

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر

"دراسة حالة لإدارة بنك قطر الدولي الإسلامي لأزمة جائحة كورونا"

إعداد

مبارك جبر مبارك المفرح النعيمي

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة

يونيو 2023م / 1444هـ

©2023. مبارك جبر مبارك المفرح النعيمي. جميع الحقوق محفوظة.

لجنة المناقشة

استُعرضت الرسالة المقدّمة من الطالب/ مبارك جبر مبارك المفرح النعيمي بتاريخ يونيو 2023، وُوفّق عليها كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالب المذكور اسمه أعلاه. وحسب معلومات اللجنة فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على أن تكون جزء من امتحان الطالب.

الاسم

د. تامر الشرنوبي

المشرف على الرسالة

أ.د. حاتم الجوهري

مناقش

المُلخَص

مبارك جبر مبارك المفرح النعيمي، الماجستير التنفيذي في القيادة:

يونيو 2023.

العنوان: استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر "دراسة حالة لإدارة بنك قطر الدولي الإسلامي

لأزمة جائحة كورونا"

المشرف على الرسالة: د. تامر الشرنوبي

شهدت الفترة الماضية عدت أزمات متعاقبة على دولة قطر، كأزمة الحصار ٢٠١٧، وأزمة كورونا في عام 2020 والتي ألقت بظلال تأثيرها على جميع القطاعات الحيوية في الدولة بشكل عام وعلى قطاع البنوك بشكل خاص. ومع تعاقب الأزمات كان لا بد من الوقوف وتحليل كيفية إدارة المؤسسات المصرفية للأزمات والمخاطر المرتبطة بها وهذا ما سنتناوله الدراسة الحالية والمتعلقة بدراسة حالة لإدارة بنك قطر الدولي الإسلامي لأزمة جائحة كورونا،

وتعتبر هذه الدراسة دراسة نوعية مكتبية Qualitative desk research فهي تعتمد على جمع وفهم وتحليل البيانات الثانوية كالدراسات السابقة والبحوث والكتب وكذلك التقارير الصادرة من بنك قطر الدولي الإسلامي ومحاضر الاجتماعات الخاصة به. توصلت الدراسة إلى قيام البنك بمراقبة ودراسة الوضع أثناء أزمة الجائحة، واتخاذ عدد من الإجراءات لضمان سلامة وأمن موظفي البنك، والحرص على استمرارية الأعمال وتقديم خدمة العملاء دون انقطاع على مدار الساعة، وإجراء عدد من اختبارات الضغط لتقييم مرونة المركز المالي للبنك وكفاية رأس ماله، للنظر في مدى قدرته على تحمل المخاطر وضمان استقرار مركزه المالي. أظهرت النتائج أيضاً قيام البنك بتفعيل خطط إدارة المخاطر الخاصة لمواجهة مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل ومخاطر السيولة النقدية، وتبنى البنك استراتيجيات للتعامل مع الأزمة ومن بينها الاستراتيجية الهجومية والاستراتيجية

الدفاعية واستراتيجية المناورة، الأمر الذي ساهم في ضمان قدرة البنك على تلبية متطلبات الخدمات المصرفية التي يقدمها، وتعزيز مركز البنك المالي، وتحقيقه عدد من المؤشرات الدولية الهامة من وكالات التصنيف الائتماني العالمية.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد:

فإن الفضل والشكر لله جل وتعالى في علاه الذي من علي بكرم جوده بأن أتاح لي إنجاز هذا العمل، في وسط الظروف الخاصة التي أمر بها، فله الحمد والشكر والثناء أولاً وآخراً. وكذلك أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور الفاضل/ تامر الشرنوبى، الذي لم يدخر جهداً في الإشراف على رسالتي، وتقديمه الإرشادات والتوجيهات التي مكنتني من إنجازها على هذا النحو، والذي أكن له كل الاحترام والتقدير على جهوده الطيبة المبذولة في سبيل إعداد وإكمال رسالتي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكافة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة قطر، الذين قدموا لنا مختلف الدعم والمساندة أنا وزملائي الطلاب، لكي نستطيع إنجاز متطلبات برنامج الماجستير التنفيذي فالقيادة.

كما أوجه خالص الشكر لزملائي طلاب البرنامج على الدعم والمساعدة طوال فترة البرنامج. وأيضاً لا يفوتني تقديم الشكر لإدارة مركز قطر للقيادات التي كانت معنا باستمرار طوال مدة البرنامج.

الإهداء

أتقدم بإهداء هذه الدراسة إلى جدتي شفاها الله وعافاها،
والى داعمتي الأولى أمي الغالية أطال الله في عمرها،
والى زوجتي العزيزة المخلصة، والى ابنتي الغالية مريم،
على أمل بالله أن تكبر وتقوم بإهدائي دراستها الجامعية،
كذلك أهدي هذه الدراسة إلى معلمتي الأولى أختي الغالية،

وأخواني العزيزين،

وأهديها إلى مديري وزملائي في العمل الذين قدموا لي الدعم والمساندة أثناء الدراسة،
وأهديها كذلك إلى أصدقائي وكل من علمني وشجعني وأنار طريقي طيلة مشوار دراستي،
وأهديها إلى كل شغوف ومحب للعلم وأهله،

تمت بحمد الله ومنه وفضله وجود كرمه في 22/محرم/1445هـ - 9/أغسطس/2023م

فهرس المحتويات

ج	شكر وتقدير
ح	الإهداء
ر	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة وأهميتها:
6	تساؤلات الدراسة
6	أهداف الدراسة:
7	أهمية الدراسة:
8	المساهمة النظرية/العلمية:
8	المساهمة العملية/التطبيقية:
8	منهجية الدراسة:
9	الفصل الثاني: مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة
9	المقدمة:
11	القيادة الاستراتيجية:
12	تعريف القيادة الاستراتيجية:
16	ممارسات القيادة الاستراتيجية:

16	التوجه الاستراتيجي:
16	تطوير رأس المال البشري:
17	تطوير الثقافة التنظيمية:
17	إيجاد رقابة متوازنة وفعالة:
17	الإبداع والابتكار في المنظمة:
17	إعداد وتقييم القادة:
18	استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر:
20	إدارة الأزمات والمخاطر:
20	مفهوم الازمة
20	تعريف الازمة:
21	الازمة المالية:
22	أسباب نشوء الأزمات:
22	خصائص الأزمة:
23	أنواع الازمات المالية:
23	أزمة العملة وسعر الصرف:
24	أزمة أسواق المال:
24	الازمات المصرفية:
24	المخاطر المالية التي تتعرض المؤسسات المصرفية:
26	دور استراتيجية ادارة الأزمات والمخاطر
28	برنامج إدارة الأزمة:

28	مرحلة ما قبل الأزمة:
29	مرحلة الاستجابة اللازمة:
30	مرحلة ما بعد الأزمة:
31	تأثير أزمة كورونا على البنوك
52	تعليق الباحث على الدراسات السابقة:
57	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
57	المقدمة:
57	منهجية الدراسة:
58	تصميم الدراسة:
61	جمع البيانات:
64	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
64	المقدمة:
75	إجراءات استمرارية الأعمال:
76	إجراءات تسير الأعمال:
77	استراتيجيات البنك للتعامل مع الأزمة:
79	استراتيجية المناورة:
80	استنتاجات الدراسة:
85	الفصل الخامس: توصيات الدراسة
90	قائمة المصادر والمراجع

90.....المراجع باللغة العربية:

94.....قائمة المراجع الأجنبية:

95.....مراجع شبكة الإنترنت:

قائمة الجداول

الجدول رقم 1: ملخص الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم الدراسة.....32

الجدول رقم 2: العناصر والتحليل66

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعتبر المؤسسات المصرفية الشريان الرئيسي للمجتمعات، وعصب الاقتصاد الوطني في أي بلد في العصر الحديث، حيث تلعب هذه المؤسسات على اختلاف أنواعها وتعدد نشاطها دور هاماً في الحياة الاقتصادية على المستويين المحلي والدولي، كما تعتبر هي المحرك الأول للحكومات في عملية بناء الاقتصاد الوطني.

وبشكل عام تواجه المؤسسات المصرفية العديد من المعضلات التي تؤثر بالسلب على أداءها وقد تصل في بعض الأحيان إلى تعثرها وإنهاء مسيرة عملها وتصفيتها من سوق المال والأعمال. وتنقسم تلك المعضلات إلى معضلات قانونية كما هو الحال في التشريعات المنظمة لأعمال الشركات والبنوك في الأسواق المحلية والتي قد تحد من تطورها ومواكبة التغيرات التي تترتب على تقلبات الأسواق المحلية والدولية سريعة التغير. بالإضافة لذلك، تواجه المؤسسات المصرفية معضلات عملية متعلقة بطبيعة نشاطها وتؤثر على أعمالها وتبرز خصوصاً عند حدوث الأزمات التي قد تعصف بالشركات والمؤسسات المصرفية.

يتطرق الباحث من خلال هذه البحث إلى دراسة معضلة حيوية من المعضلات العملية وهي الأزمات. وتعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الازمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الخارجية والداخلية التي تعمل بها المؤسسات المصرفية، وسوف نتطرق لتلك التعريفات المتعددة بقدر الإمكان، فالأزمة في اللغة تعني الشدة والقحط، والمأزم هو المضيق، أما اصطلاحاً فهي تعني موقفاً عائقاً يشكل نقطة تحول مهمة للمنظمة، ويتطلب الموقف تغييراً حاسماً، ويستلزم اتخاذ قرار

سريع وحازم، ويتطلب الموقف أيضا ابتكار أساليب وأنشطة سريعة وجديدة لمواجهة الظروف الجديدة (أبو حجير، 2014).

وتتبع خطورة الأزمات من تأثيرها المباشر على الجوانب الحيوية بشكل خاص للمؤسسة لتكون تهديدا مباشراً وصريحاً لبقائها واستمراريتها. وتعتبر نقطة تحول أيضا في أوضاع غير مستقرة تولد نتائج غير مرغوبة كما تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وقد تؤدي الى خسارة مادية ومعنوية تتضرر بها سمعة الشركات والبنوك ومكانتها ومستقبلها.

ولخطورتها أصبحت البنوك تتجه في سبيل البقاء والمنافسة الى إدراك مفهوم الازمة والتعامل معها سواء كان على مستوى صناعة الازمة او ادارتها وللعبور بالمؤسسة إلى بر الأمان. لذا يبرز هنا دور القيادة الاستراتيجية للمؤسسات، وتعددت تعريفات القيادة الاستراتيجية بتعدد المراحل التي مر بها فمصطلح القيادة الاستراتيجية انبثق من الادارة الاستراتيجية حيث أن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية، وتعود نظرية القيادة الاستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى Upper Echelons التي طورت من طرف Mason & Hambrick عام 1984 وتشير النظرية إلى أن المنظمة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى بحيث أن معارف وقيم و تفضيلات المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الاستراتيجية (الوهاب، 2002). أما في 2003 (Orden) عرف القيادة الاستراتيجية بأنها مفهوم يتعلق بأيدولوجية المنظمة وهويتها ورؤيتها بالنظر إلى البيئة الكلية والتي من خلالها يتم إبراز الكفاءات الأساسية (كريم وبوفلجة، 2017). لذلك تحاول القيادة للمؤسسات أن تلعب دور بارز في إدارة الازمة من خلال استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر والتعامل مع مراحل الأزمة لتفادي الأثار السلبية لها والحد منها وهذا هو محور الدراسة الحالية التي تعنى ببيان أثر استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر على إدارة الأزمة.

تعد دولة قطر من الدول التي تتمتع بقطاع مصرفي قوي ومتطور، وبها عدد كبير من البنوك العالمية والمحلية التي تقوم على تلبية احتياجات الأفراد والشركات المحلية والعالمية كتمويل المشاريع وضخ سيولة للاستثمارات وتشجيع التجارة الدولية وتقديم الخدمات المصرفية الشخصية والخاصة ودعم الأعمال التجارية (موقع وزارة التجارة والصناعة القطرية، 2023). كجميع القطاعات في دول العالم، تأثر القطاع المصرفي في دولة قطر بشكل كبير بسبب جائحة كورونا كوفيد-19، وما نتج عنها من إجراءات احترازية اتخذتها الحكومة بما في ذلك الإغلاقات وسياسية الحظر والحجر الصحي، التي أثرت بشكل كبير في تقليل النشاط الاقتصادي التي بدورها أثرت على بيئة الأعمال التجارية.

وقد أدت هذه الظروف إلى تحديات كبيرة للبنوك في دولة قطر ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- تراجع الإيرادات:

تراجعت الإيرادات بسبب تراجع النمو الاقتصادي وتراجع الطلب على الخدمات المصرفية والتمويلية، والتي أثرت سلباً على أرباح وعوائد البنوك.

2- تحديات التمويل:

تأثرت البنوك في دولة قطر بتحديات التمويل والحصول على التمويل اللازم لتلبية الطلب على بعض الخدمات.

3- تزايد المخاطر الائتمانية:

ازدادت المخاطر الائتمانية أيضاً بسبب تراجع النمو الاقتصادي والتداعيات الاقتصادية للجائحة، مما عرض بعض البنوك لخسائر كبيرة.

4- تحديات التكنولوجيا:

زادت التحديات المتعلقة بالتكنولوجيا والتحول الرقمي خاصة في ظل الجائحة، حيث اضطرت البنوك إلى تحديث البنية التحتية للتكنولوجيا وتعزيز الأمن الإلكتروني والخصوصية لحماية المعلومات المالية للعملاء، وأيضاً إنجاز الخدمات التي تقدمها من خلال التطبيقات الذكية.

5- التحديات التنظيمية:

تأثرت البنوك بالتحديات التنظيمية الناجمة عن الجائحة، وخاصة سياسات الإغلاق والحجر الصحي، ونسب تواجد الموظفين والعملاء داخل الأماكن المغلقة، حيث اضطرت لتحديث السياسات والإجراءات لتلبية متطلبات التعامل مع الوضع الجديد.

وسوف نتعرض في هذا البحث إلى دراسة نموذج بنك قطر الدولي الإسلامي وهو أحد أكبر البنوك القطرية والمدرجة أسهمه في سوق الأوراق المالية (بورصة قطر)، ويعتبر بنك قطر الدولي الإسلامي بنك ذو طابع إسلامي تابع للقطاع الخاص في دولة قطر ويقدم حلولاً مصرفية إسلامية للأفراد والشركات، وقد تأسس البنك في العام 1991.

طبقاً للموقع الإلكتروني للبنك، تأسس البنك على ثلاث ركائز هي الثقة ومبدأ الأسرة الواحدة والالتزام، ويواصل البنك تطوير هذه الركائز بما يتفق مع احتياجات قاعدة عملائه المتزايدة، الأمر الذي يساهم في تعزيز نهج التفكير المتطور بشأن الخدمات المصرفية الإسلامية على المساهمة في هذه السوق الرائجة المتنامية بمنتجات تتفق مع الشريعة الإسلامية وتلبي توقعات جميع عملائه (موقع بنك قطر الدولي الإسلامي، 2023).

يخضع بنك قطر الدولي الإسلامي لإشراف مصرف قطر المركزي وهو حاصل على تصنيف عالي للقوة المالية والنظرة المستقبلية من وكالات التصنيف الائتماني الدولية، ولهذا يعمل البنك

في إطار المعايير المحلية والدولية لتقديم أفضل منتجات الودائع والتمويل والتأمين لعملائه وفق الشريعة الإسلامية (موقع بنك قطر الدولي الإسلامي، 2023).

مشكلة الدراسة وأهميتها:

شهدت الأعوام القليلة الماضية أزمات متعاقبة على دولة قطر، أزمات شهد لها بالحداية لما كان لها من الصدى الكبير على النظام الاقتصادي في الدولة، حيث وقعت الدولة في الخامس من شهر يونيو من العام ٢٠١٧ تحت الحصار من دول الجوار، وما لبثت الأمور أن تتفك إلا ودخلت الدولة في أزمة كورونا في عام 2020 والتي ألقت بظلال تأثيرها على جميع القطاعات الحيوية في الدولة بشكل عام وعلى قطاع البنوك بشكل خاص.

ومع تعاقب الأزمات كان لابد من الوقوف على جملة من الحلول الناجعة التي تجعل من مختلف القطاعات بشكل عام والمؤسسات المصرفية بما فيها البنوك بوجه الخصوص في مأمن من تأثير تلك الأزمات، وهذا ما وجده البعض في استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر، التي تُعد عنصرًا أساسيًا في إدارة الازمات والمخاطر، حيث يمكن لقادة المؤسسات المالية أن يلعبوا دورًا مهمًا في تطوير وتنفيذ استراتيجيات لإدارة الازمات التي قد تؤثر على أداء المؤسسات المالية ونتائجها.

ومن أجل تحقيق نتائج أفضل، يتعين على قيادة المؤسسات المالية توظيف مجموعة من الأدوات والتقنيات، لإدارة المخاطر او الازمات المتعلقة بالموارد والتكنولوجيا والمال والبيئة وغيرها، بل ووضع استراتيجيات خاصة للتعامل معها مسبقاً، وتكمن مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن الدور الذي تلعبه استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر في البنك في تخطي الأزمات التي تعترض مسيرة البنك.

تساؤلات الدراسة

تحتوي الدراسة الحالية على تساؤل رئيسي يتمثل فيما يلي:

ما هو دور استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر في البنك لإدارة أزمة جائحة كورونا؟

التساؤلات الفرعية:

ينبع عن السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

١- ماهي أهم اثار أزمة كورونا على بنك قطر الدولي الإسلامي في قطر؟

٢- كيف تعامل البنك مع أزمة كورونا والاثار المترتبة عليها؟

٣- كيف تعاملت القيادة في بنك قطر الدولي الاسلامي مع الازمة؟

٤- هل تم وضع خطة عمل استراتيجية لتخطي أزمة كورونا واثارها؟ ماهي اهم ملامح/ محاور

هذه الخطة؟

٥- ما هو الدور الذي لعبته استراتيجية ادارة الازمات والمخاطر في بنك قطر الدولي الاسلامي

خلال فترة كورونا؟

٦- ماهي اهم الدروس المستفادة من هذه الأزمة والتي يجب اخذها في الحسابان في حالة حدوث

ازمات مشابهة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى استكشاف فعالية استراتيجية ادارة الازمات والمخاطر، وتوثيقها وتحليلها أثناء

وبعد الأزمة، وذلك من خلال التطبيق العملي على نموذج الدراسة وهو بنك قطر الدولي الإسلامي،

وبيان أثر إدارة البنك لاستراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر، ولتحقيق ذلك تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تحديد اهم آثار ازمة كورونا على البنك الدولي الاسلامي في قطر وكيفية تعامل البنك معها.
- 2- بيان كيفية تعامل القيادة في بنك قطر الدولي الاسلامي مع الازمة، وتوضيح دورها.
- 3- التعرف على دور استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر في البنك في ظل أزمة الجائحة.
- 4- تحليل وتوثيق استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر في البنك لإدارة أزمة جائحة كورونا.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الذي تتناوله الدراسة، حيث يعد هذا القطاع من أهم القطاعات الحيوية داخل الدولة، حيث يساهم قطاع البنوك في إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال توفير التسهيلات المالية للمشاريع على اختلاف أنواعها، مستفيداً من الاحتياطات النقدية التي يمتلكها، حيث ارتفعت أصول القطاع المصرفي في قطر إلى ما يقارب 2 تريليون ريال حتى نهاية شهر مايو 2023، لتصل إلى مستويات قياسية تصدرت بها قائمة أقوى 50 بنكاً في الشرق الأوسط لعام 2022، بالإضافة إلى دعمها لاستراتيجية التنمية الوطنية لدولة قطر (رؤية قطر 2030)، (موقع صحيفة العرب القطرية، 2023).

تُعد دراسة دور استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر لدى إدارتها للأزمات المختلفة، من القضايا الأساسية التي تشغل تفكير العديد من المؤسسات المالية، ولذا، تم اختيار موضوع استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر لإدارة بنك قطر الدولي الإسلامي لأزمة جائحة كورونا، إيماناً من الباحث بمكانة وأهمية استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر داخل أي منظمة، وما قد تلعبه من أدوار محورية

فيها، حيث تعتبر الاستراتيجية الناجحة لإدارة الأزمات بمثابة بوصلة تسيير بالمنظمة إلى الوجهة التي رسمتها. ولتحقيق ذلك لابد من تذليل الصعوبات وإزالة الحواجز والعقبات، ومحاولة تجنب الأزمات أو التخفيف من حدتها، من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى للوصول إليها، والحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها ونموها.

