة، ولكن على علاقتها بالبيئة المحيطة. والمؤسسات لديها ثلاثة أنواع من "رأس المال" من أجل دعم الاستراتيجية وهي: الكفاءة، وتخصص الأفراد ذوي المهارات اللازمة لتنفيذ الأداء، والتحفيز الذي من خلاله يتم تلبية احتياجات الأفراد لإيجاد الدوافع للأداء بطريقة تساعد على إيجاد القيمة للمؤسسة. (السالم، 2021، ص 47)

## – نشر المعرفة:

يقصد به القدرة على تبادل المعلومات والمعرفة والرؤى مع الآخرين والتدفق الحر للمعرفة في جميع أنحاء المؤسسة. هذا وقد أصبحت القدرة على اكتساب وتنظيم ومشاركة وتطبيق المعرفة جانباً ذو أهمية للمنافسة في بيئات العمل المتنوع، كما يمثل نشر المعرفة دليلاً على قدرة المؤسسة على استخدام مواردها الفكرية والمعلوماتية. (عبد العزيز، 2021، ص 63)

## – ضغوط العمل:

إن الجدية تتمثل في القيام بالمهمة الصحيحة لتحقيق الهدف المشترك المنشود في المؤسسة الذكية، وامتلاك القدرة على اقتراح طرق الأداء بما تشمله من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة والنتائج التكتيكية مع الإيمان بصحة أهداف المؤسسة، وهذا مما يجعلهم يتحملون ضغوط العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

يمكن للقادة تعزيز ودعم فكر ضغط الأداء والذي يكون له التأثير الأكبر عندما يتم قبوله من قبل جميع أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تنمية الإحساس بفكرة المسؤولية والنجاح المشترك، وبالتالي يقوم الجميع بعمله بشكل صحيح لأنهم يؤمنون بصحة هدفهم ويعتقدون أن هناك توازناً منطقياً بين التوقعات الفردية والتوقعات التنظيمية. (عبد العزيز، 2021، ص 64)

## **2-5 الذكاء العاطفي**

يعتبر الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة في عملية تطوير المؤسسات والتي تساهم في إكساب مهارات للعاملين من خلال الدورات التدريبية التي تضعها في برنامجها التدريبي، والذي بدوره يساهم في عملية التطوير والتدريب على المهارات الحياتية والتغيرات الحديثة التي تساعد المنشآت على التنمية والاستدامة ومواكبة التطور العصري الحديث، والوصول لتحقيق أهداف المنشآت.

### **2-5-1 تعريف الذكاء العاطفي:**

مجموعة من المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد وتساعد في التعرف والفهم الجيد لمشاعره وعواطفه الذاتية، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه، وكذلك القدرة على إدراك مشاعر الآخرين وعواطفهم وتسخير هذه المعرفة الذاتية والعامية في سبيل تحقيق الأهداف الشخصية والعامية في كافة مواقف الحياة المختلفة. (بدح، 2018، ص 25) وهو القدرة على توليد المشاعر أو الوصول إليها، والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة الوجدانية والقدرة على تنظيم الانفعالات لما يعزز النمو الوجداني والعقلي. (سلامي، 2018، ص 24)

كما يعرف على أنه عبارة عن مجموعة من الكفاءات والمهارات اللازمة للنجاح في الحياة وهو إدراك الفرد ووعيه لذاته ومشاعره واندفاعاته، والتحكم فيها وفهم الآخرين وحل المشكلات المختلفة على المستوى الشخصي أو الاجتماعي. (مليك، 2017، ص 36)

الذكاء العاطفي هو نمط من الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن قدرة الفرد على مراقبة مشاعره، ومشاعر الآخرين وتوجيهها مع مجموعة من المهارات التكيفية وقد اعتبروا أن الشخص المالك انفعاليا لديه وعي عميق لانفعالاته مع القدرة على وصفها واستخدامها بوصفها مصادر لتوجيه السلوك. (عبد المنعم، 2018، ص 43)

### **2-5-2 أهمية الذكاء العاطفي:**

يمكن إبراز أهمية الذكاء العاطفي من خلال: (الدماطي، 2013، ص 28)

- يعد الذكاء العاطفي بالإضافة لقدرات عقلية أخرى الركيزة الأساسية في تنوع الحلول للعديد من المشكلات، فالعقلية التي تؤمن بتعدد الأبعاد والرؤى وتتطور وفق هذا التعدد، هي العقلية التي تنمو وتتطور في مناخ صحي، وتساهم في ترسيخ القيم الإنسانية العليا.

- يساعد الذكاء العاطفي الأفراد على الابتكار، والحب، والمسؤولية، والاهتمام بالآخرين بالإضافة إلى تكوين أفضل الصداقات والعلاقات الاجتماعية، كما تبني وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والتوجه نحو الأهداف والرضا عن الحياة.
- تتضح أهمية الذكاء العاطفي في تحقيق التواصل والتوافق مع الآخرين من خلال مشاعرهم، والتعاطف معهم.
- تحقيقه للتوافق والانسجام في العلاقات بين العاملين، والأفراد الذين لديهم هذا النوع من الذكاء يستطيعون استخدام المدخلات العاطفية في الحكم واتخاذ القرارات، كما أن الدقة في التعبير عن العواطف تجعل الأفراد قادرين على الاتصال العاطفي مع الآخرين.
- أهمية الذكاء العاطفي في مفاهيم الانتباه، إذ أنه يؤدي إلى التركيز والتمييز، واتخاذ القرارات وإعطاء الرأي الصحيح، وعدم الاستجابة للإحباط الأولي الذي يحدث، كما أن الأفراد الذين لديهم ذكاء عاطفي يكونون أكثر استجابة نحو أحداث الحياة مع الآخرين، ويتميزون بامتلاكهم لمهارات لعب الدور. وأن الفرد الذي لديه عواطف سلبية فإنه يميل ليكون أكثر تشاؤماً ولا يمكنه إدراك الأحداث بإيجابية، أما الفرد الذي لديه عواطف إيجابية فتتوافر لديه عمليات معرفية مثل: التفكير الابتكاري، والاستنباطي، والتفكير الاستدلالي، كما أنه أكثر تنبئاً للتفاصيل واكتشاف الأخطاء والمشكلات، والتدقيق بها في المعلومات، ويتوقع نجاحه في المستقبل ويصبح فعالاً.

## 2-5-3 أبعاد الذكاء العاطفي:

تتمثل أبعاد الذكاء العاطفي في: (عبد المنعم، 2018، ص 41)

- **الوعي بالذات:** الوعي بالذات تعني الوعي العاطفي والانفعالي المتمثل بإدراك الفرد بكافة انفعالاته ومشاعره وإدراكه لآثارها، ويشمل التقييم الدقيق للذات، والثقة بالنفس أي الاحساس بقيمة الذات، لكي يتمكن الفرد من اشباع حاجاته الذاتية والتوازن بين رغباته وأهدافه.
- **تنظيم الذات:** تتمثل بسيطرة الفرد على انفعالاته وعواطفه وإدراكه لآثارها لتحقيق هدفه المنشود وهي عملية توجيه المشاعر والأفكار نحو خلق التوازن في الحياة بين الواجبات والرغبات والأهداف لتحقيق الهدف المنشود.

- **التعاطف:** هي قابلية الفرد على دراسة افكار الآخرين عن طريق نبذة الصوت تعبير الوجه، وكذلك حركات اليدين وله قدرة على فهم عواطف الآخرين.
- **المهارات الاجتماعية:** قدرة الفرد في اقناع وكسب الآخرين وفن ادارة العلاقات بين الأفراد والتأثير فيهم.

## 2-5-4 مكونات الذكاء العاطفي:

يقوم الذكاء العاطفي على مجموعة من العناصر المكونة له، هي: (عثمان، 2006، ص 43)

- 1- المعرفة الانفعالية: وهي الركيزة الأساسية للذكاء العاطفي، وتتمثل في القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وحسن التمييز بينهما والوعي بالعلاقة بين الأفكار والمشاعر الذاتية والأحداث الخارجية.
- 2- إدارة الانفعالات: وتشير إلى القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية وكسب الوقت للتحكم فيها وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، وهزيمة القلق والاكتئاب وممارسة الحياة الاجتماعية والمهنية بفاعلية .
- 3- تنظيم الانفعالات: وتشير إلى القدرة على تنظيم الانفعالات والمشاعر وتوجيهها إلى تحقيق الإنجاز والتفوق، واستعمال المشاعر والانفعالات في صنع أفضل القرارات، وفهم كيف يتفاعل الآخرون بالانفعالات المختلفة، وكيف تتحول الانفعالات من مرحلة إلى أخرى.
- 4- التعاطف: ويشير إلى القدرة على إدراك انفعالات الآخرين والتوحد معهم انفعاليا وفهم مشاعرهم وانفعالاتهم والتعاطف معهم والاتصال بهم.
- 5- التواصل: ويشير إلى التأثير الإيجابي والقوى في الآخرين عن طريق إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم ومعرفة متى تقود ومتى تتبع الآخرين وتسانده وتتصرف معهم بطريقة لائقة



## المبحث الثاني: الذكاء الاستراتيجي

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، وهذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ غني، ولكنه يفتقر إلى دقة التعريف والاتفاق على تعريف دقيق له، ورغم المدى الزمني لممارسته تاريخياً إلا أنه مازال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص هذا الذكاء والتحديات لتطبيقه في عالم اليوم، ويعد (سن تزو) Sun Tzu أحد أبرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم، بقوله "إن ما يمكن القائد الحكيم ذا هيمنة عسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة" فظهر بذلك "الذكاء الدفاعي الاستراتيجي" الذي يعتمد في عمليات التخطيط العسكرية وتخصيص الموارد اللازمة لها ويهيئ المصادر المتعددة. (الدوري، 2009، ص 41)

وفي القرن العشرين ومع التطور الملحوظ للميدان الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ظهرت فكرة الذكاء الاستراتيجي من خلال اهتمام شركات الأعمال العالمية والدولية المنفردة بهذا النوع من الذكاء.

