



أثر إدارة التغيير في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة

د/عبد الرحمن أحمد محمد مانع

أستاذ مشارك في إدارة الاعمال - كلية العلوم الإدارية والانسانية - جامعة سبا اليمن

أحمد محمد أحمد الموضمي

باحث قسم إدارة الاعمال - كلية الدراسات العليا - جامعة سبا

٦

ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى معرفة أثر إدارة التغيير في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة، ودراسة وتحليل مستوى تطبيق إدارة التغيير بأبعادها: (التكنولوجيا، الثقافة، القيادة، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية)، ومعرفة مستوى تطبيق إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية، ولتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة البحث لجمع المعلومات والبيانات من مجتمع البحث الذي تكوّن من العاملين في البنوك التجارية اليمنية، ويتمثل مجتمع البحث في: مديري العموم والإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم، ومديري إدارة المخاطر في البنوك التجارية موضع الدراسة، ومن مجتمع البحث اختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (١٦٧) مفردة بنسبة ٥٦٪ من المجتمع الأصلي. وقد وزعت على أفراد عينة البحث (١٦٧) استبانة بنسبة (١٠٠٪)، استرجع منها (١٦١) استبانة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصل البحث إلى نتائج عدة من أبرزها: وجود أثر لإدارة التغيير في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية،

الكلمات المفتاحية: أثر - إدارة - التغيير - إدارة الأزمات - البنوك التجارية



The Impact of Change Management on Crisis Management in Yemeni Commercial Banks in the Capital Secretariat

Abstract:

This study aimed to identify the impact of change management on crisis management in Yemeni commercial banks located in the Capital Secretariat. It sought to analyze the level of implementation of change management through its key dimensions: technology, culture, leadership, organizational structure, and human resources, as well as to assess the level of crisis management practices in these banks.

To achieve the objectives of the study, a descriptive analytical method was adopted. A questionnaire was used as the main instrument for collecting data and information from the study population, which consisted of employees working in Yemeni commercial banks. The study population included general managers, department heads and their deputies, section heads and their deputies, and risk management directors in the targeted banks. A stratified random sample of 167 participants, representing 56% of the total population, was selected. A total of 167 questionnaires were distributed (100% response rate), and 161 questionnaires were returned and deemed valid for statistical analysis. The study reached several findings, the most significant of which is: there is a notable impact of change management on crisis management in Yemeni commercial banks.

Keywords: Impact, Management, Change, Crisis Management, Commercial Banks



المبحث الأول

الاطار العام للبحث

أولاً: المقدمة:

وقد أدت التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي طرأت على البنوك إلى تعرضها إلى الكثير من الأزمات الأمر الذي فرض عليها ضرورة التغيير من أجل البقاء أو لزيادة قدرتها على مواجهة تلك الأزمات، وبسبب تلك الأزمات وما تفرضه من تغييرات، حيث أصبحت البنوك في حاجة إلى الأخذ بمفاهيم التغيير والأزمة اللذين يعدان من الأمور التي يصعب التحكم والسيطرة عليها؛ لذلك يجب الاعتراف بأن التغيير يقوم بعملية الانتقال من الأزمة إلى السيطرة عليها.

ونظراً لأهمية القطاع المصرفي اليمني ونتيجة لما يعانيه من مشاكل كثيرة سببها انقسام السلطة النقدية بين صنعاء وعدن، وكذلك المشاكل السياسية وظروف الحرب التي فرضت على اليمن، فقد رأى هذا البحث أهمية دراسة أثر إدارة التغيير في إدارة الأزمات التي يعاني منها القطاع المصرفي اليمني.

ثانياً: مشكلة البحث:

سعت معظم المنظمات والمؤسسات مؤخراً جاهدة إلى إحداث نوع من التغيير في شتى المجالات، وذلك بإجراء تغيير تنظيمي شامل في جميع مجالات هذه المنظمات والمؤسسات ودوائرها وأقسامها، ولعل التداعيات والمبررات التي فرضت على مثل هذه المنظمات بضرورة إحداث التغيير تتمثل في وجود أسباب ومبررات غير مرضية نتيجة لوجود مشكلات متنوعة بيئية خارجية وداخلية، ونتيجة التغذية الراجعة من طالبي الخدمة وعدم الرضا، فيكون التغيير ضرورة حتمية، ويحدث التغيير بشكل طوعي واختياري، وذلك نتيجة لوجود عوامل وأسباب مرضية مثل: الحاجة للتوسع والنمو والابتكار والتميز والمنافسة، وزيادة رضا العملاء، ومواكبة التغييرات المحلية والعالمية، وهي سمة وفلسفة بقاء واستمرار المؤسسات. (حيدر، ٢٠١٨: ٣)

ومن أهم القضايا التي يواجهها العالم اليوم هي قضية التغيير حيث إنها تعدُّ



القضية الأولى في العالم، عالم المتغيرات سريعة الإيقاع، عالم تحريك الثوابت وانهارها وتفجر الأزمات العنيفة والمختلفة، عالم التغيير الدائم المستمر عالم لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته بسبب تغييره المستمر.

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات أو المؤسسات بمختلف أشكالها ما هي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو المؤسسة دون توقع لها أو فرض لتجنبها، والحقيقة التي يفترض أن نقف أمامها كثيراً كي نعيها وندركها هي عدم وجود دولة في العالم محصنة تماماً من الأزمات، حتى وإن نجت من المخاطر والأهوال لسنوات عديدة، لقد رافقت الأزمات الإنسان منذ أن وُجد على الأرض وتعامل معها وفق إمكانياته المتاحة للحد من آثارها، حيث لا يمكن مواجهة الأزمات إلا بالتغيير الناجح.

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

ومن هنا فقد دعت الحاجة إلى وجود ممارسات لإدارة ومواجهة هذه الأزمات، وبما يتلاءم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تستطيع البنوك اليمنية التعامل مع الأزمات التي تمر بها في ظل الظروف البيئية المتقلبة عليها أن تمتلك ممارسات واضحة المعالم تساعد على إدارة الأزمات المختلفة بشكل ناجح، وتتمثل إدارة الأزمات بالمنهجية التي يتم من خلالها التعامل مع الأزمة في ضوء المعرفة والوعي والإمكانات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. (المطري، وآخرون، ٢٠١٩: ٥٩)

وهذا يحتم على إدارات البنوك التوجه نحو التغيير ونحو إدارة الأزمات، وفي ضوء

ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في تحليل أثر إدارة التغيير في إدارة



الأزمات في قطاع البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، حيث لاحظ الباحث في فترة عمله في أحد البنوك الإسلامية أن إدارة التغيير تواجه العديد من المعوقات مثل: ثقافة التغيير والخوف من التغيير، وضعف الاتصال والثقة بين القيادة والأفراد أثناء تطبيقها في إدارة الأزمات في القطاعات المختلفة عامة والقطاع المصرفي خاصة، بالإضافة إلى عدم وجود دراسات كافية توضح أثر ممارسات إدارة التغيير على فعالية إدارة الأزمات في القطاع المصرفي اليمني، مما يجعل من الضروري تحليل هذه العلاقة بشكل دقيق. هذا البحث يسعى لتقديم رؤى جديدة حول كيفية تحسين استراتيجيات إدارة التغيير لمواجهة الأزمات الحالية والمستقبلية في القطاع المصرفي..

حيث توصلت الدراسة إلى صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

التساؤل الرئيسي الأول: ما أثر إدارة التغيير في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية: -

ما أثر إدارة التغيير بعد (التكنولوجيا) في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة؟

ما أثر إدارة التغيير بعد (الثقافة) في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة؟

ما أثر إدارة التغيير بعد (القيادة) في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة؟

ما أثر إدارة التغيير بعد (الهيكل التنظيمي) في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة؟

ما أثر إدارة التغيير بعد (الموارد البشرية) في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة؟

ما واقع إدارة التغيير في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة؟

ما واقع إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة؟

ثالثاً: أهداف البحث:

بالاطلاع على مشكلة البحث وتساؤلاتها تم صياغة الأهداف التالية:

الهدف الرئيسي: تحديد أثر إدارة التغيير في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة، ويتفرع منه الأهداف الآتية:

١. دراسة واقع إدارة التغيير وإدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة.
٢. دراسة مدى تأثير أبعاد إدارة التغيير: (التكنولوجيا، الثقافة، القيادة، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية) على إدارة الأزمات.
٣. تسليط الضوء على أهم المشاكل والمعوقات التي قد تعترض عمليات التغيير.
٤. معرفة اتجاهات العاملين حول إدارة التغيير وإدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة بحسب المتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، سنوات الخدمة) والخصائص التنظيمية: (حجم البنك، عمر البنك).

رابعاً: أهمية البحث:

١. **الأهمية العلمية (النظرية):** تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث في أنه يمكن الاستفادة منها في القيام بدراسات وأبحاث مستقبلية في قطاعات ومؤسسات أخرى، كما أنها تمثل إضافة للمكتبة العربية والمكتبة اليمنية، كما أن البحث الحالي حسب - معرفة الباحث - تُعدُّ من أوائل الأبحاث التي اهتمت بدراسة إدارة التغيير وإدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة.