ويمكن توضيح بشكل دقيق أهمية الدراسة كالاتي:

المساهمة النظرية/العلمية:

تساعد الدراسة على بيان دور استراتيجية إدارة الازمات والمخاطر لإدارة بنك قطر الدولي الإسلامي لأزمة جائحة كورونا كدراسة حالة. طبقاً للبحث الذي قام به الباحث، لا توجد دراسات منشورة تتناول حالة لإدارة أزمة جائحة كورونا في قطاع البنوك في دولة قطر.

المساهمة العملية/التطبيقية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في ابرازها لدور استراتيجية في إدارة الازمات والمخاطر والخاصة في قطاع البنوك. يأمل الباحث أن تساعد التوصيات التي ستخرج بها الدراسة في تطوير وتحسين استجابة البنوك للازمات والمخاطر التي قد تواجهها.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على دراسة حالة إدارة لبنك قطر الدولي الإسلامي لأزمة جائحة كورونا. وتعتبر الدراسة الحالية دراسة مكتبية تعتمد على تحليل البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من المصادر الثانوية والتي تتمثل في الدراسات السابقة والبحوث والكتب التي بحثت وناقشت مجال القيادة الاستراتيجية، وكذلك استراتيجية ادارة الازمات والمخاطر، والتقارير الصادرة من بنك قطر

الدولي الإسلامي، أو من مصرف قطر المركزي، أو تلك الصادرة من مختلف الأجهزة الحكومية
في دولة قطر أو المنظمات الدولية ذات العلاقة.

الفصل الثاني: مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة

المقدمة:

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم القديمة التي رافقت الجماعات منذ قديم الأزل، وظهرت القيادة بمفهومها القديم بمعنى مواز لمبدأ الملك حيث كان القائد أي قائد الجماعة يمارس سلطاته القيادية بتسلط وديكتاتورية وانفراد بالرأي. ومع بدايات الثورة الصناعية أخذ مفهوم القيادة وتحت ضغط توسع الأعمال وظهور مبادئ التشاركية منحى آخر حيث باتت القيادة تتسم بشيء من المرونة وباتت القيادة تتسم بالتشاركية نوعاً ما، وبعد الثورة الصناعية انفك مفهوم القيادة عن جميع أغلاله السابقة وبات مبدأ التشاركية والتأثير في الآخرين والجماعة الأساس للقيادة الإدارية (حلاق، 2020).

ولم يقف التطور عند ذلك الحد بل امتد ليشمل كذلك توسيع الأفاق الإدارية وتتنوع مصادره والاعتماد بشكل وثيق على الدراسات العلمية والمنهجية في مجالات العلوم الإدارية، بل وباتت هذه العلوم أساساً للإطار العام للخطط الاستراتيجية التي تضعه الشركات والمؤسسات وأصبحت هذه الشركات والمؤسسات تعتمد على العلوم في بناء خططها الاستراتيجية وفي رسم أهدافها العامة وتحديد الوسائل التي تعتمدها لتحقيق هذه الأهداف.

ومع التطور الكبير في مجال إدارة المؤسسات والشركات إلا أنها تواجه مشاكل كبيرة تعرقل عملية تقدمها بل وتسهم في العديد من الحالات إلى إيقاف نشاطها بشكل كلي وإنهاء أعمالها وتعتبر الأزمات والمخاطر المباشرة وغير المباشرة سواء الأزمات الطبيعية أي التي تحدث بفعل الكوارث أو الأزمات المفصلة التي تحدث بفعل الإنسان أو بالمشاركة منه كتقلبات الأسواق، من أعمال المؤسسات والشركات بما في ذلك البنوك. ونظراً لخطورتها فقد كثفت المؤسسات من جهودها في

عمليات مواجهة الأزمات ابتداءً من إدراك مفهوم الازمة والتعامل معها سواء كان على مستوى صناعة الازمة او ادارتها وصولاً إلى العبور بالمنظمة إلى بر الأمان. من خلال هذا الفصل، سيتم عرض الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات والمخاطر متخذاً من جائحة كورونا كنموذج بحثي للأزمات. ولذلك يستهدف الباحث في هذا الفصل إلى:

1. بيان المفاهيم الأساسية للدراسة كالقيادة الاستراتيجية واستراتيجية إدارة الازمات والمخاطر واهم ممارساتها الادارية وعلاقتها بإدارة الأزمات والمخاطر والازمات، تعريف الازمة والازمات الاقتصادية والمالية وأنواعها.

2. بيان علاقة إدارة الازمات والمخاطر، وتوضيح المخاطر المالية التي قد تتعرض لها المؤسسات المصرفية.

3. بيان دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وتأثير أزمة كورونا على البنوك.

4. عرض نتائج الدراسات السابقة الخاصة باستراتيجية إدارة المخاطر والازمات.

5. رأي الباحث في الدراسات السابقة وما ستقدمه دراسته لسد الفجوة لتلك الدراسات.

القيادة الاستراتيجية:

تشكل القيادة الاستراتيجية إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات، وخلق توازن بينها وبين الموظفين، والسعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين، بما يشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائمين، فضلاً عن متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة، بالإضافة إلى وضع الخطط الاستباقية في مواجهة الأزمات المستجدة

(Thielsch & all, 2021) فالعمل بقيادة استراتيجية متميزة ومبدعة وكفؤة، يجعل المنظمات قادرة على مواجهة الأزمات التي تتعرض لها. إذ تتخذ الأزمات أشكالاً مختلفة، لها درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المنظمة، فقد يكون بعضها داخلياً، ويمكن أن يشكل دماراً داخلياً، وقد

يكون البعض الآخر عاماً ويتخذ نطاقاً واسعاً (Dai & all, 2020)، حيث هناك الأزمات الهائلة التي تطل تنظيمات عديدة ومختلفة في نفس الوقت، ومهما كان شكل الأزمة وما تفرزه من مشكلات معقدة، فعلى القائد الإداري أن يواجهها وبإمكانه أن يوفر قدراً من الأمان والهدوء، وأن كل شيء سوف يتم عمله من أجل حل تلك الأزمة.

أصبحت القيادة الاستراتيجية واستراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها، بحيث فرض موضوع القيادة الاستراتيجية واستراتيجية إدارة الأزمات حضورهم بقوة في شتى المؤسسات وبالأخص البنوك، لما لهما من تأثير على حسن سير عمل تلك المؤسسات وإنتاجيتها.

كما أن القائد الاستراتيجي البارِع، يستطيع أن يدرك الدور الملائم الذي عليه تأديته، وأن يغير الأدوار وفقاً للضرورة فالقائد الاستراتيجي الذي يمتلك البصيرة في معالجة المشاكل واختلاق الفرص من خلال النمط القيادي الذي يمارسه، وطريقة تفكيره وخطته الاستراتيجية. فضلاً عن صفاته القيادية التي تتمثل في شخصيته وفي قدرته على استثمار إمكاناته نحو العمل البناء المثمر، في سبيل بناء علاقات إنسانية إيجابية، مع العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم، وتحفيزهم على العطاء. فالقدرة على القيادة هي ذروة الفعالية الشخصية والمؤسسية، فقدرته الشخص على القيادة تنعكس على فعالية المؤسسة قوة أو ضعفاً (Cunningham & Hayes, 2020).

تعريف القيادة الاستراتيجية:

كلمة استراتيجية Strategy أصلها إغريقي وتتألف من مقطعين هما Stratos وتعني الجيش أو المجتمع الكبير وكلمة Egy وتعني التوجيه أو القيادة، وبذلك فهي تعني قيادة الجيش باعتبار أن المنظمات العسكرية هي أول المنظمات ظهوراً في التاريخ. ويقصد بالاستراتيجية في سياق منظمات

الأعمال الخطة الاستراتيجية الشاملة التي تحدد التوجه طويل الأمد للمنظمة وتخصيص الموارد واستغلالها بصورة سليمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال:

- القدرة على تكوين رؤية خاصة بالمنظمة ونشرها بين العاملين.
- القدرة على تأسيس القدرات الأساسية الخاصة بالمنظمة.
- بناء الثقافة التنظيمية الأخلاقية الفاعلة والمحافظة عليها.

وتشكل القيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة للمنظمات حيث أن عليها المساهمة على تشجيع الابتكارات والإبداعات، فكلما زادت هذه القدرات زاد احتمال احتواء جوانب التغيير التنظيمي، أيضاً زيادة الدور المتوازن بين حاجات الأطراف المختلفة سواء داخل أو خارج المنظمة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تعمل على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة.

ظهرت العديد من التعريفات لمفهوم القيادة فعرفت بمفهوم شمولي وعام بأنها: مجموعة الجهود التي يبذلها بعض أفراد المنظمة للتأثير في الناس أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (ابن سليم وبولرباح، 2020). وعرفها اتجاه آخر بأنها عبارة عن التنسيق والتعاون بين الجهود والمهارات والموارد البشرية المختلفة لتحقيق هدف معين، والقيادة الاستراتيجية واحدة من أكثر أساليب القيادة انتشاراً وشيوعاً، سواء الخاصة بأفراد أو مؤسسات، وهي مهارة وأسلوب أثبت نجاحه في الكثير من الشركات والمؤسسات التي تنتهج نهج الأسس العلمية والخبرة في القيادة الاستراتيجية (حسين وساجد، 2020).

وعرفها اتجاه آخر ومن وجهة أثرها بأنها قدرة الفرد على إحداث التأثير في شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف التي رسمتها المنظمة (حلاق، 2020). ومن وجهة نظر تطبيقية عرفت القيادة بأنها

نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستجابة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة (بن أحمد، 2015).

نخلص مما سبق إلى أن القيادة تعبر عن عملية التأثير التي يحدثها الفرد على مجموعة من الأفراد وشحن معنوياتهم وحشدهم وتنشيطهم وتوحيدهم وذلك للسعي نحو تحقيق جملة الأهداف المشتركة بينهم والتي تعتبر تحقيقاً لأهداف المنظمة (علالي، 2022).

ومع التطور في علم الإدارة ظهرت القيادة بمفهومها الحديث الموسوم بالقيادة الاستراتيجية حيث ظهر هذا المفهوم الحديث في علم الإدارة بفضل العالم كولتر الذي رأى أن القيادة يجب أن تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة، من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف وهذا هو المفهوم الحديث للإدارة الاستراتيجية (يونس، 2002).

وتتطلب القيادة الاستراتيجية أن يتوافر القائد أو القادة على قدر عال من التوقع والتصور والحفاظ على المرونة في التعامل والعمل والتفكير بطريقة استراتيجية والعمل مع الآخرين بقصد إحداث التغيير وتحقيق النتائج المرجوة والمرسومة (علالي، 2022).

كما وتتطلب القيادة الاستراتيجية وبشكل رئيسي تمتع القائد أو القادة في المنظمة بخاصية القدرة على الاستمرار في خلق دافع لوجود المنظمة والقدرة على التركيز على الأنشطة التشغيلية للمنظمة، كما وتتطلب وفي الوقت ذاته مراقبة التغييرات التي تؤثر على المنظمة سواء التغييرات الداخلية أو الخارجية فضلا عن قدرته على إدارة البيئة الخارجية (يونس، 2002).

فالإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تمتلك من خلالها الإدارة العليا للمنظمة رؤية ورسالة وتأثير على الآخرين من خلال التركيز عليهم والقيام بتنفيذ تلك الرؤية لتحقيق أفضل أداء يكون محفزاً للتغيير ويحافظ على الاستمرارية (علالي، 2022).

ومن حيث خصائصها فتتطلب القيادة الاستراتيجية أن يتوافر لدى القائد جملة من الخصائص ومن تلك الخصائص التنظيمية بحيث يتوجب على القائد أن يكون قادراً على توجيه الاستراتيجية وكذلك ترجمة مبادئ وأسس الاستراتيجية إلى أفعال وتطبيقها على أرض الواقع فضلاً عن القدرة على تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة (العرفاوي، 2019). كما تتطلب القيادة جملة من الخصائص الشخصية ومن ذلك القدرة على التنبؤ وتوافر الرغبة في التغيير بالإضافة إلى القدرة الفائقة على الملاحظة والالتزام الجيد والإحاطة بشؤون العمل (الغول، 2023).

فتلك الخصائص تؤهل القائد الاستراتيجي بالمساهمة في التأثير على الأطراف المختلفة للعمل بشكل إيجابي بما يحقق الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة. وفيما يلي أهم خصائص القائد الاستراتيجي (عزمي، 2010).

1. أن يكون لديه القدرة على تكوين رؤية خاصة بالمنظمة ونشرها بين العاملين.
2. لديه القدرة على تأسيس القدرات الأساسية الخاصة بالمنظمة
3. قادر على بناء الثقافة التنظيمية الأخلاقية الفاعلة والمحافظة عليها
4. له القدرة على اتخاذ القرارات بغض النظر عن المخاطر المتوقعة
5. توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة أهداف المنظمة
6. تطوير وتطبيق أنظمة الرقابة التي تساعد المنظمة في إدارة رأس المال
7. جذب العاملين والمحافظة عليهم والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم

8. تبنى الاستراتيجيات ذات القيمة مثل الاستراتيجيات التعاونية الفعالة

9. تعظيم قدرة المنظمة على التكيف والمرونة

10. القدرة على تحديد القوى الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر في بيئة المنظمة

وتلعب القيادة الاستراتيجية العديد من الأدوار الهامة في حياة المنظمة (المطيري، 2003) ومن

ذلك:

1. إحداث التغييرات في المنظمة وإدخال هذه التغييرات لها وتطوير أداء الموظفين داخل المؤسسة.

2. إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعلها قادرة على مواجهة المشكلات التي

تظهر أو ستظهر مستقبلاً.

3. تعد القيادة الاستراتيجية مصدر للابتكار وتوليد المهارات المعرفية والفنية والإدارية.

4. تعمل القيادة الاستراتيجية على التوفيق بين حاجات جميع المستفيدين وذلك بما تحمله من

قدرات للتعامل مع جميع الظروف العادية أو الاستثنائية.

ممارسات القيادة الاستراتيجية:

هناك اختلاف في تحديد الممارسات الاستراتيجية للقادة وفي ما يلي اهم الممارسات المطبقة:

(Ireland, Hitt 2005) (Diana et a, 2014)

التوجه الاستراتيجي:

لابد من مشاركة القائد للآخرين في وضع التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وليس صياغة الاستراتيجية

وإجبار الباقين على اتباعها. ويشترط في التوجه أن يضيف تميزاً يمكن تحقيقه وليس شيئاً من

الخيال، وأن تحظى بالإجماع والالتزام بتحقيقها مما يحدث رغبة شاملة في التغيير، وأن تخلق

الرؤية اقتناع والتزام لدى العاملين، وأن ترجمتها لأهداف طويلة وقصيرة الأمد لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس.

تطوير رأس المال البشري:

تطوير رأس المال البشري في المنظمات بصورة مستمرة يعتبر ذا أولوية ملحة في ظل الحاجة للاستمرارية في عالم يتسم بالتغير السريع والأنظمة المتداخلة والبيئة التنافسية الشديدة، ويجب ألا يفهم من ذلك أن القادة بمعزل عن ذلك التطوير (Memon, 2009) ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال استخدام برامج التدريب والتطوير الفاعلة سواء الداخلية أو الخارجية بهدف بناء المعرفة والمهارات واكتساب المزيد من الخبرات.

تطوير الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة العقائد والرموز والقيم الجوهرية والمبادئ والتقاليد وطرق تنفيذ الأعمال المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تؤثر في الطريقة التي يتصرف بها العاملون. كما تؤثر في طريقة إنجاز الأعمال من حيث إنها تعمل على توجيه وضبط سلوك العاملين؛ وتعد عاملاً مؤثراً على الأداء ويجب الاهتمام به بشكل جيد.

إيجاد رقابة متوازنة وفعالة:

يجب على القيادة إتباع أساليب مختلفة من أنواع الرقابة الاستراتيجية دون الالتزام بنمط واحد من الرقابة، مع مراعاة أن تمتاز الرقابة بالمرونة والاستمرارية والدورية ويمكن أن يتبع النمط الدوري الفجائي من الرقابة والوقوف على معدلات الأداء ومشاكل العمل والعاملين والعمل على الوقاية من وقوعها.

الإبداع والابتكار في المنظمة:

وهي الاتيان بالجديد إدارياً وتكنولوجياً، أي يشير إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وطرق جديدة تساهم في تميز المنظمة عبر إنتاج الأفكار بهدف تحقيق مطالب معينة في وقت محدد، وترجمة هذه الأفكار إلى واقع ملموس.

إعداد وتقييم القادة:

تتضمن مسؤولية الاختيار السليم للقادة الجدد ممن يتوفر فيهم القدرة على التعاون والعمل من خلال روح الفريق، التواصل الجيد مع الزملاء في محيط العمل أو المرؤوسين. كما يجب على المنظمة القيام بتقييم أدائها لمعرفة مدى نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها، ومقارنتها مع المنظمات المنافسة في السوق.

استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر:

على الرغم من تعدد أنواع الأزمات إلا أن الهدف من مواجهتها هو الحد من شدة تأثيرها من خلال دراسة أسبابها وعواملها، كما يترتب على إدارات المؤسسات الذين يتولون إدارة الأزمة أن يختاروا الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الخطر المحتمل الذي ممكن أن تحدثه الأزمات والمخاطر، فكلما كان الخطر المحتمل مرتفع، كان على استراتيجية الأزمة أن تحاول أن تستوعب الضحايا المتضررين من الأزمة، وينبغي لاستراتيجيات الأزمات والمخاطر أيضاً تخفيف الضرر بالسمعة الجيدة من خلال التركيز على أن للمنظمة اتخاذ الإجراءات اللازمة والصحيحة للتصرف معها، وبالتالي تكون سمعة المنظمة مطابقة مع توقعات الجمهور (عتيق، 2013). وقد وضح كل من

(عجوة وفريد، 2015) أن استراتيجيات إدارة الأزمة تختلف باختلاف نوع الأزمة ويمكن استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف وليس بنفس الوقت.

وتبرز عدة استراتيجيات لإدارة الأزمات والمخاطر وفيما يلي أبرزها:

استراتيجية المعالجة: تتحدد هذه الاستراتيجية في كيفية قيام الإدارات العليا بإعادة المنظمة إلى حالة التوازن بعد تعرض أهدافها الاستراتيجية أو عملياتها التشغيلية إلى أزمة. وتتطلب هذه الاستراتيجية بعض الإجراءات الخاصة من الناحية الإدارية والفنية.

استراتيجية الدفاع: تحدد هذه الاستراتيجية بهدف الحفاظ على الأهداف الرئيسية للمنظمة أو عملياتها الجارية من أزمة محتملة أو لا زالت في بدايتها، كما تتضمن هذه الاستراتيجية بعض الإجراءات والتي من شأنها توفير مستلزمات الدفاع للحفاظ على تلك الأهداف من أجل الاستمرار والبقاء.

استراتيجية الهجوم: تحدد بالأنشطة الموجهة نحو تحديد الأهداف الاستراتيجية أو عملياتها التشغيلية وتطويرها بما يتلاءم وتغييرات البيئة الخارجية، وذلك من خلال تحسين نوعية مخرجات تلك الأهداف وذلك على أساس أن الازمات تهيئ حالات أفضل لممارسة التفكير الإبداعي جبر (2000).

استراتيجية وقف النمو: هدفها التركيز على تقبل الأمر الواقع ومحاولة منع تدهوره، وخفض مستوى تأثير الأزمة كي لا تصل إلى حد الانفجار، وتستخدم هذه الاستراتيجية للتعامل مع قضايا الرأي العام، وتوجب الاستماع لقوى الازمة، وتقديم تنازلات، في سبيل تهيئة الوضع للمفاوضات للتوصل إلى حل للأزمة.

استراتيجية التجزئة: دراسة وتحليل مكونات الأزمة والقوى المؤثرة عليها، خاصة الأزمات والمخاطر الكبيرة، والتي يمكن تقليل حجمها، ليصبح من السهل التعامل معها.

استراتيجية تغيير المسار: للتعامل مع الأزمات والمخاطر الشديدة عبر قيادة الأزمة والذهاب معها لأقصر مسافة ممكنة، ثم تحويل مسارها بعيداً عن قمة الأزمة، ومن تلك الأساليب الانحناء للعاصفة، تصدير الأزمة إلى خارج مجالها، حيث يتضح باستعراض ما سبق أهمية استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر في التخطيط والتنظيم والتنسيق لاحتواء الأزمات والمخاطر المختلفة (السيد، 2022).