وظهرت وظيفة "مدير الذكاء الاستراتيجي" في عدد من الشركات مع وظيفة مدير الأبحاث في شركات خدمات الذكاء الاستراتيجي في قارة آسيا، ويعد أول من شغلها Ross O'Brien الذي صاغ هيكلًا لنظام الذكاء الاستراتيجي. وتم إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الاستراتيجي تستطلع آراء التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم، والعديد من المنظمات اليوم تواصل بناء ذكائها الاستراتيجي وتطويره من خلال مجموعة من الاختصاصيين الذين يقومون بتوفير التحليلات الأساسية التي تشكل قاعدة لقرارات الإدارة العليا في القضايا الرئيسية مثل الاندماج مع منظمات أخرى وتطوير المنتجات الجديدة. (حفيظ، 2020، ص 26)

### **1-3 تعريف الذكاء الاستراتيجي:**

الذكاء الاستراتيجي هو أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب وبالصورة المناسبة لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية. (قاسم، 2011، ص 23)

ويعد الذكاء الاستراتيجي هو أسلوب من أساليب الحوكمة يهدف إلى استخدام وحماية المعلومة الاستراتيجية لكل الأعوان الاقتصاديين ويمكن أن يكون هجومياً عندما يقوم بجمع وتحليل ونشر المعلومات المفيدة إلى مختلف الأعوان الاقتصاديين، ودفاعياً عندما يقوم بحماية المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة من كل سوء استعمال وإهمال داخلي وخارجي. (عباسي وآخرون، 2018، ص 44)

وعرف الذكاء الاستراتيجي أيضاً بأنه أداة مهمة في تحقيق النجاح وتحقيق الريادة لقادة المنظمات، وأنه يقوم بصقل صفات القادة وتحويلهم إلى قادة استراتيجيين قادرين على تحقيق أهداف منظماتهم. (Mutalib, 2013, P 29)

كما عرفه Bournois بأنه أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب وبالقدر الملائم لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية. (Bournois & Romani, 2000, P 23)

ويركز الذكاء الاستراتيجي بشكل خاص على الاتجاهات العامة التي يمكن تفسيرها من خلال تحليل عدد كبير من الأنشطة الموجهة نحو هدف معين، عن طريق بحث تطبيقي لظاهرة معينة بحيث يمكن وفي الوقت المناسب اكتساب المعرفة التي ستساعد على توجيه العمليات وستوفر الأساس لمراجعة السياسات والتشريعات. (Strain, 2013, P88)

### **3-2 أهمية الذكاء الاستراتيجي:**

تتمثل أهمية الذكاء الاستراتيجي في القيام بالمهام التالية: (طبيي، 2018، ص 38-39)

#### **1- دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية:**

للذكاء الاستراتيجي أهمية في تحضير القائد على فهم السياق أو الظروف التي يعمل فيها حتى يتمكن من أداء عمله بطريقة جيدة، فقد يكون القائد فعالاً في ظروف دون أخرى، فالذكاء الاستراتيجي يساعده على تخطي العقبات، كما أنه عبارة عن مجموعة قدرات منها: الاستشراف أو البصيرة، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة والتمكين، هذه القدرات تعمل كنظام متماسك جنباً إلى جنب بالانسجام مع فلسفة القائد وذكاءه الشخصي.

#### **2- دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير:**

هذا النمط من الذكاء شرط أساسي لعمليات التغيير التنظيمي وجعل القادة مندفعين لممارسة الإدارة من الخارج إلى الداخل وليس العكس، والعمل على فحص تغيرات البيئة في إطار ما يوفره من معلومات عنها، ورسمهم الحد الفاصل بين المنظمة وعالمها الخارجي واعتماد رؤى مستقبلية تعزز هذه العمليات. فضلاً عما ذكر فإن الذكاء الاستراتيجي يجعل المنظمات قادرة على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن.

#### **3- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:**

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات وتجاوبه التحديات المحيطة بها.

#### **4- دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرارات:**

يعد هذا الدور الأبرز بين الأدوار، فهذا الذكاء يوفر المعلومات والمعرفة لصناع القرارات في إطار تحولات الاقتصاد المعرفي، إلى الحد الذي أصبح يعد فيه أداة للحكومات، المنظمات والجامعات في صناعة القرار، وفي التعامل مع القرارات التي تركز فيها الإدارة على متغيرات غير قابلة للقياس، وفي اختيار البديل المناسب

من بين البدائل المطروحة مع دعمه للقرارات الاستباقية، فضلاً عن توجيهه لدعم صناعة القرارات من قبل مديري العمليات لاسيما في قرارات الاندماج، كذلك تقييم المنافسين وتبني التكنولوجيا الجديدة بعيدة الأمد.

وتتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي بأن مفاهيمه تتجسد في كونه أداة للتكيف مع بيئة المنظمات العامة ومنظمات الأعمال على حد سواء، والمعرفة التي يولدها تشكل الطرف الآخر من معادلة القوة التي تركز إليها المنظمات في عصر التكنولوجيا، وهذا الذي يؤكدته Tham & Kim بأن أهميته مستتبطة من كونه جزء من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما يهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة ويمكّن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل خلال إشراكهم في صناعة القرارات.

### **3-3 عناصر الذكاء الاستراتيجي:**

تعمل عناصر الذكاء الاستراتيجي معاً كنظام متماسك، حيث يعتمد كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي الأربعة على كل من فلسفة القيادة وذكاء الشخصية، حيث أن معرفة الآخرين والأهداف المحددة بوضوح ومجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات تمكن القادة من استشراف المستقبل، والتركيز على الاتجاهات ذات الصلة وخلق رؤية منهجية، هذه الرؤية يمكن جلبها للواقع من خلال تجنيد وتطوير شركاء استراتيجيين يكملون مهاراتهم، ويدعمون هذه الرؤية ويتشاركون الفلسفة، ومن خلال ذكاء الشخصية يطبقون فهماً لقيم هؤلاء الشركاء ويكونون قادرين على تحفيزهم وتمكينهم من التعاون لتحقيق هدف مشترك. (النجار، 2020، ص 41)

#### **1- استشراف المستقبل:**

يمثل استشراف المستقبل أحد أهم المتغيرات التي يمكن توجيهها لصالح الفرد والمؤسسات والمجتمع ككل، لتجنب احتمالات الخطر والمساهمة الفاعلة في وضع حلول للأزمات المستقبلية، مع ضمان سرعة الاستجابة حيث يختفي عنصر المفاجأة نتيجة التخطيط المسبق ويتم اتخاذ القرارات الصائبة لتخطي الأزمات فور حدوثها. ويستطيع الاستشراف استكشاف التغيرات المستقبلية من خلال توقع وتحليل التطورات والتحديات المستقبلية الممكنة من حيث الكم والكيف ويدعم أيضاً تشكيل الرؤية المستقبلية لاستراتيجيات وإجراءات الحاضر، والقدرة على إيجاد نظرة عالية متجهة للأمام متنسقة توظف نتائج الاستشراف بما يعود بالنفع على المؤسسة من خلال اكتشاف الأوضاع غير المواتية وتوجيه سياساتها وصياغة استراتيجياتها. (شريف، 2021، ص 44)

**2-الرؤيا الاستراتيجية:** إن الرؤيا الاستراتيجية الواضحة عنصر ضروري في القيادة الاستراتيجية دون اتخاذ مفهوم مستقبلي للعمل التجاري، أي ما سوف يحتاجه إرضاء العملاء، فضلاً عن أنشطة العمل التي يجب السعي وراءها وأنواع حالات السوق طويلة الأجل التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين، ونوعية الشركة التي تسعى الشركة لإنشائها وتطويرها. وتحدد تخطيط مسار الشركة باطلاع الإدارة العليا على الطريق والتوجه، ويتضمن هذا الأمر تحديد مجالات السوق التي يُشارك فيها، ووضع الشركة على المسار الاستراتيجي السليم، والالتزام باتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف ويكون للمديرين ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها وجعلها أداة إعداد مفيدة للمسار الاستراتيجي وهذه المهام هي:

-التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال التجارية التي تقوم بها الشركة حالياً وتوضح كيان الشركة ومكانتها أو وضعها في الوقت الحالي.

- استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل المدى، واختيار ما يجب الاتجاه إليه وتخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على الشركة أن تتبعه.

-التعبير عن الرؤية الاستراتيجية بألفاظ بسيطة ومثيرة، تزيد من مدى الالتزام على مستوى الشركة بأكملها.

**3-الشراكة:** تعني الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إجادته في إقامة تحالفات استراتيجية أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية واندماج مع شركات أخرى في صورة شبكات استراتيجية، وهنا يتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وذلك كونها:

-أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل لتحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم إلى تعاون.

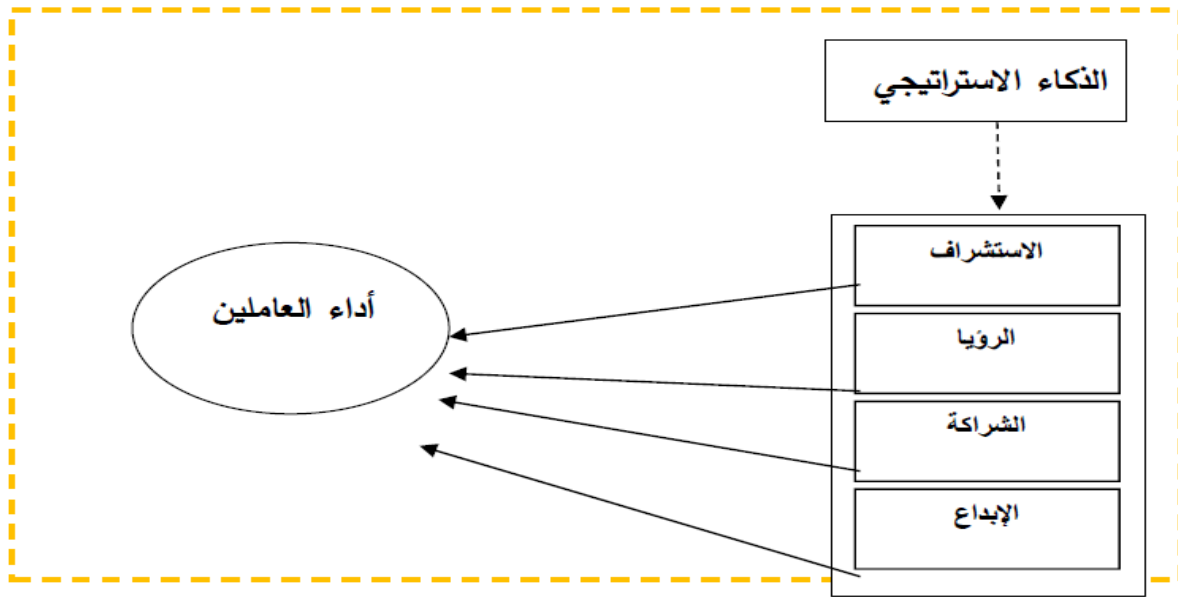
-أحد آليات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء.

-إطار عمل تعاوني للتشارك في المواد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة.

- تُشبع حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، مع (الإبداع في حل المشكلات، والتفوق في الأداء، ودعم الاستثمار الطويل الأمد) ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.

-تتخلص من الجمود المنظمي وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها.

**4-الإبداع:** يعبر الإبداع عما يتعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته، ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم. (بن مارني، 2019، ص 34)



الشكل رقم 2 - أبعاد الذكاء الاستراتيجي

### 3-4 أهداف الذكاء الاستراتيجي:

يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى تحقيق ما يلي: (الحبيب، 2021، ص 28)

- معالجة المخاطر من خلال انشاء قاعدة صحيحة متينة يمكن الارتكاز عليها.

- بناء القرار يكون على قاعدة بيانات تُمكن من اختيار الأفضل.

- سرعة الاستجابة لكل المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية الحالية أو المُستقبلية.

- تطوير سيناريوهات وأحداث مستقبلية يُمكن الاعتماد عليها في حل المشكلات.

- العمل على مشروع بحث عن أفكار ودراسات يُمكن الاستفادة منها.

### **3-5 مبادئ للذكاء الاستراتيجي:**

للذكاء الاستراتيجي الفعال أربعة مبادئ وهي:

- **مبدأ المشاركة:** من خلال التحوار بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق مصالح الجميع.
- **مبدأ الموضوعية:** من خلال تقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات؛
- **مبدأ التوسط والتنظيم:** يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم، الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول هذه التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المؤسسة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث فيها؛
- **مبدأ دعم القرار:** تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات الرشيدة والمساعدة في التنفيذ الناجح لها.

### **3-6 مداخل الذكاء الاستراتيجي:**

تعددت المداخل المفسرة للذكاء الاستراتيجي ولكن الأكثر شيوعا هما المدخل الوظيفي والعمليات: (حفيظ،

2020، ص 39)

#### **1. المدخل الوظيفي:**

ويظهر هذا المدخل في الشركات التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات أي أن مسؤولية اتخاذ القرار تتركز على الإدارة العليا للمنظمة، لذلك فإن الذكاء الاستراتيجي يوجه نحو دعم عملية اتخاذ القرارات وذلك لانفرادهم بهذه المسؤولية، التي يحتاجونها للقيام بنشاطاتهم بمعزل عن الأقسام الأخرى في المنظمة، مما يؤدي الى أن عمليات اتخاذ القرارات التشغيلية التي يقومون بها سوف تخضع لتصورات مدير القسم التنفيذي مع محدودية استعمال المعرفة التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي.

## 2. مدخل العمليات:

على نقيض المدخل الأول إذ لا تتركز المعرفة ولا مسؤولية صناعة القرارات في يد النخبة من مديري الإدارة العليا ويوجه الذكاء الاستراتيجي لإيفاء بمتطلبات مديري الأقسام بشكل عام من المعلومات، وبما يجعل العاملين في كل قسم يسهمون بتصوراتهم إزاء المستقبل خلال صناعة القرارات (لا سيما في ظل التغيرات الحاسمة في: الصناعة والتكنولوجيا والاسواق والزيائن) وبشكل يصعب فيه على كبار المديرين التنفيذيين ان يواكبوا بمفردهم الكم الهائل من مؤشرات التغيرات ويقومون بتحليلها ثم تضمينها في استراتيجية وفرص الأعمال المستقبلية، وكل ذلك جعل هذا الذكاء(وفق هذا المدخل) جزءا من ثقافة المنظمة ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات والذكاء لعموم أقسام المنظمة وإدارتها وتمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم فيها.

المدخلين يختلفان عن بعضهما فمدخل العمليات يبتعد عن المركزية ويسمح بتبادل المعلومات بشكل انسيابي وتحليل واسع لها على مستوى كل الاقسام، بينما المدخل الوظيفي فيقوم على فكرة حصر الذكاء الاستراتيجي في قمة المنظمة عكس الأول، وفي كل الحالات فاختلاف طبيعة المنظمات وكذلك الثقافة التنظيمية لها يحدد لها اختيار إحدى المدخلين او محاولة المزج بينهما.



## المبحث الثالث: إدارة الأزمات

### 1-4 تعريف إدارة الأزمة:

عرفت الأزمة من المنظور الاجتماعي بأنها توقُّف لأحداث المنظِّمة والمتوقَّعة واضطراب للعادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات أكثر ملائمة للأوضاع الجديدة التي فرضتها أحداث الأزمة.

كما عرفها البعض على انها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث. (إسليم، 2007، ص 36)

### 2-4 مراحل تطور الأزمة:

تمر الأزمات في عدة مراحل يمكن تلخيصها في التالي: (إسليم، 2007، ص 41)

#### ميلاد الأزمة:

ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة في الظهور في شكل إحساس مبهم وتندر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها، ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد هو قوة إدراك متخذ القرار وخبرته في تتبع الأزمة ومحاولة القضاء عليها في هذه المرحلة وإيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

#### نمو الأزمة

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء فهم أو تقدير لدى متخذ القرار في مرحلة الميلاد وتدخل في مرحلة النمو والانتساع حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات:

– مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد .

– مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتعاش.

### نضج الأزمة

وتحدث هذه المرحلة عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو ربما تكون نتيجة لسوء تخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق. وتصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وقد تطيح بمتخذ القرار أو بالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه.

### انحسار الأزمة

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم الذي يؤدي (أي الأزمة) جزءاً هاماً من قوة الدفع الدافعة لها ومن ثم تبدأ في الانحسار والاختفاء التدريجي، ونرى أهمية أن يكون لدى القيادة بعد النظر في تلك المرحلة ضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه، خشية حدوث عوامل جديدة تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

### اختفاء الأزمة:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها التي تنتمي لها، ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد بدأ وانتهى، حيث إن كل أزمة مهما بلغت قوتها ودرجة تأثيرها لا بد أن تنتهي حتى ولو مؤقتاً.

### 3-4 أسباب نشوء الأزمة:

إن أسباب نشوء الأزمة في أي منظمة يرجع إلى عدة عوامل، يمكن إجمالها كما يلي: (مسك، 2011، ص

(43

أولاً: البيئة الخارجية والمتمثلة في :

– المنافسين: كقيام المنافسين بتوفير خدمات أفضل يؤدي إلى جذب المستفيدين إليهم.