٢. **الأهمية العملية (التطبيقية)** يوفر البحث الحالي لمتخذي القرار في قطاع البنوك معلومات مهمة عن واقع إدارة التغيير، كما أنه يقدم لهم المساعدة في



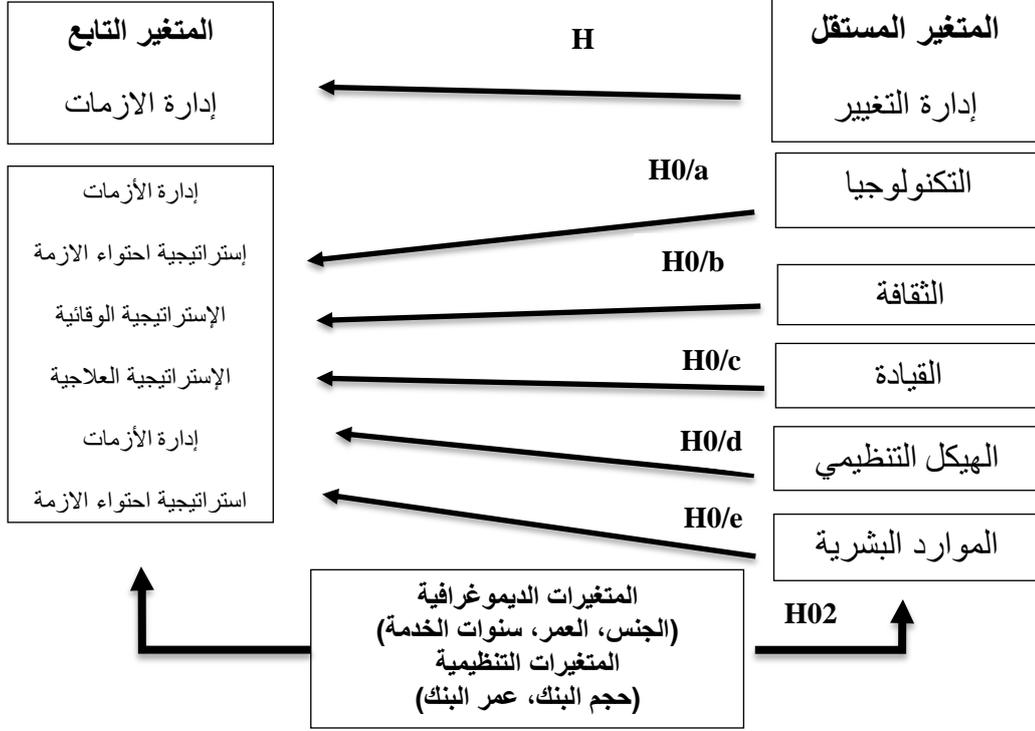
معرفة أثر إدارة التغيير في إدارة الأزمات في قطاع البنوك، لتمكينهم من اتخاذ الاجراءات المناسبة لإدارة الأزمات، حيث يمكن استخدام هذه النتائج في رسم سياسات ذات علاقة بإنجاح وتطوير إدارة التغيير من أجل الارتقاء بالعمل المؤسسي بشكل عام.

خامساً: النموذج ومتغيرات البحث:

المتغير المستقل: إدارة التغيير؛ ونظراً لتعدد أبعاد إدارة التغيير، وتباين وجهات نظر الباحثين حولها، فقد اعتمد البحث الحالي خمسة أبعاد، هي: (التكنولوجيا، الثقافة، القيادة، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية)، وتم اعتماد هذه الأبعاد لأنها تقيس هذا المفهوم وتُعدُّ أساساً يقوم عليه التغيير، وتتأثر بالتغيير الحاصل باستمرار، حيث إن بُعد التكنولوجيا والثقافة والهيكل التنظيمي والموارد البشرية أكثر تكراراً في الدراسات السابقة، تم اختيار بُعد القيادة حيث إنه لم يذكر إلا في دراسة واحدة من الدراسات السابقة، ولأن له دوراً كبيراً في إنجاح عملية التغيير من وجهة نظر الباحث، وتم استبعاد عناصر أخرى ذكرها باحثون في دراسات سابقة.

المتغير التابع: إدارة الأزمات أختار الباحث ثلاثة أبعاد وهي: (إستراتيجية احتواء الأزمات، الإستراتيجية الوقائية، الإستراتيجية العلاجية)، بناءً على دراسة كل من: (القرص، ٢٠٢١) (علاء الدين، ٢٠٢١) كون هذه الأبعاد من وجهة نظر الباحث هي الأكثر شمولاً من بين أبعاد الدراسات السابقة، واستبعد الباحث عناصر أخرى ذكرها باحثون في دراسات سابقة.

من خلال ما سبق تم التوصل إلى بناء النموذج المعرفي الخاص بهذه الدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (١) النموذج المعرفي

المصدر إعداد الباحثان

سادساً: فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفي ضوء نموذج المعرفي يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (H0):

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة التغيير في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة".

ويتفرع من الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية التالية:



الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بُعد (التكنولوجيا) في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة".

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بُعد (الثقافة) في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة".

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بُعد (القيادة) في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة".

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بُعد (الهيكل التنظيمي) في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة".

الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بُعد (الموارد البشرية) في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة".

سابعاً: حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية: تناول هذا البحث أثر إدارة التغيير كمتغير (مستقل) في إدارة الأزمات كمتغير (تابع) في البنوك التجارية اليمنية.

٢. الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء وهي: (البنك التجاري اليمني، بنك التسليف التعاوني والزراعي، بنك التضامن الإسلامي، بنك الكريمي الإسلامي، بنك اليمن الدولي، بنك اليمن والكويت) وذلك بسبب تعاون هذه البنوك مع الباحث ورفض باقي البنوك التعاون.

٣. الحدود البشرية: اقتصر البحث على مديري وموظفي البنوك التجارية بأمانة العاصمة.

ثامناً: التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

- إدارة التغيير إجرائياً: هي عملية مقصودة تهدف إلى إحداث تحولات في كل من: التكنولوجيا والثقافة والهيكل التنظيمي والموارد البشرية للبنوك التجارية في

- الجمهورية اليمنية وتحت ظل قيادة تغيير ذات كفاءة، والانتقال بها من الوضع الذي تمر به إلى وضع أفضل يساهم في تحسين أدائها.
- التغيير في التكنولوجيا إجرائياً: هي التحولات والتطورات التي تحدث في الأنظمة المصرفية والتقنيات المستخدمة لتقديم الخدمات المصرفية يشمل ذلك استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة، مثل: تقديم الخدمات عبر الإنترنت، الدفع الإلكتروني، التطبيقات البنكية.
 - في الثقافة إجرائياً: هي التغيير في القيم والمعتقدات التنظيمية وخلق ثقافة مميزة للمنظمة لتحقيق حالة من الانسجام بين العاملين لخدمة العميل بما يخدم مصلحة العمل ووفقاً للأهداف العامة للبنك.
 - التغيير في القيادة إجرائياً: هي التغيير بالقوى المحركة المتمثلة بالقيادة يتضمن إعادة تشكيل المؤسسات من أجل تحقيق أغراض إنسانية وتطلعات أخلاقية بما يناسب القدرة على ملائمة الوسائل المختلفة الموجودة داخل البنوك مع الغايات والأهداف العامة للبنك.
 - التغيير في الموارد البشرية إجرائياً: هي تدريب العاملين بما يتوافق مع متطلبات العمل وبيئاتها المختلفة وتوفير البيئة المناسبة لهم للرفع من قدراتهم ومؤهلاتهم.
 - في الهيكل التنظيمي إجرائياً : وهي التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات وآلية العمل ويوضح خطوط السلطة ونوع الإدارة.
 - إدارة الأزمات إجرائياً: هي قدرة البنوك - محل الدراسة- على التعامل مع الأزمات بمنهجية علمية وإدارية للتخفيف من آثار الأزمة في حال وقوعها، والتقليل من أثارها السلبية إلى أقصى درجة ممكنة.
 - إستراتيجية احتواء الأزمة إجرائياً: هي الأسلوب الذي يهدف إلى حصار الأزمة واستيعاب أسباب نشأتها وافتقادها قوتها.
 - الإستراتيجية الوقائية إجرائياً: هي مجموعة من الأنشطة التي تتخذها البنوك لإنشاء حلول ومعالجات للأزمات التي قد تواجهها خلال فترة استمرارها.



- الإستراتيجية العلاجية إجرائياً: هي قيام البنوك - محل الدراسة- بإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمات والعودة للوضع السابق لما قبل الأزمة والتعافي من أثارها.

- تاسعاً: الدراسات السابقة:

- أ.الدراسات العربية

١. دراسة (الأحمدي،٢٠١٩)، بعنوان: "أثر التغيير المنظمي في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية من خلال المناخ التنظيمي- دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التغيير المنظمي في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية من خلال المناخ التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث اختيرت عينة عشوائية من الموظفين في خمسة بنوك إسلامية في الجمهورية اليمنية بلغ عددهم (٣٤٠) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة أن البنوك تبدي اهتماماً بالتغيير المنظمي من خلال ممارسة أبعاده الستة وهي: (التكنولوجيا، المهمات، السياسات، الأفراد، الهيكل التنظيمي، الأهداف).

٢. دراسة (السوسوه،٢٠١٩)، بعنوان: "استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بالأداء المؤسسي دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية"

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات التغيير التنظيمي بأبعاده: (الإستراتيجية العقلانية، إستراتيجية التثقيف والتوعية، إستراتيجية القوة القسرية) والأداء المؤسسي بأبعاده: (الأداء المالي، العمليات الداخلية، خدمة العميل، التعلم والنمو) في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث اختيرت عينة عشوائية من موظفي شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية بلغ عددهم (٣٢٧) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية،

وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية لا تستغل كل إمكاناتها سواء البشرية أو المالية في رفع مستوى أدائها المؤسسي.

٣. دراسة (فارح ٢٠١٨)، بعنوان: "أثر التغيير المنظمي في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء"

— هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التغيير المنظمي بأبعاده: (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، هندسة العمليات الإدارية) في الأداء الوظيفي بأبعاده: (القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي، سرعة إنجاز العمل) دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي أربعة بنوك إسلامية بلغ عددهم (٢٦١) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر معنوي إيجابي بين التغيير المنظمي بأبعاده الخمسة والأداء الوظيفي حيث كلما استخدم البنك البعد المناسب من أبعاد التغيير المنظمي زاد الأداء الوظيفي إيجاباً.

٤. دراسة (نعمان، ٢٠١٥)، بعنوان: "العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التغيير التنظيمي بالتطبيق على الجامعات الحكومية اليمنية"

— هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري بأبعاده: (معنى العمل، التأثير في اتخاذ القرارات، التدريب، مشاركة المعلومات) في تحقيق التغيير التنظيمي بأبعاده: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا) بالتطبيق على الجهاز الإداري المتمثل في الأفراد العاملين في الجامعات الحكومية اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث اختيرت عينة عشوائية من العاملين في الجامعات الحكومية بلغ عددهم (٣١٧) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت



نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده والتغيير التنظيمي.

٥. دراسة (عطلي وقتي، ٢٠٢١)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير دراسة حالة: عينة من المؤسسات بولاية الوادي"

— هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في إدارة التغيير وأبعادها: (الثقافة، الأفراد، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث اختيرت عينة عشوائية من عمال ومسيري بعض المؤسسات - محل الدراسة- بلغ عددهم (٩٠) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير سائدة بمستوى مرتفع في المؤسسات - محل الدراسة- وهذا من خلال وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير بشكل عام.