إدارة الأزمات والمخاطر:

تتخذ الأزمات أشكالاً مختلفة ولها درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المنظمة، وقد يكون بعضها داخلياً وقد يكون البعض الآخر خارجياً ويتخذ نطاقاً واسعاً (Dai & all, 2020)، حيث هناك الأزمات الهائلة التي تطال منظمات عديدة ومختلفة في نفس الوقت.

مفهوم الأزمة

تعريف الأزمة:

الأزمة في اللغة تعني الشدة والقحط، ويبدو أن المعنى اللغوي للأزمة قد أثر على مدلول هذا المصطلح في باقي العلوم الأخرى كالعلوم الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، فنجد عبارات تدخل في التعريف كعدم الاستقرار والانحيار والانقطاع المفاجئ كلها تدل على الشدة والضيق والحرَج. (النجار، 2009). ونظراً لتأثيرها الكبير على المؤسسات المصرفية (البنوك) على اختلاف نشاطها والتي قد تصل في بعض الأحيان إلى نهاية المنظمة ككل، فقد أولت العلوم الإدارية عناية بالأزمات وقد حاول الباحثون في هذا المجال وضع تعريف محدد له فعرّفها اتجاه بمفهوم واسع بأنها خلل يؤثر مادياً على المنظمة كلها كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام أي أنه خلل يصيب الأسس التي تعتبر من المسلمات لأعضاء المنظمة ويجعلها

عرضة للتهديد بالبقاء أو التغيير الكلي مع أنها من المسلمات التي يعتقد البعض عدم قابليتها للتأثر والتغيير، بحيث تصبح المسلمات والافتراضات الرئيسية التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي ومهددة بشكل مباشر، بمعنى أن الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء كيان المنظمة واستمرارها (مهنا، 2008).

وعرف الأزمات اتجاه آخر بأنها مواقف مركبة تواجه المنظمة أو النظام كله وتتحدى الافتراضات الأساسية المتعارف عليها وعادة تتطلب تلك الأزمات تصرفات وقرارات عاجلة ومستحدثة وتؤدي فيما بعد لاستجاب دقيق للنظام والافتراضات الأساسية بواسطة أعضاء النظام (هلال، 1995). وعرفها اتجاه آخر من وجهة نظر تطبيقية على أنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية تخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة من رد الفعل ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعلم (رفاعي وجبريل، 2016).

الازمة المالية:

عرفت الازمة اقتصادياً بأنها اضطراب فجائي يطرأ على التوازن في أحد الأنشطة الاقتصادية أو في مجال النشاط الاقتصادي في بلد أو عدة بلدان وتطلق بصورة عامة على الخلل الناشئ من اختلال التوازن بين العرض والطلب (يوسف، 2011). يمكن القول إن الازمة المالية هي موقف صعب يتعرض له اقتصاد دولة أو اقتصاد مجموعة دول، وهذا الموقف يؤدي إلى تهديد كبير لهذا الاقتصاد وقطاعاته ومحاوره الأساسية وغالباً يأتي هذا التهديد بصورة مفاجأة رغم البوادر والانذارات المبكرة التي تتوقعه. وهذا التفجر المفاجئ للازمة يؤدي إلى محدودية وضيق الوقت المتاح للتعامل معها ومعالجتها ومواجهتها بكفاءة وفعالية. ويمكن القول أيضاً أن الازمة المالية هي تعبير عن

حالة اضطراب في أسواق المال بحيث تصبح أسواق المال غير قادرة على توجيه الاموال بكفاءة إلى أفضل الفرص الاستثمارية في ظل سوء الاختيار والمخاطر (ابو فارة، 2015).

نخلص مما سبق إلى أن الأزمة إدارياً هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية تؤثر في سمعة الشركات المصرفية (البنوك) ومكانتها ومستقبلها (شهاب، 2016).

أسباب نشوء الأزمات:

تنشأ الازمة لأسباب مختلفة وهذه الاسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الازمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، إلا أنها تنقسم إلى أسباب طبيعية كما هو الحال في الكوارث الطبيعية كالأوبئة وأسباب بشرية كما هو الحال في سوء الفهم المبني على التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها. وسوء التقدير والتقييم القائم على المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه. كما قد تنشأ الأزمة من الإدارة العشوائية القائمة على عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط وعدم الاحترام للهيكل التنظيمي، وعدم التوافق مع روح العصر. وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات، كما يحدث نتيجة إغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب (اللامي والعيساوي، 2015).

خصائص الأزمة:

تتوافر عدة خصائص في الأزمة ومن ذلك وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات، محدودية المدة الزمنية للأزمة، فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة. ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود الى تفاقمها، ومن اهم هذه القوى هم اصحاب المصالح المعطلة او المؤجلة. ظهور اعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة كتفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية والتوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل (اللامي والعيساوي، 2015).

أنواع الازمات المالية:

أزمة العملة وسعر الصرف:

تحدث هذه الازمة عندما تتغير أسعار الصرف بسرعة بالغة بشكل يؤثر على قدرة العملة على أداء مهمتها كوسيط للتبادل ومخزن للقيمة، وتتجم أزمة العملة عن حدوث تحركات مفاجئة وتغيرات سريعة وكبيرة وحادة في أسعار الصرف وفي تدفقات رأس المال بصورة تؤدي إلى تأثير جوهري في قدرة العملة على تأدية دورها وتحدث هذه الازمة عندما تقوم السلطات النقدية باتخاذ قرارات تقضي بخفض سعر العملة كنتيجة لعمليات المضاربة وقد يقود الامر إلى انهيار جوهري لسعر العملة (ابو فارة، 2015). ويقصد بالمضاربة بمعناها الضيق في سوق الصرف الاجل، شراء أو بيع آجل للعملة بقصد الاستفادة من الفرق بين السعر الاجل يوم التعاقد والسعر الحاضر يوم الاستحقاق أي أن اهتمام المضارب ينصب أساسا على الاستفادة من توقع اختلاف سعر صرف العملاتين في السوق الحاضر عن السوق الاجل (العقون، 2013).

أزمة أسواق المال:

تتجم أزمة أسواق المال كنتيجة لارتفاع أسعار الأصول ارتفاعا يفوق القيمة العادلة لهذه الأصول وبصورة غير مبررة وهذا الارتفاع يعرف بظاهرة الفقاعة، ويحدث هذا الارتفاع غير العادل في أسعار الأصول عندما يكون الدافع للشراء هو تحقيق الربح الذي ينجم عن ارتفاع الاسعار وليس عن قدرة هذه الأصول على تحقيق الدخل، وتحدث أزمة أسواق المال عندما يتعاضم الاتجاه نحو بيع الاسهم فتبدأ الاسعار في التراجع والهبوط وتحدث حالة الانهيار (ابو فارة، 2015).

الازمات المصرفية:

تظهر الازمات المصرفية عندما يواجه بنك ما زيادة كبيرة ومفاجئة في طلب سحب الودائع ، فيما أن البنك يقوم بإقراض أو تشغيل معظم الودائع لديه، ويحتفظ بنسبة بسيطة لمواجهة طلبات السحب اليومي، فلن يستطيع بطبيعة الحال الاستجابة لطلبات المودعين إذا ما تخطت تلك النسبة و بالتالي يحدث ما يسمى بأزمة " سيولة " لدى البنك، و اذا حدثت مشكلة من هذا النوع وامتدت إلى بنوك أخرى، فتسمى في تلك الحالة بالأزمة المصرفية، وعندما يحدث العكس أي تتوافر الودائع لدى البنوك وترفض تلك البنوك منح القروض خوفا من عدم قدرتها على الوفاء بطلبات السحب تحدث أزمة في الاقراض تسمى أزمة الائتمان، وتميل الازمة المصرفية إلى الاستمرار وقتا أطول من أزمات العملة ولها آثار قاسية على النشاط الاقتصادي ، فالبنوك بطبيعتها حساسة وتتأثر بسلوك المودعين، كما أن حدوث أزمة في بنك واحد سرعان ما تتسع لتشمل كل النظام المصرفي ورغم أن الازمات المصرفية حدثت وتكررت الا أنه يبقى من الصعب تحديد توقيتها

(Stijn Claessens, M. AYHAN KOSE,2013)

المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسات المصرفية:

تتعرض المؤسسات المصرفية كالبانوك لجملة من المخاطر المالية أثناء القيام بعملياتها اليومية، تعرف المخاطر بأنها مجموعة الأخطار التي تحيط بالمؤسسات بوجه العموم والمؤسسات المصرفية بوجه الخصوص والتي تهددها بحدوث خسائر مالية كبيرة، والتي تنتج بطبيعتها كإنشائها للمشاريع الاقتصادية، ووفي هذا الحالة تزداد فرص حدوث المخاطر بازدياد الاستثمارات التي تقدم عليها المصارف، أي أنها احتمال الخسائر في الموارد المالية أو الشخصية نتيجة عوامل غير منظورة في الأجل الطويل أو القصير (شهاب، 2016).

ووفقا للمفهوم السابق فإن إدارة المخاطر المالية تتضمن القيام بجملة الأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي يتعرض لها البنك، وقياسها، والتعامل مع مسبباتها، والآثار المترتبة عليها، وكل ذلك بهدف تمكين المنشأة من التطور وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة (شهاب، 2016).

ومن أهم هذه المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات المصرفية ما يلي (بوعشه،

:2016)

1. **المخاطر الاستراتيجية:** وهي المخاطر الناتجة عن اتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ

للقرارات و عدم التجاوب المناسب مع التغيرات في القطاع البنكي.

2. **خطر الاعتماد:** وهي المخاطر الناتجة عن عجز طرف مقابل او أطراف مقابلة تعتبر كمستفيد

واحد.

3. **خطر الائتمان:** وهي المخاطر الناتجة عن عدم السداد او تأجيل السداد.

4. **خطر التسوية:** وهي المخاطر الناتجة عن عمليات الصرف لاسيما خلال الفترة التي تفصل ما بين اللحظة التي لا يمكن فيها الإلغاء من طرف واحد لأمر بدفع أداة مالية تم بيعها والاستلام النهائي للأداة التي تم شرائها.

5. **خطر السيولة:** وهو خطر الشح في الموارد المالية لدى البنك.

6. **خطر قانوني:** وهي المخاطر الناتجة عن وقوع أي نزاع مع طرف آخر يترتب عليها تعويضات مالية أو خسارة مالية لتعثر مالي معين.

ومن حيث إدارتها فتعتمد المنظمات أربع أساليب رئيسية للتعامل مع المخاطر وهي:

1. **تفادي المخاطرة:** تعتمد المنظمات وفق هذا الأسلوب على تجنب المخاطرة برفض قبولها كليا حيث أن القناعة لديهم تتحدد بأن التعرض للمخاطر أمر غير مسموح به. كعدم القيام بالعمل أو الاستثمار المنشئ للمخاطرة وبذلك يتم تجنب فقدان المدخرات أو المجازفة بها في مشروع عالي المخاطر. لذا فإنه إذا أرادت الاستثمار فسوف تختار مشروعا ينطوي على مخاطرة أقل قدر المستطاع.

2. **تقليل المخاطرة:** تتبع المنظمة في هذا الأسلوب آلية تقليل المخاطر وذلك من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها باتباع البرامج الخاصة بذلك مثل برامج السلامة وتدابير منع الخسارة أو اتباع طريقة تقليل فرص الخسارة من خلال استخدام قانون الأعداد الكبيرة عن طريق دمج عدد كبير من وحدات التعرض يمكن التوصل لتقديرات دقيقة بشكل معقول للخسائر المستقبلية.

3. **الاحتفاظ بالمخاطرة:** لما كانت المنظمات تواجه عددا كبيرا من المخاطر وفي معظم الأحوال لا يتم القيام بشيء حيالها وعندما لا يتم اتخاذ إجراء ايجابي لتفادي المخاطرة أو تقليلها أو تحويلها يتم بذلك الاحتفاظ باحتمال الخسارة الذي تنطوي عليه تلك المخاطرة.

4. **تحويل المخاطرة:** ويعتمد هذا الأسلوب على تحويل المخاطرة من شخص إلى شخص آخر أكثر استعداداً لتحملها ويمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل من المخاطر ومن الأمثلة الممتازة لاستخدام تقنية التحويل للتعامل مع المخاطر التحوط فهو وسيلة من وسائل تحويل المخاطر المالية ويتم بالشراء والبيع من أجل التسليم المستقبلي للأصول المالية الجارية.

دور استراتيجية ادارة الأزمات والمخاطر

يحظى موضوع ادارة المخاطر المصرفية بأهمية بالغة نظرا لدورها الفعال في حماية البنوك وتعزيز قدرتها على القيام بدورها في ظل ما تشهده الساحة المصرفية من تغيرات أدت الى تزايد المخاطر المحيطة بعمل البنوك ، تلك المخاطر التي اذا لم يتم التعامل معها بشكل حذر فإنها قد تؤدي الى حدوث أزمة مالية ذات آثار وخيمة وخير دليل على ذلك ما حدث في الولايات المتحدة الامريكية التي انطلقت منها أزمة الرهن العقاري التي جاءت نتيجة لتسابق البنوك نحو جلب المزيد من العملاء تحت ضغط المنافسة دون دراسة مسبقة لملائمة هؤلاء العملاء لتتحول بعد ذلك الى أزمة مالية عالمية(موقع الجزيرة نت، 2023)، لذا جاءت الدراسة الحالية لتتناول موضوع دور استراتيجية ادارة الأزمات والمخاطر في البنوك بهدف دراسة حالة إدارة بنك قطر الدولي الإسلامي لأزمة جائحة كورونا.

تحتاج الأزمات إلى نهج إداري فاعل يعبر بالمنظمة إلى بر الأمان وهذا هو المفهوم المعروف بإدارة الأزمات والمخاطر والتي تعبر عن عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وعدم التيقن في وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن بما يسمح

للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وتزليل المخاطر في اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية (عجوة وفريد، 2005).

وهي كذلك في أسلوب التعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة، والتقليل من آثارها السلبية وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، والتنسيق بين جهود أعضاء الفريق، والهيئات المساندة التي تبذل جهود مضاعفة لإدارة الأزمة، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويدهم بالمعلومات اللازمة والإشراف على سير العمل في موقف الأزمة للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ الموضوعة مسبقاً، وأيضاً للتأثير في فريق الأزمات لتوليد طاقاتهم الكامنة ودفع نشاطهم وتحفيزهم على اتخاذ القرار المناسب الذي يتميز بالفاعلية والقبول لموقف الأزمة. وكذلك تبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة، واعتبار الأزمات فرصاً للتعلم من خلال تقييم موقف الأزمة والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ومحاولة تحسينها (اليحيوي، 2006).

كما تهدف إدارة الأزمات إلى منع وقوع الأزمة ابتداءً ومواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية حال وقوعها وتقليل الخسائر بالأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن وتخفيض الآثار السلبية التي تسببها الأزمات في ظل الحد من وتيرتها والحد من وتيرة الأزمات من خلال الرصد الدقيق وجمع المعلومات والاعتراف بالأزمات وتقييمها والاستجابة لإشارات التحذير، وتحديد السبل التي يمكن من خلالها الاستفادة من معطيات الأزمات ونتائجها باعتبارها مرحلة للتعلم وتحديد النظام، وبالمقدرة على حماية الأرواح والممتلكات بشكل عام. تأثر إدارة الأزمات بعدة عوامل رئيسية تؤثر في إدارة الأزمة تتحدد بحجم الاخطار (الخسائر والاضرار الناجمة عن الخطر) والخطر هو الحدث الذي يقع او لا يقع وقد يكون بقوة قاهرة، ومدى السيطرة على البيئة من خلال الاشخاص وتدريبهم وتوفير

الاجهزة المطلوبة والسرعة في المواجهة، بالإضافة إلى الزمن المتوفر للتصرف واتخاذ اللازم وعدد الخيارات المتاحة (اللامي والعيساوي، 2015).

برنامج إدارة الأزمة:

يعتمد برنامج إدارة الأزمة على عدة خطوات لمجابهة الأزمة تتحدد في إدراك الأزمة ابتداءً وتقدير الخسائر أو النتائج السلبية وبناء خطة موقفيه (طوارئ) للآزمة. وإعداد فريق مدرب للتعامل مع الأزمة. وتنفيذ برنامج إدارة الأزمة بدقة. ويقع على المؤسسة القيام بالعديد من الإجراءات لمجابهة ما قد يعترضها من أزمات وتتنوع هذه الخطوات على مراحل بالشكل التالي:

مرحلة ما قبل الأزمة:

تعرف أيضاً بالجهوزية الوقائية وفي هذه المرحلة يتوجب على إدارات المؤسسات المصرفية (البنوك) أن تضع خططا لإدارة الأزمات تشمل على السياسات والممارسات وأسوأ السيناريوهات الضرورية لإدارة المواقف ذات طابع الأزمات كإجراء وقائي وذلك تحت مبدأ الوقاية خير من العلاج (القحطاني، 2004). وعلى الصعيد التطبيقي تعتمد المؤسسات إلى تزويد الموظفين بخارطة طريق واضحة وبسيطة ومحدثة باستمرار منشورة في دليل إرشادي ورقي وتقوم الإدارة التنفيذية للمنظمة بإعدادها كإجراء وقائي للتعامل مع الأزمات. وتهدف الخطة إلى التقليل من الخسائر البشرية والمادية وتشتمل على الخطة الإدارية لإدارة الأزمات والإجراءات والسياسات والسيناريوهات والتعليمات الإدارية للتعامل مع الأزمة في جميع مراحلها، وتشكيل فريق إدارة للأزمة في المؤسسة (القحطاني، 2004). وتضم هذه المرحلة خطة الاتصالات أو خطة العلاقات العامة التي تشمل على تعليمات وسيناريوهات للتواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام قبل الأزمة

وأثنائها وبعدها كإجراء وقائي لحماية صورة وسمعة المؤسسة وإعادة ثقة الجمهور في منتجاتها وخدماتها (أبو عرقوب، 2020).

مرحلة الاستجابة اللازمة:

وفيها يقع على عاتق المؤسسة التحقق من وقوع الأزمة وتشخيصها فور وقوعها وتقييم الموقف الحالي عن طريق جمع المعلومات والإحصاءات والحقائق الصحيحة والواضحة والدقيقة من مصادرها المختلفة عالية المصداقية عن أسباب الأزمة ومدى تأثيرها على المجتمع والمتضررين منها وضحاياها والإجراءات التي تم اتخاذها للسيطرة عليها، ومن ثم تصنيفها وتحليلها واتخاذ القرار المبني على الحقائق وليس على الآراء الشخصية (القحطاني، 2004).

ويقع على الإدارة في هذه المرحلة إبلاغ فريق إدارة الأزمات ووسائل الإعلام بمستجدات الموقف وإبلاغ فريق إدارة الأزمات بوقوع الأزمة وتحديد المهام والأدوار المطلوبة من كل أعضاء الفريق والموظفين وخطوط التنسيق بينهم والاتصال بالجمهور الداخلي لإبلاغهم فور وقوع الأزمة قبل أن يعرفوا عنها من وسائل الإعلام لأنهم سفراء الشركة للمجتمع والناطقون للشركة (أبو عرقوب، 2020).

مرحلة ما بعد الأزمة:

وهي مرحلة التعافي من الأزمة وعودة الأمور إلى طبيعتها وهي مرحلة تقييم ما حدث، وتشكيل لجنة لتقييم مدى تفعيل وفعالية خطة عمل إدارة الأزمات بقسميها الإداري والاتصالي ومدى استجابة الجمهور لها، وكتابة تقرير إدارة الأزمات والتقييم ومتابعة تصويب الأخطاء التي حدثت واستعادة

سمعة المنظمة وثقة الجمهور بها، واستخلاص الأخطاء التي حصلت في إدارة الأزمات والدروس والعبر المستفادة من إدارة الأزمات والتخطيط المستقبلي لإدارة أزمات محتملة (القحطاني، 2004).

تأثير أزمة كورونا على البنوك

شهد العالم مع نهاية العام 2019 حدثاً لم ترى البشرية مثيلاً له؛ بدأ مع أنباء عن ظهور فيروس كورونا في الصين دفع بها إلى بناء المستشفيات الميدانية العملاقة، وإعلانها حالة الطوارئ الصحية؛ ولم يتوقع جل سكان العالم في ذلك الوقت أن يمتد تأثير فيروس كورونا إليه وأن يؤثر في حياتهم بهذا الشكل المفزع والمهول. وأخذت المشكلة بالتوسع مع انتشار فيروس شيناً فشيئاً مع تجول القادمين من الصين في شتى بقاع الأرض، ومع ذلك لم يكن للدول أي اهتمام في بداية الأمر إلى أن أصبحت الحالات المرضية تتوافد إلى المشافي العمومية والخاصة وانتشر فيروس كورونا في هذه المستشفيات لتصبح هي أيضاً بؤراً لانتشار خطيرة له.

