



## The Effect of Strategic Flexibility on Crisis Management: A Field Study in the Operating Banks In the Republic Of Yemen

**Zaid Ahmed Abdo Almaatari <sup>1,\*</sup>, Mohammed Noaman Mohammed Aqlan<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Business Administration Center - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

<sup>2</sup> Faculty Administrative Sciences - Taiz University, Taiz -Yemen.

\*Corresponding author: [tahadimi@gmail.com](mailto:tahadimi@gmail.com)

---

### Keywords

1. strategic flexibility
3. banks

2. crisis management
- 

### Abstract:

The study aimed to determine the impact of strategic flexibility with its dimensions (flexibility of service provision, flexibility of organizational structure, flexibility of resources) on crisis management in the operating banks in the Republic of Yemen. The study used the descriptive and analytical approach based on a questionnaire as the main tool for gathering adequate data. The study population was (1503) chosen from the top and middle leaders of nine banks whose conditions were met by this study. The sample of the study was (306) participants chosen using the randomized stratified sample method. The data processing was done using the statistical packages of social sciences (SPSS. 27). The study came up with some important results as follow: -The level of availability of strategic flexibility in the banks regarding the field of study was high, as it obtained an average of (580), a standard deviation (0.896), and a mean (82.9%) .-The results of the study showed that the level of availability of crisis management was high and obtained an average (0.5.), a standard deviation (0.851), and a mean (81.5%), -There was a statistically significant effect of strategic flexibility with its combined dimensions of crisis management in the Yemeni banks regarding the field of study, and, -There was a statistically significant effect for dimensions of strategic flexibility ( providing service, organizational structure, resources) individually on crisis management in the banks regarding the field of study.

## أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية

زيد أحمد عبده المعطري<sup>1\*</sup> , محمد نعمان محمد عقلا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

<sup>2</sup> كلية العلوم الإدارية - جامعة تعز ، تعز ، اليمن.

\*المؤلف: [tahadimi@gmail.com](mailto:tahadimi@gmail.com)

### الكلمات المفتاحية

2. إدارة الأزمات

1. المرونة الاستراتيجية

3. البنوك

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها: (مرونة تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (1503) من القيادات العليا والوسطى لـ (9) من البنوك التي انطبقت عليهم شروط هذه الدراسة، وتم أخذ عينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية وكان حجمها (306)، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS.27)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: إن مستوى توافر المرونة الاستراتيجية في البنوك مجال الدراسة كان مرتفعاً، حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (5.80) بانحراف معياري (0.896) وبنسبة (82.9%)، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى توافر إدارة الأزمات كان مرتفعاً، حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (5.70)؛ بانحراف معياري (0.851)، وبنسبة (81.5%)، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات في البنوك اليمنية مجال الدراسة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية (تقديم الخدمة، الهيكل التنظيمي، الموارد) بشكل منفرد في إدارة الأزمات في البنوك مجال الدراسة.

## أولاً: المقدمة:

تعد الأزمات ظاهرة وحالة ملازمة للحياة الإنسانية عبر الزمن ، إلا أن العالم المعاصر الآن يشهد حالة غير مسبوقة من حيث التحديات والأزمات المتواصلة والمتغيرات والأحداث التي تتسم بالتنوع والسرعة وعنصر المفاجأة، فلا يكاد يوجد مكان في الأرض لم تمتد إليه الأزمات لأننا نعيش في عالم الكيانات الكبرى والمصالح المتعارضة، والصراعات الكبرى، عالم من الأزمات المتلاحقة والمختلفة سواء بتنوعها أو حدتها أو آثارها في كل نواحي ومجالات الحياة الإدارية والاقتصادية والسياسية، والتي تقف عائقاً في طريق النمو والتقدم للأفراد والمجتمعات والدول (أبو زيد، 2022، 18).

تُعد إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية المحورية في العصر الحديث، لما لها من دور محوري في تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة الفعالة للمتغيرات المفاجئة والتحديات الطارئة التي قد تُهدد استمرارياتها. وتزداد أهمية هذا المفهوم في البيئات غير المستقرة والمعرضة للأزمات المستمرة، كما هو الحال في البيئة اليمنية، التي تعاني منذ سنوات من ظروف سياسية واقتصادية وأمنية متعددة الأبعاد وشديدة التعقيد، ألقت بتأثيراتها المباشرة على مختلف القطاعات الحيوية، ويُعد القطاع المصرفي في اليمن من أكثر القطاعات تأثراً بهذه الأزمات، إذ يواجه تحديات تمس جوهر عمله، من بينها انعدام الاستقرار النقدي، وانقسام السلطة النقدية، وأزمة السيولة وانخفاض المركز المالي ورصيد الودائع، وغيرها من الأزمات التي

تجعل مهارة إدارة الأزمات ضرورة استراتيجية لاستمرارية هذا القطاع الحيوي. فأصبح من الضروري على البنوك اليمنية أن تطور من قدراتها في إدارة الأزمات، وذلك من خلال بناء نظام إداري قادر على التعامل مع كافة مراحل الأزمة، بدءاً من اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، مروراً بمرحلة الاستعداد والوقاية، ثم احتواء الأضرار وتقليل الخسائر عند وقوع الأزمة، وصولاً إلى مرحلة التعافي واستعادة النشاط والتعلم من التجربة بما يضمن تفادي تكرارها في المستقبل، ويُعد الإخفاق في إدارة أي من هذه المراحل تهديداً مباشراً لاستدامة البنوك وقدرتها على أداء وظائفها الأساسية في بيئة مضطربة كالبيئة اليمنية.

وفي ظل هذه التحديات، برزت المرونة الاستراتيجية كأداة فاعلة ومتكاملة تعزز قدرة المنظمات على التفاعل مع الأزمات والتغيرات البيئية بكفاءة وفعالية، حيث تشير المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجياتها، وهياكلها، ومواردها، وأنظمتها التشغيلية بشكل سريع وفعال استجابةً للظروف الطارئة، وهي بذلك تمثل ميزة تنافسية وعنصرًا حاسمًا في تعزيز جاهزية المنظمات للتعامل مع الأزمات المتكررة والمعقدة (Abbott&Banerji, 2019, 9).

ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في البيئات عالية الاضطراب كالبيئة اليمنية، حيث تعمل البنوك في ظل متغيرات حادة وتحديات مستمرة تتطلب مرونة استراتيجية تمكن البنوك من مجازاة الظروف والاستجابة بطريقة سريعة وملائمة للمتغيرات التي

تحدث في البيئة المحيطة، والتخفيف من حدة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة بما يضمن للبنوك تعزيز موقفها من الأزمة ويساهم في حلها ومواجهتها والتخفيف من آثارها.

وقد تناولت عدة دراسات العلاقة أو الأثر بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة العبادي،(2023). أن المرونة الاستراتيجية لها أثر إيجابي مهم في إدارة الأزمات لشركات صناعة الأدوية الأردنية، وأن الجاهزية الإلكترونية تعزز من تأثير المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وأثبتت دراسة عمار وآخرين (2022) وجود أثر دال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الجزائرية، وأثبتت دراسة الزعبي(2022) وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في الجامعات الإماراتية" خلال أزمة COVID-19، ووجدت دراسة بناني وآخرين (2022) أثر للمرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في الجامعات المغربية، وبين الزبيدي،(2021) أن ممارسة المرونة الاستراتيجية تعزز من قدرات إدارة الأزمات للقادة العاملين في مديرية مكافحة أجرام بغداد، وأظهرت دراسة (Liang,et al ,2023)، أن الشركات الهندية المتوسطة والصغيرة التي لديها مرونة مرتفعة قدرتها على إدارة الأزمات مرتفعة، وذكرت دراسة (yu,2023) أن المرونة الاستراتيجية تعزز وبشكل فاعل القدرات على إدارة الأزمات للشركات الماليزية، وإن زيادة ممارسة المرونة الاستراتيجية له تأثير إيجابي على احتواء الأزمات وإدارتها وحلها، وفي دراسة (Han & Zhang, 2021) توصلت الدراسة

لمجموعة من الاستنتاجات أهمها: إن المرونة الاستراتيجية تعزز قدرات الشركات الصينية على الاستعداد لإدارة الأزمات، فضلاً عن ذلك تعمل مرونة الموارد بشكل إيجابي على التخفيف من تأثير الأزمات وتساهم في إدارتها وحلها، وذكرت دراسة (Aldao & anther,2021) بأن الأزمات معقدة ولها تأثيرات هائلة على نظام السياحة في إسبانيا، وأن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي وفاعل في إدارة تلك الأزمات وتخفيف آثارها المتعددة، وخلصت دراسة (Gauod, Al-henzab,2020) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الاستعداد لإدارة الأزمات في الخطوط الجوية التركية ، وأكدت دراسة (Oberoi et al ,2019) أن الضعف في تحقيق وممارسة المرونة الاستراتيجية له تأثير سلبي على سرعة حل الأزمات وإدارتها أو احتوائها والتخفيف من آثارها في منظمات التصنيع الروسية، وأظهرت دراسة (Taymouri et al, 2018) وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في مستشفيات جامعة شهيد بهشتي طهران، وأنه كلما زادت المرونة الاستراتيجية ارتفعت القدرات في إدارة واحتواء الأزمات.

ويمكن القول إن هذه الدراسات أظهرت حاجة المنظمات، ومنها البنوك لقدرات ومهارات إدارة وحل الأزمات خصوصاً في ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من متغيرات متسارعة شكلت العديد من الضغوط والتهديدات ودفعت المنظمات إلى تبني المرونة الاستراتيجية كمدخل إداري يساهم في نجاح المنظمات في إدارة الأزمات.