٦. دراسة (حسين، ٢٠١٩)، بعنوان: "أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات دراسة تطبيقية على شركة فابي للألبان للفترة من ٢٠١٣ - ٢٠١٨"

— هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعادها: (التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا) على كفاءة المنظمات في شركة فابي للألبان- ولاية نهر النيل- السودان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث اختيرت عينة عشوائية من أفراد العينة بلغ عددها (٥٠) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة أن التغيير في ثقافة الشركة لم يكن واضح المعالم وذلك بسبب تحقيق أهداف شخصية.

٧. دراسة (حيدر، ٢٠١٨)، بعنوان: "إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية"

— هدفت الدراسة إلى معرفة إدارة التغيير بأبعادها: (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الثقافة، القيادة) وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية دولة الكويت،

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث اختيرت عينة عشوائية من عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (٨٣) موظفاً من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في دولة الكويت، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي (متوسط) بين إدارة التغيير وأداء العاملين في البنوك.

٨. دراسة (إبراهيم، ٢٠١٧)، بعنوان: "أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير بأبعادها: (الثقافة، الأفراد، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث اختيرت عينة عشوائية من العاملين في بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بلغ عددهم (١٤٧) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في العملية الإدارية في المنظمات الحكومية بشكل عام، وخصوصاً فيما يتعلق بالتخطيط لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي وفي مراحل تنفيذهما، كما يتم الإقدام على التغيير بخطوات عشوائية غير مخططة على أسس علمية.

٩. دراسة (القرص، ٢٠٢١)، بعنوان: "مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها: (إستراتيجية تغيير المسار، الاحتياط التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من المديرين العاملين في شركات الأدوية بلغ عددهم (١١٨) مديراً موزعين على ٨ شركات، وأظهرت نتائج الدراسة توفر إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية بدرجة عالية، وبنسب متفاوتة، وأن



مستوى إدراك المديرين في هذه الشركات لأهمية تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات كان عالياً.

١٠. دراسة (مانع، ٢٠٢١)، بعنوان "أثر نظم دعم القرار (DSS) في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة الاتصالات اليمنية (MTN)"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نظم دعم القرار (DSS) بأبعاده: (دعم الإدارة العليا، مستلزمات تكنولوجيا، مستلزمات بشرية) في إدارة الأزمات بأبعاده: (اكتشاف الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم) بالتطبيق على شركة الاتصالات اليمنية (MTN)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي ومديري الشركة بلغ عددهم (٧٠) موظفاً ومديراً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً قوياً ذا دلالة احصائية بين نظم دعم القرار المتمثل في أبعاده وإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة البحث، وأن هناك قصوراً نوعاً ما في ممارسة إدارة الأزمات من خلال الاستعداد والوقاية، ومن خلال التعامل السريع مع إشارة الإنذار المبكر أو وجود تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة ومع صور التعاون المعلوماتي بين الإدارات المختلفة في الشركة.

١١. دراسة (القلاصي، ٢٠٢١)، بعنوان: "مهارات التفاوض وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة مهارات التفاوض بأبعاده: (المهارات الشخصية والمهنية لدى القائد التربوي، مهارات التخطيط والتهيئة لعملية التفاوض، مهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات التفاوضية، مهارات إدارة الوقت والاستماع لعملية التفاوض، مهارات اتخاذ القرار) وعلاقتها بإدارة الأزمات بأبعاده: (التعامل قبل حدوث الأزمة، التعامل أثناء حدوث الأزمة، التعامل بعد حدوث الأزمة) لدى القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية،

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة المقابلة و الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي وزارة التربية والتعليم وبلغ عددهم (٢٦٤) موظفاً موزعين بين قيادات عليا وقيادات تنفيذية، وأجريت المقابلة مع (٦) موظفين ما بين وكيل ووكيل مساعد من قيادة وزارة التربية والتعليم، وأظهرت نتائج الدراسة إن إدارة القيادات التربوية للأزمات في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية جاءت بمستوى ممارسة متوسطة.

١٢. دراسة (سعيد، ٢٠١٩)، بعنوان: "أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية بمحافظة الحديدة)"

— هدفت الدراسة إلى معرفة أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية بأبعادها: (رضا المستخدم، حجم الاستخدام، مدى ملائمة النظام للمستويات الإدارية، الاستجابة للمتغيرات المستجدة، أمن المعلومات) في إدارة الأزمات بأبعادها: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في شركات الصناعات الغذائية بمحافظة الحديدة؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي ٥ شركات صناعية غذائية في محافظة الحديدة بلغ عددهم (١٤٢) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة توفر أبعاد فاعلية نظم المعلومات الإدارية، وأبعاد إدارة الأزمات بدرجات متفاوتة لصالح المتغير المستقل: (فاعلية نظم المعلومات الإدارية).

١٣. دراسة (علاء الدين، ٢٠٢١)، بعنوان: "دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات دراسة حالة لشركة أرامكو"

— هدفت الدراسة إلى معرفة دور المناعة التنظيمية بأبعادها: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) في مواجهة الأزمات بأبعادها: (الإستراتيجيات الوقائية، الإستراتيجيات العلاجية) داخل التنظيمات دراسة حالة شركة أرامكو، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع



البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي الشركة بلغ عددهم (١٨٣) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً لنظم المناعة التنظيمية والمتمثلة في التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية مجتمعة في إستراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية.

١٤. دراسة (الرشيدي، ٢٠١٩)، بعنوان: "دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية بأبعادها: (المعرفة، القدرات، المهارات، السلوكيات) في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي (٩) مستشفيات حكومية كويتية بلغ عددهم (١٤١) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في: (المعرفة البشرية، القدرة البشرية، المهارة البشرية والسلوكيات البشرية) تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية.

١٥. دراسة (الحكالك، ٢٠١٩)، بعنوان: "دور إدارة الأزمات في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة حالة في قسم مصفى النجف"

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الأزمات بأبعادها: (الاستعداد والوقاية، التهرب، المواجهة، التعاون) والنجاح الإستراتيجي بأبعاده: (التكيف، النمو، البقاء في ميدان المنافسة) في قسم مصفى النجف في العراق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مصفى النجف بلغ عددهم (٥٠) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين إدارة الأزمات والنجاح الاستراتيجي.



١٦. دراسة (متولى، ٢٠١٨)، بعنوان: "أثر الاتصالات التسويقية المتكاملة على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الشركة المصرية لتشغيل وإدارة المترو"

- هدفت الدراسة إلى معرفة الأزمات المحتملة أو متكررة الحدوث بأبعادها: (ما قبل الأزمة، الاستعداد والوقاية، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) بالشركة المصرية لإدارة وتشغيل المترو، والكشف عن مدى وجود اختلافات بين إدراكات العاملين بالشركة محل الدراسة لخصائصهم الديموغرافية، ومدى اختلافات بين اتجاهات كل من مستخدمي المترو والعاملين بالشركة نحو دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في إدارة المراحل المختلفة للأزمات بها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الشركة - محل الدراسة- بلغ عددهم (٣٠٠) موظف من مختلف المستويات الإدارية و(٤٠٠) من الركاب مستخدمي الخدمة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ودالة بين استخدام اتصالات تسويقية متكاملة والمكونات بالشركة محل الدراسة وبين إدارتها للأزمات.

ب. الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Sarwar & Others, 2022)، بعنوان: Impacts of "Management on Employees' Leadership & Change " .Performance: Evidence from Pakistan

- "أثار القيادة الكاريزمية وإدارة التغيير على أداء الموظفين في قطاع التعليم في باكستان"

- هدفت الدراسة إلى معرفة أثار القيادة الكاريزمية وإدارة التغيير على أداء الموظفين في قطاع التعليم في باكستان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث اختيرت عينة عشوائية من قطاع التعليم في باكستان بلغ عددها (٢٠٠) موظف من مختلف المستويات



الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه من خلال إدارة التغيير بشكل فعال يكون القادة قادرين على وضع تصور أعلى للكاريزما في أذهان الموظفين.

٢. دراسة (Muathe ,A danan, 2018)، بعنوان: Strategic Change Management" and Performance of Non-Governmental Organizations in Mandera "County- Kenya وأدائها على المنظمات غير الحكومية في منطقة مانديرا، كينيا"

– هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة التغيير الإستراتيجي على أداء المنظمات غير الحكومية في منطقة مانديرا، كينيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث اختيرت عينة عشوائية من المنظمات غير الحكومية في منطقة مانديرا بلغ عددها (١٢٩) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أداء المنظمات غير الحكومية والثقافة التنظيمية، وتوجد علاقة ايجابية مهمة بين القيادة وأداء المنظمات غير الحكومية.

٣. دراسة (Maina،٢٠١٨)، بعنوان: Change management strategies and "performance of commercial banks in Nyeri county, Kenya

– "أثر استراتيجيات إدارة التغيير وأدائها على البنوك التجارية في مقاطعة نيري ، كينيا"

– هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إستراتيجيات إدارة التغيير على أداء البنوك التجارية في مقاطعة نيري، كينيا؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي عدد من البنوك الكينية في مدينة نيري بلغ عددهم (١٢٨) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة أن قادة البنوك التجارية يخلقون إحساساً بالإلحاح لتعزيز الحاجة إلى التغيير.



٤. دراسة (Okemba, 2016)، بعنوان: The impact of management organization success on "Change" "أثر إدارة التغيير على نجاح المنظمة"

- هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير على نجاح المنظمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ وتم جمع البيانات الأولية بواسطة المقابلة، حيث تمت المقابلة مع (٦) من مديري وقادة شركات الاستيراد والتصدير في فيتنام، وأظهرت نتائج الدراسة أن التغيير يتطلب إدارة ودعمًا كاملاً من الموظفين حتى تنجح المنظمة.

٥. دراسة (Kweon & Others, 2022)، بعنوان: Effect of Crisis Management System on Crisis Preparedness-Focusing on Multi-Mediating Effect of "Crisis Monitoring and Learning From Failure" تأثير نظام إدارة الأزمات على التأهب للأزمات والتركيز على آثار تعدد الوسائط في رصد الأزمات والتعلم من الفشل

- هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام إدارة الأزمات على التأهب للأزمات في جامعة بوسان في كوريا الجنوبية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي جامعة بوسان في كوريا الجنوبية بلغ عددهم (١٢١) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود نظام لإدارة الأزمات في الجامعة و له تأثير إيجابي على الاستعداد للأزمات.