ومع تزايد الحالات بشكل مهول وبدأ فقد السيطرة على القطاع الصحي في العديد من الدول ذات الاقتصاد القوي كإيطاليا وإسبانيا دق ناقوس الخطر في جميع دول العالم وباتت الحكومات ومن ضمنها حكومة دولة قطر تبحث عن الحل لهذه المشكلة والتدابير الوقائية التي تعمل من خلالها على حماية أفرادها.

وفي طريق بحثها عن الحل الناجع لوقف خطر فيروس كورونا لم تجد الدول إلا اتخاذ التدابير الجبرية كالحظر الكلي والجزئي لتجول الأفراد، وإغلاق المؤسسات، وإقفال المطارات للحيلولة دون توافد الحالات المرضية من الخارج وتجوالها على أراضي الدول لتزيد الخطر على المواطنين، مما أدى إلى التأثير المباشر على مختلف المؤسسات والمنظمات وبشكل خاص المؤسسات المالية.

وفي مقابل التأثير على الأمن الصحي والذي دفع الدول إلى اتخاذ هذه التدابير الوقائية، أثر فيروس كورونا على جل النظم الحيوية في الدولة ولا سيما المؤسسات الكبرى فيها ومن ضمنها المؤسسات المصرفية، ودفعها إلى اتخاذ العديد من التدابير البديلة التي رأى البعض نجاحها فيما حكم البعض عليها بعدم تلبية الطموح.

وفي ظل هذا التأثير الكبير وما خلفته الجائحة من خسائر مادية فادحة للبنوك نتيجة عدم ممارستها لأي نشاط اقتصادي طيلة فترة الحظر المفروضة عليها، ومنعها من ممارسة نشاطها المعتاد، وهذا ما أدى إلى تهديد وجودها بشكل كلي من جهة ودفع الحكومات إلى إقرار جملة من المساعدات الاقتصادية لهذه المنشآت، جاءت هذه الدراسة لتبحث بشكل تطبيقي عن دور استراتيجية إدارة الازمات والمخاطر بنك قطر الدولي الإسلامي على مواجهة وإدارة أزمة جائحة كورونا.

جدول ملخص الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم الدراسة:

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
1	العوضي (2020)	هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والقدرات التنافسية، والتعرف على أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية اتباعها في الشركات الدولية لصناعة الأغذية وتحديد مدى مساهمتها في تنمية قدراتها التنافسية.	منهجية البحث نوعية وكمية. حيث قام الباحث باستخدام أكثر من أداة لجمع المعلومات، كذلك استخدم استمارة الاستقصاء كأداة أساسية للبحث، عن طريق عينة عشوائية قوامها (147) مفردة من أعضاء مجالس الإدارات ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين بالشركات الدولية 13 في قطاع الأغذية والمشروبات في الكويت.	وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية، ووجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير رأس المال، ووجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية.

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
2	زيادة (2012)	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية تنمية الموارد البشرية والتخطيط للأزمات. أثر ذلك على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الازمات.	منهجية البحث كمية. وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة وتم توزيعها على 110 موظف من موظفي الفئة الإشرافية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.	أن تنمية مهارات التخطيط و تعزيز الاتصالات وتنمية وتعزيز مهارات القيادة، وتعزيز مهارات فريق العمل لها أثر مباشر على مقدرة وكفاءة "المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة" على إدارة الازمات بشكل عام، وأثبتت الدراسة أن المؤسسات التي تهتم بتدريب العاملين وتنمية المهارات اللازمة لديهم لرفع قدرتهم على إدارة الازمات تتفوق على تلك التي تخفق في تطوير وتنمية مهارات موظفيها.

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
3	الباز (2002)	هدفت الدراسة إلى رصد وتحليل أهم آليات إدارة الازمات والوصول إلى بعض الاستراتيجيات المقترحة لتفعيل دور القيادة في إدارة الازمات.	منهجية البحث نوعية. واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على بعض المراجع والأبحاث العلمية المعنية بموضوع الدراسة.	أهمية دور القيادة ذات النمط غير التقليدي وذات القدرات الإبداعية في إدارة الأزمات، وفي جعل المنظمات مستعدة للأزمات وليست منظمات مستهدفة للأزمات، وقدرت القيادة الإبداعية للمنظمة في المواجهة السريعة للأزمات والإجراءات التي اتبعتها لمنع الأزمة أو الحد من آثارها وجودة القرارات التي اتخذتها القيادة عند مواجهة الأزمة، كذلك إثبات فرضية الدراسة القائمة على وجود علاقة ضمنية بين قدرة القيادة على التكامل مع الأزمة وفاعلية إدارة الازمة، وأن الادارة الفعالة للأزمات لا تستطيع أن تضطلع بها سوى القيادات الابداعية فهي القادرة على التكامل والتعامل مع الأزمة.

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
4	ابو عزيز (2010)	هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات ادارة الازمات في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ومدى تأثير هذه المعوقات على مدى جاهزية وزارة الصحة للتعامل مع الازمات، ومدى تأثير الازمات التي واجهتها وزارة الصحة على الخدمات التي تقدمها.	منهجية البحث كمية. عبر استخدام الباحث لأداة الاستبانة وتوزيعها على 320 من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.	يتوفر لدى وزارة الصحة المقومات الأساسية اللازمة لإدارة الازمات لكن هذه المقومات متوفرة بالحد الأدنى في الوزارة، وكانت المعوقات التنظيمية هي أهم المعوقات الرئيسية التي تواجه وزارة الصحة عند ادارتها للآزمات تليها المعوقات المالية من حيث عدم توفر المخصصات المالية اللازمة لإدارة الازمات، وبينت الدراسة غياب المعرفة الفنية والادارية لدى موظفي وزارة الصحة للتعامل مع الازمات.

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
5	الأعرجي ودقاسمة (2000)	سعت هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف ومنها التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة المختلفة، وتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها مؤسسة أمانة عمان الكبرى، في التعامل مع الأزمات، وتحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة بعضها ببعض، وتطبيق وإدخال نظام متكامل لإدارة الأزمات في المؤسسة.	منهجية البحث الكمي. وقد استخدم الباحثين أداة الاستبانة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (287) من مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى.	توفر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى من حيث درجة توفر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات، والتوصل إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، أي أن الزيادة في درجة توفر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في أي مرحلة تؤدي إلى زيادة في درجة توفر العناصر في المراحل الأخرى من نظام إدارة الأزمات لكون هذه المراحل متداخلة ومتراصة وتمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
6	محمود (2019)	بيان تأثير الذكاء الاستراتيجي في إدارة ومواجهة الأزمات التي تواجهها المنظمات محل البحث، وبيان قدرة الإدارة الاستراتيجية في إيجاد أليات مناسبة لمواجهة الأزمات التي تعصف بالمنظمات.	منهجية البحث كمية. حيث استخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (98) من القيادات العليا في ديوان محافظة الأنبار.	تبين من خلال التحليل الاحصائي لعينة البحث وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي" وبين المتغير التابع "إدارة الأزمات"، وبأن القيادات الإدارية في ديوان محافظة الانبار تعتمد بالدرجة الأولى في تعزيز الذكاء الاستراتيجي على بعد الاستشراف.

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
7	العزاوي وحسون (2020)	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام واعتماد مدراء الشركة العامة للصناعات الفولاذية على الخطوات العلمية في إدارة الازمات التي تواجه الشركة، وقياس وتحليل مدى الاستعداد المبكر لمواجهة الازمات.	منهجية البحث الكمي. استخدم الباحثين الاستبانة كأداة القياس الرئيسية في البحث لجمع البيانات الأولية وذلك بتوزيع الاستبانة على عينة البحث المكونة من 125 من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب بالإضافة الى المدير العام للشركة ومعاون المدير العام.	تستخدم الشركة الحوافز المادية والمعنوية للحفاظ على الكفاءات وزيادة ابداعها، وتهتم باستقطاب الكفاءات والقدرات المميزة رغم ضعف التخصيصات والامكانيات المادية والمناسبة لتطوير العمل، تهتم الشركة باكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة ومحاولة معالجتها، وانها تعتمد على فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل البيانات حول مؤشرات حدوث الأزمة ومحاولة معالجتها، وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الازمات.

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
8	عصمي والجنابي (2022)	التعرف على دور القدرات الاستراتيجية لدى القيادات في تعزيز إدارة الأزمات في شركة مصافي الشمال/مصفي الصمود/بيجي، من خلال قياس مستوى المتغيرات التي تتمثل في القدرات الاستراتيجية التي تنقسم إلى (القدرات التنظيمية، والقدرات الشخصية)، ومعرفة تأثير الفروقات الفردية للمنتسبين من حيث (الجنس، التحصيل الدراسي، الخبرة)، على مستوى إدارة الأزمات في المؤسسات التي يعملون فيها، وماهية طبيعة هذه العلاقة من حيث السمات والخصائص الشخصية الإيجابية والسلبية، والمساهمة في تطوير القدرات الاستراتيجية لدى القيادات.	منهجية البحث كمية. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية لعينة الدراسة المكونة من (81) من مديري شركة مصافي الشمال/بيجي.	اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع متغيرات القدرات الاستراتيجية، و وجود ابعاد للقدرات لدى قيادات الشركة وبأن درجة توافر تلك القدرات مرتفعة، وكذلك إلى ضرورة الاهتمام بمسألة القدرات الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات من خلال زيادة مسؤولياتهم وتوسيع الأعباء الوظيفية والعمل على تحسين محتوى الوظائف، لأن من شأن ذلك تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، كذلك بينت نتائج التحليل الإحصائي امتلاك المنظمة لخصائص القدرات الاستراتيجية (القدرات التنظيمية، والقدرات الشخصية) بدرجة أعلى من المتوسط الفرضي للدراسة.

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
9	الماضي (2000)	معرفة أثر اتباع أنماط القيادة على المتغيرات التنظيمية الأخرى، والمساهمة بشكل تطبيقي في تطوير مفهوم القيادة الاستراتيجية ودورها في عملية صياغة وتطبيق الاستراتيجية.	منهجية البحث المنهج الكمي. استخدام الباحث أداة الاستقصاء على 28 من الموظفين بالمركز والذين عملوا خلال فترتين بمركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة الفترة الأولى من 1990 لغاية 1995 والفترة الثانية من 1995 إلى 2000.	النمط السائد للقيادة الاستراتيجية في الفترة الأولى كان أقرب للتحدي وتحمل المخاطر مع القليل من الميل للتحكم والسيطرة، بخلاف النمط السائد في الفترة الثانية الذين كان أكثر ميلاً لتجنب التحدي وعدم تحمل المخاطر، والتوجه الاستراتيجي للمركز اختلف بشكل جوهري نتيجة اختلاف نمط القيادة الاستراتيجية في الفترتين، حيث كان في الفترة الأولى يتبع استراتيجيات التميز والقيادة، وأما الفترة الثانية توجهها بتخفيض التكاليف واتباع استراتيجيات دفاعية، وبأن الهيكل التنظيمي للمركز يتأثر باختلاف النمط القيادي، حيث المرنة في الفترة الأولى بينما الجمود في الفترة الثانية، وبأن الابتكار والابداع يتأثر كذلك باختلاف النمط القيادي لدى قيادات المركز.

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
10	المبيضين (2009)	الكشف عن أهم الأعمال التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية على الصعيد النظري ومدى تجسيد ذلك في الواقع العملي، واستجلاء طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والقدرات التنافسية، والكشف عن قدرة القيادة الاستراتيجية في رسم ووضع الخطط الاستراتيجية، والتوصل إلى نتائج تبين مدى تجسيد دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى الملكية الأردنية.	منهجية البحث المنهج الكمي. استخدم الباحث أداة الاستبانة على عينة مكونة من (200) موظف من كافة المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا) في الملكية الأردنية.	بأن الملكية الأردنية هي منظمة ذات قيادة استراتيجية بدرجة متوسطة، وبأنها ذات قدرة تنافسية عالية من خلال تقديم أقل الأسعار مقارنة بأسعار المنافسين، وبأن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية للشركة والقدرة التنافسية لها هي علاقة إيجابية، وبأن أهم العوامل التي زادت في القدرة التنافسية تلخصت في الابتكار، ونوعية الإدارة، وتوفير الاستقرار والمناخ المناسب، وكذلك توفير التكنولوجيا، والمرونة السعرية، وبأن تحديد التوجه الاستراتيجي هو البعد الأكثر أهمية في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
11	الجديلي (2006)	التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام إدارة الأزمات في مراحله المختلفة في ثلاث مستشفيات حكومية بغزة هي (الشفاء، ناصر، الأروبي)، وذلك لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.	منهجية البحث كمية. حيث استخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات كانت عينة الدراسة عشوائية قوامها (600) موظف بواقع (200) موظف لكل مستشفى من المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة.	يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات الثلاث في كل مرحلة من مراحل النظام والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فعالية نظام إدارة الأزمات يعزى فيها للفئة الوظيفية، ومتغير العمر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتعزى لمدة الخدمة، ومتغير الجنس أيضا، وبأن المستشفيات الثلاث مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها.

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
12	المزين (2014)	التعرف على مدى توفر الصفات الشخصية القيادية للقيادة الادارية بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وقدرتها على ادارة الازمات بمراحلها الخمس من وجهة نظر مدراء الدوائر ورؤساء الاقسام كذلك عملت الدراسة على توضيح علاقة المتغيرات التصنيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي) على أفراد العينة حول الصفات الشخصية والقيادية للقيادة الادارية وقدرتها على ادارة الازمات بمراحلها الخمس.	منهجية البحث كمية. استخدم الباحث أداة الاستبانة للحصول على البيانات وذلك من عينة عشوائية من مدراء ورؤساء الأقسام بوزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في قطاع غزة، حيث تم توزيع الاستبانة على (120) منهم.	أن الصفات الشخصية والقيادية متوفرة بنسبة عالية لدى القيادة الإدارية بالوزارة، وأظهرت أن قدرات القيادات الادارية تتمتع بقدة جيدة على ادارة الازمات، وبأنه توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مدى قدرة القيادات الإدارية بالوزارة على إدارة الأزمات، تعزى لمتغير (الجنس، والمسمى الوظيفي) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى قدرة القيادات الإدارية على إدارة الأزمات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
13	ابو حجير (2014)	التعرف على طبيعة المخاطر والأزمات التي تعيشها دولة فلسطين، والتي تؤثر على أداء المؤسسات الحكومية، والتعرف على الفرق بين الممارسات القيادية الحالية وممارسات القيادة الاستراتيجية المطلوبة في مواجهة المخاطر والأزمات، والتعرف على القيود التي تعيق تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية كلياً أو جزء منها في المؤسسات الحكومية.	منهجية البحث بين المنهج النوعي والمنهج الكمي. استخدم الباحث أسلوب المقابلات وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وعددهم (491) ويمثلون القيادات الإدارية من الفئة العليا والفئة الأولى من الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.	أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية. كما أن إدارة المخاطر والازمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة وطغى عليها الاسلوب العلاجي أكثر من الوقائي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والازمات وهو ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والازمات.

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
14	الشمري (2012)	التعرف على النمط القيادي الذي تمارسه القيادات الادارية في إدارات التعليم من وجهة نظر مديري المدارس، وعلاقته بإدارة الازمات في إدارات التعليم، بالإضافة إلى بيان الفروق لدى القيادات الادارية في إدارات التعليم في النمط القيادي من وجهة نظر المدراء تبعاً لمتغير الجنس ومدة الخدمة وإدارة التعليم.	منهجية البحث كمية. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة البحث من (53) مديري المدارس الثانوية بمدينة حائل.	وجود أساليب متعددة للتعامل مع الازمات سواء كانت تقليدية أم حديثة، وجود أنماط عديدة من أنماط السلوك القيادي وأن اعتماد أي نمط يتوقف على الموقف والظروف المحيطة بالقائد، وأن القائد الاداري الناجح هو من يستطيع أن يؤثر بشكل إيجابي في مرؤوسيه ويعمل على كسب تعاونهم معه، ضعف القيادات للأنماط القيادية الثلاث في إدارة التعليم بالمنطقة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة، و التعليم والجنس ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مدة الخدمة.

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
15	الهاجري (2021)	التعرف على مستوى تصورات المبحوثين للذكاء الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية في دولة قطر، وتحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير استراتيجيات إدارة الازمات في الأجهزة الحكومية وتحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في استراتيجية الامن السيبراني في الأجهزة الحكومية، وتحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تطوير استراتيجيات إدارة الازمات.	منهجية البحث كمية. استخدم أداة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (317) من المديرين في الادارتين العليا، والوسطى في (13) وزارة للحصول على المصادر الأولية.	أن مستوى توافر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في الأجهزة الحكومية بدولة قطر، بلغ الدرجة المتوسطة، وبلغ مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الازمات بأبعادها، ومستوى تطبيق استراتيجية الامن السيبراني بأبعادها، الدرجة المتوسطة، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي، على استراتيجيات إدارة الازمات، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الامن السيبراني على استراتيجيات إدارة الازمات في الأجهزة الحكومية بدولة قطر.

م	الدراسات العربية	هدف (أهداف) الدراسة	المنهجية المستخدمة والعينة	أهم نتائج الدراسة
16	ابن ظفره وآل عزام (2021)	الكشف عن أثر القيادة التحويلية على إدارة إجراءات الأزمة الأمنية في ظل وباء كوفيد 19 وتطبيقاتها في اماره منطقة عسير بالسعودية، والتعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق الإجراءات الإدارية التي تتخذها الامارة لمواجهة أزمة وباء كوفيد 19، والكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة إجراءات الأزمة في ظل وباء كوفيد 19.	منهجية البحث الكمي. تم الحصول على البيانات أولية من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وعددهم (200) موظف من موظفي إمارة عسير.	أبعاد القيادة التحويلية متوفرة بدرجة عالية لدى موظفي الامارة، وأن عينة الدراسة متفقة مع الإجراءات التي اتخذتها القيادة التحويلية في الامارة لمكافحة أزمة وباء كوفيد 19، ووجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الازمة وتطبيق الإجراءات الأمنية التي اتخذتها الامارة لمكافحة أزمة كورونا، وأن القيادة التحويلية تساهم وتؤثر في إدارة الأزمة وتطبيق الإجراءات والأنشطة المختلفة.

تعليق الباحث على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المبينة بالجدول أعلاه وعرض نتائجها يتضح الآتي:

تتشترك هذه الدراسة الحالة مع الدراسات السابقة في بيانها الإطار العام والمفاهيمي للقيادة الاستراتيجية، وأيضاً دورها في إدارة الأزمات والمخاطر بصورة عامة من خلال بيان الجوانب النظرية لهذه المفاهيم كدراسة (الباز، 2002) ودراسة (المبيضين، 2009)، وعلى الرغم من التشابه والاشتراك في الإطار العام إلا أن هذه الدراسة تتميز عن سابقتها في عدد من الجوانب ومن أبرزها، طابعها الخاص من حيث الحدود الموضوعية حيث تبحث هذه الدراسة في إطار فاعلية استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر في المؤسسات المصرفية وتحديداً في بنك قطر الدولي الإسلامي أثناء جائحة كورونا، حيث ستضيف هذه الدراسة إلى جملة الدراسات السابقة إضافة بحثية نوعية تبين دور استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر في المؤسسات المصرفية بوجه عام، أيضاً طابعها الخاص فيما يتعلق من حيث الحدود المكانية تبحث هذه الدراسة في إطار فاعلية استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر لدى إدارة بنك قطر الدولي الإسلامي ودورها أثناء الجائحة كدراسة حالة في إحدى المؤسسات المصرفية في دولة قطر، وتتوافق دراسة (الباز، 2002) مع دراستنا بشأن أهمية القيادة الفعالة للزامة، بأن يجب عليها أن تعتمد على سرعة و جودة نظم الاتصالات الداخلية للمؤسسة، وذلك لكي يتم تسريع عملية اتخاذ القرار إضافة الى ضرورة تأهيل و تدريب و تطوير الكوادر الوظيفية، بهدف التعامل مع الازمات في كافة مراحلها وذلك للحد من تأثيرها على أعمال المؤسسة.