وتعد البنوك من أهم المنشآت المالية الحيوية لأنها تعتبر عصب النشاط الاقتصادي، وأحد ركائز التنمية، وأصبح تطور البنوك واستقرارها وبعدها عن الأزمات معياراً للحكم على سلامة الاقتصاد الوطني، لأنها تؤثر في كل العمليات والأنشطة الاقتصادية، فهي الشريان النابض للتجارة والتنمية، وبحسب اطلاع الباحث فإنه لم يسبق دراسة المرونة الاستراتيجية واثراً في إدارة الأزمات في البيئة اليمنية عموماً وفي قطاع البنوك بشكل خاص الأمر الذي حفز الباحث لمعرفة واختبار الأثر المباشر للمرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات للبنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة:

تواجه البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية تحديات غير مسبقة نتيجة للظروف السياسية والاقتصادية والأمنية التي تمر بها البلاد منذ سنوات، والتي ألقت بظلالها على استقرار النظام المالي والمصرفي، وتسببت في تعدد الأزمات وتداخلها، حيث يشير تقرير (اتحاد البنوك العربية، 2014) إلى أن البنوك اليمنية تواجه أزمات عدة حيث لم تظهر البنوك ضمن لائحة أكبر خمسين مصرف عربي بحسب الموجودات وبحسب تصنيف اتحاد المصارف العربية، أضف إلى ذلك أن البنوك تعاني أزمة في التصنيف الدولي والعالمي حيث لم يحصل أي منها على أي مركز في قائمة أكبر (1000) بنك عالمي، ويبين التقرير السنوي الصادر من البنك المركزي اليمني للعام (2015) أن البنوك التقليدية والإسلامية تواجه أزمة انخفاض المركز المالي وكذلك أزمة انخفاض رصيد الودائع، كما أن البنوك اليمنية تعاني أزمة في تشغيل واستثمار

الودائع لوجود مشاكل وضعف في أدائها (الجابري، 2015، 18)، ويؤكد تقرير مجموعة البنك الدولي (2017) إلى أن البنوك اليمنية تعاني من أزمات تهدد وجودها واستمرارها، كأزمة السيولة والحصول على النقد الأجنبي وفقدان البنك المركزي اليمني تقريباً جميع أرصده الاحتياطية من النقد الأجنبي مع انخفاض قيمة الريال، كما أن نقل البنك المركزي وظهور بنوك مركزية منفصلة، شكل أزمة بشكل كبير في ممارسة الوظائف الأساسية للبنوك، ويبين تقرير البنك المركزي اليمني (2018) أن معظم البنوك في اليمن لديها أزمة سيولة كبيرة وأن نسبة السيولة في البنوك تصل إلى أقل من 8% وهي النسبة الدنيا المعترف بها دولياً لكفاية رأس المال، وقد تكون بعض البنوك معسرة بالفعل (رأس مال سلبي) وأن القيود المفروضة على علاقات البنوك اليمنية مع البنوك المراسلة أزمة تواجهها البنوك (العولقي، 2018)

وتعد المرونة الاستراتيجية من الأدوات والوسائل والأساليب الإدارية الحديثة التي أصبحت محط اهتمام علماء الإدارة؛ لأنها تساعد في تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات وحل الأزمات، حيث ذكر (Mishra, 2022, 43) أن المرونة الاستراتيجية تعد شرطاً مهماً لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية المهمة والسريعة بكفاءة وفاعلية، أما دراسة (عبدلوي، 2017، 71) فقد ذكرت أن المرونة الاستراتيجية تعد خاصية تمكن المنظمات الحديثة من التحضير لمتغيرات لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير في محيط أعمالها، ولقد أثبتت عدد من الدراسات أهمية المرونة الاستراتيجية وأثرها الإيجابي على إدارة

2. ما مستوى المرونة الاستراتيجية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية؟
3. ما أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في إدارة الأزمات للبنوك العاملة بالجمهورية اليمنية؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات - في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية. وبالإضافة إلى الهدف الرئيسي تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مستوى إدارة الأزمات في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية.
2. معرفة مستوى المرونة الاستراتيجية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية.
3. تحديد أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في إدارة الأزمات للبنوك العاملة بالجمهورية اليمنية.

رابعاً: أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

### أ. الأهمية النظرية:

1. المساهمة في البناء المعرفي وسد الفجوة العلمية والمعرفية في مجال المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

الأزمات، منها دراسة جاسم وآخرين (2023) التي كان من أهم النتائج التي توصلت لها، أن المرونة الاستراتيجية لها دور في إدارة الأزمات المصرفية في البنوك التجارية العراقية، ومن ناحية أخرى ذكرت دراسة خليفة (2023) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في البنوك التونسية، واكتشفت دراسة فاروق وآخرين (2022) أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على إدارة الأزمات في القطاع الصحي الأهلي المصري، أما دراسة الشمري وآخرين (2022) فكان من نتائجها أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على قدرات إدارة الأزمات المصرفية للبنوك الإسلامية والتجارية في قطر، وأبرز أبو زيد (2022) دور المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات المصرفية للبنوك الإسلامية في الأردن.

وعلى الرغم من اتساع الاهتمام بمفاهيم إدارة الأزمات والمرونة الاستراتيجية على المستوى الأكاديمي والتطبيقي في البلدان المستقرة نسبياً، إلا أن هناك فجوة بحثية وقصوراً واضحاً في الأدبيات اليمنية تحديداً فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين هذين المفهومين في القطاع المصرفي اليمني.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

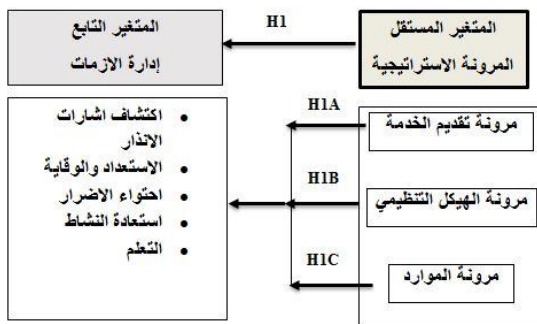
ما أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات - في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى إدارة الأزمات في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية؟



مرونة الموارد) وتم تحديد أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) بخمسة أبعاد هي: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم). والشكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة.

شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة



سادساً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في إدارة الأزمات للبنوك العاملة بالجمهورية اليمنية. ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (مرونة تقديم الخدمة) في إدارة الأزمات للبنوك العاملة بالجمهورية اليمنية .

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (مرونة الهيكل

2. تمثل الدراسة إضافة جديدة لما كتب من أبحاث ودراسات عن تأثير المرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، وستعمل على تزويد المكتبة اليمنية والعربية برافد حديث من المعرفة، وستفتح أبواباً جديدة للباحثين في هذا المجال.

3. تشكل الدراسة الحالية مرجعاً للعديد من الباحثين والمهتمين مستقبلاً بمتغيرات الدراسة.

ب. الأهمية العملية:

1. تشخيص واقع المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة، وتحديد نقاط القوة والضعف على مستوى كل متغير .

2. توفير معلومات جديدة ومفيدة حول كيفية تحسين قدرات البنوك في حل وإدارة الأزمات من خلال تطبيق وممارسة المرونة الاستراتيجية.

3. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات، المبنية على أسس علمية والتي يمكن أن تساعد متخذي القرارات في البنوك اليمنية على مواكبة الأنظمة المعاصرة باهتمامها بالمرونة الاستراتيجية بما ينعكس إيجابياً على استقرارها وإدارتها للأزمات.

خامساً: النموذج المعرفي للدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وسعياً للوصول إلى تحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة نموذج معرفي يعبر عن الدور المنطقي والأثر بين متغيرات الدراسة، ويتناسب مع خصوصية البيئة اليمنية عموماً، وبيئة البنوك على وجه الخصوص، فتم تحديد أبعاد المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) بثلاثة أبعاد هي: (المرونة في تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي،

الهيكل التنظيمي وفقاً لهذه المتغيرات (Johnston, 2021, 99).

ويمكن تعريف مرونة الهيكل التنظيمي إجرائياً: بأنها قدرة البنوك على تغيير هياكلها التنظيمية وعملياتها التشغيلية بسرعة وفعالية استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

**مرونة الموارد:** هي قدرة المنظمة على توجيه مواردها المختلفة (مادية، بشرية، تكنولوجية) للقيام بمهام مختلفة (بديلة) بالاستفادة من القدرات والإمكانات والخصائص التي تتمتع بها هذه الموارد بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن (السدي، 2021، 87).

ويمكن تعريف مرونة الموارد إجرائياً: بأنها قدرة البنوك على تخصيص الموارد بسرعة وفعالية استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية واستعداد البنوك على تحمل الخسائر المالية الناتجة عن الأزمات.

**ب. إدارة الأزمات:** تعرف إدارة الأزمات بأنها: "الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابياتها" (الأسمرى، 2022، 29).

ويمكن تعريف إدارة الأزمات إجرائياً بأنها "قدرة البنك على إدارة سلسلة أحداث الأزمة بكفاءة وفعالية، وفق الخطط والبرامج الاستباقية، والتي تساعد على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها وتوفير الإمكانات لحلها أو احتوائها والتقليل من آثارها والوصول بالبنك إلى الحالة الطبيعية قبل الأزمة.

**اكتشاف إشارات الإنذار:** ويقصد بها مجموعة من العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة

التنظيمي) في إدارة الأزمات للبنوك العاملة بالجمهورية اليمنية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (مرونة الموارد) في إدارة الأزمات للبنوك العاملة بالجمهورية اليمنية.

### سابعاً: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

**أ. المرونة الاستراتيجية:** هي قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية، واختيارها لعدد من البدائل الاستراتيجية المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة (البشاشة، الجعافرة، 2022، 84).

ويمكن تعريف المرونة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: قدرة البنك على إجراء تغيير جزئي أو كلي في استراتيجياته أو هيكله أو خدماته أو موارده بسهولة نسبية وبسرعة ملائمة، إما بشكل استباقي أو تكيفي مع المتغيرات التي تحصل في بيئته الداخلية أو الخارجية، بهدف تجنب الأزمات والمخاطر واستغلال الفرص.

**المرونة في تقديم الخدمة:** هي القدرة على تلبية احتياجات ورغبات العملاء التي تتغير وتتطور بسرعة، والتي تأتي من خلال الجهود الإبداعية المستمرة (الطهراوي، 2019، 56).

ويمكن تعريف المرونة في تقديم الخدمة إجرائياً: بأنها قدرة البنوك على تقديم خدماتها بسرعة وفعالية استجابة للتغيرات في احتياجات العملاء.

**مرونة الهيكل التنظيمي:** هي القدرة على التحكم في المتغيرات الخارجية بسلوك إداري يؤدي إلى ترتيب



والعودة بالبنك إلى الوضع الطبيعي قبل وقوع الأزمة.

**التعلم:** يقصد به استقادة المنظمة من الدروس والتجارب الإيجابية والسلبية والتعلم من كافة التغييرات التي أحدثتها الأزمة لضمان تجنبها في المستقبل (القرص، 2021، 58).

ويمكن تعريف التعلم إجرائياً بأنه هو اكتساب الخبرات من الأزمات والتجارب السابقة التي مر بها البنك أو البنوك الأخرى بهدف تطوير القدرات المستقبلية وتحسينها ورفع مهارات الموظفين في مواجهة الأزمات وحلها.

#### ثامناً: حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** اقتصر التطبيق الميداني للدراسة الحالية، على البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.

**الحدود البشرية:** اقتصر التطبيق الميداني للدراسة الحالية، على شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في الإدارة العامة والفروع للبنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل، والذي يشمل الأبعاد التالية (مرونة تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد)، وإدارة الأزمات كمتغير تابع والذي يشمل الأبعاد التالية: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)

#### تاسعاً: منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فهي وصفية وذلك للوقوف على طبيعة مضامين ومستوى

بتحديد المؤشرات التي تقوم على التنبؤ باحتمال وقوع الأزمة (حسين، 2020، 84)

ويمكن تعريف اكتشاف إشارات الإنذار إجرائياً: بأنها مجموعة من العلامات الاستباقية والدلالات التحذيرية التي تحدث قبل وقوع الأزمة مما يتطلب من البنك الانتباه لها والتعامل معها بمهنية وجدية تامة.