٦. دراسة (Shakya, 2022)، بعنوان: Crisis management and the "To drive organization towards productivity" "leader's ability" القيادة ودورها المحوري في زيادة الإنتاجية في ظل الأزمات

- هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية القيادة ودورها المحوري في زيادة الإنتاجية في ظل الأزمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي شركة كاليببر إندستريز في النيبال بلغ عددهم (١٠٠) موظف من مختلف المستويات الإدارية،



وأظهرت نتائج الدراسة إن القيادة لها دور مهم ومحوري في زيادة الإنتاجية في ظل الأزمات.

٧. دراسة (Purnomo & Others, 2021)، بعنوان: The Effectiveness of Principal "leadership Styles in Crisis Management" أساليب القيادة الرئيسية الفعالة في إدارة الأزمات في مدرسة تورسينا في اندونيسيا

- هدفت الدراسة إلى معرفة أساليب القيادة الرئيسية الفعالة في إدارة الأزمات في مدرسة تورسينا في اندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مدرسة تورسينا في اندونيسيا بلغ عددهم (١٠٠) موظف من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً قوياً على إدارة الأزمات، وكان للقيادة الكاريزمية وقيادة المعاملات تأثير إيجابي لكنه ضعيف في إدارة الأزمات.

٨. دراسة (Agboga & Others, 2018)، بعنوان: Internal Control And Crisis" Management: Insights From State- And Privately-Owned Enterprises In "Ghana الرقابة الداخلية وإدارة الأزمات رؤى من الشركات المملوكة للدولة والقطاع الخاص في غانا"

- هدفت الدراسة معرفة وتحديد مستوى الالتزام بإجراءات الرقابة الداخلية والعلاقة بين الضوابط الداخلية وإدارة الأزمات في الشركات في غانا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من عدد من موظفي الشركات في غانا بلغ عددهم (١٢٠) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الالتزام بمعايير الرقابة الداخلية وإدارة الأزمات.

المبحث الثاني

الاطار النظري للبحث

١. إدارة التغيير

أ. مفهوم إدارة التغيير: يعرف (French & Bell) التغيير بأنه: جهد ونشاط طويل الأمد يهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على حل مشاكله وتجديد ذاته، يتم ذلك من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، مع التركيز بشكل خاص على العمل الجماعي الشامل. (دودين، ٢٠٢٠، ١٨).

ب. أهمية إدارة التغيير

يمكن تحديد أهمية إدارة التغيير في خمسة جوانب هي:

الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح التفاؤل.

الجانب الثاني: تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون. (الجوارنة، وصوص، ٢٠١٥: ٧٩)

الجانب الثالث: إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات.

الجانب الرابع: التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.



الجانب الخامس: الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

أولاً: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.

ثانياً: معرفة مجالات القوة وتأكيدهما. (عليان ٢٠١٥: ٤٧)

ج. أهداف التغيير

إنَّ ما يُميز عملية التغيير، أنها إجراء تنموي عميق يستند إلى مشروع له أهداف دقيقة وواضحة ومدروسة ومُخططة ذكرها عدد من الباحثين والكتاب.

ويمكن تحديد أهم أهداف التغيير، وهي:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة. (عرفة، ٢٠١٢: ٢١)
- الارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق مستوى عالٍ من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل، والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري، وخلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة، وتنمية الولاء لدى العاملين. (محمد، ٢٠١٥: ٦٢)
- الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- وضع أساليب ناجحة تسعى لتحطيم النمط الإداري التقليدي كتبني أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة بدل الإدارة التقليدية. (عواد، ٢٠١٨: ٩)

- تحصين المنظمات من المعلومات الخاطئة وتوظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق توفير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال عمليات المنظمة المختلفة .
(العسكري، الحياي ٢٠١٤: ٤٤)

د. مجالات إدارة التغيير

إن الأنشطة والأعمال تُكوّن شكل التغيير هنا على سبيل المثال إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة، هناك ستة مجالات لإدارة التغيير، وهي:

- ١- المجال التكنولوجي: يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتضمن من الآلات والمعدات والحوسبة الالكترونية والحوسبة.
- ٢- السياسات: يأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها.
- ٣- الهيكل التنظيمي: يكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى. (عواد، ٢٠١٨: ٢٣)
- ٤- العنصر البشري: وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية..... إلخ.
- ٥- الموارد المادية: كتغيير الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية... إلخ.
- ٦- طرق وإجراءات العمل: يأخذ التغيير هنا أيضا شكل تبسيط طرق وإجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال طرق جديدة. إلخ (محمد، ٢٠١٤: ٤٩)

هـ. معوقات التغيير

أبرز معوقات التغيير، وهي:



- ١- **المعوقات البشرية:** مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير يعود لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك، والنقص في القدرات والكفاءات المتخصصة، وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.
 - ٢- **المعوقات البيئية:** تتعلق بالبيئة القانونية وبدوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.
 - ٣- **المعوقات الاجتماعية:** حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً على التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة. (دودين، ٢٠٢٠: ٥٨)
 - ٤- **درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة:** إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات. ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح أبعاد، وغايات، والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.
 - ٥- **الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي:** فقد يسود الاعتقاد أن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريين المستويات الوسطى والعاملين، وهذا الاعتقاد سيتحول إلى خوف قد ينتج عنه مقاومة شديدة للتغيير، وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر؛ أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير. (عرفة، ٢٠١٢: ٥١)
- و. أبعاد إدارة التغيير

تناول الباحثون العديد من الأبعاد لإدارة التغيير وتختلف الأبعاد من باحث إلى آخر، وتناول الباحث الأبعاد التي تتعلق ببحثه، وهي:

• التغيير في التكنولوجيا: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيا التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة، والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث إن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق التعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية). (الأحمدي، ٢٠١٩: ٣٥)

ويتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونية، والأتمتة، لأن المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية أو الجغرافية، وتستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية. (عواد ٢٠١٨: ٢٣)

• التغيير في الثقافة: هي مجموعة القيم والمبادئ التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وعندما يتطلب التغيير استبدال المبادئ والقيم بأخرى مخالفة فإن عنصر المخاطرة يتضاعف ولهذا فإن كثير من محاولات التغيير الثقافي تلجا إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي والمنظمي دون المساس بالمبادئ والقيم المترسخة، أو إلى إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة. (حسنين، ٢٠٢٠: ٣٥)

وتتفاعل البيئة الثقافية المحلية مع مثلتها العالمية، بحيث تتداخل الثقافات تداخلاً - مخيفاً - أهم ملامحه زحف الثقافة الغربية على الثقافات الأخرى بشكل يهدد هويتها الخاصة، ومن ثم تحدث تغيرات عديدة في نسق قيم الأفراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم ومن ثم في سلوكيهم، سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين أم عملاء أم موردين.... الخ، وتؤثر هذه التغيرات في سلوكيات الرؤساء والمرؤوسين على فاعلية الأداء التنظيمي وحسن سير العمل داخل المنظمات، كما يؤثر التغيير



في اتجاهات العملاء تجاه المنظمات والمنتجات ومنافذ التوزيع على حجم الطلب، وتصميم المنتج، وتصميم المزوج الترويجي لاسيما الرسائل الإعلامية وأساليب التعامل مع العملاء، ومنافذ التوزيع عدداً وتصميماً وتوزيعاً جغرافياً. (عبدالله، ٢٠١٤: ٧١).

• التغيير في القيادة: تأتي أهمية التغيير في القيادة من أهمية الدور الذي تلعبه في تحقيق الرضا الوظيفي من ناحية، ونظراً لأهمية الرضا الوظيفي وارتباطه بعدد من المتغيرات التي تؤثر فيه مثل: الولاء والإنتاجية ومعدل دوران العمل من ناحية أخرى، وتنبع أهمية القيادة من أهمية الدور الذي تقوم به بالعملية الإدارية، إذ تعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومن المميزات الرئيسية التي يمكن من خلالها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة تُعد بمثابة الدماغ بالنسبة للإنسان فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل وردة الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فالقيادة تتأثر وتؤثر في البيئة التي تعمل فيها، وتعد القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، وعليه فإن القيادة هي عملية تقوم على التأثير الرمزي وغير القسري من أجل توجيه وتنسيق أنشطة أعضاء الجماعات المنظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الجماعات. (حيدر، ٢٠١٨: ١٩)

وللقيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به المدير أثناء تفاعله مع غيره من الأفراد، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة.

ومن ثم فإن القيادة شكل من أشكال التفاعل بين المدير والمرؤوسين، حيث تبرز سمة القيادة والتبعية وهي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات؛ وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

والقيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم. (الويشي، ٢٠١٣: ١٠١)

• التغيير في الهيكل التنظيمي: يتمثل التغيير في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضاً في هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة. (عليان، ٢٠١٥: ١٣٢)

قد تكون المنظمة عبارة عن قسم جديد أو أنها تنامت بشكل كبير، كما أنه قد تكون المنظمة قد تجاوزت نموها ونموذجها السابق بسبب الحجم أو التعقيد، أو التغيير في الإستراتيجية أو خيارات كبيرة تُملئ على الشركة لإعادة التفكير حول نموذج انتهى زمنه وعلاقات أخرى تستوجب الاهتمام توجد حين تعوق الحواجز الإدارية فاعلية العملية، وأن المنظمة أصبحت لا تخدم عملاءها بشكل جيد، أو أن الموظفين قد يكونون محبطين بسبب الحواجز الداخلية لإنجاز عملهم. (Anderson, 2018:448)

• التغيير في الموارد البشرية: من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية، وتغيير الثقافات التنظيمية، وتلبية احتياجات أفراد المنظمة للمعارف والمهارات الجديدة، وتطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على:

- تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب، مثل التعلم عن بعد.
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية.
- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي.



- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية، من حيث طرق العمل والإستراتيجيات المتبعة والممارسات.
- الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكلفة، وتحسين نتائج عملية التعلم.
- استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد الاتصالات الأخرى ومراكز التدريب. (عرفة، ٢٠١٢: ٢٤)

عند التغيير في الهيكل أو التكنولوجيا يجب عدم إغفال تأثير التغيير على الموارد البشرية وأن تغيير أي من هذه المجالات لا يكون مؤثراً إلا بعد الأخذ بعين الاعتبار تغيير الموارد البشرية، إن العنصر البشري الذي يشكل الموارد البشرية للمنظمة يُعدُّ من أهم الموارد للمنظمات اليوم فقد أصبحت إدارة العنصر البشري أكثر أهمية لأن الموارد الأخرى المؤدية لنجاح التنافسية أصبحت أقل قوة مما كانت عليه من قبل، والمورد البشري عنصر حيوي مهم في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي فإن التغيير في المورد البشري يهدف إلى تطوير المهارات يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك سلوك الأفراد ومن ثم العمل على تطويره حتى يتلاءم مع احتياجات المنظمة. (فارغ، ٢٠١٨: ٢٠)

٢. إدارة الأزمات

أ. مفهوم إدارة الأزمات: عرفها (Aobbert heath) بأنها: " عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر، وفي وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها والتقليل من نتائجها إلى أقل حد ممكن بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وتنزيل المخاطر باتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية. (الضبع، ٢٠١٤: ٩٩)

ب. أهداف إدارة الأزمات

أشار سعيد (٢٠١٩: ١٩) إلى أن الهدف الأساسي لإدارة الأزمات هو الاستعداد الدائم

للتعامل مع الأزمة، ومعرفة مدى الاستجابة في حالة حدوثها، والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، ويمكن تفصيلها كالتالي:

١. وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة وتحديد أولوياتها حسب الأهمية.
٢. تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة. (أحمد، ٢٠٢٠: ٣٦)
٣. التمكن من تحقيق درجة عالية من الاستجابة الفورية لظروف ومتغيرات الأزمة فور ظهورها طبقا للتصورات العامة التي تم وضعها من خلال تحليل أنواع مختلفة من الكوارث والأزمات التي يمكن أن تحدث.
٤. ضبط الظروف المحيطة بالأزمة واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها والتقليل من آثارها السلبية. (الضبيح، ٢٠١٥: ١٠٥)
٥. التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها عن طريق تحليل الموقف ورسم السيناريوهات وتحليل نقاط القوة والضعف، وفرص التهديدات الناتجة عن كل حدث، والاستعداد المستمر للتعامل معها.
٦. القدرة على تحديد الأسبقيات (Precedents) وتوجيه الاتهام.
٧. التعرف إلى قدرات المنظمة في أثناء الأزمات للسيطرة على أحداثها. (التميمي، ٢٠١٨: ١٢٥)
٨. حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع أو المواجهة. (مانع، ٢٠٢١: ٢٧٥)

ج. مراحل إدارة الأزمات

لا يوجد تحديد موحد لدى الكتاب والباحثين لمراحل إدارة الأزمة إلا أنها تنصب في إطار واحد لمواجهة الأزمة، فقد تم تحديد خمس مراحل ذكرها اللامي، العيساوي (٢٠١٥: ٥٠)، هي:



- المرحلة الأولى: رصد واكتشاف الإشارات المبديّة للإنذار المبكر وتشمل هذه المرحلة رصد كافة التصرفات التي اتخذت من أجل الحد من مصادر الأزمات والتقليل من آثارها وتتضمن استشعار اشارات الإنذار المبكر التي تُنبئُ بقرب حدوث الأزمة. (الرشيدي، ٢٠١٩: ٣٨)
- المرحلة الثانية: تحليل النقاط الحرجة يركز هذا التحليل على كشف الأسباب المحتملة للأزمات، وهذه الأسباب قد تكون بيئية أو تنظيمية أو نتيجة التفاعل بين كليهما. (سعيد، ٢٠١٩: ٢٠)
- المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها، من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما إن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا، وكما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعّل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص. (الضلاعين، ٢٠١٥: ٧٤)
- المرحلة الرابعة: مرحلة استعادة التوازن والنشاط وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم إعدادها مسبقاً واستعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط، وذلك من أجل إعادة التوازن بشكل تدريجي.
- المرحلة الخامسة: مرحلة التعلم وتقييم التجربة في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم إنجازه أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة. (اللامى، العيساوي، ٢٠١٥: ٥٠)

- د . إستراتيجيات إدارة الأزمات
- تُعدُّ الإستراتيجية عنصراً مهماً جداً من عناصر إدارة الأزمة ويتوقف نجاح إدارة الأزمة على حسن اختيارها بما يتناسب مع حجم وطبيعة ونوع الأزمة والظروف المحيطة بها والعوامل المؤثرة عليها، وكذلك على مدى قدرتها على تحقيق أفضل نتائج ممكنة في معالجة واحتواء الأزمة وأثارها.
- وهناك استراتيجيات رصدتها أدبيات إدارة الأزمات وذلك على النحو التالي:
- إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: وتستخدم في التعامل مع الأزمات التي لا تتوفر حولها المعلومات الكافية وأيضا في حالة انتشار الأزمة في عدة اتجاهات.
 - وتستخدم هذه الإستراتيجية تكتيكيين، هما:
 - الأول: هو التدمير الداخلي للأزمة بتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة أو خلق صراع بين القوي الصناعة لها.
 - الثاني: هو التدمير الخارجي للأزمة عن طريق حصار العناصر المسببة للأزمة من الخارج وتجميع القوي المعارضة الخارجية ودفعها إلى مجال الأزمة. (الضبع، ٢٠١٥: ١٢٤).
 - إستراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد، وفي الوقت نفسه السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم في حالات المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة ومع قضايا الرأي العام والجماهير والاضطرابات العمالية. (أحمد، ٢٠١٣: ٣٩)
 - إستراتيجية تشكيل اللجان: تقوم هذه الإستراتيجية على تشكيل لجان من قبل المنظمة مهمتها دراسة الأزمة للتعرف على الأطراف المسببة لها، ويكون ذلك عندما لا يتوفر كامل المعلومات عن القوى المسببة للأزمة لتجتمع



على جلسات حتى يتسنى للجميع معرفة مسببي الأزمة للتعامل معهم بالطرق المناسبة لذلك. (نافع، ٢٠١٧: ١٠)

• إستراتيجية إخماد الأزمة: تشير هذه الإستراتيجية إلى الاصطدام العلني الصريح وبشكل عنيف مع كافة قوى الأزمة دون مراعات المشاعر والقيم الإنسانية، ولا تلجأ المنظمة لهذه الإستراتيجية إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير وبشكل مباشر لكيان المنظمة واداراتها. (الرشيدي، ٢٠١٩: ٤١)

• إستراتيجية دفع الأزمة للأمام: وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة وتظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة ويركز التكتيك المستخدم خلال هذه الإستراتيجية على التظاهر بعدم القدرة على المقاومة أو التصرف أو تسريب معلومات خاطئة عن انهيئات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع. (قويدر، ٢٠١٧: ١٤٩)

• إستراتيجية تغيير المسار: تحاول هذه الإستراتيجية تحقيق نتائج طيبة تعويضاً للخسائر التي أفرزتها الأزمة وذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة، ويركز التكتيك المستخدم فيها على خلق مسارات فرعية للأزمة أو تصدير الأزمة لخارج مجالها أو استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة، ويمكن الإشارة هنا إلى أنه يمكن الجمع بين أكثر من إستراتيجية في أزمة واحدة فهناك مرونة في الاستخدام حسب نوع الأزمة وحجمها وما يتطلبه التعامل معها فالإستراتيجية عبارة عن عمل متكامل يجمع بين الأنشطة والمجالات المختلفة داخل المنظمة ودمج الإدارات المختلفة بها والعمل على إشاعة مناخ من التفاهم والتعاون بينها بشكل يتسم بالمرونة والفاعلية لترتيب أولويات التعامل وتحديد أفضل الأساليب للتعامل مع الأزمة. (الضلعين، ٢٠١٥: ٥٥)

- إستراتيجية تصعيد الأزمة: تستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، وعندما يكون هنالك تكتم عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة لفسك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة. (القرص، ٢٠٢١: ١٨)
- إستراتيجية فرق العمل: هي من أكثر الإستراتيجيات استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل، وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. (الفقيه، ٢٠١١: ١٥٠)
- إستراتيجية الاحتياط التعبوي: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات ويتم تكوين احتياط تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام ونقص السيولة. (المغربي، ٢٠١٩: ٢٨)
- إستراتيجية المشاركة الديمقراطية: هي أكثر الإستراتيجيات تأثيراً تستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها العنصر البشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها، وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي. (الدليمي، ٢٠١٩: ١٧٣)
- إستراتيجية الوفرة الوهمية: تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد التموينية حيث يراعى متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً. (المساعدة، ٢٠١١: ٩٢)
- إستراتيجية تدمير الأزمة: هي أصعب الطرق غير التقليدية التي يلجأ إليها متخذ القرار في الكيان الإداري الذي يواجه أزمة مستعصية ذات ضغط عنيف يمثل خطراً مدمراً للكيان الإداري، وتعتمد على قمة الخداع، ويطلق عليها أحياناً طريقة المواجهة العنيفة، وأيضاً طريقة الصدام المباشر حيث لا يكون هنالك بديل عن هذا الصدام ولا بديل مطروح غير العنف الشديد. (القرص، ٢٠٢١: ١٨)



- إستراتيجية احتواء الأزمات: يتم استخدام هذه الإستراتيجية في محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود والتفاهم والتفاوض مع القوى المحركة للأزمة هي من أفضل الطرق لاحتواء الأزمة، ومن الأمثلة عليها الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات حتى لا تستطيع أي جهة خارجية تريد تدمير المنظمة وتهديد كيانها، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التفاهم مع قوى الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم وامتصاص غضبهم. (الرشيدي، ٢٠١٩: ٤٥)
- يتم محاصرة الأزمة في نطاق محدد واستيعاب الضغوط التي تولدها، وذلك بهدف امتصاص الأزمة، ففي الأزمات العمالية مثلا قد تبدي الإدارة رغبتها في التعرف على مطالب العمال أو تطلب منهم تسمية ممثلين للدخول في مفاوضات وغير ذلك من الخطوات التي يمكنها احتواء الأزمة. (الفقيه، ٢٠١١: ١٥١)
- الإستراتيجية الوقائية: يجب أن يتوفر لدى المجتمع الاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تُعدُّ الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيال لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرب على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة، وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروف لديه. (البارودي، ٢٠١٩: ١٥٩)