- الضغوط الحكومية والنقابية: كتخصيص ميزانية من قبل الحكومة للمستشفى تكون غير كافية لتشغيل قسم أو اثنين.
- المبادئ والقيم السائدة.
- الكوارث الطبيعية: مثل الزلازل والبراكين والأعاصير، وهي لا دخل للإنسان بها، بل هي من فعل الطبيعة.

ثانيا: البيئة الداخلية والتمثلة في :

- خصائص الأفراد والمديرين: حيث إن خصائص الأفراد لها دور كبير في نشوء الأزمات، فبعضهم لا يتمتع بالمقدرة على التعامل مع المشكلات البسيطة، ولا يمكنهم أخذ قرارات سليمة وبالتالي تؤدي إلى نشوء أزمة وضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية: فالمستشفيات الحكومية تعاني من نقص شديد في الإمكانيات البشرية على وجه التحديد ونقص في الإمكانيات المادية والتكنولوجية.
- التهوين من الأزمات وعدم أخذها بعين الاعتبار، وبالتالي يؤدي إلى تفاقمها وعدم السيطرة عليها.
- انعدام الثقة: إن انعدام الثقة يؤدي إلى الابتعاد عن الخدمات التي توفرها المستشفيات .
- التسرع في اتخاذ القرارات، وبالتالي تكون قرارات غير سليمة وغير دقيقة وقد تكون سبباً في تفاقم الأزمة وليس الحد منها .
- عدم فعالية الاتصالات بين أجزاء المؤسسة بعضها ببعض، وبين المؤسسات الأخرى ذات العلاقة وأيضا ضعف الاتصال بين الأفراد والمسؤولين.
- ضعف القيادات.

#### 4-4 مراحل إدارة الأزمة:

وفيما يلي يمكن ذكر أهم المراحل التي تمر بها إدارة الأزمة: (زيادة، 2012، ص 56)

- 1- تجنب الأزمة: وهي أول مرحلة وتأتي نتيجة التجاهل الذي يبديه المديرون التنفيذيون، وينشأ هذا التجاهل نتيجة خطأ شائع بين المديرين، لاعتقادهم بأنهم متحكمون في أمور شركائهم ومصائرهم. لذلك على المدراء التقليل من المخاطرة في العمل وعدم المجازفة لمنع وقوع الأزمات، كما أن الحذر والكتمان قد يكون لهما دور في تجنب وقوع بعض الأزمات، كتلك التي تنشأ عن تسرب بعض المعلومات عن إحدى المفاوضات الحساسة.

2- الإعداد لإدارة الأزمة: على رجال الإدارة العليا أن يضعوا خططاً للتصدي للأزمات، وخططاً للعمل، وخططاً للاتصالات، وإقامة العلاقات العامة، ويؤكد بعض المديرين أن أحد فوائد التنبؤ بالأزمات هو كيفية التخطيط لها والتعامل معها. وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يلزم البحث عن التفاصيل الدقيقة، ولهذا يجب إقامة مركز أزمات ووضع خطط طوارئ وتوفير الاتصالات اللازمة بحيث تكون جاهزة.

3- الاعتراف بوجود الأزمة: هذه المرحلة من إدارة الأزمات غالباً ما تكون أكثرها مدعاة للتحدي، وتتطلب وجود محققين من خارج وداخل المؤسسة للمساعدة في استيعاب الموقف، حتى لو كانت تكلفة الخبر باهظة الثمن.

4- احتواء الأزمة: والمشكلة في تلك المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة ومدى الاستفادة منها فقد تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون المعلومات أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة مواجهة لتقليص الأضرار الناجمة عن الأزمة.

5- تسوية الأزمة: السرعة هي غاية في الأهمية في هذه المرحلة، فالأزمة بكل بساطة لن تنتظر.

6- الاستفادة من الأزمة: وتتضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبرات السابقة في الإصلاح والتطوير، فكل أزمة تخلق دروساً معينة يجب الاستفادة منها، كما أنه من الممكن أن يترتب على الأزمة ظهور فرصة جديدة يمكن الاستفادة منها.

#### **4-5 خطوات التعامل مع الأزمات:**

هناك مجموعة من الخطوات التي تم اتباعها للتعامل مع الأزمات يمكن تلخيصها في التالي: (إسليم، 2007، ص 63)

- 1- **تقدير الموقف الأزموي:** يقصد بتقدير الموقف الأزموي، تحديد مجموعة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة، وقوى كبحها، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج، وردود أفعال وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها بالإضافة إلى تحديد أسباب نشوء الموقف الراهن.
- 2- **تحليل الموقف الأزموي:** بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديد مكوناته بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي يسعون لتحقيقها. ويتم تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه البسيطة ثم إعادة تركيبه بشكل منظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع

الموقف الازموي وكيفية معالجته، وفي هذه المرحلة يتم استخراج النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الازموي ويعتمد هذا على الاختيار الدقيق والصحيح لأدوات القياس والتحليل.

3- **التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:** وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، ورسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولاً بأول. وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان

4- **التدخل لمعالجة الأزمة:** من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة "بالسيناريوهات البديلة" والسيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة، وإسناد المهام، وتوزيع الأدوار على فريق المهام الازموية، يكون متخذ القرار الإداري في إدارة الأزمات قد حدد كل شيء ووضع لكل عنصر احتمالاته وحسب اتجاهاته، ثم يتخذ القرار وتتم المعالجة الازموية من خلال مجموعة مهام أساسية ومهام تكميلية تجميلية، فالمهام الأساسية تقوم على الصدام، والمواجهة السريعة والامتصاص، والاستيعاب وتحويل المسار الخاص بقوى صنع الأزمة، في حين أن المهام الثانوية تتصرف إلى عمليات تهيئة المسارات وتأمين الإمدادات وحماية قوى مواجهة الأزمات وتوفير المساندة والمؤازرة لها، أمام المهام التكميلية التجميلية فتتصرف أساساً إلى معالجة الآثار الجانبية السلبية المترتبة على الصدام مع قوى صنع الأزمة.

#### 4-6 المتطلبات والإجراءات الأساسية لنجاح إدارة الأزمة:

من أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات ما يلي: (الشهراني، 2005، ص 69)

- تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة
- حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.
- إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الازموية المرشدة.
- تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار.

- وضوح الواجبات والوظائف والمسئوليات الأزموية وتحديدها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات.
- تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستويين السياسي والإداري، بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الإدارية فعالية في الاكتشاف والمنع والوقاية من الأزمات في جميع كيانات المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وذلك من خلال قراءة الأحداث وجمع المعلومات واستقراء واستشراف المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب والبيئات الحاضنة للأزمات، والتعامل معها في مرحلة النشوء والكمون، لكيلا تصبح أزمة تهدد الكيان الإداري، وربما المجتمع والدولة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

## 5-1 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، وكذلك تم استخدام المصادر الثانوية والتي تشمل الأدبيات التي كتبت في موضوع البحث وكذلك ما تم نشره من أبحاث علمية ومقالات في الدوريات المتخصصة المرتبط بموضوع الدراسة. وفيما يتعلق بالمصادر الأولية اعتمد الباحث على استبانة تم تصميمها وتوزيعها خصيصاً لغرض الدراسة، وكذلك تم تفرغ الاستبانة من خلال استخدام برنامج SPSS .

## 5-2 مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في المناصب الإدارية في المصارف الخاصة التقليدية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في تحديد عينة الدراسة بحيث تشمل كل مجتمع الدراسة وقد تم توزيع الاستبانات على جميع الأشخاص الذين يتولون مهام إدارية في تلك الشركات والبالغ عددهم (75 موظف)، وقد تم استرداد 63 استبانة بنسبة 84% من إجمالي الاستبانات الموزعة.

## 5-3 أداة الدراسة:

لقد تم تقسيم الاستبانة كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ويحتوي على 6 فقرات، تمثلت في الجنس والفئة العمرية والمستوى الإداري والخبرة المهنية بالإضافة إلى المؤهل العلمي

الجزء الثاني: يتناول آراء أفراد عينة الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية، وسيتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور:

الأول: حول وجود علاقة ارتباط بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية.

الثاني: حول وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية.

الثالث: مدى وجود أدوات لإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية.



#### 4-5 اختيار مقياس أداة الدراسة:

لقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي والسبب في ذلك كونه من أكثر المقاييس استخداماً لقياس آراء المبحوثين لسهولة فهمه وتوازن درجاته ضمن وحدة قياس كمية متدرجة من (1 حتى 5) وفقاً للمقياس (غير موافق بشدة حتى موافق بشدة) وينعكس التفرغ بالنسبة للنبود العكسية إن وجدت، ووفق هذا الترميز تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS - إصدار 24) لتنفيذ العمليات الإحصائية الوصفية والتحليلية واختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث واستخلاص النتائج المرجوة من الدراسة.

