



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الازمات.

دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية

٢٠٠٨م - ٢٠١٢م

**The Role of Strategic Planning in Crisis Management
A Case Study on A Sample of Qatari Commercial Banks**

٢٠٠٨م - ٢٠١٢م

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال

إشراف البروفيسور:

محمد حسن حافظ

إعداد الدارس:

حمد محمد حمد المري

٢٠١٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استهلال

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية (١٠٥)

إهداء

أهدي هذا العمل..

- إلى: فخر الوطن ورمز عزته وشموخه ومبعث نهضته ورفاهية شعبه سمو الأمير الوالد الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني حفظه الله من كل سوء ومكروه.
- وإلى: الأمير الشاب الطموح والقذوة الحسنة ومثال القيادة الراشدة والفكر المستنير والرأي السديد سمو أمير البلاد المفدى الشيخ تميم بن حمد آل ثاني حفظه الله وأبقاه.
- وإلى: روح والدي العزيز الذي غرس في نفسي حب العلم وعلمني أنّ الحياة صبر وكفاح وعمل وتحدٍ وإصرار.
- وإلى: الوالد العزيز صاحب المواقف النيرة سعادة الوجيه السيد عبدالله بن سعيد أبو صلعه.
- وإلى: الأخ الفاضل صاحب المواقف الطيبة اللورد عبدالله بن سعيد العيده.
- وإلى: جميع أبناء الوطن الغالي قطر.

شكر وعرقان

الحمد .. لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات وتقضى الحاجات
والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد صلى الله عليه
وسلم القائل في معنى الحديث "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".
التقدير .. لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا / كلية الدراسات العليا ممثلة
بأساتذتها الأجلاء وطاقتها الإداري.

العرفان والامتنان .. إلى العالم الجليل البروفيسور محمد حسن حافظ الذي
لم يبخل وجاد عليّ من علمه الفياض ومكارم أخلاقه وحسن سجاياه وبعد
نظره وكان خير معين لي بعد توفيق الله عز وجل لنا فله مني كل العرفان
وعظيم الامتنان.

الشكر أجزله .. أتقدم به إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة وأخص
بالذكر سعادة الدكتور صالح بن محمد النائب وزير التخطيط التنموي
والإحصاء والأخ الدكتور فرج إبراهيم من مصرف قطر المركزي كما أشكر
جميع العاملين في البنوك المبحوثة وأخص بالذكر الأستاذ علي الكواري
والأستاذ محمد معبي من بنك قطر الوطني وكذلك الأستاذ عبدالله الرئيس
والأستاذ حمد الشكيلي والأستاذة لينا الماجد والأستاذة أمل الخراج من البنك
التجاري وكذلك الأستاذ أحمد المشاري والأستاذة مشاعل الدرهم والأخ العزيز
الدكتور صديق الزين من مصرف قطر الاسلامي وأشكر أيضاً كل من ساهم
في إخراج هذا البحث في صورته النهائية وجزاهم الله عنا كل خير.

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تناول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال تتبع أداء عينة عشوائية في البنوك التجارية القطرية.

تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تكشف المدى الذي وصلت إليه البنوك التجارية في تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي لإدارة أزماتها، وبيان أهمية هذا التخطيط كعلم يمكن من خلاله التنبؤ بتلك الأزمات قبل حدوثها والتعامل معها وفق أساليب علمية معاصرة لمواجهة تلك الأزمات والاستعداد لها قبل حدوثها.

تتلخص مشكلة هذه الدراسة في وجود غموض لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود آلية لتصحيح الانحرافات في متابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وكذلك عدم وجود وحدات إدارية متخصصة لإدارة الأزمات.

تفترض هذه الدراسة الفرضيات التالية:

١. لا يدرك بشكل كامل الموظفون في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
٢. لا يتم تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية على ضوء عوامل البيئة الداخلية والخارجية.
٣. يرى الموظفون أنّ الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن جوانب الضعف والقوة في أداء البنوك التجارية القطرية، كما تهدف للتعرف على السياسات النقدية والمالية التي اتبعتها مصرف قطر المركزي في هذا المجال، وكذلك التعرف على مقدرة البنوك التجارية القطرية في التنبؤ بحدوث الأزمات المالية وتجاوز تلك الأزمات في حال حدوثها.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

١. إن جميع التدابير والإجراءات التي اتخذها مصرف قطر المركزي ساعدت في تعزيز الاستقرار المالي.
٢. إن السياسات الاقتصادية التي اتبعتها الحكومة وتعزيز مستويات المعيشة وتنفيذ البرامج العملاقة ومشاريع البنية التحتية ساهمت في نمو حقيقي للنتائج المحلي بنسبة تفوق ٩%.
٣. أثبتت الدراسة أن هنالك غموضاً في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية.
٤. أثبتت الدراسة أن هنالك وعياً بين الموظفين بأن الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات هي كما يلي:

١. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات.
٢. التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالأخص للكوادر الشابة والطموحة وافترض أزمات وهمية وتدريبهم عليها.
٣. تبني ووضع وحدات إدارية مستقلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
٤. السماح للمستثمرين وكبار الزبائن بالإشتراك في معالجة الأزمات حال حدوثها.
٥. إعادة النظر في هندسة الهياكل التنظيمية للبنوك بما يتواءم مع المتغيرات في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية.

Abstract

This study tackles the role of strategic planning in the management of crises in Qatari commercial banks through the follow-up of a random sampling.

The importance of this study is that it shows the extent to which commercial banks have applied strategic planning in the management of crisis, and the importance of strategic planning as a science through which we can predict crises before they can occur.

The problem of this study shows the blurredness concerning the employees' conception of strategic planning, the absence of a mechanism for correcting deviations, and also the absence of an organizational unit for the management of crisis.

This study discusses some hypotheses, the most important of which are:

١. Qatari commercial banks staffs are not fully aware of the role and importance of strategic planning.
٢. The Analysis of strategic options is not based on the internal and external factors of the environment.
٣. Employees understand that crises in Qatari commercial banks are related to international financial crises.

This study aims to discover points of weakness and strength of commercial banks and to recognize the financial and monetary policies adopted by Qatar central bank, and also to recognize the ability of the commercial banks in anticipating financial crisis and overcoming them.

This study arrives at a number of findings, the most important of which are:

١. All arrangement and procedures of Qatar central bank helped in the reinforcement of financial stability in Qatar.
٢. The economic policies followed by the government for raising the general standard of living, and implementation of gigantic

projects and infra-structure, all helped in growth of the real gross national product to the extent of 9%.

٣. There is an ambiguity of meaning of the concept of strategic planning by the employees in the Qatari commercial banks.
٤. There is an understanding of employees in the Qatari commercial banks that all crises in Qatari commercial banks are connected to the global economic and financial crisis.

This study recommends a number of recommendations, the most important of which are:

١. To realise the importance of strategic planning and its impact on the management of any crisis.
٢. To recognise the importance of continuous training in the field of strategic planning and the management of crisis.
٣. To establish an independent organizational unit for strategic planning and the management of crisis.
٤. To involve big investors and bank clients in the solution of any crisis that occurs.
٥. To reconsider the engineering of the organizational structure in accordance with the changes in the global, regional, and local conditions.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	البسمة	١
ب	الاستهلال	٢
ج	الإهداء	٣
د	الشكر والعرفان	٤
هـ	المستخلص	٥
ز	ABSTRACT	٦
ط	قائمة المحتويات	٧
ل	قائمة الأشكال	٨
م	قائمة الجداول	٩
ع	قائمة الملاحق	١٠
الإطار العام للدراسة		
١	مقدمة	١١
٢	أهمية الدراسة	١٢
٢	مشكلة الدراسة	١٣
٣	فرضيات الدراسة	١٤
٣	أهداف الدراسة	١٥
٤	مصادر الدراسة	١٦
٤	منهجية الدراسة	١٧
٤	حدود الدراسة	١٨
٤	المصطلحات والتعريفات الإجرائية	١٩
٦	الدراسات السابقة	٢٠

الفصل الأول - الإطار النظري وأدبيات الدراسة		
٢٢	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية	٢١
٢٢	المطلب الأول: مفهوم وماهية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية	٢٢
٤٤	المطلب الثاني: أهداف وخصائص وأهمية التخطيط الاستراتيجي	٢٣
٥٣	المبحث الثاني: إدارة الأزمات	٢٤
٥٣	المطلب الأول: نشأة وأسباب ومفهوم الأزمات	٢٥
٧٢	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمات وأساليب التعامل معها	٢٦
٩١	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية	٢٧
١٠١	المبحث الرابع: الأزمة المالية العالمية	٢٨
١٠١	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الأزمة المالية العالمية	٢٩
١٠٨	المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الأزمة المالية العالمية	٣٠
١١٩	المبحث الخامس: المخاطر والأزمات المحتملة في البنوك التجارية	٣١
الفصل الثاني - دراسة الحالة		
١٣٠	المبحث الأول: السياسات الاقتصادية والمالية لدولة قطر	٣٢
١٤٢	المبحث الثاني: القطاع المصرفي القطري	٣٣
١٤٢	المطلب الأول: تطور القطاع المصرفي في دولة قطر	٣٤
١٥٦	المطلب الثاني: مصرف قطر المركزي	٣٥
١٧٠	المبحث الثالث: البنوك الخاضعة للدراسة	٣٦
١٧٢	المطلب الأول: بنك قطر الوطني	٣٧
١٩٦	المطلب الثاني: البنك التجاري	٣٨
٢١٣	المطلب الثالث: مصرف قطر الإسلامي	٣٩
الفصل الثالث - إجراءات دراسة الحالة والتحليل الإحصائي		
٢٣٦	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	٤٠
٢٤٧	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الأساسية	٤١
٢٧٧	المبحث الثالث: اختبار فروض الدراسة	٤٢

الخاتمة		
٢٩٩	النتائج	٤٣
٣٠٣	التوصيات العامة	٤٤
٣٠٣	التوصيات الخاصة	٤٥
٣٠٥	التوصيات بالدراسات المستقبلية	٤٦
المصادر والمراجع		
٣٠٦	المصادر والمراجع	٤٧
الملاحق		
٣١٣	الاستبانة	(أ)
٣٣٢	أهم المؤشرات الاقتصادية	(ب)
٣٤٣	التحليل المالي للبنوك مجمعة	(ج)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	الرقم	م
٢٩	نموذج العوامل الأربعة للإدارة الاستراتيجية	(١/١)	١
٣٠	دوائر العمل الاستراتيجية	(١/٢)	٢
٣٤	المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية	(١/٣)	٣
٤٢	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	(١/٤)	٤
٤٢	الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي	(١/٥)	٥
٥٥	المفاهيم التي تتشابه مع مصطلح الأزمة	(١/٦)	٦
٥٨	أسباب الأزمات	(١/٧)	٧
٦١	الإدارة العشوائية كمسبب وباعث للأزمات	(١/٨)	٨
٧١	تصنيف الأزمات	(١/٩)	٩
٨٣	الطرق والأساليب التقليدية	(١/١٠)	١٠
٨٤	الطرق والأساليب غير التقليدية	(١/١١)	١١
٨٧	جوانب وأبعاد عملية تحليل الموقف الأزمي	(١/١٢)	١٢
١٨٧	المؤشرات المالية الرئيسية لمجموعة QNB	(٢/١)	١٣
١٩١	الهيكل التنظيمي لمجموعة QNB	(٢/٢)	١٤
٢٠٩	أهم المؤشرات المالية للبنك التجاري	(٢/٣)	١٥
٢٣١	الهيكل التنظيمي لمصرف قطر الإسلامي	(٢/٤)	١٦
٢٤٢	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع	(٣/١)	١٧
٢٤٣	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	(٣/٢)	١٨
٢٤٤	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	(٣/٣)	١٩
٢٤٥	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	(٣/٤)	٢٠
٢٤٦	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي	(٣/٥)	٢١

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	الرقم	م
١٤٠	بعض مؤشرات أداء الاقتصاد القطري	(٢/١)	١
١٧٧	تصنيف QNB من مؤسسة كابتل إنتلجينس	(٢/٢)	٢
١٧٧	تصنيف QNB الائتماني من مؤسسة موديزر	(٢/٣)	٣
١٧٧	تصنيف QNB من مؤسسة إستاندرد أند بوروز	(٢/٤)	٤
١٧٧	تصنيف QNB الائتماني من مؤسسة فيتش	(٢/٥)	٥
١٨٦	المؤشرات المالية الرئيسية لمجموعة QNB	(٢/٦)	٦
١٩٠	مجلس إدارة QNB	(٢/٧)	٧
١٩٢	بيان المركز المالي الموحد QNB كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢	(٢/٨)	٨
١٩٣	بيان الدخل الموحد QNB عن السنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢	(٢/٩)	٩
١٩٤	بيان الدخل الشامل الموحد QNB عن السنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢	(٢/١٠)	١٠
١٩٥	بيان التدفقات النقدية الموحدة QNB عن السنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢	(٢/١١)	١١
١٩٦	التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار QNB	(٢/١٢)	١٢
٢٠٩	مجلس إدارة البنك التجاري	(٢/١٣)	١٣
٢١٠	بيان المركز المالي الموحد للبنك التجاري كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢	(٢/١٤)	١٤
٢١١	بيان الدخل الموحد للبنك التجاري عن السنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢	(٢/١٥)	١٥
٢١١	بيان الدخل الشامل الموحد للبنك التجاري كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢	(٢/١٦)	١٦
٢١٢	بيان التدفقات النقدية الموحدة للبنك التجاري كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢	(٢/١٧)	١٧
٢٢٩	مجلس إدارة مصرف قطر الإسلامي	(٢/١٨)	١٨
٢٣٠	المؤشرات المالية لمصرف قطر الإسلامي ٢٠٠٨-٢٠١٢	(٢/١٩)	١٩

٢٣٢	بيان المركز المالي الموحد لمصرف قطر الإسلامي كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢	(٢/٢٠)	٢٠
٢٣٣	بيان الدخل الموحد لمصرف قطر الإسلامي عن السنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢	(٢/٢١)	٢١
٢٣٤	بيان التدفقات النقدية الموحدة لمصرف قطر الإسلامي كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢	(٢/٢٢)	٢٢
٢٣٥	التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار لمصرف قطر الإسلامي	(٢/٢٣)	٢٣
٢٣٦	توزيع عبارات الاستبانة	(٣/١)	٢٤
٢٣٧	الوزن والوسط المرجح لقياس الدراسة	(٣/٢)	٢٥
٢٣٨	معامل الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ	(٣/٣)	٢٦
٢٣٩	صدق المحك لعبارات الاستبانة	(٣/٤)	٢٧
٢٤١	الاستبانات الموزعة والمعادة	(٣/٥)	٢٨
٢٤١	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع	(٣/٦)	٢٩
٢٤٢	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	(٣/٧)	٣٠
٢٤٣	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المستوى التعليمي	(٣/٨)	٣١
٢٤٤	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق سنوات الخبرة	(٣/٩)	٣٢
٢٤٥	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المستوى الوظيفي	(٣/١٠)	٣٣
٢٤٨	التوزيع التكراري لعبارات المحور	(٣/١١)	٣٤
٢٥٠	الإحصاء الوصفي لعبارات مدى إدراك الموظفين في البنوك التجارية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي	(٣/١٢)	٣٥
٢٥١	التوزيع التكراري لعبارات المحور	(٣/١٣)	٣٦
٢٥٤	الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس تحليل الخيارات الاستراتيجية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية	(٣/١٤)	٣٧
٢٥٦	التوزيع التكراري لعبارات المحور	(٣/١٥)	٣٨
٢٥٨	الإحصاء الوصفي لعبارات مدى إدراك الموظفين انطلاقاً من ثقافتهم التنظيمية دور وأهمية إدارة الأزمات	(٣/١٦)	٣٩
٢٦٠	التوزيع التكراري لعبارات المحور	(٣/١٧)	٤٠
٢٦٢	الإحصاء الوصفي لعبارات مدى إدراك الموظفين أن الأزمات في البنوك	(٣/١٨)	٤١

	التجارية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية		
٢٦٤	التوزيع التكراري لعبارات المحور	(٣/١٩)	٤٢
٢٦٦	الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس منظومة الإنذار المبكر في البنوك التجارية	(٣/٢٠)	٤٣
٢٦٨	التوزيع التكراري لعبارات المحور	(٣/٢١)	٤٤
٢٧٠	الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية	(٣/٢٢)	٤٥
٢٧٢	التوزيع التكراري لعبارات المحور	(٣/٢٣)	٤٦
٢٧٥	الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس مؤشرات إدارة الأزمات	(٣/٢٤)	٤٧
٢٧٧	اختبار الفروق لعبارات الفرضية الأولى	(٣/٢٥)	٤٨
٢٨٠	اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية	(٣/٢٦)	٤٩
٢٨٢	اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثالثة	(٣/٢٧)	٥٠
٢٨٥	اختبار الفروق لعبارات الفرضية الرابعة	(٣/٢٨)	٥١
٢٨٧	اختبار الفروق لعبارات الفرضية الخامسة	(٣/٢٩)	٥٢
٢٩٠	اختبار الفروق لعبارات الفرضية السادسة	(٣/٣٠)	٥٣
٢٩٢	نتائج اختبارات F لتوجهات أفراد العينة حسب الجنس	(٣/٣١)	٥٤
٢٩٣	نتائج اختبارات F لتوجهات أفراد العينة حسب العمر	(٣/٣٢)	٥٥
٢٩٤	نتائج اختبارات مصدر الفروق	(٣/٣٣)	٥٦
٢٩٤	نتائج اختبارات F لتوجهات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(٣/٣٤)	٥٧
٢٩٥	نتائج اختبارات F لتوجهات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(٣/٣٥)	٥٨
٢٩٦	نتائج اختبارات مصدر الفروق	(٣/٣٦)	٥٩
٢٩٧	نتائج اختبارات F لتوجهات أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(٣/٣٧)	٦٠

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	الرقم	م
٢١٣	الاستبانة	(أ)	١
٢٣٢	أهم المؤشرات الاقتصادية	(ب)	٢
٢٤٣	التحليل المالي للبنوك مجمعة	(ج)	٣

الإطار العام للدراسة

محتويات الإطار العام للدراسة

● المقدمة:

- أهمية الدراسة
- مشكلة الدراسة
- الفرضيات
- أهداف الدراسة
- مصادر الدراسة
- مجتمع الدراسة
- منهجية الدراسة
- حدود الدراسة

المقدمة

أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الأفق الثالثة بسبب ديناميكية وتعقد بيئة الأعمال ، فصارت كل المنظمات عرضة لحدوث وتأثيرات هذه الأزمات ، ولما كانت الأزمة تتزامن غالباً مع عنصر المفاجأة فهذا يستدعي امتلاك القدرة على توقعها وتجنب حدوثها مع وجود مهارة عالية في إدارتها والتصدي لها عند حدوثها، وهذا يجعل الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب لمواجهتها والتكيف مع التغييرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق أمراً على جانب عظيم من الأهمية، حيث تعني الأزمة للمنظمة لحظة حرجة ونقطة تحول تتعلق بمصيرها وأسباب بقائها.

إنّ الأزمة ليست حدثاً مبتوراً وإن كانت تأخذ مظهراً للحدث عند بروزها والإعلان عن نفسها ، فهي مثل الكائن الحي لها ميلاد وحياة وموت ، وتأتي عبر مؤشرات وإرهاصات بما يعني إمكانية التنبؤ بها وتفاديها قبل حدوثها أو احتوائها وإدارتها عند حدوثها وبالتالي درء أثارها ومخاطرها بعد حدوثها، وتمثل استراتيجية إدارة الأزمات مجموعة من الخطط والأساليب والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على البقاء والاستمرار في تحقيق غاياتها ، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل.

إنّ تبني التخطيط الاستراتيجي ضرورة أساسية وحيوية في عملية إدارة الأزمات وبالرغم من أنّ كلمة الاستراتيجية هي في الأصل مصطلح عسكري، فقد شاع استخدامها في الأدبيات الأكاديمية كأساس للتخطيط وكدعامة للنشاط التنظيمي والإداري بصفة عامة، وفهم الاستراتيجية طوّر كثيراً من أداء هذه المنظمات، وطوّر أيضاً من فهم العديد من القضايا التي لم تكن واضحة بالنسبة لها، فغدت الاستراتيجية تعني النظرة الشاملة والأفق الواسع والاحترافية والمنهجية العلمية ، ومن هنا فإنّ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

تعدّ البنوك التجارية من المنظمات التي تعمل في مجال المال والأعمال في بيئة تتميز بعدم الاستقرار والتغير في المواقف مما يجعلها عرضة لمخاطر الأزمات محلياً وعالمياً وباستخدام التخطيط الاستراتيجي واستخدام الموارد المحدودة والكفاءات المتوفرة يمكنها تحسين الفعالية التنظيمية وتحسين الأداء وممارسة السيطرة الإيجابية على قوى السوق وتحقيق وخلق مزايا تنافسية من أجل تحسين مركزها الاقتصادي، وللتدليل على ذلك فقد تبين من التجربة اليابانية في كيفية معالجة الأزمات

وفق نظام الياباني كانبان (Kanpan)، الذي يقوم على خلق وتحفيز الأزمة (Stimulate the crisis) إنّ الإداريين والموظفين يكونون دائماً في حالة تأهب وجاهزية لعمل ما بوسعهم سواء كانت هناك أزمة حقيقية أم لم تكن، حيث يُلاحظ أنّ ردّ الفعل المتولد عن تحفيز الأزمة هو ردّ فعل إيجابي ونادراً ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الإنتاج أو تقلل الرغبة في العمل لدى العاملين.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهميتها العلمية والعملية على النحو التالي:

١. الأهمية العلمية: تبرز من خلال أنّ الدراسة توضح:

- أ. يتمتع التخطيط الاستراتيجي في حياة المنظمات بأهمية قصوى، وذلك نتيجة لما ينجم عنه من تحديد لأهداف بعيدة أو متوسطة أو قصيرة المدى، وتحويل تلك الأهداف إلى سياسات وبرامج وفعاليات وخطط قابلة للتنفيذ، وهي الأساس في حياة المنظمات.
- ب. ان التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من إجراء عمليات التحليل الدقيق للأوضاع السائدة عالمياً وإقليمياً ومحلياً. ودراسة احتياجاتها المختلفة وتأثيرها عليها، ومعرفة الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة، ومواقع القوة ونقاط الضعف فيها، وكذلك الالتزامات المتوقعة ومعالجتها متى ما حدثت بأفضل الاساليب والسبل المتاحة.
- ج. ما تقوم به تلك المنظمات من وضع الاستراتيجيات والخطط الملائمة لتلك الحالات للاستفادة من الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات والأزمات المتوقعة للحفاظ على استمرارية بقاء المنظمة في ظل تعقد بيئة الأعمال، وكثرة المتغيرات والأزمات فيها، والوصول بها إلى المواقع المرموقة في مجال نشاطها.

٢. الأهمية العملية: تبرز من خلال أنّ الدراسة:

- أ. تمثل حالة دراسية عن البنوك التجارية القطرية تعد، حسب علم الباحث، أول دراسة تتطرق للربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وتوضح العلاقة بينهما.
- ب. تركّز على أهمية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية.
- ج. تركّز على أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية.
- د. تركّز على ضرورة إدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية.
- هـ. تبين كيفية مواجهة الأزمات وكيفية الاستفادة منها في البنوك التجارية القطرية.
- و. تركّز على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في معالجة الأزمات في البنوك التجارية القطرية.

مشكلة الدراسة:

تتلخص في الآتي:

١. هنالك غموض فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية.

٢. عدم وجود آلية لتصحيح الانحرافات في متابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
٣. إنّ كبار الزبائن من أصحاب الأموال العالية لا يدركون خطورة الأزمات على استثماراتهم في البنوك ولا يشاركون في حلها متى ما حدثت.
٤. ضعف الحوافز المقدمة للعاملين في البنوك مما يساهم ويساعد في نشوء و حدوث الأزمات في البنوك التجارية.
٥. عدم وجود وحدات إدارية متخصصة في إدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية.

فرضيات الدراسة:

هنالك مجموعة من الفرضيات تتلخص في الآتي:

١. لا يدرك الموظفون في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
٢. لا يتم تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية.
٣. لا يدرك الموظفون في البنوك التجارية القطرية إنطلاقاً من ثقافتهم التنظيمية دور وأهمية إدارة الأزمات.
٤. يرى الموظفون أنّ الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية.
٥. لا توجد منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية.
٦. لا توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية.
٧. لا تختلف توجهات أفراد العينة تجاه إدارة الأزمات تبعاً للجنس، العمر، المؤهل العلمي بسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

أهداف الدراسة:

١. التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية.
٢. الكشف عن جوانب الضعف والقوة في أداء البنوك التجارية القطرية.
٣. مساعدة الإدارة العليا في البنوك التجارية للاستفادة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تتعرض لها البنوك التجارية القطرية لتطوير أدائها.
٤. التعرف على السياسات النقدية والمالية التي اتبعتها مصرف قطر المركزي في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة المالية العالمية.
٥. التعرف على مقدرة البنوك التجارية القطرية في التوسع المستقبلي وتجاوز الأزمات المستقبلية.
٦. التعرف على مقدرة البنوك التجارية القطرية في التنبؤ بحدوث الأزمات المالية في المستقبل.
٧. الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

مصادر الدراسة:

١. مصادر أولية: استبانة رئيسة كأداة قياس سيتم تصميمها حسب متطلبات الدراسة.
٢. مصادر ثانوية: الكتب والمجلات والصحف والبحوث الموجود في المكتبات العربية والأجنبية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في دولة قطر والبالغ عددها ١٨ بنك وتم اختيار العينة الممثلة لهذا المجتمع وتتكون من ٣ بنوك بطريقة عشوائية من مختلف المستويات في القطاع المصرفي وقد تم اختيار البنوك التالية كعينة لمجتمع الدراسة:

١. بنك قطر الوطني.
٢. البنك التجاري.
٣. مصرف قطر الاسلامي.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستقرائي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي في تحليل البيانات وتطلب ذلك مايلي:

- أولاً: الاطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال.
- ثانياً: المصادر الأولية للحصول على المعلومات مثل الاستبانة والمقابلات الشخصية مع بعض القيادات الإدارية في البنوك.
- ثالثاً: المصادر الثانوية مثل التقارير والإحصائيات المالية والإدارية وشبكة المعلومات الإلكترونية (الإنترنت).

حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية: البنوك التجارية القطرية.
٢. الحدود الزمانية: ٢٠٠٨-٢٠١٢.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

مع تعدد التعريفات الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة, فقد رجح الباحث واعتمد التعريف التالية:

تعريف الإدارة: تعريف صالح العامري وطاهر محسن الغالبي بأنها: (مجملة العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف حددت مسبقاً)^(١) وأنها (فن إنجاز

(١) صالح مهدي العامري, طاهر محسن الغالبي, الإدارة والأعمال, دار وائل للنشر, ص ٢٨.

الأعمال بواسطة الآخرين)^(١).

تعريف التخطيط: تعريف فايول أنه: (التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل)^(٢) وتعريف عبد المعطي العساف أنه: (محاولة لرصد الحركة في المستقبل والتحكم فيها بما ينسجم مع الأهداف والغايات المحددة)^(٣).

تعريف الإدارة الاستراتيجية: تعريف (Glueck) بأن الإدارة الاستراتيجية: (هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة)^(٤)، وتعريف كل من صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالبي بأنها: (عمليات إدارية شاملة ومستمرة موجهة نحو صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات)^(٥)، وتعريف عبد القادر محمد فهمي بأنها: (علم وفن استخدام الوسائل والقدرات المتاحة وفي إطار عملية متكاملة يتم الإعداد والتخطيط لها بهدف خلق هامش من حرية العمل يعين صنّاع القرار على تحقيق أهداف سياستهم العليا في أوقات السلم والحرب)^(٦).

تعريف التخطيط الاستراتيجي: تعريف أحمد ماهر بأنه: (أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع)^(٧) وتعريف عبد العزيز الحر بأنه: (عبارة عن مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه ومن ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية)^(٨).

تعريف الأزمة: تعريف أديب خضور بأنها: (وضع قلق ومتوتر وخطير بكل المعايير ، وهي تترك آثارها الهامة على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإعلامية للمجاميع ، ولذلك فإن الأزمة كمتغير هام تحمل معطيات جديدة وتستدعي استجابات معينة ، كما تتطلب ممارسات معينة)^(٩). عرّفت أيضاً بأنها (موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع فيه إثارة وعنف ، ومدته الزمنية قصيرة)^(١٠).

-
- (١) المرجع السابق، ص ٢٨.
 - (٢) أحمد الصباب وآخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة، خزرزم العلمية للنشر والتوزيع، ص ٦١.
 - (٣) عبد المعطي العساف مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، ص ١٧٧.
 - (٤) سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية ، الأردن ، عمان دار اليازوري للنشر، ص ١٧.
 - (٥) صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالبي، ص ٢٨.
 - (٦) عبد القادر محمد فهمي ، المدخل إلي دراسة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ص ٢٤، ٢٧.
 - (٧) أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية الاسكندرية، ص ٢٤.
 - (٨) عبد العزيز محمد الحر ، التخطيط الاستراتيجي، المركز العربي للتدريب والتطوير ، ص ١٠.
 - (٩) أديب خضور، الإعلام والأزمات، الطبعة الأولى، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ٢٥.
 - (١٠) مركز القرار للاستشارات، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، القاهرة. دار الأمين للطباعة والنشر، ص ٨٠.

تعريف إدارة الأزمات: هي (كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهي عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة)^(١).

تعريف الإدارة بالأزمات: هي (القيام بافتعال الأزمات ، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري)^(٢).

تعريف الثقافة التنظيمية: تعريف تايلور بأنها: (كل مقصد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع)^(٣) وتعريف منير حسن السيد بأنها: (القيم والاتجاهات والأدوار والسلوك والعادات التي يحملها أفراد التنظيم والتي تؤثر على طريقة ومستوى أدائهم لأعمالهم)^(٤).

تعريف البنوك التجارية التقليدية: هي البنوك التي تقوم بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الاقتصاد القومي^(٥).

تعريف البنوك التجارية الإسلامية: هي المصارف التي تلتزم بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاتها المصرفية والاستثمارية من خلال تطبيق مفهوم الوساطة المالية القائمة على مبدأ المشاركة في الربح أو الخسارة ومن خلال إطار الوكالة بنوعها العامة والخاصة^(٦).

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى - عطية مصلح (واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجه نظر موظفيها)^(٧):

- (١) محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات، القاهرة مكتبة مدبولي، ص٥٣.
- (٢) المرجع السابق.
- (٣) حسين سعيد القحطاني ، اثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمرک مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، ٢٠٠٠م ص١٠.
- (٤) منير بن حسن السيد، أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق الجودة الشاملة برنامج الجودة الشاملة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة- العدد الثامن.
- (٥) عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، المكتب العربي، الاسكندرية ص٢٦، ٢٥.
- (٦) الموسوعة الحرة ، ويكيبيديا www.ar.wikipedia.org.com.
- (٧) عطية مصلح، واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجه نظر موظفيها على الرابط التالي: www.qou.edu/arabic/researchProgram/researchersPages/ati.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية، وفحص وجود أثر لكل من متغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في التخطيط) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية التي يعملون بها في محافظة قلقيلية . تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين في محافظة قلقيلية وقد بلغ عدد الموظفين في المحافظة ٣٧٠ موظفًا حسب الجولة الميدانية التي قام بها الباحث على الوزارات الحكومية لمعرفة العدد، بهدف تحديد حجم العينة المناسب، وبناءً على ذلك حدد الباحث حجم العينة المطلوب وهو نسبة ٣٠% من المجتمع الإحصائي فكانت العينة ١١١ موظفًا حسب العينة العشوائية. استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فتم تصميم استبانته لجمع البيانات تضمنت (٥٦) فقرة توزعت في ستة مجالات هي (الرؤية والرسالة، أهداف الوزارة، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقييم ، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها ثم وزعت على أفراد عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية الموزونة، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (LSD)

بينت نتائج الدراسة أنّ درجات التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت متوسطة في المجالات الخمسة الأولى وكانت منخفضة في مجال التقييم، وقد تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في معدلات استجابات الموظفين تبعاً لكل من متغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص) على الأبعاد كافة، وأما متغير المسمى الوظيفي فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) على الأبعاد الخمسة الأولى (الرؤية والرسالة، أهداف الوزارة، التخطيط، التنفيذ، الرقابة) ووجود فروق في بعد التقييم، بينما تبين وجود فروق في معدلات الاستجابات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية على الأبعاد الثلاثة الأولى (الرؤية والرسالة، أهداف الوزارة، التخطيط)، وعلى الدرجة الكلية للأبعاد، وعدم وجود فروق على الأبعاد الثلاثة الأخيرة (التنفيذ، الرقابة، التقييم)؟

تقدمت الدراسة بعدد من التوصيات كان منها:

١. ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين موظفي الوزارات كافة.
٢. إشراك كل المستويات الإدارية والمديريات المنتشرة في أنحاء الوطن في لجان التخطيط الاستراتيجي وعدم اقتصار التخطيط على المستويات العليا في مقرات الوزارات الرئيسية.
٣. إعطاء دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي تشمل الموظفين ذوي العلاقة في المستويات الإدارية الثلاثة.

الدراسة الثانية - غادة مصطفى عبدالله (إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في الأردن) ١٩٩٥م^(١):

(١) غادة مصطفى عبدالله إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في الأردن رسالة ماجستير غير منشورة من الجامعة الأردنية بالأردن ١٩٩٥م.

تناولت هذه الدراسة مفهوم الأزمة وخصائصها وأسباب نشوئها ومفهوم إدارة الأزمات ومتطلبات نجاحها وقد هدفت هذه الدراسة إلى الآتي:

1. تحديد أنواع الأزمات التي قد تتعرض لها المصارف العاملة في الأردن بالإضافة إلى شدة تأثير تلك الأزمات.
2. تحديد الأسباب الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى نشوء الأزمات في المصارف العاملة في الأردن.
3. قياس قدرة الجهاز المصرفي في الأردن على مواجهة الأزمات وإدارتها.

ولقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من أهمها الآتي:

1. إنّ المصارف العاملة في الأردن تتعرض إلى الأزمات الداخلية أكثر من تعرضها للأزمات الخارجية وإنّ شدة تأثير الأزمات الداخلية تفوق بالمتوسط وبفارق ضئيل شدة تأثير الأزمات الخارجية.
2. إنّ المصارف العاملة في الأردن أكثر عرضة للأزمات الناتجة عن أسباب داخلية تنظيمية مقارنة بالأزمات الناتجة عن أسباب خارجية بيئية.
3. إنّ هنالك ثلاثة عوامل رئيسة يمكن أن يعزى إليها حدوث الأزمات الداخلية مرتبة حسب أهميتها وهي العوامل المصرفية، العوامل الإدارية، العوامل التحفيزية كما أنّ هنالك ثلاثة عوامل رئيسة يمكن أن يعزى إليها حدوث الأزمات الخارجية مرتبة حسب أهميتها وهي العامل الاقتصادي، العامل التشريعي/ القانوني، العامل المصرفي/ السوق.

وبناءً على نتائج هذه الدراسة فقد توصلت الباحثة إلى التوصيات التالية:

1. تعزيز الدور الرقابي للبنك المركزي الأردني في كافة المجالات وعدم الاقتصار على المجالات المتعلقة بالسياسة النقدية، وذلك بالتركيز على التسهيلات الائتمانية، والنشاطات الاستثمارية للمصارف.
2. ضرورة وجود سياسة إئتمانية واضحة ومكتوبة على أسس واقعية وعلمية للتوسع الكمي والنوعي في التسهيلات المستقبلية.
3. إعادة النظر في التشريعات المصرفية القائمة لتغطية القصور والنقص الناتج عن التغيرات والمستجدات في قانون المصارف وبما يعزز الدور الرقابي للبنك المركزي الأردني في المجالات المالية والإدارية.
4. التنسيق والتعاون مع جمعية البنوك في مجال عملها، من حيث زيادة الوعي المصرفي، وتبادل المعلومات والخبرات ضمن مؤسسات القطاع المصرفي، وإجراء البحوث المشتركة في العديد من المجالات

الدراسة الثالثة - كرمة النابلسي، (التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية) ٢٠٠٠^(١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، و درجة ممارسته في تلك المؤسسات ، كما هدفت إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

١. لدى (٥٧,٣%) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، بينما لدى نسبة كبيرة منهم (٤٢,٧%) غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
٢. تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط بدرجة متوسطة.
٣. لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

الدراسة الرابعة - محمد علي الحسين (دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي المصرفي دراسة حالة البنك السعودي السوداني ١٩٩٥-١٩٩٨) ٢٠٠٠م^(٢):

تناولت هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق المصرفي وخاصة مايتعلق بتبني الاستراتيجيات التسويقية المبنية على أسس علمية وتوضيح كيفية إعداد وتطبيق الاستراتيجيات التسويقية وقد هدفت الدراسة إلى الآتي:

١. إبراز أهمية دراسة السوق المستهدفة بواسطة المصرف وتحديد الشرائح واحتياجاتها.
٢. ضرورة الربط بين احتياجات العملاء المستهدفين وإمكانات وقدرات المصرف في تحقيقها.
٣. تحديد المشاكل المتعلقة بعدم فهم الإدارات العليا بالمصرف لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تنمية وتطوير الخدمات المصرفية.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة معتمداً على المصادر الثانوية في جمع البيانات والمعلومات من واقع السجلات الداخلية للمصرف.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج والتي من أهمها الآتي:

١. إنّ البيئة المحيطة بالمصرف تتصف بالتغيير المستمر والمؤثر على نشاط المصرف لذا على الإدارة الاهتمام بمتابعة التطورات والتفاعل الإيجابي معها بما يخدم أهداف المصرف.

(١) كرمة النابلسي ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة اليرموك , الأردن , ٢٠٠٠م.

(٢) محمد علي الحسين دور التخطيط الاستراتيجي في التسويق المصرفي دراسة حالة البنك السعودي السوداني (١٩٩٥-١٩٩٨م) رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لعام ٢٠٠٠م.

٢. أثبتت الدراسة جهود إدارة البنك السعودي السوداني لزيادة حجم الودائع وزيادة نصيب البنك في السوق المصرفي فقد ارتفع حجم الودائع بنسب ممتازة.
٣. ضعف اهتمام الإدارة العليا بالمصرف بالعملية التخطيطية يتجلى في قيامها بتخفيض عدد العاملين لديها ثم قامت بدمجها في إدارة أخرى وهذا دليل على عدم الاهتمام بالتخطيط والتنفيذ في نفس الوقت رغم النجاحات التي حققها المصرف.
٤. أثبتت الدراسة عدم الاهتمام بتخطيط وتطوير التسويق المصرفي في المصارف السودانية عموماً والبنك السعودي السوداني بصفة خاصة.
٥. إن مفهوم التسويق الحديث لا يتضمن التركيز على العميل واعتبار إشباع حاجاته ورغباته هو الهدف النهائي للمصرف فحسب بل يقوم على التوازن بين أهداف الطرفين.

أما التوصيات فقد شملت الآتي:

١. ضرورة الاهتمام بعملية تخطيط السوق ووضع الاستراتيجية التسويقية مركزياً.
٢. إنشاء إدارة مختصة بالتسويق المصرفي مهمتها مساعدة إدارة المصرف وفروعه في تجهيز المعلومات والإحصائيات التي توضح الشرائح الموجودة في السوق المصرفي.
٣. يجب أن يتوفر لدى المصرف نظام فعال للمعلومات التسويقية يربط بين البيئة الخارجية وبين إدارة المصرف.
٤. أهمية وجود عناصر بشرية مؤهلة لديها الخبرة لإعداد الموازنات التقديرية للمصرف مع إعداد دورات تدريبية للعاملين بالمصرف على إعداد تلك الموازنات.

الدراسة الخامسة- منتهى سليمان عباسي (واقع الممارسات الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقييم في الجامعات الخاصة في الأردن، ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها واقتراحاتهم لمعالجتها) ٢٠٠٤^(١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقييم في الجامعات الخاصة في الأردن، ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها، واقتراحاتهم لمعالجتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١. إن تقديرات الإداريين للممارسات الإدارية كانت أعلى من متوسط إلى قوية، وأنه لا يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي، بينما كان هناك أثر لمتغير الخبرة.

(١) منتهى سليمان عباسي، واقع الممارسات الإدارية في الجامعات الخاصة في الأردن ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها واقتراحاتهم لمعالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، عمان، ٢٠٠٤م.

٢. وجود إشكالات عملية تتعلق بتطبيق الخطط في الجامعات تعزى إلى ضعف المتابعة والرقابة على عملية التنفيذ من قبل الإدارة العليا.

الدراسة السادسة - عبد المنعم خليل فضل (التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية وأثره على كفاءة الأداء المالي) ٢٠٠٤م^(١):

تناولت هذه الدراسة مداخل التخطيط الاستراتيجي وماهية التخطيط الاستراتيجي, وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الأداء المالي وعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم الإدارية الحديثة, كما توصلت إلى عدة نتائج أهمها الآتي:

١. يواجه التخطيط الاستراتيجي بالمصرف ضعفاً في الثقافة التنظيمية السائدة.
٢. أثبتت الدراسة أنّ ٩٤% من أفراد الإدارة العليا بالمصرف يؤكدون على أن وضع الخطط الاستراتيجية في المصرف يؤثر إيجاباً على معدلات الربحية والأداء المالي بشكل عام.
٣. يستخدم مصطلح الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية كمرادف للتخطيط الاستراتيجي.
٤. أوضحت الدراسة أنّ ٩٠% من أفراد الإدارة العليا يؤكدون على أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف المصرف.
٥. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي على وجود ارتباط قوي بمتوسط ($T=3,735$) بين التخطيط الاستراتيجي بالمصرف والمعايير المعنوية للرضاء الوظيفي.

كما توصلت الدراسة إلى توصيات خاصة وعامة كان من أهمها:

١. التوصية بوضع نظم للمتابعة والرقابة للخطط الاستراتيجية مرتبطة بمعايير الأداء.
٢. التوصية بتوسيع دائرة التحليل المالي.
٣. التوصية بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بإصدار مطبوعات وإقامة ندوات وورش عمل تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.

الدراسة السابعة- عبد العظيم يحيى بن عبد الله (أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المصرفية) ٢٠٠٥م^(٢):

تناولت الدراسة مفاهيم وأساسيات التخطيط والإدارة الاستراتيجية ومراحل الإدارة الاستراتيجية ونشأة

(١) عبد المنعم خليل فضل، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية وأثره على كفاءة الأداء المالي، دراسة حالة المصرف السوداني الفرنسي (١٩٩٧-٢٠٠٠م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٤م.

(٢) عبد العظيم يحيى بن عبد الله، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المصرفية على بنك تنمية الصادرات ١٩٩٩-٢٠٠٤م رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠٠٥م.

وتطور البنوك في السودان ، تتبع أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي كمدخل إداري حيث يتسم بالشمول وتوجيه الأنشطة الإدارية المختلفة في المنشأة وتخصيص الموارد وإعداد كوادر للإدارة العليا ، وصيغت المشكلة في عدم تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي في المصارف السودانية ، وهدفت إلى التعرف علمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والإدارة والاستراتيجيات المتبعة في المؤسسات المصرفية ، أفترضت الدراسة أن اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجاباً على المصارف وعدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى ضعف الاستثمار وضعف حجم النشاط الاقتصادي ، واستخدمت المنهج التاريخي والوصفي والتحليلي ودراسة الحالة.

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بنك تنمية الصادرات أدى إلى تنمية الموارد المالية وزيادة كفاءة الاستثمار وقد تبين ذلك من خلال تحليل الأداء المالي للبنك كما أن ذلك يدعم الفرض القائل : إن تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تنمية الموارد المالية و زيادة كفاءة الاستثمارات المصرفية ، وعدم اهتمام البنوك بإنشاء إدارات تخطيط متخصصة، وما وجد منها فإنه يعاني من مشاكل تمثل عقبة رئيسة في أداء عملها.

أوصت الدراسة بما يلي:

1. الاهتمام بإنشاء إدارات التخطيط مع التحديد الدقيق لمهامها ومسئولياتها وتزويدها بالكفاءات والخبرات اللازمة لإنجاز مهامها.
2. على بنك الصادرات الأخذ بكافة متغيرات البيئة الخارجية دون التركيز على المتغيرات الاقتصادية عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

الدراسة الثامنة - صبرية بنت مسلم اليحيوي (إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة) ٢٠٠٦م^(١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة ، والكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية والدورات التدريبية ، نوع وحجم المبنى المدرسي ، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل إدارة الأزمات في المدارس. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية ، وتكونت من جميع أفراد المجتمع الأصلي من المديرات ، والوكيلات ، والمعلمات (اللاتي يشكلن فريق الأزمات) ، في المدارس وقد بلغ عددهن ٤٩٩ مديرة ، ووكيلة ومعلمة ، استجاب منهن ٤٤٢ بنسبة ٨٩ ٪ من المجتمع الأصلي لأفراد عينة الدراسة. استخدم المنهج الوصفي المسحي ، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت

(١) صبرية بنت مسلم اليحيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود بالرياض العدد الثامن عشر ١٤٢٦ / ٢٠٠٦م.

الباحثة استبانة مكونة من ٨١ عبارة موزعة على عشرة مجالات لعمليات إدارة الأزمات هي: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، المتابعة ، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة، نظام الاتصال ، نظام المعلومات ، اتخاذ القرارات ، التقويم ، أُجري عليها اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين ، واختبار الثبات بتطبيقها على عينة بلغت ٢٤ فرداً فكانت قيمة معامل ارتباط الاستبانة ٠,٩٧ عند مستوى دلالة ٠,٠٠١ بعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات ، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، واختبار(ت) وتحليل التباين الأحادي ، واختبار شيفيه.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها:

١. يرى أفراد عينة الدراسة أنّ المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة.
 ٢. يرى أفراد عينة الدراسة أنّ أكثر العمليات تمارس في إدارة الأزمات وأقلها في تقويم الأزمات.
 ٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولصالح المديرات.
 ٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة، وحجم المدرسة.
 ٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات التي تتعلق : بالتنظيم ، التوجيه ، القيادة تبعاً لنوع المبنى المدرسي لصالح المديرات في المباني الحكومية.
 ٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس ، وحجم المبنى المدرسي.
 ٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: لنوع المبنى المدرسي في المباني الحكومية.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تمّ تقديم عدد من التوصيات، ووضع استراتيجيات مقترحة لتفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس، واقتراح بعض الدراسات المستقبلية.

الدراسة التاسعة - حسين محمد هريرة (أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البنوك في دولة الإمارات العربية المتحدة) ٢٠٠٦^(١):

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البنوك في دولة الإمارات ومدى تأثير هذا

(١) حسين محمد هريرة أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البنوك في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الأسلوب على أداء هذه البنوك وماتلعبه من دور هام في دفع عجلة الاقتصاد الإماراتي وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بدور الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في مجال البنوك وكذلك الكشف عن جوانب الضعف والقوة في أداء هذه البنوك كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي الاستقرائي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي في تحليل البيانات وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها الآتي:

١. إنّ المصارف بحاجة إلى رؤية واضحة ومحددة للمستقبل تتيح جواً من المبادرة بالأفكار والإبداع في الابتكارات لتلبية حاجات السوق المتجددة، الأمر الذي يتطلب كوادراً بشرية ذات مستوى عالٍ من التعليم ولديها القدرة على التخطيط الفعال.
٢. إنّ سوء الإدارة غالباً ما يؤدي إلى تعثر البنوك وأحياناً إفلاسها، وذلك يتطلب دراسة السوق وتحليل نقاط القوة والضعف للمنافسين وابتكار الحلول التي تمنح البنوك ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار في السوق.
٣. تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات العاملين، وتساعد على جودة العمل وسرعة الإنجاز وزيادة الإنتاجية، وتمتص الصراعات في البنك وتؤدي إلى المنافسة الشريفة وتحقيق الأهداف وتدعم التحفيز، وتعكس صورة إيجابية عن البنك.
٤. يعتبر تدريب القيادات العليا في البنوك على الإدارة الاستراتيجية من العوامل الهامة جداً في نجاح هذه البنوك وبقائها ضمن دائرة المنافسة.

أما التوصيات فقد توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

١. توصي الدراسة بأن تقوم البنوك المركزية بتنظيم أعمال المصارف الإسلامية من خلال إصدار قوانين تسمح لهذه البنوك بمزاولة نشاطها وفق الضوابط الشرعية ودون ضغوط تضطرها إلى تغيير أسلوب عملها للتوافق مع متطلبات البنوك المركزية التي لا تتسجم وطبيعة نشاطها.
٢. توصي هذه الدراسة بتطوير الإدارة الحكومية واختصار الإجراءات ومنح المسؤولين صلاحيات أوسع لإنجاز أعمالهم، لأنّ نجاح الإدارة الحكومية وبعدها عن الروتين والبيروقراطية هو الفارق بين الدول المتقدمة والمتخلفة.
٣. توصي هذه الدراسة باعتماد منهج الإدارة الاستراتيجية في كافة البنوك لأنّه يؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد المادية، ويساعد البنوك على الاستمرار في السوق رغم حدة المنافسة السوقية والتطور التقني وعدم استقرار الأسواق والتغير الكمي والنوعي في البيئة المصرفية والمالية.
٤. توصي هذه الدراسة بضرورة تنظيم أعمال المصارف وفق الأساليب العلمية التي تتطلب دراسة السوق وتحليل نقاط القوة والضعف للمنافسين، وتؤدي إلى ابتكار الحلول التي تمنح هذه البنوك ميزة تنافسية تمكنها من التفوق والنجاح في عملها.
٥. توصي هذه الدراسة البنوك بدراسة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية للبنك وصياغة أهدافه بوضوح، وتحديد البدائل المتاحة ودراستها واختيار أفضلها لتحقيق هذه الأهداف.

٦. توصي هذه الدراسة بتكوين فريق للتخطيط، يتم تحديد مسؤولياته وصلاحياته، مع تحديد المدة الزمنية اللازمة لعملية التخطيط، مع ضمان مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط كما يتم تجميع خطط العمل من كافة الإدارات وتوحيدها.

الدراسة العاشرة- موفق محمد الضمور (واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني) ٢٠٠٨^(١):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (٢٣) وزارة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٦٦) عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته (٥٠%) من مجتمع الدراسة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، وجمع البيانات اللازمة للاختبار فرضياتها، قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء: الأول يقيس العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين، والثاني يقيس الواقع الفعلي لتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية، والثالث والأخير يقيس ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
٢. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة العملية).

وعلى ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات، منها:

١. ضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.
٢. ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطائه الأهمية التي يستحقها سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية

(١) موفق محمد الضمور ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني ، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم المالية والمصرفية / الأردن ، ٢٠٠٨ .

المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح. ٣. ضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

الدراسة الحادية عشر - رشدي عبد اللطيف وادي ، إبراهيم الأشقر (واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة) (٢٠١٠م^(١)):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات ، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على ١٣٣ منظمة ليقوم مديرو هذه المنظمات بالإجابة عن أسئلتها، وقد تم استرجاع ١٠٩ استبانة حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن ٦٦,٧% من مديري المنظمات لديهم وضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ، وأنهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة ٣,٦٢ كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة.

الدراسة الثانية عشر - حازم علي أحمد بدارنة و حمد بن مرضي الكلثم (معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها) (٢٠١٢م^(٢)):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (١٤٣) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعدّ الباحثان استبانة تكونت بصورتها النهائية من (١٨)

(١) site.iugaza.edu.ps/rwady/files /٠٢/٢٠١٠/Straregic.pdf.

(٢) حازم علي أحمد بدارنة وحمد بن مرضي الكلثم. معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ١٠. ٢٠١٢م.

فقرة، حيث تمّ الاعتماد في بناء أداة الدراسة على الأدب النظري، وعلى عدد من الدراسات السابقة، وبعد تطبيق الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية أظهرت النتائج الآتي:

١. حصلت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.
٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ب ($0,05 \leq$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للرتبة الأكاديمية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى.

الدراسات باللغة الانجليزية:

The Thirteenth Study: Crisis Management in Real Time; How to Successfully Plan for and Respond to a Crisis, Joseph Eric Massey& John P. Larsen ٢٠٠٦ (١):

تبحث هذه الدراسة في جهود إدارة الأزمات في قطار المترو للحفاظ على سمعته التنظيمية حيث شهد مترو رابط قطارات الضواحي في جنوب كاليفورنيا في ٢٣ أبريل ٢٠٠٢ أزمة عند بيرلينجتون في سانتا في الشمالية عندما اصطدم قطار لنقل البضائع مع قطار المترو الذي كان يحمل ما يزيد عن ٣٠٠ شخص، وقتل ثلاثة ركاب وجرح ٢٦٠ راكباً، أوضحت نتائج هذه الدراسة أنّ إدارة قطار المترو كانت ناجحة في جهود إدارة الأزمة واتصالات الأزمة فقد طورت الدراسات ذات الصلة بإدارة الأزمات واتصالات الأزمة نماذج يمكن الاعتماد عليها في ادارة الازمات, واستناداً إلى هذه النتائج، فإنّ الباحث قدّم وصفات علاجية للمنظمات التي تعاني من الأزمات على وجه التحديد، اذ يجب على المنظمات اتخاذ نهج استباقي لإدارة الأزمات من خلال وضع خطط إدارة الأزمات وإنشاء فريق إدارة الأزمات والاهتمام بأنشطة الاتصال لاستعادة ثقة المستهلك والحفاظ على سمعة المؤسسة.

The Foreteenth Study: Strategic planning process; an analysis in small colleges، DeVivo ٢٠٠٨ (٢):

هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية

(١) Journal of Promotion Management, Vol. ١٢(٣/٤) ٢٠٠٦ Available online at <http://www.haworthpress.com/web/JPM>

(٢) DeVivo, Sharon, Beth, "The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges", A Docorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company (٢٠٠٨)

صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات، واتباع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدام المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدام العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناءً على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن (٤٠٠٤) مؤسسة تعليم عالٍ في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي ٢٠٠٥)، وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكينا وكوبر)، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

١. إنَّ التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين.
٢. إنَّ استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

The Fifteenth Study: Crisis Management in the Health Sector; Qualities and characteristics of health crisis managers, Efstathiou Panos, Papafragkaki Dafni (٢٠٠٩)^(١):

إنَّ طبيعة التطور السريع للنظم الصحية اليوم والحاجة إلى التكيف مع المطالب الجديدة ، تتطلب مهارات خاصة من قبل المديرين لإدارة الأزمات الصحية، وبناءً على ذلك السيناريو، فإنَّ مديري الأزمات إذا كانت لديهم معرفة جيدة بالتدريب ومهارات ممتازة في التنظيم والتخطيط التنفيذي، والطاقة العقلية ، كل هذه الأمور تلعب دوراً رئيساً في التعامل بنجاح مع الأزمات في القطاع الصحي.