**الاستعداد والوقاية:** هي الأنشطة الهادفة لتوفير القدرات والإمكانات وتدريب العاملين على الأساليب الوقائية وكيفية التعامل مع الأزمات (Aldao, 2021, 31).

ويمكن تعريف الاستعداد والوقاية إجرائياً بأنه مجموعة من الأنشطة التي تتخذ قبل حدوث الأزمة والتي تعكس مدى جاهزية واستعداد إدارة البنك لمواجهة الأزمة والوقاية من آثارها الضارة.

**احتواء الأضرار:** هي قدرة الإدارة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة ومحاولة علاجها وذلك بهدف تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن (العبدلات، 2020، 53)

ويمكن تعريف احتواء الأضرار إجرائياً بأنه قدرة إدارة البنك على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة والسيطرة عليها ومنع انتشارها وفق خطط وبرامج فاعلة تحقق الاستقرار والتوازن للبنك.

**استعادة النشاط:** تشير إلى مدى قيام الإدارة باستعادة قدرتها إلى الحالة التي كانت عليها قبل وقوع الأزمة (حمادي وخضر، 2020، 58)

ويمكن تعريف استعادة النشاط إجرائياً بأنه مجموعة الإجراءات والخطط والبرامج التي تتخذها إدارة البنك بعد وقوع الأزمة بهدف استعادة الثقة والنشاط

**أحد عشر: مجتمع وعينة الدراسة:**

من أجل تحديد مجتمع الدراسة بدقة بما يتوافق ويتناسب مع متغيراتها فقد تم وضع عدد من المعايير والشروط وهي التالي:

1- أن يكون البنك مطبقاً لكفاية رأس المال

المصرفي وفقاً لمعايير البنك المركزي اليمني الصادرة عام 2004 والذي أقر رأس المال للبنوك بواقع (6) مليار ريال.

2- أن يكون مضى على تأسيس البنك خمس دورات استراتيجية كل دورة 4 أعوام بما يعادل (20) عاماً

3- أن يمتلك البنك ما لا يقل عن (5) فروع في المحافظات اليمنية

وبناء على هذه الشروط تم تحديد مجتمع الدراسة من البنوك المبينة كما في الجدول (1)

**جدول (1) يوضح الوظائف الإدارية والإشرافية لمجتمع الدراسة والعينة**

م	البنك	التأسيس	الفروع	مدير عام /نواب مساعدين	مدير ادارة ونائب	مدير فرع ونائبة	رئيس قسم	إجمالي المجتمع	العينة
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1962	42	5	50	84	110	249	51
2	البنك الأهلي اليمني	1969	29	3	24	58	98	183	37
3	بنك اليمن الدولي	1979	22	11	22	44	56	133	27
4	بنك اليمن والكويت	1979	19	7	44	38	90	179	36
5	بنك التسليف التعاوني الزراعي	1982	51	19	45	102	108	274	56
6	البنك التجاري اليمني	1993	14	6	18	28	100	152	31
7	بنك التضامن الإسلامي الدولي	1996	22	5	25	44	27	101	21
8	بنك سبأ الإسلامي	1997	13	6	40	26	72	144	29
9	بنك اليمن والبحرين الشامل	2002	10	2	30	20	36	88	18
الإجمالي العام									
				64	298	444	697	1503	306

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى (إدارة الموارد البشرية في البنوك ، 2022)

كل من المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. وتحليلية للتعرف على أثر ممارسات المرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.

**عاشراً: مصادر جمع البيانات والمعلومات:**

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على مصدرين أساسيين هما الآتي:

**المصادر الأولية:** من خلال ما تم جمعه من بيانات أولية باستخدام أداة جمع البيانات الأولية المتمثلة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة.

**المصادر الثانوية:** وتمثلت في المعلومات التي تم جمعها من خلال الكتب والدوريات والمجلات ذات العلاقة، فضلاً عن الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراتها، بالإضافة إلى المقالات والتقارير العلمية، وتم الاستفادة من مواقع متعددة في الإنترنت.

ليكرت السباعي كمقياس للإجابة على فقرات الاستبانة.

#### أربعة عشر: الصدق الظاهري:

من أجل التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والأكاديميين، لاستطلاع آرائهم في كل ما يتعلق بمتغيرات وأبعاد الدراسة، ومدى دقة ووضوح فقرات الاستبانة من الناحية العلمية، وملاءمتها لأهداف الدراسة، وصلاحياتها لقياس ما وضعت لأجله، وتقديم مقترحاتهم حول ما يروونه ضرورياً لتعديل صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها، أو إضافة فقرات جديدة لتطوير بناء الاستبانة، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات المقترحة لأداة الدراسة لتصبح في صورتها النهائية.

#### خمس عشر: أساليب التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة تم ترميز وإدخال البيانات، وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبرنامج (Amos V.26) للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة؛ كالنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بآراء عينة الدراسة، وتم استخدام الاختبارات الخاصة بتفسير فرضيات الدراسة، ويُعد من أبرزها اختباراً (الارتباط والانحدار فضلاً عن تحليل المسار بعد أن تم عمل بعض الاختبارات لتقييم صلاحية بيانات الدراسة للتحليل كتحديد القيم المتطرفة والتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة واختبار التداخل الخطي المشترك

ومن خلال الجدول يتضح مجتمع الدراسة حيث تكون من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في الإدارة العامة والفروع لعدد (9) من البنوك اليمنية، وعددهم (1503) كما يبين الجدول أن عدد العينة المطلوب (306) مفردة، وهي النسبة التي يمكن قبولها وبالتالي يكون التعميم أصدق للنتائج التي تم التوصل إليها.

وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، وحتى تحقق الدراسة العينة المحددة وتحسباً لوجود فاقد في الاستبانات المسترجعة فقد تم توزيع عدد (350) استبانة، إضافة إلى الاستبانات التي تم الحصول عليها عن طريق النسخة الإلكترونية، وكان إجمالي ما تم استرجاعه (334) استبانة منها عدد (28) استبانة غير صالحة للتحليل وعدد (306) استبانة صالحة وهي النسبة المطلوبة من عينة الدراسة

#### اثنا عشر: وحدة التحليل:

وحدة التحليل في هذه الدراسة هو (البنك)، وذلك وفقاً لما تتطلبه متغيرات الدراسة المتمثلة بالمرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وهي متغيرات لا يمكن قياسها وتحليلها على مستوى الأفراد وإنما على مستوى المنظمة.

#### ثلاثة عشر: أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية؛ لأنها الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق ذلك، وتكونت الاستبانة من محورين (محور متعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة ومحور متعلق بمتغيرات الدراسة وأبعادها) وبما يتناسب مع أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة، وتم استخدام مقياس

لمعرفة تضخم البيانات والتباين المسموح، كما تم اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation): لاختبار الصدق البنائي، واختبار ألفا ستة عشر: تقييم مؤشرات الثبات والصدق التقاربي: كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.

جدول (2) مؤشرات الثبات وصدق التقارب لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	التشبعات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المفسر (AVE)
المرونة الاستراتيجية	المرونة في تقديم الخدمة	0.911	0.891	0.964	0.732
	مرونة الهيكل التنظيمي	0.981			
	مرونة الموارد	0.950			
إدارة الأزمات	اكتشاف إشارات الإنذار	0.854	0.833	0.961	0.733
	الاستعداد والوقاية	0.903			
	احتواء الأضرار	0.956			
	استعادة النشاط	0.938			
	التعلم	0.913			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة

على أن نسبة البواقي قليلة، وليس لها أثر كبير في تفسير تباين المتغير.

سبعة عشر: صدق التمايز الكلي:

جدول (3) صدق التمايز بين المتغيرات

إدارة الأزمات	المرونة الاستراتيجية	إدارة الأزمات
	0.762	المرونة الاستراتيجية
0.836	0.539	إدارة الأزمات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.26).

ويتضح من الجدول (3) تحقق صدق التمايز؛ حيث كانت كل قيم معامل الارتباط أقل من أو يساوي

يتضح من الجدول (2) أن جميع قيم محاور الدراسة تتسم بالثبات حيث بلغ الاتساق الداخلي لجميع المحاور (0.891) وبلغت قيمة الثبات المركب (CR) لجميع المحاور أكبر من (0.700) وهي قيمة مقبولة لثبات الاتساق الداخلي، كما يتضح من الجدول أن القيم التي توضح متوسط التباين المفسر (AVE) لمتغيرات الدراسة جاءت على التوالي المرونة الاستراتيجية (0.732)، إدارة الأزمات (0.733)، وهي قيم أكبر من (0.500)، وهو ما يعني أن هناك صدقا تقاربا كبيرا في أبعاد المتغيرات، وهذا مؤشر بأن كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يفسر أكثر من (50%) من التباين في مؤشراتها، كما أنه يدل أيضاً

(0.836)، وبالتالي فإن المتغيرات صالحة للتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية، وهذا يعني تحقق مستويات عالية من الصدق البنائي ومستويات تجانس مقبولة لمكوناتها البنائية وثبات عالٍ لمقياسها لأغراض اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

#### ثمانية عشر: نتائج الدراسة:

#### المبحث الأول: الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

(أ) عرض نتائج السؤال الأول: ما مستوى المرونة الاستراتيجية في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بعرض النتائج على مستوى كل بعد بحسب فقراته، من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية وترتيب الفقرات والأبعاد لكل متغير ويمكن توضيحها من خلال الجداول التالية.