#### 5-5 أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في معالجة البيانات:

اعتماداً على مبدأ الحد المركزي للإحصاء سوف نستخدم الاختبارات المعلمية التالية:

- 1- المتوسط الحسابي: الذي يعتبر أهم مقياس للنزعة المركزية للبيانات حيث يعبر عن رأي أفراد العينة عن مستوى كل محور من محاور أداة البحث.
- 2- الانحراف المعياري: كأهم مقياس لتشتت البيانات.
- 3- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لإظهار الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- 4- اختبار الاعتمادية وصدق أداة البحث: وفق معامل ارتباط بيرسون لقياس موثوقية وثبات أداة البحث.
- 5- اختبار T استودنت الأحادي (one-Samples. T-Test) لمعرفة إذا ما كان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة يختلف عن قيمة المتوسط الحسابي المعياري لأداة القياس (3).

#### 6-5 صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

تم اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان) وفق الخطوات التالية:

## أولاً:الصدق الظاهري(المحتوى)

تطلب التحقق من الصدق الظاهري (صدق المحتوى) للاستبيان، عرضه على مجموعة من المحكمين هم أساتذة جامعيين متخصصين في نظم المعلومات، بغرض الاستفادة من خبراتهم في اختصاصاتهم، وقد تمت الاستجابة لرأي الأستاذ المحكم وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في فقرات محاور الاستبيان في ضوء مقترحاته.

## ثانياً:الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يقصد الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور والمجموعة التي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له في الاستبيان .

## 1-الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان :

تقيس مدى الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته كما في الجدول التالي:

## الجدول رقم 1- معاملات ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
هناك علاقة ارتباط بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية			
1	تحرص إدارة المصرف خلال الأزمات على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	0.311	0.013
2	عند وقوع أزمة، يتم تجاوز العواطف عند إنجاز الأعمال	0.290	0.021
3	تشارك الإدارة الموظفين في أفكارهم وتوقعاتهم للتعامل مع الأزمات.	0.333	0.008
4	عند وقوع أزمة، تمتلك الإدارة البصيرة والثبات لاتخاذ قرارات صعبة، والمرونة والقدرة على التكيف.	0.258	0.041

0.000	0.431	تمتلك الإدارة الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار في حالة الأزمات.	5
0.036	0.265	يوجد لدى الإدارة وعي ذاتي واجتماعي يساعدها على بناء علاقات فعالة ومستمرة مع الآخرين ومواجهة الأحداث غير المتوقعة (خاصة الأزمات).	6
0.000	0.563	وجود القدرة على التعامل مع المشاعر الناتجة عن أزمة تتعلق بالسمعة والتحكم فيها وتوجيهها بذكاء.	7
0.021	0.290	خلال الأزمات، تتمتع الإدارة بالتعاطف الذي يعبر عن مستوى من الاهتمام بالموظفين وبيئة عملهم والآخرين المتأثرين.	8
0.019	0.294	تتخذ الإدارة إجراءات مدروسة بعناية لمعالجة أزمة وليس عرض مخاوفها على الأشخاص الآخرين.	9
هناك علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية.			
0.039	0.260	تضع الإدارة خطة واضحة للمستقبل للوصول إلى الحل المناسب في مواجهة الأزمات.	10
0.000	0.511	تبادر الإدارة في تحليل المستقبل خلال الأزمات والتنبؤ بالأحداث بالتوازي مع الأداء.	11
0.000	0.517	تعمل الإدارة على توحيد الجهود خلال الأزمات من أجل تحقيق أهدافها ورؤيتها.	12
0.016	0.302	تحلل الإدارة الأزمة لمعرفة أسبابها مجتمعة ولحلها بشكل كلي.	13
0.000	0.528	تسعى الإدارة خلال الأزمات باستمرار للوصول لتحقيق المتطلبات لدى العملاء.	14
0.042	0.257	تحلل الإدارة بيئة القطاع المحيطة بالمصرف خلال الأزمات بصورة أكثر واقعية.	15

0.005	0.352	تحفز الإدارة العاملين لتطبيق رؤيتها على أرض الواقع وبالشكل المحدد بحوافز مختلفة لتدعمهم لإنجاز أعمالهم	16
0.000	0.499	تحرص المنظمة خلال الأزمات على توفير قواعد البيانات من مصادر داخلية وخارجية.	17
0.000	0.478	يستخدم المصرف تكنولوجيا الاتصالات في جمع البيانات الداخلية والخارجية وتخزينها.	18
0.042	0.257	يقوم نظام تحليل البيانات في المصرف بتزويد المستخدم بالمعلومات عند الحاجة اليها.	19
0.000	0.511	يستخدم المصرف برامج ذكاء لهيكلية المعلومات التي يتم الحصول عليها.	20
0.000	0.426	يوفر نظام معالجة وتحليل البيانات معلومات فورية عن مستوى الأداء في المصرف، عند وجود أزمات.	21
0.164	0.178	يوجد لدى المصرف معالجة تحليلية للبيانات التي تعتمد على نظام بيانات آمن ومتكامل وتقديم حلول للسياريوهات الموضوعية عند وجود الأزمات.	22
0.001	0.404	يوفر نظام المعلومات أدوات مختلفة لتحليل المعلومات والتنبؤ بالأزمات.	23
0.044	0.255	يتوفر لدى المصرف نظام معلومات ذكي يساعد المدراء على اتخاذ القرار عند الحاجة لذلك بوجود الأزمات.	24
<b>هناك أدوات لإدارة الازمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية</b>			
0.000	0.492	تضع إدارة المصرف خطة بديلة للعمل لمواجهة الأزمات.	25
0.034	0.268	تقوم إدارة المصرف بتعيين لجنة لإدارة الأزمات	26
0.000	0.572	تقوم إدارة المصرف بوضع خطة لإدارة الأزمات بكافة مراحلها (ما قبل الأزمة/خلال الزمة /ما بعد الأزمة).	27
0.009	0.326	تعمل لجنة إدارة الأزمات في المصرف على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.	28

0.022	0.289	تساهم لجنة إدارة الأزمات في وضع حلول خاصة بالمصرف لكيفية تسيير الأعمال بشكل يومي.	29
0.000	0.463	تتوافر لدى إدارة المصرف العديد من المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع الأزمة ومواجهتها.	30
0.002	0.381	تتبع إدارة المصرف عملية التخصيص والتوزيع للمهام للخروج بأقل الخسائر من الأزمات التي قد تواجه عمله.	31
0.027	0.278	تقوم إدارة المصرف على ضبط العمل الإداري بكافة تفاصيله عند تنفيذ خطط مواجهة الأزمات.	32
0.000	0.478	تدرس إدارة المصرف التجارب السابقة للدول الأخرى في مواجهة الأزمات.	33
0.000	0.472	تحاول إدارة المصرف تطبيق التجارب الدولية المختلفة في مواجهة الأزمات.	34

يوضح الجدول رقم (1) اعتماداً على معاملات ارتباط بيرسون أن معاملات ارتباط كل من عبارات محاور أداة الدراسة بالمحور الكلي لكل منها كانت جميعها ذات ارتباط موجب بدلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل كل محور من محاور الدراسة وبالتالي صلاحيتها للتطبيق والقياس.

## 2- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وللتحقق من الصدق البنائي لمحاور الدراسة سنقوم بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (2) أدناه معاملات الارتباط بين معدلات كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان.

## الجدول رقم 2- معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان

الرقم	محاور الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	وجود علاقة ارتباط بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية	0.337	0.017
2	وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية	0.382	0,023
3	وجود أدوات لإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية	0.4019	0.009

يوضح الجدول رقم (2) اعتماداً على معاملات ارتباط بيرسون أن معاملات ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة والدرجات الكلية لفقرات الاستبيان كانت جميعها ذات ارتباط معنوي بدلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد وجود اتساق بنائي مقبول إحصائياً في أداة الدراسة وبالتالي صلاحيتها للتطبيق والقياس.

### 5-7 خصائص وسمات عينة الدراسة

تم تحليل بيانات القسم الأول من الاستبيان والذي يشمل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المبحوثة كما توضحه الجداول التالية:

#### أولاً-البيانات الشخصية

##### 1-الجنس:

يبين الجدول رقم (3) أن ما نسبته 60,40% من عينة الدراسة من الذكور، وأن ما نسبته 39,60% من عينة الدراسة هم من الإناث.

الجدول رقم 3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	المعدل
ذكر	38	%60.4
أنثى	25	%39.6
<b>المجموع</b>	<b>63</b>	<b>%100</b>

2- العمر:

يبين الجدول رقم(4) أن ما نسبته 16% من عينة الدراسة أعمارهم "أقل من 35 سنة"، وأن ما نسبته 44% من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين "35 سنة و 45 سنة" وأن ما نسبته 40% من عينة الدراسة أعمارهم "أكثر من 45 سنة".

الجدول رقم 4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	المعدل
أقل من 35 سنة	10	%16
من 35-44 سنة	28	%44
أكثر من 45 سنة	25	%40
<b>المجموع</b>	<b>63</b>	<b>%100</b>

3- المؤهل العلمي:

يبين الجدول رقم(5) أن ما نسبته 42% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "إجازة جامعية"، وأن ما نسبته 58% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دراسات عليا".