ومن جانب آخر تختلف دراسة (أبوعزيز، 2010) مع دراستنا حيث قام البنك بتصميم مدخل استراتيجي بداية من التخطيط للزامة وتطورها وخطط الاستعداد والاستجابة والتخفيف، والتحسين، وحتى مرحلة استعادة النشاط الاعتيادي للبنك.

سوف تبرز هذه الدراسة الحاجة لتحديد مهارات القيادة فيما يتعلق باستراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر، والتي يطلبها المديرين و المسؤولين في المؤسسات المصرفية بقطر والبنك محل الدراسة، لذلك تتفق معظم هذه الدراسات على أهمية مهارات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات كدراسة (المزين، 2014)، و ذلك لأهمية دور القيادة والمهارات المختلفة التي يمتلكونها والتي تمكنهم من تطبيق استراتيجية خاصة لإدارة الأزمات بصورة فاعلة، حيث تبحث بعض هذه الدراسات في القيادة الاستراتيجية بشكل عام والمهارات أو الأدوار الأكثر أهمية في المنظمات، بينما تحدد بعض الدراسات فعالية الاستراتيجية في إدارة الأزمات فقط، ويوجد بعض الاختلافات بين الدراسة الحالية عن تلك الدراسات السابقة، في عرض وتناول وتحديد مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات، وبالتالي تطوير أهم مهارات القيادة الاستراتيجية لإدارة المخاطر و الأزمات.

وفيما يتعلق بدراسة (دقاسمة والأعرجي، 2000) فإنه على الرغم من توصلها إلى نتائج بحثية مهمة حول موضع دراستنا، ومن أبرزها وجود علاقة تأثير بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسة قيد الدراسة، بحيث تكون القيادة الاستراتيجية أساسا في مواجهة الأزمات التي قد تواجه المؤسسة، ولكن هذه الدراسة قد افتقرت إلى بيان الأسس التي تقوم عليها ثقافة إدارة الأزمات والوسائل التي يمكن للمؤسسات اتباعها من أجل ترسيخ ثقافة إدارة الأزمات في المؤسسات، وأيضاً عدم التطرق بشكل كبير إلى بيان دور القادة في إدارة الأزمات، وخاصة فيما يتعلق بدورهم المؤثر والفاعل في وضع الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات المختلفة.

تستخدم غالبية الدراسات طرق التحليل الكمي لوصف الظاهرة وأيضاً جمع بيانات أولية للدراسة، كاستخدام أدوات هذه التحليل كالاستبيانات والمقابلات، كدراسة (الشمري، 2012)، وذلك بخلاف دراستنا الحالية التي تستخدم مصادر ثانوية لدراسة حالة بنك قطر الدولي الإسلامي أثناء التعامل مع جائحة كورونا.

من ناحية أخرى توضح دراسة (زيادة، 2012) على أهمية تنمية الموارد البشرية والتخطيط للأزمات والمهارات القيادية لإدارة الازمة وضرورة تكوين فريق عمل على قدر من الكفاءة العالية قادر تنفيذ استراتيجية إدارة الازمات بصورة فعالة، وكذلك ضرورة تحديد نماذج للقيادة الاستراتيجية وتحليل آثارها، وأيضاً دور وجود استراتيجية للإدارة الازمات والمخاطر في عملية التطوير التنظيمي للمؤسسات وعلاقتها بإدارة الأزمات بشكل خاص، وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا في أن القيادة الاستراتيجية تحتاج الى تهيئة اماكن بديلة للعمل اثناء الازمات اضافة الى تطوير المعارف و المهارات و الاساليب العملية المطبقة لأداء العمل مع التركيز على تأهيل الكوادر الوظيفية و تدريبها على طرق تقديم الخدمات و التعامل مع العملاء عند الازمات.

ووفقاً لدراسة (عصمي والجنابي، 2022) فإن التعرف على القدرات الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسة أمر بالغ الأهمية، من حيث القدرات التنظيمية والقدرات الشخصية وتأثير على مستوى إدارة الأزمات في المؤسسة، وكذلك المساهمة في تطوير تلك القدرات الاستراتيجية لدى القيادات لمواجهة مختلف الازمات، حيث تبرز أهمية مهارات استخدام الاستراتيجيات وخاصة تلك المتعلقة بإدارة المخاطر والأزمات، وذلك من شأنه أن يسهم في تعزيز الدراسة الحالية، والتوصل لأفضل النتائج.

يلاحظ من دراسة (أبو حجير، 2014) إلى أهمية معرفة أفضل ممارسات القيادة الاستراتيجية المطلوبة في مواجهة المخاطر والأزمات، وكذلك أهمية معرفة القيود التي تعيق تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية كلياً أو جزئياً، وبذلك يتضح لنا من هذه الدراسة إلى أن هناك ضرورة لتحسين استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر في المؤسسات بشكل عام وفي البنوك بوجه خاص، حيث يعتمد ذلك على الاستفادة من التجارب العملية السابقة، ولعلنا دراسة حالة أزمة كورونا في دراستنا الحالية تعد فرصة لتطوير أفضل الممارسات التي تتوافق مع طبيعة البنك وتحدياته الفريدة والميزة التنافسية له، حيث أن المراجعة والتقييم المستمر بعد كل أزمة، يعد أمر ضروري للبنوك بشكل عام حيث يقوم البنك بإجراء مراجعة شاملة للأداء والتعلم من تلك

الأزمات والمخاطر التي مر بها، وهذا سوف يساعد البنك على تحسين استراتيجياته والتعامل بفعالية مع المخاطر والأزمات المستقبلية.

ومن جانب آخر فإن دراسة (محمود، 2019) توصلت هذه إلى نتائج هامة، لعل أبرزها ما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية حيث أنها تلعب دورا بارزا ومؤثر في مواجهة الأزمات التي قد تواجه المؤسسات كالبنك موضوع الدراسة الحالية، سواء من خلال بناء الخطط الاستراتيجية أو من خلال إيجاد آليات بديلة وفورية لإدارة الأزمات واحتوائها.

أما بشأن دراسة (حسين وعلي، 2020) فقد توصلت إلى عدد من النتائج الهامة وأبرزها أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بإدارة الأزمات بشكل وثيق، وأيضاً تأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة ومواجهة الأزمات، كتلك التي تعصف بالشركات، إلا أنها لم تبين هذه الدراسة طبيعة وواقع العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بشكل واضح، وإلى أهمية الاستعداد المبكر لمواجهة الأزمات بتوفير القيادة الاستراتيجية القادرة على استقراء بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية وذلك لضمان التعامل مع الأزمة بفعالية أكبر، فإنه على قيادات المؤسسات بشكل عام والبنوك بشكل خاص إتباع أفضل الممارسات والتوجيهات الدولية في مجال إدارة الأزمات والمخاطر، وكذلك الالتزام باللوائح المحلية والدولية ذات الصلة، وحتى لو اختلفت استراتيجيات إدارة الأزمات والمخاطر من بنك لآخر بناءً على طبيعة البنك ونطاق نشاطه والتحديات التي يوجهها في بيئة الأعمال التي يعمل فيها، فإن ذلك لا يمنع من قيام قيادات البنك من الحرص على الاستعداد المبكر ودراسة الظروف المحيطة المختلفة سواء كانت تشريعات أو توجيهات عالمية تمكن قيادات البنوك من التعامل بصورة أفضل عند مواجهة المخاطر والأزمات.

فيما بينت دراسة (الهاجري، 2021) تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير استراتيجيات إدارة الأزمات في الأجهزة الحكومية، حيث بينت أن مستوى توافر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في الأجهزة الحكومية بدولة قطر، بلغ الدرجة المتوسطة، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي، على استراتيجيات إدارة

الازمات، لذلك تساهم هذه النتائج بضرورة أن تقوم إدارة الازمات في البنك باستخدام الذكاء الاستراتيجي لمواجهة الازمات المختلفة بصورة أكثر فاعلية، حيث قام الباحث بأخذ عينة طبقية من الأساليب الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة حول مدى توافر الذكاء الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية بدولة قطر ومستوى تطبيق الأمن السيبراني وكذلك تأثير الذكاء الاستراتيجي على استراتيجيات إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء مزيد من الاهتمام بتعزيز تبني الذكاء الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية بدولة قطر لدوره المهم في استراتيجيات إدارة الأزمات وتعزيز استراتيجية الأمن السيبراني.

بالاطلاع على تلك الدراسات السابقة فإنها تساهم في دراستنا الحالية بالوصول إلى الاستراتيجية المناسبة لإدارة الأزمات والمخاطر في البنك. ومن المهم أن يتم تطبيق هذه الاستراتيجيات الفعالة بشكل دوري ومتواصل، مع التركيز على تحديثها وتحسينها بناءً على التجارب السابقة والتطورات في بيئة العمل المصرفية، عمومًا، تعتبر إدارة الأزمات والمخاطر أمرًا حيويًا لنجاح أي منظمة، وخاصة البنوك التي تعتبر جزءًا حيويًا من النظام المالي. حيث يتطلب تطوير استراتيجية فعالة لإدارة الأزمات والمخاطر الكثير من العمل والبحث والتحليل. وقد تنتج التحديات والمخاطر التي تواجهها البنوك، مثل المخاطر المالية، والسيولة، والائتمان، والقانونية، والتشغيلية، والكوارث الطبيعية، والاختراقات الإلكترونية، والانهايات الهيكلية، وغيرها من الأحداث الغير متوقعة التي قد تؤثر على أدائها واستدامتها، لذلك تبرز أهمية تطوير استراتيجيات تحليلية واقعية ومتكاملة للتعامل مع هذه التحديات من خلال عرض دراستنا الحالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والاجراءات التي اتبعها الباحث لتنفيذ الجانب التطبيقي من الدراسة. كما يتناول طريق الحصول على البيانات المطلوبة والطريقة المستخدمة لتحليل البيانات ولتوصل إلى النتائج لتحقيق الاهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها.

منهجية الدراسة:

تعتبر منهجية الدراسة عن الاستراتيجية المُتبعة عند إجراء الدراسة وهي عبارة عن خطوات مدروسة بعناية للوصول إلى النتائج. تعتبر الدراسة الحالية دراسة نوعية مكتبية Qualitative desk research باعتبارها الانسب لتحقيق اغراض الدراسة وملائمتها لطبيعة موضوع الدراسة، فهي تعتمد على جمع وتحليل البيانات الثانوية. يتميز المنهج النوعي المكتبي بإمكانية معرفة العديد من وجهات النظر المختلفة والتي تتعلّق بمشكلة أو موضوع البحث، والتي قد لا يسهل التعبير عنها بالطرق الإحصائية، حيث يعتمد البحث في عملية جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الأدوات التي تُستخدم في جمع المادة العلمية من المصادر الثانوية لهذه الدراسة ومن أبرزها دراسة ومراجعة التقارير ومحاضر الاجتماعات الخاصة بالبنك والتي يمكن عن طريقها دراسة وتحليل الموضوع محل البحث.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على البحث النوعي المكتبي للأسباب التالية:

- وصف الظواهر وصفاً عميقاً فهو بحث يهتم بالعملية أكثر من اهتمامه بالسبب والنتيجة.
- يمتاز البحث النوعي، بقدرته على دراسة الظاهرة بحالتها الطبيعية بشكل مباشر.
- يتميز بالمرونة وأيضاً سرعة التنفيذ.

• يساهم البحث النوعي في تزويد الباحث بكم كبير من المعلومات.

تصميم الدراسة:

تعتبر الدراسة الحالية دراسة استكشافية للبحث عن استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر المؤسسات المالية والبنوك بشكل عام وبالتطبيق على إدارة بنك قطر الدولي الإسلامي لأزمة جائحة كورونا كدراسة حالة بشكل خاص وهي تهدف لعرض وتوثيق وتحليل تجربة البنك في إدارة الازمات والمخاطر خلال أزمة كورونا.

وتم اعتماد دراسة الحالة كأحد التصاميم التي تستخدم في البحوث العلمية، وسوف نستعرض مفهوم دراسة الحالة وأهم أنواعها المستخدمة في البحوث العلمية.

مفهوم دراسة الحالة في البحث العلمي:

هي نهج بحثي يستخدم لتوليد فهم متعمق ومتعدد الأوجه بطريقة متكاملة في دراسة حالة شخص واحد أو حالة مجموعة من الأشخاص بجميع تفاصيلها. للتعرف على المشكلة البحثية أو ظاهرة الدراسة في البحث العلمي. فهي من أكثر أدوات الدراسة منتشرة التي يمكن استخدامها لدراسة الحالات البشرية او الاجتماعية، بخلاف أدوات الدراسة المتعددة التي لا يمكن استخدامها في جميع الحالات (Creswell, J. W. 2013). تهدف دراسة الحالة إلى جمع المعلومات والبيانات المتعلقة في موضوع البحث العلمي، وتحديد المشكلة البحثية.

أهم الأنواع المستخدمة في دراسة الحالة في البحث العلمي:

دراسة الحالة في البحث العلمي الاستكشافية:

وهي دراسة مسبقة قبل تنفيذ الدراسة على الأشخاص. فيتم فيها جمع المعلومات من المصادر حول المشكلة ومحاولة صياغة الأسئلة لدراسة الحالة. وتتلخص هذه المرحلة بتحديد الأسئلة التي سيتم استخدامها.

دراسة الحالة في البحث العلمي التوضيحية:

يتم فيها دراسة شخصين لمشكلة ما تتعلق بموضوع البحث العلمي. فتقدم معلومات توضيحية يتم توضيح فيها تفسير المشكلة، ومعرفة الأسباب وتوضيحها. وكيفية علاج وحل هذه المشكلة. ويستطيع القارئ لهذه الدراسة أخذ فكرة واضحة عن موضوع الدراسة.

دراسة الحالة في البحث العلمي التراكمية:

ويتم فيها جمع البيانات من عدة حالات تم دراستها سابقاً في أوقات مختلفة، وتحليلها وتعميم النتائج النهائية بدل من تكرار دراسات، فتتميز هذه الطريقة بأنها تحتاج إلى وقت أقل وجهد أقل.

دراسة الحالة في البحث العلمي المثالية:

ويتم فيها دراسة حالة معينة وفريدة من نوعها، دون تحليل النتائج وتعميمها، فهذه الدراسات تتم للإجابة على سؤال محددة.

وقد تم اختيار دراسة الحالة لبنك قطر الدولي الاسلامي للأسباب التالية:

الخبرة المصرفية للبنك: حيث أنها ممتدة منذ 1991 (32 عاماً)، والبنك خاضع لإشراف مصرف قطر المركزي، وحاصل على تصنيف عالي للقوة المالية والنظرة المستقبلية من وكالات التصنيف الائتماني الدولية، وتميزه بتقديم المنتجات الودائع والتمويل والتأمين لعملائه وفقاً للشريعة الإسلامية، وبأن البنك جزء من النظام المالي في دولة قطر وقد تأثر بشكل مباشر بتداعيات الجائحة على القطاع المالي والاقتصادي للبلاد (موقع بنك قطر الدولي الإسلامي، 2023).

التأثير الاقتصادي العالمي للجائحة: تقشي فيروس كورونا أدى إلى انخفاض حاد في النشاط الاقتصادي عالمياً وذلك بسبب الإجراءات الاحترازية التي فُرضت للحد من انتشار فيروس كورونا، وتأثيرها بشكل مباشر على قطاع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

الزيادة في المخاطر المالية: حيث أن تأثير الجائحة أدى إلى زيادة المخاطر المالية، مثال ذلك الارتفاع في معدلات القروض المتعثرة (الغير مسددة) وانخفاض الإيرادات للأفراد والشركات، هذه التحديات تؤثر على استدامة البنوك وتحقيق الأرباح والعوائد.

تغير أنماط الاستهلاك والادخار: أدى الوضع الاقتصادي المتأزم خلال تفشي فيروس كورونا إلى تغيرات في سلوكيات الاستهلاك والادخار للأفراد والشركات معاً. وهذا يتطلب من البنوك والمؤسسات المالية أن تتكيف مع هذه التغيرات وتعديل استراتيجياتها الخاصة لمواجهة الأزمات.

التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية: لجأ العديد من البنوك إلى تعزيز التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا المالية لتقديم الخدمات المصرفية عن بُعد تفشي فيروس كورونا. وما لذلك من تأثير على تكيف البنوك مع الظروف المتغيرة وإسهامه في الاستدامة المالية.

التحديات التنظيمية والمراقبة: شهدت البنوك زيادة في التحديات التنظيمية والمراقبة نتيجة لتغير الظروف الاقتصادية والمالية خلال تفشي فيروس كورونا. وكان على البنوك الالتزام بمتطلبات الرقابة والتشريعات المتعلقة بالأمان المالي والاستقرار (موقع صندوق النقد الدولي، 2020).

إذاً، يمكن القول بأن تأثير تفشي فيروس كورونا على البنوك والمؤسسات المالية خلق عدة تحديات وأيضاً بعض المزايا، حيث تمثل تلك المؤسسات جزءاً حيوياً من النظام المالي والاقتصادي وتعكس تحديات وفرص الأوضاع الاقتصادية الحالية والمستقبل، وتوضح هذه الأسباب أهمية اختيار البنك كدراسة حالة لفهم التحديات والفرص التي واجهت استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر لدى البنك خلال تفشي فيروس كورونا.

جمع البيانات:

تم الاعتماد على البيانات الثانوية عند اعداد هذه الدراسة والتي تتناول البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وكذلك الرجوع الى تقارير وبيانات البنك السنوية الصادرة عنه، وكذلك الاطلاع على محاضر مجلس الإدارة الغير منشورة، وموقع البنك الإلكتروني، والخطة الاستراتيجية للبنك للإدارة الازمات والمخاطر، وأيضاً الاطلاع على التقارير السنوية، والإيضاحات المئتممة لها، وإعلانات وبيانات البنوك الأخرى وخاصة فيما يتعلق بإدارة الازمات والمخاطر خلال فترة جائحة كورونا.

تحليل البيانات الثانوية: البيانات الثانوية (Secondary Data) هو عملية تحليل وفهم المعلومات المستمدة من المصادر الثانوية وهي تشمل البيانات التي تنشرها المصادر الرسمية والغير رسمية والدراسات السابقة والتقارير والمقالات والمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والإحصائيات المتوفرة، كعدد السكان والشركات وبيانات الصحة والتعليم، بحيث يحصل عليها الباحث جاهزة ومصنفة ومبوبة، وتنتشر المصادر البيانات الثانوية من أجل غايات تختلف عن هدف الباحث من استخدامه لها في بحثه، وتفيد تلك البيانات بأنها تتيح للباحث إجراء مقارنات بين الوضع الحالي والوضع السابق، ويمكن أن تكون تلك البيانات كمية أو نوعية (موقع هارفارد بزنس ريفيو، 2023).

وتتميز البيانات الثانوية أنها سهلة الوصول إليها، وتكلفتها بسيطة أو مجانية، ولا يمكن جمعها من قبل الباحث بنفسه أو ستكون عملية صعبة ومكلفة له.

يعيب البيانات الثانوية أنها قد تكون ناقصة أو فيها نسبة من الخطأ أو غير مبوبة ومتاحة بالشكل الذي يرغب الباحث به، كما أنها ستكون مستخدمة من قبل باحثين آخرين ما يفتح المجال أمام تكرار الجهود، وقد يكون قديماً أو متحيزاً أو تم الحصول عليها بشكل غير صحيح، لذا ينبغي على الباحث التعامل مع هذه الإشكاليات.

تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال عملية تحليل المحتوى للبيانات الثانوية والتي تتم على عدة خطوات كالتالي:

التحضير والتصنيف: هذه الخطوة تبدأ بجمع المصادر الثانوية ذات الصلة بالموضوع وتنظيمها بطريقة منهجية. ويتم تصنيف المراجع والدراسات السابقة حسب موضوعها والترتيب الزمني والمصدر.

تحديد الوحدة النمطية: يتم تحديد الجزء المحدد من المحتوى الذي سيتم تحليله، سواء كان جملة، فقرة، فصل، أو أي جزء آخر معين من البيانات الثانوية.

تحديد أهداف البحث: يجب تحديد الأهداف الرئيسية للتحليل والأسئلة التي تهدف إلى الإجابة عنها من خلال دراسة البيانات الثانوية، وهو يساعد على توجيه عملية التحليل.