- الإستراتيجية الوقائية التي يمكن من خلالها إتباع الأسلوب الأمثل في كيفية الوقاية من الأزمات واحتوائها لتقليل مخاطرها والحد من انتشارها من أجل السيطرة عليها، وذلك بدراسة وتشخيص نقاط الضعف والخلل لدى الطرف المقابل من أجل تقوية نقاط القوة لمنع تغلغلها لدى الطرف الوقائي، وتسهم آليات الوقاية المعتمدة على وسائل معرفة بالأزمات في مواجهة المخاطر قبل حدوثها والاستعداد للتغيرات المحتملة في مسارها. (عبدالله، ٢٠٢٣: ٥٨٩)
 - الإستراتيجية العلاجية: لا يمكن للمنظمة صد كل الأزمات أو الوقاية منها لكن على إدارة الأزمات الأخذ بالاستعدادات اللازمة في حالة حدوث الأزمة لتكون على جاهزية تامة في التعامل معها بكفاءة وفاعلية، والخروج بأقل الخسائر الممكنة، وتستخدم هذه الإستراتيجيات في مرحلة وقوع الأزمة حيث إنَّها مرحلة اللاعودة للوضع السابق (ما قبل الأزمة إذا لم تعد تجدي التدابير الوقائية نفعاً، حيث تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث، فعندما تحدث الأزمة يرتفع حجم تأثيراتها في المنظمة وتخلق حالة من الفزع والذعر قد تؤدي إلى الانهيار، هنا تحاول إدارة الأزمات حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية، ويمكن تعريف الإستراتيجيات العلاجية بأنها إعادة المنظمة إلى حالة التوازن من خلال التحرك بسرعة ومرونة لإزالة جميع الآثار التدميرية جراء الأزمة، واستخدام الخطط والخيارات لإعادة المنظمة إلى نشاطها الطبيعي، باتخاذ إجراءات مالية وتنظيمية وهيكلية تفرضها طبيعة الأزمة.
- ويتفق بعض الباحثين على أنها إستراتيجية وقائية بدرجة ما، حيث تعني الكيفية التي تواجه بها الأزمة بعد وقوعها وظهورها إلى حيز الوجود، فهي تكمل الإدارة الوقائية للأزمات وتترابط معها لتعمل على نجاح إدارة الأزمات في المستقبل. (صالح، عبد المجيد، ٢٠١٧: ١٠٧)



المبحث الثالث

الاطار العملي للبحث

- الحادي عشر: منهجية وإجراءات الدراسة:

١. منهج الدراسة: وبناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج استخداماً في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك لأنه سيصف الحالة ويكشف ويحدد العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها ليتم تفسير النتائج التي ستصل إليها الدراسة.

٢. مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: اعتمدت المصادر الأولية على البيانات التي جرى جمعها من أفراد عينة البحث عن طريق الاستبانة.
- المصادر الثانوية: شملت المصادر الثانوية للبحث للمراجع العربية والأجنبية مثل: الكتب والمجلات العلمية والدوريات والمقالات العلمية وأجزاء من الكتب العلمية والمواقع الإلكترونية والرسائل والأطروحات العلمية والدراسات المتعلقة بمجال إدارة التغيير، وإدارة الأزمات في المجلات والدوريات المحكمة.
- ٣. مجتمع البحث: ويتمثلون في: مديري العموم والإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم، ومديري إدارة المخاطر، وقد بلغ عددهم (٢٩٧) فرداً من (٦) بنوك تجارية.
- عينة البحث: ومن مجتمع الدراسة الذي بلغ عدد أفرادها (٢٩٧) فرداً اختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (١٦٧) مفردة بنسبة ٥٦٪ من المجتمع الأصلي. وقد وزعت على أفراد عينة الدراسة (١٦٧) استبانة بنسبة (١٠٠٪)، استرجع منها (١٦١) استبانة أي: ما نسبته (٩٦٪) من الاستبانات الموزعة، وبعد الاطلاع على الاستبانات المستردة، وتدقيقها، تبين عدم وجود استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٦١) استبانة.

٤. تصميم أداة البحث:

- استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وقد تم بناء الاستبانة في ضوء الجانب النظري للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام، وهي:
- القسم الأول: تضمن البيانات التنظيمية: (اسم البنك، عمر البنك، عدد الفروع).
- القسم الثاني: تضمن البيانات الشخصية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- القسم الثالث: تضمن فقرات الاستبانة والمكونة من (٤٠) فقرة موزعة.

- الثاني عشر: صدق أداة البحث وثباته:

- صدق المحتوى: بعد بناء الاستبانة جرى عرضها على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والإداريين الذين حكموا وأبدوا الملاحظات حول المتغيرات والأبعاد والفقرات، وقدموا الملاحظات، وجرى العمل بالملاحظات التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.
- الصدق البنائي للاستبانة: وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط كما في الجداول الآتية:

جدول رقم (١) معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور المتغير المستقل (إدارة التغيير) والدرجة الكلية للمتغير المستقل

ارتباط أبعاد المتغير المستقل (إدارة التغيير)	قيمة
التكنولوجيا	0.742**
الثقافة	0.888**
القيادة	0.943**
الموارد البشرية	0.881**
الهيكل التنظيمي	0.878**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي



يتبين من الجدول رقم (١) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور المتغير المستقل (إدارة التغيير) دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبذلك تعتبر جميع محاور المتغير المستقل صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٢) معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور

المتغير التابع (إدارة الأزمات) والدرجة الكلية للمتغير التابع

ارتباط أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات)	قيمة معامل الارتباط
إستراتيجية احتواء الأزمة	0.928**
الإستراتيجية الوقائية	0.962**
الإستراتيجية العلاجية	0.930**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (٢) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور المتغير التابع (إدارة الأزمات) دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبذلك تعتبر جميع محاور إدارة الأزمات صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

- ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة الحالية من خلال معامل ألفا كرونباخ: Cronbach Alpha Coefficient حيث تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من ٦٠٪ فإن مصداقية قائمة الاستبانة تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين ٦٠٪ إلى ٧٠٪ تعتبر المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين ٧٠٪ إلى ٨٠٪ فإن أداة الدراسة جيدة، وإذا كانت القيمة أكثر من ٨٠٪ فالمصدقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (٣) نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة

الابعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha
التكنولوجيا	5	0.79
الثقافة	5	0.88
القيادة	5	0.86
الموارد البشرية	5	0.87
الهيكل التنظيمي	5	0.89
التغيير المستقل: إدارة التغيير	25	0.96
إستراتيجية احتواء الأزمة	5	0.91
الإستراتيجية الوقائية	5	0.89
الإستراتيجية العلاجية	5	0.89
التغيير التابع: إدارة الأزمات	15	0.96
الاستبانة ككل	40	0.97

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول (٣)، أن جميع معاملات الثبات جاءت أكبر من الحد الأدنى المحدد لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى كل محور، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كل محاور أداة الدراسة وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (٠.٧٩٠، ٠.٩١٠)، كما كانت للأداة ككل (٠.٩٧٠)، وهي قيم مرتفعة جداً تؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث والتحليل.

وهذا يعني أن درجة ثبات ومصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن نتائج الدراسة ستكون لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

– الثالث عشر: اختبار فرضيات البحث:

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:



نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة بأمانة العاصمة".

ولاختبار هذه الفرضية ومعرفة أثر إدارة التغيير في إدارة الأزمات تم استخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis)، الذي يستخدم عند مقارنة انحدار المتغيرات المستقلة مجتمعة بانحدار المتغير التابع؛ حيث إن معامل الارتباط (R) يعطي فكرة عن قوة العلاقة بين متغيرين.

جدول رقم (٤) نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس أثر إدارة التغيير على إدارة الأزمات.

نوع العلاقة	قيمة اختبار F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		العاملات B	المتغيرات
	مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية Sig	القيمة		
قوية جدا	0.000	225.142	0.586	0.766	.292	1.056	.257	المستقل
					.000	15.005	.890	إدارة التغيير

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي) * عند مستوى دلالة ≥ 0.05

بحسب متوسط إجابات المبحوثين للمتغير المستقل (إدارة التغيير) ومتوسط إجابات المبحوثين للمتغير التابع (إدارة الأزمات) يتضح من الجدول رقم (٤) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة، وبمستوى قوي جداً إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (٠.٧٦٦) كما يفسر قيمة المعلمة (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في إدارة التغيير بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في إدارة الأزمات بنسبة (٨٩.٠%)، ويوضح معامل التحديد (R²) إن التباين في إدارة الأزمات يفسره التغير في إدارة التغيير بنسبة (٥٨.٦%)، كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الأثر بين إدارة التغيير وإدارة الأزمات وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى بصورتها العدمية (H₀)، وقبول الفرضية البديلة (H₁) والتي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لإدارة التغيير في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة."

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مكانة دور البنوك التجارية فهي من القطاعات الحيوية في الاقتصاد، ولذلك فإن إدارة التغيير في هذه البنوك يمكن أن يؤثر بشكل كبير على قدرتها على التعامل مع الأزمات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (رزوق، ٢٠١٨)، (منصور، ٢٠١٩)، (الأحمدي، ٢٠١٩)، (حيدر، ٢٠١٨)، (شارف، ٢٠١٨)، (ذبيح، ٢٠١٨)، (فارع، ٢٠١٨)، (صفوت، ٢٠١٧)، (حسين، ٢٠١٩).

• تحليل الانحدار المتعدد المعياري لاختبار أثر إدارة التغيير بأبعادها: (التكنولوجيا، الثقافة، القيادة، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة.

لمعرفة أي من أبعاد إدارة التغيير له أثر فعلي في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد المعياري كما هو موضح في الجدول (٥):

جدول رقم (٥) الانحدار المتعدد المعياري لاختبار أثر أبعاد إدارة التغيير على إدارة الأزمات

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التكنولوجيا	.206	.073	.187	2.767	.006
الثقافة	-.157	.097	-.141	-1.579	.116
القيادة	.288	.088	.290	2.394	.018
الموارد البشرية	.262	.064	.289	3.001	.003
الهيكل التنظيمي	.247	.059	.256	2.963	.004

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٣)



يلاحظ من الجدول (هـ) إن أبعاد إدارة التغيير تسهم بنسب متقاربة في مستوى إدارة الأزمات الكلي، ويمكن الاعتماد عليها لرفع مستوى إدارة الأزمات الكلي، حيث يتبين من قيمة (Beta) إن بُعد القيادة يؤثر بنسبة (٢٨.٨٪)، وبُعد الموارد البشرية يؤثر بنسبة (٢٦.٢٪)، وبُعد الهيكل التنظيمي يؤثر بنسبة (٢٤.٧٪)، وبُعد التكنولوجيا يؤثر بنسبة (٢٠.٦٪)، وهو ما يفسر التباين الحاصل في مستوى إدارة الأزمات الكلي في البنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة وهذه القيم دالة إحصائياً وفقاً لمستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (t) والتي تعني أن هذه المجالات تسهم بشكل متميز في تفسير مستويات إدارة الأزمات الكلي في البنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة، ويمكن الاعتماد عليها بدرجة أساسية.