#### 1) عرض نتائج مستوى المرونة الاستراتيجية من خلال البعد الأول (مرونة تقديم الخدمات)

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمرونة تقديم الخدمة في البنوك اليمنية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	يُقدم البنك خدمات مصرفية متنوعة ومختلفة تناسب كل الفئات.	6.04	0.856	%86.3	1	مرتفعة
2	تتناسب الخدمات التي يقدمها البنك مع إمكانات العملاء من حيث التكلفة.	5.89	0.821	%84.2	3	مرتفعة
3	يقوم البنك بتعديل برامجه وخدماته بما يناسب رغبات ومطالب العملاء.	5.87	0.870	%83.8	5	مرتفعة
4	يهتم البنك بالتركيز على تقديم خدمات ينفرد ويتميز بها.	5.94	0.921	%84.9	2	مرتفعة
5	لدى إدارة البنك خطة للتوسع والانتشار الجغرافي لتسهيل الوصول لخدمات البنك.	5.88	0.968	%84.0	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي لمرونة تقديم الخدمة		5.92	0.887	%84.6		مرتفعة

يتضح من الجدول (4) أعلاه أن مستوى ممارسة بعد مرونة تقديم الخدمة في البنوك مجال الدراسة جاءت بمستوى (مرتفع) بشكل عام، حيث تبين أنَّ المتوسط الحسابي بلغ (5.92)، وانحراف معياري بلغ (0.877)، وبلغت الأهمية النسبية (%84.6) وهذا يعكس رغبة البنوك في المنافسة بفعالية في السوق المصرفي وتقديم ميزة تنافسية من خلال تنوع الخدمات والمنتجات المصرفية، لجذب قاعدة عملاء

أوسع والحفاظ عليهم، كما يُظهر قدرة البنوك على التكيف مع التغيرات والتجاوب بسرعة ومع التحديات والفرص الجديدة في البيئة المصرفية، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (1) والمتعلقة (بتقديم البنك خدمات مصرفية متنوعة ومختلفة تناسب كل الفئات)، بمتوسط حسابي (6.04)، وانحراف معياري (0.856)، وكان مستوى تحققها عالياً بنسبة (%86.3)، ويعزى ذلك إلى أن تقديم خدمات

متنوعة ومختلفة من قبل البنوك يُعد مؤشراً على التزامهم بتحقيق الشمول المالي، والحرص على الاستجابة لاحتياجات العملاء المتطورة، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم(3)، والمتعلقة (بقيام البنك بتعديل برامجه وخدماته بما يناسب رغبات ومطالب العملاء)، بمتوسط حسابي (5.87)، وانحراف معياري (0.870)، وقد يعزى ذلك إلى أن البنوك تواجه قيوداً في الموارد المالية أو البشرية اللازمة لتطوير وتحديث

خدماتها فلا تستطيع أن تخصص ميزانيات كافية للابتكار والتحسين المستمر للخدمات، أو أن البنوك قد لا تكون على دراية كافية بالتغيرات في احتياجات ومتطلبات عملائها المختلفة وهذا يشير إلى غياب التواصل الفعال والتغذية المرتدة من العملاء.

## (2) عرض نتائج مستوى المرونة الاستراتيجية من خلال البعد الثاني (مرونة الهيكل التنظيمي)

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمرونة الهيكل التنظيمي في البنوك اليمنية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	يتسم الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة اللازمة للتعامل مع الأزمات.	5.79	0.900	82.7%	1	مرتفعة
2	يُعدل البنك هيكله التنظيمي للتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.	5.68	0.935	81.1%	3	مرتفعة
3	يتجه البنك نحو اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات.	5.56	1.014	79.4%	5	مرتفعة
4	التواصل بين المستويات الإدارية يتم دون عوائق.	5.71	0.942	81.6%	2	مرتفعة
5	يعمل البنك على تفويض الصلاحيات (السلطة مقابل المسؤولية).	5.62	0.937	80.3%	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي لمرونة الهيكل التنظيمي		5.67	0.946	81.0%	مرتفعة	

يتضح من الجدول(5) أعلاه أن مستوى ممارسة بعد مرونة الهيكل التنظيمي في البنوك مجال الدراسة جاءت بمستوى (مرتفع) بشكل عام، حيث تبين أن المتوسط الحسابي بلغ (5.67)، وانحراف معياري بلغ(0.946)، وبلغت الأهمية النسبية (81%)، وهذا يشير إلى وجود آليات فعالة للتنسيق والتواصل بين مختلف الوحدات والأقسام، والقدرة على تبادل المعلومات والبيانات بسرعة واتخاذ قرارات مشتركة، والقدرة على إعادة هيكلة الأنظمة والعمليات حيث يتم التركيز على الأنشطة والعمليات الحيوية خلال

الأزمات، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (1) والمتعلقة (باتسام الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة اللازمة للتعامل مع الأزمات)، بمتوسط حسابي(5.79)، وانحراف معياري(0.900)، وكان مستوى تحققها عالياً بنسبة(82.7%)، ويعزى ذلك إلى أن البنوك لديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات الطارئة والتحديات المفاجئة، واتخاذ إجراءات سريعة والتحرك بشكل استباقي للتعامل مع الأزمات، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (3) والمتعلقة (باتجاه البنك نحو اعتماد اللامركزية في اتخاذ



القرارات)، بمتوسط حسابي (5.56)، وانحراف معياري(1.014)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف ثقة الإدارة العليا في قدرات ومهارات الموظفين على المستويات الأدنى، وأن القيادة العليا في البنوك تفضل الاحتفاظ بالسلطة والتحكم في اتخاذ القرارات المهمة،

لأنها قد تخشى أن تؤدي اللامركزية إلى فقدان السيطرة على بعض القرارات والعمليات.

### (3) عرض نتائج مستوى المرونة الاستراتيجية من خلال البعد الثالث (مرونة الموارد)

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمرونة الموارد في البنوك اليمنية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	يملك البنك موارد ( مالية - بشرية - تكنولوجية ) مرنة تمكنه من تطوير البرامج والخدمات التي يقدمها.	5.90	0.862	%84.2	1	مرتفعة
2	يملك البنك القدرة على استخدام موارده بما يحقق سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وتحقيق أهداف البنك.	5.80	0.835	%82.9	4	مرتفعة
3	يعمل البنك على توفير الموارد اللازمة للاستفادة من التكنولوجيا الجديدة.	5.67	0.872	%81.0	5	مرتفعة
4	يتميز كادر البنك بالقدرة على أداء مهام مختلفة وتقديم خدمات متنوعة بنفس الكفاءة.	5.85	0.855	%83.6	2	مرتفعة
5	تستطيع إدارة البنك التعامل مع الظروف المتغيرة حسب مواردها المتاحة.	5.83	0.849	%83.2	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي لمرونة الموارد	5.81	0.855	%83.0		مرتفعة

يتضح من الجدول(6) أعلاه أن مستوى ممارسة بعد مرونة الموارد في البنوك مجال الدراسة جاءت بمستوى (مرتفع) بشكل عام، حيث تبين أن المتوسط الحسابي بلغ (5.81)، وانحراف معياري بلغ(0.855)، وبلغت الأهمية النسبية (83%) وهذا يشير إلى إدراك قيادة البنوك بأهمية الحفاظ على قدرات البنوك التنافسية ومكانتها وحصتها السوقية وأنها تواجه منافسة متزايدة وقوية في القطاع المصرفي، وأن استمرارها في المحافظة على عملائها مرهون بمدى توفر موارد بشرية ومالية وتكنولوجية مرنة تسهل تقديم الخدمات وتحقيق رغبات ورضى العملاء بما يعزز من الولاء للبنوك، وجاء في الترتيب الأول

العبارة رقم (1) والمتعلقة (بامتلاك البنك موارد مالية، بشرية، وتكنولوجية) مرنة تمكنه من تطوير البرامج والخدمات التي يقدمها) بمتوسط حسابي(5.90)، وانحراف معياري(0.862)، وكان مستوى تحققها عالياً بنسبة(84.2%)، ويعزى ذلك إلى إدراكهم بأن المرونة في الموارد تمكن البنوك من التكيف بسرعة مع التغييرات في السوق ومواكبة التطورات التكنولوجية، وتعزز قدرتهم على تطوير برامج وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل، وتحقق قدرتهم على تحقيق الأهداف والنمو والتطور في المستقبل، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم(3) والمتعلقة (بتوفير البنك الموارد اللازمة

التكنولوجية، وأن الأولوية للإنفاق على الأنشطة التشغيلية الجارية على حساب التطوير التكنولوجي.

ويمكن تلخيص نتائج الإجابة على السؤال الأول والذي نص على: ما مستوى المرونة الاستراتيجية لدى البنوك اليمنية في الجدول أدناه:

للاستفادة من التكنولوجيا الجديدة)، بمتوسط حسابي (5.67)، وانحراف معياري (0.872)، وقد يشير ذلك لمحدودية الموارد المالية المتاحة للبنوك للاستثمار في تكنولوجيا جديدة، وعدم القدرة على تخصيص الاستثمارات اللازمة لتحديث البنية التحتية

جدول رقم(7) ترتيب أبعاد المرونة الاستراتيجية لدى البنوك اليمنية حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية

م	أبعاد المرونة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب البعد	درجة التحقق
1	مرونة تقديم الخدمة	5.92	0.887	84.6%	1	درجة تحقق مرتفع
2	مرونة الهيكل التنظيمي	5.67	0.946	81.0%	3	درجة تحقق مرتفع
3	مرونة الموارد	5.81	0.855	83.0%	2	درجة تحقق مرتفع
	المرونة الاستراتيجية	5.80	0.896	82.9%		درجة تحقق مرتفع

الأهمية النسبية بوزن مئوي مقداره (84.6%) بمتوسط حسابي قدره (5.92)، وقد يعزى ذلك إلى أن البنوك تركز بشكل أساسي على القدرة على تقديم خدماتها بطرق مختلفة وتكييفها مع احتياجات العملاء المتغيرة، وهذا يعكس أولوية البنوك في الاستجابة السريعة للتغيرات في الطلب وتفضيلات العملاء عبر تنويع وتخصيص طرق تقديم الخدمات، كما يشير إلى أن البنوك تهتم في تبسيط الإجراءات والسياسات التشغيلية، وأنها تستطيع التعامل بكفاءة مع المواقف الطارئة والحالات غير المتوقعة دون تأخير أو صعوبات، وجاء في الترتيب الأخير في الأبعاد بُعد مرونة الهيكل التنظيمي، بوزن مئوي مقداره (81%) بمتوسط حسابي قدره (5.67)، مما يشير إلى أن البنوك تركز بدرجة أقل على مرونة الهيكل التنظيمي مقارنة بالبعدين السابقين، وهذا قد يعني أن البنوك تواجه تحديات في تعديل هيكلها التنظيمي وتوزيع المسؤوليات بسرعة

يتضح من معطيات الجدول رقم (7) بعض المؤشرات التحليلية نلخصها فيما يلي:

1. أظهر التحليل أن المتوسط الحسابي للمرونة الاستراتيجية لدى البنوك اليمنية بشكل إجمالي بلغ (5.80) ؛ وانحراف معياري (0.896)، ووزن مئوي (82.9%)، ما يفسر بأن البنوك اليمنية مجال الدراسة تمارس المرونة الاستراتيجية في مختلف المجالات سواء على المستوى الكلي أو على مستوى الأبعاد، وقد يعزى ذلك لمعرفة قيادة البنوك بأهمية تطبيق المرونة الاستراتيجية للتكيف مع المتغيرات والمحافظة على عملاء البنوك مع تقديم ميزة تنافسية واتخاذ قرارات سليمة تساهم في تحقيق أهداف البنك.

2. تدرجت درجة توفر أبعاد المرونة الاستراتيجية لدى البنوك اليمنية حسب أعلى متوسط حسابي حيث حل بُعد مرونة تقديم الخدمة بالمرتبة الأولى من حيث

الأول والذي ينص على " معرفة مستوى المرونة الاستراتيجية في البنوك اليمنية مجال الدراسة" قد تم تحقيقه.