الجدول رقم 5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	المعدل
إجازة جامعية	26	%42
دراسات عليا	37	%58
<b>المجموع</b>	<b>63</b>	<b>%100</b>

#### 4- سنوات الخبرة:

يبين الجدول رقم (6) أن ما نسبته 10,20 % من عينة الدراسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات وأن ما نسبته 16,32 % بيهم خبرة بين من 5 سنوات الى 9 سنوات وان ما نسبته, 22,44 % خبرتهم بين 10 سنوات الى 14 سنة وان نسبة 51,03 % لديهم خبرة أكثر من 15 سنة.

#### الجدول رقم 6- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	المعدل
أقل من 5 سنوات	7	10%
من 5-9 سنوات	10	16%
من 10-14 سنة	14	22%
أكثر من 15 سنة	32	51%
<b>المجموع</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

#### 5- المستوى الإداري:

يبين الجدول رقم (7) أن ما نسبته 21 % من عينة الدراسة يشغلون مناصب إدارية في الإدارة العليا وأن ما نسبته 33% يشغلون مناصب إدارية وسطى وان ما نسبته 37% يشغلون مناصب إدارية إشرافية وان ما نسبته 9% يشغلون منصب خبير/مستشار.

#### الجدول رقم 7- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

سنوات الخبرة	التكرارات	المعدل
إدارة عليا	13	21%
إدارة وسطى	21	33%
إدارة إشرافية	23	37%
خبير/مستشار	6	9%
<b>المجموع</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>



## 5-8 الإجابة على تساؤلات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات البحث تم تحليل فقرات الاستبيان باستخدام اختبار ( T ) للعينة الواحدة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ ( 3 ) بفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها عندما يكون متوسطها الحسابي أصغر من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ ( 3 ) بفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

الاستجابات حول وجود علاقة ارتباط بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية:

الجدول رقم 8- الارتباط بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية
تحرص إدارة المصرف خلال الأزمات على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	4.6667	0.78288	16.898	0.000
عند وقوع أزمة، يتم تجاوز العواطف عند إنجاز الأعمال	3.9841	0.60886	12.829	0.000
تشارك الإدارة الموظفين في أفكارهم وتوقعاتهم للتعامل مع الأزمات.	3.8413	0.44744	14.923	0.000
عند وقوع أزمة تمتلك الإدارة البصيرة والثبات لاتخاذ قرارات صعبة، والمرونة والقدرة على التكيف.	3.9524	0.33256	22.391	0.000
تمتلك الإدارة الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار في حالة الأزمات.	3.8254	0.55474	11.810	0.000

0.000	23.729	0.59997	4.7937	يوجد لدى الإدارة وعي ذاتي واجتماعي يساعدها على بناء علاقات فعالة ومستمرة مع الآخرين ومواجهة الأحداث غير المتوقعة (خاصة الأزمات).
0.000	19.287	0.70548	4.7143	وجود القدرة على التعامل مع المشاعر الناتجة عن أزمة تتعلق بالسمعة والتحكم فيها وتوجيهها بذكاء.
0.000	13.109	0.48055	3.7937	خلال الأزمات، تتمتع الإدارة بالتعاطف الذي يعبر عن مستوى من الاهتمام بالموظفين وبيئة عملهم والآخرين المتأثرين.
0.000	16.248	0.52192	4.7778	تتخذ الإدارة إجراءات مدروسة بعناية لمعالجة أزمة وليس عرض مخاوفها على الأشخاص الآخرين.
0.000	16.803	0.5594	4.2610	إجمالي فقرات المحور

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v.24).

يتبين من جدول اختبار ستيودنت لعينة واحدة أن أهم علاقة ارتباط بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية تمثل بالفقرة (يوجد لدى الإدارة وعي ذاتي واجتماعي يساعدها على بناء علاقات فعالة ومستمرة مع الآخرين ومواجهة الأحداث غير المتوقعة (خاصة الأزمات)) حيث حل بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.79) وهو أعلى بفرق معنوي من المتوسط الحيادي وفق مقياس ليكرت الخماسي البالغ ( 3 ) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على هذا البند وبانحراف معياري منخفض بلغ ( 0.59) ويدل على تجانس إجابات المبحوثين بالموافقة على هذه العبارة، وبالتالي فهذا الجانب كان بمستوى مرتفع ويمثل نقطة قوة في العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية.

ثم يليه بالمرتبة الثانية الفقرة (تتخذ الإدارة إجراءات مدروسة بعناية لمعالجة أزمة وليس عرض مخاوفها على الأشخاص الآخرين) بمتوسط بلغ (4.77)، ثم يليه بالمرتبة الثالثة العبارة (وجود القدرة على التعامل مع

المشاعر الناتجة عن أزمة تتعلق بالسمعة والتحكم فيها وتوجيهها بذكاء) بمتوسط بلغ (4.04) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على هذه العبارات وكذلك باقي عبارات المحور وبالتالي فهي تمثل نقاط قوة في محورنا.

في حين تبين أن العبارة (خلال الأزمات، تتمتع الإدارة بالتعاطف الذي يعبر عن مستوى من الاهتمام بالموظفين وبيئة عملهم والآخرين المتأثرين) حلت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.79) وهو أعلى بفرق معنوي بسيط من المتوسط الحيادي وفق مقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وبالتالي فهذا الجانب كان بمستوى ضعيف.

أما المتوسط الكلي لمحور وجود علاقة ارتباط بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية فبلغ (4.26) وهو أعلى بشكل معنوي من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) عند مستوى دلالة (0.05) كما تبين من اختبار ستودنت وحيد الطرف وبالتالي فإن العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية هو علاقة جيدة بشكل عام.

النتيجة النهائية: نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة من حيث (وجود علاقة ارتباط بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية)

الجدول رقم 9 - اختبار ستودنت لقياس وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية
تضع الإدارة خطة واضحة للمستقبل للوصول إلى الحل المناسب في مواجهة الأزمات.	4.8095	0.39583	36.285	0.000
تبادر الإدارة في تحليل المستقبل خلال الأزمات والتنبؤ بالأحداث بالتوازي مع الأداء.	3.7778	0.49004	12.598	0.000

0.000	23.933	0.57379	4.7302	تعمل الإدارة على توحيد الجهود خلال الأزمات من أجل تحقيق أهدافها ورؤيتها.
0.000	18.836	0.68223	4.6190	تحلل الإدارة الأزمة لمعرفة أسبابها مجتمعة ولحلها بشكل كلي.
0.000	22.41	0.60718	4.7143	تسعى الإدارة خلال الأزمات باستمرار للوصول لتحقيق المتطلبات لدى العملاء.
0.000	29.139	0.46263	4.6984	تحلل الإدارة بيئة القطاع المحيطة بالمصرف خلال الأزمات بصورة أكثر واقعية.
0.000	29.231	0.47411	4.7460	تحفز الإدارة العاملين لتطبيق رؤيتها على أرض الواقع وبالشكل المحدد بحوافز مختلفة لتدعمهم لإنجاز أعمالهم
0.000	33.671	0.41908	4.7778	تحرص المنظمة خلال الأزمات على توفير قواعد البيانات من مصادر داخلية وخارجية.
0.000	30.692	0.44744	4.7302	يستخدم المصرف تكنولوجيا الاتصالات في جمع البيانات الداخلية والخارجية وتخزينها.
0.000	29.139	0.46263	4.6984	يقوم نظام تحليل البيانات في المصرف بتزويد المستخدم بالمعلومات عند الحاجة إليها.

0.000	12.598	0.49004	3.7778	يستخدم المصرف برامج ذكاء لهيكلية المعلومات التي يتم الحصول عليها.
0.000	34.899	0.40793	4.7937	يوفر نظام معالجة وتحليل البيانات معلومات فورية عن مستوى الأداء في المصرف، عند وجود أزمات.
0.000	21.492	0.60379	4.6349	يوجد لدى المصرف معالجة تحليلية للبيانات التي تعتمد على نظام بيانات آمن ومتكامل وتقديم حلول للسيناريوهات الموضوعية عند وجود الأزمات.
0.000	32.573	0.42934	4.7619	يوفر نظام المعلومات أدوات مختلفة لتحليل المعلومات والتنبؤ بالأزمات.
0.000	6.749	0.76535	3.6508	يتوفر لدى المصرف نظام معلومات ذكي يساعد المدراء على اتخاذ القرار عند الحاجة لذلك بوجود الأزمات.
0.000	24.949	0.514	4.528	إجمالي فقرات المحور

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v.24).

يتبين من جدول اختبار ستيودنت لعينة واحدة أن أهم جوانب وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية تمثل بالفقرة (تضع الإدارة خطة واضحة للمستقبل للوصول إلى الحل المناسب في مواجهة الأزمات) حيث حل بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.8) وهو أعلى بفرق معنوي من المتوسط الحيادي وفق مقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على هذا البند وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.395) ويدل على تجانس إجابات الباحثين بالموافقة على هذه الفقرة، وبالتالي فهذا الجانب كان بمستوى مرتفع ويمثل نقطة

قوة في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية.