تحديد الأدوات والمتغيرات: يتم تحديد الأدوات والمتغيرات المستخدمة في التحليل، سواء كانت متغيرات كمية أو نوعية مما يساعد في التركيز على الجوانب الهامة لموضوع الدراسة، فالتحليل النوعي يتم من خلاله تحليل المحتوى للبحث عن الأنماط والمعاني الكامنة والعلاقات بين المفاهيم والأفكار، ويستند هذا النوع من التحليل إلى التفسير والفهم العميق للمحتوى، بينما التحليل الكمي يتم من خلاله استخدام الإحصاءات والأرقام لتلخيص البيانات واستنتاج النتائج الكمية، لذا، فإن تحليل البيانات نوعياً أو كمياً يتم وفقاً للأهداف المحددة والأدوات المستخدمة.

التفسير والتحليل: يتم تفسير النتائج والبحث عن الأنماط والتوصل إلى الاستنتاجات الرئيسية، ويتم توظيف المعرفة المستمدة من المصادر الثانوية لفهم المفاهيم والظواهر المختلفة.

المراجعة والمقارنة: يتم مراجعة النتائج ومقارنتها بالأبحاث والدراسات السابقة والمصادر الثانوية الأخرى للتحقق من صحة النتائج والتحليلات.

التأكد من المصداقية والشفافية: يجب أن يكون التحليل موثقاً وشفافاً، والحرص على استخدام المصادر الموثوقة في الدراسة.

النتائج والتوصيات: يتم استنتاج النتائج واستخلاص التوصيات الختامية بناءً على التحليل والاستنتاجات الرئيسية إذا كان ذلك مناسب لموضوع البحث وأهدافه (فوزي، 2021).

فتحليل المحتوى للبيانات الثانوية يساعد الباحثين على استخلاص المعلومات، ويتطلب دقة واحترافية في التعامل مع المصادر الثانوية عموماً، ويجب توثيق المصادر والمراجع المستخدمة في التحليل لضمان المصداقية والشفافية.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال إعداد هذه الدراسة، ويهدف الفصل لتقديم المعلومات بطريقة منظمة ومنطقية، وذلك لتحقيق الغرض الرئيسي للدراسة وتلبية الأهداف البحثية التي تم تحديدها في بداية الدراسة، ونستعرض في هذا الفصل تقييم أداء البنك بعد جائحة كورونا، ومجموعة من نتائج بنك قطر الدولي الإسلامي لعام 2021/2020، وتحليل الخطة الاستراتيجية للبنك مع أزمة كورونا، واستراتيجيات البنك للتعامل مع الأزمة، واستنتاجات الدراسة.

تقييم أداء البنك بعد جائحة كورونا:

قام بنك قطر الدولي الإسلامي، بمراقبة الوضع أثناء تفشي فيروس كورونا، واتخذ على أثر ذلك عدد من الإجراءات لضمان سلامة وأمن موظفي البنك، والحرص على استمرارية الأعمال وتقديم خدمة العملاء دون انقطاع على مدار الساعة، كما قام بعمل عدد من اختبارات الضغط لتقييم مرونة بيان المركز المالي للبنك وكفاية رأس ماله، وذلك للنظر في مدى قدرة البنك على تحمل المخاطر وضمان استقراره المالي، وقام البنك بتفعيل خطط إدارة المخاطر الخاصة لمواجهة الجائحة وآثارها، واستعرضت إدارة البنك الأثر المحتمل لتفشي فيروس كورونا على المدخلات والافتراضات الخاصة بقياس الخسائر الائتمانية خلال أزمة الجائحة، وفيما يتعلق بإدارة السيولة النقدية فقد شهد قطاع البنوك العالمي ضغوطات ناجمة عن تفشي فيروس كورونا، بفعل نقص السيولة في أسواق التمويل الأجنبية.

وكذلك انخفاض أسعار النفط من حوالي 70 دولار أمريكي في يناير 2020 إلى 48.5 دولار للبرميل في نهاية ديسمبر 2020، أدى ذلك إلى عدم يقين بوضع السيولة النقدية في الأسواق، واتخذ بنك قطر الدولي الإسلامي تدابير لإدارة السيولة لديه بعناية عبر الخطة الطارئة لمعالجة السيولة النقدية في البنك، وقد

ساعد في ذلك الحزمة المقدمة من حكومة دولة قطر والبالغة 75 مليار ريال لبرنامج الحد من تأثير جائحة كورونا، وأيضاً سياسة مصرف قطر المركزي بتخفيض معدل الأرباح وتوفير تسهيلات جديدة بمعدلات الربح المنخفضة للقطاعات المتضررة وكذلك تشجيع المصرف المركزي للبنوك المحلية تأجيل أقساط القروض والتزامات القطاع الخاص بفترة سماح مدتها 10 شهور، وكذلك إطلاق الحكومة برنامج لتخصيص ضمانات للبنوك المحلية بقيمة 3 مليار ريال، بهدف دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال إعفاءات لمدة ستة أشهر على مدفوعات مرافق الخدمات والايجازات لدى عملاء البنوك المحلية، إن الجمع بين التدابير التي اتخذتها حكومة دولة قطر ومصرف قطر المركزي، جنباً إلى جنب إدارة بنك قطر الدولي الإسلامي ساهمت في ضمان قدرة البنك على تلبية متطلبات الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه بشكل فعال ودون انقطاع، كمنح تمويلات ميسرة للمتضررين أو تأجيل سداد أقساطهم، والعمل عن قرب البنوك المحلية والقطاعات الاقتصادية الأخرى في الدولة، وأيضاً واصل البنك نهجه في التركيز على السوق المحلية نتيجة قيام البنك بخطوات حافظت بها على السيولة النقدية لدية والاستقرار المالي له وتحقيق أداء جيد، الأمر الذي جعل البنك يحقق بعض المؤشرات الدولية الهامة لذا يتضح قيام إدارة البنك بالتعامل الجيد مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية أثناء جائحة كورونا، من خلال استجابة البنك للتدابير الوقائية لحماية موظفيه وعملائه، وأيضاً تقديم البنك خيارات التأجيل أو التسهيلات للقروض والتمويلات التي يقدمها، وكان أداء البنك يتسم بالمرونة من خلال الاستجابة للمتغيرات السريعة التي طرأت على السوق المالي والاقتصادي بسبب جائحة كورونا، ويتضح ذلك بقيام البنك بالتالي:

التحليل	العنصر
<p>نجاح البنك في التعامل مع الازمة من خلال منح تمويلات ميسرة للمتضررين من الازمة أو تأجيل سداد الأقساط ولكن من خلال تحليلنا للموقف نعتقد انه كان من الافضل الاستمرار في هذا الدعم حتى نهاية 2022 وليس نهاية شهر مارس لتوفير السيولة ودفع عجلة الاقتصاد بوتيرة أسرع وضمان العودة بصورة سليمة للتعافي من آثار الجائحة.</p>	<p>منح تمويلات ميسرة للمتضررين من الأزمة أو تأجيل سداد الأقساط مما ساهم في استقرار الاقتصاد الوطني وحماية الشركات والمؤسسات الوطنية، وأصحاب الشركات وخاصة الصغيرة والمتوسطة من تداعيات محتملة على أنشطتهم واستثماراتهم واستمر ذلك حتى نهاية شهر مارس 2022.</p> <p>تحقيق نمو كبير يعكس مشاركة البنك في الاقتصاد القطري الذي أثبتت التجربة أنه يقوم على أسس راسخة من القوة والمتانة والملائمة المالية.</p>
<p>زيادة الاستثمارات المحلية المتمثلة في الاستثمارات في تمويل المشروعات الكبيرة ومشروعات البنية التحتية، والاستثمار داخل وخارج قطر.</p>	<p>واصل البنك سياسته المتمثلة بالتركيز على السوق المحلية خصوصا في ظل توافر فرص كبيرة تسهم في عملية التنمية وتحقيق اهداف رؤية قطر 2030.</p>
<p>التنوع في الاستثمار بالقطاعات المختلفة كتمويل المشروعات الكبرى داخل وخارج قطر و قطاع التامين الاسلامي و قطاع الاستثمار و التمويل في اسواق العملات المحلية و العالمية و كذلك الاستثمار في قطاع التطوير العقاري.</p>	<p>العمل عن قرب مع مختلف القطاعات الاقتصادية في الدولة.</p>

التحليل	العنصر
<p>نجح البنك في تجاوز التحديات المختلفة وتحقيق الاستقرار في الأداء، مما أدى إلى زيادة صافي الأرباح بنهاية العام ٢٠٢٠ إلى ٧,٧ ٩٣٧ مليون ريال مقابل ٩٢٧ مليون ريال في نهاية العام ٢٠١٩ بمعدل نمو ١,٢ ٪، وذلك على الرغم من قيام البنك بدعم مخصصات موجودات التمويل والاستثمارات بقيمة 397 مليون خلال العام ٢٠٢٠، كذلك بلغ العائد على السهم 0.55 ريال قطري.</p> <p>تأسيس شركة التكافلية للتأمين في المملكة المغربية حيث حصة البنك بالشركة 10 ٪، وذلك بالإضافة إلى حصة 40 ٪ من رأسمال بنك أمنية بالمغرب.</p>	<p>الحرص على تنويع محافظ البنك الاستثمارية والتمويلية قدر الإمكان لتوزيع المخاطر المحتملة، وهو الأمر الذي عزز من مكانة بنك قطر الدولي الإسلامي كبنك رائد استطاع أن يحافظ على نمو مستقر بشكل متواصل ويحقق أفضل العوائد للمساهمين وأفضل الخدمات والمزايا للعملاء.</p>
<p>اعتمد التصنيف على العناصر التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. القوة المالية 2. المدى الطويل 3. المدى القصير 4. النظرة المستقبلية (مستقرة - ايجابية) 	<p>تحقيق البنك لبعض المؤشرات الهامة مثل وكالات التصنيف الائتماني العالمية أقرت بقوة مركز البنك المالي و ثبتت وكالتا موديز وفيتش تصنيف البنك عند درجة A2 و A لما يتمتع به البنك من جودة عالية من أصوله وقوة مؤشرات الربحية مقارنة بنظرائه محلياً.</p>
<p>قام البنك خلال العام ٢٠٢٠ بترشيد وضبط النفقات وهو ما ساهم بتحسين نسبة الكفاءة التشغيلية (التكلفة إلى العائد) لتصبح 20.3 مقابل 24.1 ٪ في نهاية العام ٢٠١٩ والتي تعتبر من أفضل المؤشرات على المستوى المحلي والدولي.</p>	<p>حافظ البنك على إدارة جيدة لكفاءة التشغيل مع محافظة استثمارية عالية الجودة.</p>

وبمراجعة النتائج المالية للبنك لنفس الفترة، تبين ان البنك استطاع الحفاظ على استقرار المؤشرات المالية والربحية مع التغلب على العوامل السلبية في الأسواق وبخاصة التداعيات الناتجة عن آثار جائحة كورونا وتداعيتها حيث استطاع المحافظة على مؤشراتته في نسق تصاعدي على الرغم من التحديات التي تعتبر غير مسبوقه لجميع القطاعات وليس فقط للقطاع المصرفي أو للبنك بذاته. لذا بذل البنك من خلال الإدارة العليا والموظفين بشكل عام الجهود المطلوبة لمواجهة تلك التحديات.

وفيما يلي مجموعة من نتائج بنك قطر الدولي الإسلامي لعام 2021 / 2022 (التقارير المالية للبنك):

1. بلغ اجمالي الموجودات 61.8 مليار ريال مقارنة مع 61.3 مليار ريال بنهاية العام 2020 وبمعدل نمو يقارب 1 %.
2. بلغت الإيرادات التشغيلية للبنك 2.456 مليار ريال مقابل 2,450 مليار ريال في نهاية العام الذي سبق.
3. ارتفعت اجمالي حقوق الملكية بنهاية العام 2021 ليصل إلى 8.7 مليار ريال مقابل 8.3 مليار ريال في نهاية العام بنسبة نمو 4.6%.
4. سجلت كفاية رأس المال (بازل 3) بنهاية العام نسبة 16.74 % وهو ما يشير إلى قوة ومثانة مركز الدولي الإسلامي المالي وخاصةً عند مواجهة مختلف المخاطر المحتملة.
5. حقق البنك صافي أرباح بلغت 1,003 مليار ريال (مليار وثلاثة ملايين ريال قطري) مقابل مبلغ 938 مليون ريال لعام 2020، وذلك بنسبة نمو 7 %، أما العائد بلغ على السهم (0.59) ريال قطري للسهم.
6. قام البنك بتوزيع أرباح نقدية بقيمة 37.5 % من رأس المال بواقع (37.5 درهم للسهم).
7. اعتمد البنك على التخطيط الاستراتيجي لمواكبة المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية لتحقيق الاهداف المخططة لها.

8. اعتمد البنك في سياساته على تشجيع الكفاءات القطرية من أجل الانخراط في العمل المصرفي وتمكينها وتوفير جميع المحفزات اللازمة لها.

9. قام البنك بمراجعة وتطوير جميع السياسات والإجراءات المطبقة لتتناسب مع القوانين والتشريعات والأنظمة وذلك لتحقيق متطلبات الهيئات الرقابية والإشرافية وعلى الأخص سياسة الحوكمة والإدارة السليمة وفق متطلبات مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية ومركز قطر للمعلومات الائتمانية.

تحليل الخطة الاستراتيجية للبنك للتعامل مع أزمة كورونا:

من خلال تحليل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة غير منشورة، تبين وضع مجلس إدارة بنك قطر الدولي الاسلامي خطة استراتيجية متكاملة لمواجهة المستجدات والمخاطر غير المتوقعة لجائحة كورونا وركزت الخطة على الآتي:

- تعزيز الأداء التشغيلي للبنك والاستفادة من الفرص التي يوفرها الاقتصاد القطري.
 - التنسيق الفعال مع مختلف قطاعات الأعمال من أجل الموائمة مع الظروف الطارئة.
- وأوضحت التقارير قيام مجلس ادارة البنك باتخاذ حزمة من القرارات لدعم الاستراتيجية المطبقة ومنها على سبيل المثال ما يلي:

1. الحرص على ضرورة تطوير الخدمات المصرفية لتتماشى مع المتطلبات الجديدة التي خلقتها ظروف الجائحة.

2. التأكيد على تحديث البنية التكنولوجية في البنك والاعتماد على الوسائل الحديثة في التعاملات المصرفية كالقنوات البديلة والتي تضاعف عدد مستخدميها.

3. تطبيق عمليات التحول الرقمي لإحداث طفرة حقيقية في الخدمات التي بات بإمكان العملاء الحصول عليها عبر القنوات الرقمية المختلفة.

4. تحسين البيئة التشغيلية في البنك من خلال ضبط وترشيد النفقات غير الضرورية وتخفيض للتكلفة التشغيلية دون الاضرار بالبنك.
5. الحفاظ على مؤشرات الأداء الإيجابي عبر زيادة حجم قاعدة العملاء، وزيادة مستوى رضاهم عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم.
6. دعم جهود الابتكار والتجديد والسرعة في تقديم هذه الخدمات والتحديث المستمر الذي يجريه البنك على المنتجات والخدمات بشكل دوري.
7. تفعيل خدمة منح التمويل عبر الجوال والإنترنت المصرفي، وهي خدمة لاقت إقبالا كبيرا واستحسان من قبل العملاء وأيضاً عززت من جهود البنك في تسريع معاملات منح التمويل إلى أوقات قياسية.
8. إطلاق الكثير من الحملات التسويقية التي شهدت إقبالا استثنائيا من العملاء الذي وجدوا فيها استجابة ملائمة لتطلعاتهم واحتياجاتهم بشكل ملائم، وارتقاء بالخدمات والمنتجات المصرفية إلى مستوى جديد.
9. دعم مجالات خدمة المجتمع و المسؤولية الاجتماعية من خلال المساهمة بنسبة 2.5 % من أرباحه في صندوق دعم الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية والخيرية، الداعم لعدد كبير من الأنشطة والفعاليات.
10. دعم مدرستي قطر للعلوم المصرفية وإدارة الأعمال الثانوية للبنين والبنات باعتبار أن هذه المدرسة هي من ضمن اهم الأدوات التي تسهم في تطوير الكفاءات الوطنية، وتمكين المواطنين والمواطنات في القطاع المصرفي.
11. تقديم إسهامات خاصة في خدمة التعليم الجامعي عبر توقيع مذكرة تفاهم مع جامعة لوسيل ودعم الأنشطة التي تقيمها جامعة قطر.

إدارة المخاطر المرتبطة بأزمة جائحة كورونا:

من خلال الاطلاع على الخطة الاستراتيجية للبنك لإدارة الازمات والمخاطر، اتضح قيام البنك بإجراءات متعددة للتعامل مع ثلاثة أنواع من المخاطر:

إجراءات مواجهة مخاطر الائتمان:

تنوعت إجراءات البنك في التعامل مع مخاطر الائتمان لتشمل:

1. زيادة مخصصات الخسائر للتحوط لمخاطر الائتمان.
2. تأجيل الأقساط المستحقة على القطاعات المتضررة.
3. تحديد القطاعات الأشد تضرراً بجائحة كوفيد 19 وزيادة مخصصات مخاطر الائتمان في تلك القطاعات.
4. شكلت الإدارة العديد من اللجان مثل (لجنة المخاطر و الامتثال - لجنة المتأخرات) و التي عن طريقها تم مراقبة مخاطر الائتمان.
5. إعادة جدولة المديونات مما ساعد العملاء على دفع الأقساط المتأخرة بصورة أفضل.
6. مراقبة وتحليل مخاطر الائتمان من قبل إدارة المخاطر والإبلاغ الى مجلس الإدارة عن طريق تقارير دورية.
7. زيادة مخصصات التسهيلات كأجراء تحوطي وتم عمل اختبارات الاجهاد - للمخاطر الائتمانية

Stress Testing.

8. اجراء اختبار الحساسية "sensitivity testing" واختبار السيناريو "scenario testing".

9. توفير راس مال كافي وعالي الجودة لمواجهة مخاطر الائتمان.

إجراءات مواجهة مخاطر العمليات (التشغيل):

1. تشكيل فريق لإدارة الأزمة مشكل من كل القطاعات تحت إدارة وتوجيهات الإدارة التنفيذية العليا، يهدف الى تنسيق الجهود ومتابعة التطورات والتداعيات المتلاحقة والالتزام بالتوصيات الصادرة من الجهات الحكومية ومتابعة كل المستجدات مما نتج عنه إجراءات ساهمت في تقليل آثار الأزمة.
2. تطبيق عملي لاختبارات سيناريو إدارة الأزمات والمرونة التشغيلية Operational Resilience مع خطط استمرارية العمل وتطبيقها خلال كارثة حقيقية.
3. التنسيق الجيد ما بين قطاعات البنك وتخصصاته المختلفة ورفع الاستعدادات لمواجهة الأزمة.
4. التصدي لكافة الهجمات السيبرانية ومحاولات الاختراق والتي تمكنت الانظمة المستخدمة من التصدي لها بفاعلية.
5. تدعيم مركز الاتصال للرد على استفسارات وملاحظات العملاء في ظل الأزمة وعلى مدار الساعة.
6. دعم لإدارة الجودة للتعامل مع المشكلة بكفاءة وفعالية عالية.
7. مراجعة وتفعيل خطط استمرارية الأعمال للمؤسسة حسب التعليمات والإرشادات الصادرة من مصرف قطر المركزي تحسباً لأي توقف للأعمال وفقاً لأي توجيهات تصدر من السلطات الرسمية بالدولة.
8. متابعة وتقييم خطط استمرارية الأعمال من حيث شمولها على سيناريوهات متعددة تتناسب مع المخاطر المحتملة للأعمال وفقاً لمراحل الوباء وبما يضمن المرونة التشغيلية Operational Resilience في التعامل مع الكارثة.
9. متابعة وتقييم القدرة على تنفيذ السيناريوهات الموضوعية لضمان استمرارية الأعمال وفقاً لكل سيناريو بما يضمن عدم حدوث أي انقطاع مؤثر للأعمال في أي من الأوقات.
10. وضع وتنفيذ وتقييم خطط خاصة لتوفر مواقع بديلة لتنفيذ خطط استمرارية العمال وفقاً للسيناريوهات المفترضة كما حصل في فرع الوكرة.

11. وضع وتنفيذ وتقييم الخطط اللازمة لإمكانية العمل عن بعد باستخدام الوسائل الإلكترونية المناسبة في حالات تعذر العمل بالمواقع الرئيسية او الفرعية للبنك وخاصة لمركز الاتصال والوظائف الأخرى التي لا تستدعي وجودها في البنك.

12. توعية وتدريب الموظفين للعمل عن بعد باستخدام الوسائل الإلكترونية المناسبة في حالات تعذر العمل بالمواقع الرئيسية.