#### ب) عرض نتائج السؤال الثاني: ما مستوى إدارة الأزمات في البنوك اليمنية مجال الدراسة؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بعرض النتائج على مستوى كل بعد بحسب فقراته، من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية وترتيب الفقرات والأبعاد لكل متغير ويمكن توضيحها من خلال الجداول التالية:

#### 1) عرض نتائج مستوى إدارة الأزمات من خلال البعد الأول (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر)

لمواكبة المتطلبات المتغيرة، وقد يعزى الترتيب المتأخر لمرونة الهيكل إلى أن الموظفين قد يشعرون بضعف أو غياب التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية، وأن الهيكل التنظيمي الحالي يتسم بالجمود في تفويض الصلاحيات وتخصيص المسؤوليات وربما لا يتناسب مع المتطلبات المتغيرة، وبأن عمليات اتخاذ القرارات والموافقات تسير ببطء بسبب الطبيعة الصارمة للهيكل التنظيمي، وهذا يعني أن هناك حاجة للتحسين في مرونة الهيكل التنظيمي لتحقيق مزيد من المرونة الاستراتيجية الشاملة.

وهذا يجيب على سؤال الدراسة الأول والذي ينص على "ما مستوى المرونة الاستراتيجية في البنوك اليمنية مجال الدراسة؟"، وبالتالي فإن هدف الدراسة

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	يجري البنك عملية الرصد البيئي لاكتشاف (القوة - الضعف - الفرص - التهديدات) لتحديد إشارات الأزمات.	5.30	0.711	75.7%	5	مرتفعة
2	تهتم إدارة البنك بعملية جمع وتصنيف وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.	5.61	0.847	80.2%	2	مرتفعة
3	لدى البنك أنظمة فاعلة للتنبؤ بالأزمات المحتملة.	5.44	0.919	77.8%	3	مرتفعة
4	يتبنى البنك منهجية الانتباه المبكر والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات في حال حدوثها في استراتيجية معدة مسبقاً.	5.42	0.888	77.4%	4	مرتفعة
5	تمتلك القوى العاملة في البنك القدرات والخبرات لجمع وتحليل إشارات الأزمات.	5.65	0.886	80.7%	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر		5.48	0.850	78.3%	مرتفعة	

أن المتوسط الحسابي بلغ (5.48)، وبانحراف معياري بلغ (0.850)، وبلغت الأهمية النسبية (78.3%) وهذا يشير إلى أن البنوك اليمنية قيد الدراسة تمارس

يتضح من الجدول (8) أعلاه أن مستوى ممارسة بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في البنوك مجال الدراسة جاءت بمستوى (مرتفع) بشكل عام، حيث تبين

إدارة الأزمات عبر بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، بشكل كلي أو عبر العبارات الدالة عليه مع اختلاف مستويات الممارسة من بنك لآخر حسب ما يمتلك البنك من قدرات وإمكانات تسمح بذلك وبحسب استشعار أهمية بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتأثيره في قدرة البنك على التنبؤ بالأزمات والتخطيط للتعامل معها في وقت مبكر، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (5) والمتعلقة (بامتلاك القوى العاملة في البنك القدرات والخبرات لجمع وتحليل إشارات الأزمات) بمتوسط حسابي (5.65)، وانحراف معياري (0.886)، وكان مستوى تحققها عالياً بنسبة (80.7%)، وقد يعزى ذلك إلى ثقة قيادة البنوك في قدرات العاملين ومهاراتهم، وأن القوى العاملة في البنوك تمتلك الكفاءة اللازمة لرصد وتحليل إشارات الأزمات المحتملة، والقدرة على الاستدلال وفهم المؤشرات، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (1) والمتعلقة (يجري البنك عملية الرصد البيئي

لاكتشاف (القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات) لتحديد إشارات حدوث الأزمات) بمتوسط حسابي (5.30)، وانحراف معياري (0.711). وقد يعزى ذلك إلى أن البنوك لا تقوم بعمليات منتظمة للرصد البيئي والتحليل الشامل للعوامل الداخلية والخارجية، مع أنها تمتلك كادر مؤهل ولدية المهارات اللازمة، كم قد يعزى ذلك إلى أن البنوك قد لا تكون قادرة على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بسهولة، نتيجة سرعة المتغيرات والأزمات السياسية الخارجية وقرارات البنك المركزي فحدث الضعف والتقصير في عملية الرصد البيئي الداخلي لنقاط القوة والضعف وهذا يؤثر سلباً على توقع المخاطر والاستعداد لها، ويحرم البنوك من المعلومات اللازمة لوضع استراتيجية وخطط فعالة لمواجهة الأزمات، ويجعلها أكثر عرضة للمفاجآت والتأثر السلبي بالأزمات.

## 2) عرض نتائج مستوى إدارة الأزمة من خلال البعد الثاني (الاستعداد والوقاية)

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للاستعداد والوقاية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	لدى البنك خطط وبرامج واضحة وجاهزة لإدارة الأزمات يتم تطويرها باستمرار.	5.73	0.880	82%	2	مرتفعة
2	تُشارك إدارة البنك المعلومات حول الأزمة المتوقعة مع جميع الإدارات ذات الصلة كإجراء احترازي.	5.76	0.869	82.3%	1	مرتفعة
3	يُشكل البنك فرق عمل ذات كفاءات، ويوفر لها الدعم الكافي لإدارة الأزمة ومواجهتها في الوقت المناسب.	5.63	0.893	80.4%	5	مرتفعة
4	تقوم إدارة البنك بتطبيق قواعد وإجراءات وقائية لتجنب حدوث الأزمات.	5.72	0.951	81.7%	4	مرتفعة
5	تحرص إدارة البنك على تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الأزمات ومنع انتشارها.	5.73	0.910	82%	3	مرتفعة

مرتفعة	81.6%	0.900	5.71	المتوسط الحسابي للاستعداد والوقاية
--------	-------	-------	------	------------------------------------

يتضح من الجدول (9) أعلاه أن مستوى ممارسة بعد الاستعداد والوقاية في البنوك مجال الدراسة جاءت بمستوى (مرتفع) بشكل عام، حيث تبين أن المتوسط الحسابي بلغ (5.71)، وانحراف معياري بلغ (0.900)، وبلغت الأهمية النسبية (81.6%). وهذا يشير إلى أن إدارة البنوك اليمنية قيد الدراسة تستشعر أهمية بعد الاستعداد والوقاية وتحرص على مستوى عالٍ من ممارسة فقراته ويعزى ذلك إلى الحرص على التعامل بفعالية مع الأزمات المحتملة في المستقبل، والرغبة للتخفيف من آثارها على البنوك، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (2) المتعلقة (بمشاركة إدارة البنك المعلومات حول الأزمة المتوقعة مع جميع الإدارات ذات الصلة كإجراء احترازي) بمتوسط حسابي (5.76)، وانحراف معياري (0.869)، وكان مستوى تحققها عالياً بنسبة (82.3%)، وقد يعزى ذلك إلى وجود ثقة بالعاملين ونهج متكامل وتنسيق عالٍ داخل البنوك وعلى ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمشاركة داخل البنك، وجاء في الترتيب الأخير

العبارة رقم (3) المتعلقة (بتشكيل البنك فرق عمل ذات كفاءات، ويوفر لها الدعم الكافي لإدارة الأزمة ومواجهتها في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي (5.63)، وانحراف معياري (0.893)، وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين غير مؤهلين بشكل كاف لتشكيل فرق عمل قادرة على التعامل بفعالية مع الأزمات، وقد يعكس عدم وجود خطط واضحة ومحددة للتعامل مع الأزمات المحتملة، وإلى بطء في اتخاذ القرارات وضعف في سرعة الاستجابة للأزمات، كما أنه في ظل الأوضاع الصعبة والحروب والأزمات السياسية أصبحت بيئة أعمال البنوك غير مستقرة وزادة درجة عدم اليقين، وحدث ضعف ونقص في الموارد وهذا قد يجعل القيادة أكثر تحفظاً في تخصيص الموارد لإدارة الأزمات، خوفاً من عدم القدرة على السيطرة عليها، فتكون قيادة البنوك منشغلة بالتعامل مع التحديات والعمل على حل الأزمات بدلاً من تشكيل لجان فرعية.

### 3 عرض نتائج مستوى إدارة الأزمة من خلال البعد الثالث (احتواء الأضرار):

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاحتواء الأضرار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	إدارة البنك لديها القدرة الكافية للتعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها وحجمها.	5.79	0.823	82.7%	2	مرتفعة
2	تُسارع إدارة البنك إلى الاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها بداية حدوثها.	5.80	0.829	82.8%	1	مرتفعة
3	يوفر البنك الموارد (المالية والبشرية) اللازمة لاحتواء الأزمة	5.72	0.834	81.7%	4	مرتفعة
4	يوفر البنك وسائل اتصال فعالة لاحتواء الأزمة والحد من آثار الأزمة.	5.73	0.818	81.9%	3	مرتفعة

5	يؤكد البنك على عامل الوقت والدقة أثناء التعامل مع الأزمة بهدف السيطرة على الوضع وعدم الارتباك.	5.71	0.823	%81.6	5	مرتفعة
المتوسط الحسابي لاحتواء الأضرار		5.75	0.825	%82.1	مرتفعة	

يتضح من الجدول (10) أعلاه أن مستوى ممارسة بعد احتواء الأضرار في البنوك مجال الدراسة جاءت بمستوى (مرتفع) بشكل عام، حيث تبين أن المتوسط الحسابي بلغ (5.75)، وانحراف معياري بلغ (0.825)، وبلغت الأهمية النسبية (%82.1). وقد يشير ذلك إلى أن إدارة البنوك اليمنية مجال الدراسة تعمل على احتواء أضرار الأزمات التي أصابتها، وتستجيب فوراً لها وتحاول بشتى الوسائل السيطرة على الأزمة بداية وقوعها، وهذا يعكس وعي البنوك بأهمية الحد من الخسائر والآثار السلبية للأزمات على عملائها ومركزها التنافسي، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (2) والمتعلقة (بمسارعة إدارة البنك الى الاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها بداية حدوثها) بمتوسط حسابي (5.80)، وانحراف معياري (0.829)، وكان مستوى تحققها عالياً بنسبة (%82.8)، وقد يعزى ذلك إلى أن إدارة البنوك

لديها وعي وإدراك بأهمية التصدي للأزمات بشكل سريع ومنظم، وأنها تحرص على تعزيز ثقة العملاء والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، من أجل الحفاظ على سمعة البنوك وتقليل الأضرار التي قد تلحق بها جراء الأزمة، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (5) المتعلقة (بتأكيد البنك على عامل الوقت والدقة أثناء التعامل مع الأزمة بهدف السيطرة على الوضع وعدم الارتباك) بمتوسط حسابي (5.71)، وانحراف معياري (0.823)، وقد يشير ذلك إلى أن البنوك لا تتعامل بسرعة كافية مع الأزمة عند نشوبها، والتأخير في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة، أو عدم وجود إجراءات واضحة وبأن المعلومات والتوجيهات اللازمة للتعامل مع الأزمة غير كافية.

#### 4) عرض نتائج مستوى إدارة الأزمة من خلال البعد الرابع (استعادة النشاط) :

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد استعادة النشاط

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	تعمل إدارة البنك على توفير أحدث التقنيات للتمكن من استعادة النشاط بعد الأزمة بأسرع وقت.	5.86	0.840	%83.7	1	مرتفعة
2	يلبي البنك احتياجات الوحدات المتضررة من الأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة نشاطها والنهوض من جديد.	5.75	0.829	%82.1	4	مرتفعة
3	يُمارس البنك أنشطته بصورة اعتيادية دون تأخير خلال فترة الأزمة.	5.76	0.789	%82.3	2	مرتفعة
4	يُنفذ البنك برامج للتوعية باستعادة النشاط وتطمين العاملين والعملاء بأنه تم التخلص من تداعيات الأزمة.	5.73	0.849	%81.9	5	مرتفعة



مرتفعة	3	82.3%	0.817	5.76	يحرص البنك على إزالة آثار الأزمات للحد من التداعيات السلبية لاستمراريتها.	5
مرتفعة		82.5%	0.825	5.77	المتوسط الحسابي لاستعادة النشاط	

بشكل أفضل وأكثر دقة للعملاء، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء وولائهم للبنك، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (4) والمتعلقة (بتنفيذ البنك برامج للتوعية باستعادة النشاط وتطمين العاملين والعملاء بأنه تم التخلص من تداعيات الأزمة) بمتوسط حسابي (5.73)، وانحراف معياري (0.849)، وقد يشير ذلك إلى سيطرة البنوك على الأزمة، وأنها قد تعافت بشكل جيد وأن العاملين والعملاء لا يشعرون بقلق كبير بشأن استقرار البنوك، وقد يكون نتيجة لتركيزها على الإصلاحات التشغيلية، فتكون البنوك منشغلة بشكل أكبر بإعادة ضبط عملياتها التشغيلية والمالية بعد الأزمة، كما قد يشير إلى وجود قيود على الموارد والسرية في المعلومات فالبنوك قد تكون حذرة في الكشف عن تفاصيل الأزمة وخطط التعافي لحماية سمعتها وأمنها المؤسسي.

#### 5) عرض نتائج مستوى إدارة الأزمة من خلال البعد الخامس (التعلم) :

يتضح من الجدول (11) أعلاه أن مستوى ممارسة بعد استعادة النشاط في البنوك مجال الدراسة جاءت بمستوى (مرتفع) بشكل عام، حيث تبين أن المتوسط الحسابي بلغ (5.77)، وانحراف معياري بلغ (0.825)، وبلغت الأهمية النسبية (82.5%). وقد يشير ذلك إلى أن إدارة البنوك مجال الدراسة تعمل على استعادة عملها المصرفي بعد حدوث الأزمة، وهذا يعكس حرص البنوك على تقليل فترة التعافي والتوقف عن العمل، وذلك للحفاظ على ثقة العملاء والمودعين، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (1) والمتعلقة (بتوفير إدارة البنك أحدث التقنيات للتمكن من استعادة النشاط بعد الأزمة بأسرع وقت) بمتوسط حسابي (5.86)، وانحراف معياري (0.840)، وكان مستوى تحققها عالياً بنسبة (83.7%)، وقد يشير ذلك إلى أن إدارة البنك تتبنى استراتيجية تركز على التحديث التكنولوجي و تدرك أهمية التقنيات ودورها في زيادة الكفاءة والإنتاجية وتحسين خدمة العملاء

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد التعلم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب العبارة	درجة التحقق
1	يستخلص البنك الدروس والعبر من الأزمات السابقة التي واجهها.	5.90	0.822	84.3%	1	مرتفعة
2	يحرص البنك على توثيق وأرشفة نتائج إدارة الأزمات للاستفادة منها مستقبلاً.	5.82	0.816	83.1%	3	مرتفعة
3	يقوم البنك بمراجعة خطط وقرارات التعامل مع الأزمات لمعرفة مدى جاهزيتها للأزمات المستقبلية.	5.76	0.851	82.4%	4	مرتفعة

4	يجري البنك نشر ثقافة التعلم من الأزمات بين العاملين لتحسين قدراتهم وخبراتهم للتعامل مع الأزمات مستقبلاً	5.73	0.892	%81.8	5	مرتفعة
5	تؤكد إدارة البنك على استخلاص الدروس من الأزمات التي مرت بها البنوك الأخرى والاستفادة من تجاربهم.	5.83	0.909	%83.2	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي للتعلم		5.81	0.858	%83.0	مرتفعة	

في الترتيب الأخير العبارة رقم (4) والمتعلقة (بنشر ثقافة التعلم من الأزمات بين العاملين لتحسين قدراتهم وخبراتهم للتعامل مع الأزمات مستقبلاً) بمتوسط حسابي (5.73)، وانحراف معياري (0.892)، قد يشير ذلك إلى أن البنوك قد لا تكون من ضمن رؤيتها وأهدافها تطوير قدرات ومهارات موظفيها في حل الأزمات أو ليس من أولوياتها واهتماماتها، وقد يعكس نقصاً في الشفافية والمساءلة داخل البنوك، وهذا قد يؤدي إلى صعوبة تحديد الأخطاء والدروس المستفادة بشكل موضوعي وفعال ، كما أنه في حالة الأزمات السياسية والحروب تكون البنوك في وضع دفاعي ومركز على مواجهة التحديات اليومية وتزداد الحاجة إلى الاستقرار الداخلي والتركيز على البقاء، والحرص على الحفاظ على السرية والتماسك التنظيمي، والخوف من الانكشاف والفشل والحساسية تجاه الاعتراف بالأخطاء والضعف. كل ذلك يضعف تركيز البنوك على نشر ثقافة التعلم من الأزمة.

ويمكن تلخيص الإجابة على السؤال الثاني والذي نص على: مستوى إدارة الأزمات لدى البنوك اليمنية مجال الدراسة من خلال الجدول أدناه:

جدول رقم (13) ترتيب مراحل إدارة الأزمات لدى البنوك اليمنية حسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية

م	مراحل إدارة الأزمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب البعد	درجة التحقق
1	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	5.48	0.850	%78.3	5	درجة تحقق مرتفع

يتضح من الجدول (12) أن مستوى ممارسة بعد التعلم في البنوك مجال الدراسة جاءت بمستوى (مرتفع) بشكل عام، حيث تبين أن المتوسط الحسابي بلغ (5.81)، وانحراف معياري بلغ (0.858)، وبلغت الأهمية النسبية (%83). وقد يشير ذلك إلى أن إدارة البنوك اليمنية قيد الدراسة، تحرص على عدم تكرار الأخطاء وأنها تعمل على استلهام الدروس من الأزمات التي مرت بها، فتركز بشكل كبير على الاستفادة واكتساب الخبرات من الأزمات السابقة، وهذا يعكس وعي البنوك بأهمية تطوير قدراتها على التعامل مع الأزمات المستقبلية بشكل أكثر فعالية، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (1) والمتعلقة (باستخلاص البنك الدروس والعبر من الأزمات السابقة التي واجهها) بمتوسط حسابي (5.90)، وانحراف معياري (0.822)، وكان مستوى تحققها عالياً بنسبة (%84.3)، وقد يشير ذلك إلى حرص البنوك على الاستفادة من الأزمات التي واجهتها، وإلى وجود ثقافة ورغبة في التغيير والتطوير المؤسسي، وإن البنوك لا تنتظر للأزمات على أنها مجرد أحداث طارئة، بل كفرص للتعلم والتحسين، وهذا يعد أمراً حيوياً لتعزيز قدرتها على المرونة والتكيف في مواجهة التحديات المستقبلية. وجاء

2	الاستعداد والوقاية	5.71	0.900	81.6%	4	درجة تحقق مرتفع
3	احتواء الأضرار	5.75	0.825	82.1%	3	درجة تحقق مرتفع
	استعادة النشاط	5.77	0.825	82.5%	2	درجة تحقق مرتفع
	التعلم	5.81	0.858	83.0%	1	درجة تحقق مرتفع
	مراحل إدارة الأزمات	5.70	0.851	81.5%		درجة تحقق مرتفع

يتضح من معطيات الجدول رقم (13) بعض المؤشرات التحليلية نلخصها فيما يلي:

تركز بشكل كبير على استثمار تجربة الأزمات السابقة والاستفادة منها لتحسين قدرتها على التصدي للأزمات المستقبلية وتعزيز نمو أعمالها، وجاء في الترتيب الأخير بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، بوزن مؤني (78.3%) بمتوسط حسابي (5.48)، وقد يعزى ذلك إلى أن لدى البنوك قصور في أنظمة المراقبة والمسح البيئي اللازمة لاكتشاف المؤشرات المبكرة للأزمات، أو غياب التحليل الفعال للبيانات والمعلومات للتنبؤ بالأزمات المحتملة، وعدم وجود آليات فعالة للتنسيق والتشارك في المعلومات وصعوبة انتقال المعلومات والإشارات المبكرة عبر مستويات البنوك المختلفة، كما قد تفتقر البنوك لكفاءات وخبرات كافية في مجال الاستشراف والتنبؤ بالأزمات، وقد تشير إلى وجود ثقافة تنظيمية تميل إلى عدم الإفصاح عن المشكلات والمخاطر المحتملة، وقد تحد ضغوط الأداء والتنافس من قدرة البنوك على التركيز على الإشارات المبكرة، كما أن البيئة السياسية والاقتصادية المضطربة تؤدي إلى زيادة حالة عدم اليقين والتقلبات في الأوضاع الاقتصادية والمالية، فيصعب على البنوك الحصول على معلومات دقيقة وشاملة عن الأوضاع السائدة وهذا يضعف قدراتها في تحديد المؤشرات الدقيقة والموثوقة لرصد الإشارات المبكرة للأزمات المقبلة، كما أن انقسام البنك المركزي وتعارض القرارات الصادرة منه، أدى إلى تضارب في السياسات والتوجهات الاقتصادية والمالية، وإضعاف التنسيق والتعاون بين

1. أظهر التحليل أن المتوسط الحسابي لإدارة الأزمات لدى البنوك اليمنية مجال الدراسة بشكل إجمالي بلغ (5.70)؛ وبانحراف معياري (0.851)، ووزن مؤني (81.5%)، ما يفسر بأن البنوك اليمنية قيد الدراسة تعمل على تطبيق إدارة الأزمات وفق الإمكانيات المتاحة والخبرات التي لديها سواءً بشكل كلي أو على مستوى الأبعاد.

2. تدرجت درجة توافر مراحل إدارة الأزمات لدى البنوك اليمنية حسب أعلى متوسط حسابي حيث حلت مرحلة التعلم بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوزن مؤني مقداره (83%)، بمتوسط حسابي قدره (5.81) وقد يعزى ذلك إلى أنه بعد مواجهة الأزمة والتصدي لها، تكون البنوك منفتحة على التعلم من تجربتها والاستفادة منها لتحسين أدائها في المستقبل، حيث يتم مراجعة قرارات حل الأزمة وكيف تم مواجهتها وما الذي كسبه البنك وماذا خسر وماهي الأمور التي يجب الحذر والانتباه منها في المستقبل، كما يشير إلى أنه بعد مواجهة الأزمة، تكون الحاجة ملحة لاستعادة النشاط والتركيز على استمرارية الأعمال، وتحقيق التعافي السريع من الأزمة، وتطبيق الدروس المستفادة بشكل سريع، فيجعل ذلك مرحلة التعلم واستعادة النشاط أكثر وضوحاً وملموساً للعينة المدروسة، وبأن البنوك

مختلف الإدارات والفروع، وهذا يحد من مهارة البنوك على " معرفة مستوى إدارة الأزمات في البنوك اليمنية في رصد المؤشرات والإشارات المبكرة للأزمة والتعامل معها بشكل متكامل.

### المبحث الثاني/ اختبار فرضيات الدراسة:

عرض نتائج السؤال الثالث: ما أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك اليمنية مجال الدراسة؟ وتم الإجابة على هذا السؤال، من خلال اختبار الفرضيات الآتية:

(أ) الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (مرونة تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في إدارة الأزمات للبنوك اليمنية.

وبشكل عام، ومن خلال نتائج الجدول السابق يمكن القول أن البنوك تركز بشكل أكبر على التعامل مع الأزمات بعد وقوعها، مثل التعلم واستعادة النشاط واحتواء الأضرار، مقارنة بالجوانب الوقائية والاستباقية وهي بحاجة للتحسين في ذلك لأن هذا قد يحد من فعالية وقدرة ومهارة البنوك على إدارة الأزمات على المدى الطويل.

وهذا يجيب على سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على "ما مستوى إدارة الأزمات في البنوك اليمنية مجال الدراسة؟"، وبالتالي فإن هدف الدراسة الثاني والذي ينص

جدول (14): معاملات المسار لأثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك اليمنية

المسار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الخطأ	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المرونة الاستراتيجية --> إدارة الأزمات	0.918	0.843	10.05	27.25	0.000

في نموذج الدراسة، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (T) المحسوبة حيث بلغت (27.25)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة، وبمستوى دلالة تساوي (0.000) والتي تُعد أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك اليمنية مجال الدراسة، واستناداً لهذه النتيجة نقبل الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة.

وهذا يجيب على السؤال الثالث للدراسة والذي ينص على "ما أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (مرونة تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة

من خلال الجدول (14) تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات فقد بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.918) وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في البنوك اليمنية، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.843) وهذا يعني أن ممارسة وتطبيق المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (84.3%) من التغيير الحاصل في إدارة الأزمات في البنوك اليمنية مجال الدراسة، وهي نسبة عالية، وأن (15.7%) من التغيير في إدارة الأزمات يعود إلى متغيرات أخرى لم ترد

الموارد) في إدارة الأزمات للبنوك اليمنية مجال الدراسة؟  
وبالتالي فإن هدف الدراسة الثالث والذي ينص على "  
تحديد أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (مرونة  
تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد)

في إدارة الأزمات للبنوك اليمنية مجال الدراسة" قد تم  
تحقيقه.

ب) اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية  
لِلدراسة:

جدول (15): معاملات المسار للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة

المسار	Beta	معامل الخطاء	T	مستوى الدلالة
مرونة تقديم الخدمة -> إدارة الأزمات	0.161	0.052	2.220	0.026
مرونة الهيكل التنظيمي -> إدارة الأزمات	0.392	0.044	4.126	0.000
مرونة الموارد -> إدارة الأزمات	0.404	0.052	6.146	0.000

2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على  
أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  
(0.05) لمرونة الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات في  
البنوك اليمنية.

من خلال الجدول (15) الذي يوضح قيم معاملات  
المسار للفرضية الفرعية الثانية تبين أن قيمة معامل  
الانحدار (Beta) بلغت (0.392)، وهي تشير إلى  
وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي  
في إدارة الأزمات في البنوك اليمنية، وبافتراض تحديد  
بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة؛ فإن الزيادة  
بدرجة واحدة في مرونة الهيكل التنظيمي سيؤدي إلى  
زيادة بمقدار (39.2%) في إدارة الأزمات، ويؤكد  
معنوية هذه النتيجة قيمة (T) البالغة (4.126) وهي  
قيمة تزيد عن (2)، وهي القيمة التي تسمح بقبول  
الفرضية، وتعزز قيمة (Beta) لناحية قبول الفرضية،  
كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) نسبة  
خطأ أقل من (0.05) وهي قيمة عالية تعزز القيم  
السابقة من حيث قبول الفرضية، ويمكن القول بوجود  
أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية  
لِلدراسة: والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة  
إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمرونة تقديم  
الخدمة في إدارة الأزمات في البنوك اليمنية " من خلال  
الجدول (15) الذي يوضح قيم معاملات المسار  
للفرضية الفرعية الأولى تبين أن قيمة معامل الانحدار  
(Beta) بلغت (0.161)، وهي تشير إلى وجود أثر ذي  
دلالة إحصائية لمرونة تقديم الخدمة في إدارة الأزمات  
في البنوك اليمنية، وبافتراض تحديد بقية المتغيرات التي  
لم تخضع للدراسة؛ فإن الزيادة بدرجة واحدة في مرونة  
تقديم الخدمة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (16.1%) في  
إدارة الأزمات، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (T)  
البالغة (2.220) وهي قيمة تزيد عن (2)، وهي القيمة  
التي تسمح بقبول الفرضية، وتعزز قيمة (Beta) لناحية  
قبول الفرضية، كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة  
(P-value) نسبة خطأ أقل من (0.05) وهي قيمة  
عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية،  
ويمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى  
معنوية (0.05) لمرونة تقديم الخدمة في إدارة الأزمات  
في البنوك اليمنية.

2. تهتم البنوك اليمنية مجال الدراسة بتطبيق مراحل إدارة الأزمات إلا أن هناك قصورا في مرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

3. تهتم البنوك اليمنية مجال الدراسة بمعالجة آثار الأزمات بدرجة أعلى من اهتمامها بتوقع الأزمة وإدارتها

4. هناك اهتمام في البنوك اليمنية مجال الدراسة بالتعلم من الأزمة إلا أن هناك قصورا في مراجعة قرارات التعامل مع الأزمة ونشر ثقافة التعلم من الأزمات بين العاملين

5. تهتم البنوك اليمنية مجال الدراسة باستعادة النشاط بعد الأزمة إلا أن هناك قصورا في تلبية احتياجات الوحدات المتضررة وتنفيذ برامج التوعية باستعادة النشاط لتطمين العاملين والعملاء.

6. تهتم البنوك اليمنية مجال الدراسة باحتواء الأضرار إلا أن هناك قصورا في توفير الموارد اللازمة لاحتواء الأزمة والتأكيد على عامل الوقت والدقة للسيطرة على الأزمة.

7. تهتم البنوك اليمنية مجال الدراسة بالاستعداد والوقاية إلا أن هناك قصورا في تشكيل فرق الأزمة وتوفير الدعم الكافي لها لمواجهة الأزمة في الوقت المناسب.

8. تهتم البنوك اليمنية مجال الدراسة باكتشاف إشارات الإنذار المبكر إلا أن هناك قصورا في عملية الرصد البيئي لاكتشاف القوة والضعف والفرص والتهديدات.

9. تبين أن هنالك وعيا وإدراكا بأهمية مفهوم المرونة الاستراتيجية كأداة إدارية تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية وتساهم في إدارة الأزمات .

لمرونة الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات في البنوك اليمنية.

**(3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمرونة الموارد في إدارة الأزمات في البنوك اليمنية.

من الجدول (15) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الثالثة تبين أن قيمة معامل الانحدار (Beta) بلغت (0.404)، وهي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة تقديم الخدمة في إدارة الأزمات في البنوك اليمنية، وبافتراض تحديد بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة؛ فإن الزيادة بدرجة واحدة في مرونة الموارد سيؤدي إلى زيادة بمقدار (40.4%) في إدارة الأزمات ، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (T) البالغة (6.146) وهي قيمة تزيد عن (2)، وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وتعزز قيمة (Beta) لناحية قبول الفرضية ، كما أظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) نسبة خطأ أقل من (0.05) وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة من حيث قبول الفرضية، ويمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمرونة الموارد في إدارة الأزمات في البنوك اليمنية.

#### تاسع عشر: الاستنتاجات:

1. تبدي البنوك اليمنية مجال الدراسة اهتماماً عالياً بحل وإدارة الأزمات التي تواجهها.



10. أبدت البنوك اليمنية مجال الدراسة اهتماماً عالياً بأبعاد المرونة الاستراتيجية وكان بعد مرونة تقديم الخدمة هو الأكثر اهتماماً وبعد مرونة الهيكل التنظيمي هو الأقل اهتماماً.
  11. هناك اهتمام من قبل البنوك اليمنية مجال الدراسة بمرونة تقديم الخدمة إلا أن هناك قصوراً في خطة التوسع والانتشار وتعديل البرامج والخدمات بما يناسب رغبات ومطالب العملاء.
  12. هناك اهتمام من قبل البنوك اليمنية مجال الدراسة بمرونة الموارد إلا أن هناك قصوراً في القدرة على استخدام مواردها بالشكل المناسب والاستفادة من التكنولوجيا الجديدة.
  13. تهتم البنوك اليمنية مجال الدراسة بمرونة الهيكل التنظيمي إلا أن هناك قصوراً في تفويض الصلاحيات واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات.
  14. يوجد أثر للمرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات للبنوك اليمنية مجال الدراسة.
  15. يوجد تفاوت في أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات لدى البنوك اليمنية مجال الدراسة حيث كان أكثرها أثراً بعد مرونة الموارد وأقلها أثراً بعد مرونة تقديم الخدمة.
- عشرون: التوصيات:**
1. تعزيز اهتمام البنوك عينة الدراسة بتطبيق وممارسة مراحل إدارة الأزمات لتحقيق الكفاءة والفاعلية في مواجهتها.
  2. ضرورة اهتمام البنوك عينة الدراسة بتوقع الأزمة، من خلال تفعيل مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات.
  3. ضرورة اهتمام البنوك عينة الدراسة بتحقيق الاستعداد الكافي والوقاية المناسبة للأزمة.
  4. ضرورة اهتمام البنوك عينة الدراسة بمراجعة قرارات التعامل مع الأزمات التي تم حلها سابقاً وإشراك العاملين بتقييم تلك القرارات.
  5. ضرورة اهتمام البنوك عينة الدراسة بتلبية احتياجات الوحدات المتضررة وتنفيذ برامج التوعية باستعادة النشاط لتطمين العاملين والعملاء.
  6. ضرورة اهتمام البنوك عينة الدراسة بتوفير الموارد اللازمة لاحتواء الأزمة والتركيز على عامل الوقت والدقة للسيطرة على الأزمة.
  7. ضرورة اهتمام البنوك عينة الدراسة بتشكيل فرق متخصصة لإدارة الأزمة وتوفير الدعم الكافي لها لتحقيق النجاح في مواجهة الأزمة في الوقت المناسب.
  8. ضرورة اهتمام البنوك عينة الدراسة بتفعيل عملية الرصد البيئي لاكتشاف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
  9. تعزيز اهتمام البنوك عينة الدراسة بتطبيق وممارسة المرونة الاستراتيجية كأداة إدارية تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق إدارة الأزمات.
  10. ضرورة اهتمام البنوك عينة الدراسة بتطوير الهياكل التنظيمية لتحقيق مرونة أكبر .

[4] قطاع العمليات المصرفية ،(2019)، حجم الرصدة للقطاع البنكي حتى 31 أكتوبر 2018. صنعاء البنك المركزي اليمني

[5] عبداوي، نوال سعد،(2017)، مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية والوطنية في خلق ميزة للزبون ،( أطروحة دكتوراه غير منشورة )، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر

[6] البشاشة، سامر عبد الحميد، الجعافرة، أسماهان محمد (2022) " اثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية "مجلة البحوث التجارية ،كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد(44) العدد(1)،يناير، 30-85

[7] تقرير مجموعة البنك الدولي مذكرة سياسة اليمن رقم3 (جاهزية القطاع الخاص للمساهمة في إعادة الإعمار والتعافي في اليمن)، 23 مايو، 2017 .

[8] العولقي، عبدالله أحمد (2018) .أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط -دراسة ميدانية على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية ، مجلة جامعة الجزيرة، (1)(1)125-161

[9] البنك المركزي اليمني (2018)، مقارنات البيانات المالية بين عامي نوفمبر 2017 ونوفمبر 2018 ، صنعاء:قطاع الرقابة على البنوك.

[10] الجابري، خالد محمد أحمد(2015)، تقييم الأداء المالي للبنوك اليمنية -دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية، المجلة العملية للدراسات التجارية والبيئية ،المجلد(6) العدد(3) 19 -1

[11] سالم ،رجوان عبد الوهاب ،(2017)، الدور الرقابي للبنك المركزي اليمني على أداء القطاع المصرفي

11. ضرورة اهتمام البنوك عينة الدراسة بخطط التوسع والانتشار لتقديم الخدمات لمناطق جديدة وتعديل البرامج والخدمات بما يناسب رغبات العملاء .

12. ضرورة تركيز البنوك عينة الدراسة على الاستخدام الأمثل للموارد وتوظيفها لتحديث التكنولوجيا بما يمكنها من مواكبة التطورات في البيئة المحيطة.

13. ضرورة اهتمام البنوك عينة الدراسة بتفويض الصلاحيات واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات.

### واحد وعشرون : قائمة المصادر والمراجع:

#### أ- المراجع باللغة العربية:

[1] الأسمرى، عبدالرحمن محمد،(2022)" أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد (6)، العدد(3) ،30، يناير، 28-58.

[2] الهاجري، راشد محمد علي،(2021) الذكاء الاستراتيجي على استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال استراتيجية الأمن السبراني بالتطبيق على الأجهزة الحكومية في دولة قطر " أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة الاستراتيجية ، قسم الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، قطر

[3] اتحاد المصارف العربية - إدارة الدراسات والبحوث ،(2015،120) القطاع المصرفي اليمني نمو وتطور كبيرين على الرغم من الأوضاع السائدة ، تاريخ الاسترداد 2022، 11، 13، من اتحاد المصارف العربية

<http://www.uabonline.org/>

للدراستات الاقتصادية والإدارية، المجلد (27) العدد (4)،  
85-55.

[20] حسين، سنان قاسم، (2020)، دور التخطيط  
الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات" دراسة  
استطلاعية لآراء عينة من المدرسين جامعة  
دهوك"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،  
المجلد 16 ، العدد 1، العراق. 88-105

[21] السدعي، قايد عبد الله عبد الرحمن (2021) أثر  
المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال  
الإبداع دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية  
اليمنية، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة العلوم  
والتكنولوجيا، اليمن.

[22] فاروق، محمد إسماعيل، وإسماعيل، محمد إبراهيم،  
وسليم، محمد أحمد. (2022). أثر المرونة الاستراتيجية  
على إدارة الأزمات" دراسة ميدانية في القطاع الصحي  
الأهلي المصري". مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية،  
جامعة عين شمس، مصر، 42(2)، 19-49.

[23] جاسم، حميد عبد اللطيف، وموسى، محمد نافع،  
ومحمد، عمار فاضل. (2023). دور المرونة  
الاستراتيجية في إدارة الأزمات المصرفية في البنوك  
التجارية العراقية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصاد،  
جامعة بغداد، العراق، 36(2)، 1-23.

[24] الزعبي، هبة محمد. (2022). أثر المرونة  
الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في الجامعات  
الإماراتية. خلال أزمة COVID-19، رسالة دكتوراه غير  
منشورة، إدارة أعمال ، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

[25] الشمري، هاشم عبدالله، وعبد اللطيف، محمد علي،  
وحسن، محمد حميد (2022). المرونة الاستراتيجية  
وأثرها في إدارة الأزمات المصرفية للبنوك الإسلامية  
والتجارية في قطر. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية،  
جامعة قطر، 42(2)، 111-135.

[26] بناني، محمد، وبنعلي، أحمد، وبنعيسى، محمد.  
(2022). أثر المرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات  
في الجامعات المغربية "مجلة العلوم الاقتصادية

اليمنية مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين  
،المجلد (7) العدد (27)، ص 192-208

[12] البنك المركزي اليمني، (2015)، التقرير السنوي  
صنعاء: الإدارة العامة للبحوث والإحصاء

[13] المعبقي، فهد أحمد (2020) التوافق  
الاستراتيجي الرباعي واثره في الأداء المنظمي :  
دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية  
اليمنية ،رسالة دكتوراه ، إدارة الأعمال ، جامعة  
العلوم والتكنولوجيا ، اليمن

[14] وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2016)  
الاقتصاد اليمني في سطور :تطورات القطاع  
المصرفي في اليمن، المستجدات الاقتصادية  
والاجتماعية في اليمن، (17)، 4-2

[15] حمادي، انتصار عباس، وخضر، رائد عبد  
الجبار، (2020)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد  
البشرية في إدارة الأزمة بحث تحليلي في دوائر  
وزارة الكهرباء في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم  
الاقتصادية، العدد 60 ، العراق، 50-80

[16] أبو زيد، محمد سعيد، (2022). دور المرونة  
الاستراتيجية في إدارة الأزمات المصرفية للبنوك  
الإسلامية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة،  
إدارة الأعمال ،الجامعة الأردنية.

[17] القرص، عبدالفتاح علي محمد (2021) مدى  
تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات  
اليمنية لصناعة الأدوية ، مجلة كلية العلوم الإدارية  
والإنسانية، جامعة الرازي، العدد (الأول  
(المجلد الثاني)، يونيو، 55-85

[18] العبدلات، احمد عبدالله (2020) "أثر التوجهات  
الاستراتيجية في إدارة الأزمات :الدور المعدل  
للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية "  
المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (8)  
العدد (1) ص 51-82.

[19] الطهراوي، مجاهد علي، (2019) "أثر نظم دعم القرار  
في فاعلية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في  
شركات الاتصالات الأردنية" مجلة الجامعة الإسلامية

- Competency for Star Performance Special Issue 06th October, 41-70.
- [3] Shawtari, F. A. (2018). Ownership type, bank models, and bank performance: the case of the Yemeni banking sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 171-189. doi:10.1108/IJPPM-01--0029
- [4] Yang, Jianjun, Zhang, Feng, Jiang, Xu and Sun, Wei (2018), "Strategic Flexibility, Green Management, and Firm Competitiveness In An Emerging Economy", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol 101, December. Pp: 147-176
- [5] Abbott, A. and Banerji, k. (2019). "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 10:9-66
- [6] Johnston, R. (2021). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry nagement*, 6(5), 81-111.
- [7] Aldao, Carolina & anthers (2021). Modelling the crisis management and impacts of 21st century disruptive events in tourism: the case of the COVID-19 pandemic, PAGE 930 j *TOURISM REVIEW* j VOL. 76 NO. 4 30-77.
- [8] Yu, Feifei. (2023), Strategic flexibility and its impact on crisis management: Study evidence from small and medium-sized companies in Malaysia ", *frican Journal of Business Management*, Vol (6), No (4) PP: 711- 735 .
- [9] Oberoi, Jaspreet Singh & Singh, Doordarshi & Ahuja, Inderpreet Singh. (2019), Strategic flexibility and its relationship to modern crisis strategies in Russian manufacturing organizations, *Management Decision* (51), No (7), PP: 442 - 461.
- [10] Liang, Xiu L. & X & Chen Z. & Xu W. (2023), " Strategic flexibility and its impact on crisis management in Indian small and medium companies", *Personnel Review*, Vol(46) , (7), 135-167.
- [11] Han, Chen & Zhang, Shuman. (2021), " T: The impact of strategic flexibility on preparedness for crisis in Chinese manufacturing companies", *European Research n Management and*
- والاجتماعية، جامعة القاضي عياض، مراكش، المغرب، 154-123، (9)، 36.
- [27] أبو زيد، محمد سعيد، (2022). دور المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات المصرفية للبنوك الإسلامية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية.
- [28] خليفة، كمال علي، (2023). أثر المرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في البنوك التونسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة المنار، تونس .
- [29] عمار، محمد، وبنعلي، ليث، وبنعيسى، عبدالله. (2022). أثر المرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات " دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة سيدي بلعباس ، سطيف، الجزائر، 89، (2)، 225-177.
- [30] العبادي، عيبر فوزان عارف. (2023). أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور المعدل الجاهزية الإلكترونية. دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- [31] الزبيدي، ليث صلاح، (2021) "المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام بغداد " رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- ب: المراجع باللغة الإنجليزية:**
- [1] Aldao, Carolina & anthers (2021). Modelling the crisis management and impacts of 21st century disruptive events in tourism: the case of the COVID-19 pandemic, PAGE 930 j *TOURISM REVIEW* j VOL. 76 NO. 4 30-77.
- [2] Mishra, Sushant Kumar, ( 2022) " The impact of strategic flexibility on crisis management and leadership competence", *International Journal of Science, Engineering and Management (IJSEM) National Conference on Leadership*

- Management Studies, Vol (4), No (3), PP:166-191.
- [13] 7. Ghazi Abu Gauod, Mohamad Abdullah Al-henzab, 2020, The Impact of Strategic Agility in Crisis Management Readiness at the Qatar Airways, Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities Volume 20, No 2 , 50-95.
- BusinessEconomics, Vol (27), No (1), PP:100-136.
- [12] Taymouri , Seyed Rouhollah & Siamak Eslam & Samad Fadae& Ganbar Ali Delfan & Masoud Ghasem.(2018), Investigating the relationship between strategic flexibility and crisis management in Shahid Beheshti University Hospitals in Tehran , Journal of Educational and