ثم يليه بالمرتبة الثانية الفقرة (يوفر نظام معالجة وتحليل البيانات معلومات فورية عن مستوى الأداء في المصرف، عند وجود أزمات) بمتوسط بلغ (4.79)، ثم يليه بالمرتبة الثالثة الفقرة (تحرص المنظمة خلال الأزمات على توفير قواعد البيانات من مصادر داخلية وخارجية) بمتوسط بلغ (4.77).

في حين تبين أن الفقرات (يستخدم المصرف برامج ذكاء لهيكله المعلومات التي يتم الحصول عليها) ذات متوسط أقل من المتوسط الحيادي وبالتالي تعطي جانبا على عدم الموافقة على هذا المحور أما الفقرة (يتوفر لدى المصرف نظام معلومات ذكي يساعد المدراء على اتخاذ القرار عند الحاجة لذلك بوجود الأزمات) حلت بالمرتبة الأخيرة بأقل متوسط بلغ (3.6) وهو أدنى بفرق غير معنوي من المتوسط الحيادي وفق مقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وبالتالي فهذا الجانب كان بمستوى ضعيف.

أما المتوسط الكلي لمحور وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية فبلغ (4.52) وهو أعلى بشكل معنوي من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) عند مستوى دلالة (0.05) كما تبين من اختبار ستودنت وحيد الطرف.

النتيجة النهائية: نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية.

الجدول رقم 10 - اختبار ستودنت لقياس وجود أدوات لإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية

العاملة في بيئة الأعمال السورية

القيمة الاحتمالية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.000	31.585	0.43878	4.7460	تضع إدارة المصرف خطة بديلة للعمل لمواجهة الأزمات.
0.000	36.285	0.39583	4.8095	تقوم إدارة المصرف بتعيين لجنة لإدارة الأزمات

0.000	14.242	0.85808	4.5397	تقوم إدارة المصرف بوضع خطة لإدارة الأزمات بكافة مراحلها (ما قبل الأزمة/خلال الزمة /ما بعد الأزمة).
0.000	18.127	0.36836	3.8413	تعمل لجنة إدارة الأزمات في المصرف على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.
0.000	32.573	0.42934	4.7619	تساهم لجنة إدارة الأزمات في وضع حلول خاصة بالمصرف لكيفية تسيير الأعمال بشكل يومي.
0.000	29.880	0.45538	4.7143	تتوافر لدى إدارة المصرف العديد من المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع الأزمة ومواجهتها.
0.000	21.885	0.62750	4.7302	تتبع إدارة المصرف عملية التخصيص والتوزيع للمهام للخروج بأقل الخسائر من الأزمات التي قد تواجه عمله.
0.000	17.766	0.59568	4.3333	تقوم إدارة المصرف على ضبط العمل الإداري بكافة تفاصيله عند تنفيذ خطط مواجهة الأزمات.
0.000	5.109	0.69044	3.4444	تدرس إدارة المصرف التجارب السابقة للدول الأخرى في مواجهة الأزمات.
0.000	23.721	0.56298	4.6825	تحاول إدارة المصرف تطبيق التجارب الدولية المختلفة في مواجهة الأزمات.
0.000	23.117	0.5422	4.4603	إجمالي فقرات المحور

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS.v.24).

يتبين من جدول اختبار ستيودنت لعينة واحدة أن وجود أدوات لإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية تمثل بالفقرة (تقوم إدارة المصرف بتعيين لجنة لإدارة الأزمات) حيث حل

بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.8) وهو أعلى بفرق معنوي من المتوسط الحيادي وفق مقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على هذا البند وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.395) ويدل على تجانس إجابات المبحوثين بالموافقة على هذه الفقرة، وبالتالي فهذا الجانب كان بمستوى مرتفع ويمثل نقطة قوة في وجود أدوات لإدارة الازمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية.

ثم يليه بالمرتبة الثانية الفقرة (تساهم لجنة إدارة الأزمات في وضع حلول خاصة بالمصرف لكيفية تسيير الأعمال بشكل يومي) بمتوسط بلغ (4.76)، ثم يليه بالمرتبة الثالثة الفقرة (تضع إدارة المصرف خطة بديلة للعمل لمواجهة الأزمات) بمتوسط بلغ (4.74).

(تدرس إدارة المصرف التجارب السابقة للدول الأخرى في مواجهة الأزمات) حلت بالمرتبة الأخيرة بأقل متوسط بلغ (3.44) وهو أعلى بفرق غير معنوي بسيط من المتوسط الحيادي وفق مقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) وبالتالي فهذا الجانب كان بمستوى ضعيف.

أما المتوسط الكلي لمحور وجود أدوات لإدارة الازمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية فبلغ (4.46) وهو أعلى بشكل معنوي بسيط من المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) عند مستوى دلالة (0.05) كما تبين من اختبار ستودنت وحيد الطرف.

النتيجة النهائية: نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: وجود أدوات لإدارة الازمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية.



## النتائج والتوصيات

### النتائج:

اعتماداً على الإطار النظري للدراسة ونتائج الاختبارات الإحصائية، فقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان من أهمها:

1- وجود علاقة قوية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية.

2- وجود علاقة قوية بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية.

3- وجود أدوات لإدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية.

4- تبين أن أهم مؤشرات الذكاء العاطفي هو وجود وعي ذاتي واجتماعي لدى الإدارة يساعدها على بناء علاقات فعالة ومستمرة مع الآخرين ومواجهة الأحداث غير المتوقعة.

5- تبين أن أهم جوانب العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات هو وضع الإدارة لخطة واضحة للمستقبل للوصول إلى الحل المناسب في مواجهة الأزمات.

6- تبين أن أهم أدوات إدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية هو تعيين لجنة لإدارة الأزمات.

## التوصيات:

وبناء على نتائج الدراسة الحالية خرجت الدراسة بالاقترحات التالية:

- 1- الاستمرار في التوسع بجانب جمع وتحليل البيانات وتخزينها وخاصة فيما يتعلق بتوفير البرمجيات والأنظمة التكنولوجية الحديثة ووضع خطة لهذه الإجراءات حيث أن توفر المعلومات لدى الإدارة يمكنها بشكل أكبر في ضمان ديمومة العمل وتجنب الوقوع في الأخطاء وخاصة خلال إدارة أي أزمة يمكن مواجهتها.
- 2- تشجيع القادة الذين يتحلون بذكاء استراتيجي مرتفع عبر برامج التنمية الذاتية للقيادات وخاصة بالمهارات المتعلقة بالاستشراف والتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية.
- 3- التركيز على تطوير الذكاء العاطفي في فئات مستوى التنظيم بدءاً من الإدارة الوسطى وتوظيف العاملين ذوي الذكاء العاطفي العالي.
- 4- تعيين لجنة لإدارة الأزمات في البنك والتي تتمتع بذكاء تنظيمي مرتفع لإمكانية تطبيق ذلك قبل وقوع الأزمات وعند وقوعها.

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

1. إسلیم، وسام، 2007، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية-دراسة ميدانية ميدانية على وزارة المالية في غزة، الجامعة الإسلامية-غزة.
2. الأسمری، عبد الرحمن علي فراج، 2022، أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث -مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية-، المجلد السادس، العدد الثالث، يناير 2022.
3. الحبيب، أشرف، 2018، الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
4. الدماطي، خديجة، 2021، دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
5. الشهراني، نور، 2019، أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين، حالة دراسية بنك أبو ظبي التجاري، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثاني عشر، ISSN: 2663-5798.
6. العمري، ربي، والسلطان، مي، 2021، أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين - دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم"، رسالة ماجستير، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد، 35، الإصدار، 2.
7. العموش، ليث، وفراج الشمري، 2017، توظيف بعض أدوات ذكاء الأعمال لدعم نظام المعلومات الاستراتيجي، أنموذج مقترح، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، م. 7، ع. 2.
8. النجار، حنان، 2013، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية النمط القيادي -دراسة تطبيقية على عينة من القطاعات الخدمية بوزارة المالية، رسالة ماجستير، معهد التخطيط القومي، مصر.
9. بدح، فهد، 2012، أثر التدريب على مقدره المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.

10. بلقاضي، هانم أحمد أحمد، ومحمد، أميرة محمد بدر، 2017، النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية كما يدركه المعلمون، جامعة عين شمس، ع52.
11. بن مارني، دلال، 2018، علاقة الذكاء العاطفي بالتوافق النفسي الاجتماعي والزواجي، دراسة ميدانية على عينة من المتزوجين بولاية الوادي، رسالة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
12. حسين، محمد منير، 2015، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني - دراسة حالة بنك فلسطين - مذكرة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
13. حفيظ، سعد، 2005، إدارة عمليات الأزمات الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
14. زيادة، فراح، 2020، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة Saniplast بأم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
15. سالم، نادية، 2018، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير، الجزائر.
16. سلامي، وآخرون، 2018، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار - دراسة حالة لوكالات السياحة والأسفار بولايات الوادي، بسكرة ورقلة - رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر.
17. شبير، 2011. ذكاء الأعمال منهجية لتطوير العمليات الإدارية في منظمات الأعمال. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع2.
18. طيبي، سامية، 2018، الذكاء العاطفي ودوره في تحسين تغيير سلوكيات الموقف دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر - غزة، مجلد 20، عدد 2.
19. عباسي سهيلة، فاروق السيد، 2006، سيكولوجية الفروق الفردية والقدرات العقلية، مصر، دار الأمين.