كما يلاحظ أن بُعد الثقافة لم يكن دالاً ومعنى ذلك إن هذا البُعد: (الثقافة) لا يؤثر في مستويات إدارة الأزمات الكلي في البنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه قد يكون السبب في عدم تأثير الثقافة في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة هو عدم الوعي بأهميتها، وعدم التطبيق الفعال لها، أو تأثير عوامل خارجية مثل: الظروف السياسية والاقتصادية وقد يكون هناك حاجة لتحسين ثقافة التعاون والمرونة داخل البنوك لمواجهة الأزمات بشكل أفضل، كون عدم الاهتمام بالثقافة يؤدي إلى زيادة الأزمات.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

• الاستنتاجات:

- في ضوء نتائج البحث الميداني، نستخلص الاستنتاجات الآتية:
- وجود أثر لإدارة التغيير بأبعادها المتمثلة بـ(التكنولوجيا، الثقافة، القيادة، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية، فالتكنولوجيا المتقدمة، الثقافة الإيجابية، القيادة الفعالة، الكوادر البشرية المدربة، والهيكل التنظيمي المرن تتكامل جميعها لتوفير استجابة مرنة وقوية للأزمات، مما يعزز قدرة البنوك على التكيف والاستمرار في بيئة العمل المتغيرة.
 - وجود علاقة إيجابية دالة بين التكنولوجيا وقدرة البنوك على التعامل مع الأزمات، مما يدل على أن تحسين الأنظمة التقنية واستخدام التكنولوجيا الحديثة يسهم في تعزيز فعالية استجابة البنوك للأزمات، لكنها بحاجة إلى تعزيز بعض الأنظمة مثل الصرافات وأجهزة الدفع الإلكتروني.
 - أن القيادة تلعب دوراً كبيراً في نجاح إدارة الأزمات، وأن القادة في البنوك - محل الدراسة- الذين يمتلكون مهارات قيادية قوية يمكنهم توجيه الموظفين وتحديد أولويات التعامل مع الأزمات بشكل أكثر كفاءة.
 - أن الموارد البشرية تشكل عاملاً أساسياً في تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات بفعالية، والموظفون المدربون والمهنيون يمتلكون القدرة على التعامل مع الأزمات بشكل سريع وفعال، حيث أن التدريبات والبرامج التعليمية تشكل أولوية، لكن تحسين الحوافز والمكافآت يمكن أن يعزز من أداء الموظفين.
 - أن الهيكل التنظيمي مهم أيضاً في تسهيل إدارة الأزمات، لكنه يحتاج لتحسين التفاعل بين الإدارات في عمليات التغيير، والهيكل التنظيمي القادر على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة أثناء الأزمات يساهم في تقليل الخسائر وتحقيق استجابة مرنة للأزمات.



٦- أن الثقافة لا تظهر تأثيراً كبيراً في إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية- محل الدراسة- ، وهذا يشير إلى أن الثقافة السائدة في البنوك قد لا تدعم بشكل كافٍ التحضير والتعامل مع الأزمات، ولا تزال هناك حاجة لتحسين العمل الجماعي داخل بيئة العمل.

٧- أن البنوك التجارية في أمانة العاصمة - محل الدراسة- تعتمد بشكل كبير على إستراتيجيات احتواء الأزمات والإستراتيجية العلاجية، حيث حصلت إستراتيجية احتواء الأزمة على أعلى تقييم، مما يعكس اهتمام البنوك بالتصدي الفوري للأزمات من خلال استجابات سريعة وفعالة لتقليل من آثارها السلبية، وهذا يدل على وجود فريق متخصص وقنوات اتصال فعالة لإدارة الأزمة بشكل سريع وفعال، ومع ذلك هناك حاجة لتحسين عنصر الوقت عند التعامل مع الأزمات لضمان استجابة دقيقة وملائمة في المواقف الطارئة.

٨- جاءت إستراتيجية العلاجية في المرتبة الثانية، مما يدل على أن البنوك - محل الدراسة- تبذل جهوداً كبيرة في إصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمات، مما يعكس قدرتها على إعادة بناء الثقة في السوق والعملاء بعد حدوث الأزمة، وتعتمد بشكل فعال على تشكيل فرق مختصة لمعالجة الأزمات وتحديد أسباب الأزمات لتجنب حدوثها مستقبلاً، كما تتمتع البنوك بقدرة جيدة على معالجة الأضرار الناجمة عن الأزمات والتواصل مع الجهات المستفيدة لاستعادة النشاط بعد الأزمة، ومع ذلك هناك حاجة لتحسين استفادة البنوك من مقترحات وآراء الموظفين بشأن حلول الأزمات، مما قد يعزز فعالية إستراتيجياتها العلاجية بشكل أكبر.

٩- أن الإستراتيجية الوقائية هي الأقل تقييماً مقارنة بالإستراتيجيتين الأخرين، مما يشير إلى أن البنوك - محل الدراسة- تضع خططاً إستراتيجية للاستعداد لمواجهة الأزمات، وتولي اهتماماً خاصاً للتعاون بين الإدارات وتبادل المعلومات، رغم ذلك تحتاج البنوك إلى تحسين جوانب مثل الاستعانة بخبراء خارجيين عند إعداد خطط إدارة الأزمات وتدريب الموظفين بشكل أكبر لمواجهة الأزمات المستقبلية.

• التوصيات:

- ١- ينبغي للبنوك - محل الدراسة- أن تعمل على تنسيق وتحسين العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير من خلال برامج تدريبية تشمل تطوير التكنولوجيا وتحسين الممارسات الثقافية وتعزيز القيادة بما يتناسب مع الاحتياجات المتغيرة خلال الأزمات.
- ٢- ينبغي أن تستمر البنوك في الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة مثل الأنظمة المصرفية المتقدمة، الصرافات الآلية، وأجهزة الدفع الإلكتروني، وينبغي أيضاً تحسين تكامل التكنولوجيا مع خطط إدارة الأزمات لتمكين الاستجابة السريعة والفعّالة، وتعزيز استخدام حلول مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحسين استجابة البنوك للأزمات والتنبؤ بالأزمات المحتملة.
- ٣- الحرص على توفير برامج تدريبية مهنية ومتخصصة للقيادة في البنوك التجارية - محل الدراسة- لتعزيز مهاراتهم القيادية في إدارة الأزمات، خاصة في توجيه الموظفين وإدارة الموارد في الظروف الصعبة، وتشجيع القيادة على إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات، مما يعزز شعورهم بالمشاركة ويدعم تحسين إستراتيجيات التعامل مع الأزمات.
- ٤- يُوصى بتكثيف التدريب المهني والبرامج التعليمية التي تركز على تطوير مهارات الموظفين في التعامل مع الأزمات، وينبغي تحسين نظام المكافآت والحوافز للمساعدة في رفع مستوى الأداء بين الموظفين، مما يساهم في تعزيز استجابة البنك في الأوقات الطارئة.
- ٥- يُوصى بمراجعة الهيكل التنظيمي في البنوك التجارية - محل الدراسة- لجعلها أكثر مرونة وقادرة على اتخاذ القرارات السريعة والفعّالة أثناء الأزمات، وينبغي تحسين التنسيق والتفاعل بين الإدارات المختلفة من خلال تحديث آليات التواصل واتخاذ القرارات.
- ٦- ضرورة الاهتمام بتطوير ثقافة مؤسسية تدعم التعامل الفعّال مع الأزمات من خلال تعزيز العمل الجماعي والابتكار في معالجة الأزمات، ويتعين على البنوك



تعزيز ثقافة التعاون والتواصل بين الموظفين لضمان قدرة الفريق على التكيف بسرعة مع التغييرات الطارئة.

٧- الحرص على تطوير وتعزيز إستراتيجية احتواء الأزمات من خلال تحسين القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة، ويجب على البنوك تعزيز قدرة فرق الأزمات على التعامل مع الطوارئ بشكل أسرع وأكثر دقة وإضافة المزيد من التدريبات الميدانية لضمان أن كل موظف يساهم في احتواء الأزمة بشكل فعال.

٨- تعزيز الإستراتيجية العلاجية بإعادة بناء الثقة بعد الأزمات من خلال تحسين التواصل مع العملاء والجهات المستفيدة، كما يجب أن تكون هناك أولوية للاستفادة من آراء ومقترحات الموظفين لمواجهة الأزمات المستقبلية، ويجب تعزيز عمل فرق معالجة الأزمات من خلال تحليل الأزمات السابقة وتحسين الخطط المستقبلية لتجنب تكرار الأزمات.

٩- ينبغي تخصيص موارد إضافية لتطوير الإستراتيجية الوقائية عبر الاستعانة بخبراء خارجيين في إعداد الخطط الإستراتيجية لمواجهة الأزمات، وينبغي أن تكون هناك برامج تدريبية إضافية للموظفين في مجال التحضير لمواجهة الأزمات المستقبلية وتطوير آليات التدخل السريع.

● المقترحات:

- تقترح الدراسة الحالية إجراء المزيد من الدراسات المماثلة على متغيري: (إدارة التغيير وإدارة الأزمات)، وربطهما بمتغيرات أخرى وخاصة في المجالات الآتية:
- تقييم إستراتيجيات إدارة التغيير.
- دور الإستراتيجية الوقائية على تقليل الأزمات.
- دور القيادة في تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات.
- أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات.
- أثر الموارد البشرية في تحسين استجابة البنوك للأزمات.
- أثر التكنولوجيا على تحسين فعالية إستراتيجيات إدارة الأزمات في البنوك.