13. التركيز على استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية كتطبيق البنك على الأجهزة الذكية، وذلك لإنجاز المعاملات المصرفية الخاصة بالعملاء دون الحاجة الى مراجعة المؤسسة او فروعها إلا في حالات الضرورة القصوى.

14. اتباع الارشادات الصادرة من وزارة الصحة وتوفير جميع مستلزمات التعقيم والحماية الصحية لجميع الموظفين والعملاء بما في ذلك التعامل من خلال أجهزة الصراف الآلى وماكينات نقاط البيع.

15. توفير خدمة التحويل الإلكتروني عبر تطبيقات الهواتف الذكية الخاصة بعملاء البنك لجميع العملاء.

16. الإعلان بشكل مكثف ومستمر عن الخدمات الإلكترونية المتوفرة لدى البنك للوصول الى أكبر شريحة من العملاء.

17. زيادة حجم الرصيد الاستراتيجي النقدي لدي البنك تحسباً لأي ظروف طارئ.

18. تقليص عدد الموظفين المتواجدين بمقار العمل في البنوك الى 20% من إجمالي عدد العاملين بكل بنك، وبيادر 80% من بقية العاملين اعمالهم عن بعد من منازلهم

19. عقد جميع الاجتماعات والدورات التدريبية للموظفين عن بعد باستخدام الوسائل التقنية الحديثة.

كما قام البنك بعدد من الإجراءات التي تهدف إلى الحد من انتشار المرض مثل:

1. تم التوعية بالمرض وطرق الانتشار والية الوقاية منه والتأكيد على الموظفين باتباع تعليمات وزارة الصحة في قطر باستخدام وسائل مختلفة للتواصل مثل البريد الالكتروني والمحاضرات عن بعد.
2. تعديل ساعات عمل الفروع وحصرها بساعات العمل الصباحية لبعض الفروع، أما فيما يخص فروع المجمعات التجارية فقد تم حصرها بساعات العمل المسائية وذلك لضمان توفر الخدمات للعملاء ضمن أكبر وقت ممكن.
3. العمل على تعقيم الفروع ومكاتب الموظفين والعمل على تطهيرها بشكل مستمر وخاصة قبل قدوم الموظفين وبعد خروجهم وبين نوبات الموظفين الذين يقدمون بعض الخدمات على مدار الساعة.
4. تفعيل الاجتماعات من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية بما فيها الاجتماعات الداخلية او مع جهات خارجية، وتم الاستعانة بأسلوب التعليم عن بعد لأغراض التأهيل والتدريب.
5. العمل على تشجيع العملاء على عدم التعامل من خلال أوراق النقد والعمل من خلال وسائل الدفع الإلكترونية حيث تم إرسال عدة رسائل توعوية للعملاء بهذا الخصوص على هواتفهم.
6. استخدام الموظفين لبطاقة لغرض ختم الدخول بدلا من البصمة.
7. تم تقليل استخدام المراسلات الورقية والاكتفاء بالمراسلات عبر البريد الالكتروني.
8. قيام العاملين بشركة التنظيف بالبنك بارتداء القفازات والقناع الطبي خلال اعمالهم وفي حال شعور اي عامل بأعراض مرضية كان يتم الاستبدال بعامل اخر وذلك لتجنب انتقال العدوى.
9. التأكيد على الموظفين الحوامل او من يعانون من امراض مزمنة التزام المنزل او العمل من خلال Remote connection ان دعت الحاجة.
10. ايقاف جميع عمال المطعم "البوفيه" لدى البنك والاعتماد على اسلوب الخدمة الذاتية واللجوء إلى المعدات ذات الاستخدام للمرة الواحدة.

11. تنفيذ الارشادات والاجراءات الوقائية من حيث الحفاظ على النظافة العامة وتوفير المعقمات والمطهرات في كافة أرجاء البنك والفروع واتخاذ الاحتياطات المرتبطة بالتعامل مع النقد أو التعامل مع العملاء بصورة مباشرة.

12. التأكيد على موظفي البنك في حال شعورهم بأي اعراض مرضية عدم الحضور الى العمل والذهاب الى الطبيب والالتزام بإرشاداته.

13. رفع سقف السحب اليومي للبطاقات اللاتلامسية وبما يتلاءم مع التعليمات الصادرة من مصرف قطر المركزي.

اجراءات استمرارية الاعمال:

• تجزئة ادارات العمل الى فرق (2 او 3 فرق) ان أمكن وحسب عدد الموظفين بالإدارة وبما يلبي متطلبات العمل الرئيسية وذلك للوظائف والعمليات الحساسة اعتمادا على دراسة تحليل أثر الانقطاع

BIA (Business Impact Analysis).

• توزيع الموظفين للعمل من اماكن مختلفة، مثل الموقع الرئيسي، موقع استمرارية الاعمال بالوكرة، ومواقع البنك الاخرى المتاحة، بالإضافة الى تفعيل سياسة العمل المرن (من المنزل) وذلك خلال الاتصال عن بعد Remote Connection، مع التأكيد على الحفاظ على أفضل الممارسات والقواعد الخاصة بأمن وسرية المعلومات.

• إعطاء صلاحيات للمسؤولين لتسيير الأعمال الخاصة بإداراتهم بحيث يقوم كل مسؤول باتخاذ القرارات المناسبة في تسيير الاعمال الخاصة بقطاعاتهم وبما ينسجم مع القرارات المتخذة من قبل فريق ادارة الازمة (C/DRMT Crisis and Disaster Recovery Management Team)، بحيث يكون دوره تفعيل الخطط واتخاذ القرارات الهامة والحساسة من خلال الهاتف او البريد الالكتروني وبما يحقق السرعة المطلوبة.

- التنسيق مع مزودي الخدمات لتزويد البنك ب Call Tree الخاصة بهم محدثة والتأكيد على وجود خطة للتعامل مع هذه الحالات وبما يضمن استمرارية تقديم خدماتها للبنك.

إجراءات تسير الأعمال:

1. مراجعة وتعديل خطة اجراءات التعامل مع الامراض السارية والمعدية ووضع سيناريوهات متعددة وبما يضمن حسن تنفيذ البنك لخدماته للعملاء.
2. تفعيل الاجتماعات بالنسبة للموظفين عن بعد باستخدام الوسائل التقنية الحديثة وفي حال الضرورة تكون بعدد لا يزيد عن خمسة اشخاص.
3. تطوير الخدمات الالكترونية والبدلية المقدمة للعملاء، من خلال تطبيق الهاتف المصرفي المرئي، بالإضافة الى الانترنت البنكي والموبايل البنكي، وخدمات مركز الاتصال.
4. تقييم مدى كفاية البنية التحتية لتقنية المعلومات بشكل استباقي واختبار قدرتها على مواجهة الهجمات الالكترونية المحتملة وقدرتها على تعزيز الاعتماد على الخدمات المالية والمصرفية عن بعد.
5. الالتزام بتعليمات مصرف قطر المركزي بما يتعلق بالجدولات وتأجيل القروض للقطاعات المتعثرة.
6. توحيد وتنسيق الجهود الخاصة بالسلطات الرقابية الحكومية كمصرف قطر المركزي ووزارة الصحة لضمان النجاح في التعامل مع الازمة.
7. معالجة الفجوات وعمل التغييرات اللازمة للتحسين وتحديث الاجراءات، لضمان المرونة التشغيلية.
8. اختبار سيناريو العمل من المنزل بشكل متكرر كأحد البدائل التي قد تتبعها البنوك مستقبلا كوقاية من الأمراض المعدية وكذلك كأحد اهم اركان خطط استمرارية العمل والتعافي من الكوارث بشكل عام.

إجراءات مواجهة مخاطر السوق والسيولة النقدية:

تعرضت البنوك للضغوط العالمية في الأسواق والناجمة عن أزمة كوفيد - 19 وتداعيته، وذلك بفعل نقص السيولة في أسواق التمويل الأجنبية، وكذلك التذبذب في أسعار الأصول والعملات وأسعار العائد وانخفاض أسعار الطاقة، وقد اتخذ بنك قطر الدولي الإسلامي تدابير هامة للتعامل مع الإدارة السيولة بعناية كما يلي:

1. إعداد خطة طارئة لمعالجة السيولة.
2. التركيز على الاستثمار في أدوات مالية ضئيلة المخاطر وذات السيولة العالية.
3. مراقبة السيولة ومخاطر السوق الأخرى من قبل الإدارة التنفيذية من خلال دور لجنة الموجودات والمطلوبات في البنك.
4. الالتزام بتعليمات مصرف قطر المركزي لمواجهة الاثار المترتبة على ازمة كورونا.
5. توفير مصادر السيولة ودعم القطاعات واتفاقيات إعادة الشراء بمعدل عائد صفري.
6. إجراء اختبارات الاجهاد لمخاطر السيولة والمخاطر السوقية Stress Testing.
7. مراعات الاستثمار في أصول سائلة والتحوط ووجود راس مال كافي وعالي الجودة لمواجهة مخاطر السيولة والسوق.

استراتيجيات البنك للتعامل مع الأزمة:

من خلال ما سبق نستخلص ان إدارة البنك قد قامت بتبني عدة استراتيجيات للتعامل مع الموقف الخاص بجائحة كورونا "كوفيد19"، ولعل من أبرز تلك الاستراتيجيات:

1. استراتيجية هجومية:

هي تعنى بموقف يكون فيه البنك يواجه أزمة أو مواجهة معينة، ثم يحاول استغلالها لكي يصبح رائد على مستوى البنوك، أي قد يكون تصنيف البنك على مستوى الدولة بمواقع متوسطة، إلا أن للبنك أهداف مباشرة يطمح بها الوصول للصدارة، فهي استغلال مواطن القوة التي يتمتع بها البنك والفرص المتاحة في البيئة المصرفية وذلك يكون من خلال تنفيذ التالي:

1. اتخاذ القرار بالاستثمار في أصول ذات مخاطر متوائمة مع شهية المخاطر.
2. توفير رأس مال كافي وعالي الجودة لمواجهة مخاطر الائتمان.
3. تطوير الخدمات المصرفية، وكذلك تحديث البنية التكنولوجية في البنك والاعتماد على الوسائل الحديثة في التعاملات المصرفية لتتواءم مع المتطلبات الجديدة التي خلقتها الظروف الحالية كالتقنيات البديلة والتي تضاعف عدد مستخدميها بشكل كبير.
4. تحسين البيئة التشغيلية في البنك، وأيضاً السعي لتخفيض التكلفة التشغيلية للبنك بتطبيق عمليات التحول الرقمي لأحدث طفرة حقيقية في الخدمات المقدمة للعملاء دون الاضرار بالموظفين.
5. دعم جهود الابتكار والتجديد والسرعة في تقديم الخدمات وزيادة حجم قاعدة العملاء، وزيادة مستوى رضاهم عن الخدمات والمنتجات المقدمة.
6. إطلاق الحملات التسويقية ودعم مجالات خدمة المجتمع والمسؤولية الاجتماعية.

استراتيجية دفاعية:

تم تطبيق استراتيجية دفاعية من خلال التعامل مع المتغيرات الخارجية، مثال ذلك:

1. زيادة حجم الرصيد الاستراتيجي النقدي لدي البنك تحسباً لأي ظروف.
2. زيادة مخصصات الخسائر للتحوط لمخاطر الائتمان.
3. تأجيل الأقساط المستحقة على القطاعات المتضررة دون تكبد البنك للأضرار جراء ذلك.

4. تشكيل لجنة المخاطر والامتثال لجنة المتأخرات وتحديد القطاعات الاشد تضرراً بجائحة كوفيد 19 وزيادة مخصصات مخاطر الائتمان في تلك القطاعات.
5. مراقبة وتحليل مخاطر الائتمان من قبل إدارة المخاطر وإعادة جدولة المديونات للعملاء.
6. التنسيق الجيد ما بين قطاعات البنك وتخصصاته المختلفة ورفع الاستعدادات لمواجهة الأزمة والتصدي لكافة الهجمات السيبرانية أو الازمات المحتمل وقوعها.
7. الدعم الكامل لإدارة الجودة للتعامل مع المشكلة بكفاءة وفعالية وتدعيم مركز الاتصال للرد على استفسارات وملاحظات العملاء في ظل الأزمة.
8. تنفيذ الارشادات والاجراءات الوقائية من حيث الحفاظ على النظافة العامة وتوفير المعقمات والمطهرات في كافة أرجاء البنك والفروع واتخاذ الاحتياطات المرتبطة بالتعامل مع النقد أو التعامل مع العملاء بصوره مباشره ومستمره.

استراتيجية المناورة:

تم التعامل وفق استراتيجيات المناورة في ظل وجود مجموعة من التهديدات الخارجية والتي تعامل معها بنك قطر الدولي الإسلامي من خلال ما يلي:

1. وضع خطط لاستمرارية الأعمال من خلال سيناريوهات متعددة تتناسب مع المخاطر المحتملة للأعمال وفقاً لمراحل الوباء وبما يضمن المرونة التشغيلية في التعامل مع الكارثة.
2. وضع وتنفيذ الخطط اللازمة لإمكانية العمل عن بعد باستخدام الوسائل الإلكترونية المناسبة اضافة الى توعية وتدريب الموظفين للعمل عن بعد باستخدام الوسائل الإلكترونية المناسبة في حالات تعذر العمل بالمواقع الرئيسية.

3. استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية لإنجاز المعاملات المصرفية الخاصة بالعملاء دون الحاجة الى مراجعة الفروع إلا في حالات الضرورة القصوى.

4. تقليص عدد الموظفين المتواجدين بمقار العمل في البنوك الى 20% من إجمالي عدد العاملين بكل بنك، وبيادر 80% من بقية العاملين اعمالهم عن بعد من منازلهم

5. تنفيذ عملية تعقيم مستمر لإدارات وفروع البنك وبشكل دوري.

6. توفير جميع مستلزمات التعقيم ووفقاً لإرشادات وزارة الصحة لجميع الموظفين والعملاء بما في ذلك التعامل من خلال أجهزة الصراف الآلي وماكينات نقاط البيع.

ومن خلال التحليل السابق، يتضح أن بنك قطر الدولي الإسلامي قد أجاد في استخدام استراتيجيات متنوعة لمجابهة الانواع المختلفة من المخاطر سواء مخاطر الائتمان أو العمليات التشغيلية أو مخاطر السوق.

استنتاجات الدراسة:

تم التوصل لمجموعة من الاستنتاجات من خلال تحليل بيانات الدراسة السابق عرضها. من أبرز هذه الاستنتاجات:

عمل بنك قطر الدولي الإسلامي على استخدام استراتيجيات متعددة للحد من الآثار السلبية لجائحة كوفيد 19 وايضا للحد من الآثار الاقتصادية والاجتماعية السلبية الخاصة بانتشار الوباء والضغط الاقتصادية العالمية الناتجة من عمليات الإغلاق والانكماش. تعاملت ادارة البنك مع التحديات بصورة ايجابية وتم وضع خطط استباقية استراتيجية وتشغيلية لضمان استمرار الاعمال وادارة مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل ومخاطر السوق والارتقاء بالأداء العام من خلال تدريب وتطوير الاصول البشرية والاستثمار التكنولوجي في الخدمات المقدمة للعملاء.

استطاعت ادارة البنك من التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية الخاصة بمخاطر الائتمان من خلال زيادة مخصصات الخسائر للتحوط لمخاطر الائتمان وتأجيل الأقساط المستحقة على القطاعات المتضررة

وزيادة مخصصات مخاطر الائتمان في القطاعات الاشد تضرراً بجائحة كوفيد 19. كذلك قامت بمراقبة مخاطر الائتمان من خلال لجنة المخاطر والامتثال ولجنة المتأخرات واعادة جدولة الأقساط المتأخرة على العملاء مما يوضح ايجابية قيادات البنك في التعامل مع تحديات الازمة، قامت إدارة البنك بالتدعيم الاجرائي والتكنولوجي والحد من مخاطر العمليات والتشغيل من خلال تشكيل فريق لإدارة الأزمة لتنسيق الجهود ومتابعه التطورات والتداعيات المتلاحقة والالتزام بالتوصيات الصادرة من وزارة الصحة ومصرف قطر المركزي ومركز قطر للمعلومات الائتمانية، وذلك للتصدي للهجمات السيبرانية ومحاولات الاختراق. اضافة الى توعية وتدريب الموظفين للعمل عن بعد باستخدام الوسائل الإلكترونية المناسبة والتركيز على استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية لإنجاز المعاملات المصرفية الخاصة بالعملاء وتوفير أجهزة الصراف الآلي وماكينات نقاط البيع وخدمة التحويل الإلكتروني عبر تطبيقات الهواتف الذكية الخاصة بعملاء البنك.

عملت الادارة العليا على التركيز على خطط واجراءات استمرارية الاعمال من خلال تجزئة ادارات العمل وتوزيع الموظفين للعمل في اماكن مختلفة ومتباعدة، وذلك للتأكيد على الحفاظ على أفضل الممارسات والقواعد الخاصة بأمن وسرية المعلومات ومنح صلاحيات للمسؤولين لاتخاذ القرارات المناسبة في تسيير الاعمال بما يتماشى مع القرارات المتخذة من قبل فريق ادارة الازمة.

تطوير الخدمات الالكترونية والبديلة المقدمة للعملاء، من خلال تطبيق الهاتف المصرفي المرئي، بالإضافة الى الانترنت البنكي والموبايل البنكي، وخدمات مركز الاتصال اضافة الى تنفيذ عملية تعقيم مستمر لإدارات وفروع البنك وبشكل دوري واعتماد العمل عن بعد كأحد البدائل التي قد تتبعها البنوك مستقبلا كوقاية من الأمراض المعدية وكذلك كأحد اهم اركان خطط استمرارية العمل والتعافي من الكوارث.

قامت قيادة البنك العليا باتخاذ التدابير الخاصة بإعداد خطة طارئة لمراقبة معالجة السيولة ومخاطر السوق الأخرى من خلال لجنة الموجودات والمطلوبات في البنك وتوفير مصادر السيولة ودعم القطاعات واتفاقيات

إعادة الشراء بمعدل عائد صفري وكذلك مراعات الاستثمار في أصول سائلة والتحوط ووجود راس مال كافي وعالي الجودة لمواجهة مخاطر السيولة والسوق معاً.

ركزت خطة التشغيل الذي قام البنك بوضعها اثناء انتشار جائحة كورونا على الحفاظ على تقديم الخدمات المختلفة للبنك دون التأثير على جودة أدائها أو عددها، حيث أتاحت الخطة التشغيلية للبنك بمواصلة قيام البنك بتقديم الخدمات عن طريق الموقع الإلكتروني أو التطبيق على الهواتف الذكية أو من خلال الحضور لمقر البنك الرئيسي أو أحد أفرعه، من خلال نظام المواعيد، وبذلك استطاع البنك التكيف بقدر مناسب مع انتشار الجائحة للحفاظ على مكتسباته التي تم تحقيقها في السنوات السابقة.

أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد تأثير إيجابي بين الابداع في إجراءات تسيير الاعمال وبين تحسين بيئة العمل في البنك حيث أن بيئة العمل في البنك تعد عاملاً مهماً بالنسبة لقيادات البنك والموظفين بشكل عام، الأمر الذي ينعكس على آلية التعامل مع عملاء البنك، من ناحية البحث عن المتطلبات الجديدة لتلبية حاجيات العملاء وإشباع رغباتهم، انتاج منتجات جديدة ذات مستوى عالي، لذلك فإن قيام البنك بعمليات التطوير بشكل ابداعي سيساهم بشكل فاعل في تحقيق الميزة التنافسية لبنك قطر الدولي الإسلامي سواء محلياً أو دولياً.

يوجد تأثير إيجابي بين توفير المعلومات اللازمة من قبل البنك للجهات ذات العلاقة وأيضاً لعملاء البنك، وبين تحقيق الدور الأساسي في الترابط والاتصال والتكامل فيما بينهم، حيث أن إتاحة قاعدة المعلومات التسويقية للبنك من خلال توفير المعلومات للجهات والعملاء، يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بهم، وذلك لأن المعلومات تعد الشريان الرئيسي في العملية التسويقية خاصة لقطاع البنوك ولها تأثير كبير على إزالة المعوقات التي تؤثر على العملية التسويقية الخاصة للبنك.

توصلت الدراسة إلى فعالية المحفزات والقرارات الاقتصادية التي اتخذتها الدولة، في الحد من تداعيات أزمة كورونا، وتمكّن البنك من الاستفادة من برامج التحفيز مع مراعاة خصوصيتها وطبيعتها التمويلية، وذلك

لدور مصرف قطر المركزي خلال فترة الجائحة، وما كان له من أثر في ثبات مراكز البنوك القطرية بشكل عام ومواصلة نمو أرقام أرباحها وازدهار أعمالها، والتي حافظت على موقع دولة قطر باعتبارها كانت من أقل دول العالم تأثراً بتداعيات الجائحة.