20. عثمان، محمد وعقيلي، عثمان، 2020، دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الآداب والعلوم الانسانية، م28 ، ع1 .
21. عبد العزيز بدر النداوي محسن، 2021، أثر نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى)، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (24)، العدد (1).
22. عبد المنعم، شريف، 2021، دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
23. محمد يوسف، زينات، 2011، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
24. مسك، نعيمة، 2017، الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة وفعالية المنظمة-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة 2016، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور-الجلفة.
25. مليك، بشرى، 2020، دور نظام ذكاء الأعمال في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة أربيل، المجلة العربية للإدارة، م. 40، ع. 4.
26. ناصر، فايز، 2020، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال" دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 337-354، (2020) 8(3) .
27. يوسف، بسام، وربيع زكر، 2013، ذكاء الأعمال ودوره في فاعلية التجارة الإلكترونية معمارية مقترحة لشركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، م. 35، ع. 113.

#### المراجع باللغة الإنكليزية:

1. AL shibly Oz, Management Information Systems, 6ed, Cengage, USA, 2009. P :17.
2. Effy , P.J. Romani , " L'intelligence Economique et Stratégique dans l'Entreprise Française ", Economica , Paris , 2000, p28.

3. F. Bournois, Poonam, (2012), Impact of Business Intelligence Systems in Indian Telecom Industry, Business Intelligence Journal, July, Vol.5 No.2.
4. Kumar, SAAD, 2018, IMPACT OF STRATEGY INTELLIGENCE IN CRISES MANAGEMENT, International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, Vol. No. 8, Issue No. IV.
5. MAHMOOD Wester and Malin Mobjork., "A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member States on Climate Change Effects". Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 25, N.4, December 2017, P-P: 364-368.
6. Misse, Mahazan Abdul. Abdullah, Hahi Abdul Ghani. (2013), Leadership traits, leadership behavior, and job autonomy of imams in peninsular Malaysia: A moderated mediation analysis, International Journal of Business and Society, 14(1):17-40.
7. Mutalib, Arwa et Omoush, Majd, 2020, The Role of Business Intelligence in Crises Management: A Field Study on the Telecommunication Companies in Jordan, International Business Research; Vol. 13, No. 1
8. Rahahleh, Mohammed, et al., 2022, Strategic Intelligence's Impact on Crisis Management in Jordanian Telecommunications Companies, Global Journal of Management and Business Research: C Administration and Management, Volume 22 Issue 2.
9. Strain. Natalia Ana. (2013). "Strategic intelligence role in the management of organizations". The USV Annuals of Economic and Public Administration. 13 (18): 109- 116.
10. Vahdat, Shaghayegh, 2016, Examining The Relation Between Organizational Intelligence And Crisis Management In Managers And

Experts Of Fasa University Of Medical Sciences In 2015 , World Journal of Pharmaceutical Research, Volume 5, Issue 10, 382–391.

11. Yaghoubi, Noor Mohammad and Amini, Shima, 2017, Handing Effect of Institute Inteligence on crisis Management in Esfahan power cholor factory, Volume 20, Issue 4.

الملاحق:



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال

الأخ الكريم، الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

أرجو التكرم بمساعدتي في ملء الاستبانة المرفقة، علماً أنها مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط وذلك  
لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

"دور الذكاء التنظيمي في إدارة الأزمات لدى المصارف التقليدية الخاصة العاملة في بيئة  
الأعمال السورية"

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

القسم الأول: بيانات ديموغرافية والوظيفية:

الجنس:

- 1- ذكر  2- أنثى

المؤهل العلمي:

- 1- إجازة جامعية  
 2- دراسات عليا

سنوات الخبرة:

- 1- أقل من 5 سنوات  
 2- 5 - 9  
 3- 10 - 14  
 4- 15 فأكثر

المستوى الإداري:

- 1- إدارة عليا  
 2- إدارة وسطى  
 3- إدارة إشرافيه  
 4- خبير/مستشار

العمر:

- 1- أقل من 35  
 2- 35 - 44  
 3- 45 فأكثر

## القسم الثاني: محاور الاستبيان

### دور الذكاء العاطفي في إدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد/ لا أعرف	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					1 تحرص إدارة المصرف خلال الأزمات على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.	
					2 عند وقوع أزمة، يتم تجاوز العواطف عند إنجاز الأعمال	
					3 تشارك الإدارة الموظفين في أفكارهم وتوقعاتهم للتعامل مع الأزمات.	
					4 عند وقوع أزمة، تمتلك الإدارة البصيرة والثبات لاتخاذ قرارات صعبة، والمرونة والقدرة على التكيف.	
					5 تمتلك الإدارة الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار في حالة الأزمات.	
					6 يوجد لدى الإدارة وعي ذاتي واجتماعي يساعدها على بناء علاقات فعالة ومستمرة مع الآخرين ومواجهة الأحداث غير المتوقعة (خاصة الأزمات).	
					7 وجود القدرة على التعامل مع المشاعر الناتجة عن أزمة تتعلق بالسمعة والتحكم فيها وتوجيهها بذكاء.	
					8 خلال الأزمات، تتمتع الإدارة بالتعاطف الذي يعبر عن مستوى من الاهتمام بالموظفين وبيئة عملهم والآخرين المتأثرين.	
					9 تتخذ الإدارة إجراءات مدروسة بعناية لمعالجة أزمة وليس عرض مخاوفها على الأشخاص الآخرين.	

دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					1 تضع الإدارة خطة واضحة للمستقبل للوصول إلى الحل المناسب في مواجهة الأزمات.	
					2 تبادر الإدارة في تحليل المستقبل خلال الأزمات والتنبؤ بالأحداث بالتوازي مع الأداء.	
					3 تعمل الإدارة على توحيد الجهود خلال الأزمات من أجل تحقيق أهدافها ورؤيتها.	
					4 تحلل الإدارة الأزمة لمعرفة أسبابها مجتمعة ولحلها بشكل كلي.	
					5 تسعى الإدارة خلال الأزمات باستمرار للوصول لتحقيق المتطلبات لدى العملاء.	
					6 تحلل الإدارة بيئة القطاع المحيطة بالمصرف خلال الأزمات بصورة أكثر واقعية.	
					7 تحفز الإدارة العاملين لتطبيق رؤيتها على أرض الواقع وبالشكل المحدد بحوافز مختلفة لتدعمهم لإنجاز أعمالهم	
					8 تحرص المنظمة خلال الأزمات على توفير قواعد البيانات من مصادر داخلية وخارجية.	
					9 يستخدم المصرف تكنولوجيا الاتصالات في جمع البيانات الداخلية والخارجية وتخزينها.	
					10 يقوم نظام تحليل البيانات في المصرف بتزويد المستخدم بالمعلومات عند الحاجة اليها.	
					11 يستخدم المصرف برامج ذكاء لهيكله المعلومات التي يتم الحصول عليها.	

					12	يوفر نظام معالجة وتحليل البيانات معلومات فورية عن مستوى الأداء في المصرف، عند وجود أزمات.
					13	يوجد لدى المصرف معالجة تحليلية للبيانات التي تعتمد على نظام بيانات آمن ومتكامل وتقديم حلول للسيناريوهات الموضوعة عند وجود الأزمات.
					14	يوفر نظام المعلومات أدوات مختلفة لتحليل المعلومات والتنبؤ بالأزمات.
					15	يتوفر لدى المصرف نظام معلومات ذكي يساعد المدراء على اتخاذ القرار عند الحاجة لذلك بوجود الأزمات.

مدى وجود أدوات لإدارة الازمات لدى المصارف الخاصة التقليدية العاملة في بيئة الأعمال السورية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإيضاحات	
					تضع إدارة المصرف خطة بديلة للعمل لمواجهة الأزمات.	1
					تقوم إدارة المصرف بتعيين لجنة لإدارة الأزمات	2
					تقوم إدارة المصرف بوضع خطة لإدارة الأزمات بكافة مراحلها (ما قبل الأزمة/خلال الزمة /ما بعد الأزمة).	3
					تعمل لجنة إدارة الأزمات في المصرف على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.	4
					تساهم لجنة إدارة الأزمات في وضع حلول خاصة بالمصرف لكيفية تسيير الأعمال بشكل يومي.	5
					تتوافر لدى إدارة المصرف العديد من المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع الأزمة ومواجهتها.	6
					تتبع إدارة المصرف عملية التخصيص والتوزيع للمهام للخروج بأقل الخسائر من الأزمات التي قد تواجه عمله.	7
					تقوم إدارة المصرف على ضبط العمل الإداري بكافة تفاصيله عند تنفيذ خطط مواجهة الأزمات.	8
					تدرس إدارة المصرف التجارب السابقة للدول الأخرى في مواجهة الأزمات.	9
					تحاول إدارة المصرف تطبيق التجارب الدولية المختلفة في مواجهة الأزمات.	10

في النهاية تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير