

دور نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمة  
المالية

دراسة تطبيقية في البنوك الأردنية

بحث مقدم من قبل

الدكتور إبراهيم محمد حتاملة

أستاذ مساعد كلية العلوم الإدارية

جامعة العلوم التطبيقية في البحرين

دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمة المالية

دراسة تطبيقية في البنوك الأردنية

بحث مقدم من قبل

الدكتور إبراهيم محمد حتاملة

أستاذ مساعدا كلية العلوم الإدارية

جامعة العلوم التطبيقية في البحرين

### **Abstract.**

The study aims to identify the role of strategic information systems in planning for the management of the financial crisis, and addresses the importance of Strategic Information Systems (SISs) to support the concept of Planning for crisis management. This research is based on an application study in Jordanian banks regarding financial crisis management. Respondents were asked to evaluate the strategic information systems implementation level on a five-point scale. The descriptive analysis of the data points out that the use of strategic information systems in crisis management planning is rather modest. Banks actively involved in crisis management planning in the past two years used strategic information systems (in no more than half of their actions taken). The study reached a number of conclusions, indicates that it is not enough just to own the organization of the five strategic bases of information, but should take into account some of the considerations in the design of these rules to have a high value to contribute to the so- called (strategic initiative). Also, the analysis indicates that strategic information systems have positive impact on the financial crisis management planning. This research provides some recommendations to increase Strategic Information Systems effectiveness on financial crisis management. And recommends to make further studies on a larger scale and with additional variables by other researchers.

## تمهيد.

يواجه العالم المعاصر سلسلة من الأزمات الصعبة التي تعصف به من كل الاتجاهات ، فمن أزمات التطرف والإرهاب إلى تآكل طبقة الأوزون وارتفاع درجة حرارة الأرض إلى الإدمان على المخدرات وزيادة معدلات الجريمة إلى الحروب إلى تعاظم خطورة النفايات النووية وأخيرا وليس آخرا الأزمة المالية. إن التعامل مع هذه الأزمات يستلزم توصيفها بدقة وبعث من خلال تحديد أبعادها وتشخيص مسبباتها ومن ثم اختيار المداخل الملائمة للتخفيف من أثارها السلبية واستغلال الفرص المتاحة في ظل تخطيط سليم لإدارة الأزمة تركز على التوظيف الفاعل والكفاء لنظم المعلومات الاستراتيجية والتي تسهم في ابتكار الأشياء الجديدة وفي تحقيق الاستغلال الامثل للمهارات والوقت والأموال والموارد الأخرى في إطار جهد ديناميكي منظم. من هنا تظهر أهمية امتلاك منظومة متكاملة للمعلومات الاستراتيجية تسهل مهمة القيادات الادارية المسؤولة عن التخطيط لإدارة الازمة المالية في تبني الاساليب العلمية في التخطيط وتجنب العشوائية والتخبط وهدر الجهود والوقت الى جانب تجنب المضاعفات التي قد تتجم عن التأخر في التعامل مع هذه الازمة بشكل سليم، (الحملوي، ١٩٩٥).

## أولا. منهجية الدراسة.

١-مشكلة البحث. على الرغم من التباين الواضح في مواجهة الأزمات بين المجتمعات، إلا أن ما يمكن ترجيحه من افتراضات بحثية هو غياب الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في المرحلة ما قبل حدوث الأزمة المالية والمتمثل في اختفاء إشارات الإنذار المبكر من شاشات معظم (إن لم نغالي جميع) القيادات الإدارية وخاصة الاستراتيجية منها، ومن ثم فقدان الفعل الاستباقي ، أي الإشارات التي تسبق الأزمة إيذانا بوقوعها مع عدم جدية وسوء تقدير الموقف بالنسبة لتلك الإشارات والإنذارات سواء عن قصد أو غير قصد ، ويستدل على ذلك من خلال حالة الصدمة والذهول التي أصابت هذه القيادات والتي هي إحدى عوارض الأزمة أو إحدى نتائجها التي تولدت عند انفجارها بشكل فجائي سريع ودون سابق إنذار الأمر الذي يعبر عن ضعف التنبؤ بحدوث الأزمة والتي تمثل المرحلة الأولى (وبالتأكيد المرحلة الأدق والأكثر أهمية) ومن ثم تحقق عنصر المفاجأة،(السيد، ١٩٩٦). من هنا- ومن وجهة نظر الباحث- فإن الاستمرار في تغييب هذا الدور في المراحل المتبقية من التخطيط لإدارة الأزمة المالية من خلال رد الفعل المناسب، سوف تترتب عليه نتائج كارثية تمتد أثارها إلى عقود قادمة. مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات البحثية الآتية:

-هل تسهم نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمة المالية؟

-كيف يمكن توظيف نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمة المالية؟

-هل تتباين المنظمات "موضوع الدراسة" توظيف نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمة المالية؟

٢. أهمية البحث. يمكن تجسيد الأهمية النظرية للدراسة من خلال أهمية التخطيط لإدارة الأزمة بحد ذاته، فالأزمة كما وصفها (Fink,1986) هي "فترة التغيير المفاجئ التي يتشكل خلالها نظام جديد كلياً"، بناء عليه يمكن القول بأن الأزمة المالية الأخيرة التي عصفت بالعالم كله تعد من أبرز الموضوعات التي تشغل فكر العالم هيئات ومنظمات، دول وقيادات، شعوبا وأفراد وعلى مختلف الصعود السياسية والاقتصادية والتربوية والثقافية والعسكرية في الوقت الحاضر. من جهة ثانية تحولت ثورتي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة إلى ما يشبه الجواد الجامح الذي ينطلق بأقصى سرعة في أية اتجاه يريد دون توجيه من أحد، فالمعلومات هي قوة القيادة في عمل اليوم إذ تهتم الشركات الناجحة بالمعلومات الضرورية "المفتاحية" التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تأتي في مقدمتها القرارات الخاصة بإدارة الازمات.

### أما الأهمية الميدانية للدراسة فإنها تتجسد في الآتي:

-تتناول الدراسة أحد أهم موضوعات الساعة وهي الأزمة المالية في إطار السعي إلى رسم طبيعة العلاقة والأثر بينه وبين موضوع معاصر ومهم في ذات الوقت وهو نظم المعلومات الاستراتيجية -تعد من الدراسات القليلة (إن لم تكن الأولى) في الأدب الإداري والتي تتناول هذه الموضوعين في إطار تبني نموذج افتراضي سيتم اختباره في الميدان.

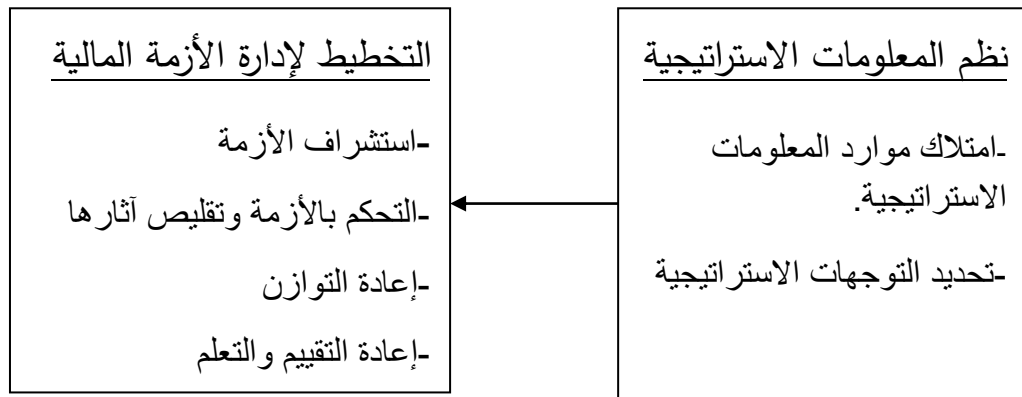
- حفز الجهود البحثية وإثارة اهتمامها بتناول مثل هذه الموضوعات في إطار التركيز على الجوانب الاستراتيجية لموضوع الأزمة المالية وتجاوز الموضوعات التقليدية التي قتلت بحثا.

### ٣.أهداف البحث. يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على الدور الذي يمكن أن تسهم به نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمة المالية .
٢. بيان كيف يمكن توظيف نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمة المالية.
٣. الكشف عن مدى تباين المنظمات "موضوع الدراسة" في توظيف نظم المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمة المالية.
٤. تقديم إطار مفاهيمي لمتغيري الدراسة وهما نظم المعلومات الإستراتيجية ،والتخطيط لإدارة الأزمة المالية يحدد صيغة العلاقة الممكنة فيما بينهما.

#### ٤ - أ نموذج الدراسة وفرضياتها.

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث أنموذجاً افتراضياً كما هو موضح في الشكل الآتي :الشكل (١)  
النموذج الافتراضي للدراسة



يتضح من الانموذج وجود متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل ويتمثل في دور نظم المعلومات الاستراتيجية ويشتمل على متغيرين فرعيين وهما امتلاك موارد المعلومات الاستراتيجية وتحديد التوجهات الاستراتيجية للبنوك. والمتغير التابع ويتمثل في التخطيط لإدارة الازمة المالية. وبناء عليه تسعى الدراسة الى اختبار الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

الفرضية الرئيسة الاولى. تسهم نظم المعلومات الاستراتيجية بدور مهم في التخطيط لإدارة الازمة المالية في البنوك الاردنية. وتتنبق منها:

الفرضية الفرعية الاولى. يسهم امتلاك موارد المعلومات الاستراتيجية من قبل البنوك الاردنية بدور مهم في التخطيط لإدارة الازمة المالية في البنوك الاردنية.

الفرضية الفرعية الثانية. يسهم تحديد التوجهات الاستراتيجية من قبل البنوك الاردنية بدور مهم في التخطيط لإدارة الازمة المالية في البنوك الاردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية. لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين البنوك الاردنية في التخطيط لإدارة الازمة المالية تعزى الى دور نظم المعلومات الاستراتيجية. وتنبثق منها:

الفرضية الفرعية الاولى. لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين البنوك الاردنية في التخطيط لإدارة الازمة المالية تعزى الى امتلاك موارد المعلومات الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية. لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين البنوك الاردنية في التخطيط لإدارة الازمة المالية تعزى الى تحديد التوجهات الاستراتيجية.

## ٥- أداة الدراسة.

تعد الاستبانة الاداة الرئيسة لجمع بيانات الدراسة ، اذ تم بناء استبانة، في ضوء دراسات (٢)، وتتضمن الاستبانة (٢٤) فقرة وذلك على وفق سلم (ليكرت) المكون من خمس درجات على النحو التالي: (بدرجة منخفضة جداً، بدرجة منخفضة، بدرجة متوسطة، بدرجة عالية، بدرجة عالية جداً) اعطيت لها الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي لتحويلها الى قيم (بيانات كمية). وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة في اطار مجتمع الدراسة (البنوك الاردنية، الملحق ٢) وهم حصريا المدراء والمستشارون الذين يمتلكون صلاحيات صنع القرارات ذات الصلة بالتخطيط لإدارة الازمة المالية والبالغ عددهم (١٣٠) فرد، تم استرجاع (١٢٢) استبانة تم اهمال (٦) استبانات منها لعدم اكتمال بياناتها، اذ بلغت نسبة الاستجابة حوالي (٨٩%) . وتم إدخالها إلى الحاسوب وتحليلها إحصائياً من خلال نظام التحليل الإحصائي (SPSS).

٦- ثبات الأداة. تم إيجاد معامل الثبات الكلي للأداة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة الثبات على النحو الآتي: دور نظم المعلومات الاستراتيجية (٠,٦٩)، امتلاك موارد المعلومات الاستراتيجية (٠,٧٧) التوجهات الاستراتيجية للبنوك (٠,٧٢)، التخطيط لإدارة الازمة المالية (٠,٨٣). وهي

نسب مرتفعة ومقبولة مما يجعلها صالحة لأغراض تطبيق الدراسة ،حيث تكمن جودة المقياس إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) ، تزيد عن (0.60) (Sekaran, 2010)

## ٧-المعالجة الإحصائية.

بهدف اختبار فرضيات الدراسة تم اعتماد الاساليب الاحصائية الاتية:

١. الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل ككل (دور نظم المعلومات الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (التخطيط لإدارة الازمة المالية).
٢. الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل الفرعي الاول(امتلاك موارد المعلومات الاستراتيجية) والمتغير المستقل الفرعي الثاني(التوجهات الاستراتيجية للبنوك) في المتغير المعتمد (التخطيط لإدارة الأزمة المالية).
٣. تحليل التباين الثنائي والاحادي لاختبار الفروق ذات الدلالات المعنوية بين البنوك" موضوع الدراسة" فيما يتعلق بطبيعة الاثر بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

## ثانيا- الإطار النظري للدراسة.

### التخطيط لإدارة الأزمة المالية.

تعد ادارة الازمة بشكل عام ومن وجهة نظر العديد من الباحثين نشاط اداري استراتيجي " يهدف الى منع أثر الازمة على المنظمة أو التقليل من هذا الاثر، من هنا تعد ادارة الازمة عملية ديناميكية ونظامية " Dynamic & Systematic Process" تشتمل على أوجه منع الازمة وتقليص آثارها والاستعداد له والاستجابة معها(,Van de& Turof,2006)، عليه يشتمل التخطيط لإدارة الازمات على مجموعة الإجراءات التي تتخذ مع اندلاع الأزمة ومن خلال توافر المعلومات بالقدر الكافي وتقييم هذه المعلومات وربط الموقف والأحداث المتلاحقة مع محاولة للتنبؤ العلمي الدقيق مستغلاً مناهج البحث العلمي الوصفي وبحوث العمليات في إدارتها للوصول إلى أنسب البدائل المتاحة من خلال صنع القرار وصياغة السيناريو النهائي لكل بديل على حدة ومن ثم عرضه على متخذي القرار. من هنا ولأجل الفهم السليم لموضوع التخطيط نرى من المناسب عرض مفهوم ادارة الازمة تمهيدا لبيان مفهوم التخطيط وأهميته ومقوماته.

## ١- مفهوم ادارة الازمة.

وردت تعريفات عديدة لإدارة الازمة ، فهي تعد "تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراءات التحضيرات للأزمات المتنبئ بحدوثها وهي طريقة تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها، بغرض التحكم في النتائج المتتابة التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي الى تلك النتائج، كما تتضمن إدارة الأزمات كيفية تفادي حصول الأزمة، وذلك باستشعارها قبل حدوثها وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها وفاديتها أو تلطيف حدتها أو التحضير لها ومواجهتها ". كما أنها تمثل " حالة تمس أسواق البورصة وأسواق الائتمان لبلد معين أو مجموعة من البلدان ،و تكمن خطورتها في آثارها على الاقتصاد مسببة بدورها أزمة اقتصادية تم انكماش اقتصادي عادة ما يصاحبها انحصار القروض أزمات .السيولة والنقدية وانخفاض في الاستثمار وحالة من الذعر والحذر في أسواق المال.(الرازم، ١٩٩٥)

## ١-٢ مفهوم التخطيط لإدارة الأزمة.

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات لأنه ينصب على التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتى ومن الذي سيقوم به، كما أنه يرتبط بحقائق الأزمات وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها وتوقع الأحداث والإعداد للمواجهة ورسم سيناريوهات بتتابع الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكثر فاعلية ممكنة. من هنا يعرف التخطيط لإدارة الازمة على انه "العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في توجيه الإمكانيات والموارد المتاحة للتعامل الفعال مع الأزمات المحتملة ومواجهتها في جميع مراحلها ، مع الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخططة التي غالباً ما تصاحب الأزمة والتخفيف من آثارها وتوجيهها لتحقيق المصالح العامة".(الخصيري،٢٠٠٣)

## ١-٣ أهمية التخطيط لإدارة الأزمة.

إن الغرض من التخطيط للأزمة هو زيادة الكفاءة الإدارية وتحقيق أحسن النتائج في ظل بيئة متغيرة ويمثل الوقت عنصراً هاماً عند حدوث أزمات ولذلك فإن التخطيط للأزمة في مرحلة مبكرة يتيح السرعة في التعامل مع الأزمة ولا شك أن استثمار الوقت والتعامل معه بحرص يمثل عاملاً هاماً في



نجاح الجهود المبذولة لإدارة الأزمات. عليه يعد (Robert, 1986) التخطيط جوهر عملية إدارة الأزمات، والذي يتعذر في غيابه الإدارة السليمة والناجحة للأزمات، من هنا يمكن تجسيد أهمية التخطيط لإدارة الأزمة من خلال الجوانب الآتية (Prebel, 1997):

١. منع حدوث الأزمة ابتداءً وتجنب عنصر المفاجأة التي تقترن مع الأزمة، وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب.
٢. وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة وتقييمها، ووضع أولويات لها حسب أهميتها ومدى تهديدها للمنظمة.
٣. حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة عن طريق توفير الوقت اللازم لاتخاذ قرار التصرف بمحاولة المنع أو الاستعداد للأزمة.
٤. الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
٥. إتاحة القدرة لفريق إدارة الأزمات على القدرة على التعامل مع الأزمة بالمبادرة وليست برد الفعل وإدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية عند فشل إجراءات منع الأزمة .
٦. محاولة القضاء على قدر كبير من العشوائية والتخبط وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.

## ٢- نظم المعلومات الاستراتيجية.

عد مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية من المفاهيم المعاصرة التي أظهرها مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات في المجالات المختلفة ، وارتبط هذا المفهوم بتسهيل مهمة الإدارة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في ظل إدراك التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية والذين تسهمان في توليد تهديدات وفرص حقيقية تسهم بدورها في صياغة أهدافها الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات المناسبة كالمعلومات المتعلقة بالمنافسة والحصة السوقية مثلا. لقد استخدمت المعلومات في الماضي كأداة محددة في اتخاذ القرارات وفي بيئة الأعمال المعاصرة هذه حدثت تغييرات جوهرية في دور نظم المعلومات بحيث أصبحت المعلومات تمثل سلاحا أمام المنافسة وموردا استراتيجيا (الخفاجي، الطائي، ٢٠٠٩).

## أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية

لقد شهد عقد التسعينات من القرن العشرين ومستهل العقد الاول من القرن الحادي والعشرين اهتماماً بالغاً في هندسة نظم المعلومات الاستراتيجية ، إذ ظهرت العديد من الدراسات والبحوث المتعلقة بنظم المعلومات الاستراتيجية في أدبيات نظم المعلومات ، وقد تراوحت المناقشات في الدراسات بين الخواص التقنية(الفنية) لهيكل نظم المعلومات الاستراتيجية إلى استخدامها كأداة وأسلوب في بحثها للتخطيط الاستراتيجي . وفي رأينا فان نظم المعلومات الاستراتيجية هي " إدراكياً " أكثر بكثير من نوع معين من أنواع تطبيقات نظم المعلومات ، إذ أنه يمثل مغادرة نهائية لمفاهيم نظم المعلومات الأخرى فهي تمثل أسلوب جديد تماماً في الدور والمهام عن دور نظم المعلومات بخاصة في عملية التخطيط الاستراتيجي. فنظام المعلومات الاستراتيجية هو ليس مجرد سلاح تنافسي جديد في ترسانة المؤسسة فحسب إنما هو ذلك النظام الذي يسهم في تسهيل مهمة إنجاز العديد من الأدوار الاستراتيجية التي تسهل مهمة إدارة المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي. انه نوع من أنواع نظم المعلومات الذي يحاذي (Aligned) استراتيجية المنظمة وهرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزية المنظمة للاستجابة السريعة للتغير البيئي.وفيما يتعلق بهذه الدراسة فان التركيز ينصب على نوعين من الادوار التي من خلالها تسهم نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الازمة المالية،(الرازم،١٩٩٥) وهما :

## ٢-١ امتلاك موارد المعلومات الاستراتيجية.

تشير الموارد المعلوماتية الاستراتيجية إلى مدى امتلاك المنظمة قواعد المعلومات الاستراتيجية والتي تشمل على المعلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تسهل مهمة ادارة المنظمة في التخطيط الاستراتيجي والمبادرات الاستراتيجية ، اذ تسهم نظم المعلومات الاستراتيجية في تمكين المنظمة من بناء وامتلاك هذا المورد الاستراتيجي المهم من خلال تيسير مهمة التميز بين موارد المعلومات الاستراتيجية وغير الاستراتيجية، الى جانب تيسير مهمة امتلاك القواعد الخمسة الاستراتيجية في ضوء مراعاة اسبقيات بناء كل قاعدة في إطار دورة حياة النظام. وتعرف المعلومات الاستراتيجية بأنها" المعلومات التي تسهل مهمة التخطيط الاستراتيجي والتحكم الاستراتيجي الى جانب اداء الانشطة المالية والمحاسبية الاستراتيجية في المنظمة والتي تسهل مهمة ادارة المنظمة في التخطيط السليم لإدارة الازمة "(Gerry,٢٠٠٦). ويشير الكتاب هنا إلى ضرورة امتلاك خمس أنواع من قواعد المعلومات الاستراتيجية لكي تتمكن المنظمة من البناء السليم لمواردها من المعلومات الاستراتيجية ، وهذه القواعد هي:

١. القاعدة الخاصة بمعلومات نقاط القوة ونقاط الضعف .

٢. القاعدة الخاصة بمعلومات الفرص والتهديدات البيئية .
٣. قاعدة المعلومات الخاصة بالمنافسة وتحليلات المنافسين واستراتيجياتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم.
٤. قاعدة المعلومات الخاصة بمعايير الصناعة بما في ذلك عوامل النجاح الحرجة.
٥. قاعدة المعلومات الخاصة بالأنماط القيادية والقيم والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية .

## ٢-٢ مصفوفة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة

اشر, 2000) (Caponigro أن التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ترتبط بشكل جوهري بمسألة الوعي بدور نظم المعلومات الاستراتيجية المعزز لعملية الارتقاء بمستوى النجاح أو ما يطلق عليه التفوق الاستراتيجي ، والتي نعتقد إن هذه النظم تشكل نقطة البدء بمشروع توافقي بين مهام ومساندة العقل الاستراتيجي ودوره في قيادة منظمات الأعمال في تعاملها مع التحديات والإخاطر الاستراتيجية وما يتلازم معها من فرص وجوانب قوة محددة لتوجه وسلوك تلك القيادة وقدرتها في التأثير بمركز المنظمة في سوقها المستهدف وما يتوقع أن تحققه من قيمة مضافة من استثمار الموارد الملموسة وغير الملموسة. ويكمن المنطق وراء تكوين التوجهات الاستراتيجية الرئيسية في المصفوفة على فكرة أن كل زوج من المقارنات الممكنة على حده ( أي جوانب القوة مع الفرص ) ، ( وجوانب القوة مع التهديدات )، ( وجوانب الضعف مع الفرص ) ( وجوانب الضعف مع التهديدات ) عند عزلها عن باقي أزواج المقارنات الأخرى في المصفوفة فإنه يمكن تلمس أبعاد التوجه الاستراتيجي التي يمكن أن تدفع إليها القوى الحاكمة في الوضع الاستراتيجي للمنظمة عند ادارتها للضرورة، وبناء عليه تكون هناك أربعة توجهات استراتيجية متميزة،(Booth, 1986) هي كما موضحه في الشكل (٢) .

### الشكل (٢) مصفوفة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة

عوامل البيئة الخارجية	الفرص	التهديدات
عوامل البيئة الداخلية	القوة والاتجاهات الهامة بالنسبة لكل من البيئة العامة ، الصناعة ، السوق	القوة والاتجاهات الهامة بالنسبة لكل من البيئة العامة ، الصناعة ، السوق

		نقاط القوة
توجه استراتيجي دفاعي نشط ،	توجه استراتيجي	المؤشرات والاتجاهات المحتملة في: الوضع المالي، التسويقي، الإنتاج والعمليات، الموارد التنظيمية... الخ
اعادة الانتشار	توسعي / هجومي	
		نقاط الضعف
توجه استراتيجي	توجه استراتيجي	المؤشرات والاتجاهات المحتملة في: الوضع المالي، التسويقي، الانتاج والعمليات، الموارد التنظيمية... الخ
انكماش /	لإعادة الهيكلة /	
انسحابي	بناء القوة	

وعند توضيح دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحديد هذه التوجهات نجد أنه وبمواجهة عوامل الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف ينشأ لدينا أربعة أوضاع في توجهات استراتيجية رئيسة تكون مرشداً لصانع القرار في بحثه عن الوضع الاستراتيجي الأفضل لإدارة الازمة. فاذا كانت المنظمة تتمتع بجوانب قوة قاطعة تفوق كثيراً جوانب الضعف بحيث تكون هي الحاكمة في توصيف الوضع الداخلي للمنظمة وإذا كانت البيئة الخارجية تتمتع بوجود فرص عمل جذابة مؤكدة دون وجود تهديدات أو تحديات وكانت الصناعة مزدهرة بحيث تمثل هذه الفرص السمة المميزة للصناعة والسوق خلال فترة التخطيط الاستراتيجي فإن هذا المربع في المصفوفة يمثل الوضع الاستراتيجي الذي تتمناه إدارة المنظمة . أما إذا كانت البيئة الخارجية تتميز بوجود تهديدات شديدة ضاغطة مثال ذلك وجود منافسة قوية أو الصناعة متدهورة دون أن تكون هناك فرص كبيرة وإذا كانت المنظمة تعاني من ضعف شديد تفوق جوانب القوة التي يمكن الاعتماد عليها فإن هذا المربع يمثل الحالة الاستراتيجية الأسوأ بالنسبة لقيادة المنظمة ، وأخيراً و بين هذين الوضعين الاستراتيجيين النقيضين قد تجد المنظمة نفسها في وضع استراتيجي مختلف ما بين موقف داخلي يتصف بمظاهر القوة في مواجهة ظروف خارجية مهددة وغير مشجعة أو قد يتميز الموقف الداخلي بالوهن والضعف في مواجهة ظروف خارجية تقدم فرص جذابة، (الخصيري، مصدر سابق) .

### ٣- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمة المالية.

يشير ( Turoff et al,2004 ) الى أن عالمنا المعاصر يتصف بالتعقيد وسرعة التغيير، اذ تعد نظم المعلومات الاستراتيجية الاداة المهمة في التعامل مع هذا العالم. وضمن هذا التوجه قدم العديد من الجهود البحثية والتطويرية في السنوات الاخيرة والتي ركزت على تصميم،بناء، استخدام وتقويم نظم المعلومات الاستراتيجية التي تسهل مهمة ادارات المنظمات في الاستعداد لمواجهة الازمات والاستجابة لها. ومن أمثلة هذه النظم ما اصطلح عليها " Dynamic Emergency Response management Information Systems(DERMIS) والتي تم اعتماد تطبيقاتها عام (١٩٧٠) في مكتب الرئيس الامريكى لمواجهة المواقف الطارئة، كما أشار (Van de Walle&Rutkowski ) الى الجهود البحثية التي تناولت استخدام نظم المعلومات في إدراك العلاقة المحتملة بين التهديدات التي تواجهها المنظمات وتركزت هذه الجهود على التخطيط لإدارة الأزمة وكيفية استخدام نظم المعلومات في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة. من جهة ثانية يؤكد (Robert,1986). أن الأزمة بتعريفها تقتصر لوجود البيانات والمعلومات اللازمة لإدارتها وسرعة مجابتهها. ويضيف كل من ( خشبة, ١٩٩٥)، و (رسلان،١٩٩٤) أن هناك ثلاثة حالات مختلفة يمكن من خلالها التعبير بشكل عام عن طبيعة العلاقة بين المعلومات والتخطيط لإدارة الأزمات، وهذه الحالات هي:

١. المعلومات متاحة وصحيحة. وهي حالة نادرة، ومع ذلك ومع افتراض تحقق هذه الحالة فإن ذلك من شأنه أن يؤدي الى زيادة احتمالات نجاح إدارة الأزمة ومن ثم تقليل الخسائر المترتبة عليها.
٢. المعلومات متاحة ولكنها غير دقيقة . وتعد الحالة الأكثر شيوعاً خاصة في الدول النامية حيث تتوفر الكميات المطلوبة من المعلومات الا تنسم بعدم الدقة وتقتصر للموضوعية.
٣. المعلومات غير متاحة. وتعد الحالة الأكثر تعقيداً بالمقارنة مع الحالتين السابقتين ، اذ تتطلب الحالة توفير المعلومات الضرورية لإدارة الأزمة .

بناء عليه فان المدخل لهذا الموضوع يكون من خلال بيان دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الازمة بدءاً من تشخيص الأزمة ومن ثم تحديد أبعادها ، أسبابها ، الآثار المترتبة عليها، وسبل التعامل معها من خلال التخطيط لها.

### ٣-١ دور نظم المعلومات الاستراتيجية في مراحل دورة حياة الأزمة.

يشير العديد من الكتاب إلى أن الأزمة لها دورة حياة مشابهة لدورة حياة الكائنات الحية ، وأن هذه الدورة تتضمن على مجموعة مراحل ابتداء بظهور بوادر الأزمة وانتهاء باختفائها كلياً ، إذ ليس من الحكمة أن يعتمد القائمين على إدارة الأزمة ذات الاستراتيجيات على مدار دورة حياة الأزمة ، ذلك لأن لكل مرحلة خصائص متميزة يجب مراعاتها عند إدارتها الأمر الذي يعني أن هذه الجهات بحاجة إلى معلومات استراتيجية عن التوقعات لمسار هذه الدورة واحتمالات تحقق هذه التوقعات وتقدير السلوك المتوقع إزاءها في كل مرحلة من مراحل الدورة (شريف، ١٩٩٦). من هنا ولأجل توضيح دور نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة الأزمة نجد من الضروري عرض هذا الدور في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الأزمة (حلمي، ١٩٩٣)، ونضيف هنا مرحلة جديدة تسبق مرحلة ولادة الأزمة وعلى النحو الآتي:

-مرحلة ما قبل ولادة الأزمة. وهي المرحلة التي تظهر فيها الإشارات التي تسبق الأزمة والتي تمثل النذر الأولى لوقوعها. ويتمثل دور نظم المعلومات الاستراتيجية في توفير المعلومات الضرورية عن هذه الإشارات وطبيعتها واتجاهاتها وقوتها واحتمالات ولادتها، على النحو الذي يمكن القائمين على إدارة الأزمة من منع وقوع الأزمة عن طريق التنبؤ بها قبل حدوثها كلما أمكن وهو ما يصطلح عليه " درء الأزمات " .

- مرحلة ولادة الأزمة : وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ويكون محور هذا التعامل هو تفهيم الأزمة وافقاداتها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها. الأزمة وتحليلها بدقة متناهية حتى لا يخطئ في التشخيص وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمراً . فكلما كان متخذ القرار سريع التنبيه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها. ويتمثل دور نظم المعلومات الاستراتيجية في توفير المعلومات عن الازمات الموقع ظهورها وطبيعتها والمجالات التي يمكن أن تظهر فيها هذه الازمات الى جانب توفير المعلومات عن الامكانيات المتاحة أو التي يمكن اتاحتها لمواجهتها فضلا عن المعلومات الخاصة بمدى الحاجة الى الجهود الاضافية في حالة حدوث اية تغييرات في تلك التوقعات، أي مواجهة الأزمة بفاعلية عند حدوثها.

- مرحلة نمو الازمة: عندما لا ينتبه متخذ القرار الى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد تنمو وتتدخل في مرحلة النمو والانتعاش وفي تلك المرحلة يتعاضد الاحساس ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها

أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله وكثافته يوماً بعد يوم وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل فقدان الأمانة روافدها المحفزة والقوية. ويتجسد دور نظم المعلومات الاستراتيجية في توفير المعلومات عن اتجاهات نمو الأمانة وسرعة النمو والاسباب التي تقف وراء ذلك الى جانب الاجراءات الممكنة والبدائل المتاحة لا يقف النمو أو الحد منه والجهات الاضافية التي يجب اشراكها في اطار الجهود المشتركة لإدارة الأمانة.

- مرحلة نضج الأمانة: نادراً ما تصل الأمانة الى هذه المرحلة ولكنها أحياناً ما تحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأمانة النامية بقوى تدميرية وهنا قد تكون الأمانة بالغة العنف شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار ومجتمعه وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه. ويتجسد دور نظم المعلومات الاستراتيجية في توفير كل المعلومات الضرورية عن الأبعاد الجديدة للأمانة الى جانب المعلومات الخاصة بالفرص المتاحة أمام الجهات ذات العلاقة لتطوير حلول جديدة وتحسين الجهود الحالية المبذولة لاحتواء الأمانة أو البحث عن آليات جديدة.

- مرحلة انحسار الأمانة. وتصل الأمانة الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولده لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها. ويتجسد دور نظم المعلومات الاستراتيجية في توفير المعلومات الضرورية عن احتمالات تجدد الأمانة وعودتها الى جانب المعلومات عن السيناريوهات البديلة في حالة تحقق هذه الاحتمالات.

- مرحلة اختفاء الأمانة: وتصل الأمانة الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولده لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها والحقيقة أن الانحسار يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه الأمانة لإعادة البناء. ويتجسد دور نظم المعلومات الاستراتيجية في توفير المعلومات الضرورية لتحليل الأمانة بعد حدوثها والاستفادة منها في منع الأزمات المشابهة المستقبلية من خلال تحديد الدروس المستخلصة من إدارة الأمانة إلى جانب المعلومات عن تقييم نقاط الضعف ونقاط القوة في الجهود التي بذلت خلال إدارة الأمانة . والخطوات اللاحقة في ترميم وإصلاح كل ما ترتب على الأمانة.

### ٢-٣ طبيعة العلاقة بين خصائص الأمانة وبين خصائص المعلومات الاستراتيجية.

حصر (Robert. 1986) أهم خصائص الأمانة والتي تنطبق أيضاً على الأمانة المالية الحالية بسبعة خصائص، هي كما موضحة في الجدول (١). وعند تحليل هذه الخصائص باستحضار خصائص

المعلومات الاستراتيجية التي حددها (الطائي، الخفاجي، ٢٠٠٩) نجد أن هناك تلامسا قويا بين النوعين من الخصائص.

## الجدول رقم ١:

### نقاط التلامس بين خصائص الأزمة وخصائص المعلومات الاستراتيجية

الخصائص	الوصف	نقاط التلامس مع المعلومات الاستراتيجية
١	التنبه	تكون المعلومات صحيحة عندما تسجل قيمة المعطيات الصحيحة، وتكون دقيقة عندما تقيس المتغيرات بشكل بخلو من الخطأ
٢	التهديد	تأخير المعلومات يشير إلى المسافة أو الهوة الموجودة بين الحقيقة وبين المعلومات عند لحظة صنع القرار، حتمية توفير المؤشرات الضرورية عن مختلف جوانب الأزمة.
٣	المفاجأة	حيث تسبب صدمة ودرجة عالية من التوتر وتفرض ضغوطا نفسية و اجتماعية ومادية أو إنسانية بشكل عام.
٤	سرعة الاستجابة	يترتب على تفاقم الأزمة المفاجئ درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة بحيث يشعر متخذ القرار بالحيرة البالغة والعجز وضعف الثقة على التعامل معها .
٥	الابتكار	تستلزم الأزمة سرعة الاستجابة بسبب التهديدات المحتملة وضغط الوقت إلى جانب الخسائر المتوقعة .
		المعلومات لا تكون ذات قيمة ما لم تكن مفاجئة لصانع القرار وتتضمن معطيات غير معروفة سابقا. كما أن امتلاك معلومات أكثر يوازي تماما حالة عدم امتلاك المعلومات الكافية فكلاهما خالة سلبية.
		يجب تعقب المعلومات والتعرف على مصدرها والتحقق من مشروعيتها، ويعني الوضوح إمكانية فهم المعلومات بسهولة ويسر وتحديد أنواع المعلومات التي



			تنسب إلى الأزمة.
٦	التحكم	تستلزم مواجهة الأزمة درجة عالية من التحكم في الموارد في إطار منظمي يتسم بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة.	تحريف المعلومات يعني تشويهاً على النحو الذي يؤدي إلى ضياع جزء من حقيقة الموضوع الذي تتعلق به المعلومات، بينما يشير وقت الاستجابة إلى الوقت المستغرق في تجهيز صناع القرار بالمعلومات المطلوبة.
٧	فقدان التوازن	خاصية المفاجأة للأزمة قد تقود إلى فقدان التوازن على النحو الذي يفقد القدرة على الرؤية السليمة ومن ثم ارتباك القرارات غير متساوقة ومرتبكة	صلة المعلومات تعني ارتباط المعلومات مباشرة بالأسبقيات الاستراتيجية للمنظمة، وتقود المعلومات المتعارضة إلى قرارات غير متساوقة ومرتبكة

### ٣-٣ طبيعة العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية ومسببات الأزمة

وباتجاه المزيد من توضيح العلاقة بين نظم المعلومات الاستراتيجية وإدارة الأزمة في إطار الدور المتوقع لهذه النظم، نشير هنا إلى أن معظم الأسباب التي حددها المتخصصون لنشوء الأزمات لها تبعات معلوماتية، فلو استعرضنا هذه الأسباب والتي حددها (الشيخ، ٢٠٠٩) لوجدنا هذه الحقيقة ماثلة أمامنا، ونوجزها على النحو الآتي:

- ١- إهمال الإنذارات. أي الإشارات التي تسبق الأزمة إيداناً بوقوعها، ويعزى على الأغلب إما إلى عدم الجدية أو سوء تقدير الموقف سواء عن قصد أو غير قصد أو قلة الخبرة في التعامل الخاص بالجوانب الوقائية، وجميعها لها جذور معلوماتية .
- ٢- سوء الفهم. وينشأ عادة من خلال جانبين أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.
- ٣- الإشاعات. كثيراً ما تكون الإشاعات سبب هام في تكوين الأزمات ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً ولملوسة من جانب قطاع كبير من الأفراد وبالتالي فإن احاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة واعلانها في توقيت معين

وفي اطار مناخ وبيئة محيطة تم اعدادها بشكل معين ومن خلال استغلال حدث معين تحقق الأزمة.

٤. -سوء الإدراك. يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية والتشويش سواء المعتمد أو الطبيعي فإنه يؤدي الى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الاداري.

٥. -سوء التقدير والتقييم. وهي من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث أو دائر فعلاً كما تعد أزمة حرب أكتوبر أحد الأمثلة القوية على هذا السبب خاصة عندما توافرت لدى كل من الولايات المتحدة واسرائيل المعلومات الكاملة عن الحشود المصرية السورية العسكرية لكنها تحت وهم وغطرسة القوة وخداع النفس وقعا في خطأ سوء التقدير مما أدى الى نشوء الأزمة العنيفة الطاحنة.

#### ٤- اختبار فرضيات الدراسة

٤-١ اختبار الفرضية الرئيسة الاولى. تسهم نظم المعلومات الاستراتيجية بدور مهم في التخطيط لإدارة الأزمة المالية في البنوك الأردنية. تشير نتائج التحليل في الجدول (٢) إلى أن نظم المعلومات الاستراتيجية ومن خلال بعديها(امتلاك موارد المعلومات وتحديد التوجهات الاستراتيجية) لها دور مهم في التخطيط لإدارة الأزمة المالية ، اذ أن قيمة ( F ) المحسوبة أعلى من قيمته الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، ويعزز ذلك قيمة معامل (Beta) لكلا البعدين.

#### الجدول رقم ٢:نتيجة تحليل الانحدار المتعدد (المستوى الكلي) \*

المتغيرات	معامل Beta	T	Sig.	F المحسوبة	F الجدولية
موارد المعلومات	٠,٦٢٠	٦,٤	٠	١٥٧,٥	٩,٢٢
تحديد التوجهات	٠,٥٠٣	٤,٩	٠		
الكلي	-	١,٤١-	٠,١٦٢		

(\* المتغير المعتمد: التخطيط لإدارة الأزمة المالية

٤-١-١ الفرضية الفرعية الاولى. يسهم امتلاك موارد المعلومات الاستراتيجية من قبل البنوك الاردنية بدور مهم في التخطيط لإدارة الازمة المالية في البنوك الأردنية. يعكس الجدول (٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد تحديد التوجهات الاستراتيجية بوصفه أحد المتغيرات الفرعية لنظم المعلومات الاستراتيجية ويبين المتغير المعتمد (التخطيط لإدارة الأزمة المالية)، إذ يتضح من هذه النتائج أن امتلاك موارد المعلومات الاستراتيجية من قبل البنوك الأردنية" موضوع الدراسة" يسهم بدور مهم في التخطيط لإدارة الأزمة المالية، ويستدل على ذلك من أن قيمة ( F ) المحسوبة أعلى من قيمته الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، ويعزز ذلك قيمة معامل (Beta) التي تشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل (امتلاك موارد المعلومات) والمتغير المعتمد ( التخطيط لإدارة الأزمة المالية).

### الجدول رقم ٣: تحليل الانحدار البسيط (امتلاك موارد المعلومات الاستراتيجية)\*

معامل معياري Beta	t	المعنوية	t الجدولية
ثابت	-٠,٨٢	٠,١٢١	٢,٤
امتلاك موارد المعلومات الاستراتيجية	٠,٧٦٩	٠	٢٣,٠٤

### (\* المتغير المعتمد (التخطيط لإدارة الأزمة المالية)

٤-١-٢ الفرضية الفرعية الثانية. يسهم تحديد التوجهات الاستراتيجية من قبل البنوك الاردنية بدور مهم في التخطيط لإدارة الازمة المالية في البنوك الأردنية. يعكس الجدول (٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد تحديد التوجهات الاستراتيجية بوصفه أحد المتغيرات الفرعية لنظم المعلومات الاستراتيجية ويبين المتغير المعتمد (التخطيط لإدارة الأزمة المالية)، إذ يتضح من هذه النتائج أن تحديد التوجهات الاستراتيجية للبنوك الأردنية" موضوع الدراسة" يسهم بدور مهم في التخطيط لإدارة الأزمة المالية، ويستدل على ذلك من أن قيمة ( F ) المحسوبة أعلى من قيمته الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، ويعزز ذلك قيمة معامل (Beta) التي تشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل (تحديد التوجهات الاستراتيجية) والمتغير المعتمد ( التخطيط لإدارة الأزمة المالية).

### الجدول رقم ٤: تحليل الانحدار البسيط (تحديد التوجهات الاستراتيجية)\*

التداولية t	المحسوبة	معامل Beta	
٢,٧	١,٦٦		ثابت
	١٧,٩٥	٠,٨٨١	تحديد التوجهات الاستراتيجية

(\* ) المتغير المعتمد: التخطيط لإدارة الأزمة المالية

٢-٤ اختبار الفرضية الرئيسة الثانية. لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين البنوك الاردنية في التخطيط لإدارة الازمة المالية تعزى الى دور نظم المعلومات الاستراتيجية. تعكس نتائج الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة معنوية بين البنوك الأردنية في إنجاز مهمة التخطيط لإدارة الأزمة المالية بسبب الدور الذي يمكن أن تسهم به نظم المعلومات الاستراتيجية في هذا الإنجاز من خلال امتلاك موارد المعلومات الاستراتيجية وتحديد التوجهات الاستراتيجية، إذ أن قيمة ( F ) المحسوبة أعلى من قيمته الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

الجدول رقم ٥: نتائج تحليل التباين الثنائي بين المتغير المستقل (المستوى الكلي) والمتغير المعتمد

F الجدولية	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	
	٤٢,٩١	٨٧٨١,٤٥٥	٢	الانحدار
٩,٢		٢٩٠٤,٧٨	١١٣	المتبقي
			١١٥	المجموع

١-٢-٤ الفرضية الفرعية الاولى. لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين البنوك الاردنية في التخطيط لإدارة الازمة المالية تعزى الى امتلاك موارد المعلومات الاستراتيجية. تعكس نتائج الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة معنوية بين البنوك الأردنية في إنجاز مهمة التخطيط لإدارة الأزمة المالية ،

الأمر الذي يعني تباين البنوك الأردنية في التخطيط لإدارة الأزمة المالية ، وأن هذا التباين يعزى إلى مدى امتلاكها لموارد المعلومات الاستراتيجية وأيضاً مدى قدرتها على توظيف هذه الموارد عند التخطيط لإدارة الأزمة ، إذ أن قيمة ( F ) المحسوبة أعلى من قيمته الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

الجدول رقم ٦: نتيجة تحليل التباين الأحادي بين التخطيط لإدارة الازمة وامتلاك موارد المعلومات الاستراتيجية

	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	F الجدولية
الانحدار	١	١٤٤٤٥,٦	٦١,١٢	
المتبقي	١١٤	٣٥,٤٤٢		١٨
المجموع	١١٥			

٤-٢-٢ الفرضية الفرعية الثانية. لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين البنوك الاردنية في التخطيط لإدارة الازمة المالية تعزى الى تحديد التوجهات الاستراتيجية. تعكس نتائج الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين البنوك الأردنية في إنجاز مهمة التخطيط لإدارة الأزمة المالية قدر تعلق الأمر بدور تحديد التوجهات الاستراتيجية من قبل إدارات هذه البنوك ، الأمر الذي يعني تماثل البنوك الأردنية في تحديد التوجهات الاستراتيجية عند التخطيط لإدارة الأزمة المالية ، إذ أن قيمة ( F ) المحسوبة أقل من قيمته الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥). ومن وجهة نظر الباحث فإن هذا التماثل قد يكون مرده خضوع جميع البنوك لذات القوانين والضوابط والإجراءات التي يفرضها البنك المركزي الأردني والجهات الرقابية المالية الأخرى، أو اعتماد النسخ وتقليد البنوك بعضها للبعض الآخر عند تحديد هذه التوجهات خاصة ما يتعلق بالتوجهات الاستراتيجية في منح التسهيلات الائتمانية .

الجدول رقم ٧: نتيجة تحليل التباين الأحادي بين التخطيط لإدارة الازمة وتحديد التوجهات الاستراتيجية

F الجدولية	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	
١٨	١٦,١٢٤	١٥٧٦٨,٤٦٢	١	الانحدار
		٦٧,٩٢٩	١١٤	المتبقي
			١١٥	المجموع

## النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار فرضيات الدراسة توصلت الدراسة الى الاستنتاجات والتوصيات الآتية:

### ١- الاستنتاجات. تتبنى الدراسة الاستنتاجات الآتية:

١-١ أظهرت نتائج الدراسة الدور المهم الذي يمكن أن تسهم به نظم المعلومات المعلومات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمة المالية على الذي يمكن معه تبني فكرة " هيربرت سايمون" القائلة بإمكانية استثمار نظم المعلومات الاستراتيجية لغرض اكتشاف المشكلات الإستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الإستراتيجية والاختيار الاستراتيجي بقصد تنفيذها وبلوغ النتائج الاستراتيجية المتوقعة منها.

٢-١ على الرغم من الدور المهم لنظم المعلومات الاستراتيجية والذي تم تأشيريه في الاستنتاج السابق، الا أن مجرد امتلاك هذه النظم قد لا يمنع حدوث الازمة نهائياً على النحو الذي قد يقود الى تقييد هذا الدور في هذه المرحلة من مراحل التخطيط لإدارة الأزمة على النحو الذي يمكن معه تبني الاستنتاج بأن هذا الدور يمتد ليشمل جميع هذه المراحل، وقد تعلق الامر بهذه الازمة المالية الحالية فان الدور قد يتمثل في تسهيل مهمة التحليل والدراسة لأبعاد الأزمة للخروج بالنتائج والتوصيات والدروس المستفادة من تجربة الأزمة حتى لا تتكرر مرة أخرى. أو المساعدة في توظيف كافة موارد المنظمة المتاحة والمسيطرة عليها للتأثير في مسار الأزمة.

## ٢-التوصيات. توصي الدراسة بالاتي:

١-٢ دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط للازمة المالية يجب أن يتوسع لكي تشمل على الجوانب الملموسة والجوانب غير الملموسة كطاقة معرفية ومعلوماتية وأخرى الكترونية وثالثة افتراضية تمثل بمجموعها مظاهر لحالة التجديد والاستدامة وإعادة هندسة عمليات المنظمة ذات الأفق الاستراتيجي والتشغيلي مجسدة بصور مختلفة منها كرؤوس الأموال غير الملموسة والقدرات الريادية لإحراز النجاح الاستراتيجي والميزة الاستراتيجية حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقعاً مأمولاً مستهدفاً .

٢-٢ لا يكفي فقط امتلاك المنظمة للقواعد الخمسة للمعلومات الاستراتيجية، وانما ينبغي مراعاة بعض الاعتبارات في تصميم هذه القواعد لعل أهمها :

١. أن تكون هذه الموارد ذات قيمة عالية تسهم في تحقيق ما يطلق عليه (المبادرة الإستراتيجية)
٢. أن تؤثر هذه الموارد إيجابياً في التخطيط لإدارة الأزمة وترجمة الخطة الى فعل يحقق الاهداف المنشودة .
٣. أن تسهم هذه الموارد في إشاعة ما يصطلح عليه في أدبيات نظرية المنظمة ( ثقافة الإبداع ) وتعزيز الولاء والإيمان بهذه الثقافة .

٣-٢ لأجل التحقق من امكانية تعميم نتائج الدراسة على المنظمات الاخرى في اطار ذات البيئة(المملكة الاردنية الهاشمية)، أو على بيئات أخرى(البيئة العربية، الإقليمية العالمية) توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات وعلى نطاق أوسع ومع تناول ذات المتغيرات أو متغيرات اضافية من قبل الباحثين الاخرين.

## قائمة المراجع

### ١- المراجع العربية

- محمد رشاد المحلاوي. التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر, القاهرة: مكتبة عين شمس, ١٩٩٥, ص٤٨-٥٣.
- خالد قدري السيد, التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث , ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث, القاهرة: جامعة عين شمس ١٩٩٦, ص٢٢
- عز الدين حسين الرازم. التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات, عمان: دار مجدولين للطباعة والنشر, ١٩٩٥, ص٣-٦.
- فاروق حلمي. تطوير أساليب وقواعد المعلومات في إدارة الأزمات. ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات, القاهرة: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة , ١٩٩٣, ص١٩.



- الداوي الشيخ، (٢٠٠٩)، الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها وحلولها، بحث مقدم الى مؤتمر الأزمة المالية العالمية وكيفية علاجها من منظور النظام الاقتصادي الغربي والإسلامي جامعة الجنان، طرابلس: ١٣-١٤ آذار، ٢٠٠٩.
- الخضير محسن أحمد. (٢٠٠٣)، إدارة الأزمات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة: ص١٩٥.
- منى صلاح الدين شريف، (١٩٩٦). التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة. القاهرة: جامعة عين شمس، ص٣٢.
- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، (٢٠٠٩) ، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة التنافسية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص١٨٢-١٨٤
- محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي، (٢٠٠٩)، نفس المصدر ، صص ١٨٤-١٨٦.
- محمد ماجد خشبة (١٩٩٥) نظم تدعيم القرار ونظم الخبرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص٦ .
- نبيل إسماعيل رسلان (١٩٩٤)، منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة المقارنة. القاهرة: التنمية الإدارية، عدد (٣) ، ص٣٤.
- محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي(٢٠٠٩)، مصدر سابق، صص ١٤-٥٨ .
- الخضير محسن أحمد. (٢٠٠٣)، إدارة الأزمات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة: ص٢٥، -٤٠.

## ٢- المراجع الأجنبية

- Turoff, M., Chumer, M., Van de Walle, & B., Yao, X. (2004). The design of a dynamic emergency response management information system. Journal of Information Technology Theory and Applications, 5:4, 1-36.
- Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable. New York: AMACOM-Van de Walle, B., & Rutkowski A.F. (2006). A Fuzzy Decision Support System for IT Service Continuity Threat Assessment. Decision Support Systems, 2006.

- Van de Walle, B., & Turoff, M. (2006). ISCRAM: Growing a Global R&D Community on Information Systems for Crisis Response and Management. *International Journal of Emergency Management*.
- Geary W. Silkich, (2006), All Hazard "Crisis Management Planning, U.S.A. Logical Management System, Crap.
- Prebel, J.F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process, *Journal of Management Studies*, 34(5), 769-791.
- Booth, SA. (1993). *Crisis management strategy—competition and change in modern enterprises*. London: Routledge.
- Robert. (1986), *When The Crisis Is Terrorism*. Security Management. P.46.
- Turoff, M., Chumer, M., Van de Walle, & B., Yao, X., op cit.
- Van de Walle, B., & Rutkowski A.F., op cit.
- F.Robert., op cit. 1314
- Caponigro, J.R. (2000). *The Crisis Counselor: A Step-by-Step Guide to Managing a Business Crisis*. Chicago: Contemporary Books.
- Sekaran, U, and Bougie R. (2010). *Research methods for business, a skill building approach*. Wiley and Sons 5th Edition. ISBN.