المراجع:

- أولاً: المراجع العربية:

أ.الكتب:

- أحمد، عصام فتحي زيد (٢٠٢٠)، إدارة الكوارث والأزمات (الطبعة الأولى)، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- البارودي، منال أحمد (٢٠١٩)، علم استشراف المستقبل (الطبعة الأولى)، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.
- بنديان، سوران إسماعيل عبدالله (٢٠٢٠). دور القوة الذكية في إدارة الأزمات الدولية، شركة دار الأكاديميين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- التميمي، خلف كريم كيوش (٢٠١٨)، إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات (الطبعة الأولى)، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جميل، عبدالكريم أحمد (٢٠١٦)، إدارة الأزمات والكوارث (الطبعة الأولى)، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجورنة، المعتصم بالله، وصوص، ديمة محمد (٢٠١٥). التربية وإدارة التغيير (الطبعة الأولى)، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسنين، رجب عبدالحميد (٢٠٢٠)، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات (الطبعة الأولى)، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- داودين، أحمد يوسف (٢٠١٢)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
- شرارة، مجدي عبد الله (٢٠١٦) الحوار الاجتماعي كأداة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مؤسسة فريديتش إيبرت (مكتب مصر).
- الضبع، رفعت عارف (٢٠١٥)، إدارة الأزمات، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، مصر.
- الضلاعين، علي فلاح وآخرون (٢٠١٥)، الإعلام وإدارة الأزمات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



- عباس، صلاح (٢٠٠٧)، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، دار مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- عبدالله، معتز سيد (٢٠١٤)، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات الجزء ١، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- عبوي، زيد منير (٢٠٠٦)، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبيدات، ذوقان، وآخرون (٢٠١٥) البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه (الطبعة ١٧)، دار الفكر، مصر.
- عرفة، سيد سالم (٢٠١٢)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العسكري، بهاء الدين المنجي والحيالي، أنعام (٢٠١٥)، إدارة التغيير في منظمات الأعمال (الطبعة الأولى)، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- عليان، ربحي مصطفى (٢٠١٥)، إدارة التغيير، (الطبعة الأولى)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عواد، عبدالله حسن (٢٠١٨)، إدارة التغيير، (الطبعة الأولى)، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفقيه، عبدالله محمد (٢٠١١)، إدارة الأزمات (الطبعة الأولى)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- اللامي، غسان قاسم داود والعيساوي، خالد عبدالله إبراهيم (٢٠١٥)، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، جمال عبدالله (٢٠١٥)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي (الطبعة الأولى)، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المحمودي، محمد سرحان علي (٢٠١٩) "مناهج البحث العلمي" (الطبعة الثالثة)، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- المساعدة، ماجد عبد المهدي (٢٠١٢)، إدارة الأزمات المداخل - المفاهيم - العمليات، (الطبعة الأولى)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (٢٠١٩)، إدارة الأزمات والكوارث (الطبعة الأولى)، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.
- الويشي، السيد فتحي (٢٠١٣)، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية - إستراتيجيات التغيير) (الطبعة الأولى)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- ب. البحوث والدوريات العلمية:
- الأسمرى، عبدالرحمن علي فراج (٢٠٢٠)، أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد السادس، العدد الثالث، ١٠٢ - ١٢٥.
- حسين، ملاك صالح سعيد (٢٠١٩)، أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات دراسة تطبيقية على شركة فابي للألبان للفترة من ٢٠١٣ - ٢٠١٨، المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، العدد الثامن، ١ - ٣٤.
- الحكاك، سيف مكي محمد (٢٠١٩)، دور إدارة الأزمات في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة حالة في قسم مصفى النجف، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد الثالث العدد الثالث، ١١٥ - ١٢٦.
- رزق، إيمان صلاح إبراهيم (٢٠١٨)، مقومات إدارة التغيير وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال كما يدركها أولياء الأمور، مجلة الاقتصاد المنزلي، مجلد الثامن والعشرون العدد الرابع، ٢٨٩ - ٣٢٨.
- شارف، عبدالقادر (٢٠١٨)، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيله بالأغواط، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الثالث، ١٧١ - ١٨٨.
- صالح، أحمد علي وعبد المجيد، عثمان رياض (٢٠١٧)، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، المجلد الثالث، العدد الأول، ٩٤ - ١٣٥.



- صفوت، بسنت وآخرون (٢٠١٧)، أثر تطبيق إدارة التغيير على القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية فئة (أ)، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، المجلد الأول العدد (١/٢)، ٢١- ٤٠.
- عبدالله، شيرزاد سليمان (٢٠٢٣)، إدارة الأزمات وصناعتها في العلاقات الدولية، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، ٥٨٥- ٥٩٤.
- علاء الدين، ياسمين (٢٠٢١)، دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات دراسة حالة لشركة أرامكو، مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية بجامعة كفر الشيخ، العدد الخامس والعشرون، ١- ٧١.
- القرص، عبد الفتاح علي محمد (٢٠٢١)، مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية، المجلد الثاني العدد الأول، ٤- ٤٥.
- قويدر، ابتسام (٢٠١٧) دور حوكمة الشركات في إدارة الأزمات، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد، ١٤، ص ١٤٣- ١٦٨ بحوث ومقالات، قسنطينة، الجزائر.
- مانع، عبد الرحمن أحمد (٢٠٢١)، أثر نظم دعم القرار (DSS) في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة الاتصالات اليمنية (MTN)، مجلة جامعة عمران، (٢٠٢١)، ٢٧٣- ٣٠٤.
- ناجي، مصطفى ناطق (٢٠١٥)، دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الإستراتيجي بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون العدد الثاني والثمانون، ٤٦- ٧٠.
- نافع، سعيد عبده (٢٠١٧) استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: بين العلمية والتقليدية، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، العدد (١٠)، ص ٥- ٥٥، السعودية.
- نعمان، عائدة عبد العزيز علي (٢٠١٥)، العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التغيير التنظيمي بالتطبيق على الجامعات الحكومية اليمنية، المجلة

العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد السادس العدد الثاني،
٢٥١ - ٢٧٥.

- ج. رسائل جامعية:
- إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد (٢٠١٧)، أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية (رسالة دكتوراة)، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.
- أبو حجير، طارق مفلح جمعة (٢٠١٤)، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية (رسالة دكتوراة)، جامعة قناة السويس، مصر.
- الأحمدى، نصر علي حزام علوي (٢٠١٩)، أثر التغيير المنظمي في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية من خلال المناخ التنظيمي- دراسة ميدانية (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- حيدر، بيبي حامد حيدر (٢٠١٨)، إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الكويت.
- ذبيح، أحمد هشام (٢٠١٨)، تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- رزوق، ابتسام (٢٠١٨)، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة) (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر.
- الرشيدى، صلاح علي جديان (٢٠١٩)، دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الكويت.
- سعيد، نضال عبدالقادر محمد (٢٠١٩)، أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية بمحافظة الحديدة) (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.



- السوسوه، عبدالقدوس محمد عبدالله (٢٠١٩)، إستراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بالأداء المؤسسي دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية (رسالة دكتوراة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- عبدالرحيم، حاتم جابر (٢٠٢٣)، رأس المال البشري ودوره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من الأساتذة في كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة كربلاء، دراسة (دبلوم عالي)، جامعة كربلاء، العراق.
- عطلي، التجاني وقني، طه (٢٠٢١)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير دراسة حالة: عينة من المؤسسات بولاية الوادي (رسالة ماجستير)، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- فارغ، عبد الصمد محمد قائد علي (٢٠١٨)، أثر التغيير المنظمي في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- القلاصي، فريدة محمد (٢٠٢١)، مهارات التفاوض وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير)، جامعة صنعاء، اليمن.
- متولى، مديحة محمد (٢٠١٨)، أثر الاتصالات التسويقية المتكاملة على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الشركة المصرية لتشغيل وإدارة المترو (رسالة دكتوراه)، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات، مصر.
- منصور، جريفيلى وسليمان، رقاني (٢٠١٩)، دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (رسالة ماجستير)، جامعة العقيد أحمد دراية - ادار، الجزائر.
- د. التقارير:
- تقرير إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية (٢٠٢٢).
- تقرير قطاع العمليات المصرفية (٢٠١٩).
- ه. المواقع الالكترونية:



- الكمالي، فاروق مقبل (٢٠٢٢/٠٩/١٣)، اليمن: القطاع المصرفي.. ربحى بنكين وعزلة دولية، تم الاطلاع عليه في ٢٤/٠٩/٢٠٢٢، نسخة إلكترونية، رابط الموقع <https://yemenfuture.net/researches/9122>
- جمعية البنوك اليمنية [/https://www.yba.org.ye/index.php/ar](https://www.yba.org.ye/index.php/ar)
- موقع بنك التضامن الإسلامي <https://www.tadhamonbank.com/about/1>
- موقع بنك التسليف التعاوني الزراعي (كاك بنك) <https://www.cacbank.com.ye/ar-YE/Contents/SubPage/Our-Hisotry>
- موقع بنك اليمن والكويت - <https://www.yk-bank.com/ar/about/YKB-history>
- موقع البنك التجاري <https://ycb.bank/aboutbankhostry.aspx?ID=90008>
- موقع بنك اليمن الدولي - <https://ibyemen.com/ar/about/who-we-are>
- موقع بنك الكريمي الاسلامي <https://kibanks.com/ar/about>
- المراجع الأجنبية:

- A. BOOK

- Anderson, Donald L (2018), *Organization Development the Process of Leading Organizational Change*, University of Denver, Colorado, US.
- Bougie, Roger; Sekrana, Uma, (2016), *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th Edition) Fourth Edition*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2010), *Research methods for business: A skill building approach (5th ed.)*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Carnall, L. Vsilver, m (2000), *Production Management*, 2nd Edition New York, Harcourt Brace, Inc.

- B. Periodicals and Research



- Agboga, Richard Selase, Nwachukwu Chijioke, Vu, Hieu Minh (2020), *Internal Control and Crisis Management: Insights from State- And Privately-Owned Enterprises in Ghana*, Journal of Southwest Jiaotong University.
- Adnan, Amir Hussein Muathe, Stephen M.A.(2018), *Strategic Change Management and Performance of Non-Governmental Organizations in Mandera County*, International Journal for Innovation Education and Research.
- Kweon, Dae-Weon. Choi, Su-Heyong, Kang, Hee-Kyung Kang (2022), *Effect of Crisis Management System on Crisis Preparedness -Focusing on Multi-Mediating Effect of Crisis Monitoring and Learning from Failure*, Journal of Digital Convergence Vol. 20. No. 4.
- Maina, Job Mwangi (2018) *Change Management Strategies and Performance of Commercial Banks in Nyeri County*, Kenya, Kenyatta University.
- Okemba, Shadrack (2018), *The Impact of Change Management on Organization Success*, Master Thesis, University of Applied Sciences.
- Purnomo, Eko Nurhaji. Supriyanto, Achmad. Zummy, Mustiningsih. Anselmus Dami (2021), *The Effectiveness of Principal Leadership Styles in Crisis Management*, Pedagogika Journal, Vol. 141, No. 1.
- Sarwar, Uzma. Tariq, Rameez. Qi Zhan Yong (2022), *Impacts of Leadership & Change Management on Employees' Performance: Evidence from Pakistan*, International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies.
- Shakya, Mohini (2022), *Crisis Management and The Leader's Ability to Drive Organization Towards Productivity*, Master Thesis, Xavier'S College, Nepal.