إلا أنه يؤخذ على البنك في بداية انتشار الجائحة ضعف نقاط التواصل والشفافية مع العملاء، فنعد نقشي الجائحة برزت العديد من الأسئلة خاصة فيما يتعلق بالحصول على الخدمات المصرفية الاعتيادية من البنك، حيث أن معظم أفرع البنك كانت في مراكز التسوق التجارية، ومن سياسة الاغلاق والتدابير الاحترازية، تم إغلاق هذه المراكز لفترة من الزمن، تأثر بها عملاء البنك فكان قصور في التواصل مع العملاء لحل الإشكالية وتوضيح الإجراءات التي يجب اتخاذها للتعامل مع التحدي الناجم عن تطبيق الإجراءات الاحترازية.

التحول الرقمي في البنك لم يكن بالمناسب قبل الجائحة، مما اضطر البنك إلى السباق أثناء فترة الجائحة لمواكبة التحول الرقمي، لذا كان على البنك الاستعداد بشكل مبكراً لتحول الرقمي وليس أن يكون ذلك التحول مدفوعاً بسبب الجائحة، حيث أن بناء بنية تحتية كاملة للخدمات الإلكترونية ضرورياً لتقديم الخدمات المصرفية بشكل فعال خلال فترة الأزمات كما حدث خلال الجائحة، ومن أهمها تقديم خدمات البنك عبر الإنترنت والموبايل.

ومن خلال تحليل بيانات الدراسة نستنتج بأن البنك لا يتجه بالسرعة المطلوبة لتحسين إجراءات التقييم والمراقبة، حيث يحتاج البنك إلى تحسين إجراءات التقييم والمراقبة لمتابعة أدائه وتحديد التحسينات الممكنة وإجرائها.

خلال فترة انتشار الجائحة برز الدور الاجتماعي لأغلب القطاعات في الدولة للمساهمة في التوعية أو دعم جهود المجتمع المحلي لمواجهة تداعيات جائحة كورونا، من خلال مبادرات تقوم بها مؤسسات تلك القطاعات، وفي القطاع المالي وبالتحديد بنك قطر الدولي الإسلامي، نجد بأنه لم يبادر بالشكل المطلوب

نحو القيام بالمسؤولية الاجتماعية ولم يضمنها خطته، وهذا ما يؤخذ على البنك فيه، حيث أن البنك هو من أبرز البنوك المحلية في الدولة وأغلب عملائه من المجتمع القطري، وكذلك استثماراته في السوق المحلية، فكان لازماً على البنك القيام بمسؤوليته الاجتماعية بالصورة المطلوبة.

الفصل الخامس: توصيات الدراسة

نستعرض في هذا الفصل أهم التوصيات والمقترحات التي استندت إلى النتائج والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها خلال الدراسة، بهدف تقديمها لدعم اتخاذ القرارات السليمة وتحسين أداء إدارة البنك وخاصة فيما يتعلق بتنفيذ استراتيجية لإدارة الازمات.

من خلال استعراض نتائج الدراسة وخاصة فيما يتعلق باستراتيجية إدارة الازمات، فإن تحدي الازمات هو قائم بالنسبة للمؤسسات التي يكون مجال عملها محفوف دائماً بالمخاطر، ولعل البنوك بشكل عام من أكثر المؤسسات عرضة للدخول في تلك الازمات والمخاطر، لذا يجب على إدارة الازمات في البنك اتخاذ الإجراءات اللازمة نحو تعزيز الاستجابة وضمان استمرارية الأعمال عن طريق:

1. وضع خطة لإدارة الازمات: يجب أن يكون لدى إدارة البنك خطة شاملة لإدارة الازمات، تغطي مجموعة متنوعة من السيناريوهات الطارئة. وأن تكون الخطة واضحة وموثقة ومعروفة لجميع الموظفين ويتم تحديثها بشكل دوري.

2. تشكيل فريق لإدارة الازمات: على إدارة البنك تعيين فريق متخصص لإدارة الازمات يتولى رئاسته رئيس قطاع الازمات والمخاطر في البنك ويكون أعضائه من مختلف الأقسام والمستويات في البنك، على أن يمنح هذا الفريق الصلاحية لاتخاذ القرارات السريعة والفعالة.

3. التواصل والشفافية: يجب أن يكون لدى البنك آليات فعالة للتواصل مع الموظفين والعملاء والجمهور خلال حدوث الازمات، وينبغي أن يكون التواصل شفافاً ومستمرًا لتوضيح الوضع واتخاذ التدابير المناسبة.

4. التدريب والتمارين: يجب أن يوضع برنامج للموظفين يتم تأهيلهم من خلاله وتدريبهم للتعامل مع الازمات، حيث يساعد ذلك على تحسين استعدادهم وقدراتهم في التعامل مع الحالات الطارئة.

5. تقييم المخاطر والتخطيط: يجب على البنك القيام بتحليل المخاطر المحتملة وتقديم خطط طوارئ واستجابة متكاملة، بحيث تتضمن هذه الخطط إجراءات لضمان استمرارية الأعمال وحماية الأصول والموظفين والعملاء.

6. الاستجابة السريعة: على إدارة البنك امتلاك القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات واتخاذ القرارات السريعة والفعالة لحماية مصالح العملاء والموظفين.

7. التحسين المستمر: على البنك أن يقيم كل أزمة مر بها من أجل تقييم استجابته للأزمات وتحسين العمليات والإجراءات وذلك استناداً إلى تقييمه لتجارب والأحداث السابقة.

أظهرت الرسالة تأثير مخاطر الائتمان على بنك قطر الدولي الإسلامي خلال جائحة كورونا، والتي قد تؤثر على مركز البنك واستقراره المالي، وإن كانت المخاطرة جزء من العمل المصرفي للبنك إلا أن مخاطر الائتمان تعبر من أهمها وأكثرها ضرراً على البنك حيث يحرص البنك على تخفيف أثرها بشكل يستطيع العمل في ظل وجودها، وأثناء جائحة كورونا تعرض البنك موضع الدراسة إلى بعض المخاطر الائتمانية وقام بوضع بعض الحلول لمعالجتها، وفي ضوء ذلك نقترح بعض التوصيات المتعلقة بمخاطر الائتمان للبنك:

1. تقييم القروض والتسهيلات: يجب على البنك العمل بتقييم محفظة القروض والتسهيلات بشكل منتظم لتحديد المشكلات المحتملة وتصنيف القروض بناءً على المخاطر المحتملة، ووضع عدة حلول تكون جاهزة للتطبيق حال حدوث الخطر الائتماني كإعادة هيكلة بعض القروض أو تقديم مهل سداد لبعض العملاء المتأثرين بالخطر الذي حدث كما حصل عند إنشاز جائحة كورونا.

2. تطوير سياسات المنح والقبول: على البنك تحسين سياسات التمويل والإقراض خلال فترة الأزمات، ويمكن أن يشمل ذلك تقييم المعايير المستخدمة لاتخاذ قرارات التمويل والإقراض والتأكد بأنها تحقق التوازن.

3. تنوع المحفظة: أظهرت الرسالة قيام إدارة البنك بتنوع محفظتها الاستثمارية خلال وقت الجائحة، وأيضاً على البنك تقديم التمويل لقطاعات متنوعة وذات تحمل مختلف للمخاطر، حيث يساهم التنوع في المحفظة في تقليل التعرض للمخاطر المرتبطة بتركيبية محددة من العملاء.

4. اختبارات الإجهاد: بينت الرسالة قيام إدارة البنك بإجراء اختبار الإجهاد أثناء فترة جائحة كورونا، وأقترح قيام البنك إجراء اختبارات الإجهاد بشكل لتقييم كيفية تأثير الظروف الاقتصادية المتنوعة على محفظة الائتمان والاحتياجات المالية للبنك.

5. تعزيز الاحتياطات: تظهر الرسالة تمتع بنك قطر الدولي الإسلامي للملاءة المالية، والأثر الإيجابي لها أثناء انتشار جائحة كورونا، لذا أقترح بالحفاظ على مستويات كافية من الاحتياطات والسيولة للتصدي لأي تحديات ناجمة عن مخاطر الائتمان.

أوضحت الدراسة أهمية تطبيق العمل عن بعد وتأثيره الإيجابي على عدم انقطاع الخدمات المقدمة من البنك، وكذلك الحفاظ على سلامة موظفي وعملاء البنك كما حدث أثناء انتشار جائحة كورونا وما صاحبها من تدابير احترازية، لذا أقترح تطبيق سياسة العمل المرن بشكل فعال وليس فقط عند حدوث الأزمة بل يجب أن تكون بشكل دوري، حيث ستساهم في خفض تكلفة التشغيل والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

أظهرت الرسالة أهمية الخدمات الإلكترونية للبنك وخاصة عند حدوث الأزمات فهي أداة حيوية تساهم في تحسين تجربة العملاء وتعزيز الكفاءة التشغيلية للبنك وتساعد في تحقيق الرضا والولاء للعملاء وتعزيز مكانة البنك كمؤسسة مصرفية مبتكرة وموثوقة، لذا أقترح بأن تكون تلك الخدمات سهلة الاستخدام، وأن يتم تصميمها بحيث تكون تجربة المستخدم سلسة ومناسبة للأفراد من جميع الفئات العمرية، وتوفير مجموعة متنوعة من الخيارات والمنتجات المصرفية لتلبية احتياجات العملاء المختلفة كفتح حسابات مصرفية، أو إصدار البطاقات المصرفية أو الحصول على القروض والتمويل وغيرها، وأن يتم توفير أعلى مستويات

الأمان والحماية للمعاملات المصرفية الإلكترونية، للتصدي للتهديدات السيبرانية، وأن تكون الخدمات الإلكترونية متاحة للعملاء على مدار الساعة، وأن تتضمن آليات للتواصل الفعال مع العملاء، مثل الدردشة الحية، والبريد الإلكتروني، والرسائل النصية.

أوضحت الرسالة قيام إدارة البنك باتخاذ عدد من التدابير الهامة للتعامل مع مخاطر السوق والسيولة النقدية كإعداد خطة طارئة لمعالجة السيولة، ومراقبة السيولة ومخاطر السوق الأخرى من قبل الإدارة التنفيذية من خلال لجنة الموجودات والمطلوبات في البنك، الإسلامي، لذلك أقترح لتحسين الأداء والتعامل مع هذه المخاطر بصورة أفضل أن يقوم البنك بتحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجهه والمتعلقة بالسيولة النقدية، حيث يساعد ذلك في التنبؤ بالمشاكل المحتملة والتخطيط لمواجهتها، وعلى البنوك تنوع محافظها الاستثمارية ومنتجاتها المالية، لتقليل التعرض المفرط للمخاطر في سوق معينة حيث يساعد التوازن بين المخاطر المختلفة في تقليل تأثير الاضطرابات على أداء البنوك، ويجب أن تكون هناك استراتيجية فعالة لإدارة السيولة النقدية وخاصة وقت الأزمات لضمان توفير الموارد النقدية.

وأظهرت الرسالة أهمية الالتزام بتعليمات مصرف قطر المركزي سواء عند حدوث الأزمات أو في الأحوال الاعتيادية، حيث أن تلك التعليمات لا تعد من باب التدخل في إدارة البنوك، إنما هي تمثل إطار تنظيمي لعمل البنوك حيث أن المصرف المركزي هو الذي يشرف على عمل البنوك، لذلك أقترح أيضا بضرورة التنسيق بين البنوك ومركز قطر للمعلومات الائتمانية والجهات المختصة ذات العلاقة وبين البنوك المحلية بعضها ببعض، من خلال إنشاء قناة اتصال موحدة بينهم أو فريق مشترك وذلك لوضع استراتيجيات مالية وخطط مستقبلية لمواجهة اي ازمات طارئة قد تحدث مستقبلا، وكذلك تعزيز تبادل المعلومات سواء لأغراض التخطيط قبل وقوع الازمة أو لإدارة الازمة وحلها والحد من أثارها.

وأوضحت الرسالة أهمية الوعي عند حدوث الأزمات لموظفين وعملاء البنك، لذلك أقترح اتخاذ الإجراءات اللازمة لزيادة الوعي الوقائي قبل وقوع الأزمة والتعريف بآثار ومخاطر الأزمات لدى موظفين وعملاء

البنك، ومساهمة البنوك بشكل عام رفع الوعي المجتمعي لخطورة الأزمات وآثارها لدى أفراد المجتمع، عبر وسائل مختلفة كوسائل التواصل الاجتماعي أو الصحافة والتلفزيون.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أبوحجير، طارق مفلح جمعة (2014)، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر و الازمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، جامعة قناة السويس، مصر.
2. الوهاس، محمد حسن أحمد (2002)، دور القيادات الامنية في فاعلية إدارة الازمات: دراسة تطبيقية قوات الامن الخاصة في الرياض ومكة المكرمة، اكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
3. كريم، أمينة وبوفلجة، غياث (2017)، مواصفات القيادة الاستراتيجية لدى اطارات مركب تكرير البترول سكيكدة، جامعة ابن خلدون تيارت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
4. حلاق، بطرس (2020)، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
5. ابن سليم، حسين وبولرباح، زرقط (2020)، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار: دراسة تحليلية، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، الجزائر.
6. حسين، ساجد ناصر (2020)، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية: بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن، العراق.
7. بن أحمد، آسية (2015)، أثر القيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت: دراسة ميدانية، الأردن.
8. علالي، زهراء وفتحية، علالي (2022) القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مجلة قضايا معرفية،الجزائر.
9. يونس، طارق شريف (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

10. العرفاوي، ذهبية (2019)، صفات القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، الجزائر.
11. الغول، رانيا (2023)، التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية، جامعة دمياط، مصر.
12. عزمي، أحمد (2010)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات العمال الدولية بجمهورية مصر العربية، جامعة قناة السويس الإسماعيلية، مصر.
13. المطيري، سامر بن ملوح (٢٠٠٣)، القيادة العليا والأداء: دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية في إدارة الأداء وتقييمه تطويره، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
14. عتيق، عائشة (2013)، استراتيجية إدارة الأزمات، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر.
15. عجوة، على وفريد، كريمان (٢٠١٥)، اداره العلاقات العامة من الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، مصر.
16. السيد، سامي محمد أحمد (2022)، التحليل بأسلوب SWOT والخيارات الاستراتيجية لإدارة الأزمات: دراسة مفاهيمية نظرية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، فلسطين.
17. النجار، محمد بركة سلمان (2009)، معوقات تطبيق أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات غزة، جامعة الأزهر، فلسطين.
18. مهنا، محمد نصر (2008)، إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تحليلية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
19. هلال، محمد عبد الغني (1995)، مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، جامعة عين شمس، مصر.
20. رفاعي، ممدوح وماجدة، جبريل (2016)، إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، مصر.

21. يوسف، عمر (2011)، تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بالمخاطر في إدارة الازمات: دراسة تطبيقية، الجامعة الاردنية.
22. أبوفاة، يوسف أحمد (2015)، ادارة الازمات مدخل متكامل، اثره للنشر والتوزيع، الأردن.
23. شهاب، صبري (2016)، أثر ادارة مخاطر القيمة العادلة على القطاع المصرفي الأردني قبل وبعد الأزمة المالية العالمية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
24. اللامي، غسان والعيساوي خالد (2015)، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، جامعة بغداد، العراق.
25. العقون، نادية (2013)، العولمة الاقتصادية والازمات المالية الوقاية والعلاج: دراسة لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
26. بوعشة، مبارك (2016)، إدارة المخاطر، المركز الجامعي العربي بن مهدي، الجزائر.
27. اليحيوي، صبرية (٢٠٠٦)، إدارة الازمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
28. القحطاني، سمحي (2004)، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
29. أبو عرقوب، إبراهيم (2020) دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن.
30. العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبدالله (2020)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر.
31. زيادة، فهد محمد نعمان (2012)، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على ادارة الازمات، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
32. الباز، عفاف محمد (2012)، دور القيادات في إدارة الأزمات، جامعة القاهرة، مصر.

33. أبو عزيز، سامي عبد هلا (2010)، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

34. الأعرجي، عاصم ودقاسمة، ومأمون (2000)، إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، مجلة الإدارة العامة، الأردن.

35. محمود، سعد علي (2019)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في ادارة الأزمات: بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار، جامعة بغداد، العراق.

36. العزواي، ساجد ناصر حسين وحسون، شفاء محمد علي (2020)، الاستراتيجية ودورها في ادارة الأزمات التنظيمية: بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن، الجامعة المستنصرية، العراق.

37. عصمي، عمار أحمد عبد والجنابي، كفاح عباس محييميد (2022) دور قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركة مصافي الشمال مصفى الصمود/بيجي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق.

38. الماضي، محمد المحمدي (2000)، العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي: دراسة بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر.

39. المبيضين، أنس خليل (2009)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية، جامعة آل البيت، الأردن.

40. الجديلي، ربحي عبد القادر (2006)، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

41. المزين، محمد يوسف (2014)، مدى توفر الصفات القيادية والشخصية لدى القيادات الإدارية وقدرتها على ادارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، اكااديمية الادارة والسياسة، فلسطين.

42. الشمري، ذهب نايف مظهر (2012)، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الادارية في إدارة التربية والتعليم في مدينة حائل، جامعة عين شمس، مصر.

43. الهاجري، محمد على آل فهيد راشد (2021) أثر الذكاء الاستراتيجي على استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال استراتيجية الأمن السيبراني بالتطبيق على الأجهزة الحكومية في دولة قطر، جامعة مؤتة، الأردن.

44. ابن ظفرة، فايز عوض سعد وآل عزام، سعد بن ناصر (2021)، أثر القيادة التحويلية على إدارة إجراءات الأزمة الأمنية في ظل وباء كوفيد19: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير، مجلة البحوث الأمنية، السعودية.

45. محمد، رباح فوزي (2021)، البيانات ودورها في البحث العلمي، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، مصر.

46. جبر، محمد صدام (2000)، إدارة الازمات: استراتيج وتكتيك، آفاق اقتصادية، مركز البحوث والتوثيق، العراق.

قائمة المراجع الأجنبية:

Thielsch, R.D. and Hitt, M.A. (2021) Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. Academy of Management Executive.

Dai & all. (2020): "The Role of Municipality in Crisis Management", interdisciplinary Journal of contemporary research in Business copyright, Institute of Interdisciplinary Business Research,

Cunningham & Hayes.,(2020). "Comprehensive approach to emergency Planning", College and University Journal,

RD Ireland Hitt, , Diana Hoskisson – 2014 Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization

Menon. (2009). " Strategic leadership and rationale for economizing – strategizing principles ", Unpublished Ph.D. dissertation, New Mexico State University,.

Kose Stijn claessens , m. Ayhan. (2013). " Improving Public Safety Emergency Response Efficiency Amid Uncertainty Through Crisis Leadership Training", Doctor Dissertation, Walden University,

Creswell, J. W. (2013). Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Qualitative research designs selection and implementation. The Counseling.

مراجع شبكة الإنترنت:

1. موقع وزارة التجارة والصناعة القطرية (2023). بوابة قطر للاستثمار – استثمار في قطر:

[بوابة قطر للاستثمار – استثمار في قطر \(invest.gov.qa\)](http://invest.gov.qa)

2. موقع بنك قطر الدولي الإسلامي (2023). نبذة عن البنك:

[بنك قطر الدولي الإسلامي – عن بنك قطر الدولي الإسلامي \(qiib.com.qa\)](http://qiib.com.qa)

3. موقع صحيفة العرب القطرية (2023). البنوك القطرية ومسيرة مميزة لدعم التنمية الاقتصادية:

[البنوك القطرية.. ومسيرة مميزة لدعم التنمية الاقتصادية \(alarab.qa\)](http://alarab.qa)

4. موقع الجزيرة نت (2008). الأزمة المالية العالمية وتأثيرها على الاقتصاد العربي:

الأزمة المالية العالمية وتأثيرها على الاقتصاد العربي 1 | المعرفة | الجزيرة نت (aljazeera.net)

5. موقع صندوق النقد الدولي (2020). تقرير الاستقرار المالي العالمي:

ملخص واف لتقرير الاستقرار المالي العالمي (imf.org)

6. موقع هارفارد بزنس ريفيو (2023). المفاهيم الإدارية:

شرح معنى "البيانات الثانوية - (Secondary Data) دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو

(hbrarabic.com)