The Sixteenth Study: Reshaping crisis management; the challenge for organizational design, Tony Jaques (٢٠١٠)^(٢):

تناولت الدراسة المناهج الجديدة لإدارة الأزمات، التي تقدم ما هو أبعد من الاستجابة لرد الفعل ، وتستجيب هذه الدراسة وتساعد على إيجاد فرص جديدة لتحسين التطوير التنظيمي، وتسوق هذه الدراسة مقارنة فكرية بين إدارة الأزمات التقليدية ، والتي تركز على التأهب والاستجابة إلى حدوث سلبي كبير، وبين المنهج الجديد في إدارة الأزمات ، الذي يعيد إدارة الأزمات ضمن سلسلة متصلة أوسع من نشاط الإدارة، وتؤكد الدراسة على أنَّ منع الأزمات بدلاً من مجرد الاستجابة للأزمات يتطلب تحريك المسؤولية

(١) International Journal of Caring Sciences (٢٠٠٩) September-December, Vol ٢, Issue ٣

(٢) Citation: Organizational Development Journal ٢٨(١), ٢٠١٠, pp. ٩-١٧.

من المستوى التشغيلي إلى المستوى التنفيذي، وبنيت الدراسة على نموذج غير خطي لاستكشاف كيف يمكن تجميع أنشطة إدارة الأزمة معا وبشكل متكامل لتحسين الفعالية التنظيمية؟

The Seventeenth Study: Impact of Strategic Planning on Financial Performance of Companies in Turkey, Alev M Efendioglu & Tugba Karabulut⁽¹⁾

الهدف من هذه المقالة اكتشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي للشركات الصناعية الكبرى في تركيا، ويعد هذا الموضوع أحد الدراسات القليلة للبحث في عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المالي في بعض الشركات الموجودة في بلدان تمر بمرحلة انتقالية في اقتصادياتها، وتعدّ هذه الدراسة دراسة طولية؛ لأنها تقوم بدراسة مجموعة من المؤسسات لمعرفة التغيرات التي حدثت لديها خلال فترة من الوقت، وهي تتضمن استخدام الأدوات الاستراتيجية المختلفة في بيئة تنافسية ديناميكية.

تفيد نتائج هذه الدراسة التي أجريت على عينة من الشركات الكبرى المحلية والأجنبية في تركيا في فهم طبيعة وممارسات التخطيط الاستراتيجي في الشركات التركية، وتوضح كيفية الربط بين الجهد والأداء، وتقدم هذه الدراسة النتائج التي توصلت إليها من خلال دراسة أكبر ٥٠٠ شركة في تركيا؛ وذلك يساعد على تعميم النتائج، ويفيد في المقارنة بين التخطيط الاستراتيجي في الشركات في ظل اقتصاديات السوق المتقدمة، وبين التخطيط الاستراتيجي في الشركات في ظل الاقتصاد الانتقالي؛ وذلك بتحديد ودراسة أنواع ومستويات التخطيط الاستراتيجي، والأدوات التي تستخدمها الشركات في مراحل مختلفة من الاقتصاديات الانتقالية، وتحديد الآثار المترتبة على هذه العمليات بالنسبة لهذه الشركات، ووضع الأساليب اللازمة لهذه الخطط، وإعداد المواهب الإدارية والكفاءات لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، وهذه الدراسة توضح أنّ تركيا بلدٌ نامية، وأنّ اقتصادها يمر بمرحلة انتقالية؛ لذلك فإنّ الدراسات التي تجري بها وعليها تكون مبنية على دراسات سابقة، ولكن في الدول المتقدمة، وذلك للوصول لتحسين القدرة التنافسية للشركات في الاقتصاديات الانتقالية لتحقيق زيادة في النمو والتطور لهذه الدول، وتحسين في الحالة الاقتصادية لها، ومحاولة رفعها.

من هذه الدراسة تتضح خصائص مميزة للاقتصاد التركي، مما جعلته مثيراً للاهتمام، ومن هذه الخصائص: طبيعة ودور عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الكبرى منذ أوائل ١٩٨٠، وسياسات الحكومة في تركيا، وتركيز تركيا على تطوير اقتصاد السوق الحر، والتوجه للتصدير، وسياسات الاستثمار، والسعي لتحقيق استقرار في الاقتصاد الكلي، وتحقيق النمو الاقتصادي، وهذا الفكر والتخطيط الاستراتيجي ساهم في زيادة كبيرة في الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى تركيا؛ مما أدى إلى أنّ تركيا أصبحت

(1) International Journal of Business and Management, Vol ٥, No ٤ (٢٠١٠)

في نمو اقتصادي كبير وتقدم مستمر، واتضح ذلك من مؤشراتها المالية، ومن نسب النمو بها، وأصبحت تركيا - طبقاً للمؤشرات الكمية، ومقارنة بين العديد من السنوات - واحدة من اقتصاديات العالم ذات الأداء الأفضل، وخلال السنوات الثلاث الماضية فإن ٥٥% من صادرات تركيا تصدّر إلى الدول الأوروبية، وخاصة إلى دول الاتحاد الأوروبي، وكان الاهتمام في تركيا قد بدأ أولاً من تحديد الاحتياجات الأساسية اللازمة للمجتمع التركي، وذلك للبقاء على قيد الحياة، مثل الحصول على المأكل والملبس والمأوى ثم انتقل الاهتمام إلى السعي لتحسين جودة المنتجات والخدمات المتقدمة، وذلك بالنسبة للاحتياجات الأساسية أيضاً.

تعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي وموضوع إدارة الأزمات من زوايا مختلفة وحسب وجهات نظر الباحثين وكل منهم له تصوراته وميوله ولكنهم متفقين على أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. أما الدراسات التي تطرقت للتخطيط الاستراتيجي فقد التقت معها هذه الدراسة في المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وأهميتها كما ركزت بعض من هذه الدراسات على أهمية إزالة الغموض والالتباس في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في المنظمات، بالإضافة إلى أنّ هذه الدراسة التقت مع بعض من هذه الدراسات في التركيز على دور الثقافة التنظيمية وتأثيرها الإيجابي على منظمات الأعمال كما ركزت معظم الدراسات على أهميه التخطيط الاستراتيجي ودوره في نجاح منظمات الأعمال. أما الدراسات التي تطرقت لإدارة الأزمات فالتقت معها هذه الدراسة في أهمية ونجاح إدارة الأزمات وتعريفاتها وأسباب نشوئها والمراحل التي قد تمر بها وأساليب التعامل معها وكيفية الحدّ من تلك الأزمات اذا وقعت فيها والخروج منها بأقل التكاليف والخسائر. كما اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، كما اتفقت أيضاً في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة ووحيدة للدراسة ولكن هذه الدراسة اختلفت مع معظم الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، أما ما يميز هذه الدراسة عن غيرها حسب علم واطلاع الباحث فأنّها جمعت بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وأوضحت الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في نجاح إدارة الأزمات وتوضيح العلاقة بينهما وأنّ كلاً منهما يؤثر ويتأثر بالأخر بشكل مباشر أو غير مباشر فكلما كان هنالك تخطيط استراتيجي وبشكل صحيح كان هنالك نجاح في إدارة الأزمات والعكس صحيح كلما قلّ الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كانت هنالك بيئة صالحة لنشوء وظهور تلك الأزمات وهذا ما أثبتته هذه الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري وأدبيات الدراسة

محتويات الإطار النظري وأدبيات الدراسة

● المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

- **المطلب الأول: مفهوم وماهية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**

- **المطلب الثاني: أهداف وخصائص وأهمية التخطيط الاستراتيجي**

● المبحث الثاني: إدارة الأزمات

- **المطلب الأول: نشأة وأسباب ومفهوم الأزمات**

- **المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمات وأساليب التعامل معها**

● المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية

● المبحث الرابع: الأزمة المالية العالمية

- **المطلب الأول: نشأة ومفهوم الأزمة المالية**

- **المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الأزمة المالية**

● المبحث الخامس: الأزمات والمخاطر المحتملة في البنوك التجارية

المبحث الأول - التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

المطلب الأول - مفهوم وماهية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:

المعنى اللغوي للتخطيط:

هو إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة، وجعلها تدل دلالة تامة علي ما يقصد في الصورة والرسم، وهو أيضاً التسطير والتهديب والطريقة^(١).

المعنى الاصطلاحي:

أما في المعنى الاصطلاحي، فإنّ هذا يعود إلى المقترن بعملية التخطيط ولمن هذا التخطيط ومن خلاله تظهر الفروق وتباين التعريفات، ولكنها تجمل في نهاية المطاف بعملية معدة لها أهدافها، ومعطياتها، ومداهها، ومن تعريفات التخطيط بشكل عام ما يلي:

١. التخطيط هو مجموعة العمليات الذهنية التمهيديّة القائمة على اتباع المنهج العلمي، والبحث الاجتماعي، وأدواته التي تستهدف تحقيق أهداف معينة محددة، وموضوعة بقصد رفع المستوى الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو الثقافي، أو هذه المستويات جميعاً بما يحقق سعادة الفرد، ونمو المجتمع^(٢).
٢. عرّف فايول التخطيط بأنه (يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل)^(٣).
٣. وقد عرّفه عبد المعطي العسّاف بأنه (محاولة لرصد الحركة في المستقبل، والتحكم فيها بما ينسجم مع الأهداف والغايات المحددة)^(٤).
٤. وعرّفه (Hussy) بأنه (جزء مهم من الإدارة، وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل، وتهيئته مستلزمات التعامل معه)^(٥).
٥. وعرّفه (Ackoff) بأنه (عملية صياغة، وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل)^(٦).

(١) علي المضواح، التخطيط الاستراتيجي للتعليم المستمر، ص ٢ بتاريخ ٢٠١٢/٣/٢١ م www.scribd.com.

(٢) المرجع السابق.

(٣) منقول من أحمد الصبّاب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ص ٦١.

(٤) عبد المعطي العسّاف مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، ص ١٧٧.

(٥) طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر ص ١٠٣.

(٦) المرجع السابق ص ١٠٤.

٦. ويعرفه جاري ديسلر بأنه (وضع الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والقواعد والإجراءات، ووضع الخطط والتنبؤ، أو تصور ما يحمله المستقبل في جعبته)^(١).
٧. ويعرفه صديق محمد عفيفي بما يلي (إنّ التخطيط يعني الإجابة عن ثلاثة أسئلة هي أين نحن الآن؟ وإلى أين نريد أن نذهب؟ وكيف سنصل إلى هناك؟)^(٢).
٨. ويعرفه علي السلمي بأنه: (التخطيط عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب، حيث يبذل فيها الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة، والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها، وكذا محاولة التنبؤ، أو التوقع بالمعوقات التي يمكن أن تعترضها، وكيفية التغلب عليها)^(٣).
٩. ويعرفه أحمد ماهر بأنه: (التخطيط هو التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في الشركة، وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات)^(٤).
١٠. ويقول سيد الهواري: (التخطيط هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وكيفية استخدام هذه العناصر، وخط السير، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها، والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال)^(٥).
١١. ويعرفه صبحي العتيبي بأنه: (التخطيط عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله للوصول إلى الغاية، أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية للوصول إلى الغاية، أو الهدف، وكذلك تحديد الوسائل، والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك، وتقدير المدد الزمنية، والإمكانات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة)^(٦).

خلاصة التعريفات:

- يلاحظ مما سبق من التعريفات على اختلاف توجهات أصحابها، وأزمنتهم اتفاقهم بأنّ التخطيط يشمل عنصرين رئيسيين هما:
١. الأول- التنبؤ بالمستقبل: وهو يشمل في الغالب أمرين على النحو التالي:
 - أ. تحديد الغايات والأهداف المنشودة.
 - ب. معرفة المخاطر المحتملة.
 ٢. الثاني- الاستعداد للمستقبل: وهو يشمل أمرين على النحو التالي:
 - أ. وضع آليه للوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.
 - ب. وضع حلول مسبقة لتلك المخاطر المحتملة.

(١) جاري ديسلر أساسيات الإدارة، المبادي والتطبيقات الحديثة، تعريب عبدالقادر محمد، دار المريخ للنشر السعودية، ص ٣٠.

(٢) صديق محمد عفيفي، مقدمة في إدارة الأعمال، أسبوط، مكتبة الطليعة، ص ٨٣.

(٣) علي السلمي، الإدارة المعاصرة، القاهرة، مكتبة غريب، ص ١١٥.

(٤) أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٢٤.

(٥) سيد الهواري، الإدارة والأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ٢٠٩.

(٦) صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٠٦.

إلا أنّ بعض التعريفات قد أدخل فيها أصحابها ما لا يعتبر من التعريفات لكونه وصفاً، أو تفصيلاً ونحو ذلك، مما لا ينبغي إدراجه في التعريفات لما هو معروف من أنّ أفضل التعريفات، أو الحدود ما كان مختصراً جامعاً مانعاً، فكلما كان التعريف مختصراً ودالاً على المقصود، كان أقرب إلى الصواب، لذا فإنّ الاقتصار في التعريف على ذبّك العنصرين السابقين الذكر هو الأفضل، ويعرفه الباحث بأنه (هو التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتحديد الغايات، والأهداف المنشودة، ووضع الحلول، والألية لذلك، والتحكم بها). هذا فيما يخص كلمة التخطيط، أمّا الاستراتيجية فسوف نرجع الكلمة لأصلها، ونتطرق لها بشيء من التفصيل لأهميتها.

مفهوم الاستراتيجية:

اشتقت هذه الكلمة من أصل الكلمة اليونانية (strategos)، وتعني فن القيادة، ولكن تعددت استخداماتها في شتى الميادين، واهتم بها علماء الإدارة الذين حاولوا تطويرها بما يتناسب مع بيئة الأعمال الخاصة بهم، وكلّ يفسرها حسب ما يرى، وحسب ما يخدم موضوعه الذي استخدمها من أجله، لذا لا بدّ من الإشارة إلى مفهوم الاستراتيجية الأصلي عند القادة، والمفكرين العسكريين حتى يتضح معنى ومفهوم الاستراتيجية. ارتبط لفظ الاستراتيجية- من الناحية التاريخية- بلفظ الحرب، وقيادتها، فالاستراتيجية تعني فن قيادة الجيوش، ولا شك أنّ مصطلح الاستراتيجية تغير في معناه كثيراً عن معناه الأصلي، فمع سمة التعقيد، التي صبغت المجتمعات والحروب مع مرور الزمن، أصبحت العوامل العسكرية ملازمة لإدارة الحروب، والبرامج الهادفة إلى تأمين السلام، حيث وجدت الأمم من الضروري ملاءمة، وتكامل العوامل السياسية، والاقتصادية، والتقنية، والنفسية، مع العوامل العسكرية في إدارة سياسة الأمة.

للاستراتيجية بصورة عامة، تعريفات عديدة ارتبط مبنائها، ومعناها بالظروف المكانية، والزمانية التي قيلت فيها، وبالأحداث التي انبعثت منها، وبالمدارس الفكرية التي تمخضت عنها، وبالأشخاص (القادة، والمفكرين) الذين صاغوها، فيمكن الإشارة إضافات فكرية واضحة ساهمت في تطوير مفهوم الاستراتيجية كما يلي:

١. في البدء ساد تعريف كلاوزفيتز الذي حصر المفهوم في إطار قيادة المعارك (فن استخدام المعارك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب)^(١).
٢. وقد عرّفها مولنكة بأنها (عملية الموازنة الصحيحة للوسائل الموضوعه تحت تصرف القائد لتحقيق الأهداف)^(٢).
٣. وقد عرّفها المارشال فوش بقوله: (إنّ الاستراتيجية عملية تتبع من اشتباك بين إرادتين متنازعتين)^(٣).

(١) ليدل هارت، الاستراتيجية وتاريخها في العالم، ترجمة الهيثم الأيوبي، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر، ص ٢٧٤.

(٢) عبد القادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، ص ١٩.

(٣) منقول عن منير شفيق، الاستراتيجية والتكتيك في فن علم الحرب، الدار العربية للعلوم والنشر، بيروت، ص

٤. جاء ليدل هارت ليوسع المفهوم ليشمل كيفية استخدام القوات المسلحة لتحقيق الأهداف السياسية فذكر أنها (فن توزيع الوسائل العسكرية لتحقيق الهدف السياسي)^(١).
٥. قدم أندرية بوفر إضافة أخرجت مفهوم الاستراتيجية من إطارها العسكري البحت إلى إطار أوسع يعتبر القوة العسكرية إحدى أبعاده ومجالاته بقوله: (هي فن استخدام القوة للوصول إلى هدف السياسة)^(٢).

لذا فيمكن القول إنّ الاستراتيجية تعني الآتي:^(٣)

١. **المنهجية العلمية للأداء:** أي إنّها أداة مبنية على أسس علمية ممّا يمكنها من سبق الأحداث، والاستعداد للمستقبل، وتجنب العمل بأسلوب الصدمات، وتتطلب المنهجية العلمية للأداء، سعة الذهن، وتفنق العقل، وحرية، وتقديم الفكر، إذ يقولون إنّ الفكر المتخلف أخطر على الاستراتيجية من السلاح المتخلف.
٢. **التخطيط المرحلي:** أي الوصول للهدف المنشود (الغاية القومية) عن طريق خطط مرحلية متتابعة، تعد كل مرحلة لانطلاق التالية حتى تصل بالخطّة المرحلة الأخيرة للغاية المنشودة، لهذا تصنف الخطط الاستراتيجية بفتراتها الزمنية (خمس، عشر، عشرين... الخ).
٣. **تحديد الأهداف والوسائل:** يتم ذلك بتحديد هدف لكل خطة مرحلية، وتوفير الوسائل اللازمة من إمكانيات مادية، ومعنوية للوصول لهذا الهدف، ويقول عبد القادر محمد فهمي، في هذا الشأن: إنّ الإستراتيجية تستخدم للهدف الذي ينشده الفعل، فكل فعل، أو حركة تتوخى تحقيق هدف معين، أو أهداف معينة، يطلق عليها مجازاً استراتيجية، إلّا أنّ هذه الأفعال، أو الحركات، التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، بحاجة إلى ضبط، وتنظيم، وتنسيق وفق خطة وصولاً إلى الهدف المراد تحقيقه، فالأهداف لا تقتصر - لكيما تنجز - على وجود الفعل، وإنّما يفترض وجود خطة، أو خطط يستكمل بها الفعل مقوماته لتحقيق أهدافه، ولكن بلوغ الهدف لا يقتصر - هو الآخر من الناحية العلمية - على التخطيط فقط، وإنّما يفترض توفر الوسائل التي تعين عملية التخطيط وصولاً إلى الهدف، وهذه العملية، التي تجمع بين الخطط التي تنشأ بلوغ الهدف، والوسائل المتاحة التي تعين على تحقيقها، هي ما يطلق عليه الاستراتيجية، وقد عرّف الاستراتيجية حيث قال: (بأنّها علم، وفن استخدام الوسائل، والقدرات المتاحة في إطار عملية متكاملة يتم الإعداد، والتخطيط لها بهدف خلق هامش من حرية العمل يعين صنّاع القرار على تحقيق أهداف سياستهم العليا في أوقات السلم والحرب)^(٤).

(١) ليدل هارت، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٦.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٧٧.

(٣) عبدالوهاب محمد بكري، مفهوم الاستراتيجية العسكرية في الإسلام، المطبعة العسكرية، جمهورية السودان، ص ١١.

(٤) عبدالقادر محمد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧، ٢٤.

مما سبق، يتضح لنا أنّ الاستراتيجية تراوح مفهومها بأنّها فن استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق الهدف، ثم تطور ليكون فن، وعلم حوار الإرادات والتي تستخدم القوة فيها- بما فيها الوسائل العسكرية- لتحقيق الهدف المنشود، وهذا التطور جاء عبر حقب من التاريخ وفقاً لتباين المدارس الفكرية، والقادة، والمفكرين مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالسياسة العليا للدولة، وقدرتها على تكيف الموارد، والإمكانات، وتوظيفها لتحقيق الغاية المنشودة، ويتضح لنا من التعاريف السابقة، ومن متابعة تاريخ، وتطور الاستراتيجية، أنّ لها سمات نجملها في الآتي: (١)

١. إنّ الاستراتيجية تعالج المسائل المختلفة، وهي الجسر الذي يؤدي إلى تحقيق الغايات، والأهداف المنشودة.

٢. لا توجد استراتيجية جاهزة وصالحة في كل الحالات والأزمنة، وإنّ كل حالة، وزمان تحتاجان إلى استراتيجية تناسبهما، وتتسجم معهما، لتؤدي الغرض المطلوب منها.

٣. إنّ الاستراتيجية عبارة عن عصارة الفكر، والتفكير لدراسة الوضع ككل، وتحديد أنسب الطرق للعمل ضمن القضايا التي لا ترى بالعين المجردة، وإنّما بواسطة الحدس، والتفكير العلمي الصحيح، لذا، فإنّ الباحث يعرف الاستراتيجية بأنّها: (هي فن استخدام القوى المختلفة، والمواعمة بين الوسائل، والقدرات المتاحة، وبين الغايات، والأهداف المنشودة).

يجدر بنا الإشارة إلى أنّ كلمة (فن) الواردة في التعريف، المقصود بها البراعة، والإبداع في تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال التطبيق والممارسة الفعلية، أمّا (القوى المختلفة)، فمن المؤكد أنّ المقصود ليس القوة العسكرية، فحسب، بل جميع القوى الأخرى من سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وغيرها من قوى الدولة، باستخدام كل الوسائل، والقدرات المتاحة في عملية محكمة، ومتكاملة من جميع الأبعاد، والمواعمة بين تلك الوسائل والأهداف، ومن هنا تظهر لنا الحاجة لتوفر بعض الشروط في الاستراتيجية، ومنها على سبيل المثال الآتي: (٢)

١. **وضوح الهدف:** لا بدّ أن يكون الهدف واضحاً وغير مبهم، ويكون منسجماً مع الاستراتيجيات الأخرى، ويكون داعماً لها في إطار عملية متكاملة.

٢. **الواقعية:** لا بدّ أن تحاكي الاستراتيجية الواقع، وتكون الأهداف على قدر الإمكانيات، ويستلزم عنصر التكافؤ بين الأهداف والقدرات المتاحة.

٣. **الاستمرارية:** إنّ من أهم صفات الاستراتيجية الاستمرارية، لأنّ أهداف الدولة مستمرة، ولا نهاية لها، لذلك لا بدّ من استمرار الاستراتيجية، ومواكبتها للأحداث، وأحياناً مسابقتها.

٤. **المرونة:** من صفات الخطط الناجعة المرونة، لذلك لا بدّ من مرونة الخطط الاستراتيجية، وسهولة الانتقال إلى الخطط البديلة، مع وضوح تلك الخطط، وبساطتها، وعدم تعقيدها.

(١) منير شفيق، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦،٥٧.

(٢) عبدالقادر محمد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩،٣٠.

من خلال ما تم طرحه يتضح لنا الآتي:^(١)

١. في ظل المنافسة، والبيئة الحركية، لم يعد مقبولاً من المنظمات أن تدار بعقل غير استراتيجي، لا يمكنها من التكيف بشكل أكبر.
٢. هناك أهمية كبيرة لدراسة وضع منظمات الأعمال، لتطوير استراتيجياتها الإدارية وفق أحدث النظريات المعاصرة، وبصفة مستمرة، ضماناً لإحداث هدف التكيف، الذي يبقي المنظمة في أفضل حالاتها، والتي توفر لها شروط تحقيق أهدافها، وغاياتها النهائية.
٣. إنَّ انتقال مصطلح الاستراتيجية من العلوم العسكرية إلي عالم الأعمال، والتطور الذي أصابه في حوض العلوم الإدارية، وخبرائها الممارسين، قد أدى إلي انبثاق مصطلح جديد، نسبياً، في العلوم الإدارية هو "الإدارة الاستراتيجية".

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

ظهرت الإدارة الإستراتيجية من رحم الإدارة، ومن رحم التخطيط الاستراتيجي، وتطورت، وشاركت في التطور نظراً لتطور الحياة، وسرعة التغيير فيها، وهي - كما يعتبرها بعض الكتاب - الإطار العام الذي يحوي الاستراتيجية، إنَّ النظر بتمعن يبين أنَّ هناك تداخلاً كبيراً بين هذه المسميات، وأنَّ كلاً منها أثر في الآخر، سواءً في ظهوره، أو تطوره، ومن المعلوم أنَّ الإدارة الاستراتيجية هي حلقة في سلسلة علم الإدارة، وتطورت بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وظهرت نتائج هذا التطور في الحصيلة النهائية للدول، والمنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية، وتفوقها على غيرها ممن لم يستخدم هذه الإدارة، وقد تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية كثيراً، ولا يزال يتطور، وفي مرحلة من النضج والاستمرار في التطور، ويتميز بسمه التغيير، لأنَّها سمة الحياة، والعصر، وسمة منظمات الأعمال، وحياة السوق، ويمكن تلمس مفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال التعريفات التالية:

١. يعرفها (Kotler) بأنَّها (عملية تنمية، وصياغة العلاقة بين المنظمة، والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة، وأهداف، واستراتيجيات نمو، وخطط للمحافظة على الأعمال لكل العمليات، والأنشطة التي تمارسها المنظمة)^(٢).
٢. ويعرّف (Glueck) الإدارة الاستراتيجية بأنَّها (سلسلة من القرارات، والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية، أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة)^(٣).
٣. أمّا (Higgins) فيرى بأنَّها عملية مبادرة، وفعل أكثر من مجرد تخطيط، ويعرفها بقوله: (إنَّ الإدارة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة، وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها)^(١).

(١) كاظم نزار ركاوي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ٤٥.

(٢) عبدالعزيز صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، ص ٤٥.

(٣) سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الأردن، عمان، دار اليازوري للنشر، ص ١٧.

٤. يرى آخرون أنها (عمليات إدارية شاملة، ومستمرة موجهة نحو صياغة، وتنفيذ استراتيجيات فعالة، وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص، والتحديات)^(١).

٥. ويرى آخرون أنّ الإدارة الاستراتيجية (هي مفهوم واسع يشتمل على مضامين لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية، وإنما كذلك المراحل اللاحقة لتحديد مهمة، وأهداف أية منظمة ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية لها، فهي سلسلة مترابطة من المراحل)، ويمكن للإدارة العليا أن تحقق من خلالها المهام الآتية^(٢):

أ. تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

ب. تحليل عناصر القوة، والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

ج. صياغة رسالة مهمة للمنظمة.

د. تنفيذ الاستراتيجيات، وتهيئة الموارد الكافية لها.

هـ. التأكيد على مجال أنشطة الرقابة الاستراتيجية من أنّ أهداف المنظمة قد تحققت.

٦. أمّا (Thompson) فيقدّم مفهوماً شمولياً للإدارة الاستراتيجية فهي: عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها، وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب، وإنجاز تلك الأعمال، وتخمين مستوى التقدم، وتقويمه، والنتائج المتحققة^(٣).

٧. أمّا (Row) فهو يرى أنّ الإدارة الاستراتيجية تركز اهتمامها على البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة، وأنّ هدفها الرئيس هو تحقيق التناسب في البيئة الداخلية بين قابليات المنظمة (القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسة، والمحافظة على قيم المنظمة، وقد أشار إلي أنّ أي نظام للإدارة الاستراتيجية يجب أن يشتمل على مجموعة من الخطوات، تتمثل في تحديد القيم الأساسية للأعمال، والأهداف التي تبرز من خلالها، وتتبناها المنظمة، وتخمين، وتقويم البيئة الداخلية (القوة والضعف)، وتحديد الوحدات التنظيمية، وتخصيص الموارد اللازمة لها لتحقيق أهداف المنظمة، وبناء التركيب التنظيمي، ونظم المعلومات، والتوجيه، والقيادة، وقد تبنى هو وثلاثة من زملائه ما يسمى نموذج العوامل الأربعة للإدارة الإستراتيجية، كما هو موضح في الشكل رقم (١/١)^(٤).

(١) المرجع السابق، ١٧.

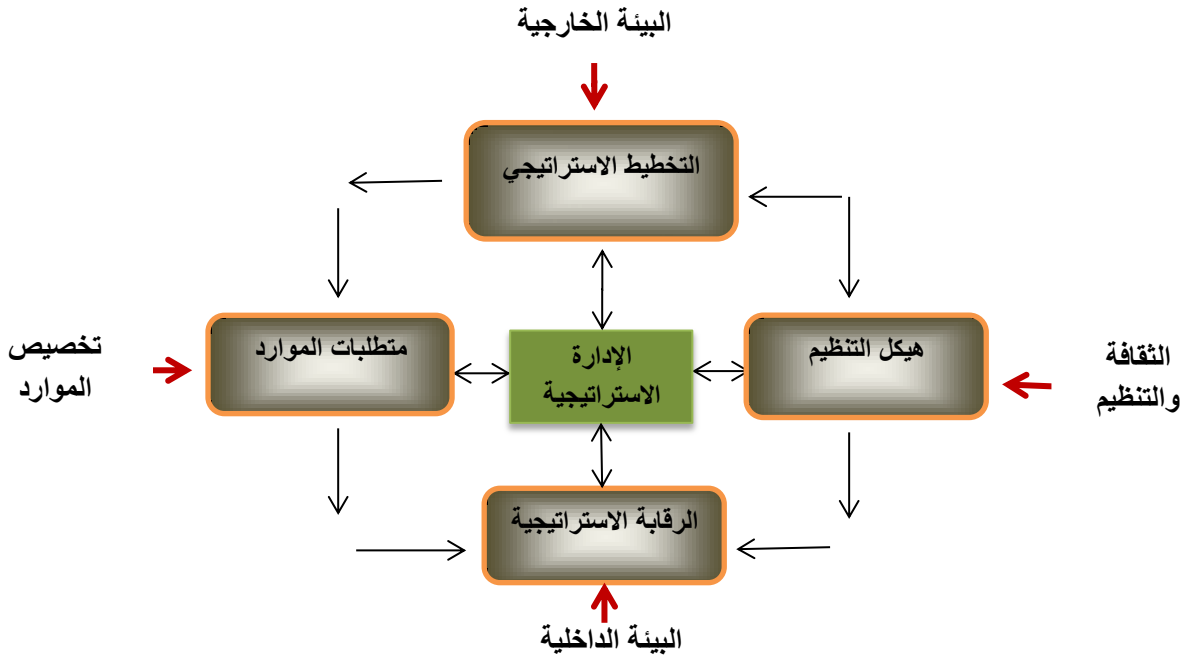
(٢) صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ص ٢٦١.

(٣) عبد العزيز صالح حبتور، مرجع سبق ذكره، ص ٤٥.

(٤) صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦١.

(٥) عبد العزيز صالح حبتور، مرجع سبق ذكره، ص ٤٥.

(الشكل ١/١) نموذج العوامل الأربعة للإدارة الاستراتيجية



المصدر: عبدالعزيز صالح الحبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، عمان، ص ٤٦.

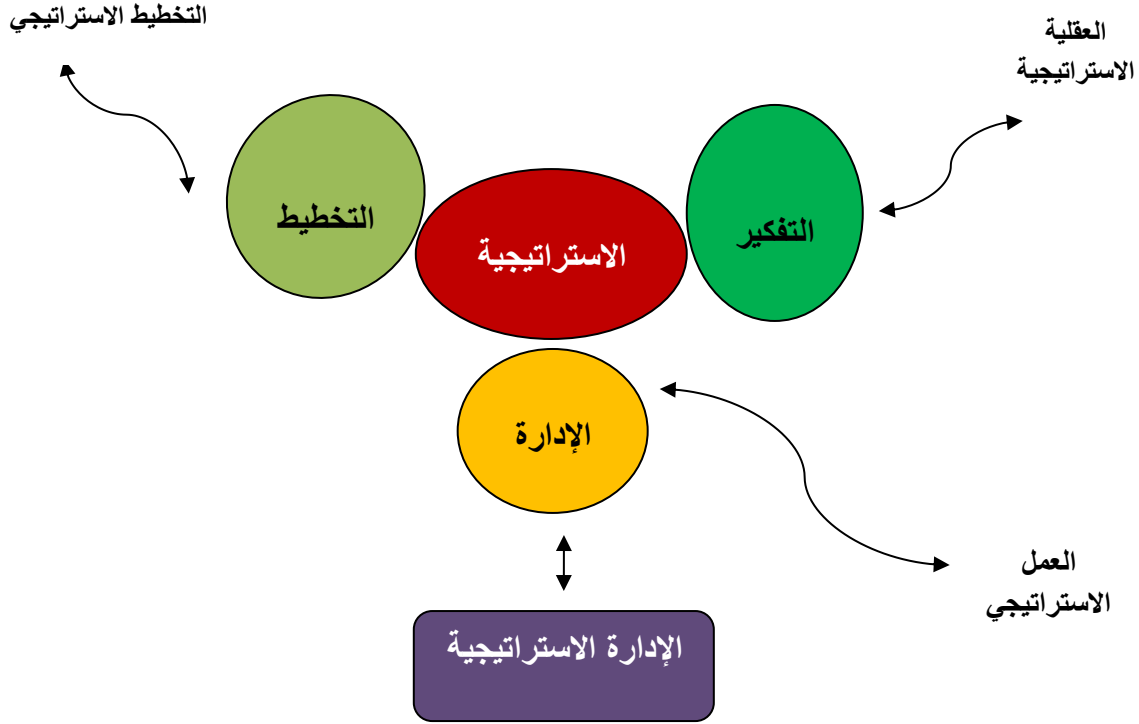
دوائر العمل الاستراتيجية: (١)

لا يمكن للتخطيط الاستراتيجي وحده، مهما كان فاعلاً، ومتقناً، أن يؤدي إلى نجاح المنظمات والمؤسسات، فهو لا يعمل في فراغ، ولا يأتي من فراغ، فنجاح المنظمات، والمؤسسات مرهون - بعد توفيق الله عز وجل - بوجود ما سماه عبد العزيز محمد الحر (ثلاثية النجاح) ، ولكل من هذه العناصر دور أساسي في نجاح المنظمات وإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، ومحصلة التفاعل الإنسجامي، والتفاعلي بين هذه العناصر، ودرجته، هو المسؤول عن تحديد مستوى النجاح الذي يمكن أن تحققه المنظمة، وهذه الثلاثية كما في الشكل رقم (١/٢) هي:

١. التفكير الاستراتيجي.
٢. التخطيط الاستراتيجي.
٣. الإدارة الاستراتيجية.

(١) عبد العزيز محمد الحر، التخطيط الاستراتيجي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول مجلس التعاون الخليجي. ص ٤٠.

(الشكل ١/٢) دوائر العمل الاستراتيجية



المصدر: عبد العزيز محمد الحر، التخطيط الاستراتيجي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول مجلس التعاون الخليجي، ص ٤٠.

وبالرغم من تباين وجهات نظر هؤلاء الباحثين، في تحديدهم لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، لكنهم يتفقون على الآتي:^(١)

١. في ظل المنافسة، والبيئة الحركية (الديناميكية)، لم يعد مقبولاً من المنظمات أن تدار بعقل غير استراتيجي، لا يمكنها من التكيف بشكل أكبر وفعال مع المستجدات.
٢. إنّ الإدارة الاستراتيجية حقل سريع التطور، ينظر إلى المنظمة ككل، ويحاول أن يفسر لماذا ينمو، ويتطور بعض المنظمات، بينما يتوقف، ويفلس البعض الآخر؟
٣. تمثل الإدارة الاستراتيجية اختصاصاً أصيلاً للإدارة العليا، ذلك لأنّ نجاح المنظمة يعتمد على المهارة، والقدرة على تحديد معالم الطريق الذي تسلكه في مواجهة ظروفها البيئية، والإدارة العليا هي وحدها القادرة على تحقيق ذلك، لأنّها تستطيع ربط المنظمة بالبيئة، وتحقيق التوازن بين الأجزاء المكونة للمنظمة، وضمان توافق الأداء مع الأهداف المحددة.

(١) كاظم نزار ركابي، مرجع سابق ذكره، ص ٦٠،٥٩.

٤. تعد الإدارة الاستراتيجية، وفق المفاهيم الواردة أعلاه، أداة تنسيقية، ذلك لأنّ الاستراتيجية تقدم تفسيراً موحّداً للموضوعات المطروحة، وبذلك تضمن تكامل الجهود، والتوفيق والانسجام بينهما، سواءً في التوقيت، أو الاتجاه.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:^(١)

إنّ تزايد إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة

(الكبيرة، والصغيرة) مرده وجود عاملين أساسيين، يتفاعلان معاً:

١. **الأول:** إنّ إيمان الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية، واعتمادها في إطار العمل الأني، والمستقبلي، من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة.

٢. **الثاني:** إنّ اعتماد الإدارة الاستراتيجية أصبح الآن خياراً استراتيجياً بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات، نظراً لما تواجهه من تحديات (غير عادية) عديدة محلية، وإقليمية، وعالمية، وبالتالي فإنّ التفكير بإدارة العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية، ما عاد مجدياً في يومنا هذا. أمّا محسن طاهر الغالبي فيرى أنّ أهمية الإدارة الاستراتيجية تتبع من المهام الرئيسة للإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:^(٢)

١. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى، ومتغيرات تسود في البيئة العامة، أو تلك التي توجد في بيئة المنافسة.

٢. ترقية صورة المنظمة، والتي تظهر ظروفها، وقدراتها، ومواردها الداخلية.

٣. صياغة مهمة، ورسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارة محددة تعكس غرضها الرئيس، وفلسفتها، وأهدافها.

٤. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، والاستراتيجيات العامة، التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

٥. تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل، والاستراتيجيات العامة.

٦. تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المنظمة، والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

٧. تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة، ومواردها، وظروفها البيئية.

(١) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص. ١٩.

(٢) طاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ٥١.

٨. تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، والأفراد والهيكل، والتكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.
٩. تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية، والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

أما سعد غالب فيقتصر المهام الرئيسة للإدارة الاستراتيجية على الآتي: (١)

١. متابعة وتقييم أداء المنظمة كنظام متكامل، إلى جانب تحليل أداء المنظمة.
٢. تحديد مركز المنظمة الاستراتيجي، وتقييم الأداء ككل.

فوائد الإدارة الاستراتيجية: (٢)

١. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بمجريات الأمور، والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها، وبالتالي نمو المنظمة.
٢. استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المنظمات، من خلال اعتمادها الإدارة الاستراتيجية، الاستيعاب الأفضل، والتأثير في الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياساً في وضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة، وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة، ويحجم نقاط الضعف داخلياً.
٣. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أنّ المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية، هي أكثر نجاحاً من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية، والمالية للمنظمة، ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى.
٤. تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الاستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات، التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة، نظراً لتأثيرها الفطرية على أمور السوق.
٥. التخصيص الفعال للإمكانات والموارد: تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها، وإمكاناتها بطريقة فعالة، وبما يضمن استغلال نقاط القوة، والتغلب على نواحي الضعف.

(١) سعد غالب ياسين، مرجع سابق ذكره، ص ١٧.

(٢) مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠، ١٩.

التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

هناك مجموعة من التحديات من الضروري إثارها من أجل التمكن فيها، وأخذها في الحسبان عند صنع القرارات الإدارية، من بين هذه التحديات ما يلي:^(١)

١. تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: نعيش اليوم في عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره، عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان، والمكان، بين ما هو قديم وجديد، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والمعلوماتية، ومن ثمّ، فقد أصبح وضع الاستراتيجيات، والتعامل مع الفرص، والتهديدات، أمراً حيوياً، وهاماً في مختلف أنواع المنظمات العربية.

٢. ازدياد حدة المنافسة: لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر، وجودة المنتج فقط، كما كان الوضع سابقاً، بل تعدت الآن، أسس المنافسة، لتشمل كل أنشطة المنظمة، ولتصبح منافسة كونية أيضاً (Global Competition)، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدي وضع خطط استراتيجية كفوءة، وبعيدة المدى لمعالجة، وضع المنظمة في أسواق مختلفة.

٣. التحالفات الاستراتيجية: لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول، وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، وهذه العوامل، وغيرها، جعلت الشركات، (اليابانية مثلاً)، تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى، بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر، والتطورات الأخيرة في صناعة السيارات تؤكد هذا الاتجاه، حيث نجد مثلاً، التحالف القائم بين شركة (Toyota)، وشركة (GE) من أجل إنشاء مشروع لتطوير تصنيع السيارات، ونفس الشيء يقال بالنسبة للتحالفات القائمة بين شركتي (Ford)، و (Mazda)، و (Nissan)، و (Ford)، وبين شركتي (Samsung) و (Philips) في مجال، وصنع التليفزيون ذي الصورة المجسمة.

٤. ندرة الموارد: كما أصبح الصراع على موارد الطاقة، والماء، والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر، وبالمواصفات المطلوبة، وفي الوقت المناسب، فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج، وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر.

ظهور المنظمات المتعلمة:

أمام التغيرات البيئية السريعة، وغير المؤكدة، أصبح لزاماً على المنظمات امتلاك القدرة على

(١) المرجع السابق، ص ٢١، ٢٢.

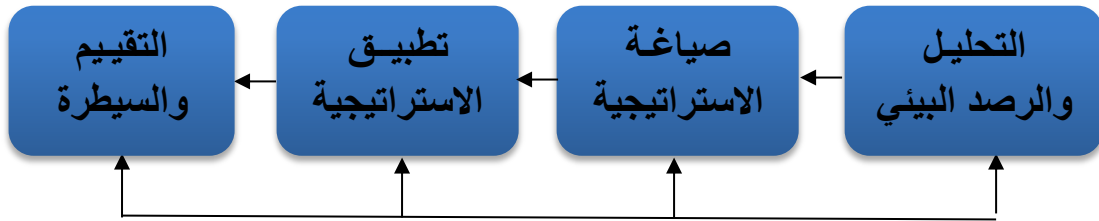
التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة استراتيجية، تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، وتتطلب المرونة الاستراتيجية التزاماً طويلاً للأمد، لتطوير، وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب إلزامية أن تصبح المنظمة متعلمة، وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة (Knowledge)، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة استراتيجية في أي مكان على المدى البعيد، وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة، أو تطوير المنتجات الحالية، وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة، والقوة، بمعنى أن بالإمكان استخدامها، إما لزيادة، أو تقليل المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تتلخص في أربع مراحل تتفاعل مع بعضها البعض كما يوضحها الشكل رقم (١/٣):^(١)

١. التحليل، والرصد البيئي، ويتضمن التحليل للبيئة الداخلية، والخارجية.
٢. صياغة الاستراتيجية، أي التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.
٣. التطبيق الاستراتيجي.
٤. التقويم، والسيطرة.

(الشكل ١/٣) المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية



المصدر: مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص. ١٩٠.

وتتميز هذه المراحل- التي تشكل في مجملتها عملية (Process)- عدة خصائص أساسية منها الآتي:

١. **أولاً:** إنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
٢. **ثانياً:** إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها، أي أن التغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر في المراحل الأخرى (السابقة أو اللاحقة)، فالتغيير في رسالة المنظمة يؤثر على تغيير

(١) المرجع السابق ص ٢٣ ، ٢٤.

أسلوب التعامل مع البيئة الداخلية، والخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها، كما أنّ نتائج تقييم البيئة قد تؤدي إلي تعديل في الرسالة، وهكذا.

٣. **ثالثاً:** الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى.
٤. **رابعاً:** ينبغي النظر إلي الإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية، تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات، تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية، وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الجديدة والحديثة من علوم الإدارة والتي اهتمت بها الدول المتقدمة ومنظمات الأعمال فيها مما أكسبها ميزة تنافسية في محيط تلك الأعمال، واكتسب التخطيط الاستراتيجي شهرة واسعة على مستوى العالم، ووجد إقبالاً كبيراً من منظمات الأعمال وفي شتى المجالات سواء الخدمية أو الأعمال الإنتاجية أو غيرها لما يتميز به هذا التخطيط عن غيره وسرعة حركته وعدم استكانته للواقع المرير الذي تعاني منه المنظمات أي ما يسمى بالبيروقراطية وإسهامه في الشفافية وتعزيزه لأخلاقيات بيئة الأعمال والتزامه بالمثل العليا واستجابته للمتغيرات في بيئة الأعمال وتحليل الفرص والمخاطر واستغلال نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف مما أكسبه ثقة المنظمات المختلفة، لذا فالتخطيط الاستراتيجي يعرّف (بأنه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها)^(١)، ولقد تطرق لتعريفه كثير من الكتاب والدراسات بتعريفات مختلفة على النحو التالي:

١. يقول أحمد الكردي: أنّ التخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات، فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، ولا تستخدم إلا لغرض واحد - مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى - ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل، ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للمتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أنّ أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف.
٢. ويعرّف شتاينر التخطيط الاستراتيجي (بأنه الإجراءات الرسمية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية وتختلف هذه الإجراءات من منظمة لأخرى وتتكون من مراحل مهيكلة مترابطة ومتعاقبة)^(٢).
٣. ويقول محمود موسى عن التخطيط الاستراتيجي: (بأنه العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات، ووضع الاستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة في

(١) أحمد الكردي، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري بتاريخ ٢٠١٢/٤/٧م
www.ahmedkordy.blogspot.com

(٢) Stener George a.et al management policy and strategic page ١٠.

- استخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها, ويتطلب هذا النوع من التخطيط معلومات خاصة بالبيئة من خارج المنظمة^(١).
٤. ويقول فريد آل فراي وآخرون: (التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية قوية تساعد قادة الأعمال على فهم بيئتهم والاستجابة لها وبشكل الفهم والاستجابة جوهر التخطيط الاستراتيجي وروحه)^(٢).
٥. ويقول بيتر دركر (Druker): (التخطيط هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل, وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفير نظام للتغذية العكسية للمعلومات)^(٣).
٦. ويقول أحمد ماهر: (إنّ التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع) ويقول أيضاً في هذا الصدد: (إنّ التخطيط الاستراتيجي هو التصميم والتبصر برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيس وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك)^(٤).
٧. وقد أشارت نادية العارف إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل, فالتخطيط الاستراتيجي اذن هو:^(٥)
- أ. كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة.
- ب. التبصر بملامح الشركة في المستقبل.
- ج. تصوّر توجهات ومسار الشركة في المستقبل.
- د. تحيّل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.
٨. ويقول عبد العزيز الحبتور في هذا السياق: (إنّ التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما يحدث وتخصيص الموارد والامكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة).
٩. ويقول عبد العزيز محمد الحر في هذا السياق: (إنّ التخطيط الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيقها ومن ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية)^(٦).

(١) محمود عبد اللطيف موسى, التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري, ص ١٠٠, ١٠١.

(٢) فريد آل فري وآخرون, تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة, مكتبة العبيكان الرياض, ص ٣٧.

(٣) نجم العزاوي, بحث بعنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات, الفرص, الأفاق), مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع جامعة الزرقاء الخاصة, بتاريخ ٣-١١/٥-٢٠٠٩م, ص ٥.

(٤) أحمد ماهر, مرجع سبق ذكره, ص ١٨, ص ٢٤.

(٥) نادية العارف, مرجع سبق ذكره, ص ١٨.

(٦) عبد العزيز محمد الحر, مرجع سبق ذكره, ص ١٠.

١٠. ومما سبق وبالرجوع لكل التعريفات السابقة فإنّ الباحث يعرف التخطيط الاستراتيجي (بأنّه فن التنبؤ بالمخاطر المحتملة وإيجاد وصنع الاختيارات والبدائل طويلة الأجل وتمحيص وتحليل تلك البدائل واختيار أفضلها والمواعمة بين الوسائل والقدرات لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة).

التشابه في المصطلحات بين الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:^(١)

من خلال ما تقدم من إثراء فكري طرحه بعض مفكري الإدارة وهم يحددون سمات مصطلحات التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، والاستراتيجية، يمكن ملاحظة أنّ أهمّ صفة تشترك فيها هذه المصطلحات هي سمة التخطيط، حيث أنّ جميع المصطلحات تتطوي على العملية التخطيطية.

ولو افترضنا أنّ العملية التخطيطية هرمياً وقسمنا هذا الهرم إلى مستويات فإنّ لكل من هذه المصطلحات مكاناً يحتله في هذه العملية والتي يعد التخطيط الإطار العام لهذا الهرم، إلا أنّ الاختلاف بينها يقع في طبيعة المصطلح، فإذا كانت الاستراتيجية تعنى بتصور صورة المستقبل في المدى البعيد، فالإدارة الاستراتيجية تقوم بتكوين الصورة ثم تحديد طرق تنفيذها وتقييم شكل التنفيذ من خلال معايير مناسبة.

أمّا إذا كان التخطيط الاستراتيجي يرسم طرق تحقيق الصورة، فالذي يمارس عملية الرسم هو إدارة العمليات، من هنا، يمكن القول: إنّ الإدارة تمثل الحلقة الكبيرة، ولا تكون الإدارة الاستراتيجية سوى فرع من الفروع المتعددة للإدارة والتي يهتم منها إدارة العمليات وإدارة التكتيك، وعليه يمكن القول: أنّ الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، تشتركان في بؤرة مركزية هي الاستراتيجية وتختلفان من حيث مستوى التكوين فرداً أو إدارة، بينما يشترك التخطيط والتخطيط الاستراتيجي في بؤرة مركزية هي التخطيط، بيد أنّ التخطيط الاستراتيجي يختلف عن باقي أنواع التخطيط الأخرى العمليّة أو التكتيكي، من حيث أنّ التخطيط الاستراتيجي يتضمن في أكثره استراتيجية وفي أقله عمليات على عكس التخطيط العمليّ والتكتيكي اللذين يتسمان بالإجراءات التنفيذية.

ويجدر بنا أن نذكر قول سعد غالب ياسين حيث يقول: (تختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العمليّ في عدة أوجه فمن ناحية تعتبر الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده والتخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية كما يعتقد البعض لأنّ الإدارة الاستراتيجية تعنى بإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت.

لهذا السبب تهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة وتحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي أي أنّ الإدارة الاستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أنّ التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث

(١) هشام عبد الله الغريزي، الإدارة الاستراتيجية، دراسة تحليلية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ص ٣٧.

وتخصيص الموارد والإمكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة^(١)، وهكذا يظهر أنّ المستوى الإداري لهذه المصطلحات مختلف نحو الصعود الهبوط بإستثناء الإدارة الاستراتيجية حيث يكون موقعها دائماً في قمة الهيكل التنظيمي، ويتضح مما تقدم أنّ العلاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية حيث يعد نجاح الإثنين أمراً حيوياً لنجاح المنظمة، وبالمقابل عدم كفاءة الإدارة الاستراتيجية سيؤدي حتماً إلى عدم كفاءة التخطيط الاستراتيجي والعكس صحيح.

ماهية التخطيط الاستراتيجي:

يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي من أربعة اتجاهات على النحو التالي^(٢):

الاتجاه الأول: التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تبدأ بالآتي:

١. تحديد الأهداف.
٢. وضع الاستراتيجيات.
٣. وضع سياسات لتحقيقها.
٤. وضع الخطط التي تحقق النتائج المرغوب تنفيذها من الاستراتيجيات.

الاتجاه الثاني: الأثر المستقبلي للقرارات الحالية وهو:

١. إنّ جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي هو التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية.
٢. معرفة امكانية الاستفادة من الفرص.
٣. تجنب التهديدات.
٤. يهدف إلى تصميم ورسم هدف مرغوب فيه وكيفية تحقيقه.

الاتجاه الثالث: يعتبر التخطيط الاستراتيجي فلسفة إدارية متكاملة، لأنّه يتطلب ضرورة التأمل باستمرار في أحوال المنظمة ومستقبلها، وهو ليس مجرد هياكل تنظيمية، وخطوات إجرائية، وأساليب عملية، بل رؤية مستقبلية.

الاتجاه الرابع: التخطيط الاستراتيجي هو نظام متكامل يربط بين كل من:

١. الخطط الاستراتيجية.
٢. البرامج متوسطة الأجل.
٣. الموازنات قصيرة الأجل.
٤. خطط التشغيل.

(١) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ١٨.

(٢) محمد عبد الغني حسين هلال، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، ص ٥٤، ٥٥.

أنواع التخطيط الاستراتيجي:

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى أربعة أنواع حسب ما يرى أحمد ماهر (١):

١. التخطيط الاستراتيجي الكلي:

يركز هذا النوع من التخطيط في عملية صنع الاستراتيجية على مستوى الشركة ككل، والتأكد من أن كل وحدة أعمال في محفظة الشركة تضيف شيئاً ما إلى الأداء الكلي، والشركة في هذه الحالة تواجه مشكلة كيفية تحقيق أداء مرتفع ومستقر من خلال محفظة الأنشطة المتنوعة للشركة.

٢. التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال:

هو التخطيط الذي يركز على توجيه وإدارة وحدات أعمال المنظمة، والتي قد تتمثل في شكل خطوط الإنتاج، أو المصانع، أو الأسواق المختلفة، أو الإستثمارات الرئيسية للمنظمة، وإدارة وحدة أعمال معينة، وبمعنى

آخر تتعامل هذه الاستراتيجية مع العناصر التالية:

- أ. كيفية التنافس بشكل ناجح وتحديد أي نوع من المزايا التنافسية يمكن أن تتبعه الشركة.
- ب. ما هي المداخل الرئيسية التي يمكن اتباعها في كل وحدة نشاط (مثل مصنع وسوق وخط إنتاج)، بغرض تنفيذ الخطة الكلية لمستوى النشاط في المنظمة.
- ج. مدى الاستجابة إلى التغيرات في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

٣. التخطيط الاستراتيجي الوظيفي:

ويشير هذا التخطيط إلى التحركات الوظيفية التي تتبعها المنظمة بغرض تدعيم التخطيط الاستراتيجي الكلي والتخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال، وتظهر الحاجة إلى خطط استراتيجية مساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج، التسويق، المبيعات، التوزيع، التمويل، الموارد البشرية، نظم المعلومات، وهكذا فعلى سبيل المثال تتكون الاستراتيجية الوظيفية في مجال التسويق خطة الإدارة عن كيفية تنفيذ أنشطة البيع بغرض إنجاز أهداف البيع ودعم استراتيجية وحدة الأعمال.

٤. التخطيط الاستراتيجي التشغيلي:

وهو ذلك التخطيط الذي يركز على الجوانب التشغيلية في الإدارات والأقسام والفروع الجغرافية، ويهتم بقضايا لها علاقة بالعمليات اليومية والأسبوعية والشهرية، وبالرغم من تركيزها على قضايا تشغيلية سريعة إلا أنها تستند على أنواع التخطيط الاستراتيجي الأعلى، وتعتمد عليه في التوصل إلى التحركات التشغيلية، وعلى الرغم من أن هذا التخطيط أقل من الذي تغطيه بالمقارنة مع صنع الاستراتيجية في المستويات الأعلى، إلا أنها تحقق التكامل بين الاستراتيجيات، فعلى سبيل المثال، فإن مدير منطقة جغرافية معينة عليه أن يقدم تفاصيل الاستراتيجية التي يتبعها حسب ظروف هذه المنطقة.

(١) أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص ٣١٤، ٣١٥.

عناصر التخطيط الاستراتيجي:

- إنّ التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة هي^(١):
١. المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي أنّها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية، والتي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإنّ هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.
 ٢. العملية: فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، متى يتم اتخاذها؟ ومن يقوم بها؟ والعملية مستمرة نظراً للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.
 ٣. الفلسفة: فالتخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريق في الحياة، وثقافة واقتناع ينبغي توفره لدى القائمين عليه.
 ٤. الهيكلية: والتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الاستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى، وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاثة، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية

أساليب التخطيط الاستراتيجي:

هناك أسلوبان رئيسان يستخدمان في مجال التخطيط الاستراتيجي^(٢) يعتمد الأول على الحدس والخبرة الشخصية، بينما يعتمد الثاني على أسس وقواعد منهجية، وهناك عدد من العوامل التي تحدد طبيعة أسلوب التخطيط المستخدم في المؤسسة، أهمها؛ مستوى قدرات ومهارات القائمين على عملية التخطيط في المؤسسة، ومدى رغبة الإدارة العليا وإيمانها بنجاحة أي من الأسلوبين، وفيما يلي شرحاً مختصراً لكل أسلوب منهما:

١. أسلوب الاعتماد على الحدس والخبرة الشخصية:

في مثل هذا الأسلوب يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاعتماد على الخبرة السابقة للقائمين على عملية التخطيط، وفي هذه الحالة لا يتم اعتماد قواعد وأسس واضحة ومحددة ومكتوبة وإنما يتم الاعتماد على الخبرة السابقة والقدرات الذهنية والشخصية، وهذا الأسلوب وعلى الرغم من أنه غير شائع الاستعمال إلا أنّ تجارب بعض المؤسسات أثبتت نجاحه بسبب القدرات المميزة للإدارة وللمشرفين على عملية التخطيط.

(١) حمادي يوسف والشيوخ فؤاد، التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد ٦ جامعة مؤتة، ص ١٢٦، ١٢٥.

(٢) (منتديات شبكة المهندسين، بتاريخ ٢٠١١/١١/١٢ م) www.almahands.org/forum.

٢. أسلوب الاعتماد على الأسلوب المنهجي:

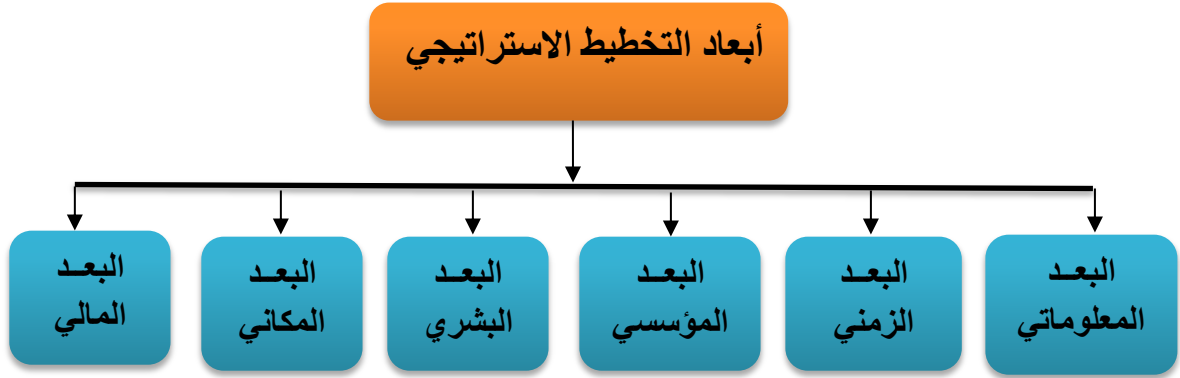
وفي هذا الأسلوب يتم اتباع منهاج محدد ومتسلسل قائم على مجموعة من الإجراءات تحدد واجبات ومهام كل طرف في المؤسسة، وذلك وفق أسس محددة تكون في العادة مدونة في دليل خاص يسمى (دليل التخطيط الإستراتيجي)، وفي مثل هذا الأسلوب يتم الاعتماد على الأبحاث والدراسات التي يتم إعدادها بطريقة منهجية وعلمية في إعداد خطة مكتوبة وواضحة المعالم.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

- هنالك عدة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي انظر الشكل رقم (١/٤):^(١)
١. **البعد المعلوماتي:** كما نعلم جميعاً ونحن في عصر العولمة إنّ البعد المعلوماتي له أهمية قصوى بل يمثل البعد الأهم والأساسي في التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم عليه ويساعد في تشكيل وتطوير الأبعاد الأخرى.
 ٢. **البعد الزمني:** يلعب هذا البعد دوراً حيوياً ومهماً في عملية التخطيط الاستراتيجي للمساعدة في وضع الخطة الاستراتيجية فلا بد من أن يكون هنالك بعداً زمنياً محدداً لتلك الخطة يوضح فيها البداية والنهاية لتلك الخطة مع المرونة للتعديل عليها إذا لزم الأمر.
 ٣. **البعد المؤسسي:** يتمثل في قسمين أساسيين يتمثل الأول بإصدار التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية أما القسم الثاني فيتمثل في تشكيل وإنشاء المنظمات والمؤسسات والأقسام اللازمة للتنفيذ.
 ٤. **البعد البشري:** ويشكل جانبين مهمين في عملية التخطيط الاستراتيجي فهو بمثابة الإدارة المنفذة للخطة وفي نفس الوقت الجانب المخطط لها.
 ٥. **البعد المكاني:** لكل خطة أرض تنفذ عليها وأهمية هذا البعد أنّه يساعد في تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها التخطيط.
 ٦. **البعد المالي:** هذا البعد له أهمية قصوى لأنّه يلزم إعداد وتنفيذ الخطة مسائل الموارد المالية المتاحة والعمل على إيجاد كافة السبل لتوفيرها للقيام بالتخطيط الاستراتيجي على أكمل وجه ولتلك الأبعاد داعمة هامة منها الاحصائيات الصحيحة والبحث العلمي المتطور.

(١) محاضرة التخطيط الاستراتيجي، الأكاديمية العسكرية العليا بجمهورية السودان، ص ٢، ص ٣.

الشكل رقم (١/٤) أبعاد التخطيط الاستراتيجي

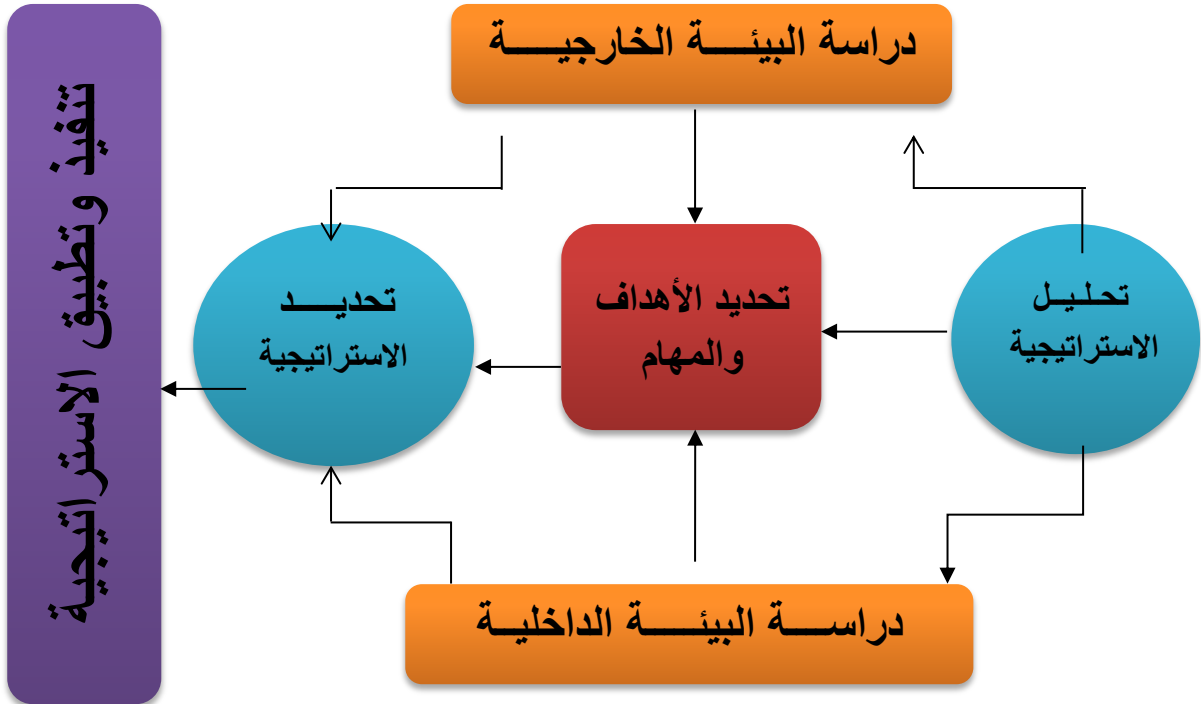


المصدر: من تصميم الباحث.

الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي: (١) انظر الشكل ١/٥.

١. تحليل الاستراتيجية الحالية إن وجدت.
٢. دراسة البيئة الخارجية وذلك لتحديد الفرص والتحديات.
٣. دراسة البيئة الداخلية للتعرف على الموارد المتاحة ولتحديد نقاط الضعف والقوة.
٤. تحديد الأهداف والمهام الجديدة.
٥. تحديد الاستراتيجية الجديدة لتحقيق الأهداف والمهام الجديدة.
٦. تطبيق الاستراتيجية الجديدة.

الشكل رقم (١/٥) الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي



المصدر: من تصميم الباحث.

(١) المرجع السابق، ص ٥.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمر التخطيط الاستراتيجي بثلاث مراحل رئيسة تشمل كل ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ويتفرع منها البقية وهي: المرحلة الأولى مرحلة الإعداد وبناء الاستراتيجية، والمرحلة الثانية مرحلة تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، والمرحلة الثالثة والأخيرة مرحلة تقويم ومراقبة تنفيذ الاستراتيجية.

المرحلة الأولى - مرحلة الإعداد وبناء الاستراتيجية:

هي تعتبر المرتكز الأول في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي أهم وأصعب تلك المراحل وتشمل كلاً من الآتي:

١. تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
٢. تحديد رسالة المنظمة.
٣. دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وما يسمى بالتحليل الرباعي (SWOT).
٤. تحديد الغاية والأهداف للمنظمة.
٥. وضع وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.
٦. صياغة الاستراتيجية بالشكل النهائي.

المرحلة الثانية - تنفيذ الاستراتيجية: وهذه المرحلة هي من أهم المراحل وتوضح مدى النجاح في تطبيق وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي لذلك لابد من اتباع الخطوات والعوامل التالية التي تساعد على تنفيذ هذه المرحلة^(١):

١. الخطوات:

- أ. تحديد المشروعات المختلفة والمقترحة.
- ب. تحديد الميزانيات اللازمة.
- ج. تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها للتنفيذ.

٢. العوامل:

- أ. الهيكل التنظيمي اللازم للخطة الاستراتيجية.
- ب. الأبنية التنظيمية الداعمة للاستراتيجية.
- ج. النظم الإدارية الداعمة للاستراتيجية.

المرحلة الثالثة - تقويم ومراقبة تنفيذ الاستراتيجية: هذه هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وهي مهمة للغاية وهي متابعة وتقويم الموقف البشري والمؤسسي والاستفادة من التغذية العكسية وتقويم أي خلل أو اعوجاج قد يحصل أثناء تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

(١) محمد عبد الغني حسين هلال، مرجع سبق ذكره ص ١٠٨.

المطلب الثاني - أهداف وخصائص وأهميّة التخطيط الاستراتيجي:

أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي:

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي^(١):

١. مواجهة عدم التأكد من بيئة عمل المنظمة.
٢. التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
٣. تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف عليها وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
٤. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
٥. توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
٦. توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
٧. تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
٨. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
٩. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
١٠. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
١١. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
١٢. التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
١٣. توجيه الموارد والإمكانيات في الاستخدامات الاقتصادية.
١٤. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
١٥. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

ويرى محمود عبداللطيف موسى بأن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق سبعة أمور وعلى

النحو التالي:^(٢)

١. نظرة مستقبلية لتحقيق الرؤية.
٢. ارتباط الرسالة بتحديات المستقبل.
٣. استخدام أسلوب التفكير التحليلي.

(١) أحمد الكردى، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري بتاريخ ٢٠١٢/٤/٧م
www.ahmedkordy.blogspot.com

(٢) محمود عبد اللطيف موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١٢.

- ٤ . تحديد الأولويات والأساليب والبدائل.
- ٥ . توظيف الموارد في ضوء الاحتياجات.
- ٦ . إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل.
- ٧ . إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي: (١)

- ١ . أسلوب عملي على جميع مستويات الإدارة الثلاثة.
- ٢ . نظام شامل ومتكامل لتحديد:
 - أ . خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.
 - ب . مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والأهداف.
 - ج . مجالات تميّز المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة.
- ٣ . رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة في القوة والضعف في أداء الشركة، والبيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات وما يعبر عنه ب(SWOT).

بينما يرى أحمد ماهر بأن سمات وخصائص التخطيط الاستراتيجي تكمن في الآتي: (٢)

- ١ . نظام متكامل يتم بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها.
- ٢ . نظام يحدد شكل ونشاط المنظمة في المستقبل.
- ٣ . نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة الشركة وأهدافها , والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك , وجهود تخصيص الموارد.
- ٤ . نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميّز المنظمة في المستقبل, تحديد أعمال, وأنشطة الشركة في المستقبل.
- ٥ . رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة, والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة, وذلك لتطوير وتنمية مجالات التمييز, والتنافس للمنظمة في المستقبل.
- ٦ . أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا, والإدارة التنفيذية, وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.
- ٧ . أسلوب تحديد النفع الذي سيعود على الأطراف ذات المصلحة للشركات سواء كانت مزايًا اقتصادية أو غير اقتصادية, وهو ما يبرر بقاء الشركة.

فيما يرى أحمد الكردي بأن خصائص التخطيط الاستراتيجي. تحتوي على الآتي: (٣)

- (١) نجم العزاوي, مرجع سبق ذكره ص ٥.
- (٢) أحمد ماهر مرجع سبق ذكره , ص ٢٥.
- (٣) أحمد الكردي, مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري بتاريخ ٢٠١٢/٤/٧ م. www.ahmedkordy.blogspot.com

١. تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية ، وربما في بعض الأحيان عدائية.
٢. التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.
٣. التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابلاً في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.
٤. التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حالياً وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، ... وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعاً من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.
٥. التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتفتيح مستمر.

أهمية التخطيط الإستراتيجي^(١).

للتخطيط الاستراتيجي أكثر من أهمية حسب وجهة نظر كثيراً من الكتاب ومنهم نجم العزاوي حيث يرى أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي:

١. اعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
٢. يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاته.
٣. يوفر الأساس اللازم للتنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة.
٤. النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منظم ومتناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة.
٥. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
٦. تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمنظمة.

أمّا محمد حسين هلال فيرى أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في الآتي^(١).

(١) نجم العزاوي ، بحث بعنوان ، ، مرجع سبق ذكره ص ٦.

١. يزود المنظمة بالفكر الخاص بها.
٢. يساعد على تكوين رؤية استراتيجية.
٣. يساعد على تخصيص الموارد.
٤. يساعد على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
٥. يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا.
٦. يؤدي إلى تطوير وتحسين الاتصال بين المستويات المختلفة.

بينما يرى حسين الجبوري بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي^(١):

١. التخطيط الاستراتيجي يزود منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها.
٢. يساعد على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا.
٣. يسهم في إعداد الكوادر الوظيفية والمهنية للمستويات الإدارية العليا ومشاركتهم في البرامج التدريبية والتأهيلية لتنمية مهارات التفكير والابداع والتجديد.
٤. يفيد الإدارة العليا والوسطى على وضع سلم مناسب للأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمام المسؤولين والمعنيين.
٥. وضع اطار عام واضح المعالم لتحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة من حيث وضوح الرؤية والرسالة والغايات والأهداف المستقبلية.
٦. يسهل للمنظمة عملية السيطرة على الموارد والامكانات المتاحة واستثمارها بشكل أفضل.
٧. يعطي المنظمة الفرصة للتعرف على عوامل الضعف ومعرفة أسبابها وإيجاد السبل لمعالجتها وكذلك معرفة نقاط القوة وتعزيزها.

مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي:^(٣)

١. يزود الشركة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
٢. يزود المسؤولين بأسلوب وملاحم للتفكير في الشركة ككل.
٣. يساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
٤. يساعد الشركة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
٥. يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
٦. يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون.
٧. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الادارية المختلفة.

(١) محمد عبد الغني سيد جلال ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٨ .

(٢) حسين الجبوري ، التخطيط الاستراتيجي في التعليم. الدار العربية للعلوم والنشر، بيروت، ص ٣٢، ٣١ .

(٣) نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠ .

٨. يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ومبادراً يصنع الأحداث لا متلقياً لها.
 ٩. يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
- دوافع استخدام التخطيط الاستراتيجي^(١).**

١. التخطيط يضمن عدم الانحراف عن القواعد السليمة التي يجب اتباعها في إعداد وتنفيذ الخطة.
٢. يضمن التنسيق بين المشروعات والتنمية وضمان عدم إهدار الوقت والجهد والامكانيات.
٣. تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية في المجتمع.
٤. أحداث التنمية المتوازنة بين مختلف القطاعات.
٥. الاستفادة من المنجزات العلمية والاقتصادية والثقافية لبناء الخطة المعتمدة على البيانات السابقة.

مزايا التخطيط الاستراتيجي:^(٢)

١. يقوم على رؤية واضحة.
٢. إنه مبني على تحليل صادق للوضع الحالي.
٣. تشارك فيه جميع الأطراف المعنية.
٤. يركز على احتياجات المؤسسة الداخلية والخارجية.
٥. يساهم في تحسين وضع المؤسسة الداخلية والخارجية.
٦. يساعد في نجاح المؤسسة في تحقيق دورها المستقبلي.
٧. يعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع أفراد المجتمع.

أهم أسباب نجاح التخطيط الاستراتيجي:^(٣)

١. الدقة.
٢. الشمول.
٣. المرونة.
٤. الواقعية.
٥. التدرج.
٦. الحماس.
٧. الابتكار.
٨. روح الفريق.
٩. المتابعة المستمرة.

فوائد التخطيط الاستراتيجي:^(٤)

- (١) محمد حافظ الرهوان, التخطيط لمواجهة الازمات والكوارث, القاهرة هلا للنشر والتوزيع ص ٣١.
- (٢) محمد عبد اللطيف موسى , مرجع سبق ذكره, ص, ١٦.
- (٣) المرجع السابق, ص, ١٧.
- (٤) مصطفى محمود ابو بكر, المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية, الدار الجامعية, الاسكندرية , ص ١١.

١. تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية والخارجية.
٢. التعرف على امكانيات المنظمة الداخلية وما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها وتقويمها.
٣. تحليل بيئة العمل الخارجية وتحديد ما بها من فرص يمكن استثمارها أو قيود وتهديدات يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.
٤. وضع اطار عام متكامل يحدد أدوار كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الادارية في المنظمة ويوفر مقومات التنسيق والعمل المشترك فيما بينها ويوجه جهودها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
٥. يوفر تجانس منهج التفكير وخصائص الممارسات الادارية لدى قيادات ومديري المنظمة.

من أبرز مسوغات التخطيط الإستراتيجي ما يلي:^(١)

١. التخطيط الإستراتيجي يسعى إلى إحداث التغيير في البيئات المعقدة.
٢. التخطيط الاستراتيجي عملية قابلة للتكيف.
٣. التخطيط الاستراتيجي يمثل فكراً إدارياً ومنهجية عملية للمؤسسات.
٤. التخطيط الاستراتيجي يعمل على رفع الروح المعنوية للإدارات.
٥. التخطيط الاستراتيجي يشجع على تكوين شبكة اتصالات مفيدة وفعالة ويساعد في تسهيل آلية الاتصال والتواصل بين كافة المستويات الإدارية.
٦. التخطيط الاستراتيجي أداة من أجل تحقيق النتائج.

العقبات أمام استخدام التخطيط الاستراتيجي:^(٢)

١. تعقيد البيئة وتغيرها المستمر.
٢. تردد المديرين في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.
٣. صعوبة إعداد الخطة الاستراتيجية.
٤. ضرورة الاعتماد على الدراسات والأبحاث.
٥. التكلفة والوقت الكبير.

محددات التخطيط الاستراتيجي:^(٣)

١. اختلاف البيئة الفعلية عن المتوقعة ويرجع ذلك لاعتماد التخطيط على المستقبل، والمستقبل ليس مضموناً دائماً.
٢. المقاومة الداخلية بسبب خوف مجلس الإدارة والعاملين من تأثير التخطيط على مواقعهم القيادية ووظائفهم.

(١) حسين الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص ٥١ ، ٥٢.

(٢) محمد عبد الغني حسين هلال، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨.

(٣) المرجع السابق، ص ٦٢.

٣. ارتفاع تكاليف التخطيط لما يتطلبه من جمع بيانات وتحليل وبحوث دراسية.
٤. لا يتكامل التخطيط مع الأزمات الحالية الطارئة ولكن مع المستقبلية.
٥. صعوبة التخطيط لما يتطلبه من مهارة عالية في كل من التصور والتخيل والتقدير والتحليل والابتكار.
٦. محدودية البدائل حيث أنّ وجود خطط محددة في العمل تحدّ من روح المبادرة تخوّفاً من مخالفة الخطط.

الأسباب والعوائق التي تمنع استخدام التخطيط الاستراتيجي:^(١)

١. عدم ملاءمة أو عدم كفاية الرصيد المعرفي المتاح لدى المختصين أو المسؤولين عن الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي ونتائجها.
٢. عدم ملاءمة النمط الشائع في تقديم أو المعاونة في الاستشارات الإدارية التي يقدمها الخبراء أو المؤسسات الاستشارية في مجالات التخطيط الاستراتيجي.
٣. تزايد الفجوة بين اعتراف الممارسين بأهميّة التخطيط الاستراتيجي وإقرارهم بضرورته لصياغة أهداف المنظمة وتحديد الموارد وتخصيصها للأنشطة من جانب وبين تحمسهم الفعلي واستعدادهم لتحمل عبء وتبعات التفكير والتخطيط الاستراتيجي من جانب آخر.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:^(٢)

١. عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:
 - أ. اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
 - ب. اعتقاد المدير بأنّها ليست مسؤوليته.
 - ج. اعتقاد المدير بأنّه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.
٢. البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً وذلك للأسباب التالية:
 - أ. تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية الخ).
 - ب. ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
٣. مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً لدى المدير للأسباب التالية:
 - أ. مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.
 - ب. مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهميّة الفكرة.

(١) نادية العارف, مرجع سبق ذكره, ص ٢١.

(٢) مصطفى محمد أبو بكر, مرجع سبق ذكره, ص ١٠.

ج. وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

٤. ضعف الموارد المتاحة مثل:

أ. ضعف الموارد المتاحة.

ب. صعوبة الحصول على مواد أولية.

ج. صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

د. نقص في القدرات الإدارية.

٥. التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

أ. تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.

ب. الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

متطلبات الإعداد للتخطيط الاستراتيجي:^(١)

تحتاج أي منظمة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسة لكي تبدأ في نظام التخطيط الاستراتيجي

وعدم توافر هذه المتطلبات يعني أنّ النظام سيعاني الفشل وهذه المتطلبات هي كما يلي:

١. موارد مالية: يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الاستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمتخصصين.

٢. مهارات إدارية: يجب أن يكون المديرون في الإدارة العليا ذوي مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من فروع أخرى.

٣. أنظمة معلومات: يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع البيانات عن البيئة الخارجية والداخلية وتلخيصها وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط.

٤. الوقت: تحتاج الشركة إلى جهود مستقيضة ووقت لعملية جمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

٥. حوافز: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود إداري إضافي ومضني من المديرين الأمر الذي يجب تشيعة بأنظمة ثرية للمكافآت المادية والحوافز مرتبطة بالاجتماعات والبحوث التي تجرى والمجهود الإضافي.

٦. أنظمة اتصال: يجب أن يكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الاستراتيجية.

٧. ثقافة المنظمة: يعني أن تشجع المنظمة التفكير الاستراتيجي وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.

(١) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص ٤٦ ، ٤٧.

٨. **الابتكار:** يجب على المنظمة أن تطلق التفكير الابتكاري وأن تشجعه وذلك بغرض الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الاستراتيجية.
٩. **المخاطرة:** كلما كان المديرون على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي.
١٠. **كفاءة الرئيس:** كلما كان العضو المنتدب والمسئول عن الإدارة الاستراتيجية ذا كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال زادت الفرصة للنجاح.
١١. **اقتناع الإدارة العليا:** كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية زادت فرصتها في النجاح وبدون هذا الدعم تتضرب موارد الإدارة الاستراتيجية وتفشل.
١٢. **المرونة:** تحتاج المنظمة إلى القدرة على مواجهة التغييرات في البيئة والظروف المحيطة وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.
١٣. **علاقات تنظيمية قوية:** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة والسلطات المتاحة وأساليب التنسيق بين الوحدات.
١٤. **تاريخ للتخطيط:** المنظمات ذات التقاليد المستقرة في التخطيط (مثل إعداد الموازنات) يمكنها أن تقبل أنظمة التخطيط الإستراتيجي بشكل أفضل.
١٥. **استقرار نسبي:** المنظمات المضطربة والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط استراتيجية طويلة المدى.

المبحث الثاني - إدارة الأزمات

لقد أصبح العالم قرية واحدة متكافئة، ومتراصة سياسياً، واقتصادياً، وإدارياً، وثقافياً، واجتماعياً، بحيث لم يعد هنالك أي كيان إداري، مهما صغر أو كبر حجمه، بمنأى عن الأحداث الجارية حول العالم، وتأثيراتها، سلباً أو إيجاباً، ولم تعد الكيانات الصغرى تستطيع أن تمنع رياح التغيير القادمة من الدول الكبرى، والدول المتقدمة من التأثير بها، لذلك، فإن عالم الأزمات هو الواقع الحالي الذي لا بد لنا من الاستعداد للتعامل مع هذا الواقع الجديد وفق أسس، ومعايير مدروسة، ومنهجية صحيحة، ولذا، سوف أتطرق إلى مفهوم الأزمات لغةً، واصطلاحاً، وكذلك أسباب نشوئها، وأساليب التعامل معها، ومفهوم إدارة تلك الأزمات.

المطلب الأول - نشأة ومفهوم الأزمات:

مفهوم الأزمة:

تكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة، كما يقول الشعلان: (لشمولية طبيعتها، واتساع نطاق استعمالها، لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل، وعلى تعدد مستوياته، حتى يكاد يكون من المتعذر، إن لم يكن من المستحيل، أن نجد مصطلحاً يضارع مصطلح "الأزمة" في ثراء إمكاناته، واتساع مجالات استخدامه، فهناك تعريفات عديدة لكلمة الأزمة لغوياً، واصطلاحياً بحسب استخدامها في كافة المجالات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والعسكرية، وغيرها، كما يشيع استخدامها بين كافة الفئات المثقفة، والعامة كتابة، وشفاهة)^(١).

المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأزمة:

يتداخل مفهوم الأزمة مع بعض المفاهيم الشائعة التي قد تشابه في بعض خصائصها، ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة، ونذكر منها على سبيل المثال المفاهيم التالية انظر الشكل (١/٦):

١. **الكارثة:** هي (الحالة التي تعني نشوب موقف طارئ، ومفاجئ أفرزته البيئة الداخلية، والخارجية للنظام، ويتضمن تهديداً للقيم، والمصالح الجوهرية للدولة)^(٢).
٢. **الصدمة:** هي (شعور فجائي، وحاد بالغضب، أو الذهول، أو الخوف لحدوث نتائج غير متوقعة، وقد تكون الصدمة إحدى عوارض الأزمة، أو إحدى أسبابها)^(٣).

(١) فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، الأسس، المراحل، الآليات، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤١٩هـ، ص ٢٠-١٥.

(٢) عبدالله سليمان العمار، إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص ٢٢.

(٣) محمد عيد العنبي، إدارة الأزمات والتفاوض في القرن (٢١)، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص ٢٣.

٣. **المشكلة:** (تعتبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، غير أنها تحتاج إلى جهد كبير، ومنظم بصدد التعامل معها)^(١).
٤. **الفاجئة:** (هي أحداث مفاجئة تسبب دماراً، ومعاناة كبيرة)^(٢).
٥. **الحادث:** (هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة، وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، ولا يكون للحادث امتدادات، وتتابعات جوهرية، وتختفي أثره مع اختفاء نتائج، وتداعيات الحدث، من جانب آخر، فإنّ الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث، وقد تكون إحدى نتائجه، لكن الأزمة ليست الحادث نفسه)^(٣).
٦. **النزاع:** (هو خلاف حاد، وتاريخي حول منافع محدودة مثل حدود، مياه، أو ثروات طبيعية بين دولتين، يكون موضوعه أحد المصالح الحيوية، ويتشعب النزاع، أو ينقلص بحجم التدخل الخارجي فيه)^(٤).
٧. **الصراع:** (يقترّب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، الذي يجسد تصارع إرادتين تتضاد مصالحهما، وتتعارض، إلا أنّ تأثيره ربما لا يبلغ مستوى تأثير الأزمة الذي قد يصل إلى درجة التدمير، كما أنّ الصراع يمكن تحديد أبعاده، واتجاهاته، وأطرافه، وأهدافه التي يستحيل تحديدها في الأزمة، وتتصف العلاقة الصراعية دائماً بالاستمرارية، وهو ما يختلف عن الأزمة التي تنتهي بعد تحقيق نتائجها السلبية، أو التمكن من مواجهتها)^(٥).
٨. **الخلاف:** (هو أحد مظاهر الأزمة لكنه ليس الأزمة نفسها، وهو يعبر عن وجود حالة من التضاد، والتعارض، والمعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل، أو في المضمون، ويكون الخلاف في أوقات كثيرة أحد الأسباب، والبواعث الرئيسة للأزمة، وفي كثير من الأحيان، يكون الخلاف في أمور لا تستدعي الخلاف، وهو ما يؤدي إلى تعميق الفجوة)^(٦).

(١) السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، حلول علمية وأساليب وقائية، القاهرة، مركز القرار للاستشارات، ص ٥

(٢) عبدالله سليمان العمار، إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤

(٣) يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات، مدخل متكامل، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، ص ٥٣

(٤) محمد عيد العنبي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢.

(٥) عبدالله سليمان العمار، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥.

(٦) يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢.

الشكل رقم (٦ / ١) المفاهيم التي تشابه مصطلح الأزمة



المصدر : من تصميم الباحث.

تعريف الأزمة وأسبابها:

لابد، من أجل التعرف على مفهوم الأزمة من كافة أبعادها، القيام بتعريفها من الناحيتين اللغوية، والاصطلاحية، ومن ثم استعراض الأسباب التي تؤدي إلى نشوئها:

١. تعريف الأزمة من الناحية اللغوية:

- تعرف الأزمة، من الناحية اللغوية، بأنها (الشدة، والقحط، وأزم عن الشيء أمسك عنه)^(١)، أما ترجمة الأزمة باللغة الإنجليزية، (Crisis) فتعني الأتي^(٢):
- أ. حالة خطرة، وحاسمة، أو نقطة تحول.
- ب. أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية، أو الاقتصادية، أو العالمية، والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم.
- ج. تغيير فجائي في مرض مزمن، إما للتحسن، أو للتدهور.

٢. تعريف الأزمة من الناحية الاصطلاحية:

- تعرف الأزمة، من الناحية الاصطلاحية، بأنها:
- (وضع قلق، ومتوتر، وخطير بكل المعايير، وهي تترك آثارها الهامة على الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والإعلامية للمجتمع، ولذلك، فإنّ الأزمة، كمتغير هام، تحمل معطيات جديدة، وتستدعي استجابات معينة، كما تتطلب ممارسات معينة)^(٣)، أو هي:
 - (موقف، أو حدث مفاجئ غير متوقع، فيه إثارة، وعنف، ومدته الزمنية قصيرة)^(٤)، كما تعرّف الأزمات المعقدة بأنها: (أزمات إنسانية في دولة، أو منطقة، أو مجتمع ما توجد فيه حالة انقلاب تام في السلطة نتيجة لنزاع داخلي، أو خارجي يستلزم استجابة دولية تتجاوز صلاحيات، أو مقدرات برنامج واحد من برامج الأمم المتحدة)^(٥)،
 - أمّا محسن خضير، فيقول عن الأزمة أنّها: (تعبّر عن موقف، وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو اتجاهاتها المستقبلية)^(٦).

(١) محمد أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي، بيروت، ص ٢٤.

(٢) فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، الطبعة الثانية، الرياض، الوطنية للتوزيع، ص ٢٥.

(٣) أديب خضور، الاعلام والأزمات، الطبعة الأولى، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ٢٥.

(٤) مركز القرار للاستشارات، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، القاهرة، دار الأمين للطباعة والنشر، ص ٨٠.

(٥) سارة أرشد، التعاون بين العسكريين والمدنيين في عمليات المساعدات الإنسانية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد ٧٩، ص ٥٥.

(٦) محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي، ص ٥٣.

مفهوم الأزمة:

١. طبقاً للقاموس: الأزمة في قاموس (Webster) ^(١) (هي نقطة الانتقال إلى الأحسن, أو الأسوأ في مرض حاد), وطبقاً لقاموس المورد, فالأزمة (هي تغير مفاجئ نحو الأفضل, أو الأسوأ في الأمراض الحمّية الحادة), أمّا في اللغة الصينية, فتتكون الأزمة من مقطعين هما؛ الفرص والتهديد.
٢. الأزمة في المفهوم السياسي: هي الموقف الذي يؤدي إلى استخدام القوة العسكرية في المواجهة, أو التوصل إلى حل بين الأطراف^(٢).
٣. الأزمة في المفهوم الاقتصادي: (تعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية, مما يهدد سلاسة الأداء المعتاد لها, والهادف إلى تحقيق غاياتها)^(٣).
٤. الأزمة في المفهوم الاجتماعي: هي (اختلال نظام القيم, والتقاليد المرعية الى درجة تقتضي التدخل السريع لمواجهته, وإعادة التوازن الى هذا النظام من خلال تطوير هذه القيم, والتقاليد حتى تتلاءم مع التغيير الناجم عن تطور المجتمع)^(٤).

الأزمة التنظيمية:

- هنالك عدة تعريفات للأزمة التنظيمية منها (هي الحدث الذي يعرض المنظمة للخطر, وفي أقل تقدير, يوّد ضغطاً هائلاً على طاقات المنظمة, ومواردها, وقدراتها, وإدارتها), وكذلك, هي (الموقف الذي يهدد الأهداف ذات الأسبقية العالية للمنظمة مع محدودية الوقت المخصص للاستجابة, وتوفر عنصر المفاجأة), وهي أيضاً, (موقف استثنائي ذو أهمية حرجة تواجه المنظمة, وأفرادها, والذي لا تستطيع التعامل معه بالطرق الاعتيادية)^(٥). من مجمل هذه التعريفات, نخلص إلى أنّ الأزمة تترك مناخاً نفسياً, أو سيكولوجياً يتميز بعدد من السمات من أهمها^(٦):
١. القلق المتزايد: حيث تمثل الأزمة, بمعنى ما, حالة انقطاع في سياق مستمر, تشد الانتباه, وتستدعي استجابات, وردود فعل, وتبرز أثناء الأزمة الحاجة للشعور بالأمن, والطمأنينة.
 ٢. الحاجة إلى المعرفة: ما الذي يحدث؟ وبمّ يحدث؟ وما هي الأسباب؟ وأفاق التطور؟ كما تبرز, أثناء الأزمة, الحاجات الإعلامية المعرفية, والفكرية.

(١) محمد زيب العقبوي, تلخيص كتاب إدارة الأزمات, لمحمد الصيرفي, مؤسسة حورس الدولية للنشر, الإسكندرية, الشبكة العنكبوتية, بتاريخ ٢٠١١/١١/١٠م.

(٢) المرجع السابق.

(٣) عباس رشدي العمري, إدارة الأزمات في عالم متغير, القاهرة, مركز الأهرام للنشر, ص ١٨.

(٤) المرجع السابق, ص ١٨.

(٥) محمد الصيرفي, إدارة الأزمات, مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع, الاسكندرية, ص ١٦.

(٦) أديب خضور, مرجع سبق ذكره, ص ٢٥.

٣. **الثقة بالنفس:** تتزايد الشكوك، أثناء الأزمات، وترتفع درجة عدم الاستقرار المعرفي، والفكري، والنفسي.
٤. **التأثر بالأحداث والأقوال:** تضعف، أثناء الأزمة، مقاومة الناس للتأثر بأية أقوال، أو مواقف، أو رسائل إعلامية خارجية، ويكون الفرد أكثر طلباً، وأكثر استعداداً، وأكثر عرضة، وقابلية للاختراق.
٥. **التحفز:** تستدعي الأزمة حداً من استنفار المعارف، والمعلومات، والأفكار، والمواقف في حياة الفرد والمجتمع.
٦. **الأزمة لا تعني النهاية:** بل هي عبارة عن موقف يستدعي إمكانيات أخرى للتكيف، ولاشك أنّ الأزمات قد ازدادت في الأونة الأخيرة، وخاصة منذ نهاية القرن العشرين نتيجة العديد من الأسباب التي تقف وراءها، والتي تستدعي، وجود قوات عسكرية تقوم بعمليات غير عسكرية.

أسباب الأزمات:

هناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة، فهي لا تنشأ مجزأة، وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة فمنها؛ سوء الفهم والإدراك، سوء التقدير والتقييم، الرغبة في الابتزاز، استعراض القوة، وتعارض المصالح، كما أنّ الأزمات تنتش من أجل الموارد كالمياه والغذاء والمراعي، والصراع من أجل التوسع السكاني وأزمات الانفجار السكاني، وأزمات النظام الرأسمالي، والصراع الأيديولوجي والاجتماعي، والصراع على الأسواق ومصادر المواد الأولية، والصراع السياسي على السلطة بين الأحزاب المختلفة، كذلك الصراع على الهوية والنفوذ، بالإضافة إلى الأسباب الاجتماعية والاقتصادية للصراع، وفيما يلي ننتقي أهم الأسباب الداعية لوقوع الأزمات، انظر الشكل (١/٧).

١. **سوء الفهم:** وهو يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين (المعلومات المبتورة، والتسرع في إصدار القرارات، أو الحكم على الأمور من قبل تبين حقيقتها)^(١).

(١) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ٦٨.

الشكل (١/٧) أسباب الأزمات

أسباب الأزمات

- استعراض القوة
- تعارض الأهداف
- تفسير المعلومات
- الضغوط
- الجمود والتكرار

- الإدارة العشوائية
- الرغبة في
- الابتزاز
- اليأس

- سوء الفهم
- سوء الإدراك
- سوء التقدير

المصدر: من تصميم الباحث.

٢. سوء الإدراك: يختلف كل واحد منا في تفكيره وإدراكه للأمور وبالتالي عندما تترك الأمور بطريقة غير سليمة يؤدي ذلك إلى سلوكيات خاطئة أو غير سليمة، فنظرة الناس إلى الأشياء تختلف حسب الإفهام، وبالتالي فإن الأمور تتم بناءً على الفهم الصحيح أو الخاطئ^(١).
٣. سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر، هذا بالإضافة إلى عدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف لأطراف المختلفة^(٢).
٤. الإدارة العشوائية: وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات، ولكن أيضاً وبدرجة أشدّ خطورة كدمر للكيان الإداري، ومحطم لإمكانياته وقدراته، ومن أمثله سوء التخطيط، وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة^(٣) انظر الشكل (١/٨).
٥. الرغبة في الابتزاز: تقوم جماعات الضغط، وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف تماماً^(٤).
٦. اليأس: (اليأس من أخطر مسببات الأزمة حيث يدفع بالشخص إلى الاندفاع وممارسة تصرفات غير واعية وصولاً إلى عمليات إرهابية)^(٥).

(١) فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣.

(٢) المرجع السابق، ص ٤٣.

(٣) المرجع السابق، ص ٤٣.

(٤) محسن أحمد الخضير، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤.

(٥) محمد ابراهيم الطراونة، إدارة الأزمات، الأردن، دار اليراع للنشر والتوزيع، ص ٥٣.

٧. **الإشاعات:** وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيراً من الأزمات غالباً ما يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين، ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة من شأنه أن يفجر الأزمة^(١).
٨. **استعراض القوة:** وهذا السبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة^(٢).
٩. **تعارض الأهداف:** إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، ونلاحظ أن هذه النقاط أنفة الذكر تتناول أسباب الأزمة أثناء وقوعها دون التعمق في الأسباب العميقة التي أدت إلى مثل هذه الأزمات بشكل عام، فحينما نقول أن سوء الفهم أحد أسباب الأزمة، فإننا لم نحدد الأسباب التي وقفت وراء سوء الفهم هذا، سواء بالنسبة للفرد الذي سبب الأزمة أو الجماعة، لأن الأزمات قد يقوم بها فرد، وقد تقوم بها جماعة، كما قد تكون سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو غير ذلك من الأزمات^(٣).
١٠. **تفسير المعلومات:** محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول الشخصية، فيقبل ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يأتي تفسيره للمعلومات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة، ويلقي بالمسئولية على عاتق الخصم^(٤).
١١. **الضغوط:** فهي من الوسائل الناجحة التي يلجأ إليها كثير من المنظمات، وأحياناً كثير من الدول القوية عسكرياً واقتصادياً، وذلك لإحداث أزمة تصب نتائجها في صالح تلك المنظمات، أو الدول الضاغطة بالحصول على تنازلات في بعض المواقف السياسية، أو تسهيلات تجارية^(٥).
١٢. **الجمود والتكرار:** بعض المدراء والعاملين يختارون طريق الجمود والتكرار في أداء العمل، لأنه الطريق الذي يعود بهم سالمين، وهناك كثير من الناس يضيعون حياتهم منتظرين انفراج المشكلات، وفي هذه الحالة تتراكم المشكلات وتكون مقدمة لحدوث الأزمة، فلا يقبلون التغيير والتطوير بسهولة، ويتصفون بالجمود الفكري^(٦).

(١) فهد أحمد الشعلان، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤.

(٢) المرجع السابق، ص ٤٤.

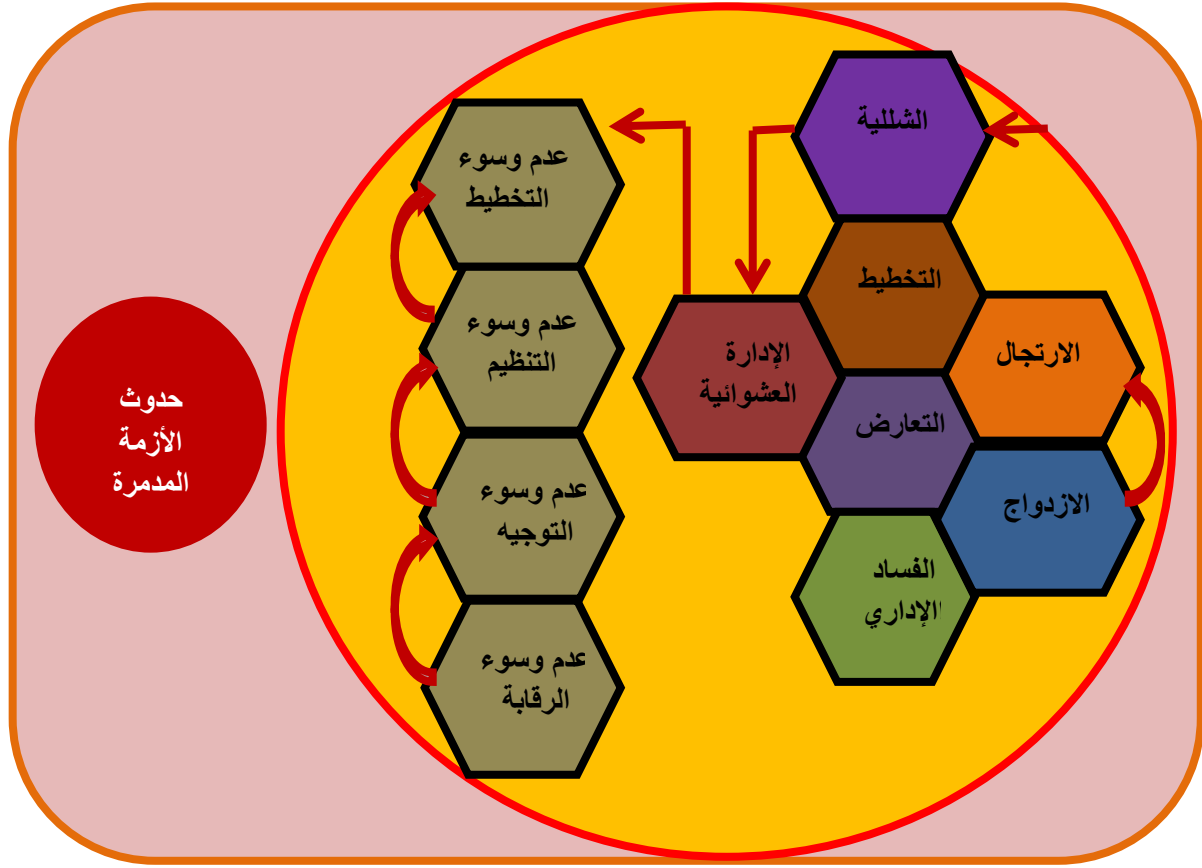
(٣) سارة أرشد، التعاون بين العسكريين والمدنيين في عمليات المساعدات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩.

(٤) عباس رشدي العمري، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة، مركز الأهرام للنشر، ص ٢٢.

(٥) محمد عبدالغني حسن هلال، مهارات الأزمات، الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ص ٤٣.

(٦) منتديات برانا، إدارة الأزمات والمشكلات، بتاريخ ٢٤/١/٢٠١٢م، <http://prana.forumotion.com>.

الشكل رقم (١/٨) الإدارة العشوائية كمسبب وباعث للأزمات



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي، ص ٧٤.

أسباب الأزمات التنظيمية:^(١)

١. أولاً- البيئة الخارجية وتتمثل في:

- أ. المنافسون.
- ب. الموردون.
- ج. العملاء.
- د. المبادئ والقيم السائدة.
- هـ. المالكون ومجلس الإدارة.
- و. الكوارث الطبيعية.

٢. ثانياً- البيئة الداخلية وتتمثل في:

- أ. خصائص المديرين.
- ب. الماضي والخبرة الخاصة بهؤلاء المديرين.

(١) محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص ٣٨.

ج. الخصائص التنظيمية.

الأسباب الأزمات الداخلية:(^١)

١. أسباب ترجع لضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية ومضاعفة الخسائر ويتسبب في تفجر مجموعة من المشكلات التابعة، والتي لم تكن لتظهر لو تم معالجة الوضع مبكراً.
٢. أسباب ترجع إلى التهوين في الأزمات حيث تؤدي اللامبالاة في مواجهة المشكلات إلى تفاقمها بدرجة يصعب بعد ذلك مواجهتها.
٣. أسباب ترجع إلى تعارض المصالح.
٤. أسباب ترجع إلى انعدام الثقة.
٥. أسباب ترجع إلى التسرع في اتخاذ القرارات.
٦. أسباب ترجع إلى ضعف القيادات.
٧. أسباب ترجع إلى عدم فعالية الاتصالات.
٨. أسباب ترجع إلى مجموعة النظم الإدارية.
٩. أسباب ترجع لضعف التنظيمات غير الرسمية.
١٠. أسباب ترجع إلى عدم الاهتمام بالتدريب.

أسباب الأزمات الخارجية:(^٢)

١. السيولة النقدية.
٢. خسارة الموزعين.
٣. الأحداث الدولية.
٤. تعاقب الإدارة العليا.
٥. هيكل التكلفة المرتفعة.
٦. ثقة الجمهور.
٧. تعديل التعليمات.
٨. افتقار التفكير الاستراتيجي.
٩. التنوع المبالغ به للمنتج.
١٠. ضعف هيكل الرقابة المالية.
١١. الاحتيال.
١٢. الاستيلاء العدواني.
١٣. التحولات الفجائية في السوق.

(١) محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات ، مرجع سبق ذكره ص ٣٩

(٢) المرجع السابق ، ص ٤٢ .

١٤. فشل المنتج.
١٥. كبر حجم المشروع.
١٦. العلاقات الصناعية.
١٧. الخلل في الممارسات المحاسبية.

خصائص الأزمة:

أنّ الأزمة هي موقف خطير يواجهه الكيان الإداري, ويهدد بفنائه وتدميره, وأنّ الأحداث سريعة ومتلاحقة, وتقوم بالضغط على الكيان الإداري, لذا فإنّ للأزمة خصائص تتمثل كما يلي:

١. يراها محمد الصيرفي في الآتي^(١):
 - التشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها.
 - مواجهة الأزمة تعد واجباً مصيرياً.
 - المفاجأة واستحواذها على بؤرة الاهتمام.
 - تستوجب خروجاً على الأنماط التنظيمية المألوفة.
 - الأزمة من صنع الإنسان ويمكن تفادي حدوثها بالاستعداد لمواجهتها.
 - تهديد مباشر وصحيح لكيان المنظمة والعاملين فيها.
٢. أمّا (Steve Albert) فيجملها في الآتي:^(٢)
 - المفاجأة.
 - نقص المعلومات.
 - تصاعد الأحداث.
 - فقدان السيطرة.
 - حالة الذعر.
 - غياب الحل الجذري السريع.
٣. أمّا محسن الخضير فيورد خصائص الأزمة ويجملها في الآتي:^(٣)
 - وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومتخذي القرار لإملاء ارادتها سواءً في شكل ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية.
 - أن يشكل هذا الضغط الأزمي تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي ولأهدافه ولأمنه ولاستقراره.
 - أن تخرج متطلبات يتم معالجتها عن الطريق والوسائل المعتادة في مواجهة المشكلات والمواقف الحرجة الأخرى.

(١) محمد ذيب العقباوي, مرجع سبق ذكره بتاريخ ١٠/١١/٢٠١١م

(٢) محمود جاد الله, إدارة الأزمات, الأردن, دار أسامة للنشر, ص. ٢١, ٢٠.

(٣) محسن أحمد الخضير, مرجع سبق ذكره, ص. ٦٣, ٦٤.

- أن يشعر متخذ القرار في الكيان الإداري بالحيرة البالغة والعجز .
 - قد يصل الأمر إلى حدّ فقد متخذ القرار ثقته في نفسه وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه .
 - انعدام حالة التوازن وفقدان القدرة على الرؤية لدى متخذ القرار .
 - ظهور قوى مؤيدة للأزمة وهي من روافدها المدعمة لها .
 - تساعد الأزمة على ظهور أعراض سلوكية مرضية خطيرة مثل القلق والتوتر وفقدان العلاقات الاجتماعية .
 - صعوبة تحمل الكيان الإداري الموقف الأزمي لمدة طويلة حددها البعض بثلاثة أيام والبعض بمدة أسبوع .
- ٤ . أمّا يوسف أحمد أبو فارة فيرى أنّ هنالك مجموعة من الخصائص تتصف بها الأزمة ومن أهم هذه الخصائص ما يلي: (١)

- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة مما ينعكس في عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار .
- الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها .
- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل والتشابك .
- وجود حالة من الرعب والخوف في المنظمة .
- محدودية المدة الزمنية للأزمة .
- وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها .
- انعدام حالة التوازن لدى صناع القرار .
- ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها .
- تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلى التهديد من جانب أطراف متعددة .
- تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة .

- ٥ . أمّا محمد الطراونة فيقتصر خصائص الأزمة على أربعة بنود تتمثل في الآتي: (٢)
- المفاجأة .
 - ضيق الوقت .
 - التهديد .
 - ندرة المعلومات .

السمات المشتركة للأزمات: (٣)

(١) يوسف أحمد ابو فارة , مرجع سبق ذكره , ص ٥٣ .
 (٢) محمد ابراهيم الطراونة , إدارة الأزمات , الأردن , دار اليراع للنشر والتوزيع , ص ٤٦
 (٣) فهد أحمد الشعلان , مرجع سبق ذكره , ص ٥٦ , ٥٧

١. إن مصدر الخطر أو الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متعاقبة ومتسارعة.
٢. تسبب صدمة في بداية حدوثها ودرجة عالية من التوتر.
٣. التشابك والتداخل.
٤. إن مواجهتها تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها.
٥. مواجهة الأزمة تستلزم خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار أنماط جديدة.
٦. الاستفحال وهي أخطر سمات الأزمات.
٧. التجاوز والتعدي وتعتبر مكملة لسمة الاستفحال.
٨. صعوبة السيطرة تصعب السيطرة لكثرة التداخل والتشابك وسرعة انتشارها.
٩. عدم وضوح الهدف عادة لا تكون أهداف مدبري الأزمة واضحة بل غامضة ومتغيرة.
١٠. التسوية والمماطلة عادة يقوم مدبري الأزمة بالتسوية والمماطلة لكسب الوقت.
١١. التدمير والتخريب إن الأزمات تدمر وتخرّب بشكل يصعب إصلاحه.
١٢. سرعة الانتشار نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات فإنها تساعد على سرعة الانتشار.
١٣. خطورة التبعات لعل من أخطر ما تتصف به الأزمة هو جسامته ما يمكن أن يترتب عليها من تبعات تمس المصالح الجوهرية في المجتمع.
١٤. تعدي القصد يسعى المخططون لتحقيق أهدافهم بغض النظر عن الضحايا الأبرياء.

تصنيف الأزمات:

إنّ تقسيم الأزمات وتصنيفها عامل مفيد في تعميق الفكر في الأزمة وملفت للنظر إلى بعض القضايا الهامة، كأن يقال هذه أزمة جزئية، أو أزمة عنيفة، أو أزمة شاملة، ونحو ذلك من الكلام، كما يفيدنا هذا التقسيم والتصنيف في توحيد المفاهيم والمصطلحات عندما نتحدث عن الأزمات ونتناقش فيها، لأنه لا يمكن حصر الأزمات في نوع أو نوعين من الأزمات، لذلك فإنّ أكثر الباحثين والكتاب صنفوا الأزمات من زوايا مختلفة ونذكر منها الآتي انظر الشكل (١/٩):

١. الأزمات من حيث طبيعة الحدوث:

درجت معظم الدراسات على تقسيم الأزمات حسب طبيعة الحدوث إلى قسمين رئيسين هما^(١):

أ. أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الناشئة عن فعل إنساني مثل:

(١) التهديد بالغزو العسكري.

(٢) عمليات الإرهاب كخطف الطائرات والسفن واحتجاز الرهائن والتفجيرات.

(٣) الاضطرابات العامة والفتن المختلفة، وقد تكون هذه الأزمة اجتماعية وتتم بشكل

تصادمي، وتحدث في مجتمع معين نتيجة لفقدان التوازن في الحياة الاقتصادية، مما

قد يؤدي إلى إزدياد أوضاع حرجة وتأزمها بفعل ندرة الحلول المقترحة، وعدم تنفيذ

سياسة اجتماعية واضحة المعالم لإنقاذ المجتمع مما يتخبط فيه.

(١) فهد أحمد الشعلان، مرجع سبق ذكره، ص ٥٣، ٥٠ بتصرف

(٤) حوادث تلوث البيئة، مثل تسرب الإشعاع، أو المواد الكيميائية، أو الصناعية إلى الهواء والأرض والماء.

(٥) الإهمال الذي ينتج عن انهيار السدود، أو انقطاع الكهرباء والماء في المدن الكبرى.

(٦) الحرائق الكبيرة مثل حرائق الغابات التي تحدث في كثير من بلدان العالم، مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا.. الخ. حوادث الطائرات والقطارات وغرق السفن الضخمة، ومن الأمثلة عليها غرق العبارة المصرية عام (١٤٢٧هـ) وحوادث القطارات المعروفة، وذلك لكثرة وقوعها وخاصة في الدول كثيرة السكان مثل الهند التي يفقد كثير من قطاراتها إلى متطلبات السلامة.

ب. **أزمة طبيعية:** وهي الأزمة التي لا دخل للنشاط الإنساني بحدوثها، مثل:

(١) الزلازل والبراكين وما شابه ذلك.

(٢) الفيضانات وما شابه ذلك.

(٣) ونضوب الموارد المائية.

٢. تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرار حدوثها:

ويعد هذا الأساس من أهم الأسس التي تستخدم في التفرقة بين الأزمات وفي تشخيصها أيضاً، ووفقاً لهذا الأساس يمكننا أن نميز بين نوعين من الأزمات هما^(١):

أ. **الأزمات الدورية:** وخير مثال على هذا النوع من الأزمات هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية، ولعل أبلغ الأمثلة على ما تقدم ما حدث من أزمات بسبب الكساد الكبير الذي مرّ به العالم لمدة (١٢) شهراً بين عامي (١٩٢٩-١٩٣٠ م) وما تخلف عنه من دمار اقتصادي واجتماعي والأزمة المالية العالمية في سبتمبر ٢٠٠٨م، وما أحدثت من خسائر مالية كبيرة أفلست العديد من البنوك والمؤسسات المالية العالمية وتأثيراتها السلبية على معظم دول العالم.

ب. **الأزمات غير الدورية:** هذه الأزمات عشوائية الحدوث، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب

دورية متكررة، مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها.

٣. **تصنيف الأزمات وفقاً لمقدار عمق الأزمة:** وتنقسم إلى عدة أقسام هي كالتالي^(٢):

أ. **أزمات سطحية:** وهي أزمات لا تشكل خطورة شديدة، وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة عند التعامل مع أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور، وأهم أمثلة هذا النوع: الأزمات التموينية المفتعلة لإحداث تكاليف على سلعة راكدة لها مخزون كبير، ومن ثم فإنّه بمجرد معرفة هذه الحقيقة تنتهي الأزمة وتختفي، ولو قارنا بين هذه الأزمة وبين الأزمات

(١) عبدالله سليمان العمار، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢، ٣٩ بتصرف

(٢) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٨.

الأمنية على سبيل المثال لوجدنا أنها أزمة سطحية وبسيطة، وليس لها أثراً أمنياً على مستوى المجتمع أو الدولة.

ب. أزمات عميقة متغلغلة: وهي أخطر أنواع الأزمات، ذات الطبيعة شديدة القسوة لارتباطها بينان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ويمكن أن تضرب مثلاً على مثل هذه الأزمات ما حدث في روسيا فيما عرف بأزمة المسرح التي راح ضحيتها ما يقرب من (١١٨) ضحية من الروس، حيث داهمت مجموعة شيشانية أحد المسارح في روسيا أثناء عرض مسرحي وقامت باحتجاز كافة من في المسرح ، مما أدى إلى تدخل الأجهزة الأمنية بقوة من أجل التعامل مع هذه الأزمة.

٤. تصنيف الأزمات من حيث التأثير:

أي عمق الأزمة والتأثير الذي تحدثه في المكان الذي تنشأ فيه، والآثار المترتبة على هذه الأزمة، ويندرج تحتها نوعين هما^(١):

أ. أزمات طرفية هامشية محدودة التأثير: وهي أزمات وليدة ظروفها ، وهذا النوع من الأزمات يحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة، أو طراز أو نوع منها.

ب. أزمات جوهرية هيكلية التأثير: وهذا النوع من الأزمات يختلف اختلافاً كاملاً عن النوع الأول، من حيث اتصاله بينان الكيان الإداري وأداء هذا البنين، وبالشكل الذي يضع قيداً محدداً على حركته وعلى إنتاجه، وأهم الأمثلة على هذا النوع من الأزمات، أزمات المياه، وأزمات الوقود، وأزمات رغيف العيش أو الغذاء بشكل عام.

٥. تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها:

يتم تصنيفها على نوعين هما^(٢):

أ. أزمات عنيفة يصعب مواجهتها: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تهز الكيان الكلي للمجتمع هزاً عنيفاً، وتكاد تقنطع أعمدة هذا الكيان، ولا سبيل للتصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، وخير مثال على هذا النوع الأزمات العملية العنيفة التي تصل إلى حدّ الإضراب عن العمل، والامتناع عن القيام بأي وظيفة من الوظائف، حتى تتم الاستجابة الكاملة لكافة المطالب التي ينادون بها، مما قد يؤدي إلى خسائر ضخمة تتحملها الدولة.

ب. أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها: وعلي الرغم من أنّ هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفاً بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أنّ تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط

(١) المرجع السابق، ص ١٦٠، ١٦١.

(٢) عبد الله سليمان العمار ، مرجع سابق ذكره ، ص ٤١.

به يكون خفيفاً، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد تلمس ومعرفة أسبابه، وأهم مثال: هو الأزمات الناتجة عن الإشاعات، أو الناجمة عن حوادث تخريبية من قبل الأعداء، وبمجرد الوصول إلى أسباب هذه الأزمات، ومصارحة الجمهور، ومكاشفتهم بها تنتهي الأزمة، ويتم التغلب عليها.

٦. تصنيف الأزمات من حيث المستوى:

تظهر تلك المستويات على النحو التالي:^(١)

- أ. أزمات على المستوى الوطني الكلي: وهذا النوع من الأزمات يصيب الدولة ككل، ويتأثر به المجتمع ككل، وهي أزمات شاملة عامة سواء في أسبابها، أو في نتائجها التي أفرزتها، ومن أهم المجالات التي تتصل بها (البنيان الاقتصادي للدولة، الأداء الاقتصادي للدولة، النظام السياسي للدولة، الوضع الأمني الداخلي، أو الخارجي للدولة، الاستقرار السياسي والاجتماعي للدولة، سيادة الدولة) ومثل هذه الأزمات تحتاج إلى جهود ضخمة لمعالجتها.
- ب. أزمات على المستوى الجزئي: وهذا النوع من الأزمات يحدث على مستوى المشروعات، أو الوحدات الإنتاجية، ويفرز نتائجها المختلفة، ويتميز بأنه متنوع ومتعدد إلى حد كبير نظراً لأنّ الوحدات الإنتاجية بطبيعتها متعددة ومتنوعة.

٧. تصنيف الأزمات من حيث علاقة الأزمة بالعالم الخارجي:

ومن هنا يمكن لنا تصنيف أنواع أخرى من الأزمات وفقاً لمدى علاقتها بالعالم الخارجي وهي على النحو التالي:^(٢)

- أ. الأزمات العالمية المستوردة من الخارج: كثيراً ما تتجح الكيانات الكبرى عن طريق علاقات التبعية في نقل عبء أزماتها إلى الدول الصغرى، والتي عليها أن تتحمل ما أفرزته هذه الأزمات من نتائج، بل قد يكون من الملاحظ أنّ وقع الأزمة على الكيان الصغير يكون أشدّ من وقعها على الدولة الكبرى التي تنشأ فيها الأزمة أصلاً، ولعلّ أخطر الأمثلة على الأزمات العالمية المستوردة من الخارج هو ما حدث من نقل أزمة الهجوم على الولايات المتحدة، وتدمير برجى مركز التجارة العالمي ومبنى البنتاجون إلي خارج أمريكا، وجعل العالم كله طرفاً في حرب الإرهاب والمجاهيل.
- ب. أزمة محلية يمكن تصديرها إلى الخارج: كلما كانت الدولة النامية منظمة ومتكئة استطاعت أن تعالج أزماتها ومشاكلها بنقلها إلى الخارج وتحميل الدول الكبرى فاتورة عبء هذه الأزمات، وتجعلها تدفعها نيابة عنها وخير مثال لذلك ما قامت به الدول المنتجة للبتترول من نقل الأزمة البترولية إلى جميع الدول المستهلكة للبتترول، وفي نفس الوقت ما

(١) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٨

(٢) المرجع السابق، ص ١٦٤

قامت به الدول الصناعية الكبرى من نقل عبء هذه الأزمة مرة أخرى إلى كافة دول العالم التي تعتمد على منتجات هذه الدول.

ج. أزمات محلية لا يمكن تصديرها إلى الخارج: وهذا النوع من الأزمات لا يتعدى حدود الدولة، على أنه كثيراً ما يقتصر تأثيره على جزء محدود من هذه الدولة ولا يتعداه إلى باقي الأجزاء الأخرى منها، وما حصل مؤخراً من غلاء في أسعار المواد الغذائية دليل على ذلك.

٨. تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة:

ويمكن تقسيم هذه الأزمات إلى ثلاثة أقسام وهي: (١)

أ. أزمات مادية: تدور حول محور موضوعي مادي، مثل أزمة الغذاء أو أزمة السيولة أو أزمة العمالة، أو أزمة انخفاض المبيعات.

ب. أزمات معنوية: تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة، مثل أزمة الثقة أو المصادقية أو أزمة الولاء والانتفاء.

ج. أزمات تجمع بين المادية والمعنوية: وهذا النوع من الأزمات كثيراً ما نلمسه في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمة الرهائن، وأزمة الإرهاب، فكل منهما جانبان؛ جانب مادي متمثل في الواقع المادي الذي أحدثته الأزمة أو نجمت عنه، وجانب معنوي تحدثه الأزمة في نفوس المحيطين بها.

د. أزمات الأعمال: هناك أزمات تعصف بمنظمات الأعمال ومنها الآتي: (٢)

(١) أزمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة.

(٢) أزمة التحول السوقي المفاجئ.

(٣) أزمة استبدال المديرين في الإدارة العليا.

(٤) أزمة علاقات العمل.

(٥) أزمة التقديرة.

(٦) أزمة الأقسام والفروع الدولية للمنظمة.

(٧) أزمة تغيير النظم القانونية للأعمال.

(٨) أزمة الحوادث الصناعية.

٩. تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين:

(تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة مثلها مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع

(١) عبدالله سليمان العمار، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣

(٢) يوسف أحمد ابوفارة، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢

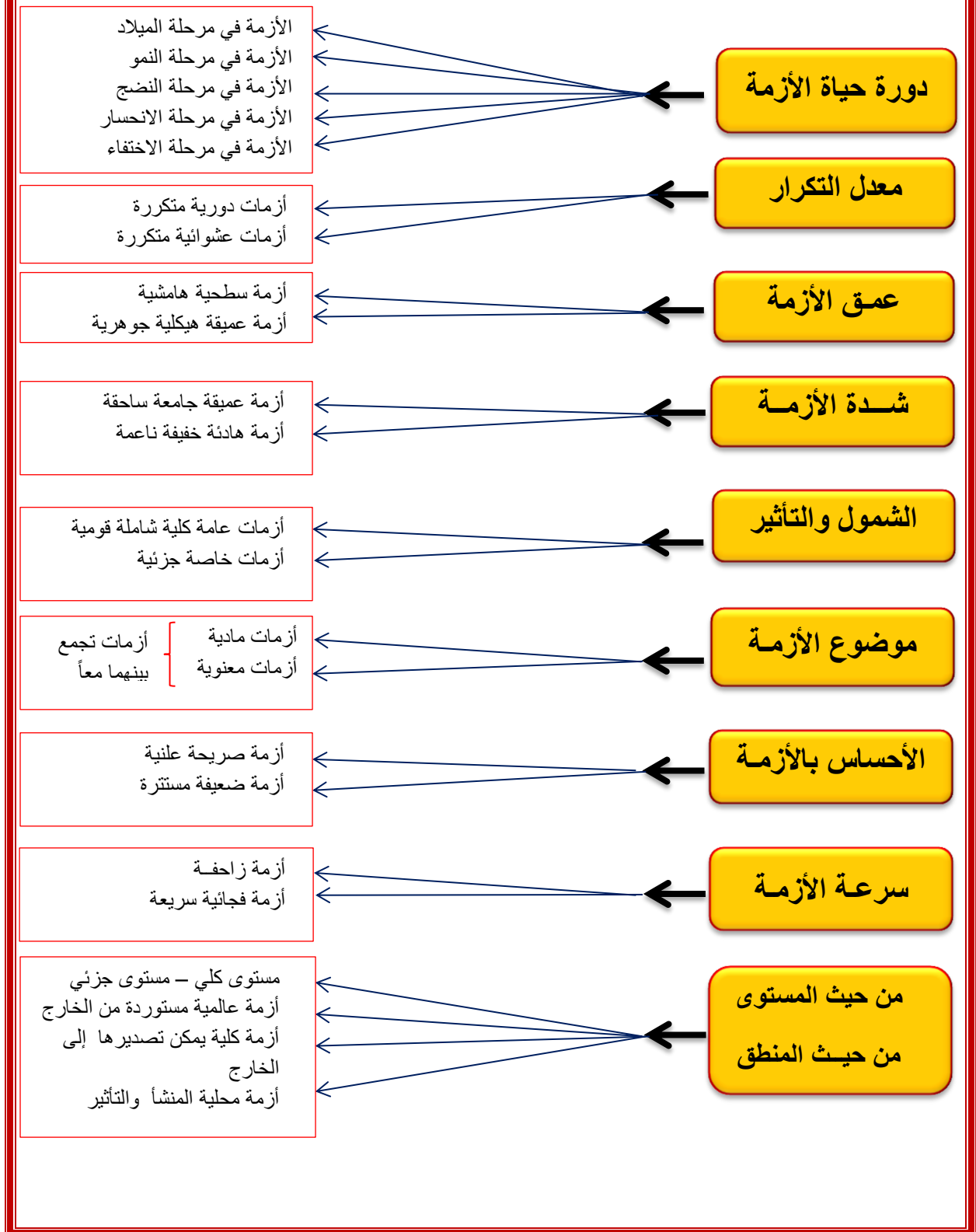
التتبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكوين عواملها، كان أقدر على علاجها والتعامل معها^(١)، ويمكن تصنيف الأزمات في هذه المرحلة إلى خمسة أنواع وفقاً لهذا الأساس وهي على النحو التالي:^(٢)

- أ. **الأزمة في مرحلة الميلاد:** وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه، وهنا يستخدم متخذ القرار إدراكه وخبرته ونفاذ بصيرته في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد بمحاولة "تنفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو، وتجميدها أو القضاء عليها قبل أن تصل حداثتها إلى درجة الصدام العنيف.
- ب. **الأزمة في مرحلة النمو:** عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد، تنمو وتتداخل في مرحلة النمو والانتساع، وفي تلك المرحلة يتعاضم الإحساس ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها، نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله وكثافته يوماً بعد يوم، وفي هذه المرحلة يعمل متخذ القرار على إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها.
- ج. **الأزمة في مرحلة النضج:** وهي نادراً ما تصل إلى هذه المرحلة ولكنها أحياناً ما تحدث عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة النامية بقوى تدميرية، وهنا تكون الأزمة بالغة العنف، شديدة القوة، تطيح بمتخذ القرار وبمجتمعة وبالمؤسسة أو بالمشروع الذي يعمل فيه، أو يكون متخذ القرار قد استطاع بدءاً تحويل اتجاه الأزمة إلى كيش فداء وهمي، تفتت الأزمة عنده وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها، والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.
- د. **الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتعثر بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف، وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر.
- هـ. **الأزمة في مرحلة الاختفاء:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها، والحقيقة إنَّ الانحسار يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة البناء.

(١) عبد الله بن سليمان العمار ، مرجع سبق ذكره ص ٣٧

(٢) محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٤

الشكل (١/٩) تصنيف الأزمات



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، ص ١٤٢

المطلب الثاني - مفهوم إدارة الأزمات:

سمة الحياة هي الأزمات وقد يعترض الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو الدولة الى مواقف حرجة وحساسة ومؤلمة وهذه المواقف هي الازمات لذلك تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات وإن كان المعنى العام لأكثر هذه التعريفات يصب في خانة واحدة وهي كيفية التغلب على هذه الأزمات بالأساليب العلمية والادارية الحديثة لتجنب اضرار الأزمة والتخفيف من سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها وإن لكل كاتب أو باحث تعريف مختلف في كلماته ومفرداته ولكنه منفق مع الآخرين في المعنى العام ,ولا بد أن يتميز الموقف الازمي بالآتي:^(١)

- أ . **الأزلية:** خطر مستمر وقائم طالما كان المستقبل غير معروف.
- ب. **السلبية:** للخطر آثار سلبية مادية وغير مادية.
- ج. **العمومية:** الخطر الشامل يحيط بكل الممتلكات التي تقع بنفس الظروف.
- د . **الزيادة:** تنشأ أخطار جديدة لم تكن موجودة سابقاً.

لقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات (بأنها المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة ، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلي جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين).^(٢)

أما عليه فعرفها بأنها " تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات".^(٣)

وعرفها أبو قحف بقوله : أنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقاءها في السوق.^(٤)

وعرف فنك fink إدارة الأزمات بأنها فن تجنب وقوع أو تخفيض المخاطر وظروف عدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم والرقابة على الأخطار المحتملة التي تواجه المنظمة.

(١) نجم العزاوي , مرجع سبق ذكره ص ١١

(٢) محمود جاد الله, ادارة الازمات, الاردن, دار اسامة للنشر, ص ٢٦

(٣) المرجع السابق , ص ٣٢ .

(٤) المرجع السابق , ص ٣٣ .

وعرّفها ريتشارد ورونالد(بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات وأمان الأفراد ، والخسائر في الأرواح والممتلكات ، والآثار العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية).^(١)

وعرّفها منى شريف بأنها (العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة وإعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً ، من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات نرى أنها تتطوي على عملية تحديد وتنبؤ المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعية).^(٢)

ويمكن النظر إلى إدارة الأزمات بأنها:^(٣)

مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة، أو هي : " فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها " , أو هي " إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الخفيفة ، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق ، وإغلاق المحلات أو سحب المنتجات من السوق " , أو هي: " القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة " .

إدارة الأزمات هي (علم وفن يتعلق بدراسة المستقبل وتحليله وهي التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة والتفاعل مع الثوابت والموارد وقوى الفعل ورد الفعل في كل المجالات وعلى مستوى جميع الأنشطة)^(٤)

ويعرّف الباحث البريطاني (ويليامز) إدارة الأزمات بأنها (سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات ، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب ، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها).^(٥)

وعرّفها محسن الخضيرى بأنها(كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتهاوهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وإمتدادها، للتغلب على الأزمة وأيضاً في هذا الامتداد).^(٦) ويعرّف أحمد جلال عز الدين إدارة الأزمة بأنها: (عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات ، من خلال مجموعة من الإداريين

(١) محمود جاد الله , مرجع سبق ذكره, ص ٢٥ .

(٢) المرجع السابق , ص ٢٦ .

(٣) المرجع السابق , ص ٢٧ .

(٤) يوسف أحمد ابو فارة , مرجع سبق ذكره ص ٥٩

(٥) محمود جاد الله , مرجع سبق ذكره, ص ٢٨

(٦) محسن أحمد الخضيرى, مرجع سبق ذكره, ٥٣

المنتقين مسبقاً والمدربين تدريباً ، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلي إجراءات خاصة ، من أجل تقليل الخسائر إلي الحد الأدنى)^(١).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد (الهدف من مواجهة الأزمات بأنه " السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة ، إلى إدارة الموقف ، وذلك عن طريق:^(٢)

- أ . وقف التدهور والخسائر .
- ب . تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي .
- ج . السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها .
- د . الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير .
- هـ . دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة ، لأخذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها، أو حدوث أزمات مشابهه لها .

لذا يمكن القول بأن إدارة الأزمة " هي معالجة الموقف أو الحدث والخروج منها بدون خسائر أو بأقل خسائر ممكنة ، وذلك من خلال التنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق المعلومات المتوفرة ، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وحشد الأجهزة بكافة إمكانياتها وخبراتها لمواجهة الأزمات التي يترتب عليها زعزعة الأمن والاستقرار ، والخروج منها بأقل الخسائر " . ومن خلال ذلك يمكن تحديد خصائص إدارة الأزمة كالتالي:^(٣)

- أ . التنبؤ بالأزمات وذلك من خلال المعلومات المتوفرة لدى الأجهزة المعنية في الدولة .
- ب . إدارة الأزمات هي مسؤولية جماعية ترتبط بالعمل الجماعي الذي تتداخل وتتمازج فيه أدوار ونشاطات الأجهزة وكيانات متعددة .
- ج . التنسيق بين الأجهزة المعنية المختلفة وذلك من خلال الخروج من الأزمة بأقل الخسائر المادية والمعنوية .

أهداف إدارة الأزمة:

إن الهدف من الإدارة في الأزمات هو الاستعداد الدائم للتعامل مع الأزمة ومعرفة مدى الاستجابة في حالة حدوثها ، والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، ويمكن إبراز أهم هذه الأهداف على النحو التالي:^(٤)

- أ . توفير القدرة العملية على استقرار والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة .

(١) إدارة الأزمة في الحدث الأروابي ، أحمد جلال عز الدين ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، ص ٢٣

(٢) محمود جاد الله ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩

(٣) محمد ابراهيم الطراونة ، مرجع سبق ذكره، ص ٤٦

(٤) المرجع السابق، ص ٤٦

- ب. تقادي الأزمات قبل وقوعها والعمل على تحقيق الاستقرار وتجنب التهديدات ، والعدائيات والمخاطر ، والحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.
- ج. احتواء تداعيات الأزمة وآثارها السلبية فور بدء حدوثها ومنعها من الانتشار.
- د. السيطرة على حجم الضرر سواء تعلق بالحد من الوفيات أو الاصابات نتيجة الأزمة والحيلولة دون وقوع إصابات، وكذلك الحد من تلف الممتلكات والتي تؤثر بشكل مباشر على الاقتصاد الوطني للدولة، والحد من ضياع الممتلكات بالسرقة والنهب والسطو على المواقع العامة والخاصة.
- هـ. تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات.
- و. تقديم المساعدات الأمنية الطارئة من أجل مكافحة الأزمات غير المتوقعة مع تقليل الخسائر والأضرار التي تصيب المجتمع ، والتعامل بأسلوب علمي مع جميع حالات الطوارئ ، والأحداث التي تقع ضد المصالح العامة أو الخاصة.
- ز. تجنب تحول النزاع إلي صراع شامل وتقليل فرص وصول الأزمة إلي مراحل أخطر وعدم المساس بالمصالح والقيم الجوهرية.
- ح. إزالة الآثار الناجمة عن الأزمة بعد انتهائها وإعادة الاتزان والأوضاع الطبيعية إلي ما كانت عليه ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرارها.

مراحل إدارة الأزمات:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لمراحل ومستويات متعددة لإدارة الأزمة فمنهم من صنفها على خمس مراحل ومنهم من صنفها على أربع مراحل وآخرون صنفوها على ست مراحل ، ومنهم من صنفها على ثلاث مراحل ، وسوف نركز على أكثرها شيوعاً. مع هذه الدراسة وهي على النحو التالي:

حددها (أوغستن) بست مراحل رئيسية للتعامل مع الأزمة وهي: (١)

١. تجنب الأزمة.
 ٢. الإعداد لإدارة الأزمة.
 ٣. الاعتراف بوجود الأزمة.
 ٤. احتواء الأزمة.
 ٥. حل الأزمة.
 ٦. الاستفادة من الأزمة.
- ومنهم من حددها بخمس مراحل وهي من أشهر التقسيمات وهي: (٢)
١. الشعور باحتمال الأزمة واكتشاف اشارات الإنذار.

(١) المرجع السابق، ص ٤٦

(٢) محمود جاد الله ، مرجع سبق ذكره، ص، ٥٢، ٥٣

٢. الاستعداد والوقاية.
٣. مجابهة الأزمة احتواء الأزمة والأضرار والحد منها.
٤. استعادة التوازن والنشاط .
٥. التعلم وتقييم التجربة.

أمّا يوسف أبو فاره فيقول إنّ هنالك من قسمها الى خمس أو اربع مراحل وعلى النحو التالي:^(١)

١. مرحلة الميلاد.
٢. مرحلة النمو (الاتساع).
٣. مرحلة النضوج.
٤. مرحلة التقليل (الانحسار).
٥. مرحلة الاختفاء.

أمّا التقسيم على أربع مراحل فهي:

١. مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها.
٢. مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة.
٣. مرحلة استعادة الثقة.
٤. مرحلة العودة إلى انتظام العمل.

وهناك أيضاً تقسيم آخر لبعض الباحثين يقسمون الأزمة إلى الآتي:

١. مرحلة تقدير الموقف.
٢. مرحلة التحذير.
٣. مرحلة التأثير.
٤. مرحلة التعافي من الأزمة.

ومنهم من حدد مراحل إدارة الأزمة بثلاث مراحل هي:^(٢)

١. الاستعداد المسبق.
٢. المعالجة.
٣. الإجراء اللاحق.

تأتي هذه المراحل على النحو الآتي:

١. مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر:

من المعتاد بأن أي أزمة قبل وقوعها ترسل سلسلة من إشارات الأنداز أو الأعراض التي تحذر وتنبئ باحتمال حدوث ووقوع الأزمة وأن عدم الالتفات والانتباه لهذه الاشارات ولهذه المؤشرات يتسبب

(١) يوسف ابو فارة ، مرجع سبق ذكره ص ٣٤ ، ٣٥

(٢) محمد ابراهيم الطراونة ، مرجع سبق ذكره، ص ٦٥

في وقوع الأزمة وحدثها ,كما نعلم جميعاً بان لكل أزمة اشارات وتحذيرات خاصة بها يصعب التفرة بينها وبين الأزمات الأخرى.

٢. مرحلة الاستعداد والوقاية:(^١)

وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو الاقلال من آثارها ويجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات, ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الادارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة , وتعمل على استظهار أي علامات للضعف قد تسبب أزمات وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في الحاق الضرر بالمنظمة.

٣. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:(^٢)

من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع ، فعلى سبيل المثال يعد تسرب المواد الكيميائية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها.

٤. مرحلة استعادة النشاط:(^٣)

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اختبارها ، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تشتد الأزمة ، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر ، والعمليات والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر ، وعادة ما يتتابو الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

٥. مرحلة التعلم:(^٤)

وهي المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل, وتتضمن تلك المرحلة دروساً هامة تتعلمها

(١) محمود جاد الله , مرجع سبق ذكره,ص,٥٢

(٢) محمد ابراهيم الطراونة , مرجع سبق ذكره,ص,٦٧

(٣) المرجع السابق ، ص ٦٧

(٤) محمود جاد الله , ادارة الازمات, مرجع سبق ذكره,ص,٥٢

المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم وتحسين ما تم انجازه في الماضي رغم أنه مؤلم حيث ذكريات الماضي التي خلفتها الأزمة.

نموذج إدارة الأزمة: (١)

تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمؤسسة إلى المراحل التالية:

أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة: تركز جهود الإدارة على أداء المهام التالية:

- أ. مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة (الجينية) التي قد تنفجر في المستقبل.
- ب. جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات، وتقييم درجة خطورتها.
- ج. اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الأزمة.
- د. أخذ العبرة من خبرات الآخرين.

إن مهام إدارة الأزمات في هذه المرحلة تتركز على الوقاية من الأزمة .

ثانياً: مرحلة تفاعم الأزمة: تتفاقم الأزمة من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة. إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها. تتميز هذه البيئات الإدارية بعدد من السمات التالية:

- أ. ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات وموقع العمل.
 - ب. بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية.
 - ج. ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاه (والأنانية) .
- ثالثاً: مرحلة إدارة الأزمة:** و يطلق عليها " احتواء الأزمة " وهي تشمل المهام الآتية:
- أ. الاعتراف بالأزمة والاستعداد التام لمواجهتها.
 - ب. تخصيص موارد معينة وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الأزمة.
 - ج. حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.
 - د. وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.
 - هـ. إدارة سمعة المؤسسة.

رابعاً : مرحلة ما بعد الأزمة:

التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناءً على التغذية (المعلومات) الراجعة من

الأزمة الأخيرة، وعلى النحو التالي:

- أ . وضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات ولإدخال التعديلات على الخطة القائمة.
- ب. تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.

(١) المرجع السابق ، ص ٦٩

ج. تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.

مستويات إدارة الأزمة: (١) تتعدد مستويات إدارة الأزمات وفقاً لحجم الأزمة وأبعادها ، وينبع هذا التعدد

بطبيعة الحال اختلاف المستويات التي تتعامل مع الأزمة.

١. المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة:

وهو المستوى الذي يتو وضع الاستراتيجية العامة للدولة، وتحديد سياستها الحالية والمستقبلية ، وينبع هذا المستوى من رؤساء الدول ، ورؤساء الحكومات داخل الدول وبالتالي فإن نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطراً دولياً أو كارثة تهدد المصالح القومية للدولة ، أو حروباً قد تنشأ بين دولتين أو أكثر . وتعتبر إدارة الأزمة – هنا – في أعلى مستوى لها ، وتشتد حدتها ويكون التعامل مع أزمات هذا النوع بقدر كبير من الحيطة والحذر لما له من مردودات سلبية قد تنعكس على مصالح البلاد وسلامته.

٢. المستوى القومي لإدارة الأزمة:

وهو المستوى الذي يتعامل مع الأحداث التي تهدد الأمن القومي ، أو تلك التي قد تصيب الكيان الاجتماعي للدولة بخلل يهدد أمنه ، ويهدد سلامته ، ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاتها، وقد تكون خارجية تهدف إلى زعزعة النظام الأمني وتهدف إلى تقويض دعائمه، ولا اختلاف في التعامل مع الأزمة بين ما إذا الخطر داخلياً أو خارجياً ، فالعبرة هناك بالنتيجة ، ويتولى دور القيادة في هذا المستوى قيادات ورؤساء الأجهزة المعنية بالأزمة مثل الوزراء أو من ينوب عنهم.

٣. المستوى المحلي لإدارة الأزمة:

هو أقل مستويات الأزمة خطورة لأن نطاقه المكاني ينحصر في أحد اقاليم الدولة ، أو إحدى منشأتها العامة أو الخاصة ، وقد يرتفع منحنى الأزمة في هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكان إلى تهديد الأمن القومي والصحة العامة في الدولة بأسرها.

الوصايا العشرة للتعامل مع الأزمة: (٢) وهي تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على متخذ قرار أن يعيه

جيداً عند التعامل مع أي أزمة تواجهه ، وأن لا يتناسى أو يتجاهل إحدى هذه الوصايا شديدة الأهمية والخطورة ،

وهذه الوصايا العشرة هي:

١. توخي الهدف.
٢. الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر الابتداء.
٣. المباغته.
٤. الحشد.
٥. التعاون.

(١) المرجع السابق، ص ٦٩

(٢) محسن احمد الخضيرى ، إدارة الأزمات ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٨

٦. الاقتصاد في استخدام القوة.
٧. التفوق في السيطرة على الأحداث.
٨. الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات.
٩. المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.
١٠. استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكناً.

القواعد السبع لإدارة الأزمات:^(١)

١. احذر الكذب واحذر نشر كل الحقائق أمام كل الناس: لا تتس أنه خلال الأزمة يكون الناس على استعداد تام لتصديق الأسوأ، فأبي محاولة للكذب ستبدو واضحة للعيان. احذر أيضاً أن تقع في مصيدة الإدلاء بكل الحقائق، بل أقصر هذا على مجموعة معينة من أولي الثقة.
٢. لا تضع نفسك محل المتهم الذي يطلب البراءة، و إلا سيطلب الناس برأسك. الأجدر أن تعرض بشجاعة قدرتك على إنقاذ الموقف والوعد بتصحيح الأخطاء مع اتخاذ خطوات فعلية لذلك.
٣. كن مركزياً في صناعة القرار وتنفيذه، على أن يكون الرأي شورى بين أكبر عدد ممكن من ذوى العقل الراجح.
٤. تعزيز العلاقات وقنوات الاتصال مع الخصوم ومع المساندين وتوسيع دائرة المساندة.
٥. إدارة الأزمات هي إدارة لسمعة الشركة أو الدولة واسمها في المقام الأول.
٦. التوقع والمبادرة وعدم التهاون في إطفاء جميع الحرائق المشتعلة حتى الصغيرة منها.
٧. تبني منهج المبادرة لا منهج رد الفعل في التعامل مع الأزمة.

الإدارة بالأزمات: هي فعل أو رد فعل إنساني يهدف إلى التوقف أو إنقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره . وهي تمثل ظاهرة افتعال أزمة عرضية للتمويه وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد وتسبب لهم حالة من عدم التوازن هامشية وقتية .

الفرق بين الإدارة بالأزمات وإدارة الأزمات: الفرق قائم وكبير بين كل منهما فإدارة الأزمة هي (كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة وأيضاً في هذا الامتداد في حين أن الإدارة بالأزمات (تقوم على أفتعال الأزمات ، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري).^(٢) ويشير آخرون إلى أن مصطلح إدارة الأزمات يشير إلي (طريقة السيطرة على الأزمة أما مصطلح الإدارة بالأزمات فيشير إلي السيطرة على موقف ما بافتعال الأزمات)^(٣). فالإدارة بالأزمات هي (فعل يهدف إلي توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو

(١) محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٨

(٢) محسن احمد الخضير، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣

(٣) احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ٢١

زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديرة (١) والواقع أن هذا الأسلوب يقابله أسلوب آخر من قبل الطرف المقابل وهو إدارة الأزمات ، (إذ أن هذا الوقت المتأزم الذي خلقه الطرف الأول يستدعي قيام الخصم بتكثيف جميع إمكانياته وتسخير كامل قواه للخروج من هذه الأزمة بمكاسب أو بأقل الخسائر) (٢)

شروط نجاح الإدارة بالأزمات: (٣)

- أ. وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدبري الأزمة مما يضطر المستهدف منها إلي التسليم بمطالبه تجنباً للصراع.
- ب. في كل الأحوال يظل الهدف النهائي للإدارة بالأزمات عدم تحويلها إلي صراع سافر.
- ج. إن الإدارة بالأزمات لا تعني بالضرورة قدرة مدبر الأزمة بالسيطرة على التطورات ، ففي كثير من الأحيان يغلق زمام السيطرة من مفتعل الأزمة.

أهداف الإدارة بالأزمات: (٤)

- أ . تقنيت الانتباه إلي قضايا سطحية.
- ب. السعي نحو السيطرة على بعض المواقف .
- ج. وسيلة لتمويه وإخفاء المشاكل.
- د . التحول من موقف الهجوم إلي الدفاع.

أساليب واستراتيجيات التعامل مع الأزمات:

إن التعامل مع الأزمات يحتاج من متخذ القرار إلي رسم وإعداد سيناريوهات بديلة متعددة المواقف، وهي عملية ليست سهلة خاصة عند إعداد سيناريو للتعامل مع أزمة لم تحدث بعد ولا يعلم إلا الله مداها أو مكانها أو عناصرها ، ومن ثم فالسيناريو ما هو إلا أحد طرق الحماية والوقاية من الأزمة ، وكلما نجح مدير الأزمات في جعل المجتمع لصالحه كانت قدرته مرتفعة في معالجة الأزمة التي يواجهها وإدارتها بالشكل الذي يجنب الكيان الإداري أية خسائر محتملة وفي نفس الوقت الإستفادة من إيجابيات الأزمة في زيادة تلاحم أفراد المجتمع ، ورفع مستوى مساعدتهم له في احتواء الأزمة وتعدد أساليب التعامل مع الأزمات ، ويحدد اختيار أي منها ، وفقاً للأمكانيات المتوفرة والمتاحة ، والتحديد الدقيق لمسارات الأزمة والتحويلات التي قد تطرأ عليها والنجاح في التعامل معها مشروط بالإختيار السليم لإستراتيجية المواجهة ومنهجها ، والذي يجب أن يحقق القدرة على التكامل بين مختلف المجالات : السياسية والاقتصادية والإدارية ، ويوفر مناخ التفاهم والمشاركة الفعالة لجميع المستويات والاختصاصات الوظيفية في الكيان الإداري أو المؤسسة أو الدولة . أما أساليب التعامل مع الأزمات فيمكن تقسيمها إلي الأقسام التالية:

- (١) عباس رشدي العماري ، مرجع سبق ذكره، ص ١٩
- (٢) فهد احمد الشعلان، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢
- (٣) محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٢
- (٤) المرجع السابق، ص ٤٣

أ. أساليب التعامل مع الأزمات: هناك عدة أساليب للتعامل مع الأزمات أهمها: (١)

١- الأسلوب القهري: ويقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه، ويتضمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم مهما كان حجم التهديد لذا فهو يعتمد على قدرة الأجهزة الأمنية على تحمل الخسائر وإيقاع العقاب الرادع على الخصم.

٢- الأسلوب التساومي: ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه.

٣- الأسلوب التنازلي: ويعني الرضوخ إلي مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك.

ب. استراتيجيات وأساليب التعامل مع الأزمات: هناك عدد من الاستراتيجيات والطرق والأساليب التي تدخل ضمن مفهوم التعامل مع الأزمات ، ومن هذه الأساليب والطرق والاستراتيجيات ما يلي:

أولاً: الطرق والأساليب التقليدية: (٢)

هنالك عدة أساليب وطرق جرت العادة استخدامها وهي طرق متعارف عليها ومن أهمها الآتي:

انظر الشكل رقم (١٠/١)

(١) إنكار الأزمة: وهي أبسط الطرق التقليدية حيث يعلن المسئول أو متخذو القرار

بأنه لا توجد ازمات ويرفض الاعتراف بوجود الخلل, منكرأ حدوث الأزمة ومن خلال الاصرار على ذلك يمكن السيطرة على الموقف.

(٢) تأجيل ظهور الأزمة: يمثل نوعاً من التعامل المباشر للأزمة بهدف تدميرها ومن خلال عنف التعامل والمواجهة , سواء مع افرازاتها أو اسبابها.

(٣) بخس الأزمة: محور هذه الطريقة هو التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها, ولكن يتعين اولاً الاعتراف بالازمة كحدث تم فعلاً ولكنه حدث غير هام وتستخدم هذه الطريقة عدة أدوات شديدة التأثير والفاعلية تؤدي جميعها إلى القضاء على قوى صنع الأزمة بطرق مختلفة.

(٤) تنفيس الأزمة: يطلق عليها تنفيس البركان وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار ولهذا فانه يتعين لتنفيس الأزمة اجراء فتحات جانبية حول فوهة الأزمة تكون بمثابة تنفيس للضغط الداخلية.

(١) فهد أحمد الشعلان , مرجع سبق ذكره , ص ٦٥

(٢) محمد ابراهيم الطراونة , مرجع سبق ذكره , ص ١١٠

(٥) **تفريغ الأزمة:** لاشك أن تعدد مسارات الأزمة يحد من خطرها ولذلك يمكن أن تتفرع إلى ثلاث مراحل أساسية أولها مواجهة عنيفة للقوى الدافعة للأزمة وتحديد مدى تماسكها اما المرحلة الثانية فتحدد خلالها أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة ليسهل التعامل مع كل منها على حده وفي المرحلة الثالثة تبدأ عملية استقطاب كل تلك الاتجاهات ومفاوضتها في اطار رؤية شاملة.

(٦) **عزل القوى الفاعلة في الأزمة:** تنشأ نتيجة وجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتضعيد الضغط الأزموي حتى يأتي تأثيره في احداث خلل او عدم توازن في الكيان الاداري الذي حدثت فيه الأزمة ويكون عزل الأزمة عن طريق ارسال أشخاص سراً إلى نطاق عمل الأزمة لتحديد القوى التي سببتها وعزلها عن مركز الأزمة وعن مؤيديها.

(٧) **إخماد الأزمة:** وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضعها التيار الأزموي وبدون مراعاة لأي مشاعر أو قيم , وعادة لا يتم اللجوء إلى هذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة وصلت حد التهديد الخطير المباشر للكيان الاداري وان استمرارها كفيل بانهيار بنيان الكيان الاداري.

الشكل رقم (١٠ / ١) الطرق والأساليب التقليدية

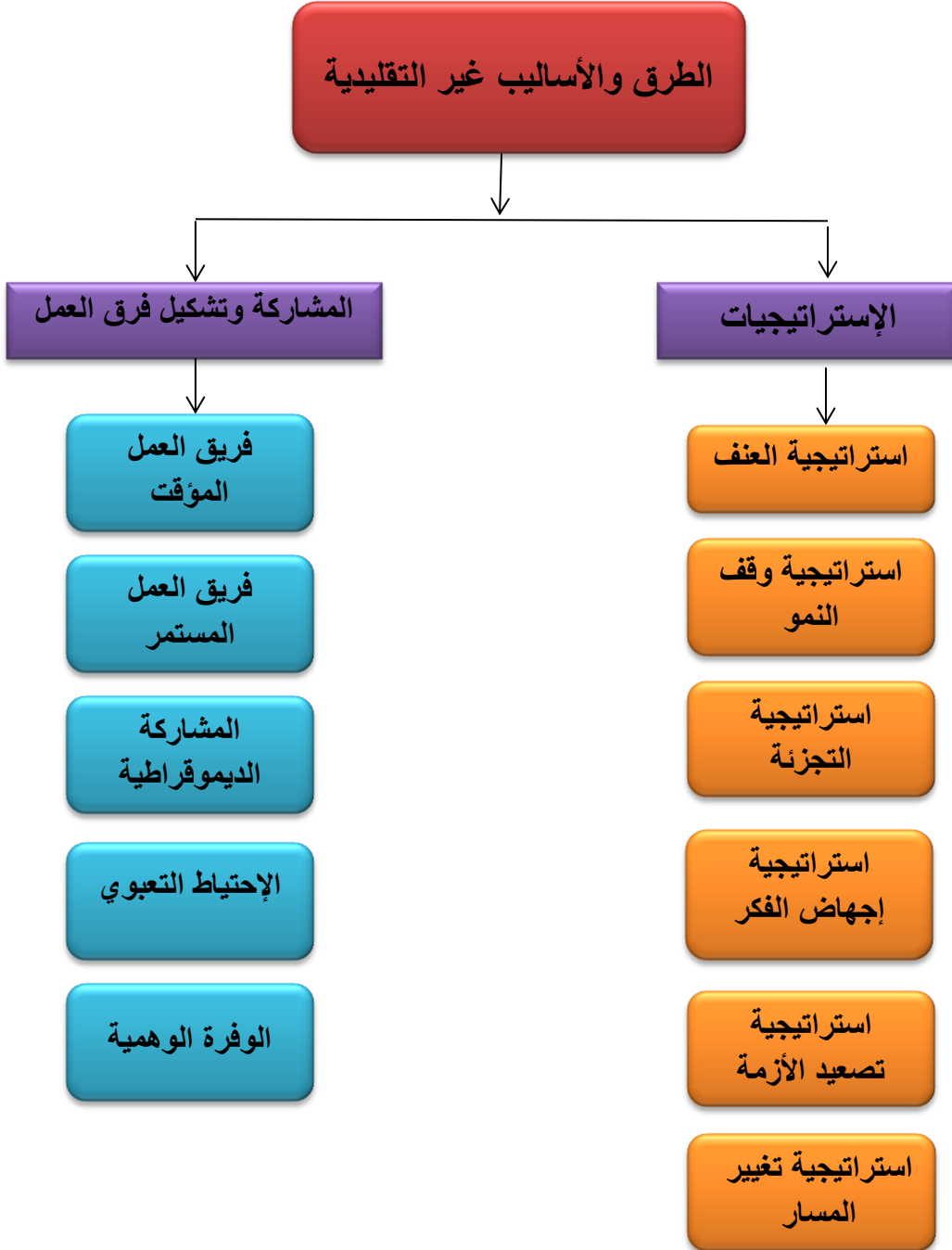


المصدر : من تصميم الباحث.

ثانيا : الطرق والأساليب غير التقليدية^(١)

نظراً لصعوبة التعامل مع الأزمات وللخروج منها بأفضل السبل تم استحداث طرق وأساليب غير تقليدية للتعامل مع هذه الأزمات ومن أهمها ما يلي : انظر الشكل رقم (١/١١)

الشكل رقم (١/١١) الطرق والأساليب غير التقليدية



المصدر: من تصميم الباحث.

(١) فهد احمد الشعلان ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٦

١ - الإستراتيجيات: وهي تتراوح بين العنف ووقف النمو والتصعيد وعلى النحو الآتي:

أ- إستراتيجية العنف: يتم استخدام هذه الإستراتيجية في الأحوال التالية:

- مواجهة مع الأزمة المجهولة.
- مواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.
- الانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات.

ب- إستراتيجية وقف النمو: وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ قبول الأمر الواقع ، وبذل الجهد لمنع

التدهور وضمان عدم الوصول إلي درجة الانفجار وتستخدم هذه الإستراتيجية في الأحوال التالية:

- مواجهة مع قوى ذات حجم ضخم ومتشعب.
- قضايا الرأي العام والجماهير.
- الإضرابات العمالية.

ج- إستراتيجية التجزئة: وتقوم هذه الإستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات

الكتلة الكبيرة وتحويلها إلي أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها ، وتركز هذه الإستراتيجية على التالي:

- ضرب الروابط المجمعدة للأزمات لتجزئتها.

- تحويل العناصر المتحددة إلي عناصر متعارضة.

د- إستراتيجية إجهاد الفكر: بما أن الفكر يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة يمثل تأثيراً

على شدة الأزمة ، وهذه الإستراتيجية تقوم على إجهاد هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته.

هـ- إستراتيجية تصعيد الأزمة: وتهدف إلي الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلي مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم.

و- إستراتيجية تغيير المسار: تهدف هذه الإستراتيجية إلي التعامل مع الأزمات الجارفة التي يصعب

الوقوف أمامها ، وتركز على محاولة ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة، ثم تغيير مسارها وتحويلها إلي مسارات بعيدة عن اتجاهات الأزمة.

ز- إستراتيجية احتواء الأزمة. ويعتمد على محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدد وتجميدها عند

المرحلة التي وصلت إليها ، واستيعاب الضغط المولد لها وافقادها قوتها التدميرية ، وغالباً مايتبع هذا

الأسلوب في الأزمات العمالية، ويتم الاحتواء على عدة مراحل ابداء التفهم والانصات الذكي لقيادات

الأزمة. ومطالبتهم بتوحيد رغباتهم وتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض مع اللجنة والتوصل إلي

حلول وسط ترضي الجميع.

٢ - المشاركة وتشكيل فرق العمل^(١)

أ- فريق العمل المؤقت: يتم تشكيله بهدف التعامل مع أزمة محددة بذاتها.

(١) عبدالله سليمان العمار، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٤ بتصرف

(ب) فريق العمل المستمر: يتم تشكيل فريق عمل دائم للتعامل مع الأزمات من خلال أشخاص مختارين بعناية ودقة ومن مختلف التخصصات.

(ج) المشاركة الديمقراطية: يتعين الإفصاح عن الأزمة في حالة اللجوء إلى هذه الطريقة موضحاً مدى خطورة الأزمة ومداها وعن الخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل مع تلك الأزمة وطلب المشاركة الفعالة لإنجاح الخطة لمواجهة تلك الأزمة.

د- الاحتياط التعويبي: تقوم هذه الطريقة على تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها ومن ثم اعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزاً اضافياً لمواجهة تلك الازمة.

هـ- الوفرة الوهمية: وهي أحد الأسباب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات بخلق انطباع لدى الجماهير بأن هنالك وفرة حقيقية في السلع أو الاموال التي يتدافع عليها الناس وانه لا مبرر لذلك التدافع .

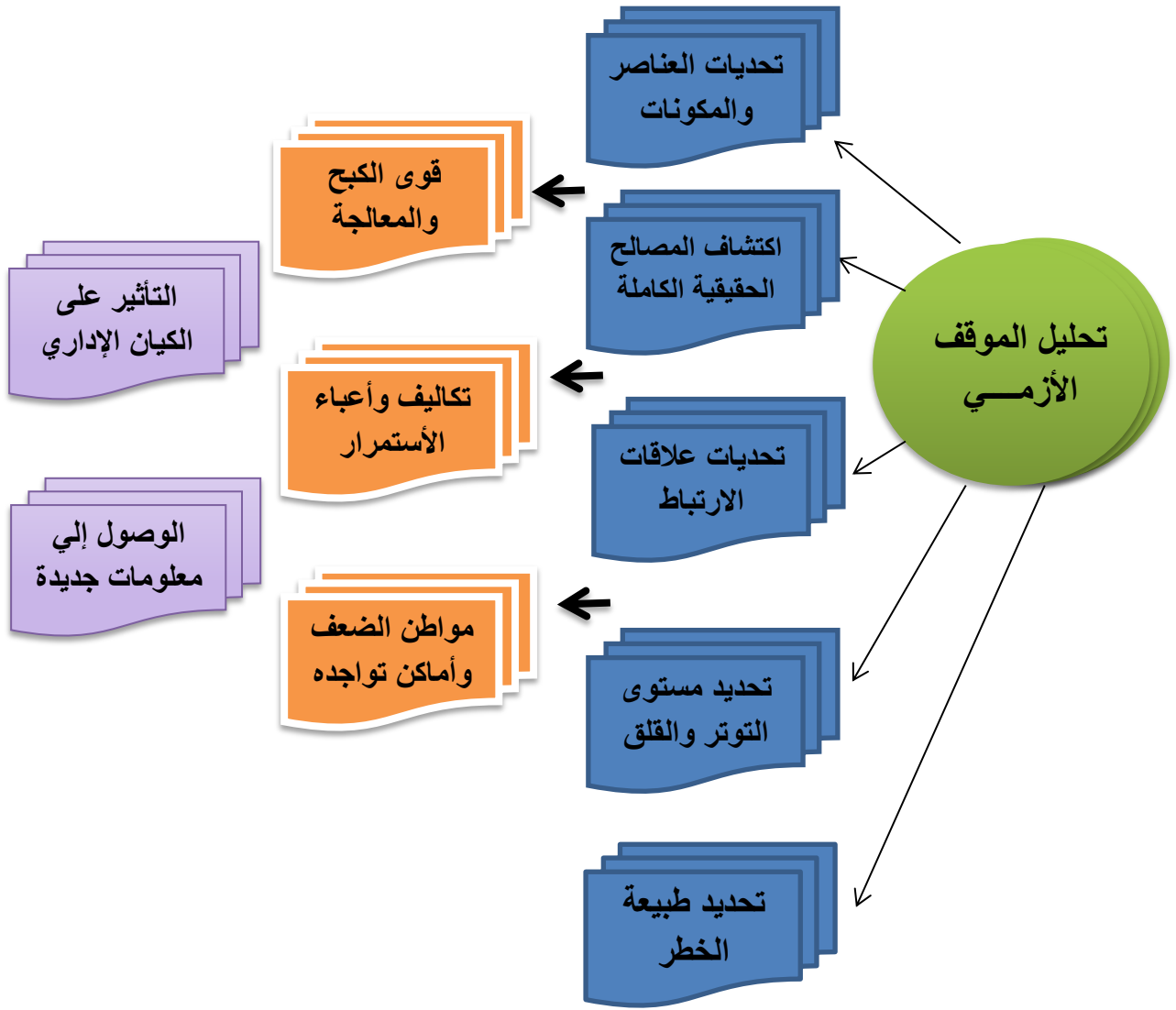
الأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمات: الأسلوب العلمي هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة ويمر بعدة خطوات متكاملة ومترابطة وتتمثل في الآتي:^(١)

١. تقدير الموقف الأزموي: في ظل الضغط والتوتر الشديدين اللذين يسيطران على جو الأزمة ، فإن مدير الأزمة أو الجهات التي تتعامل مع الأزمة بحاجة إلى تقدير سليم يحدد أبعاد وجوانب الموقف الأزموي . بمعنى آخر خلال تقدير الموقف الأزموي يجب تحديد تصرفات القائمين بالأزمة ، وإيضاح العوامل المشتركة والمؤثرة في الموقف حسب درجة خطورتها ، ففي بعض الأحيان لا يكون هناك تقدير سليم للموقف ، أو لملايسات الأزمة، والأطراف الداخلة فيها ، ومن شأن عدم التقدير السليم للموقف الأزموي أن يفقد الكثير من الفرص التي يمكن من خلالها حل الأزمة أو التخفيف من حدتها.

٢. تحليل الموقف الأزموي: يستهدف تحليل الأزمة استنتاج المصالح الكامنة فيها ، أي تلك المصالح الخاصة بالذين قاموا بإحداث الأزمة ، وصولاً إلي مكوناتها ، ومن ثم البحث عن العوامل المساعدة على إيجاد الأزمة ، ومدى تأثير كل منها وتأثيره فيها ، ثم تحليل أسباب التوتر القائم ، وتحليل نقاط القوة والضعف في الأزمة ، والوقوف على طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وأعباء استمرارها ، ومدى تأثيرها ، فإذا تم تحليل الموقف الأزموي بالصورة الصحيحة من حيث المعلومات ، وتأثيرات الموقف ، وكافة الملايسات الأخرى، فإن هذا من شأنه الإحاطة بكافة خيوط الأزمة والإمساك والتحكم بها انظر الشكل رقم (١/١٢).

(١) محسن الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦١

الشكل رقم (١/١٢) جوانب وأبعاد عملية تحليل الموقف الأزمي



المصدر : محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات ، مكتبة مدبولي ، ص ٢٦٦

٣. التخطيط العلمي والمتكامل للتعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة هي مرحلة رسم السيناريوهات ، ووضع الخطط والبرامج ، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها . ويتيح التحليل الكامل للبيانات المتحصلة كافة إعداد الخطط والبرامج والقوى، اللازمة لمواجهة الأزمة ، وتتطلب خطة مواجهة عدة إجراءات لتوفير الحماية اللازمة لكل مجالات الأزمة.

٤. التدخل لمعالجة الأزمة: يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد أن تم الإعداد الجيد لها، وإجراء الحسابات الدقيقة عن كل شيء متعلق بالأزمة ، وتتضمن معالجة الأزمة مهام أساسية وأخرى ثانوية وتكميلية . تتمثل الأولى في المواجهة السريعة ، والاستيعاب ، وتحويل مسار القوى الصانعة للأزمة . بينما تتمثل المهام الثانوية في عمليات تهيئة المسارات ، وتقديم التأييد المطلوب إلي الفريق المكلف

بالمواجهة ، سواء كان تأييداً علنياً مؤثراً أو خفياً ، ووفقاً لما تمليه الحالة وتقتضيه المعالجة . أما المهام التكميلية ، فتنتمى في إزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة ، ومحاولة إعادة الأوضاع إلي ما كانت عليه قبل الأزمة . إن التعامل مع الأزمات لا شك أنه يتطلب بصيرة إستراتيجية ، وقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وبما يتلاءم مع طبيعة الموقف ، والظروف والأماكن والأدوات ، والوقت المسموح به والمحدد للتعامل مع الأزمة لوقف تناميها ، وذلك يتحد بالتعامل مع الأزمات وتعيين أهداف يتم الوصول إليها ، ويجب أن توضع هذه الأهداف نصب أعين كافة الأجهزة الحكومية التي لها الدور الكبير والمميز في التعامل مع الأزمات نظراً لأمتلاك الدولة القوة والإمكانات اللتين بها تستطيع احتواء الأزمة والتخفيف من حدتها.

التجهيزات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات:^(١)

يحتاج التعامل مع الأزمات الى توفير تجهيزات مختلفة حتى يمكن النجاح في إدارة الأزمة وبالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة ولعل أهم هذه التجهيزات الآتي:

١. غرفة عمليات إدارة الأزمات: وتقوم الدول الكبرى بتجهيزها بالكمبيوتر ووسائل الاتصال والمراقبة والتصنت والتشويش والتشفير ومؤمنه ضد أي حريق ، وأحياناً توضع على سيارات متحركة لتكون قريبة من موقع الأحداث أو طائفة في حالة الدول المتقدمة.
٢. الإعلام: وهو أشد خطورة وفاعلية وأداءً لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها ، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على الانتقال السريع واجتياز الحدود وتخطي العوائق .
٣. أدوات التأثير: وذلك لوقف تصاعد الأزمة أو التعامل معها والقضاء عليها، ومن أهم هذه الأدوات الاجتماعات الشخصية ، وعقد المؤتمرات والمحاضرات واستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية .
٤. أدوات الامتصاص: وهو استيعاب الأزمة ، ومن أدوات الاعتراف بها واللجوء لحل وسط خاصة في مسائل التعويض المادي المناسب ، أو إعادة الحقوق لأصحابها وكذلك التحكم والاحتكام إلى أطراف خارجية محايدة أو تغيير القيادات الفاسدة التي شوهدت النظام

(١) محمود جاد الله , مرجع سبق ذكره,ص٦٧

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات:

مما سبق ومن استعرض للدراسات والبحوث ومساهمات العلماء وكتب الإدارة التي اطلعت عليها يتضح لنا جلياً ان هنالك علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وكلُّ منها يؤثر في الآخر فكلما كان هنالك تخطيط استراتيجي وبشكل سليم وعلى أسس علمية مدروسة كان الأثر الناجم عن الأزمات أثر بسيط يمكن التعافي منه ويمكن مجابهته أو تلافيه وعلى العكس إذا لم يكن هنالك تخطيط استراتيجي كان الأثر الناجم عن الأزمات أثراً سلبياً كبيراً جداً والخطر داهماً، وهنا تجدر الإشارة إلى التعرّيج لمعرفة هذه العلاقة الوثيقة بين كلِّ من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. إن التخطيط الاستراتيجي هو الشعور بظروف عدم التأكد المستقبلية التي قد تطفو على سطح أعمال المنظمة ، وان الشعور بظروف عدم التأكد هذه وتحديد ومعرفة أسبابها يؤدي إلى جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتقليل هذه الظروف والتي غالباً ما تتفاقم وتتطور وتلتقي مع ظروف عدم تأكد أخرى في المنظمة محدثة ما يسمى بالأزمة لذا فإن وجود عملية تخطيط استراتيجي ممنهج هو أول نقاط القضاء على الأزمة في مهدها أو التقليل من أثارها المدمرة.
٢. تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي النظر إلى المنظمة ككل متكامل وليس لوظيفة بعينها منفصلة عن الأخرى وبالتالي تحقيق التكامل في عملية التخطيط الاستراتيجي، إن مثل هذا التكامل والنظرة الكلية في علاج المشاكل دون النظر إلى وظيفة بعينها يؤدي إلى القدرة على الربط بين المشاكل المشتركة التي تؤثر على أكثر من وظيفة وبالتالي محاولة تلافيتها وعدم حدوث أية أزمات مستقبلية.
٣. إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات بصورة مشوهة وذلك بالتركيز على عناصر معينة مثل الكم والقيمة أي المنفعة الاقتصادية دون النظر إلى الظروف الأخرى التي تحكم المنظمة والتي يشملها التخطيط الاستراتيجي وبالتالي وجود ثغرات مختلفة في المنظمة في تخصيص الموارد والاستفادة منها وبالتالي حدوث الأزمات في فترات لاحقة.
٤. إن من مبادئ عملية التخطيط الاستراتيجي الممنهج والفعال وجود نظام اداري واضح وهيكل تنظيمي متسلسل بالواجبات والمسؤوليات يوضح نظم وخطوط السلطة والمسؤولية وبالتالي فإنه إذا تم وضع النظام الاداري على أسس سليمة وواضحة وموضوعية قابلة للتطبيق فإن ذلك يؤدي إلى حسن سير أعمال المنظمة وامكانية معالجة اية مشاكل سواء بسيطة أم مشاكل قد تتطور لتصبح أزمات.
٥. يعتبر التخطيط الاستراتيجي مطلباً اساسياً في عملية إدارة الأزمات فبغياق القاعدة التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي فإنه لا يمكن مواجهة وإدارة الأزمات وبالتالي فإن الأزمة تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي وليس كما نريد.

٦. إنّ الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يساعد على وضع نظام فعال للإنذار المبكر لاكتشاف أي مؤشرات أو إشارات إنذارية بقرب حدوث الأزمات والتعامل معها بأفضل الأساليب العلمية الحديثة.
٧. يتطلب العمل أثناء ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي أن يشتمل هذا التخطيط على التخطيط لإدارة الأزمات لما له من أهمية خاصة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية مسبقاً.
٨. إنّ التخطيط الاستراتيجي يضمن إنشاء فريق لإدارة الأزمات وفق الأساليب العلمية الحديثة وباستخدام التكنولوجيا المطورة.
٩. إن تعزيز مشاركة الأفراد في المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطبيقه بالشكل المناسب والأمثل وبالتالي تقليل حدوث المشاكل التي قد تؤدي الى نشوء وحدث الأزمات.
١٠. ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مكلفة للغاية وبالتالي اضطرار بعض المنظمات لعدم تطبيقه ونتيجة لذلك تنمو البيئة الملائمة لحدوث ونشوء الأزمات.
١١. إن التدريب والتأهيل المنظم للكوادر البشرية في المنظمة عنصر رئيس في عملية التخطيط الاستراتيجي الناجح مما ينعكس أثره الايجابي على تطوير أداء هذه الكوادر مما يزيد قدرتهم على مجابهة المشاكل التي قد تتسبب في حدوث الأزمات.
١٢. إن التنبؤ الدقيق وتوفير المعلومات الافتراضية الكافية في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحديد المشاكل بدقة ,مما يساعد في التقليل من حدة الأزمات وآثارها.
١٣. إنّ التخطيط الاستراتيجي يضمن الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة على اختلاف طبيعتها وإن هذه الاستفادة تؤدي في النهاية للوصول لرؤية ورسالة واضحة للمنظمة مما يعني معالجة الأزمات قبل نشوئها.
١٤. يعتبر التدوير الوظيفي وجه مهم من أوجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمة حيث أن التدوير الوظيفي يكشف امكانيات الأفراد ويظهرها ويعيد توظيف الأفراد توظيفاً أمثل بحيث يمكن اكتشاف أية أخطاء حدثت سابقاً مما يقلل من نشوء وحدث الأزمات.
١٥. إن تحديد وتضييق التخطيط الاستراتيجي بزمن محدد يقلل من فعاليته ونجاعته رغم أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية مستمرة وغير محددة بزمن معين مما قد يتسبب في نشوء وحدث الأزمات بسبب هذا التحديد والتضييق.
١٦. إنّ أسلوب افتعال الأزمات الوهمية في المنظمات هو وسيلة من وسائل اختبار دقة ونجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة مما يساعد على التعامل مع الأزمات الحقيقية التي قد تحدث مستقبلاً.
١٧. لتطبيق التخطيط الاستراتيجي الناجح ينبغي وجود ما يسمى بالمتابعة المستمرة أي بتغيير المسارات الخاطئة وتصويبها حال توقع حدوثها وذلك يساعد على تقليل حدة الأزمات أو تلافيها.

١٨. إن وجود أصحاب الكفاءات والخبرات بشكل قليل جداً ومحدود وعدم مشاركتهم في القرارات الاستراتيجية حتما سيؤدي إلى نشوء وظهور الأزمات المختلفة والتي يصعب معالجتها وتجنب آثارها السلبية.

١٩. إن الوساطة والمحسوبة تعتبران عائقاً وتحدياً كبيراً تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات وهي عادة ما تتسبب في نشوء وحدوث الأزمات.

٢٠. إن المنظمات التي لا تهتم بالتخطيط الاستراتيجي وتتبع أسلوب الإدارة العشوائية منيت بأزمات حادة أدت إلى انهيارها وخروجها من بيئة عملها ,على عكس المنظمات التي تتبع أسلوب منهج التخطيط الاستراتيجي حافظت على تواجدها واستمرارها بكل نجاح في بيئة عملها بسبب عدم تعرضها لأزمات حاده تهدد كيانها.

المبحث الثالث : مفهوم الثقافة التنظيمية

يعدّ مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، وأهتم بها اهتماماً كبيراً كلُّ من منظري الاستراتيجية، والإدارة، وعلماء الاجتماع لما لها من أهمية كبيرة في المساهمة في نجاح، وتفوق منظمات الأعمال في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، ويعكس مفهوم الثقافة التنظيمية المعرفة، والأفكار، والقيم لدى مجتمع ما، وتوجد عدة تعريفات لمفهوم ثقافة المنظمة، (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها:

- يعرف (Wheelen) الثقافة التنظيمية بأنها (عبارة عن مجموعة من الاعتقادات، والتوقعات، والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة).
- ويعرفها (Shermerborn) بأنها (نظام من القيم، والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة).
- كما يعرفها (Kossen) بأنها (مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة- رؤساء ومرؤوسين- من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة)^(١).
- وقد عرّف تايلور الثقافة بأنها (كل مقصد يشتمل على مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع)^(٢).
- ويمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية هي (القيم، والاتجاهات، والأدوار، والسلوك، والعادات التي يحملها أفراد التنظيم، والتي تؤثر على طريقة، ومستوى أدائهم لأعمالهم)^(٣).

وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات، مثل الأخلاقيات، والنواحي المادية، والقيم، والنماذج الاجتماعية، والتكنولوجيا، وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا، تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية، فإنّ جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات، والمعتقدات، والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف، وتصرفات الأفراد، وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية، والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة، مثل الأنصياح للأنظمة،

(١) موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٥، ص ٣٩٧-٤٠٣.

(٢) حسين سعيد القحطاني، أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمرك مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ص ١٠، ٢٠٠٠.

(٣) منير بن حسن السيد، أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق الجودة الشاملة، برنامج الجودة الشاملة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، العدد الثامن.

والقوانين والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية، والكفاءة، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم، وتنعكس على سلوكهم.

عناصر الثقافة التنظيمية^(١):

أولاً - القيم التنظيمية: (Organizational Values)

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب، أو غير مرغوب، جيد، أو غير جيد، مهم، أو غير مهم ... الخ . أما القيم التنظيمية، فهي تمثل القيم في مكان، أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين ... الخ.

ثانياً - المعتقدات التنظيمية: (Organizational Beliefs)

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل، والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً - الأعراف التنظيمية: (Organizational Norms)

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك، التزام المنظمة بعدم تعيين الأب، والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة، وواجبة الاتباع.

رابعاً - التوقعات التنظيمية: (Organizational Expectations)

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها، أو يتوقعها الفرد، أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك، توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير، والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يساعد، ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية، والاقتصادية.

أهمية الثقافة التنظيمية:

يعتبر بناء الثقافة التنظيمية إحدى مسؤوليات المدير الاستراتيجي من أجل تكوين ثقافة تنظيمية منسجمة، ومتناغمة مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

ويتلخص إحداث التوافق بين الاستراتيجية والثقافة التنظيمية بالخطوات التالية^(٢):

(١) موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩٩ - ٤٠١

(٢) حسين محمد هريرة، اثر تطبيق الادارة الاستراتيجية في البنوك في دولة الازمات العربية المتحدة، ص ١٢٢.

١. تشخيص الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية الحالية, وتحديد ما هو متفق, أو غير متفق منها مع الاستراتيجية.
٢. تحديد عدد من التصرفات المطلوبة لأجراء التغييرات في الثقافة التنظيمية, والمدة الزمنية التي تستغرقها هذه العملية, حيث إن هذا الاجراء يتطلب بعض الوقت.
٣. استخدام الفرص المتاحة لأحداث تغييرات تراكمية تحسن من عملية التوافق بين الثقافة والاستراتيجية, مثل تقديم حوافز, ومكافآت للأفراد, أو الأقسام الملزمين بالثقافة التنظيمية المطلوبة.
٤. الاصرار على قيام المديرين باتخاذ تصرفات من تلقاء أنفسهم, باعتبارهم قدوة, وأداء الأعمال التي تتفق مع ثقافة المنظمة وتدعمها.
٥. بناء وتنشئة المديرين, والمرووسين على التوافق بين الثقافة, والخطة الاستراتيجية الكلية.

وينطوي مفهوم الثقافة التنظيمية على تكريس أهمية الثقافة التنظيمية في العلاقات التفاعلية ما بين المنظمة وبيئتها الخارجية, حيث تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في تفسير المعلومات الواردة من البيئة الخارجية بما يؤثر على آلية اتخاذ القرارات فيها, كما تحدد الثقافة التنظيمية أيضاً, نوعية, وشكل, وأسلوب تزويد البيئة الخارجية بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة, بما يساهم في تشكيل صورة المنظمة لدى الجهات الأخرى في البيئة الخارجية, ولثقافة التنظيمية تأثير على سلوكيات العاملين, حيث تساعد على جودة العمل, وسرعة الانجاز, وزيادة الإنتاج, وتؤدي إلى حسن التخطيط, وتمتص الصراع في المنظمة, وتؤدي إلى المنافسة الشريفة, وتحقيق الأهداف, وتدعم التحفيز, وتعكس صورة ايجابية, أو سلبية عن المنظمة.

خصائص ثقافة المنظمة:

من الأهمية, بمكان, إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى, حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع, فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات, فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها, ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات, عمر المنظمة, وأنماط اتصالاتها, ونظم العمل, والإجراءات, وعملية ممارسة السلطة, وأسلوب القيادة, والقيم, والمعتقدات, وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها, وترسيخها, فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم, ومعتقدات المنظمة, وفلسفتها.

كما هو معروف, فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية, وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة, فهي لا تملك ثقافة واحدة, وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها, مثال ذلك ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين, والأطباء (ثقافة فرعية) داخل ثقافة المنظمة (ثقافة رئيسية أو متحكمة), بمعنى وجود ثقافة متحكمة, وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة.

وفي الحقيقة، لا يوجد، هناك، تعارض بين الثقافات الفرعية، والثقافة الرئيسية في المنظمة، حيث كثير من الثقافات الفرعية تتشكل لتساعد مجموعات معينة من الأفراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة، تواجهها المجموعة، وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة^(١):

١. **الانظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة، فإنهم يستخدمون لغة، ومصطلحات، وعبارات، وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام، والتصرف.

٢. **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً).

٣. **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة، ويتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والأنصياع للأنظمة، والتعليمات.

٤. **الفلسفة:** لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين، والعملاء.

٥. **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة، وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

٦. **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم، واتجاهاتهم، وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات، والإجراءات، والقوانين، وأنماط الاتصال .. الخ، وجميع الخصائص التي ذكرت أعلاه تعكس ثقافة المنظمة، ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.

أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية، أو ضعيفة حسب مكوناتها، ونتائجها، وحيث إن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، إذا كانت هذه القوى مواتية ملائمة لصالح المنظمة، فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها، وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، حيث تعتمد على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة.

أولاً - الثقافة القوية:

وهي التي تنتشر عبر المنظمة كلها، وتحظى بالثقة، والقبول من قبل أفراد المنظمة، بحيث يشتركون في جملة متجانسة من القيم، والمعتقدات، والتقاليد، والمعايير، والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، وبمكنا تحديد مدى قوة ثقافة المنظمة بواسطة عاملين أساسيين هما:

١. **الإجماع:** يقصد بالإجماع مدى تطابق، أو تناسق، أو تشابه القيم، والمعتقدات، والأعراف، والاتجاهات، والأفراد داخل المنظمة، وهذا يتوقف على عاملين رئيسيين هما:

(١) حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ص ٤٤٨

- أ. تنوير العاملين, وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة.
- ب. نظم العوائد, والمكافآت إذ إنّ منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد, والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.
٢. **الشدة:** يقصد بها مدى تمسك العاملين داخل المنظمة بالقيم, والمعتقدات, والتقاليد, والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

ثانياً - الثقافة الضعيفة:

وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل العاملين بالمنظمة, ولا تحظى بالثقة, والقبول الواسع من قبل العاملين داخل المنظمة.

الثقافة التنظيمية والانتماء لها في البنوك والمصارف:

يتم تعلم الثقافة التنظيمية بمجرد التحاق الموظفين بوظائفهم في البنك, أو المصرف, ومن تلك اللحظة تتم عملية غرس الثقافة التنظيمية في الموظف, وتتم عملية تنشئته من خلال ثلاث مراحل^(١):

المرحلة الأولى: مرحلة التهيئة, حيث يعطى معلومات كافية عن طبيعة العمل, وتوضح له الجوانب الإيجابية, والسلبية, والأجور, والمكافآت, والأنظمة, والقواعد المتبعة.

والمرحلة الثانية: مرحلة التجربة الفعلية, حيث تأخذ الإدارة بيد الموظف, وتقدم له العون بإعطائه دورة تدريبية عملية في أغلب أقسام المنظمة للتعرف على الموظفين, وأساليب العمل.

والمرحلة الثالثة: هي مرحلة الاستقرار, ومن هنا يبدأ الموظف بتبني قيم المنظمة, ويتطبع بطباع منسوبيها, وتشكل الثقافة التنظيمية واحدة من أهم القوى في تكوين أخلاقيات الإدارة في المنظمة, إذ إنّ تراث المنظمة يكون في صياغة إطار العمل الكلي للقيم داخل المنظمة, فالقيم الشخصية, والتفسير الأخلاقي الذي يترجم هذه القيم إلى تصرفات, هي ظاهرة مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المؤسسات.

مفاهيم الثقافة التنظيمية:

ويمكن تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية بما يلي^(٢):

(١) مطبوعات بنك التضامن الإسلامي الدولي بصنعاء في تهيئة الموظفين المنضمين للعمل حديثاً إلى البنك لعام ٢٠٠٥م.

(٢) هاني سعيد عبده, أثر عوامل البيئة الداخلية على كفاءة الأداء المالي, الخرطوم, رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, ص ٦٥, ٢٠٠١.

١. درجة المبادرة عند العاملين، وهي تنتج، وتتغرز من خلال درجة الحرية، والاستقلالية الممنوحة لهم.
٢. مدى تشجيع العاملين على الإبداع، والاستكشاف والبحث، وتحمل درجة من المخاطرة، والمسؤولية عن النتائج.
٣. مدى وضوح الأهداف العامة، والأهداف الفرعية، ومستويات الأداء المرغوبة.
٤. مدى إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة للمشاركة في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات في الجوانب التي تقع عليهم مسؤولية تنفيذها.
٥. مدى وجود آليات للتنسيق، والربط ما بين الوحدات الإدارية في المنظمة.
٦. مدى الدعم، والمساندة التي يوفرها المشرفون للمرؤوسين، ومدى الاتصال المباشر معهم.
٧. مدى تعزيز النظرة الشمولية، وتنمية روح الجماعة في العمل، في مقابل النظرة الجزئية، والشخصية، والتنافس، والتعارض، سواءً على مستوى الأفراد، أو على مستوى الوحدات التنظيمية، أو الأقسام.
٨. مدى الربط ما بين نتائج تقييم الأداء للعاملين، وأنظمة الأجور، والمكافأة، والترقية، والمزايا الأخرى.
٩. مدى الوضوح، والشفافية في حل المشكلات، ومعالجة التناقضات بين أجزاء المنظمة، أو بين أفرادها.
١٠. مدى الرسمية في نظام الاتصالات بين أعضاء المنظمة، ومدى التقيد بالتسلسل الإداري أثناء نقل المعلومات، والمخاطبات.
١١. مدى التزام أفراد المنظمة بأوقات العمل، وعدم التغيب بغير عذر، أو إجازة رسمية.
١٢. مدى ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة، وتمسكهم بالعمل فيها، مع وجود فرصة سانحة للانتقال إلى مؤسسة أخرى.

إنّ توافر تلك المفاهيم، والخصائص في ثقافة المنظمة بشكل إيجابي، يجعل منها ثقافة داعمة، وذلك نظراً لارتباط تلك المفاهيم الإيجابية بتحسين مستوى أداء العاملين من خلال تحفيزهم، والتأثير إيجابياً على سلوكهم الوظيفي، فيما يجعل عدم توفير تلك المفاهيم والخصائص لدى العاملين في المنظمة من الثقافة غير الداعمة، وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة في جميع الأحوال التي تتخذ فيها المنظمة توجهات التوسع، والنمو، أو التطوير، واستخدام الأساليب، والأفكار العلمية الحديثة

صياغة ثقافة المصرف المساندة للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات:

إنّ الثقافة التنظيمية، الخاصة لكل مصرف، هي ما تميزه عن غيره، وهذه الثقافة هي محصلة تاريخه الطويل، وطرق، وأساليب معالجته للمشكلات، والأزمات التي يمر بها المصرف، وكيفية

أدائه للأزمة، وأداء الشخصيات القيادية المؤثرة في إدارة تلك الأزمات، والأسلوب المتبع، وكلما كانت الصورة، والمحتوى لهذه الثقافة واضحة للمدراء، والعاملين، سهلت، وساهمت بنجاح في عملية تنفيذ الاستراتيجية، لأنّ هذا الوضوح للثقافة، وتفهم العاملين لها، يشكل الإطار العام لأداء المهام، لأنّ تنفيذ الاستراتيجية يستوجب الانسجام، والتوافق التام بين كل من الثقافة، والاستراتيجية، وإدارة الأزمات.

وتتميز الثقافة التنظيمية للمصارف بما يلي (١) :

أ. طبيعة ثقافة المصرف:

تعني ثقافة المصرف المعتقدات، والفلسفة السائدة، والخاصة بالكيفية التي يجب أن تدار بها أعمال المصرف، أو الأسباب وراء أداء أعماله بالشكل الذي اعتاد عليه، وتنعكس الثقافة السائدة في المصرف في القيم، والممارسات، والمعايير الأخلاقية، والتقاليد، والسياسات، وأنماط القيادة، واتجاهات المدراء، والعاملين، لذا، فإنّ الثقافة قد تكون عامل نجاح، أو فشل في تنفيذ الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

ب. إيجاد التناسب بين الاستراتيجية والثقافة:

لا بد أن يأخذ صانع الاستراتيجية بعين الاعتبار طبيعة الثقافة عند تكوين الاستراتيجية، وعند ممارسة إدارة الأزمات، كما أنّ من مهمات منفذ الاستراتيجية التوفيق بين إجراءات التنفيذ، وثقافة المصرف، فإيجاد التناسب بين الاثنين هو من التحديات المهمة لدى المسؤولين عند التنفيذ، لأنّ هناك بعض مكونات الثقافة السائدة التي تحتاج إلى التحوير، والتكيف لغرض توافيقها مع مسيرة التنفيذ وعند إدارة الأزمات.

ج. صياغة المعايير والقيم الأخلاقية:

من الضروري توافر ثقافة قائمة على مجموعة معروفة من القيم والمعايير الأخلاقية، التي هي ليست مجرد تحسين النواذ، وإنما تقوم على قواعد وأسس ثابتة في المصرف، مما يؤدي إلى بلورة، وتغذية ثقافة المصرف، وقد تكون هذه المعايير، والقيم شفوية، ولكن الأفضل هو تدوينها لغرض التأكد من ثبوتها في أذهان المدراء، والعاملين، وكذلك تضمينها في السياسات، والممارسات اليومية، كما أنّ هذه المعايير، والقيم تؤلف ما يسمى " بالناموس الأخلاقي".

ومن بين الوسائل التي يمكن استعمالها لتثبيت المعايير، والقيم ما يأتي:

✦ إدخالها في مكونات البرامج التعليمية، والتدريبية.

✦ أخذها في الاعتبار أثناء اختيار وتعيين الأفراد.

(١) الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، طبيعة وأهمية الإدارة الاستراتيجية في المصرف، بتصرف، ص ٧٧.

✿ التزام الإدارة بها من أعلى مستوياتها حتى أنداها.

✿ التعبير عنها في التصريحات، والإعلام.

✿ افتراض أزمات معينة، وطرق التعامل معها، والتدريب عليها.

ومن الضروري أيضاً، الاهتمام بالقيم، والمعايير في سلوك الأفراد الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة، كما أنّ من المهم في كل الأحوال، هو النظر إليها على أنها عامل، ومكون أساسي في تركيبة ثقافة المصرف.

د. بناء روح الأداء العالي في صلب الثقافة:

من بين المهارات الأساسية، في تنفيذ الاستراتيجية، القدرة على غرس الالتزام بتحقيق النجاح لدى المدراء والأفراد، وتكوين الضغوط الإيجابية باتجاه بلوغ الأداء العالي، والتميز، لأنه في مثل هذا المناخ، الذي أساسه السباق لتحقيق المستويات العالية، فإنه يقود إلى تنفيذ سليم للاستراتيجية، وتتسم المصارف المتوجهة إنسانياً نحو العاملين فيها بكونها تؤكد على النتائج المتحققة، كما أنها تعاملهم باحترام، وتقدير، وتتيح لهم مجالات التدريب، والترقية، وتخلق فرصاً للتقدم، والإبداع، والتجديد، والبراعة في إدارة الأزمات، وتوقعات بالمكافأة مقابل ذلك، مما يدفع، بهذا الاتجاه، جهود الإدارة لخلق مناخ العمل كفريق، وقدرتها على رفع الروح المعنوية، وتشجيع الانتماء، والولاء للمصرف، ومن جهة أخرى، فإنه من حق المرؤوسين أن يكون لهم مدراء قادرين على أداء مهامهم بشكل جيد، والقدرة على إدارة الأزمات بشكل فعال، وبالتالي، فإنه يترتب على المصرف إعادة النظر في مواقع المسؤولية عندما يتضح عدم قدرة بعض المدراء، وإخفاقهم في أداء مهامهم، وفشلهم في إدارة الأزمات مما يستوجب تغييرهم.

هـ. خلق التناسب ودور القيم المشتركة:

تلعب القيم المشتركة دوراً مهماً في ربط مكونات الاستراتيجية؛ الهيكل، الاتجاهات، الفلسفة السائدة، أساليب اختيار الأفراد، النظم، والأساليب بما فيها نظم المكافأة، والسياسات، والبرامج، والموازنات، والمهارات، وهناك من يضع القيم المشتركة في مركز محوري، ويجعلها قادرة على ربط الاستراتيجية، (Strategy) والهيكل، (Structure) والنظم، (Systems) والنمط الإداري، (Style) والمدراء، (Staff) والمهارات (Skills).

تغيير ثقافة المنظمة:

ليست جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة، وكما أسلفنا، فإن ثقافة المنظمة سواءً كانت قوية، أو ضعيفة تؤثر على الأداء، وفعالية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم، والسؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟ وعندما يحاول المديرون تغيير

ثقافة المنظمة، يجب عليهم تغيير الافتراضات، والأساسيات، والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة، وقد قدم (Porter and Steers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة، وهي كما يلي^(١):

أولاً - الإدارة عمل ريادي:

إنّ وضوح نظرة الإدارة، وأعمالها بغية دعم القيم، والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة، وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها، ويؤمنون بما تقوله لهم.

ثانياً - مشاركة العاملين:

عملية إشراك العاملين من المبادئ، والأسس الهامة في تطوير، وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة، تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل، وزيادة انتمائهم له.

ثالثاً - المعلومات من الآخرين:

إنّ المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأنّ الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنّه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

رابعاً - العوائد والمكافآت:

ويقصد بالعائد ليس فقط المال، وإنما يشمل الاحترام، والقبول، والتقدير للفرد، حتى يشعر بالولاء، والانتماء للمنظمة التي يعمل بها، ورفع روحه المعنوية.

إنّ الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة، والعاملين، وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير، والتعبير تمشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية، والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويتم إجراء التغيير، والتطوير باستخدام الخطوات التالية:

- أ. حصر، وتحديد الثقافة، والسلوك المتبعين في المنظمة من قبل العاملين.
- ب. تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب فيها المنظمة.
- ج. تعديل، وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- د. تحديد الفجوة، والاختلاف بين الثقافة الحالية، والسلوكيات الجديدة، ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

(١) حسين حريم، مرجع سابق، ص ٤٥١ - ٤٥٢

هـ. اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

المحافظة على ثقافة المنظمة:

هناك ثلاثة عوامل رئيسة تلعب دوراً كبيراً في المحافظة، والبقاء على ثقافة المنظمة هي^(١):

١. الإدارة العليا:

إنّ ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فالى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة، ومصطلحات، وعبارات، وطقوس مشتركة؟، وكذلك المعايير السلوكية، والتي تتضمن التوجهات حول العمل، وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجودة، والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد، والأنظمة، والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها، وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل، فإنّ هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

٢. اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين، وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد، واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة، والخبرات، والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، و في عملية الاختيار، يجب أن يكون هناك مواعمة بين المهارات، والقدرات، والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة، وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لآته قد يتأثر الأداء، والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد، والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

٣. المخاطبة الإجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة، فإنّ هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرّف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين، وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

(١) الإطار النظري للثقافة التنظيمية، الشبكة العنكبوتية النت، بتاريخ ١٧/١١/٢٠١٢م

المبحث الرابع : الأزمة المالية العالمية

مقدمة:

يقصد بالأزمة المالية التدهور الحاد في الأسواق المالية لدولة ما، أو مجموعة من الدول والأزمة المالية تمس أسواق المال وأسواق الإئتمان في بلاد معينة، وقد تنتشر لتتحول إلى أزمة إقليمية أو أزمة عالمية، وقد تتفاقم هذه الأزمة وتضر بالاقتصاد الحقيقي وبالتالي انخفاض الاستثمار مما يؤدي إلى أزمة اقتصادية وركود اقتصادي.

مرّ الاقتصاد العالمي خلال القرنين الماضيين بمجموعة من الأزمات المالية والاقتصادية ارتبطت أسبابها بالظروف العالمية السائدة، واختلفت تلك الأزمات في حدتها ونطاق انتشارها وتأثيراتها على الدول من حالة لأخرى منها أزمة الكساد العالمي العظيم خلال الفترة (١٩٢٩ - ١٩٣٣) والتي بلغت في خطورتها إلى مستوى أن هددت ثوابت الفكر الاقتصادي الرأسمالي وكادت أن تؤدي لانتهائه، كما تعرضت بورصة نيويورك سنة ١٩٨٧ لأزمة أدت لانتهائها وكبدت المستثمرين خسائر بلغت في مجملها ٥٠٠ مليار دولار، وأزمة سوق المناخ الكويتي عام ١٩٨٢م، وأزمة المكسيك عام ١٩٩٤م، وأزمة الدول الآسيوية عام ١٩٩٧م.

تعرضت المصارف وبعض المؤسسات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العام ٢٠٠٧ لصعوبات مالية كبيرة أدت لانتهيار بعضها، واستمرت تلك الأزمة في العام ٢٠٠٨ واتسع نطاقها حتى بلغ مجموع البنوك التي انهارت إلى ١٩ بنكاً. وامتدت أثار تلك الأزمة لغالبية دول العالم لتشمل الدول الأوروبية والدول الآسيوية والدول الخليجية والدول النامية التي ترتبط اقتصاداتها بالاقتصاد الأمريكي. تركت هذه الأزمة أثراً مدمراً على اقتصاديات الدول وزلزلت أركان النظام الاقتصادي الرأسمالي مما دفع متخذي القرار في الدول الرأسمالية التي تأثرت بالأزمة للتدخل بقوة في الاقتصاد من خلال شراء المؤسسات المالية المعرضة للانتهيار وذلك في خطوة تصنف من وجهة نظر العديد من الاقتصاديين على أنها تشكل ردة عن مبادئ النظام الاقتصادي الحر^(١).

المطلب الأول - مفهوم ونشأة وتطور الأزمة المالية العالمية:

الأزمة المالية هي التداعيات الناجمة عن أزمة الرهن العقاري التي ظهرت على السطح في مطلع العام ٢٠٠٧ وبلغت ذروتها في العام ٢٠٠٨ بسبب فشل ملايين المقترضين لشراء مساكن وعقارات في الولايات المتحدة في تسديد ديونهم للبنوك، مما أثر ذلك على الموقف المالي للبنوك والمؤسسات المقرضة وانعكس على أسعار أسهم وسندات تلك المؤسسات في سوق الأوراق المالية، تسببت تلك الأزمة في

(١) سعيد سامي الحلاق وعامر يوسف العتوم ، الأزمة المالية العالمية بين المنظور الوضعي والإسلامي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ص ٤.

ضعف أداء الاقتصاد الأمريكي ووصلت تبعاتها إلى اقتصاديات أوروبا وآسيا مطيحة في طريقها بعدد كبير من كبريات البنوك والمؤسسات المالية العالمية، ولم تفلح مئات مليارات الدولارات التي ضخّت في أسواق المال العالمية في وضع حدٍّ لأزمة الرهن العقاري حتى تطورت إلى أزمة مالية عالمية، ولم يخف الكثير من المسؤولين خشيتهم من أن تطيح بنظم اقتصادية عالمية، وأن تصل تداعياتها إلى الكثير من أنحاء العالم.

إنّ الأزمة المالية بدأت نتيجة لارتفاع مغالٍ فيه في أسعار العقارات بما لا يتناسب مع العرض والطلب الحقيقي في أمريكا نتيجة سهولة الحصول على القروض، وعندما عجز المقترضون عن سداد الدين أعادوا المنازل إلى البنوك التي لم تجد من يشتريها، وتفاقت المشكلة مع عجز الشركات عن تسويق وإعادة بيع هذه العقارات نتيجة لارتفاع أسعارها بشكل مبالغ، وكذلك إلى تراجع القدرة الشرائية لمشتري العقارات من ناحية أخرى مما أدى إلى انتقال العدوى إلى سائر المؤسسات المثيلة^(١).

أولاً - تعريف الأزمة المالية:

يمكن تعريف الأزمة المالية على أنّها (الانخفاض المفاجئ في سعر نوع أو أكثر من الأصول، مثل رأس المال المادي الذي يستخدم في العملية الإنتاجية كالألات والأبنية، أو الأصول المالية مثل حقوق الملكية لرأس المال أو للمخزون السلعي مثل الأسهم وحسابات الادخار، أو الانخفاض في المشتقات المالية كال عقود المستقبلية للنفط أو للعملة الأجنبية)، وكذلك تعرّف بأنها (الاضطرابات التي تؤثر كلياً أو جزئياً على مجمل النظام المالي مثل حجم الإصدار، أسعار الأسهم والسندات، وكذلك اعتمادات الودائع المصرفية، ومعدل أسعار الصرف، أو انهيار في سوق الأسهم، أو في العملة، أو في سوق العقارات، أو مجموعة من المؤسسات المالية، لتمتد بعد ذلك إلى باقي الاقتصاد).^(٢)

أمّا فريد كورتل فيعرف الأزمة المالية بأنّها (انهيار النظام المالي برمته مصحوباً بفشل عدد كبير من المؤسسات المالية وغير المالية مع انكماش حاد في النشاط الاقتصادي الكلي، وكذلك بأنّها (انهيار مفاجئ في سوق الأسهم أو في عملة دولة ما أو في سوق العقارات أو مجموعة من المؤسسات المالية لتمتد بعد ذلك إلى باقي الاقتصاد)^(٣).

أمّا الداوي الشيخ فيعرفها بأنّها (حالة تمس أسواق البورصة وأسواق الائتمان لبلد معين أو مجموعة من البلدان، وتكمن خطورتها في آثارها على الاقتصاد مسببة بدورها أزمة اقتصادية ثم

(١) الجزيرة نت الشبكة العنكبوتية بتاريخ ٢٠١٢/٤/١م www.aljazeera.net

(٢) محمد الجندي-الشبكة العنكبوتية www.m.algendy,wordpress.com بتاريخ ٢٠١١/١١/١٠م

(٣) فريد كورتل - الشبكة العنكبوتية، الأزمة المالية العالمية وأثرها على الاقتصاديات العربية

بتاريخ ٢٠١١/١١/١١

انكماش اقتصادي عادة ما يصاحبها انحصار القروض، أزمات السيولة النقدية، وانخفاض في الاستثمار، وحالة من الذعر والحذر في أسواق المال^(١).

ثانياً - أنواع وتصنيف الأزمات المالية:

يمكن تصنيف الأزمات على اختلافها وتعددتها على النحو التالي:^(٢)

١. **أزمة النقد الأجنبي:** تحدث الأزمة في النقد الأجنبي عندما تؤدي هجمات المضاربة على عملة بلد ما إلى تخفيض قيمتها، أو إلى هبوط حاد فيها، أو ترغم البنك المركزي على الدفاع عن العملة ببيع مقادير ضخمة من احتياطياته، أو رفع سعر الفائدة بنسبة كبيرة.
٢. **الأزمة المصرفية:** تحدث الأزمة المصرفية عندما يؤدي اندفاع فعلي أو محتمل على سحب الودائع من أحد البنوك، أو اخفاق البنوك في القيام بإيقاف قابلية التزاماتها الداخلية، أو ارغام الحكومة على التدخل لمنع ذلك.
٣. **أزمة الديون:** تحدث أزمة الديون إما عندما يتوقف عن السداد، أو عندما يعتقد المقرضون أن التوقف عن السداد ممكن الحدوث، ومن ثم يتوقفون عن تقديم قروض جديدة ويحاولون تصفية القروض القائمة.

ثالثاً - مراحل الأزمة:

مرت الأزمة المالية منذ ظهورها في بداية عام ٢٠٠٧م وحتى بلوغ أقصى درجات حدتها في نهاية عام ٢٠٠٨م بعدة مراحل لخصها سعيد الحلاق وعامر العتوم في عدة نقاط من أهمها الآتي^(٣):

١. التوقف عن سداد سلفيات الرهن العقاري الممنوحة لمدينين لا يتمتعون بمقدرات مالية كافية وضمانات علي القروض مما تسبب ذلك في إفلاس بعض المؤسسات المصرفية المتخصصة.
٢. تدهور البورصات أمام مخاطر اتساع الأزمة، وتدخل المصارف المركزية لدعم سوق السيولة.
٣. إعلان عدة مصارف كبرى انخفاضاً كبيراً في أسعار أسهمها بسبب أزمة الرهن العقاري.
٤. تخفيض بنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي لمعدلات الفائدة إلى أن بلغت ٢%.
٥. إعلان مجموعة من البنوك التجارية الكبرى إفلاسها.
٦. شراء مجموعة من البنوك التجارية بواسطة بنوك ومؤسسات أخرى بأسعار متدنية.
٧. تأمين الحكومة الأمريكية لمجموعة من البنوك وكبرى شركات التأمين.
٨. اتفاق عشرة مصارف دولية على إنشاء صندوق للسيولة برأس مال ٧٠ مليار دولار لمواجهة أكثر حاجاتها إلحاحاً.

(١) الداوي الشيخ- الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها وحلولها، الشبكة العنكبوتية. النت بتاريخ ١١/١١/٢٠١١م

(٢) المرجع السابق.

(٣) سعيد سامي الحلاق وعامر يوسف العتوم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥.

٩. إعلان الحكومة الأمريكية عن خطة لإنقاذ الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الأزمة المالية العالمية بمبلغ ٧٠٠ مليار دولار.
 ١٠. انتقال الأزمة لعدد من الدول الأوروبية وإعلان بعض المصارف إفلاسها.
 ١١. تدخل الحكومات في كل من بريطانيا وألمانيا لتأمين بعض المصارف والمؤسسات المالية المهددة بالانهيار.
 ١٢. إقرار مجلس الشيوخ الأمريكي خطة لإنقاذ بعد إجراء بعض التعديلات عليها.
 ١٣. إعلان بنك "سي تي جروب" الأمريكي شراء منافسة بنك "واكوفيا" بمساعدة السلطات الفدرالية.
 ١٤. شراء البنك البريطاني "لويدي تي اس بي" منافسة بنك "اتش بي اس" المهتد بالإفلاس.
- يتضح من سرد الخطوات السابقة أنّ الأزمة المالية العالمية بدأت شرارة صغيرة، ثم انتشرت بسرعة كالنار في الهشيم لتلتهم العديد من الشركات والمؤسسات المالية، وهددت بذلك اقتصاديات دول بحالها ولا زال العديد من الدول يعاني من هذه الأزمة وتحت تأثيرها، فهي بذلك يمكن أن تصنف ضمن الأزمات الكبرى التي واجهت اقتصاديات العالم.

رابعاً - أسباب الأزمة المالية العالمية:

تباينت الآراء حول أسباب الأزمة المالية العالمية فهناك من يعزبها لهيكل وبنية النظام الاقتصادي الرأسمالي، ومنهم من يعزبها للسماح بانهيار بنك ليمان براذر دون التدخل لإنقاذه إذ أنّ إنقاذه كان كفيلاً بتفادي وقوع الأزمة^١ ويرى فريق ثالث أنّ سبب الأزمة يعود لفشل نظام السوق والذي يسمح فيه بالحرية الكاملة للمضاربة في جميع أنواع السلع والخدمات. فيما يلي تلخيص لبعض هذه الآراء في أسباب الأزمات المالية^(١):

١. التغيرات الدولية في المناخ والكوارث الطبيعية و الحروب و الأزمات الاقتصادية و الحروب التجارية.
٢. المتغيرات المحلية في معدل التضخم (أسواق السندات) ، و أسعار الصرف (أسواق العملات الحرة) ، و أسعار الأسهم، وتغير أسعار الفائدة.
٣. التغيرات التكنولوجية مثل المنتجات الجديدة و الاختراعات، و تحول الطلب على المنتجات و الخدمات و هياكل محفظة الاستثمار.
٤. الإشاعات و المعلومات الملوثة غير الحقيقية.
٥. المضاربة غير المحسوبة التي لا توازن بين العائد المتوقع وبين نسبة المخاطرة، على النقيض من المضاربة المحسوبة التي توازن بين نسبة المخاطرة وبين العائد المتوقع من تلك المضاربة.

(١) منتدى العلوم والتكنولوجيا ، تاريخ ٢٠١١/١١/١٢ م مرجع سبق ذكره.

أما محمد الجندي فيورد الأسباب على النحو التالي^(١):

أولاً - عدم استقرار الاقتصاد الكلي:

إنّ أحد أهمّ عوامل اندلاع الأزمات المالية هو ما يحدث من تغير في شروط التبادل التجاري، فعندما تتخفّض وتتغير شروط التجارة يصاب المستثمرون بالتعثر ويعجزون عن الوفاء بالتزاماتهم، خصوصاً العاملين بنشاطات لها ارتباط بقطاع الاستيراد والتصدير، وقد يشكل انخفاض شروط التجارة سبباً رئيساً للأزمات المالية كما حدث في حالة كل من فنزويلا والإكوادور بسبب الاعتماد الكبير على صادرات النفط الخام مع صغر حجم الاقتصاد وقلة تنوعه.

وتعتبر التقلبات في أسعار الفائدة العالمية من أهمّ المصادر الخارجية المسببة للأزمات المالية، وذلك لأنّ التغيرات الكبيرة في أسعار الفائدة عالمياً تؤثر بشكل كبير على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ودرجة جاذبية الاقتصاد لهذه الاستثمارات، وتؤثر أيضاً التقلبات في أسعار الفائدة على تكلفة الاقتراض كما أن التقلبات في أسعار الصرف الحقيقية تعتبر من أهم أسباب اضطراب الاقتصاد الكلي.

ثانياً - الاضطرابات التي تحدث في القطاع المال:

لقد كان للتوسع في منح القروض بدون ضمانات كافية والتدفقات الكبيرة في رؤوس الأموال من الخارج إلى جانب انهيار أسواق الأوراق المالية العامل الأساسي الذي دائماً ما يسبق حدوث الأزمات المالية في الدول في الوقت الماضي، حيث أدى التوسع في إعطاء القروض إلى حدوث ظاهرة تركز الائتمان سواء في نوع معين من القروض مثل القروض الاستهلاكية أو العقارية كما في حالة الأزمة المالية في كوريا الجنوبية وأزمة الرهونات العقارية في الولايات المتحدة عام ٢٠٠٨، أو تركز القروض في قطاع واحد كالقطاع الحكومي أو الصناعي أو التجاري.

ثالثاً - الإدارة غير المسئولة:

لقد أشارت التجارب العالمية على أن الإدارات العليا في المصارف وقلة خبرتها كانت من الأسباب الأساسية للأزمات المصرفية وأن عملية تعديل هيكل المصرف وتدوير المناصب الإدارية لم تتجح في تفادي حدوث الأزمات أو الحد من آثارها لأن نفس الفريق الإداري ظل في مواقع اتخاذ القرارات بحيث لم يحدث تغير حقيقي في الإدارة وطريقة تقييمها وإدارتها لمخاطر الائتمان ودلت التجارب كذلك على أن الإدارات العليا في حالات متعددة نجحت في أن تخفي الديون المعدومة للمصرف لسنوات وذلك نتيجة لضعف الرقابة المصرفية من ناحية وضعف النظم والإجراءات المحاسبية من ناحية أخرى، وهذا الوضع

(١) محمد الجندي , مرجع سابق بتاريخ ١٠/١١/٢٠١١م.

جعل من الصعب التعرف على العلامات السابقة لحدوث الأزمات المالية والاستعداد الجيد لتفادي حدوثها والتخفيف من آثارها.

رابعاً - السياسات الخاطئة في التعامل مع سعر الصرف:

يلاحظ أن الدول التي انتهجت سياسة سعر الصرف الثابت كانت أكثر عرضة للصدمات الخارجية ففي ظل مثل هذا النظام يصعب على السلطات النقدية أن تقوم بدور الملاذ الأخير للاقتراض بالعملة الأجنبية حيث أن ذلك يعني فقدان السلطات النقدية لاحتياطياتها من النقد الأجنبي وحدث أزمة العملة مثل ما حدث في المكسيك. وفي الناحية الأخرى فإنه في حالة تبني سياسة سعر الصرف المرن فإن حدوث أزمة العملة سوف يؤدي فوراً إلى تخفيض قيمة العملة وزيادة في الأسعار المحلية مما يؤدي إلى تخفيض قيمة أصول وخصوم المصارف إلى مستوى أكثر اتساقاً مع متطلبات الأمان المصرفي.

خامساً - ارتفاع الديون قصيرة الأجل:

في الغالب قبل حدوث الأزمات المالية تتزامن الزيادة في منح القروض قصيرة الأجل مع زيادة كبيرة في نصيب القطاع الخاص من إجمالي القروض ولاسيما المؤسسات المالية، ودائماً ما يحدث هذا التوسع في منح الائتمان بدون أن يسبقه التهيئة والإعداد الكافي للجوانب المؤسسية والقانونية والتنظيمية والرقابية والإشرافية للقطاع المالي، فتزداد مخاطرة المصارف وتتركز في أنواع محددة من القروض والتي بدورها تؤدي للجوء إلى القروض قصيرة الأجل وهو ما يزيد بدوره إلى زيادة تعرض القطاع المالي في كثير من الدول لأزمات سيولة وهو ما يحدث الآن في الولايات المتحدة التي تعثرت عن سداد ديونها، وأيضاً في عدد من دول الاتحاد الأوروبي.

أما محمد عبد الوهاب العزاوي وعبد السلام محمد خميس فيعزبان حدوث الأزمة للأسباب التالية^(١):

١. أسباب تتعلق بكفاءة السوق: أدت المضاربات في سوق العقارات والأوراق المالية لانتشار الشراء غير العقلاني مما أدى ذلك لانخفاض كفاءة السوق وتحول تركيز المستثمرين من الاستثمار في القطاعات الحقيقية إلى الاستثمارات في الأوراق المالية وتسبب ذلك في فشل السوق في تصحيح الاختلالات التي حدثت نتيجة لذلك.
٢. أسباب تتعلق بضعف مؤشرات أداء الاقتصاد الأمريكي: تراجع أداء الاقتصاد الأمريكي والذي انعكس في العجز الكبير في الموازنة العامة الأمريكية، تدهور سعر الدولار الأمريكي أمام العملات الرئيسية الأخرى وارتفاع معدلات الفائدة وزيادة عجز الميزان التجاري وزيادة الدين العام أعطت مؤشرات سلبية حول مستقبل الأوضاع الاقتصادية.

(١) محمد عبد الوهاب العزاوي ، عبد السلام محمد خميس ، الازمات المالية ، دار النشر والتوزيع الأردن ، ص ٤٠

٣. أسباب أخرى ، تطور وسائل الاتصال أدت إلى سرعة تداول الأخبار حول إفلاس بعض المؤسسات المالية.

أما فيصل محمد الكندري فيجملها في الآتي^(١):

١. عدم استقرار الاقتصاد الكلي.
٢. اضطرابات القطاع المالي.
٣. تشوه نظام الحوافز.
٤. سياسات سعر الصرف.
٥. دور الديون قصيرة الأجل.
٦. تغيير مفهوم المساهم.
٧. سيطرة المديرين التنفيذيين على مقدرات الشركة.
٨. شراسة المنافسة بين الشركات.
٩. الفساد المستشري في المجال الاقتصادي والمالي والاداري.

أما أسباب الأزمات المالية حسب ما يراه كل من سعيد سامي الحلاق وعامر يوسف العنوم فتتلخص في الآتي^(٢):

١. الكساد الاقتصادي في الولايات المتحدة:

يستدل على ذلك بمؤشرات كثيرة منها انكماش الاقتصاد الأمريكي بمعدل ٦,٢% بأسرع وتيرة منذ أكثر من ٢٨ عام وارتفاع عدد طلبات العاطلين عن العمل بشكل قياسي منذ ١٩٨٢م وانخفاض متوسط سعر المنازل في امريكا بنسبة ٩,٥% وهو أكبر انخفاض منذ عام ١٩٩٩م ويوجد الآن أكثر من ٤,٩٣ مليون منزل غير مباع فظهور بواذر الكساد الاقتصادي الأمريكي تسبب في الأزمة وانعكس على أكثر دول العالم وتأثرت به, مما تسبب في أزمات مالية واقتصادية لتلك الدول.

٢. تحول الأموال إلى الأسواق المالية العالمية:

نظراً للطفرة المالية ونتيجة استغلال النظام الرأسمالي للمستهلك وتوافر فائض نقدي في البنوك والمؤسسات المالية وشركات التأمين والحرية المطلقة لتلك الشركات باتت هذه الشركات تبحث عن وسائل وطرق لتنمية هذه الأموال عن طريق الأسواق المالية العالمية من خلال المتاجرة في السندات والخيارات والمستقبلات التي يعتمد الجزء الأكبر منها على نظام الشراء بالهامش

(١) فيصل محمد احمد الكندري – الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على قطاعات الإستثمار, الناشر منشأة المعارف بالإسكندرية ص ٥٠

(٢) سعيد سامي الحلاق وعامر يوسف العنوم , مرجع سبق ذكره, ص ٨ ، ٩ ، ١٠

الذي يسمح للمستثمر بالمتاجرة بأضعاف رأس ماله الحقيقي.

٣. فخ شركات الائتمان المصرفي العقاري:

نتيجة لتخفيض سعر الفائدة تشجعت العديد من البنوك على منح قروض لشراء المساكن بفائدة متدنية وصلت إلى ٥% فأنكب المستهلكون على شراء البيوت في مختلف أنحاء أمريكا فزادت اسعار البيوت بمعدل الضعف مما انعش وازدهر سوق العقار في امريكا مما زاد سعر العقار بقيمة تفوق قيمة الحقيقة ونتيجة لهذه القيمة المبالغ فيها ونتيجة لهذه الفجوة بين السعر الحقيقي واسعار السوق مما تسبب وساهم في حدوث الأزمة بسبب عجز المستثمرين عن سداد ديون هذه البيوت بعد تراجع قيمتها الوهمية إلى القيمة الحقيقية.

٤. الزيادة الهائلة في توريق الديون العقارية:

يقصد بالتوريق (التصكيك) تحويل الديون (التي اقترضها من اشترى المنازل) من المقرض الأساسي(البنك والمؤسسات المالية المانحة) الى مقترضين آخرين وذلك في شكل أوراق مالية قابلة للتداول في أسواق المال وهو ما قام به المهندسون الماليون في امريكا فالبنوك لم تكتف بالتوسع في القروض بل استخدمت المشتقات المالية لتوليد مصادر جديدة للتمويل وبالتالي للتوسع في الأغراض وذلك عندما يجتمع لدى البنك محفظة كبيرة من الرهون العقارية فانه يلجأ إلى استخدامها لإصدار أوراق مالية جديدة يقترض بها من المؤسسات المالية الأخرى بضمان هذه المحفظة وهو ما يطلق عليه التوريق.

٤. أسباب أخرى:

منها نقص وانعدام الرقابة، وترابط الاقتصاديات، وانتشار الفساد ألا أخلاقي، وأزمة انعدام الثقة.

المطلب الثاني - آثار الأزمة المالية العالمية:

تركت الأزمة المالية العالمية أثراً سلبية كبيرة علي اقتصاديات العديد من الدول حيث دخل العديد منها دائرة الركود اختلفت تلك الآثار من دولة لآخري ومن قطاع لقطاع فيما يلي نقدم ملخصاً لأهم تأثيرات الأزمة على بعض الدول في أميركا وأوروبا وآسيا والعالم العربي. وتتمثل أهم مظاهر الأزمة المالية على غالبية الدول وبشكل عام على النحو التالي^(١):

١. الهولة في سحب الايداعات من البنوك.
٢. قيام العديد من المؤسسات المالية بتجميد منح القروض للشركات والأفراد خوفاً من عدم استردادها
٣. نقص السيولة المتداولة لدى الأفراد والشركات والمؤسسات المالية.

(١) فيصل محمد أحمد الكندري , مرجع سبق ذكره, ص ٣١

٤. انخفاض مستوى التداولات في أسواق النقد والمال وهذا أحدث ارتباكاً وخطلاً في مؤشرات الهبوط والصعود.
٥. انخفاض مستوى الطاقة المستغلة في الشركات بسبب نقص السيولة وتجميد الحصول على القروض من المؤسسات المالية إلا بأسعار عالية وضمانات مشددة.
٦. انخفاض المبيعات ولاسيما في قطاع العقارات والسيارات بسبب ضعف السيولة.
٧. ازدياد معدل البطالة بسبب التوقف والافلاس والتصفية وأصبح كل موظف وعامل مهدد بالفصل.
٨. ازدياد معدل الطلب على المعونات الاجتماعية من الحكومات.
٩. انخفاض معدل الاستهلاك والانفاق والادخار والاستثمار وهذا أدى إلى مزيد من الكساد والبطالة والتعثر والتوقف والتصفية والافلاس.

أثر الأزمة على الولايات المتحدة:

تسببت الأزمة المالية العالمية في ضعف أداء الاقتصاد الأمريكي وشهد تراجعاً كبيراً في مؤشرات أداء الاقتصاد الكلي وتوقعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن يشهد اقتصاد الولايات المتحدة انكماشاً يصل إلى ٢,٨% في الربع الأخير من العام الحالي، ونسبة ٠,٩% في ٢٠٠٩. من جهتها أعلنت وزارة التجارة الأميركية انكماش الاقتصاد بمعدل سنوي بلغ ٠,٣% في الربع الثالث من العام ٢٠٠٩ مسجلاً أقوى انخفاض في سبع سنوات . كما كشف تقرير الناتج المحلي الإجمالي انخفاض الدخل الشخصي المتوفر للإنفاق بمعدل ٨,٧% في الربع الثالث من عام ٢٠٠٩ مسجلاً أشد هبوط منذ بدء إطلاق البيانات الفصلية لهذا البند عام ١٩٤٧. وفي مؤشر آخر سجل الناتج الصناعي الأمريكي في الربع الأخير من عام ٢٠٠٨ أكبر تراجع له منذ العام ١٩٧٤، كما خفضت الشركات استثماراتها بنسبة ١% في الربع الثالث من هذا العام. إن أكبر الخاسرين من الأزمة المالية هي الولايات المتحدة الأمريكية ويمكن الإشارة إلى أن أبرز آثار الأزمة على الاقتصاد الأمريكي تكمن فيما يلي^(١):

١. إفلاس العديد من البنوك الإستثمارية التي وضعت إستثمارات مالية تقدر بالمليارات في المتاجرة في الأسواق المالية.
٢. إفلاس شركات التأمين التي عجزت زبائنها عن سداد القروض المستحقة ، وكذلك أقساط التأمين.
٣. أمتناع البنوك من إعطاء قروض جديدة ووضع شروط تعجيزية لا تسمح بمنح القرض بسهولة.
٤. انتقال العدوى إلى قطاعات أخرى تجارية وصناعية ، مما أدى إلى تسريح آلاف العمال ، وهذا أثر سلباً على المؤسسات الاستهلاكية و الغذائية والخدماتية وتجارة السيارات وغيرها.
٥. ظهور بؤر الكساد الاقتصادي وتراجع النمو الاقتصادي ، كما زادت نسبة البطالة.

(١) مجلة الحياة : مقال : ميشال مرقص (تحليل اقتصادي – الرهان المحموم) ٢٠٠٨

وقد زادت هذه الأزمة من معاناة الاقتصاد الأمريكي ، الذي يعاني بالفعل منذ سنوات من النمو المتباطئ نتيجة العجز التجاري ، وظهرت أعراض هذه الأزمة ، لذلك أقرت جميع مؤشرات الأداء الاقتصادي الكلي للولايات المتحدة على النحو التالي^(١):

١. ارتفاع حجم المديونية ليصل إلى ٣٦ تريليون دولار (حسب إحصائيات وزارة الخزانة الأمريكية) ، فقد ارتفعت الديون الحكومية لتشكّل حوالي ٦٤% من الناتج المحلي الإجمالي ، هذا إلى جانب ارتفاع مديونيات الأفراد والشركات لتصل إلى ٦،٢٧ تريليون دولار) منها حوالي ٢،٩ تريليون دولار ديون أفراد نتيجة التمويل العقاري ، وحوالي ٤،١٨ تريليون دولار ديون على الشركات.
٢. تزايد تباطؤ نمو الاقتصاد الأمريكي منذ شهر يناير ٢٠٠٨ ، حيث شهدت قطاعات الإسكان والتصنيع وحركة البيع والشراء ضعفاً في أنشطتها نتيجة لارتفاع أسعار المواد الأولية والسلع الأولية والطاقة.
٣. ارتفاع معدلات البطالة بلغ إجمالي من فقدوا وظائفهم في الاقتصاد الأمريكي بسبب أزمة الرهن العقاري حتى مايو ٢٠٠٨ أكثر من نصف مليون شخص.
٤. الهبوط السريع في سعر العملة الأمريكية مقابل العملات الرئيسية الأخرى في العالم ، حيث وصل الدولار إلى مستوى ١٠٠ ين ياباني ، وهو أدنى معدل سعر له منذ التسعينيات ، كما وصل اليورو إلى ما بعد حاجز الدولار والنصف لأول مرة منذ صدور اليورو ، وهو ما أدى إلى تزايد التحول عن التعامل بالدولار الضعيف ، سواء من الأفراد أو من الدول.
٥. تراجع أرباح البنوك الأمريكية ، وذلك بعد إعدام مبالغ كبيرة من الديون العقارية التي لم تتمكن من تحصيلها ، وتوالي إعلان انهيار صناديق التحوط التابعة لعدد من البنوك بسبب القروض العقارية الرديئة وحدوث عمليات بيع واستحواذ في الجهاز المصرفي بأسعار متدنية جداً ، بعد تراجع أسعار أسهم المصارف بشكل كبير .

١. أثر الأزمة على ألمانيا:

- أ. على الصعيد الأوروبي توقعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية انكماش اقتصاد منطقة اليورو في ٢٠٠٩ بنسبة ٠,٥% ، وتسجيل نسب نمو ضعيفة هذا العام.
- ب. خسارة مؤشر داكس ما يقارب ٤٥% من قيمته خلال عام.
- ج. انخفاض أسعار العقارات وتراجع معدل النمو.

(١) سعيد سامي الحلاق وعامر يوسف العتوم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧

د. أدت هذه الأزمة إلى ايجاد نوع من عدم الاستقرار والتذبذب في الأسواق الألمانية فالاقتصاد الألماني ، وهو أكبر اقتصاد أوروبي، سقط بدوره في مرحلة من الركود لأول مرة منذ خمس سنوات بسبب الأزمة المالية.

هـ. أظهرت الأرقام الصادرة عن مكتب الإحصاء الاتحادي أنّ الناتج المحلي الإجمالي انكمش بمقدار ٠,٥% في الربع الثالث من العام الحالي، بعد أن سجل انكماشاً بمقدار ٠,٤% في الربع الثاني.

يضاف إلى ذلك أنّ فائض الميزانية في العام الجاري، الذي يقدر بنحو خمسة مليارات يورو سيتحول العام المقبل إلى عجز بنحو ٣,٩% من إجمالي الناتج المحلي^(١).

٢. أثر الأزمة على بريطانيا^(٢):

أ. يقف الاقتصاد البريطاني هو الآخر على شفا أول ركود له منذ أكثر من ١٥ عاماً نتيجة الأزمة المالية العالمية. وقال المعهد الوطني للأبحاث الاجتماعية والاقتصادية في لندن: إنّ اقتصاد البلاد سينكمش بنسبة ١,٥% العام المقبل، وإنّ البطالة قد ترتفع إلى ثلاثة ملايين شخص في العام ٢٠١٠م ، وقدر المعهد أنّ برنامج إنقاذ تبلغ تكاليفه ٣٠ مليار دولار يمكن أن يحسن النمو بنسبة ١% العام المقبل، متوقعا أن ينكمش الاقتصاد البريطاني لسنة أرباع من السنة على التوالي، وألا يبدأ في الانتعاش قبل أوائل ٢٠١٠.

ب. أعلن مصرف (رويال بنك أوف سكوتلاند) البريطاني خسارة قياسية بلغت قيمتها ٢٤,١ مليار جنية استرليني في ٢٠٠٨ في أكبر خسارة يشهدها قطاع المصارف ببريطانيا في تاريخه.

ج. وافق المصرف البريطاني (لويدز تي سي) على انقاذ مصرف (اتش بي او سي) الذي يقدم قروض الرهن العقاري بالاستحواذ على كامل أسهمه.

د. أقدمت الحكومة البريطانية على تأمين بنك (نورذن روك) للتمويل العقاري لمنع اشهار إفلاسه.

هـ. خسر مؤشر فاينانشال تايمز لبورصة لندن ما قارب ٤٠% من قيمته خلال أقل من عام.

٣. أثر الأزمة على إيطاليا:

انكمش الاقتصاد في إيطاليا بنسبة ٠,٥% في الربع الثالث من ٢٠٠٨، وهو أقصى تراجع ربع سنوي منذ عشر سنوات، ويتوقع المحللون أن يستمر الركود لمدة ثلاثة أرباع أخرى على الأقل، وأن يتراجع إجمالي الناتج المحلي بنسبة نحو ٠,٣% في العام ٢٠٠٨ وبشكل أكبر في العام ٢٠٠٩، وحذر

(١) مجلة الرائد ، الشبكة العنكبوتية ، بتاريخ ٢٠١١/١١/٠٤ م .

(٢) منتدى العلوم والتكنولوجيا ، الشبكة العنكبوتية ، بتاريخ ٢٠١١/١١/١٢ م WWW.INSFP29.COM

رئيس الوزراء الإيطالي سيلفيو برلسكوني من أنّ الأزمة المالية العالمية تؤثر على الاقتصاد الحقيقي في بلاده، وأنها قد تصبح "عميقة جداً".

٤. أثر الأزمة على إسبانيا:

أعلنت إسبانيا انكماش اقتصادها في الربع الثالث للمرة الأولى منذ ١٥ عاماً، ما يجعل البلاد على شفا السقوط في فترة ركود ، وهي الآن في مشكلة كبرى تعاني منها رغم المساعدات المالية الضخمة التي قدمت لها.

٥. أثر الأزمة على اليونان^(١):

كانت اليونان ولا زالت من أكبر الدول التي تأثرت من الأزمة المالية العالمية حيث انكمش اقتصادها بشكل لم يسبق له مثيل من قبل رغم المساعدات التي انهالت عليها من الاتحاد الاوربي، وكذلك الاجراءات التقشفية التي قامت بها الحكومة ولم تقلح وقد بلغت ديونها ٤١٦ مليار دولار، أي ما يعادل ١٢٠% من اجمالي الناتج المحلي، وهي الآن بحاجة ضرورية وملحة وطارئة إلى دعم بقيمة ٥٤ مليار يورو لمقابلة هذا الدين.

٦. أثر الأزمة على اليابان^(٢):

دخل الاقتصاد الياباني بسبب الأزمة المالية العالمية دائرة أول ركود منذ سبعة أعوام، وأظهرت بيانات رسمية انكماش اقتصاد البلاد في الربع الثاني للعام المالي الحالي بنسبة ١٤%. أمّا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فقد توقعت انكماش اقتصاد اليابان بنسبة ٠,١% عام ٢٠٠٩. كما انخفضت صادرات اليابان بأسرع معدل في سبع سنوات الشهر الماضي مع انخفاض الطلب في آسيا. ويتوقع محللون انخفاضها أيضاً بنسبة ٦,٨% في ٢٠٠٩. وأوضحت إحصاءات رسمية أنّ الصادرات انخفضت بنسبة ٧,٧% مقارنة بالشهر نفسه من العام السابق، وهو أسرع معدل انخفاض منذ ٢٠٠١ بعد انهيار سوق شركات الإنترنت. وقد دفع انخفاض الطلب على المنتجات اليابانية في العالم الميزان التجاري الياباني إلى عجز بمقدار ٦٣,٩ مليار ين (٦٦٥ مليون دولار) مقارنة مع فائض بلغ ٩٩٩,٤ مليار ين قبل عام، وأعلنت أكثر من ١٠٠٩ شركة يابانية إفلاسها نهاية عام ٢٠٠٨ مخلفة ديوناً تبلغ ٤,٥ مليار يورو.

(١) الشبكة العنكبوتية ، www.Financial.Crisis.com بتاريخ ٢٤/١٢/٢٠١٢م

(٢) منتدى العلوم والتكنولوجيا ، الشبكة العنكبوتية ، بتاريخ ١٢/١١/٢٠١١م WWW.INSFP29.COM

٧. أثر الأزمة على الصين:

بعد سنوات من النمو الاقتصادي في الصين بأكثر من ١٠%، توقع الخبراء تراجع نمو الناتج المحلي الإجمالي إلى حوالي ٩% في العام الحالي ٧,٥% في العام القادم. وذكرت وزارة التجارة الصينية أنّ الاستثمارات الأجنبية انخفضت بنسبة ٣٣% في الصين بسبب الأزمة المالية العالمية. من جهته قال رئيس وزراء الصين وين جيباو: إنّ العام ٢٠٠٨ يمثل أصعب الأعوام للاقتصاد الصيني بسبب ركود الاقتصاد العالمي.

خلاصة القول أنّ الأزمة المالية العالمية أدت إلى إيجاد نوع من عدم الاستقرار والتذبذب في الأسواق المالية العالمية ، وإلى وجود حالة من الذعر في أوساط المستثمرين بشأن الاقتصاد والاستثمار ، ودفعت بالكثير منهم إلى عدم الرغبة في تحمل المخاطر ودفعت البعض منهم للمطالبة بعلاوات عن المخاطر تفوق ما تقدمه الحكومات وبناء على ما تقدم فإنه من المتوقع أن ينتج عن هذه الأزمة المشكلات العالمية التالية^(١):

١. حدوث خسائر في أصول البنوك الخاصة المتعلقة بالقروض والاستثمارات وسندات الرهن العقاري، وانخفاض أسعار الأسهم.
٢. تباطؤ معدلات النمو ، مما يؤدي إلى تدني الطلب على النفط ، وهذا مما يؤدي إلى انخفاض سعره .
٣. انخفاض قيمة العملة المحلية إذا كانت مرتبطة بالدولار.
٤. الركود الاقتصادي ، إضافة إلى التركيز على إنقاذ الصناعة المالية في العالم يؤديان إلى خفض مستوى المساعدات الإنسانية للدول النامية.
٥. ارتفاع معدلات البطالة وانتقال الانهيار على نحو أنشطة غير عقارية.

الآثار على الاقتصاديات العربية:

انعكست تداعيات الأزمة المالية على اقتصاديات الدول، وتأثرت منها الدول العربية على إعتبار أنها جزء من منظومة الاقتصاد العالمي وترابطها علاقات اقتصادية ، ومن المؤكد أنّ درجة تأثيرها يختلف بين الدول العربية على حسب درجة إرتباطها وإنماجها في الاقتصاد العالمي ، وفي هذا الإطار يمكننا تقسيم الدول العربية إلى ثلاث مجموعات من حيث مدى تأثرها بالأزمة كما يلي^(٢):

(١) سعيد سامي الحلاق وعامر يوسف العتوم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١
(٢) فريد كروتل - الشبكة العنكبوتية ، الأزمة المالية العالمية وأثرها على الاقتصاديات العربية بتاريخ ٢٠١١/١١/١١

١. مجموعة الدول العربية ذات درجة الانفتاح الاقتصادي والمالي المرتفع وتشمل دول مجلس التعاون الخليجي العربي وهي السعودية، البحرين، عمان، قطر، الكويت، الإمارات العربية المتحدة.
٢. مجموعة الدول العربية ذات درجة الانفتاح المتوسط وتشمل الأردن، مصر، تونس، الجزائر.
٣. مجموعة الدول العربية ذات درجة الانفتاح المنخفض ومنها ليبيا، السودان، سوريا.

وتختلف درجة تأثر هذه الدول حسب تصنيفها من ضمن المجموعات الثلاث سالفة الذكر وكان أكبر الخاسرين هم المجموعة الأولى ذات الانفتاح المرتفع ويليه ذات الانفتاح المتوسط فيما أقل الخاسرين ذات الانفتاح المنخفض، ومما لا شك فيه أنّ البورصات في المجموعات الثلاث قد تأثرت سلباً وأنّ كل الدول تأثرت ولكن تختلف درجة التأثير حسب الارتباط بالاقتصاد العالمي، ومن بين الدول التي تأثرت جمهورية مصر العربية فقد تعرضت البورصة المصرية إلى ضربة قاصمة عندما سارع المستثمرون الأجانب والمصريون بالخارج بالخروج عن طريق بيع الأسهم بأسعار أقل من قيمتها وقد تزايدت نسبة الديون المتعثرة في الجهاز المصرفي المصري بنسبة ٢٦% من إجمالي حجم القروض، وكذلك تأثرت الجزائر لأنها دولة نفطية بسبب تراجع قيمة النفط مما كان له أثره السلبي على مشاريع البنية التحتية التي تقوم بها الدولة، أمّا دول الخليج فقد انعكست تداعيات الأزمة المالية العالمية على إقتصاديات دول مجلس التعاون الخليجي الست، إذ انخفضت أسعار النفط بنسبة ٥٠% من ١٥٠ دولار للبرميل في شهر يوليو إلى حوالي ٧٧ دولار في الوقت الحالي، وهو ما سيؤثر على صادراتها وينعكس سلباً على معدلات النمو الاقتصادي التي ستخضع إلى ٤،٢% في عام ٢٠٠٩ مقابل ٥،٧% عام ٢٠٠٨، ومن ناحية أخرى تشير بعض التقديرات إلى أنّ صناديق الثروات السيادية التي تستثمرها دول الخليج في الولايات المتحدة وأوروبا والتي قدرت أصولها في مايو ب ١٥٠٠ مليار دولار عرفت تراجعاً في مداخيلها بنسبة ٣٠% وخسرت ٤٥٠ مليار دولار، وهي قيمة تساوي دخل دول الخليج من النفط لعام كامل، كما ستتأثر الاستثمارات العربية بالخارج وتختلف درجة تأثرها بحسب الجهة التي يتم الاستثمار فيها، ومن المتوقع أن يكون سعر برميل النفط في عام ٢٠٠٩ بين أربعين وخمسين دولار، وبين خمسين وسبعين دولار في آفاق عام ٢٠١٠، وقد أعلنت السعودية كأكبر اقتصاد خليجي أنّ عجز ميزانيتها المتوقع لعام ٢٠٠٩ سيكون بحدود ١٧،٣% بعد أن سجلت ميزانيتها فائضاً حقيقياً لعام ٢٠٠٨ بلغ ١٦٠ مليار دولار، ورغم تأثير الأزمة إلا أنّ السعودية أكدت استمرارها في الإنفاق على المشاريع التنموية الضخمة اعتماداً على فوائدها المالية المقدرة ب ٤٤٠ مليار دولار.

وتواجه البورصات الخليجية تغيرات جذرية في محافظها المالية المستثمرة في البورصات العالمية وستراجع فوائدها المالية مما سينعكس على مشاريع التنمية والإستثمارات العربية الكبيرة في الأسواق المالية، ويظهر تأثر الاقتصاد الخليجي بالأزمة المالية من خلال ثلاثة مصادر محتملة تتمثل في:

١. تأثر المؤسسات المالية التي تملك حيازات في سندات الرهن العقاري أو تستثمر في عقود التزامات ومثال ذلك خسائر (CDS) المرتبط بتلك السندات، أو في عقود مبادلة الديون (CDO) الدين

المهيكل بما يقارب ٧٥٠ مليون دولار من جراء استثماراته في سندات الرهن العقاري (GIB) بنك الخليج الدولي ما استدعى رفع رأسماله بتمويل من مؤسسة النقد السعودي.

٢. الخسائر الناتجة عن إدارة الاستثمارات بواسطة البنوك الاستثمارية الأمريكية المتأثرة من الأزمة، خاصة مع ارتباط المصارف الخليجية بالمصارف العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية ذلك سيؤثر على استثمارات البنوك الخليجية، ففي وقت سابق أعلن بنك أبو ظبي التجاري أنه باشر باتخاذ إجراءات قانونية في نيويورك لاسترداد بعض خسائر استثماراته في الصناديق الاستثمارية في الولايات المتحدة، رغماً عن عدم إفصاحه عن حجم المخاطر المحيطة بالاستثمار، ما يعطي فكرة عن ضبابية الصورة المتعلقة بتلك الاستثمارات لدى الاقتصاديين المختصين.

٣. تأثر الوضع الإئتماني من خلال نقص السيولة وارتفاع تكلفة الاقتراض، وقد ظهرت بوادر أزمة الإئتمان في دبي مع تراجع مستوى السيولة في السوق لتمويل المشاريع الجديدة، حيث أعلن البنك المركزي الإماراتي عن تمويل يقدر ب ٥٠ مليار درهم إماراتي متاح للبنوك الإماراتية للاستفادة منها.

لذلك فإن آثار الأزمة المالية على الدول العربية مرتبطة بمدى علاقة سوق الأوراق المالية بالسوق العالمية فكلما كان الارتباط وثيقاً كانت الخسارة أكبر وأعظم، وقد تأثرت تلك الأسواق في الدول العربية والدليل على ذلك^(١):

١. التراجع الكبير الملاحظ في مؤشرات المعاملات في البورصات العربية.
٢. ارتفاع معدل المسحوبات في البنوك والمصارف العربية بسبب الذعر والخوف.
٣. قيام العديد من البنوك والمصارف العربية بتجميد تمويل المشروعات التي تقوم بها الشركات والمؤسسات وفقاً للخطط والاتفاقيات والعقود، وهذا سبب انكماشاً في مجال الأعمال مما قاد في النهاية إلى تعثر وتوقف وعدم قدرة الشركات المقترضة على سداد مستحقاتها للبنوك والمصارف، وهذا بدوره ساهم في تفاقم الأزمة.
٤. زيادة المخاطر المالية التي تواجه البنوك والمصارف العربية عن المعدلات المتعارف عليها بسبب عدم القدرة على التنبؤ بما سوف تأتي به الأزمة من آثارٍ سلبية، سواء أكانت نفسية أم سلوكية أم مالية أم سياسية.
٥. قيام بعض كبار المستثمرين من الأجانب بسحب أموالهم وتجميد معاملاتهم في أسواق النقد والمال العربية، وهذا أحدث أرتباكاً وخبلاً ملاحظاً في استقرار المعاملات، وتأثرت البورصات العربية بهذا السلوك.

(١) سعيد سامي الحلاق وعامر يوسف العتوم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤

٦. ضخامة الخسارة التي مني بها المستثمرون العرب ، وكذلك البنوك والمصارف العربية في أسواق النقد والمال في أمريكا وأوروبا وغيرها بسبب الأزمة المالية ، وهذا بالتأكيد أثر على ثرواتهم وعلى معاملاتهم في الأسواق العربية ، وكذلك على السيولة في أسواق النقد والمال العربية.
٧. ارتباط كثير من المعاملات في أسواق النقد والمال في كل الدول العربية بالدولار ، وما يحدث في أسعاره من انهيار غير مسبوق ، وما ترتب على ذلك من آثار خطيرة على المعاملات المالية والاقتصادية ، وكل هذا سبب خسائر باهظة على الثروة المالية في الدول العربية.
٨. تأثر أسعار النفط بالانخفاض بسبب الأزمة ، وهذا له تأثير كبير على الدول النفطية العربية ، كما أنّ هناك خوف متوقع أن تقوم أمريكا بضغوط سياسية على الحكومات العربية النفطية حتى تساهم بطريق مباشر أو غير مباشر في خطة الإنقاذ الأمريكية.
٩. القلق النفسي الشديد الذي أصاب كل الناس - وبصفة خاصة العرب - من هذه الأزمة ، وما سوف يترتب عليها من فرض ضرائب ورسوم جديدة ، وما سوف يترتب على ذلك من ارتفاع في أسعار السلع والخدمات.

ومن ناحية أخرى من المتوقع أن يشهد السوق المالي العربي تذبذبات في أسعار الأسهم بسبب خوف المستثمرين من الانعكاسات المحتملة للأزمة على استثماراتهم . لكن ذلك يعود إلى ارتباط أسواق الأسهم وأسواق النفط بالأسواق العالمية . وهذا سوف ينعكس سلباً على مدخراتهم الاستثمارية في الوطن العربي مما سيؤدي إلى حالة ركود اقتصادي في العالم العربي قد يستمر إلى فترة طويلة غير محددة، ومن الآثار الأخرى المحتملة^(١):

- أ. توقف العديد من الاستثمارات في قطاع العقارات ، خصوصاً في دول الخليج.
- ب. تعثر العديد من المشروعات غير المكتملة في جميع أقطار العالم العربي إمّا نتيجة إفلاس العديد من الشركات العالمية عن الاستثمار، وأمّا نتيجة عجز حكومات الخليج بسبب الانخفاض المفاجئ في أسعار النفط.
- ج. توقف العديد من المشروعات الإنمائية في دول العالم الثالث ، نتيجة عجز المساهمة من قبل الدول الصناعية الكبرى المنهارة اقتصادياً.
- د. انخفاض الطلب على الصادرات العربية ما عدا النفط الذي تأثر بسبب انخفاض الأسعار العالمية وبالتالي انخفاض الناتج القومي والمحلي وتسريح العديد من العمال وزيادة عدد عاطلين عن العمل ، ناهيك عن أن الكساد العالمي قد يؤدي إلى تدني دخول المغتربين

(١) المرجع السابق ، ص ٣٤

(٢) فريد كروئل - الشبكة العنكبوتية ، الأزمة المالية العالمية وأثرها على الاقتصاديات العربية

بتاريخ ٢٠١١/١١/١١

العرب وعودة البعض لبلادهم ، مما سيؤدي إلى انخفاض الطلب على السلع التي تدخل في مشروعات البناء والإعمار والسياحة والسلع الترفيهية.

إجراءات دول مجلس التعاون للحد من آثار الأزمة المالية على الجهاز المصرفي:

تسببت الأزمة المالية العالمية في زعر وخوف المتعاملين من تداعيات الأزمة في ارتفاع معدل المسحوبات من البنوك والمصارف العربية مما سبب خللاً في حركة التدفقات النقدية والمالية، فاضطرت البنوك المركزية في دول الخليج العربي إلى ضخ كميات من السيولة لتلبية احتياجات الطلب على النقد مما أحدث ارتباكاً في سوق النقد والمال وأثر على الاحتياطيات النقدية بالبنوك والمصارف المركزية العربية، وعموماً يبقى تأثير الأزمة المالية محدوداً خاصة بعد اجتماع وزراء المالية ومحافظي البنوك المركزية لاتخاذ إجراءات وسياسات تحول دون إنتقال تبعات الأزمة المالية للقطاع المصرفي العربي، ومن أبرزها ضخ أموال في النظام المصرفي لمواجهة أي نقص في السيولة النقدية، وتحديد نسبة التمويل الموجه إلى الرهن العقاري، ومراقبة المؤسسات الدولية، وعقب ذلك قامت العديد من الدول بإتخاذ مجموعة من الإجراءات نلخصها في:

الكويت:

من أجل التخفيف من حدة التوترات في الأسواق المالية قامت الدولة بضخ مليار دينار كسيولة في الأسواق، وعرض البنك المركزي أموالاً لليلة واحدة، ولأسبوع، ولشهر بقصد توفير السيولة للبنوك خاصة بعد هبوط أسعار البورصة في الفترة الأخيرة.

الإمارات:

منح المصرف المركزي الإماراتي قروض قصيرة الأجل بقيمة ٥٠ مليار درهم أي ما يعادل ١٣,٦١ مليار دولار، وخصص المصرف تسهيلات للبنوك لاستخدامها كقروض مصرفية، ومن جهة أخرى ولتدعيم حجم السيولة النقدية في البنوك قام بإعادة شراء كل شهادات الإيداع التي تبقى عن مدتها ١٤ يوم، وألغى بصفة مؤقتة الأيام الست للسحب على المكشوف من الحسابات الجارية بقصد إتاحة السيولة للبنوك في الأجل القصير خاصة بعد أن أعلن بنك دبي الوطني تقليل منح القروض الكبيرة وخطط السداد.

قطر:

بغية تعزيز الثقة في سوق الأوراق المالية بالدوحة، قررت هيئة الاستثمار شراء ما بين ١٠ - ٢٠% من رأسمال البنوك المدرج في السوق لتعزيز ثقة الجمهور في الملازمة المالية للبنوك وتم تدعيم ذلك بشراء أسهم محلية لدعم أسعار البورصة خاصة بعد الانخفاضات المتتالية التي عرفتها البورصة

وعزوف جماعي للمستثمرين، إلى جانب ذلك قامت بتخفيض أسعار الفائدة على أدوات السياسة النقدية وهو إجراء إتخذته معظم دول مجلس التعاون الخليجي للتقليل من تكلفة تمويل البنوك.

السعودية:

أعلن البنك المركزي السعودي عن توفير أي سيولة نقدية تحتاجها البنوك، ومنحها خيار اقتراض ما قيمته ٧٥% من الأوراق المالية الحكومية التي تبلغ قيمتها مائتي مليار ريال أي بما يعادل ٥٣،١ مليار دولار، كما قرر البنك المركزي خفض معدلات الفائدة بنصف نقطة لتصبح ٥% ، وكذلك خفض معدل الاحتياطي الإجمالي الذي ينبغي على البنوك التجارية المحافظة عليه مقارنة ببدائعها من ١٠% - ٥%.

البحرين:

صرح محافظ البنك المركزي البحريني سلامة الأوضاع خاصة وأنّ كل بنوكها تستثمر أموالها في دول الخليج المنتعشة اقتصادياً وليس في الأدوات المالية المشتقة، شأنها شأن البنوك الإسلامية وبذلك فهي لم تتأثر بالأزمة المالية العالمية، وحتى وإن تأثرت فهي قادرة على إتخاذ الإجراءات المناسبة.

مما سبق يتضح أنّ الأزمة المالية العالمية شر لا بد منه، وقد تأثرت كافة الدول وبشكل مختلف فيما بينها حسب ارتباط تلك الدول بالاقتصاد العالمي، ومن هذه الدول دول الخليج النفطية. لذا فإنّ من الضروري الاهتمام بنتائج تلك الأزمة وبالخروج منها بأفضل السبل وهنا نعرض بعض التصورات والتوصيات التي قدمها عماد موسى وتتلخص في الآتي^(١):

١. التخلي عن نظام سعر الصرف الذي بموجبه تربط العملات المحلية بالدولار والتحول إلى نظام الربط من العملات التي تعكس التوزيع الجغرافي للواردات.
٢. تحلي دول الخليج بالمزيد من " الحكمة المالية " خاصة إذا لم تعاود أسعار النفط صعودها.
٣. على البنوك المركزية أخذ الحذر من حدوث الفقاعات في أسواق العقار والمال وتعديل السياسة النقدية بما يناسب الأوضاع السائدة.
٤. على البنوك المركزية التخلي عن اتفاقية بازل الثانية حيث أثبتت الأزمة أنّ التنظيم القائم على أساس رأس المال لا يصلح، لهذا يجب التحول إلى القواعد التنظيمية على أساس نسب المديونية.

(١) عماد موسى ، أثر الأزمة المالية العالمية على الدول العربية ، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص للتنمية ، تقييم واستشراف من ٢٣ - ٢٥ مارس ٢٠٠٩ ، بيروت - لبنان ص ١١

المبحث الخامس : الأزمات والمخاطر المحتملة في البنوك التجارية

مقدمة:

الأزمات هي سمة العصر, ولا يخلو أي عصر من مروره بأزمات متكررة ومتجدده, وهي سمة الحياة, لذلك تنتشر الأزمات في الدول من دولة إلى دولة, ومن إقليم إلى إقليم, ومن قارة إلى قارة مع اختلاف نوعية الأزمة, ومدى قوة تأثيرها, والأطراف الرئيسية الالعبة فيها, والأطراف التي قد تتحكم في مصير تلك الأزمة حتى تتلاشى, لذلك فإنّ البنوك التجارية ليست بمنأى عن تلك الأزمات, وقد مرّت, وسوف تمرّ, ببعض الأزمات, ومن أهمّ تلك الأزمات التي مرت بها البنوك التجارية, الأزمة المالية العالمية, وقد خرجت منها بعض الدول بأقل الخسائر, وهذا يرجع لقوة اقتصاديات تلك الدول, والسياسات المالية للمصارف المركزية التابعة لتلك الدول والمتّبعة في التعامل مع مثل هذه الأزمات, فلقد أقدمت حكومات تلك الدول, ممثلة بالمصارف المركزية, على شراء جميع المحافظ الخاسرة في البنوك, مما أعاد للبنوك عافيتها, وكأنها مولودة من جديد, حيث عاودت النشاط وهي غير مثقلة بالديون مثل باقي البنوك في الدول الأخرى التي لم تقم بمثل هذا الاجراء, ومن هذا المنطلق, فإنّ البنوك التجارية, تبقى عرضة لأزمات ومخاطر محتملة, تسبقها عدة مؤشرات أوضحتها عدة دراسات لأصحاب الاختصاص في هذا الشأن.

مؤشرات قرب اندلاع الأزمات المصرفية والمالية^(١):

- قبل البدء في تناول تلك المخاطر والأزمات, فقد أوضحت عدة دراسات سابقة في هذا المجال أنّ هنالك مؤشرات تسبق وقوع الأزمات, ومن أهمّ تلك المؤشرات مايلي:
١. نسبة الديون المعدومة / محفظة البنك.
 ٢. التقلبات الحادة في أسعار الأصول المالية للبنك وفي أسعار الأسهم والعقارات.
 ٣. تزايد حالات الإفلاس.
 ٤. تقديم الحكومات المساعدات المكثفة للمؤسسات المالية المتعثرة.
 ٥. الاندفاع في سحب الودائع.
 ٦. إغلاق العديد من المشروعات, أو تأجيلها.
 ٧. الاستيلاء الحكومي على عدد من المؤسسات, وتزايد عمليات الاستحواذ, والاندماج بين المؤسسات المالية.

من ناحية أخرى, فقد أشار أحمد غنيم إلى أنّ هناك دراسة عملية هامة على ٥٣ دولة شملت ٢٢ دولة متقدمة و ٣١ دولة نامية بأنّ هذه الدول شهدت بين عامي (٧٥-٩٧) ١٥٨ أزمة عملة و ٥٤ أزمة مصرفية, ومن خلال مراقبة سلوك هذه المتغيرات يمكن التنبؤ بإمكانية

(١) أحمد غنيم, الأزمات المصرفية والمالية, الأسباب, النتائج, العلاج, ٢٠٠٨, ص ١٢

- اندلاع الأزمات, وتتصل هذه المتغيرات بمشاكل القطاع المالي ومشاكل القطاع الخارجي للاقتصاد ومن هذه المؤشرات مايلي:
- نسب العجز المالي.
 - نسب الاستهلاك الحكومي.
 - حجم الإئتمان المصرفي في القطاع العام.
 - تزايد الإئتمان للقطاع الخارجي.
 - الديون الأجنبية قصيرة الأجل المستحقة على القطاع المصرفي.
 - إجراءات ومراحل تحرير القطاع المالي.
 - تقلبات أسعار الأسهم.
 - هيكل أسعار الفائدة المحلية.
 - نسبة الديون المعدومة.
 - جودة القروض المصرفية ومدى تركزها.
 - سعر الصرف الحقيقي.
 - ميزان الحساب الجاري.
 - هياكل ومستويات استحقاق التدفقات الوافدة لرأس المال الأجنبي.
 - معدلات التضخم.
 - تراجع التدفقات النقدية الواردة.
 - تزايد التدفقات النقدية العكسية.
 - تزايد عجز الموازين الخارجية.
 - تزايد حجم رؤوس الأموال قصيرة الأجل إلى إجمالي التدفقات الرأسمالية الوافدة.
 - ارتفاع حقيقي في قيمة العملات المحلية.
 - الاستثمار المفرط في العقارات.
 - عدم استقرار السياسات الاقتصادية الكلية.
 - التحولات الضخمة في ظروف الأسواق المالية العالمية.
 - ضعف نظم الرقابة والاشراف على القطاع المالي والمصرفي.
 - التدخل الحكومي المباشر في تخصيص وتسعير الائتمان.
 - غياب الشفافية والإفصاح.
 - ضعف الأطر المحاسبية والقانونية والمؤسسية.
 - عدم قدرة الحكومات على اتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة لمواجهة الأزمات.
 - هشاشة القطاع المالي.
 - نسبة الديون الأجنبية قصيرة الأجل إلى الاحتياطيات الدولية من النقد الأجنبي.

الأزمات والمخاطر المحتملة التي قد تواجه البنوك التجارية:

أولاً- المخاطر الائتمانية:

تنشأ هذه المخاطر نتيجة إخفاق أحد العملاء, أو أحد أطراف الموجود المالي من الوفاء بالتزاماته التعاقدية مما يؤدي إلى تكبد البنك خسائر مالية, وتنشأ هذه المخاطر بشكل أساسي من ذمم وأرصدة الأنشطة التمويلية وأرصدة واستثمارات لدى البنوك والمؤسسات المالية^(١), ويرى أحمد الكردي أنّ مخاطر الائتمان هي كلما استحوذ البنك على أحد الأصول المربحة, فإنّه بذلك يتحمل مخاطر عجز المقرض عن الوفاء برد أصل الدين وفوائده وفقاً للتواريخ المحددة, لذلك يكون خطر الائتمان هو المتغير الأساسي المؤثر على صافي الدخل والقيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن عدم السداد أو تأجيل السداد, وهناك أنواع مختلفة من الأصول التي تتميز باحتمال حدوث عجز عن السداد فيها وتمثل القروض أكبر هذه الأنواع التي تتصف بأكبر قدر من مخاطر الائتمان, فالتغيير في الظروف الاقتصادية العامة, و مناخ التشغيل بالشركة يؤثر على التدفقات النقدية المتاحة لخدمة الدين ومن الصعب التنبؤ بهذه الظروف, كذلك قدرة الفرد على إعادة رد الدين تختلف وفقاً للتغيرات التي تطرأ على التوظيف وصافي ثروة الفرد, ولهذا السبب تقوم البنوك بتحليل الائتمان لكل طلب قرض على حدة لتقييم قدرة المقرض على رد القرض, لسوء الحظ فإنّ القدرة على سداد القروض تنهار لدى المقرض قبل أن تظهر المعلومات المحاسبية أي مشكلة بوقت طويل, وبصفة عامة تكون استثمارات البنك في الأوراق المالية أقل خطراً, لأنّ المقرضين عادة ما يكونوا جهات محلية, أو حكومية, أو شركات قوية تفصح عن معلوماتها المالية كل فترة قصيرة^(٢):

أمّا أحمد غنيم, فيرى أنّ هذه المخاطر تنشأ نتيجة عدم قدرة البنك على استرداد أمواله من المقرضين سواءً لعدم رغبتهم في السداد, أو لعدم قدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم تجاه البنك, والتي تتمثل في رد المبالغ المقرضة وما يستحق للبنك عنها من فوائد.

والمخاطر الائتمانية على هذا النحو تمتد لتشمل بنود محفظة القروض داخل الميزانية كما تشمل البنود خارجها مثل عمليات الائتمان الممنوحة لتمويل الاعتمادات المستدime وخطابات الضمان وعمليات القبول والعقود المستقبلية وعقود المبادلة والخيارات (Options) والمشتقات المالية المختلفة.

والمخاطر الائتمانية هي أكثر أنواع المخاطر تأثيراً على عمل البنك نظراً لإرتفاع الوزن النسبي لمحفظة القروض داخل المركز المالي للبنك إذ تحتل نسبة تتراوح بين ٥٠,٥٠ % , كذلك الوزن النسبي لها في تحقيق الإيرادات المباشرة وغير مباشرة للبنك, وتقدر بعض الدراسات مساهمة نشاط الإفراض التقليدي في إيرادات البنك بنحو ٨٠%, وترتبط المخاطر الائتمانية بالأنشطة التالية^(٣):

- (١) موقع مصرف قطر الاسلامي, الشبكة العنكبوتية, بتاريخ ٢٠١٢/١/٤م
- (٢) أحمد الكردي, أهم أنواع المخاطر التي تواجه البنوك, www.kenanonline.com, بتاريخ ٢٠١١/١١/١٠م
- (٣) أحمد غنيم, مرجع سبق ذكره ص ٨٤.

١. عمليات الإقراض.
٢. الاستثمار في الأوراق المالية.
٣. الضمانات والتعهدات.
٤. مخاطر التعرض للأطراف الأخرى التي تتعامل مع البنك.

ثانياً - مخاطر السيولة:

تتمثل مخاطر السيولة أو التمويل في مواجهة المجموعة لصعوبة في الوفاء بالتزاماتها المالية، وقد تنشأ مخاطر السيولة من اضطرابات في السوق وانخفاض في تصنيفها الائتماني مما قد يؤدي إلى نزوب فوري لبعض مصادر التمويل^(١).

بينما يرى أحمد الكردي أنّ مخاطر السيولة هي الاختلافات في صافي الدخل والقيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن الصعوبة التي تواجه البنك في الحصول على النقود بتكلفة معقولة سواءً من بيع الأصول أو الحصول على القروض (ودائع جديدة)، ويتعاطم خطر السيولة حينما لا يستطيع البنك توقع الطلب الجديد على القروض أو مسحوبات الودائع، ولا يستطيع الوصول إلى مصادر جديدة للنقود، ويتم التعرف على سيولة الأصول من خلال الإشارة إلى قدرة المالك على تحويل الأصول النقدية بأقل خسارة من حيث هبوط السعر، وتمتلك معظم البنوك بعض الأصول التي يمكن بيعها فوراً بسعر يقترب من القيمة الأساسية وذلك لتلبية احتياجات السيولة، وكذلك فإنّ الالتزامات قد تكون سائلة إذا كان يمكن إصدار الدين بسهولة للحصول على النقد بتكلفة معقولة، و لهذا فحينما يحتاج البنك إلى النقود فإنّه يمكنه بيع الأصول أو زيادة القروض، وتراقب البنوك باستمرار التدفقات النقدية الأساسية وقدرتها على تلبية هذه الاحتياجات والالتزامات.

أمّا أحمد غنيم، فيرى أنّ مخاطر السيولة ترتبط بموقف التدفقات النقدية بنوعها، وما إذا كانت هناك فجوة سالبة أم موجبة بين هذه التدفقات، ويعاني البنك مخاطر السيولة حينما لا تتوافر له التدفقات النقدية الكافية لمواجهة التزاماته قصيرة الأجل، وكذلك عندما ترتفع تكلفة توفير هذه السيولة حينما يحتاج البنك إليها، وما إذا كان السوق قادراً على تلبية حجم السيولة المطلوبة في وقت مناسب من عدمه، لذا يتعين على إدارة البنك التزام السياسات العلمية، ومراعاة الضوابط الحاكمة لأجال الاستحقاقات بين أصوله وخصومه من خلال إقامة شبكات للإستحقاقات، (Maturity Matrix) ومن خلال الالتزام بمبدأ التغطية (Matching Principle) الذي يحقق التوافق بين مصادر التمويل وأوجه توظيفها.

وتبرز هنا أهمية التخطيط للسيولة داخل البنك وبما يجنب البنك مواجهة مواقف حرجة قد تعصف بمركزه المالي، أو تعكس ظللاً من الشك والقلق لدى المساهمين حملة الأسهم، ولدى المودعين، ولدى الجهات الرقابية والإشرافية، كما ينبغي التحسب لاحتمالات تحول بعض الالتزامات العرضية إلى

(١) موقع مصرف قطر الاسلامي، الشبكة العنكبوتية بتاريخ ٢٠١٢/١/١٠م.

التزامات فعلية بما يمنع أي اهتزاز أو اضطراب لموقف السيولة داخل البنك، ولعل التزام البنك بنسب ومؤشرات السيولة التي تفرضها الجهات الرقابية يمثل خطوط دفاع هامة لمواجهة المواقف الطارئة، وكذلك القدرة على امتصاص أثارها السلبية.

العوامل والوسائل والمحددات لمخاطر السيولة^(١):

هنالك بعض العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع مخاطر السيولة، وفي المقابل هنالك وسائل لمواجهة تلك المخاطر واستخدام أفضل الطرق للتعامل معها، كما أنّ هنالك بعض محدّدات سياسة السيولة وقد ذكرها أحمد غنيم حيث قال: (إنّ تراجع مؤشرات الأداء الاقتصادي الكلي لمواجهة تلك المخاطر واستخدام أفضل الطرق للتعامل معها، كما إنّ هنالك بعض محدّدات سياسة السيولة، وهي تراجع مؤشرات الأداء الاقتصادي الكلي داخل المجتمع، وشيوع حالة من عدم التأكد، (Uncertainty) وضعف الأداء الحكومي نتيجة لما يلي:

١. تراجع الثقة في النظام المصرفي.
٢. تراجع الثقة في بنوك بذاتها.
٣. التركيز بالنسبة لبعض مصادر الموارد للبنوك.
٤. تركّز الإقراض قصير الأجل (Short Borrowing) أو عمليات الإقراض لآجال طويلة (Long Lending).

وسائل مواجهة مشكلة السيولة والتعامل معها:

١. تنويع مصادر موارد البنك.
٢. تخفيض درجة الاعتماد على المصادر المتقلبة ذات التكلفة المرتفعة.
٣. الاحتفاظ بمستويات مناسبة من السيولة.
٤. الإدارة الفعّالة لأصول البنك والتزاماته ALM.
٥. إعداد خطط البنك للتعامل مع حالات الطوارئ أو الظروف الطارئة.

محدّدات سياسة السيولة:

١. درجة استقرار مصادر التمويل المتاحة للبنك.
٢. القدرة على توفير مصادر تمويل بديلة.
٣. القدرة على تسهيل بعض أصول البنك لخلق سيولة إضافية وذلك من خلال عمليات البيع أو إدارة تواريخ استحقاقاتها.

(١) أحمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٨٨

٤. أهمية ربط استحقاقات مصادر التمويل (Maturities of Funds) مع الاستحقاقات الخاصة بأنشطة الإقراض المختلفة (Maturities of lending).

ثالثاً: مخاطر سعر الفائدة:

وهذه المخاطر تتعلق بالبنوك التجارية والتقليدية دون البنوك الإسلامية، حيث تسمى في البنوك الإسلامية مخاطر سعر الربح، وهناك اختلاف كبير بين الإثنين، وهنا نتكلم عن مخاطر سعر الفائدة، وقد تكلم فيها بعض الكتاب ومنهم أحمد غنيم، حيث يقول: (إنّ مخاطر سعر الفائدة ترتبط بدرجة رئيسة بقدرة إدارة البنك على إدارة عملية تسعير أصول البنك وخصومه بشكل كفاء وفعال)، كذلك إدارة آجال الاستحقاق بين "عناصر الأصول"، وتمثل جانب الإقراض والتوظيف، "وعناصر الخصوم"، وتمثل مصادر تمويل عمليات الإقراض والتوظيف.

ولهذا يتعين اعتماد البنك على نظام للمعلومات يتسم بالكفاءة والحداثة، بحيث يوفر لإدارة البنك معلومات متكاملة ومدققة في التوقيتات المناسبة، وبما يرشد قرارات البنك الخاصة بالوقوف أولاً بأول على أهم المتغيرات الحاكمة لقرارات تسعير البنك لأصوله وخصومه، بما يعكس معدلات العائد التي تدرها الأصول والتكلفة التي يتحملها البنك عن التزاماته وخصومه.

ويولي البنك عناية خاصة لأصوله وخصومه، والتي تتسم بحساسيتها تجاه التغيرات في أسعار الفائدة،

كما يقوم البنك بتحديد الفجوات بين أصوله والتزاماته، ومتابعة تطابق التنفيذ الفعلي مع التوقعات التي بنيت عليها

دراسات التسعير، وبما يكشف في الوقت المناسب عن مساحات الاختلاف، وبما يمكن إدارة البنك من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصويب الموقف^(١):

بينما يرى أحمد الكردي أنّ مخاطر سعر الفائدة يقوم التحليل التقليدي بمقارنة حساسية دخل الفائدة للتغيرات التي تطرأ على عوائد الأصول مع حساسية مصروفات الفائدة للتغيرات التي تطرأ على تكلفة الفوائد للخصوم، والهدف من ذلك هو تحديد مدى تغاير دخل الملكية الصافي مع التحركات التي تطرأ على معدلات الفائدة السوقية.

و تشير مخاطر معدل الفائدة إلى التغاير الأساسي في صافي دخل فائدة البنك، و القيمة السوقية لحقوق الملكية بالمقارنة مع التغيرات التي في معدلات الفائدة السوقية، إنّ هذا يشمل التركيب الإجمالي لمحفظه البنك والتركيز على مواعيد استحقاق الأصول والخصوم، والاستمرارية وكذلك التغيرات الأساسية التي تطرأ على معدلات الفوائد، إنّ مراقبة مخاطر معدلات الفائدة يعتبر من الأمور الهامة لتقييم كفاءة الإدارة للأصول والخصوم^(٢).

(١) أحمد غنيم، مرجع سبق ذكره ص ٨٧

(٢) أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره بتاريخ ١٠/١٢/٢٠١١م

رابعاً - مخاطر أسعار الصرف^(١):

وينشأ هذا النوع من المخاطر حينما تفتقد إدارة البنك لنظم حديثة للمعلومات ودراسات مستمرة ومتكاملة لكافة العوامل السياسية والاقتصادية التي تحكم حركة أسواق المال والتجارة الدولية، ومؤشرات الأداء الاقتصادي الكلي، والتقلبات الاقتصادية، كما تنشأ في ظل غياب الاستقرار التشريعي وإغفال الإطار الاجتماعي والثقافي الحاكم لبيئتها المصرفية المباشرة والمحيط بها بالدرجة الأولى، لأن ممارستها تعكس أثارها سلباً وإيجاباً، كما يتعين على البنك وضع سياسات فعالة للتسعير والمتابعة والرقابة، ووضع سياسة محددة بشأن المخاطر المترتبة على تقلبات أسعار الصرف، وتتضح هذه المخاطر عندما يحتفظ البنك بمراكز مفتوحة للعملة الأجنبية سواءً لعملة واحدة أو أكثر من عملة، مع إغفال متابعة التحركات الغير مواتية في أسعار الصرف، وتتصل هذه المخاطر أيضاً بالبنود داخل الميزانية والبنود الأخرى خارجها مثل العمليات الآجلة والمشتقات المالية (Derivatives).

في ضوء ما تقدم، يمكن تعريف خطر سعر الصرف بأنه الخسارة المحتملة الحدوث نتيجة تباين وتغير سعر الصرف بين العملات الأجنبية المختلفة وبين العملة الوطنية، وينجم عن عمليات التغير في أسعار الصرف تحقيق أرباح أو خسائر، وتزداد خطورة عدم توافر إدارة سليمة حينما يكون بعض عناصر أصول وخصوم البنك مقومة بعملة أجنبية.

وإذا ما اختلفت الأصول عن الالتزامات، وتغيرت أسعار الصرف، وكانت التزامات البنك بالعملة الأجنبية أكبر من أصوله، وارتفعت أسعار العملة، فإن البنك سوف يمتد بخسائر، وإذا كانت أصول البنك بالعملة الأجنبية أكبر من التزاماته، وانخفضت أسعار العملة لهذه الأصول، فإن البنك سوف يمتد بخسائر، وتتركز مخاطر أسعار الصرف في العمليات التالية:

١. المراكز المفتوحة للعملات المختلفة "مخاطر العملة".
٢. عدم توافق تواريخ الاستحقاق بين الأصول والخصوم بالعملات الأجنبية "مخاطر سعر الفائدة".
٣. "مخاطر السيولة".
٤. مخاطر منح الإئتمان بالعملة الأجنبية "مخاطر السداد".
٥. مخاطر تغير الضوابط المنظمة للرقابة على النقد "مخاطر تشريعية".
٦. مخاطر الاستثمار في إنشاء فروع بالخارج ووحدات مصرفية تابعة "مخاطر التوسع".

خامساً - مخاطر رأس المال^(٢):

(١) أحمد غنيم، مرجع سبق ذكره ص ٨٦

(٢) أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره، بتاريخ ١١/١٢/٢٠١١م

إنّ البنك الذي يتحمل قدرًا كبيراً من المخاطر من الممكن أن يعجز عن الوفاء بالالتزامات ويفشل، من الناحية التشغيلية، ويرجع فشل البنك إلى أنّ التدفقات البنكية، الخاصة بمدفوعات خدمة الدين والقروض الجديدة ومبيعات الأصول، تكون غير كافية لتلبية التدفقات النقدية الخارجية الملتمزم بها البنك لمقابلة نفقات التشغيل وسحب الودائع والاستحقاقات الخاصة بالتزامات الديون، ويتسبب العجز بالتدفقات النقدية في تقييم السوق للقيمة السوقية للبنك لأنها سالبة، كما تظهر مخاطر الإئتمان من خلال القروض الكبيرة، وكذلك معدل الفائدة التي تظهر من خلال القروض الكبيرة. وكذلك مخاطر معدل الفائدة التي تظهر من خلال اختلال مواعيد الاستحقاق المناسبة بين الأصول والخصوم، كما يكمن خطر التشغيل في عدم قدرة البنك على التحكم والرقابة على التكاليف، ويتوقع أن تمتلك البنوك، ذات مخاطر التشغيل الأعلى، رأس مال أكبر من البنوك ذات مخاطر التشغيل الأقل، وحينما يعتقد الدائنون وحملة الأسهم أنّ البنك نو مخاطرة مرتفعة، فإنهم يطالبون بزيادة على قروض البنك، وعرض أسعار للأسهم، ويتسبب ذلك في مشكلات السيولة نتيجة زيادة تكلفة الإقراض، وهو ما يدفع بالآخرين للهرع إلى سحب الودائع، وفي النهاية يفشل البنك لأنه لا يستطيع توليد السيولة النقدية لتلبية عمليات سحب الودائع، ويعمل برأس مال غير كافٍ لاستيعاب الخسائر، وذلك إذا أضطر على تسهيل الأصول، وهكذا فإنّ القيمة السوقية للخصوم سوف تتجاوز القيمة السوقية للأصول.

و تمثل مخاطر رأس المال احتمال عدم قدرة البنك على الوفاء بالالتزامات، و تعجز الشركة عن الوفاء بالالتزامات حينما تواجه حقوق ملكية سالبة، و يتحدد صافي حقوق الملكية للشركة بالفرق بين القيمة السوقية لأصولها والقيمة السوقية لخصومها، و هكذا فإنّ مخاطر رأس المال تشير إلى الانخفاض الكبير في صافي قيمة الأصول، ونلاحظ أنّ البنك الذي يملك حقوق الملكية تساوي ١٠% من الأصول، على سبيل المثال، يستطيع الصمود أمام انخفاض كبير في قيمة الأصول أكثر من البنك الذي يمتلك ٦% فقط من الأصول لحق الملكية.

أما أحمد غنيم، فيرى أنّ مخاطر رأس المال في البنوك التجارية التقليدية فمقصود به أنّ رأس المال هنا يعتبر القاعدة الرأسمالية للبنك كما يعكسها المركز المالي، وتمثل هذه القاعدة أهمية خاصة في تقييم وتصنيف البنك، وتقدير مدى التزامه بالمعايير الدولية والمحلية لهذه التصنيفات، والتي تولي أهمية خاصة لمدى كفاية رأس المال ونمو حقوق الملكية بشكل عام، وهنا يأتي الاهتمام الخاص بمعايير لجنة بازل بشأن معايير كفاية رأس المال، باعتباره خط الدفاع الأول داخل البنك لامتناس أية خسائر أو مصاعب يواجهها البنك، وهناك علاقة وثيقة بين مخاطر رأس المال ومخاطر الإئتمان وسعر الصرف وسعر الفائدة^(١):

سادساً - مخاطر التشغيل:

(١) أحمد غنيم، مرجع سبق ذكره ص ٨٧

تتعرض البنوك لمجموعة من المخاطر والأزمات، ومن أهم هذه المخاطر مخاطر التشغيل، وتمثل هذه المخاطر حدوث خسائر مباشرة أو غير مباشرة نتيجة لعدة أسباب مختلفة، وقد تكون نتيجة فشل معين ناتج عن التطبيقات التكنولوجية، أو نتيجة أخطاء من إجراء بعض العمليات أو أخطاء بعض الموظفين أو اجتماع كل هذه الأسباب، وقد يكون نتيجة لبعض السياسات الخاطئة المتبعة في البنك أو من بعض السرقات التي يقوم بها بعض الموظفين مستغلين مناصبهم، ونتيجة لهذه الأسباب ينتج تغير في مصاريف التشغيل عما كان متوقع، ويحدث نتيجة لذلك، انخفاض في صافي الدخل وقيمة البنك مما يتوجب على البنك تكثيف الرقابة على هذه المخاطر، وتوظيف أصحاب الكفاءات العالية وأصحاب الخبرات المشهود لهم بذلك، بينما يرى أحمد غنيم، أنّ هذه المخاطر لها تأثير كبير على البنوك، ولا بد من الاهتمام بها فيقول: إنّ هذه المخاطر تم الالتفات إلى أهميتها بشكل متزايد في السنوات الأخيرة، وهي تتصل بشكل عام بالأخطار التي قد يتعرض لها البنك بسبب قصور نظام الرقابة الداخلية، وعمليات الغش والاحتيال وخيانة الأمانة سواء من العملاء أو العاملين، والخسائر التي تنجم عن الأعطال في نظم الاتصال، ونظم التشغيل الإلكتروني بالبنك.

كما يرتبط بهذه المخاطر كل أشكال القصور في سياسات ونظم البنك وإجراءاته التي تسمح بظهور المخاطر المذكورة هنا، إضافة إلى مخاطر العمليات من تجاوز للصلاحيات تجعل مخاطر أعلى من الحدود المسموح بها، وعدم رفع أوجه القصور للمستويات الإدارية المسؤولة فور اكتشافها، وكذلك التنفيذ العملي للخدمات وأنشطة البنك المختلفة^(١).

سابعاً - أزمة مخاطر السوق:

تتعرض البنوك وحسب طبيعة عمل كل واحد منها لمخاطر تتعلق بالسوق، وقد تنشأ هذه المخاطر نتيجة الاستثمار في الأسهم والعقارات والاستثمارات الأخرى المختلفة، والتي تعود إلى تغيرات عامة أو تغيرات محددة للسوق، وكذلك تتعرض هذه البنوك لمخاطر السوق الخاصة بمعدلات الفائدة ومعدلات تبادل العملات الأجنبية وأسعار أدوات رأس المال الناتجة عن متغيرات السوق الخاصة والعامة.

ثامناً - أزمة المخاطر الأخرى والمختلفة:

هنالك العديد من المخاطر التي قد تتحول إلى أزمات يصعب السيطرة عليها إذا لم يعتنَ بها ولم يهتم بها على الوجه الصحيح، وهي كثيرة ومتشعبة، وقد يتفرع منها مخاطر وأزمات عديدة منها، على سبيل المثال، المخاطر القانونية، ومخاطر السمعة، ومخاطر الاستثمار الخارجي، ومخاطر المتاجرة

(١) المرجع السابق، ص ٨٩

في الأنشطة الجديدة، ومخاطر التوسع الغير مدروس، ومخاطر المنافسة، ومخاطر سيادية، ومخاطر الملكية، ومخاطر الالتزام، والعديد من المخاطر التي يصعب حصرها، وأهم هذه المخاطر الآتي:

مخاطر الأنظمة والقوانين:

قد تتسبب بعض القوانين والأنظمة، التي تفرضها بعض الدول على البنوك، إلى حدوث أزمات في تلك البنوك من تقييد لحريتها، وعدم التزام تلك الدول بايفائها لوعودها لتلك البنوك، مما يسبب حدوث أزمات في تلك البنوك، مثل صدور تشريعات تؤثر على المراكز المالية للمدينين من حيث حقوقهم لدى الغير أو حقوق البنك لديهم، كما قد تنشأ المخاطر القانونية نتيجة عدم سلامة المستندات التي يتحصل عليها البنك من عملائه لتغطية ضمانات لديهم، أو سلامة المستندات القانونية من عقود وتعهدات والتي تحكم علاقة البنك بعملائه، كما يندرج تحت هذا النوع من المخاطر فقدان البنك لبعض حقوقه لدى عملائه لعدم توافر آراء قانونية سليمة فيما ينشأ من منازعات بينهما، كذلك فقد البنك لبعض أصوله وضياع حقوقه المرتبطة بها.

مخاطر سيادية:

وترتبط هذه المخاطر بالقرارات التي تصدرها حكومات الدول، والتي قد تحمل في طياتها تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على قدرة مديني البنوك بالوفاء بالتزاماتهم^(١).

مخاطر الالتزام:

وتتصل بالحالات التي يخل فيها البنك بالتزامه بالضوابط الرقابية الخاصة بممارسته لأنشطته المختلفة، كذلك الخروج عن التشريعات القانونية المنظمة لأعمال البنوك، مما ينتج عنه منع البنك من ممارسة بعض الأنشطة لفترات زمنية طويلة، أو لحين رفع أثار عدم الالتزام ومعالجتها بسجلات البنك وقوائمه المالية ومن واقع تقارير مراقبيه الخارجيين^(٢).

مخاطر المتاجرة في الأنشطة الجديدة:

هنالك أنشطة جديدة دخلت في ساحة البنوك، وقد تسببت هذه الأنشطة أو غيرها من الأنشطة، التي لم تكن معروفة لدى البنوك، إلى بروز أزمات بنكية تفوق قدرة البنك على مجابقتها وتحمل تبعاتها،

(١) المرجع السابق ص ٩٢

وهو كان في غنى عن تلك الأنشطة، ولكن حب زيادة الأرباح، والطمع في تحقيق تلك الأرباح في أزمنة قياسية، كان وراء تلك الأزمة.

مخاطر التوسع الغير مدروس:

أحياناً التوسع الغير مدروس، من زيادة الفروع في الداخل والخارج، قد يتسبب في أزمة للبنك مما ينعكس

سلباً على أداء سوق الأوراق المالية، وعلى الأرباح السنوية، مما يؤثر بشكل مباشر على نتائج البنك وأدائه بشكل عام، مما قد يتسبب للبنك بأزمة هو في غنى عنها.

قياس المخاطرة ومعالجتها:

لا تختلف كثيراً اجراءات قياس نسبة المخاطرة بشكل عام في البنوك، وقد تختلف ربحية البنوك بصورة مباشرة مع ما يحيط هذه البنوك ومحافظها الاستثمارية من مخاطر محتملة نتيجة لعملياتها في المناخ المصرفي، ويتم قياس هذه المخاطر بالمراقبة والسيطرة على هذه المخاطر من خلال مراقبة الحدود المسموح بها لكل نوع من أنواع تلك المخاطر، حيث يتم تجميع تلك المعلومات الهامة، وتحليلها بشكل سليم ودقيق للتعرف على مكامن الخطر مبكراً لتجنبه وتلافيه قبل أن يقع مالا تحمد عقباه، وهذا سر نجاح بعض البنوك التي تعطي اهتمام خاص بإدارة الأزمات والمخاطر، وبمجرد معرفة بوادر وظهور أزمات، تتشرع تلك البنوك باتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافي وقوع الأزمات من اصدار تعليمات وسياسات خاصة بالبنك في اطار السياسات والتعليمات الصادرة من البنك المركزي، وعلى عكس بعض البنوك التي لا تولي اهتماماً بتلك المؤشرات على ظهور بوادر الأزمة، مما يجعلها تقع في المحذور، وتتكدب خسائر كبيرة هي كانت في غنى عنها، وقد تسببت هذه الخسائر في إفلاس وخروج بعض البنوك من العمل المصرفي، وهذا دليل واضح أنّ هنالك فرق شاسع بين البنوك التي تهتم بإدارة الأزمات في محيط العمل المصرفي، وتسخر كافة امكانياتها وعلى أسس علمية مدروسة، مما يساعد في نجاحها وبشكل سليم، وعلى النقيض فإنّ البنوك التي لا تهتم بإدارة الأزمات تفشل فشلاً ذريعاً في القطاع المصرفي.

الفصل الثاني

دراسة الحالة

● محتويات دراسة الحالة

● المبحث الأول: السياسات الاقتصادية والمالية في دولة قطر

● المبحث الثاني: القطاع المصرفي القطري

■ المطلب الأول: تطور القطاع المصرفي في دولة قطر

■ المطلب الثاني: مصرف قطر المركزي

● المبحث الثالث: البنوك الخاضعة للدراسة

■ المطلب الأول: بنك قطر الوطني

■ المطلب الثاني: البنك التجاري

■ المطلب الثالث: مصرف قطر الإسلامي

المبحث الأول: السياسات الاقتصادية والمالية لدولة قطر

مقدمة:

الموقع الجغرافي: تقع دولة قطر في منتصف الساحل الغربي للخليج العربي، وتقع بين خطي عرض (٢٤-٢٧ و ٢٦-١٠) شمالاً وخطي طول (٤٥-٥٠ و ٤٠-٥١) شرقاً، وتبلغ مساحتها ١١،٤٣٧ كيلومتر مربعاً، وتمتد باتجاه الشمال في الخليج العربي إلى قرابة ١٦٠ كيلومتر، ويبلغ طول سواحلها ٥٦٣ كيلومتر في الجوانب الغربية والشمالية والشرقية للدولة، وتتصل براً بالمملكة العربية السعودية وتجاور بحراً كل من الإمارات العربية المتحدة والبحرين وإيران، وتتبع لدولة قطر بعض الجزر أهمها جزر حالول وشراعوه والسافلية والأسحاط وغيرها^(١).

المدن والسكان^(٢): من أهم المدن في دولة قطر الدوحة وهي العاصمة، الوكرة، مسيعيد، الخور، الشمال دخان، وغيرها، ويبلغ عدد سكان دولة قطر ١،٧٢٢،٤٣٨ نسمة بحسب إحصائية يونيو ٢٠١٢ الصادرة من جهاز الإحصاء، مقارنة مع ١،٦٩٩،٤٣٥ نسمة بحسب إحصائية أبريل ٢٠١٠، ومقارنة (٧٤٣) ألف نسمة من التعداد السكاني في عام ٢٠٠٤، ومقارنة ب (٥٢٢) ألف نسمة في تعداد عام ١٩٩٧، ويسكن ما نسبته ٨٣% من السكان في الدوحة.

اللغة الرسمية: هي اللغة العربية، حيث يتكلم بها معظم سكان البلاد، وهناك لغات أخرى مثل الإنجليزية ولغات آسيوية أخرى منتشرة بفعل هجرة الأجانب للبلاد خاصة من دول جنوب وجنوب شرق آسيا، ويدين القطريون بدين الإسلام، وتنتشر المساجد في قطر بكثرة.

المناخ: مناخ قطر صحراوي معتدل، وصيفها حار وطويل، وشتاؤها معتدل قليل المطر.

الأماكن السياحية: توجد ثلاثة أماكن رئيسة وهي خور العديد، ومنتجع سيلين، ونادي الدوحة للغولف.

التعليم في قطر: ترعى وزارة التربية والتعليم في قطر المسيرة التعليمية وتهتم بها، ويوجد في قطر العديد من المدارس المختلفة بالإضافة إلى جامعة قطر التي تحوي ثمان كليات بمختلف التخصصات بالإضافة إلى المدينة التعليمية التي تضم العديد من الجامعات العالمية في مكان واحد وبمختلف التخصصات.

الزراعة: تنتج قطر منتجات زراعية مثل الخضروات والفواكه، ومنتجات حيوانية وألبان وأسماك، بالإضافة إلى تربية الماشية والجمال.

(١) الموسوعة الحرة، ويكيبيديا www.ar.wikipedia.org.com بتاريخ ١٠/٠٥/٢٠١٢ م.
(٢) التقسيم الإدارية لدولة قطر على الموقع www.jalloulebanon.hooxs.com/t٩٢٤٧-topic بتاريخ ١٢/٠٥/٢٠١٢ م.

الصناعة: لدى قطر العديد من الصناعات وخاصة ما يتعلق بالصناعات النفطية، بالإضافة إلى صناعة الحديد والصلب، وصناعة البتروكيماويات، وصناعة طحن القمح، وصناعة الأسمت، وكذلك العديد من المصانع التحويلة المختلفة في مجالات الغذاء، والغزل والنسيج، والملابس والجلود، وصناعة الأخشاب والورق، والمواد الكيماوية ومنتجات البترول والفحم والمطاط والبلاستيك، وصناعة الألمنيوم والصناعات التعدينية والمعدات وغيرها.

النقل والمواصلات: يوجد في قطر ثلاثة أنواع من النقل وهي النقل البري، ومسئولة عنه شركة مواصلات كروة التي تمتلك أسطولاً كبيراً من السيارات المختلفة، كما يوجد النقل الجوي، والممثلة فيه الخطوط الجوية القطرية، وهي الناقل الرسمي للدولة، أما النقل البحري فيوجد في دولة قطر عدد من الموانئ أهمها ميناء الدوحة وميناء أمسيعد وميناء رأس لفان.

رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠:

دولة قطر هي من ضمن دول الخليج العربي الذي كان يطلق عليه في السابق (بحر الزمرد) لكثرة خيراته وصلاحية مياهه وكثرة الأعشاب البحرية مما جعلته بيئة صالحة لنمو اللؤلؤ وكذلك نمو الأسماك بأنواعها، وكان البحر هو المصدر الوحيد لكسب العيش في دولة قطر حتى تم اكتشاف النفط في عام ١٩٣٩، وفي عام ١٩٤٩م بدأ إنتاج البترول وتصديره إلى الخارج مما فتح أفقاً اقتصادية واسعة على البلاد وأخذت تزيد من إنتاجها النفطي بعد اكتشاف العديد من الآبار البترولية وبذلك تدفقت العائدات البترولية وزادت الإمكانيات على تخصيص هذه العائدات للتنمية بشكل عام والتنمية الاقتصادية بشكل خاص، وقد انتهجت قطر نهجها الخاص بها ويتضح ذلك في رؤية قطر ٢٠٣٠م.

تهدف رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ التي تمت المصادقة عليها بموجب القرار الأميري رقم ٤٤ لسنة ٢٠٠٨ إلى تحويل قطر بحلول عام ٢٠٣٠ إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وعلى تأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلاً بعد جيل، حيث تحدد الرؤية الوطنية لدولة قطر النتائج التي يسعى البلد لتحقيقها على المدى الطويل كما أنها توفر إطاراً عاماً لتطوير استراتيجيات وطنية شاملة وخطط تنفيذها. ولتحديد الملامح العامة لرؤية قطر الوطنية، تم الأخذ بعين الاعتبار التحدّيات الخمس الرئيسية الآتية التي تواجه دولة قطر:

- التحديث والمحافظة على التقاليد.
- احتياجات الجيل الحالي واحتياجات الأجيال القادمة.
- النمو المستهدف والتوسع غير المنضبط .
- مسار التنمية وحجم ونوعية العمالة الوافدة المستهدفة.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة وتنميتها.

تم التخطيط للتنمية الشاملة لنقوم على الركائز الأربع التالية^(١):

- **التنمية البشرية:** تطوير وتنمية سكان دولة قطر ليتمكنوا من بناء مجتمع مزدهر .
- **التنمية الاجتماعية:** تطوير مجتمع عادل وآمن مستند على الأخلاق الحميدة و الرعاية الاجتماعية، وقادر على التعامل والتفاعل مع المجتمعات الأخرى، ويلعب دوراً هاماً في الشراكة العالمية من أجل التنمية.
- **التنمية الاقتصادية:** تطوير اقتصاد وطني متنوع و تنافسي قادر على تلبية احتياجات مواطني قطر في الوقت الحاضر وفي المستقبل وتأمين مستوى معيشي مرتفع.
- **التنمية البيئية:** إدارة البيئة بشكل يضمن الانسجام والتناسق بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة.

مقومات الاقتصاد القطري^(٢):

الاقتصاد القطري من الاقتصاديات الواعدة والمبشرة وذلك بفضل تكامل مقومات قيامه ومن أهمها الآتي:

١. نظم وتشريعات اقتصادية قوية تستمد قوتها من بناء دستوري ثابت.
٢. بنية تحتية متطورة سواء طرق ومرافق ومواصلات واتصالات.
٣. توافر النفط والغاز بوصفهما المحركين الأساسيين للصناعة.
٤. توافر رؤوس الأموال الكبيرة.

ركيزة التنمية الاقتصادية^(٣):

تحدد رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ ثلاثة أهداف مترابطة للاقتصاد هي:

الهدف الأول: استدامة مستوى عالٍ من المعيشة.

الهدف الثاني: زيادة قدرات الابتكار وريادة الأعمال.

الهدف الثالث: تحقيق الموازنة بين النتائج الاقتصادية والاستقرار الاقتصادي والمالي.

وتعرف هذه الرؤية الاستدامة بأنها تلبية احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار بقدرة الأجيال على تلبية احتياجاتها ولكي تصبح الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من الاقتصاد القطري لابد من إحراز تقدم في ثلاث اتجاهات متوازنة يعزز بعضها بعضاً : أولاً ستقوم الدولة بتوسيع قيمة قاعدة الإنتاج التي هي شرط أساسي لاستدامة الازدهار في اقتصاد يشهد ازدياد في عدد السكان، ويهدف لزيادة الفرص المتاحة للأجيال المقبلة، وثانياً ستحرص الحكومة على الاستقرار الاقتصادي وتعزيز الكفاءة، وثالثاً ستعمل الحكومة بالشراكة مع القطاع الخاص على تنويع الاقتصاد وتشجيع ثقافة الابتكار والاكتشاف.

(١) الإدارة العامة للتخطيط التنموي، استراتيجية التنمية الوطنية، الدوحة، قطر ص ٦٤.

(٢) جريدة الشرق، إنجازات قطر لم تتحقق بالصدفة بتاريخ ٢٠١٢/٠٥/١٨ م www.qatarshares.com

(٣) الإدارة العامة للتخطيط التنموي، مرجع سبق ذكره، ص ٦٥.

السياسات الاقتصادية:

تعتبر السياسات الاقتصادية الناجحة الوسيلة لتحقيق رفاهية المجتمع وتشمل هذه السياسات السياسة المالية والسياسة النقدية وسياسة سعر الصرف، وتسعى لتحقيق الاهداف الاقتصادية للدولة التي تتمثل في الآتي^(١):

١. تحقيق معدلات متزايدة من النمو الاقتصادي.
٢. تحقيق التوظيف الكامل للموارد ومحاربة البطالة.
٣. تحقيق الاستقرار في المستوي العام للأسعار ومحاربة التضخم.
٤. إضفاء درجة معقولة من الاستقرار في ميزان المدفوعات.
٥. المحافظة علي الاستقرار في سعر صرف العملة الوطنية.
٦. المحافظة علي التوازن في الميزانية العامة للدولة.
٧. تحقيق العدالة في توزيع الدخل ومحاربة الفقر.

أولاً - السياسة المالية:

في التقدير أنّ المصروفات الحالية قد ارتفعت بصورة حادة خلال السنة المالية ٢٠١١/ ٢٠١٢م (أبريل - مارس) كنتيجة للزيادة الهائلة في رواتب المواطنين في القطاع العام في محاولة لاستمالة الرضا الشعبي في أعقاب حالة الاضطرابات المدنية في الإقليم العربي (الربيع العربي).

وسوف تزداد مصروفات الدولة بقوة حيث تستمر الحكومة في الاستثمار بكثافة خاصة في البنى الأساسية داخلياً. وهذه التوجهات في مجال الصرف من المتوقع أن تستمر خلال الفترة ٢٠١٢-٢٠١٦م . وفي الرؤية المستقبلية سيتسارع مقدار الصرف في النصف الثاني من فترة التوقع لأنّ الحكومة ملتزمة بتنفيذ مشروعات البنية الأساسية العريضة الموضحة في طلبها لاستضافة مونديال كأس العالم ٢٠٢٢م.

كما سيستمر العائد القطري السنوي في النمو خلال فترة التوقع ولكن ليس بنفس السرعة التي تمّ بها خلال الخمس سنوات الماضية، ومن المتوقع أنّ العائد المسجل رسمياً (باستثناء معظم مداخيل الغاز المسال الطبيعي) سينمو بنسبة ٣,٨% خلال الفترة ٢٠١١-٢٠١٦م ببقاء أسعار النفط عالية نسبياً ولكن دون تكرار الزيادة الكبيرة في ٢٠١٠م و ٢٠١١م . وستستمر عائدات النفط والغاز في توفير ثلاثة أرباع العائدات. وستبقى مداخيل الأصول الخارجية قوية خلال الخمس سنوات القادمة موفرة بذلك غطاء للتمويل العام في حال لم تكن أسعار الطاقة بالقوة المتوقعة في ٢٠١١/٢٠١٢م وبعد الأخذ في الاعتبار الكلفة العالية للزيادة الكبيرة في رواتب القطاع العام التي أعلن عنها في ٢٠١١م، فأنّه يقدر أنّ

(١) صندوق النقد العربي، النشرة الإحصائية لسنة ٢٠١١م.

الفائض ازداد إلى ١٢,٥% من إجمالي الدخل القومي بحسب الأسلوب الرسمي المتبع لتسجيل العائدات نتيجة للزيادة في أسعار النفط وحجم صادرات النفط وأسعار وصادرات البتروكيماويات.

خلال فترة التوقع سيبلغ فائض الموازنة الرسمي ٥,٨% من إجمالي الدخل القومي حيث سيتم دعم الصرف الرأسمالي بنهاية فترة التوقع, وسيكون نمو العائدات أبطأ من الفترة ٢٠٠٧-٢٠١١م.

ثانياً - السياسة النقدية:

يتم رسم وتنفيذ السياسة النقدية لمصرف قطر المركزي بما يحافظ على استقرار سعر التعادل بين الريال والدولار باستخدام عدد من الأدوات في إطار العمل الحالي لمعدلات الفائدة على متوسط معدل الفائدة اليومي بين البنوك, ويعتبر الإقراض قصير الأجل من المصرف بمثابة المؤشر الرئيس لموقف السياسة النقدية, وتمثل الحسابات الجارية للبنوك التجارية لدى مصرف قطر المركزي المفهوم الأساسي للسياسة النقدية فيما يتعلق بالسياسة النقدية للمصرف. كما تقوم إدارة البحوث والسياسة النقدية بمراجعة أسعار الفائدة على الريال القطري بصورة مستمرة, وذلك في ظل التطورات التي تهدف على أسعار الفائدة العالمية.

أدوات السياسة النقدية^(١):

يقوم مصرف قطر المركزي باستخدام أدوات نقدية غير مباشرة بغرض التأثير على أسعار الفائدة على الريال

القطري في سوق النقد (قصيرة الأجل) وجعلها متقاربة مع أسعار الفائدة السائدة على مثيلاتها بالدولار الأمريكي وبما يمنع عمليات المضاربة على الريال القطري وبالتالي المحافظة على ثبات سعر صرفه أمام الدولار الأمريكي (كهدف نهائي للسياسة النقدية) ، ويعتمد المصرف في تحقيق ذلك على عدة أدوات نقدية غير مباشرة أهمها ما يلي:

١. الإحتياطي الإلزامي.
٢. عمليات إعادة الشراء.
٣. آلية السوق النقدي.
٤. عمليات السوق المفتوحة (بيع وشراء العملات الأجنبية).
٥. أسعار الفائدة.
٦. شهادات الإيداع.
٧. نافذة الإقراض.
٨. النسب الإشرافية والإحترازية.

(١) تقرير مصرف قطر المركزي ، شهر يونيو ٢٠١١ ، الدوحة ، قطر.

نسبة الإحتياطي الإلزامي:

تعتبر نسبة الإحتياطي الإلزامي إحدى أقدم أدوات السياسة النقدية التي تم استخدامها بدولة قطر ، حيث يلزم مصرف قطر المركزي البنوك العاملة في قطر بأن تحتفظ بنسبة معينة (تبلغ حالياً نحو ٤,٧٥ %) من متوسط إجمالي ودائع العملاء لديها كأرصدة لدى المصرف بدون فائدة، وتحتسب هذه النسبة على أساس المتوسط اليومي لإجمالي الودائع لدى البنوك خلال الفترة من اليوم السادس عشر من كل شهر وحتى اليوم الثاني عشر من الشهر الذي يليه، ويسرى مبلغ الإحتياطي المعتمد من بداية اليوم الخامس عشر من كل شهر ويستمر حتى اليوم الرابع عشر من الشهر الذي يليه، وحتى عام ٢٠٠٧ م كان مصرف قطر المركزي يستخدم أداة الإحتياطي الإلزامي كتدبير إحترازي أكثر من كونها أداة للسياسة النقدية.

عمليات إعادة الشراء:

شرع مصرف قطر المركزي باستخدام أداة إعادة الشراء (الريبو) كأداة نقدية غير مباشرة اعتباراً من بداية عام ٢٠٠٠ م ، حيث تقوم البنوك بمقتضى هذه الآداة وبمبادرة منها ببيع سندات حكومية للمصرف لمدة محددة مسبقاً ، مع تعهدها بإعادة شراء هذه السندات في نهاية مدة العملية التي عادة ما تكون أسبوعين أو شهر ، وتستخدم هذه الآداة بهدف ضخ السيولة في الجهاز المصرفي ، وتعتبر عمليات إعادة الشراء من الأدوات النقدية المؤثرة في اتجاهات أسعار الفائدة المحلية ، حيث تقوم البنوك باتخاذ أسعار الفائدة على هذه العمليات كمؤشر عند قيامها بتحديد أسعار الفائدة على التسهيلات الائتمانية الممنوحة لعملائها.

آلية سوق النقد القطري: (QMR)

استحدث مصرف قطر المركزي هذه الآداة النقدية وبدأ في تفعيلها مع بداية شهر أبريل عام ٢٠٠٢ م ، ويقوم المصرف وفقاً لهذه الآلية بقبول الودائع من البنوك المحلية وإقراضها لمدة ليلة واحدة إلى شهر ، ولذا فإن هذه الآلية تصنف من حيث كونها أداة نقدية غير مباشرة كتسهيلات قائمة يوفرها المصرف المركزي للبنوك المحلية ، وهي في الحقيقة أداتين نقديتين في آن واحد ، فهي من ناحية أداة إعادة تمويل حيث يمكن للبنوك المحلية أن تقترض من المصرف المركزي ، وهي من ناحية أخرى أداة قبول ودائع البنوك من حيث يمكن للبنوك إقراض المصرف المركزي عندما ترى ذلك ، وتؤدي هذه الآلية دوراً مهماً ، فعلى جانب الإقراض تدار كنافذة خصم معدل توفر احتياجات البنوك المحلية من السيولة عند الضرورة وعلى جانب الإيداع تمكن البنوك المحلية من إقراض سيولتها الفائضة إلى المصرف المركزي ، ومن ثم يمكن للمصرف المركزي امتصاص السيولة الفائضة لدى البنوك والمحافظة على أسعار الفائدة في السوق النقدي وفيما بين البنوك ضمن الهامش الذي يحدده المصرف المركزي.

عمليات بيع وشراء العملات الأجنبية:

يقوم المصرف بإجراء عمليات بيع وشراء للدولار الأمريكي مع البنوك العاملة في قطر ، وتتم هذه العمليات بمبادرة من البنوك ، وبأسعار صرف ثابتة قدرها ٣,٦٣٨٥ ريال لكل دولار في حالة شراء الدولار من البنوك و ٣,٦٤١٥ ريال لكل دولار في حالة بيع الدولار للبنوك ، ويهدف المصرف من وراء هذه العمليات إلي المحافظة على استقرار سعر صرف الريال القطري أمام الدولار الأمريكي والذي يمثل الهدف النهائي للسياسة النقدية للمصرف ، ويتطلب ذلك احتفاظ المصرف بأرصدة كافية من الاحتياطيات الأجنبية لديه ، والتي يجب أن لا تقل عن ١٠٠% من إجمالي النقد المصدر (النقد المتداول خارج خزائن المصرف).

أسعار الفائدة:

تمثل أسعار فائدة المصرف المركزي أكثر أدوات السياسة لدى مصرف قطر المركزي فعالية وتأثيراً ، وقد كانت سياسة المصرف بالنسبة لأسعار الفائدة فيما مضى وحتى منتصف عام ١٩٩٥م هي المتحكم المباشر في أسعار الفائدة على الودائع والقروض ، ثم بدأ المصرف منذ ذلك الحين في انتهاج سياسة جديدة تقضي بتحرير أسعار الفائدة ، وتم تنفيذ هذه السياسة بشكل تدريجي لتلافي الآثار المفاجئة والتي قد تضر بالاقتصاد المحلي وبالبنية المصرفية ، فقام المصرف بتحرير أسعار الفائدة على الائتمان في شهر أغسطس عام ١٩٩٥م ، ثم تلا ذلك بتحرير أسعار الفائدة على الودائع للأجل أكثر من خمسة عشر شهراً في شهر أبريل عام ١٩٩٨م ، ثم سرعان ما قام بتحرير أسعار الفائدة على الودائع للأجل أكثر من سنة في بداية عام ١٩٩٩م ، وأخيراً تم تحرير أسعار الفائدة بالكامل في بداية العام التالي.

شهادات الإيداع:

هي الشهادات التي يصدرها مصرف قطر المركزي لتأكيد أنّ مبلغاً من المال قد أودع لديه من قبل بنك مرخص من مصرف قطر المركزي لأجل محدد ويسعر فائدة ثابت أو متغير على أن يستلم حامل الشهادة في تاريخ استحقاقها المبلغ الأصلي المودع بالإضافة إلي الفوائد المستحقة ، وقد بدأ المصرف المركزي في إصدار شهادات الإيداع لأجل مختلفة في عام ٢٠٠٨م بهدف امتصاص فائض السيولة لدى الجهاز المصرفي.

نافذة الإقراض:

هي إحدى أدوات السياسة النقدية التي أدخلها المصرف خلال عام ٢٠٠٨م بهدف ضخ السيولة في الجهاز المصرفي ، ويتيح من خلالها للبنوك المحلية إمكانية الاقتراض من المصرف المركزي لأجل أطول من تلك المتاحة من خلال آلية السوق النقدي القطري أو من خلال عمليات إعادة الشراء .

النسب الإشرافية والإحترازية:

يمتلك مصرف قطر المركزي العديد من النسب الإشرافية والإحترازية لعل أهمها مايلي:

- * نسبة كفاية رأس المال.
- * نسبة كفاية السيولة.
- * نسبة الائتمان.

وعلى الرغم من أنّ هذه النسب تمّ وضعها في الأساس لأغراض رقابية وإشرافية ، إلا أنّ مصرف قطر المركزي يستخدمها كذلك كأدوات غير مباشرة للسياسة النقدية ، ولا سيما فيما يتعلق بالتأثير على قدرة البنوك على منح الائتمان ، ولا يقتصر الأمر على استخدام النسب الإشرافية والاحترازية ، بل إنّ مصرف قطر المركزي يستخدم أيضاً التعليمات الإشرافية مثل وضع حدود قصوى لقيم ومدد الائتمان الموجه للأفراد (بضمان الراتب) أو منح تمويل شراء الأسهم كوسيلة غير مباشرة لتوجيه الائتمان المصرفي إلي المسارات المرغوب فيها.

ثالثاً - سياسة سعر الصرف:

تهدف سياسة سعر الصرف إلي المحافظة على استقرار الأسعار، والعمل على استقرار قيمة الريال القطري، وحرية تحويله إلي العملات الأجنبية مما يساعد في دعم الاقتصاد الوطني وإستقرار النظام المالي. هناك عدة بدائل لسياسة سعر الصرف ، وتختار الدول عادة سياسة سعر الصرف التي تتلاءم مع الشروط والظروف

الاقتصادية بها ، ومن البدائل المتاحة لسياسة سعر الصرف ما يلي^(١):

١ . سياسة الربط بسلة عملات: يتم من خلال هذه السياسة ربط عملة الدولة بسلة عملات وقد تكون سلة العملات سلة مكونة أصلاً مثل حقوق السحب الخاصة (SDR) أو الإيكو (ECU) أو تكون للدولة سلة خاصة بها ، وإنّ تكوين هذه السلة يتم في إطار تكوين متوسط مرجح لقيم عدد من العملات الرئيسية، وأن يكون الوزن النسبي لكل عملة من عملات السلة يتناسب مع قوة العملة في الأسواق المالية الدولية من ناحية، ومدى مساهمتها في التجارة الخارجية والتدفقات الاستثمارية مع الدولة المعنية من جهة أخرى ، لذا فإنّ هذه السلات ستختلف مكوناتها سواء من حيث عدد العملات أو أوزانها النسبية تبعاً للظروف الاقتصادية لكل دولة ، بل وأنّه يمكن القول إنّ الدولة تستطيع أن تغير من الأوزان النسبية للعملات المكونة للسلة إذا تغيرت الاتجاهات والظروف الاقتصادية عن تلك السائدة وقت تكوين العملة. ولا شك إنّ هناك مزايا لربط عملة الدولة النامية بسلة عملات تتمثل في محدودية التأثير على مستويات الأسعار الناتجة عن تقلبات أسعار الصرف (التضخم المستورد) وبالتالي قدرة اقتصاد هذه الدولة على تجنب جزء كبير من مخاطر

(١) سياسات إدارة أسعار الصرف في البلدان العربية ، صندوق النقد العربي ، معهد الدراسات الاقتصادية ، ص ٢٦٠ ، ٢٦١

تقلبات أسعار الصرف، وإذا كانت هناك مزايا لهذه السياسة ، فإنه توجد بعض السلبيات مثل انخفاض درجة جذب المستثمر الأجنبي لأنّ هذه السياسة تحوي في طياتها عدم التأكد من القيمة المستقبلية للعملة وخصوصاً إنّه في كثير من الحالات لا تعلن الدولة عن مكونات السلة وأوزانها النسبية هذا بالإضافة إلى الصعوبات الفنية في تنفيذ الربط بسلة العملات.

٢. **سياسة الربط بعملة واحدة:** هناك بعض الدول النامية التي تربط عملتها بعملة واحدة مثل الدولار أو الإسترليني أو الفرنك الفرنسي ، وتجدر الإشارة إلى أنّ عدد الدول التي تربط أسعار صرف عملتها بعملة واحدة قد أخذت في التراجع في الفترة الأخيرة. هناك بعض المزايا لهذه السياسة منها تسهيل التبادل التجاري بين الدول المعنية والدولة صاحبة العملة المربوطة بها عملة الدولة النامية، وبالتالي زيادة درجة التأكد من عدم تأثير تقلبات أسعار الصرف، ولكن هناك بعض السلبيات من أهمها تعرض سعر صرف العملة للتقلبات أمام العملات الأخرى وقد تكون هذه التقلبات حادة مما تؤثر سلبياً على ميزان مدفوعات الدولة المعنية.

٣. **سياسة التعويم المستقل:** تختار بعض الدول النامية سياسة تعويم سعر الصرف ، بحيث يحدد السعر في ضوء قوى العرض والطلب ، الأمر الذي يحقق سعر صرف التوازن ويساعد النظام النقدي في مواجهة الصدمات الخارجية ، ويشترط لأتباع هذه السياسة أن يتميز سوق الصرف الأجنبي بالكفاءة وأن تكون هناك مرونة في التجارة وتدفقات رأس المال لتقلبات أسعار الصرف، ولكن من الملاحظ أنّ هناك كثير من الدول النامية مازالت تفرض بعض القيود على سوق الصرف الأجنبي وكثير أيضاً من الدول النامية مازالت تفرض العديد من القيود على حركة رأس المال.

أداء الاقتصاد القطري^(١):

بفضل التطور في صناعة النفط والغاز حقق الاقتصاد القطري نمواً هائلاً ، وأصبحت قطر اليوم واحدة من أسرع دول العالم نمواً وازدهاراً ، قطاع الطاقة يعتبر المحرك الأساسي للنهضة الاقتصادية في قطر بسبب سياسات الدولة التي تركز على الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية للبلاد وتحويلها إلى قيمة مضافة وتنويع الاقتصاد الوطني والعمل على تأمين مستقبل أفضل للأجيال القادمة، وتمكنت قطر من تطوير خطط استراتيجية لاستغلال ثرواتها من خلال برنامج استثماري متكامل في صناعة النفط والغاز، وفي الصناعات البتروكيمياوية، وفي تحويل الغاز إلى سوائل، وبناء أكبر أساطيل السفن لنقل الغاز القطري إلى الأسواق العالمية، إلى جانب تنويع القاعدة الاقتصادية وما حققته قطر في قطاع الطاقة يعد ثورة لم تحدث في قطاع الطاقة في التاريخ من حيث الجدول الزمني والقدرة الفائقة على انجاز المشروعات في حدود الموازنات المعتمدة . فقد قفز إنتاج قطر من ٣ مليارات قدم مكعبة من الغاز في

(١) عبد الله محمد عبد الله ، تطور صناعة الغاز والبتروكيمياويات في قطر ، مطابع الراية القطرية ، ص ٢٥ .

عام ٢٠٠٣ إلى ١١ مليار قدم مكعب بنهاية ٢٠٠٩ وبلغ الآن نحو ٣٣ مليار قدم مكعب، وهذا الانجاز غير مسبوق في صناعة النفط والغاز، وهو ما يعد نجاحاً استراتيجياً في صناعة النفط والغاز.

وشهد الاقتصاد القطري في عام ٢٠١٠ افتتاح ١٠ مشروعات كبرى في مجالات الغاز والصناعات المرتبطة به على الرغم من الأزمة المالية التي شهدتها الأسواق العالمية. وسوف تساعد تلك المشروعات في تحقيق فائض في موازنة الدولة خلال السنوات القادمة، وقد تمت تلك الانجازات من خلال اختيار شركاء أجانب، وشركات نفطية عالمية كبرى، وأسماء كبيرة في صناعة النفط والغاز، ومن خلال استخدام تقنيات حديثة في صناعة النفط والغاز ساهمت بشكل كبير في تقليل التكلفة، هذا بالإضافة إلى تراكم الخبرات في مجال البناء وإدارة المشاريع الكبرى، مما أعطى درجات عالية من الأطمئنان في قدرة مشروعات قطر على السداد، وكشف مدى قدرة اقتصاديات المشاريع في توفير تدفقات نقدية كبيرة قادرة على سداد القروض. هذا فضلاً عن تنامي قدرة الاقتصاد القطري، وقوة مركز قطر المالي مما ساعد في تحسين التصنيف الائتماني للدولة، فقد ارتفع تصنيف قطر من (BBB) في أواسط التسعينات إلى (AA) في ٢٠١٠ وهذا يعد تقدماً كبيراً يعكس مدى قوة المركز المالي والاقتصادي لقطر وهو عامل مساعد أسهم في زيادة الأموال والقدرة على استقطاب أموال ضخمة وكبيرة لتمويل المشروعات القطرية، وساعدت تلك الأموال الهائلة في إنجاز المشروعات في أزمان قياسية واستكمال المشاريع الكبرى قبل الأزمة المالية العالمية، مما جعل قطر في وضع أفضل من حيث قوة اقتصادها ومركزها المالي وتطور ونمو اقتصادها مقارنة باقتصاديات دول المنطقة.

فعوائد النفط الضخمة لقطر تمّ رصدها بالكامل لحركة التنمية والإعمار وما تشهده البلاد من تطور في البنية التحتية من مطارات دولية وموانئ، واتصالات وطرق وجسور، ومؤسسات تعليمية وصحية، وجامعات ومراكز بحوث، ونهضة عمرانية شامخة، ومشروعات كبرى في مجالات النفط والغاز والبتروكيماويات والصناعات الأساسية والتحويلية، هو خير دليل وشاهد على النمو الاقتصادي الذي تعيشه قطر، فقطر حققت تطوراً كبيراً وشاملاً وهو تطور اقتصادي وإنشائي وصناعي وتجاري وتعليمي وصحي وعمراني حققته البلاد في أزمان قياسية نتيجة لسياسات الدولة في إنجاز خطط التنمية الشاملة. كما أنّ الدولة فتحت كل المجالات أمام المستثمرين الأجانب والمحليين لتنويع عمليات الاستثمار، وشرعت من القوانين ما ساعد على جذب الكثير من الأموال إلى البلاد، وتوظيفها في كل القطاعات الإنتاجية المختلفة، فكل الأنظار متجهة نحو قطر باعتبارها بلداً واعداً بالفرص ومجالات الاستثمار والحوافز المقدمة للمستثمرين، وفي ظل هذا التحرك النشط والفاعل والمدرّوس فإنّ قطر موعودة بمستقبل مشرق ومضيئ.

مؤشرات قياس أداء الاقتصاد القطري:

يتم تقييم أداء الاقتصاد القطري من خلال المؤشرات التالية انظر الجدول رقم (٢/١):

١. معدّل النمو الاقتصادي.
٢. معدّلات التضخم.
٣. نسبة العجز أو الفائض في الميزانية.
٤. نسبة العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات.
٥. مستوي الاستقرار في سعر الصرف.

الجدول رقم (٢/١) بعض مؤشرات أداء الاقتصاد القطري:

المؤشر	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
الناتج المحلي الإجمالي (مليون دولار)	٦٠,٤٩٧	٨٠,٧٥١	١١٠,٧١٢	٩٨,٣١٣	١٢٨,٣١٣
عدد السكان (الف نسمة)	١٠٤٣	١٢١٨	١٤٤٨	١٦٣٩	١٦٩٩
متوسط دخل الفرد السنوي (دولار)	٥٨,٠٠٣	٦٦,٢٩٨	٧٦,٤٥٩	٥٩,٩٨٤	٧٥,٥٢٢
معدل النمو الاقتصادي	١١,٢	١٧,٢	١١,٧	٩,٩	١٦,٣
معدل التضخم	١١,٨	١٣,٨	١٥,١	-٤,٩	-٢,٤
الفائض الكلي في الموازنة العامة (مليون دولار)	٣,٢٢١	٩,٠٨٣	٩,٨٣١	٨,٨٥١	٤,٤٠٨
الفائض في ميزان المدفوعات (مليون دولار)	٧٧٥,٨	٣,٨٨٦	٤٤٥,٩	٨,٣١٢,٦	٦,٨٤٥,٦
الاحتياطي الرسمي	٥,٤٠٤	٩,٤١٧	٩,٤٨٩	١٨,٣١٤	٣٠,٦٢٠
سعر الصرف	٣,٦٤ ريال				

المصدر: مصرف صندوق النقد العربي, النشرة الاقتصادية, ٢٠١١م.

شروحات على الجدول:

* زيادة الناتج المحلي لدولة قطر من حوالي ٦٠ مليار في عام ٢٠٠٦ إلى ٨٠ مليار عام ٢٠٠٧ وتوالت الزيادة لتقفز إلى ١١٠ مليار عام ٢٠٠٨ مقارنة بالعام الماضي بينما انخفض الناتج المحلي وبشكل بسيط عام ٢٠٠٩ لتداعيات الأزمة المالية حيث وصلت إلى ٩٨ مليار ثم عاود

الأرتفاع وبشكل ملفت للنظر حيث قفز إلي ١٢٨ مليار عام ٢٠١٠ م أما في عام ٢٠١١م فقد وصل إلى ١٧٠مليار.

* زيادة متوسط دخل الفرد من ٥٨ ألف دولار في عام ٢٠٠٦ إلي ٧٥ ألف دولار في عام ٢٠١٠م ووصل في عام ٢٠١١م إلي ٨٥ ألف دولار.

* تراوح معدل النمو الاقتصادي السنوي بين ١٠% و ١٦% خلال الفترة ٢٠٠٦ - ٢٠١٠ م بينما وصل في عام ٢٠١١م إلي ٢١% بينما متوقع أن يصل ٣٣% عام ٢٠١٢م.

* شهدت قطر ارتفاعاً ملحوظاً في معدلات التضخم خلال الأعوام ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨ ولكنها انخفضت المعدلات انخفاضاً كبيراً خلال السنتين الأخيرتين (٢٠٠٩ و ٢٠١٠).

* سجلت قطر فائضاً في موازنتها العامة تراوح ذلك بين ٣ و ٩ مليار دولار خلال الفترة من ٢٠٠٦ إلي ٢٠١٠ م.

* سجل ميزان مدفوعات قطر فائضاً تراوح بين ٤٥٠ مليون و ٨ مليار دولار خلال الفترة ٢٠٠٦ إلي ٢٠١٠ م .

* ساهم ذلك في زيادة الاحتياطيات الرسمية من ٥,٥ مليار دولار في عام ٢٠٠٦ إلي حوالي ٣١ مليار في عام ٢٠١٠ م.

* حوالي ١٧٠ مليار ريال سيتم استثمارها في مشاريع البنية التحتية خلال العشر سنوات القادمة, فقد منحت أكثر من ٧٥ مليار ريال من عام ٢٠٠٤ لغاية ٢٠١٠م مع نزوة بلغت ٢٠مليار ريال لعام ٢٠٠٨م , في حين بلغت قيمة المشاريع الجارية لعام ٢٠١١م أكثر من ٨٥ مليار ريال.

* بالنسبة لمركز قطر المالي فقد حصلت قطر مؤخراً ونتيجة لسياساتها الاقتصادية الجاذبة للاستثمار والداعمة لمركزها المالي على المركز السابع عشر بين دول العالم حسب النشرة الإحصائية ودخلت بذلك نادي العشرين الكبار.

المبحث الثاني - القطاع المصرفي القطري

المطلب الأول - تطور الجهاز المصرفي والمالي في دولة قطر:

الخلفية التاريخية:

شهد الاقتصاد القطري تطوراً كبيراً في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية خلال العشر سنوات الماضية مدعوماً بسياسة حكومية صرحت على إنتاج مبدأ الاقتصاد الحر القائم على قوى السوق ويتجلى ذلك في الخريطة الاقتصادية للبلاد التي جاءت منسجمة مع التطورات الاقتصادية العالمية وبما يتفق مع مصلحة الاقتصاد القطري ويتضح ذلك في التطور الذي حققه الجهاز المصرفي والمالي والذي يتصف بشدة حساسيته واستجابته للإنجازات التي حققها الاقتصاد القطري على مستوى المتغيرات الاقتصادية الكلية وقد مر الجهاز المصرفي بأربع مراحل في دورته وعلى النحو التالي^(١):

المرحلة الأولى - ما قبل الاستقلال عام ١٩٧١م:

تأثر تطور الجهاز المصرفي والمالي إلى حد كبير بالأوضاع السياسية والاقتصادية التي سادت البلاد في النصف الثاني من القرن العشرين ، وبوجه خاص تبعية دولة قطر للنفوذ البريطاني حتى عام ١٩٧١م ، وبدء تصدير النفط اعتباراً من ديسمبر ١٩٤٩م ، ولقد ترتب على هذين الأمرين نتائج مهمة منها:

١. إنّ العملات التي تم تداولها في البلاد كانت عملات المنطقة الإسترلينية الكالروبية الهندية وروبية الخليج إلى أن تم تداول ريال قطر ودبي في وقت متأخر من عام ١٩٦٦م.
٢. إنّ البنوك التجارية ذات الجنسية البريطانية كانت هي السبابة في مزولة النشاط المصرفي في البلاد . ففي عام ١٩٥٠م تأسس البنك الشرقي ك فرع لبنك تشارترد البريطاني بعد شهور قليلة من تصدير أول شحنة من النفط فكان بذلك هو البنك الوحيد في قطر وأنيطت به مهمة القيام ببنك الحكومة ، ومع تزايد إنتاج النفط في سنوات الخمسينات عرفت البلاد بنوك أخرى ، حيث تأسس فرع البنك البريطاني للشرق الأوسط عام ١٩٥٤م ثم البنك العثماني (بنك كرنديليز) عام ١٩٥٦م.
٣. في عام ١٩٥٧م تم افتتاح فرع للبنك العربي الأردني الجنسية ليكون بذلك أول بنك عربي في قطر ، وتلا ذلك في عام ١٩٦٠م افتتاح لبنك إنترا اللبناني (بنك المشرق فيما بعد وحتى تصفيته عام ١٩٩٠م) ليرتفع عدد البنوك العاملة في قطر إلى خمسة بنوك ، وقد ظل الحال على هذا

(١) الجهاز المصرفي والمالي في دولة قطر ٢٠٠٢ ، مصرف قطر المركزي تم الاعتماد على هذا المطلب على إصدارات مصرف قطر المركزي وكذلك على موقعة على الشبكة العنكبوتية النت www.qcb.gov.qa

النحو حتى عام ١٩٦٥م عندما أثمرت الجهود المبذولة عن إنشاء بنك قطر الوطني برأسمال قدرة تسعة ملايين روبية هندية، توزعت ملكية أسهمه مناصفة بين الحكومة والقطاع الخاص ، وقد أنيطت بهذا البنك الجديد مهمة القيام بينك الحكومة بدلاً من البنك الشرقي.

٤. في عام ١٩٧٠م انضمت ثلاثة فروع لمصارف أجنبية أخرى إلى النظام المصرفي ، وهي يونابند بنك الباكستاني وبنك صادرات إيران وسي تي بنك الأمريكي ، وأصبح بذلك عدد البنوك العاملة بالدولة قبل الاستقلال تسعة بنوك منها بنك قطري واحد وبنكان عربيان وستة بنوك أجنبية.

٥. تطورت أنشطة الصرافة المتمثلة بمعاملات بيع وشراء العملات الأجنبية تدريجياً وبعد أن كان نشاط العمل الصيرفي في ذات طبيعة بدائية فإنه قد ارتقى في عام ١٩٥٥م بتأسيس متجر للمجوهرات يعمل كشركة صرافة متخصصة في قطر ، وقد ظل هذا المتجر هو محل الصرافة الوحيد في البلاد حتى عام ١٩٦٩م، عندما تأسست شركة أخرى للصرافة ولحقتها شركة ثالثة في عام ١٩٧٠م.

٦. ظلت دولة قطر حتى عام ١٩٦٣م بدون شركات تأمين وعندما كانت الحاجة ملحة لذلك تأسست شركة قطر للتأمين كأول شركة متخصصة في هذا المجال ، ومارست عملها اعتباراً من عام ١٩٦٤م، وشهد عام ١٩٦٦م افتتاح ثلاثة فروع لشركات تأمين عربية وأجنبية هي : التأمين العربية المحدودة ، والشركة اللبنانية السويسرية للضمان ، وشركة أطلس ، ثم أسست شركة التأمين الأهلية المصرية فرعاً لها في قطر عام ١٩٦٩م ، ليرتفع عدد شركات التأمين إلى خمس شركات في مرحلة ما قبل الاستقلال بينها شركة قطرية واحدة.

المرحلة الثانية- من عام ١٩٧٢ - ١٩٩٢م:

بعد حصول دولة قطر على استقلالها عن بريطانيا في سبتمبر ١٩٧١م بدأت تشهد تغييرات جوهرية على الصعيدين الداخلي والخارجي على حد سواء فانضمت قطر إلى إتفاقية صندوق النقد الدولي في الثامن من سبتمبر ١٩٧٢م وإلى إتفاقية البنك الدولي للإنشاء والتعمير في نفس السنة.

وعلى الصعيد الداخلي أقرت وزارة المالية والبنترول في عام ١٩٨٢م إتفاقية جمعية البنوك التجارية العاملة في قطر والرامية إلى تنظيم أعمال البنوك وخاصة فيما يتعلق بأسعار الفائدة ، وكان التطور الأبرز في تلك المرحلة المبكرة صدور القانون رقم (٧) لعام ١٩٧٣م بإنشاء مؤسسة النقد القطري لتتولى مهام البنك المركزي والتي من أبرزها إصدار النقد وتنظيمه بما يتلاءم مع متطلبات النشاط الاقتصادي والحفاظ على استقراره وقابلية تحويله إلى العملات الأجنبية. بالإضافة إلى الإشراف على الجهاز المصرفي ومراقبة الإئتمان المحلي . وقد أدار المؤسسة في سنواتها العشرين الأولى مدير عام تحت إشراف وزير المالية والبنترول.

وفي ضوء المعطيات الجديدة تم سحب ريال قطر ودبي من التداول ليحل محله الريال القطري بنفس القيمة الذهبية للعملة السابقة المستردة وهي ١،٨٦٦٢١،٠ جرام من الذهب ، وقد أتتبت المؤسسة

منذ إنشائها أساليب ربط متعددة لسعر صرف الريال القطري بغية المحافظة على ذلك الهدف ، فصدر المرسوم رقم ٧٢ لسنة ١٩٧٤م الذي أبقى على ربط الريال القطري بالدولار على غرار أسلوب الربط السابق لريال قطر ودبي ، وفي عام ١٩٧٥م صدر المرسوم رقم ٦٠ الذي تم بموجبه تحديد سعر الريال ٠,٢١ من وحدات حقوق السحب الخاصة أو ما يعادل ٤,٧٦١٩ ريال لكل وحدة على أن يحدد سعر التعادل مع الدولار على أساس تعادله مع وحدات السحب الخاصة كما يحددها صندوق النقد الدولي ، ومع انخفاض سعر صرف الدولار مقابل العملات الرئيسية منذ عام ١٩٧٦م قامت مؤسسة النقد القطري برفع قيمة الريال عدة مرات مقابل الدولار إلى أن وصل في عام ١٩٨٠م إلى مستوى ٣,٦٤ ريال لكل دولار ، ولكنها حافظت بعد ذلك على علاقة التعادل بين الريال القطري والدولار عند هذا المستوى الأخير بعد أن عاد سعر صرف الدولار إلى الارتفاع ثانية منذ عام ١٩٨١م.

وقد انتهجت مؤسسة النقد القطري سياسة ثابتة فيما يتعلق بتحديد سعر الفائدة حيث ظلت المعدلات ثابتة في الفترة ما بين عامي ١٩٧٩م و ١٩٩٠م وتتراوح ما بين ٥ - ٧% للودائع الآجلة و ٧ - ٩,٥% للتسهيلات الإئتمانية ، وبالنظر إلى ارتباط سعر صرف الريال القطري بالدولار بعلاقة ثابتة ، فإنّ التغييرات هي معدلات الفائدة على الدولار قد أجبرت المؤسسة في عام ١٩٩٠م على اتباع سياسة سعر الفائدة المرنة لتكون أكثر اتساقاً مع الظروف الاقتصادية الدولية والمحلية.

وفيما يتعلق بالاحتياطي الإلزامي ، فرضت مؤسسة النقد على البنوك العاملة في البلاد الاحتفاظ لديها باحتياطي إلزامي بلغت نسبته ١,٥% من إجمالي ودائع التوفير ولأجل بالريال و ٤,٥% من ودائع تحت الطلب بالريال و ٥% من ودائع تحت الطلب بالعملات الأجنبية و ٣,٥% من ودائع التوفير ولأجل بتلك العملات ، وظل هذا النظام سارياً حتى عام ١٩٩٤م.

ومع الاستقلال حدث توسع في عدد المصارف العاملة في البلاد حيث تأسس في أكتوبر ١٩٧٠م فرع لبنك عمان المحدود الإماراتي (المشرق حالياً) ، ثم تأسس في يوليو ١٩٧٣م فرع لبنك أجنبي آخر هو باربيا الفرنسي، وفي الفترة التي أعقبت حدوث صدمة أسعار النفط الأولى في أكتوبر ١٩٧٣م وما نتج عنها من ارتفاع كبير في الإيرادات والمصروفات الحكومية فقد ظهرت حاجة ماسة لزيادة عدد البنوك العاملة في قطر ، فأسس البنك التجاري القطري عام ١٩٧٥م وبنك الدوحة المحدود في عام ١٩٧٩م ومع نشوء فكرة البنوك الإسلامية وتبلورها في تلك الفترة وحدث صدمة أسعار النفط الثانية عامي ١٩٨٠م ، ١٩٨١م وما تلاهما من تعاضم إيقاع نمو الاقتصاد الوطني ، فقد أُنسج نطاق القاعدة المصرفية الوطنية بانضمام مصرفين وطنيين آخرين هما مصرف قطر الإسلامي عام ١٩٨٣م والبنك الأهلي القطري عام ١٩٨٤م.

ومع تدهور أسعار النفط في عام ١٩٨٦م وتراجع معدلات إنتاجه في قطر دخلت البلاد في مرحلة من المراجعة الشاملة ، وانعكس ذلك على النظام المصرفي فلم يؤسس إلا بنك واحد جديد هو البنك الدولي الإسلامي عام ١٩٩١م وأغلق سيتي بنك فرعه في الدوحة عام ١٩٨٧م ، وكان التزايد في حجم الودائع أقل

بكثير مما عرفته البنوك في الفترة السابقة ، وحدثت بعض المشاكل الطارئة حيث تمت تصفية بنك المشرق اللبناني عام ١٩٩٠م لأخطاء ترجع إلى سوء إدارته المركزية في بيروت ، ووجدت بعض البنوك المحلية نفسها متورطة إلي حد ما في أزمة بنك الاعتماد التجاري ، وقد تشكلت لجنة لدراسة الأوضاع المصرفية في البلاد ، وأخذت هذه اللجنة على عاتقها مهمة وضع قانون جديد يكفل سلامة النظام المصرفي واستقراره وسد الثغرات التي كانت موجودة ، وتلافي السلبات وتمخض عمل هذه اللجنة عن تعيين محافظ ونائب محافظ لمؤسسة النقد القطري في عام ١٩٩٢م.

وفي مرحلة ما بعد الاستقلال حدث توسع كبير في مجال أعمال الصرافة بحيث تأسست عشرة شركات في الفترة ما بين ١٩٧٢م - ١٩٨٢م ، وقد قامت المؤسسة في عام ١٩٨٢م بإصدار القانون رقم (٤) القاضي بتنظيم مهنة الصرافة في دولة قطر بما يكفل تحديد أعمال الصرافة وشروط مزاولتها وأحكام ترخيصها ومراقبة أعمالها ، وتم بعد إصدار هذا القانون الترخيص لشركة صرافة واحدة فقط في عام ١٩٨٣م.

وبالنسبة لشركات التأمين نجد أنه قد تمّ في عام ١٩٧٨م إنشاء شركتين قطريتين جديدتين هما الشركة القطرية العامة للتأمين وإعادة التأمين وشركة الخليج للتأمين ، ليرتفع بذلك عدد شركات التأمين إلى سبع شركات منها ثلاث شركات قطرية.

المرحلة الثالثة - من عام ١٩٩٣ - ٢٠٠٠م:

صدر في عام ١٩٩٢م المرسوم بقانون رقم ١٥ لسنة ١٩٩٣م بإنشاء مصرف قطر المركزي ليحل محل مؤسسة النقد القطري ، وأعطى القانون للمصرف صلاحيات العمل في مجالات إصدار النقد والعمل كبنك للحكومة وبنك للبنوك بالإضافة إلى وظيفته الرئيسية في مجال إدارة السياسة النقدية وتمّ مع نهاية عام ١٩٩٥م رفع رأسمال المصرف المدفوع إلى ٥٠٠ مليون ريال.

ويلاحظ أنه في هذه المرحلة الثالثة ظل عدد البنوك التجارية العاملة في قطر مستقرّاً بدون تغيير وإن كانت البنوك قد توسعت رأسياً بإنشاء فروع كثيرة حتى وصل عددها في عام ٢٠٠٠م إلى ٨١ فرعاً بالإضافة إلى عدد ١٤ مكتباً تمثيلاً وتحول بنك كرنديز إلى بنك مختلط يمتلك القطريون ما نسبته ٤٠% من رأسماله مع الشركة الأجنبية وتضاعفت موجودات البنوك ومطلوباتها في هذه المرحلة إلى مستوى ٤٨ مليار ريال مقارنة ٢٥،٤٠ مليار عام ١٩٩٣م ، وقد عملت البنوك التجارية على تطوير أدواتها وأساليب عملها بعد أن تطور الفن المصرفي في العالم فأنتشرت أجهزة الصراف الآلي في أماكن عديدة وتم ربط هذه الأجهزة مع بعضها البعض ضمن ما يعرف بالشبكة الوطنية للصراف الآلي NAPS ثمّ تلا ذلك ربط تلك الشبكة بالشبكات الخليجية المماثلة في البحرين والإمارات والكويت والسعودية ، وتوسعت البنوك في أنشطة التجزئة المصرفية وفي تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وعبر الهاتف.

وقد تأسس في عام ١٩٩٧م بنك قطر للتنمية الصناعية برأسمال مشترك بين الحكومة القطرية وبنوك شركات القطاع الخاص لتقديم قروض ميسرة للصناعات الخفيفة والمتوسطة. وقد برز في هذه المرحلة دور أكبر لمصرف قطر المركزي سواء في مجال الإشراف والرقابة على البنوك وشركات الصرافة أو في إدارة السياسة النقدية ، ومن حيث الرقابة المصرفية نجد أنّ المصرف قد أصدر مئات التعاميم التي تلزم البنوك باتتباع تعليمات محددة في أعمالها لضمان سلامة أوضاعها المالية الخاصة في الفترة التي أعقبت الأزمة المالية في منطقة دول شرق آسيا ، ومن حيث السياسة النقدية نجد أنّ المصرف قد انتهج منذ عام ١٩٩٥م سياسة متدرجة أسفرت خلال بضع سنوات عن التحرير الكامل لمعدلات الفائدة على الودائع وعلى القروض بالريال القطري.

وفي عام ٢٠٠٠م أدار مصرف قطر المركزي عملية إصدار أول سندات حكومية متوسطة الأجل (٣ سنوات) بالريال القطري داخل النظام المصرفي في قطر وقد أستوجب ذلك إضافة أعباء الدين العام إلى إدارة الشؤون المصرفية والإصدار فأصبحت تعرف بأسم إدارة الدين العام والشؤون المصرفية والإصدار.

وعمل المصرف على إنشاء معهد التدريب المصرفي في دولة قطر لتوفير برامج التدريب لموظفي القطاع المصرفي في قطر في مجال الدراسات والعلوم المصرفية.

وفيما ارتفع عدد شركات التأمين العاملة في قطر إلى ثمان شركات بتأسيس شركة التأمين الإسلامية، فإنّ عدد شركات الصرافة قد ارتفع إلى ١٦ شركة مع خروج بعض الشركات القديمة من العمل ودخول شركات أخرى جديدة.

ومع انتشار الشركات الخاصة العاملة في مجال الاستثمار والمضاربة في العملات والتمويل فقد تحرك مصرف قطر المركزي اعتباراً من عام ١٩٩٧م نحو تنظيم أعمال هذه الشركات بما يكفل رقابته على أعمالها وإشرافه على أموال المستثمرين فيها ، وكان أن أصدر القرار رقم (١٥) لعام ١٩٩٧م بتنظيم أعمال شركات الإستثمار والقرار رقم (١٦) لتنظيم أعمال شركات التمويل ، وقد شن المصرف حملة إعلامية على الشركات الاستثمارية العاملة بدون ترخيص منه اعتباراً من مايو ١٩٩٩م ، ونبه إلى ضرورة قيام تلك الشركات بتصفية أعمالها وترتيب الحصول على ترخيص من المصرف لمزاولة النشاط على أسس سليمة.

المرحلة الرابعة- من عام ٢٠٠١م - الان:

نظراً للتطورات الاقتصادية والسياسية على الساحة العربية والخليجية، فقد زاد نمو اقتصاد دولة قطر بشكل متسارع وبخطى ثابتة بسبب السياسة الاقتصادية الحكيمة للدولة والإنفاق الحكومي على مشروعات البنية التحتية للدولة كما زاد في هذه الفترة الانفتاح على الأقتصاد العالمي بنسبة كبيرة وبالإضافة لزيادة الناتج المحلي نتيجة لارتفاع أسعار النفط والغاز ونما بصورة سريعة اقتصاد دولة قطر

حتى أصبح من أسرع الاقتصادات في العالم نمواً بالإضافة إلى ارتفاع معدل دخل الفرد ، ونتيجة لهذا النمو السريع فقد ازدادت الاستثمارات الداخلية والخارجية وبرز دور المصرف المركزي بشكل أكبر في المحافظة على الاستقرار المالي للدولة رغم الأحداث المتسارعة ورغم الأزمات المالية فقد نجح المصرف وبكل اقتدار بالخروج بأفضل السبل والحلول من هذه الأزمة بسن العديد من القوانين والتعاميم للبنوك والرقابة عليها مما أعطى ثقة كبيرة للمستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء.

وقد ارتفع الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بمتوسط بلغ ١٣% بين عامي ٢٠٠١-٢٠٠٩ حيث نما اقتصاد دولة قطر أكثر من أي اقتصاد آخر خلال هذه الفترة وإنّ معدل نصيب الفرد من ناتجها المحلي الإجمالي مقاساً على أساس تعادل القوة الشرائية، هو من أعلى المعدلات في العالم، كما نجح وبشكل سريع وملفت للنظر فقد كان أسرع نمواً على مستوى العالم إذ نجح في تسجيل نمو نسبته ٣٠% للناتج المحلي الإجمالي الإسمي و١٦% من الناتج الإجمالي الحقيقي لعام ٢٠١٠م، كما حقق أرباحاً هائلة من احتياطاته من النفط والغاز الطبيعي، ويعود الفضل في ذلك إلى عدة عوامل منها الزيادة المستمرة في إنتاج وتصدير النفط والغاز الطبيعي المسال والبتروكيماويات والصناعات المرتبطة بها واقتتان ذلك بزيادة أسعار الإنتاج، كما شهد القطاع الغير نفطي نمواً ملحوظاً بلغ متوسطة نحو ٣٢،٩% ، ونتيجة لهذه الزيادة في النمو، فقد زادت عدد البنوك التجارية والمصارف وشركات التمويل والاستثمار وشركات الصرافة حتى بلغ عدد البنوك في هذا الوقت ١٨ بنكاً ومصرفاً بالإضافة إلى ٦ شركات تمويل استثمار وكذلك ١٩ شركة صرافة.

نمو وتطور القطاع المصرفي القطري:

شهد الاقتصاد القطري أداءً متميزاً في عامي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ مما انعكس بصورة واضحة على القطاع المصرفي الذي تطور بصورة ملحوظة، وحقق مؤشرات مالية قوية، وسجلت جميع مؤشرات البنوك والمصارف ارتفاعات كبيرة، وارتفعت موجودات البنوك العاملة في قطر إلى ٣٧١ مليار و٤٧٧ مليون ريال في ٢٠٠٨ في حين ارتفعت بنسبة ٤٧،١% لتصل إلى ٢٧٩،٣ مليار ريال قطري في ٢٠٠٧ مقارنة ب ١٨٩،٩ مليار ريال في نهاية عام ٢٠٠٦، كما ارتفعت ودائع العملاء بنسبة ٣١،٥% لتصل إلى ١٥٨،٥ مليار ريال مقارنة ب ١٢٠،٥ مليار ريال ، وارتفعت أيضاً التسهيلات الإئتمانية بنسبة ٥٦،٥% لتصل إلى مستوي ١٦٠،٦ مليار ريال ، ومع النمو الكبير في التسهيلات فإنّ حجم ونسبة التسهيلات المصنفة على أنّها قروض ضعيفة انخفضت إلى ٢،٢ مليار ريال وبنسبة ١،٤% من إجمالي التسهيلات مقارنة بما نسبته ٢،٣ عام ٢٠٠٦ ونسبة ٤،٤% في عام ٢٠٠٥.

يذكر أنّ حسابات رأس المال سجلت أيضاً زيادة في ٢٠٠٧ مقدارها ١٢،٤ مليار ريال وبنسبة ٥٢،٥% لتصل إلى ٣٦ مليار ريال مقابل ٢٣،٦ مليار في عام ٢٠٠٦ موضحة أنّ سبب ذلك يعود إلى دخول بنوك جديدة إلى البلاد وقيام بعض البنوك بزيادة رؤوس أموالها واحتياطياتها. وتوقع مصرف

قطر المركزي أن ترتفع أرباح البنوك العاملة في البلاد خلال عام ٢٠٠٧ بنسبة ٣٨,٥ % مقارنة بأرباح العام السابق ٢٠٠٦ التي بلغت ٥٨٥٨ مليون ريال. وأكد المركزي أن هناك جوانب أخرى للازدهار المصرفي تتمثل في تحسن الأداء وتنوعه وارتقائه وفق أعلى المعايير الدولية بما يصب في خدمة الجمهور معرباً عن افتخاره بالتطور الكبير الذي حققه القطاع المصرفي في البلاد كماً ونوعاً ويتوسعه المستمر محلياً وإقليمياً وعالمياً مؤكداً استمراره بالعمل ومضاعفة الجهود من أجل ضمان سلامة هذا القطاع واستمرار نموه وتطوره. ويقوم مصرف قطر المركزي بدور رئيس في الحفاظ علي الاستقرار المالي من خلال مساهمته في استقرار الأسعار والإبقاء علي معدلات تضخم منخفضة.

واصل القطاع المصرفي القطري نموه خلال العام ٢٠٠٩ حيث قفزت الموجودات إلى أكثر من ٤٧٧,٣ مليار ريال في نهاية ٢٠١٠ مقابل ٣٩٨,٥ مليار ريال في ٢٠٠٩ بنسبة نمو ١٩,٨ % وبلغت الودائع حوالي ٣٢٢,٣ مليار ريال بنسبة نمو ٢٨,٢ % عن ٢٠٠٩ ، وارتفع التمويل إلى ما يزيد عن ٢٧٥ مليار ريال بنسبة نمو ١٥,٥ % عن ٢٠٠٩ وحرصت دولة قطر على دعم القطاع المصرفي في مواجهة تأثيرات الأزمة المالية وذلك عبر دخول جهاز قطر للاستثمار بشراء أسهم أولوية بنسبة تتراوح ما بين ١٠-٢٠ % في المؤسسات المالية الوطنية . وتعمل المصارف القطرية على تبني استراتيجيات حذرة تستهدف التوسع في أنشطتها تحت مظلة مصرف قطر المركزي الذي يمارس مهامه الإشرافية والرقابية بما يوفر بيئة مناسبة لتطور القطاع المصرفي بالبلاد.

حققت الصيرفة الإسلامية في قطر بقيادة المصرف تطوراً كبيراً نتيجة لمناخ النمو المتوازن ، وأصبحت المصارف الإسلامية اليوم تستحوذ على حوالي ١٤٩ مليار ريال من حجم موجودات المصارف القطرية بحصة من السوق تزيد عن ٣٥ % ويحتل المصرف مركز الصدارة بين المصارف الإسلامية القطرية بحصة ٣٥ % من إجمالي موجودات البنوك الإسلامية ٣٠ % من إجمالي التمويل . وبلغت حصة المصرف من إجمالي موجودات البنوك القطرية ككل حوالي ١١ % . وظل المصرف يواصل دوره الرائد في الاقتصاد الوطني وفق خطة ثلاثية لتمويل المشروعات للقطاعين العام والخاص ، وتمويل المقاولين المنفذين لهذه المشروعات، وصناعات مواد البناء، والموردين للآلات والأجهزة المطلوبة للتنفيذ. وأصبح في طليعة المصارف الوطنية في تمويل المشروعات العقارية ومشروعات البنية التحتية، كما يسهم بصورة فاعلة في تطوير القطاع المصرفي من خلال توسيع نشاطه جغرافياً والوصول بخدماته لكل أنحاء قطر عبر شبكة متطورة من الفروع^(١).

يستمر نمو القطاع المصرفي في قطر بقوة طبقاً لدراسة أجراها QNB Capital. فقد سجل إجمالي الموجودات معدل نمو سنوي مركب قدره ٣٠ % بين مارس ٢٠٠٧ ومارس ٢٠١١ ليصل إلى ٥٧٧,٢ مليار ريال قطري (١٥٨,٦ مليار دولار)^(٢).

(١) مصرف قطر الإسلامي ، النشرة التعريفية ٢٠١١ ، ص ١٢

(٢) القطاع المصرفي في قطر أخذ في النمو ، بنك قطر الوطني بتاريخ ٢٠١١/٠٥/٨ ، www.qnb. Com

ارتفع إجمالي الموجودات للقطاع المصرفي في قطر بنسبة ١٨,٤ % في نهاية الربع الأول من عام ٢٠١١، بالمقارنة إلى الربع الأول من عام ٢٠١٠، في الوقت الذي كان حجم القطاعات المصرفية في بلدان كثيرة حول العالم أخذ في الانخفاض. وقد ارتفع إجمالي الموجودات للبنوك التقليدية بنسبة ١٧,٣ % لتصل إلى ٤١٠,٦ مليار ريال قطري في مارس ٢٠١١، بالمقارنة إلى مارس ٢٠١٠، بينما حققت البنوك الإسلامية نمواً بنسبة ٣٥,٨ % لتصل إلى ١٢٦,٨ مليار ريال قطري، بينما تددت أصول البنوك الأجنبية بنسبة ١٢,٣ % إلى ٣٥,٤ مليار ريال قطري خلال هذه الفترة تواصل جودة محفظة القروض للقطاع المصرفي في دولة قطر المحافظة على مستوى مرتفع، إذ سجل القطاع نسبة من الديون المتعثرة لا تزيد على ٢,٠ % في نهاية عام ٢٠١٠، طبقاً لبيانات مصرف قطر المركزي. وأظهرت القروض والسلفيات في القطاع المصرفي القطري نسبة نمو سنوي مركبة قدرها ٢٩ % بين مارس ٢٠٠٧ ومارس ٢٠١١. وزادت القروض والسلفيات من القطاع المصرفي القطري بنسبة ٨,٥ % لتصل إلى ٣١٤,٤ مليار ريال قطري في مارس ٢٠١١، بالمقارنة إلى مارس ٢٠١٠. وارتفعت القروض والسلفيات للبنوك التقليدية بنسبة ٨,٢ % لتصل إلى ٢٢٩,٨ مليار ريال قطري في مارس ٢٠١١ مقابل نفس الفترة للعام السابق، بينما زادت القروض والسلفيات من البنوك الإسلامية بنسبة ١١,٢ % لتصل إلى ٧٠,١ مليار ريال قطري. وفي المقابل فإن إجمالي القروض للبنوك الأجنبية شهد انخفاضاً بنسبة ١,٧ في المائة، إلى ١٣,٤ مليار ريال قطري في مارس ٢٠١١ بالمقارنة مع مارس ٢٠١٠ مقابل نفس الفترة من العام السابق، وتمكنت البنوك القطرية أيضاً من الحفاظ على تصنيفاتها الائتمانية بل ورفعها، حتى في خضم الاضطراب الإقليمي والأزمة المالية. وكان QNB واحداً من البنوك القليلة جداً في المنطقة الذي تم رفع درجة تصنيفه الائتماني في الأشهر الأخيرة. فقد رفعت كابيتال انتيليجنس تصنيف القوة المالية لبنك قطر الوطني إلى AA- في أبريل ٢٠١١، ليصبح هذا التصنيف من الأعلى ضمن مجموعة قليلة من البنوك في منطقة مجلس التعاون الخليجي.

استمرت الودائع في القطاع المصرفي القطري في مسار نمو تصاعدي، إذ وصلت نسبة النمو السنوي المركبة إلى ٢٦ % بين مارس ٢٠٠٧ ومارس ٢٠١١. وزادت الودائع في القطاع المصرفي القطري بنسبة ١٣,٩ % لتصل إلى ٣٠٩,٣ مليار ريال قطري في مارس ٢٠١١، بالمقارنة إلى مارس ٢٠١٠. وارتفعت ودائع البنوك التقليدية بنسبة ٩,٢ % لتصل إلى ٢١٨,١ مليار ريال قطري في مارس ٢٠١١، بينما سجلت ودائع البنوك الإسلامية زيادة ضخمة بنسبة ٣٥,١ % لتصل إلى ٦٩,٢ مليار ريال قطري، كما ارتفعت ودائع البنوك الأجنبية بنسبة ٧,١ % إلى ٢١,٩ مليار ريال قطري في مارس ٢٠١١ مقابل نفس الفترة من العام السابق. ولم يتعرض نمو الأرباح الصافية للبنوك القطرية المدرجة في سوق الدوحة للأوراق المالية لأي تباطؤ، إذ حققت ارتفاعاً بنسبة ٢٤,٠ % لتصل إلى ٣,٦ مليار ريال قطري (٩٧٨ مليون دولار) في مارس ٢٠١١، بالمقارنة مع نفس الفترة من العام السابق. وقد أفادت وكالة فيتش للتصنيف الائتماني في تقرير أصدرته في وقت سابق من هذا العام أنّ البيئة التشغيلية للقطاع المصرفي

القطري يتوقع أن تواصل تحسنها. ويعزى ذلك أساساً إلى النمو الاقتصادي السريع الذي تشهده البلاد والإفناق الحكومي الضخم الذي سيترتب عليه أحجام ضخمة في قطاع الأعمال وإيرادات ضخمة للبنوك أيضاً في المستقبل القريب^(١).

حجم الائتمان في البنوك القطرية^(٢)

إنّ الإحصاءات الحديثة تدل على زيادة الائتمان المحلي بالبنوك القطرية إلى ١٨٢ ملياراً و٣٧ مليون ريال إضافة إلى زيادة الاستثمارات المحلية إلى ٢٦ ملياراً و٤٧٦ مليون ريال وموجودات أخرى تبلغ ٦ مليارات و٦ ملايين ريال. وأوضحت الإحصائية الصادرة عن مصرف قطر المركزي أنّ الائتمان خارج قطر بلغ ١٩,٥ مليار ريال فقط في حين بلغت الاستثمارات الخارجية ٢٤ مليار و٨٩٢ مليون ريال وبلغت الأرصدة لدي البنوك في الخارج ٥٩ ملياراً و١٥ مليون ريال ووصل مجموع الموجودات إلى ٣٧١ مليار و٤٧٧ مليون ريال.

وأشارت النشرة الإحصائية الفصلية ليونيو إلى وجود أرصدة لدى مصرف قطر المركزي تبلغ ٣١ مليار و٧١٠ ملايين ريال. إنّ هذه الأرقام تؤكد أنّ البنوك القطرية بعيدة عن الأزمة المالية العالمية إلّا أنّ أرقام الاستثمارات في الخارج يجب أن تتراجع نسبتها في الفترة المقبلة بسبب الخسائر التي تكبدتها البنوك والشركات العالمية وتراجع الأسواق الحاد بحيث يتم تجنب المخاطر المحتمل زيادتها خلال المستقبل، وقد اتخذت البنوك إجراءات احترازية خلال الفترة الأخيرة لمواجهة آثار الأزمة المالية العالمية حيث قامت بضبط آليات الإفراض والتمويل ووسائل الاستثمار وتقوم بإجراءات دورية من أجل توفير السيولة الكافية. وبالنسبة للتسهيلات الائتمانية فقد بلغت ٢٠١ مليار ريال و٥٥٧ مليون ريال منها ١٩ مليار و٨١٢ مليون ريال في قطاع الخدمات و٢٦ مليار و٩٠٣ ملايين ريال في العقارات و٤ مليارات و٦٦٢ مليون ريال للصناعة و١٩ ملياراً و٧٥٠ مليون ريال للتجارة العامة و٤٢ مليار و٣١٢ مليون ريال للقطاع العام وذلك في شهر يونيو ٢٠٠٨ في حين بلغ مجموع التسهيلات في يونيو ٢٠٠٧ ما يقرب من ١٢٩ مليار و٩٧٢ مليون ريال منها ١٧ مليار للعقارات و٩ مليارات للخدمات و١٤ مليار للتجارة العامة. ارتفعت التسهيلات الائتمانية التي قدمتها البنوك العاملة في قطر إلى حوالي ٣١٧ مليار ريال حتى نهاية العام ٢٠١٠م، بزيادة حوالي ٤٥ مليار ريال عن عام ٢٠٠٩، ووفقاً لآخر تقرير لمصرف قطر المركزي، فإنّ القروض المقدمة إلى القطاع العام احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت قيمتها في الفترة حتى ٢٠١٠ حوالي ١١٠ مليار ريال مقابل ٧٥ مليار ريال حتى ٢٠٠٩. وجاءت القروض الاستهلاكية في المرتبة الثانية بقيمة ٥٤ مليار ريال مقابل ٥٣ مليار في ٢٠٠٩ بزيادة مليار ريال، تمثل حجم القروض التي قدمتها البنوك لهذا القطاع خلال تلك الفترة. وبلغت قيمة القروض التي منحت إلى

(١) موجود البنوك القطرية، بنك قطر الوطني، مرجع سبق ذكره بتاريخ ٢٠١١/٠٥/٨، www.qnb.com

(٢) حجم الائتمان في البنوك القطرية، موقع جريدة الراية www.raya.com بتاريخ ٢٠١٢/٥/٢٤م

التمويل العقاري خلال ٢٠١٠ حوالي ٢ مليار ريال ليصل مجموعها إلى ٤٨ مليار ريال ، وحصل قطاع المقاولين على ٤ مليارات ريال في ٢٠١٠ ليصل الحجم الإجمالي إلى حوالي ١٨ مليار ريال ، أما قطاع الخدمات فحصل في ٢٠١٠ على حوالي ٦ مليارات ريال ليصل الإجمالي إلى ٢٩,٥ مليار ريال. وتراجعت تسهيلات التجارة مليار ريال في ٢٠١٠، وحصلت القطاعات الأخرى على ١ مليار ريال ، أما قطاع الصناعة فقد حصل على حوالي ١ مليار ريال ، وارتفعت التسهيلات الائتمانية المقدمة خارج قطر حوالي ٣ مليارات في ٢٠١٠ لتصل إلى ٢١,٢ مليار. وبين المركزي القطري أنّ حصة القطاع الخاص من التسهيلات بلغت ١٨٦ مليار ريال منها ٥٤ مليار قروضاً استهلاكية و ٦٦ مليار قروضاً للمقاولين والعقارات و ٢٥ مليار للتجارة العامة، أما القطاعات الأخرى فحصلت على ٤٢ مليار ريال. وحصل القطاع العام على حوالي ١١٠ مليار ريال منها ١٦,٥ مليار للمؤسسات شبه الحكومية و ٤٩ مليار ريال للمؤسسات الحكومية و ٤٤,٥ مليار ريال للقطاع الحكومي.

الرقابة على الائتمان^(١):

في ظل الطفرة السريعة التي طرأت علي أسعار الأصول الأسهم والعقارات وتساعد أنشطة المضاربة التي شهدتها الاقتصاد القطري منذ بداية عام ٢٠٠٣، فقد اتخذ مصرف قطر المركزي إجراءات احترازية معينة للحدّ من توسع البنوك في منح الائتمان لهذين القطاعين. فقد تم وضع ضوابط للائتمان الممنوح لتمويل العقارات وشراء الأسهم من قبل المصرف، علي الرغم من أنّه، ووفقاً لمعايير صندوق النقد الدولي، لا يزال التوسع الائتماني في دولة قطر عموماً مرتفعاً. وفي هذا الإطار، يبذل مصرف قطر المركزي قصارى جهده للمحافظة علي نوع من التوازن المعقول بين احتياجات التنمية الاقتصادية للدولة في هذه المرحلة وبين متطلبات الاستقرار في النظام المالي. وتهدف هذه الإجراءات المتخذة إلى حماية حقوق المودعين وتعزيز الاستقرار في الجهاز المصرفي ككل بالدرجة الأولى؛ كما تساهم هذه الإجراءات في مكافحة الضغوط التضخمية وتهيئة المناخ المناسب للاستقرار المالي واستقرار الاقتصاد الكلي، وبالتالي استدامة التنمية الاقتصادية. ومما لا شك فيه، أنّ هذه التعليمات الصادرة للبنوك تحثها علي تمحيص المستثمرين المحتملين، وإعطاء العناية الكافية لجودة القروض المقدمة من قبلها، ومتابعة مستوي الديون الرديئة، وتكوين المخصصات الكافية لها، وهذه التعليمات هي كما يلي:

أولاً - سياسة التصنيف الائتماني: البنوك التجارية في دولة قطر ملزمة بتشكيل لجان لتقييم حسابات التسهيلات الائتمانية المقدمة من قبلها للعملاء وتصنيفها مرة واحدة كل سنة، وذلك تمثيلاً مع المعايير الدولية الموضوعة لكل مجموعة أو صنف وذلك علي النحو الآتي^(٢).

(١) موقع جريدة الراية ، بتاريخ ٢٤/٥/٢٠١٢م. مرجع سبق ذكره.

(٢) مصرف قطر المركزي- رؤية عامة ، www.qcb.gov.aq/Arabic/..Pages/Overview.aspx

١. **القروض الجيدة:** وهذه هي القروض التي تتمتع بضمانات كاملة مثل الضمانات النقدية أو العينية. وتعتبر القدرة على خدمة القروض المصنفة في هذه المجموعة أي القدرة على تسديد الأقساط والفوائد فوق أي شك.
٢. **القروض المراقبة أو المخصصة بالذكر:** ينطبق هذا التصنيف على المقترضين الذين يواجهون اتجاهات تراجعياً في عملياتهم أو اختلالاً في مراكزهم المالية ولكنهم لم يصلوا بعد إلى نقطة تؤثر علي سدادهم لهذه القروض.
٣. **القروض دون المستوي:** ينطبق هذا التصنيف على القروض التي يعتبر فيها المصدر الرئيس لدفعات التسديد غير كافٍ وبالتالي يتوجب علي البنك إيجاد مصادر ثانوية (أخرى) للتسديد مثل الضمانات المقدمة أو بيع بعض الموجودات الثابتة. وعادةً، هي تلك القروض التي قد تكون تدفقاتها النقدية غير كافية لسدادها عند تاريخ الاستحقاق. وتصنّف القروض التي مرّ على استحقاقها أكثر من ٩٠ يوماً علي الأقل ضمن هذه المجموعة.
٤. **الديون المشكوك فيها:** وتضم القروض التي تأخر سدادها ٨٠ يوماً عن موعد الاستحقاق.
٥. **الديون الرديئة:** تضم الديون غير القابلة للتحويل، ومضي علي تاريخ استحقاقها سنة علي الأقل.

ثانياً - سياسة تكوين مخصص القروض: تقوم سياسة مخصصات القروض التي يتبناها مصرف قطر المركزي علي إلزام البنوك بتكوين مخصصات للقروض المتعثرة لديها التي تشمل كلاً من القروض دون المستوي والمشكوك في تحصيلها.

ثالثاً - سياسة الإئتمان الممنوح لغرض المتاجرة في الأوراق المالية:

علي جميع البنوك العاملة في قطر مراعاة التعليمات التالية عند تقديمها قروضاً لأغراض المتاجرة بالأوراق المالية^(١)

١. ألا يتجاوز الإئتمان المقدم لأغراض المتاجرة بالأسهم في السوق المالي المحلي ما نسبته ٤٠% من القيمة السوقية لهذه الأسهم كما يجب ألا يتجاوز ما نسبته ٥٠% من قيمة الأوراق المالية، إذا كان شراؤها قد تمّ من أسواق مالية أجنبية.
٢. علي البنك إرسال إشعار رسمي للعميل إذا ما تراجعت القيمة السوقية للأوراق المالية الممولة من خلاله بنسبة ٥% أو أكثر. وعلي البنك تزويد العملاء بكشف حساب شهري يبين التطورات التي تتم علي القيمة السوقية للأوراق المالية المشتراة وعلى الملاحظات والتوضيحات الملائمة بهذا الخصوص.

(٢) المرجع السابق.

٣. يتوجب على البنك تصفية أي محفظة أسهم يتم تمويلها بتسهيلات إئتمانية مقدمة منه إذا ما هبطت القيمة السوقية لهذه الأسهم بنسبة ٣٠% أو أكثر، إلا إذا استجاب العميل وقام بتخفيض مديونيته والفوائد المستحقة عليها إلى حد التمويل الذي يُسَمَح للبنك منحه بموجب التعليمات الصادرة من المصرف في هذا الشأن.
٤. يسمح للبنوك منح تسهيلات إئتمانية بغرض تمويل شراء أسهم شركات محلية تحت التأسيس، بحيث لا يتجاوز التمويل نسبة ثلثي المبلغ الذي يرغب العميل في الاكتتاب به، علي أن يوفر العميل الثلث الباقي من خلال حساباته الدائنة لدى البنك، وعلي البنك التحقق من تخصيص التمويل مباشرة للاكتتاب.
٥. علي البنوك ألا تتعامل إلا في أسواق مالية عالية السيولة من حيث حجم التداول فيها وشروط التسعير (معدلات التسعير). كما يشترط أن تكون العملات المحررة بها هذه الأوراق المالية تتمتع بالحرية الكاملة للتحويل.
٦. يجب ألا يتجاوز إجمالي حجم الإئتمان الممنوح من قبل البنك إلى أي عميل لتمويل المتاجرة بالأوراق المالية في أي وقت من الأوقات ما نسبته ٥% من رأس مال البنك واحتياطيه العام، أو بحد أقصى مقداره ٣٠ مليون ريال قطري، أيهما أقل.
٧. يجب على البنك توضيح مخاطر الاستثمار لعملائه من خلال الإفصاح الرسمي، أي من خلال منشورات توزع علي جمهور العملاء، سواءً كان العملاء علي وعي بهذه المخاطر أم لم يكونوا كذلك.
٨. يتوجب علي البنك إكمال العقود، الرهونات، والأدلة التوثيقية اللازمة لضمان حقه في بيع الأوراق المالية التي تم شراؤها، في أية لحظة، دون الحاجة للرجوع إلى عميل آخر. ويجب أن تتضمن العقود المبرمة مع العميل حدود وشروط الشراء والبيع والتصفية كما هي مبينة في التعليمات الصادرة إلى البنوك.
٩. يجب علي البنوك امتلاك الوسائل الضرورية والخبرات الكافية التي تمكنه من إدارة عمليات تمويل شراء الأسهم بغرض المتاجرة وإجراء عمليات المتابعة والرقابة اليومية عليها.

رابعاً - سياسة التمويل العقاري: يخضع الحد الأقصى للمبالغ الممنوحة كإئتمان إلى جميع العملاء لأغراض التمويل العقاري للمعايير التالية^(١):

١. ألا تتجاوز هذه المبالغ ما نسبته ١٥٠% من حقوق المساهمين في البنك أو ١٥% من إجمالي ودائع العملاء فيه، أيهما أقل.
٢. للبنوك الإسلامية، يجب ألا تتجاوز النسبة متوسط مجموع ١٥٠% من حقوق المساهمين في البنك و ١٥% من إجمالي ودائع العملاء.

(١) ارتفاع الائتمان المحلي، جريدة الشرق القطرية، ٢٤/٥/٢٠١٢م www.qatarshares.com

٣. يجب ألا يتجاوز الإئتمان المقدم لتمويل مشاريع عمرانية ما نسبته ٦٥% من التكلفة الإجمالية للمشروع.

٤. يجب ألا يتجاوز الإئتمان المقدم لتمويل مشروعات مبانٍ ما نسبته ٦٥% من التكلفة الإجمالية وعلى المقترض أن يقوم بتمويل التكاليف المتبقية من موارده الذاتية، ويجب أن يتأكد البنك من أن المقترض قد استخدم فعلاً أمواله الخاصة في المشروع قبل أن يستخدم التسهيلات الائتمانية الممنوح له لهذا الغرض.

إنّ البنوك التي تمنح عملاءها قروضاً لأغراض التمويل العقاري وتتجاوز السقف المبينة أعلاه أو تخالف هذه التعليمات سوف تعرّض نفسها للغرامات والعقوبات من قبل مصرف قطر المركزي، كما ورد في القانون. وتستثني من ذلك التمويلات التالية^(١):

- أ. التمويل العقاري الممنوح للحكومة أو المكفول من قبل الحكومة ومؤسساتها.
- ب. التمويل العقاري الممنوح لشركات المقاولات التي تعاقدت على مشاريع التطوير العقاري لمنفعة مؤسسات عامة أو خاصة.
- ج. التمويل العقاري المغطى بودائع العميل كضمانة، شريطة ألا تتجاوز هذه التسهيلات قيمة الضمانات المقدمة.
- د. التمويل العقاري المكفول من قبل بنوك ذات مركز مالي جيد؛ على أن تكون هذه الكفالة غير مشروطة، وتغطي بالكامل قيمة القرض، وقابلة للتجديد تلقائياً حتى يكمل العميل تسديد كامل قيمة القرض.
- هـ. القروض العقارية الممنوحة للأشخاص الطبيعيين مقابل رواتبهم، أو بضمانة دخلهم فقط.

خامساً - سياسة التركزات الائتمانية:

- أ. يجب ألا يتجاوز الحد الأقصى للتسهيلات الائتمانية التي يمنحها البنك للمجموعة الائتمانية للعميل الواحد ٢٠% من رأس مال البنك واحتياطياته.
- ب. يجب ألا يتجاوز الحد الأقصى للتسهيلات الائتمانية التي يمنحها البنك للمجموعة الائتمانية للمساهم الرئيس الواحد ١٠% من رأس مال البنك واحتياطياته.
- ج. يجب ألا يتجاوز إجمالي الاستثمارات والتسهيلات الائتمانية الممنوحة للمجموعة الائتمانية للعميل الواحد ٢٥% من رأس مال البنك واحتياطياته.
- د. يجب ألا يتجاوز الحد الأقصى للتسهيلات الائتمانية التي يمنحها البنك للشركات التابعة أو الشقيقة ٢٠% من رأس مال البنك واحتياطياته.
- هـ. في جميع الحالات يجب ألا يزيد الإئتمان الممنوح للعميل الواحد ومجموعته الائتمانية من جميع البنوك على ٢٠٠٠ مليون ريال كحد أقصى.

(١) مصرف قطر المركزي، مرجع سبق ذكره.

- و. يجب ألا تزيد التسهيلات الائتمانية الممنوحة في البلد الواحد سواء علي شكل قروض للعملاء أو للبلد علي ٤٠% من رأسمال البنك واحتياطياته. يستثنى من ذلك:
- ز. التسهيلات الائتمانية الممنوحة للحكومة أو المؤسسات الحكومية أو المكفولة من قبلها.
- ح. التسهيلات الائتمانية المغطاة بودائع أو تأمينات نقدية.
- ي. التسهيلات الائتمانية المغطاة بكفالات بنكية غير مشروطة وتجدد تلقائياً من بنك أو مؤسسات مالية ذات مركز مالي جيد.

سيولة الجهاز المصرفي وسلامته المالية^(١):

يخوّل القانون (قانون تأسيس مصرف قطر المركزي الصادر عام ١٩٩٣)، مصرف قطر المركزي صلاحيات ومهام معينة لضمان السيولة والسلامة المالية في الجهاز المصرفي في قطر. وبعض هذه الصلاحيات ما يلي:

- (١) منح قروض للبنوك دون الحاجة إلى كون هذه القروض مغطاة بالكامل بضمانات موجوداتها، خاصة عندما تكون هذه القروض ضرورية للحيلولة دون إفلاس البنك المقترض، أو عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته، أو لمساعدته على تجاوز حالات طارئة.
- (٢) تقديم ضمانات للأموال المودعة من قبل بنك ما لدى بنك آخر بهدف دعمه، خاصة إذا كان مستوى السيولة والسلامة المالية للبنك الأخير تتعرض للخطر.
- (٣) إصدار تعليمات للبنوك بالشروط أو النسب المالية التي يجب علي جميع البنوك الالتزام بها، وذلك من أجل ضمان سيولتها وسلامتها المالية.
- (٤) سحب رخصة أي بنك إذا تعرض لانخفاض كبير في مستوى السيولة لديه وتدهور ملحوظ في مركزه المالي.
- (٥) وضع قواعد ومبادئ تدقيق للبنوك العاملة في دولة قطر. وبناء عليه، يجب علي كل بنك مرخص تعيين مدقق حسابات مرخص ومسجل في دولة قطر شريطة موافقة مصرف قطر المركزي عليه، وعلي المدققين التأكد من أنّ جميع العمليات البنكية تمت وفقاً للبنود والتعليمات الصادرة بموجب القوانين والأنظمة المختلفة التي تحكمها.
- (٦) القيام بتفتيش ميداني لأي بنك، وفي أي وقت، إذا ما ارتأى مصرف قطر المركزي أنّ مثل هذا التفتيش ضرورياً، وللتأكد من أنّ البنك يتمتع بمركز مالي جيد، وملتمزم بجميع بنود قانون مصرف قطر المركزي وتعليماته. علاوة على ذلك، باستطاعة مصرف قطر المركزي وضع إجراءات خاصة وعاجلة للبنك الذي يعتبره مصرف قطر المركزي من حيث السيولة والسلامة المالية في وضع ضعيف، إضافة للتعليمات المبينة أعلاه، تجدر الإشارة إلى أنّ التزام مصرف قطر المركزي

(١) جريدة الراية القطرية بتاريخ ٢٤/٥/٢٠١٢، مرجع سبق ذكره.

بحماية حقوق المودعين، ونشر الثقة في الجهاز المصرفي، والحفاظ على الاستقرار المالي هو التزام تمت تجربته وتمحيصه في مناسبات سابقة عندما كانت بعض البنوك المحلية تمرّ بمرحلة معاناة وضوائق مالية.

المطلب الثاني - مصرف قطر المركزي:

مقدمة:

من الجدير بالذكر أنّ الهيكل العام للقطاع المصرفي لأي دولة يتكون من مجموعة من البنوك والمصارف والمؤسسات المالية باختلاف أنواعها ، وأنّ هيمنة الجهاز المصرفي على إجمالي النشاطات المالية من السمات الرئيسية التي تتصف بها الدولة وذلك نظراً لإستحواذ الجهاز المصرفي على النصيب الأكبر من السوق المالي، وهذا نتيجة لارتباطة الوثيق بالمنجزات الاقتصادية التي تحقّقها الدولة من أجل ذلك تمّ إنشاء مصرف قطر المركزي، وأصبح له الهيمنة الكبرى على الجهاز المصرفي، وأنيط به المسؤولية الكبرى للإشراف والرقابة والمحافظة على الاستقرار المالي للجهاز المصرفي في قطر.

خلفية تاريخية عن المصرف^(١): في عام ١٩٦٦ كانت العملات المتداولة في قطر هي المرتبطة بالجنية الإسترليني مثل الروبية الهندية وروبية الخليج ، وفي ٣١ مارس عام ١٩٦٦ وقعت قطر ودبي اتفاقية تمّ بموجبها إنشاء مجلس نقد قطر ودبي.

وعندما قامت الهند بخفض سعر صرف الروبية الهندية ، وروبية الخليج ٣٥% قررت قطر ودبي استخدام الريال السعودي بدلاً من روبية الخليج بصورة مؤقتة لحين إصدار عملتها الجديدة ، والتي تمّ إصدارها في ١٨ ديسمبر عام ١٩٦٦ وعرفت باسم ريال قطر ودبي بنفس سعر روبية الخليج قبل تخفيض سعر صرفها.

وفي ٢ ديسمبر عام ١٩٧١ أصبحت دبي عضواً في اتحاد الإمارات العربية ، وبناء عليه تقرر إلغاء مجلس قطر ودبي طبقاً للمرسوم الأميري رقم (٦) الصادر في مايو ١٩٧٣.

وفي عام ١٩٧٣ تأسست مؤسسة النقد القطري وكلفت بالقيام بمهام المصرف المركزي ودور السلطة النقدية في قطر ، وقد كانت المؤسسة مسؤولة عن الحفاظ على استمرار أسعار صرف الريال مقابل العملات الأخرى وحرية تحويله.

وفي الفترة من (١٩٧٣-١٩٩٣) تبنت مؤسسة النقد القطري الدولار الأمريكي كعملة تدخل لتثبيت القيمة اليومية الريال ، ومن ثمّ فإنّ سعر صرف الريال القطري قد تذبذب في تلك الفترة مقابل العملات الأخرى بمقدار تذبذب سعر صرف الدولار مقابل تلك العملات.

(١) تم الاعتماد كلياً في هذا المطلب على الموسوعة المصرفية القطرية وعلى موقع مصرف قطر المركزي.

وخلال النصف الثاني من عقد السبعينات قامت مؤسسة النقد القطري بإعادة تقييم سعر صرف الريال مقابل الدولار عدة مرات من أجل الحفاظ على استقرار قيمة الريال مقابل العملات الرئيسية الأخرى.

وعندما بدأ سعر صرف الدولار بالارتفاع مقابل العملات الأخرى إبتداء من يوليو عام ١٩٨٠ اختارت مؤسسة النقد القطري الإبقاء على سعر صرف الريال مقابل الدولار عند مستوى ٣،٦٤ ريال لكل دولار بدون تغيير ، وكل من نتيجة ذلك أن ارتفعت أسعار صرف الريال القطري مقابل العملات الأخرى بنفس درجة ارتفاع سعر صرف الدولار.

وفي ٥ أغسطس عام ١٩٩٣ صدر المرسوم الأميري رقم (١٥) بإنشاء مصرف قطر المركزي لتمثيل السلطة النقدية في دولة قطر ، وقد تم منح المصرف صلاحية رسم السياسات النقدية والمصرفية والإئتمانية في دولة قطر .

أهداف واختصاصات مصرف قطر المركزي^(١):

أولاً - الأهداف الرئيسية للمصرف:

تحدد الهدف الرئيس للمصرف ليكون وضع نظام نقدي ومصرفي لتحقيق الأهداف المرسومة للمصرف على نحو يعمل على تحقيق الآتي:

١. استقرار سعر صرف الريال القطري وحرية تحويله.
٢. الاستقرار في مستوى الأسعار المحلية.
٣. الاستقرار المالي.
٤. أهداف اقتصادية كلية أخرى بما لا يتعارض مع الأهداف المذكورة عالية.

ثانياً - الاختصاصات والمهام الرئيسية للمصرف بوجه عام:

تم تحديد الاختصاصات والمهام الرئيسية للمصرف لتكون كالاتي:

١. إدارة سياسة سعر صرف الريال القطري ، وتنفيذ العمليات المتعلقة بها.
٢. رسم وإدارة السياسة النقدية ، ومتابعة تنفيذها ، وتقييم أدائها.
٣. إصدار النقد ، وتنظيم تداوله ، واتخاذ إجراءات منع التزييف.
٤. الإشراف والرقابة على البنوك ، ومحال الصرافة وشركات الاستثمار ومكاتب التمثيل.
٥. إدارة عمليات الدين العام من سندات وأذونات داخل الدولة.
٦. المساهمة في سياسات الاستقرار المالي.
٧. العمل كمصرف للمصارف العاملة في الدولة.

(١) هاشم السيد ، مرجع سبق ذكره، ص ٦٣ .

٨. استثمار الاحتياطات المالية الموجودة في المصرف.
٩. إدارة وتنظيم عمليات المقاصة ، ونظم المدفوعات والتسويات.
١٠. اعداد الدراسات والأبحاث المتعلقة بالاقتصاد المحلي والعالمي.
١١. تقديم المشورة للحكومة في الأمور الاقتصادية.
١٢. العمل على تطوير القطاع المصرفي.
١٣. المساهمة في تحقيق الكفاءة للأسواق المالية وتطويرها.
١٤. أي مهام أخرى تدخل ضمن نطاق اختصاصه.

الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي لمصرف قطر المركزي من مجموعة من الإدارات والوحدات ذات المهام والأهداف والسياسات ومنها الإدارات التالية:

١. إدارة السياسات الاقتصادية.
٢. إدارة الدين العام.
٣. إدارة الاستثمار.
٤. إدارة الشؤون الإدارية والمالية.
٥. إدارة النظم المصرفية.
٦. إدارة الإشراف المالي.
٧. وحدة التدقيق الداخلي.
٨. وحدة الشؤون القانونية.
٩. وحدة مستهلكي الخدمات المصرفية.
١٠. وحدات أخرى.

دور مصرف قطر المركزي في تعزيز الاستقرار المالي:

يمتلك مصرف قطر المركزي تفويضاً مطلقاً للإسهام في تعزيز الاستقرار المالي في دولة قطر ، وذلك طبقاً لما جاء في القانون المؤسسي للمصرف ، ولتحقيق ذلك يتبنى مصرف قطر المركزي سياسة من شقين^(١):

الشق الأول من السياسات:

ويتمثل في الحيلولة دون وقوع حالات الضائقة في النظام المالي التي قد تنتج من إحدى أو بعض الحالات الآتية على سبيل المثال:

١. وجود مشاكل في السيولة.

(١) المرجع السابق ص ٦٤ .

٢. التدهور الذي يعترى نوعية الأصول إما بسبب زيادة الديون الرديئة أو زيادة التركيز الإئتماني في قطاعات عرضه للتقلبات كقطاع الأراضي والعقارات وما شابه ذلك.

وتتمثل أهم الإجراءات الوقائية التي تحول دون تحقيق ذلك في صورة استمرار الرقابة والإشراف على كافة البنوك والمؤسسات المالية بصورة منتظمة وذلك بهدف سرعة التشخيص المبكر (الإنذار المبكر) لنقاط الضعف في أي جزء من النظام المالي ، ولكننا يمكننا القول بأنه على الرغم من وجود الإشراف واليقظة على أعلى درجة ممكنة فإنه يستحيل توفير حماية تامة أو (عزل تام) لأي نظام مالي من كافة أنواع الاضطرابات التي يمكن وقوعها.

الشق الثاني من السياسات:

ويتمثل في منظومة علاجية في طبيعتها ، وتسعى إلي إحتواء الأزمة وتطبيقها في أسرع وقت ممكن ومنع إنتشار العدوى بها.

بالإضافة إلى ما سبق ومن أجل الحفاظ على الاستقرار المالي في دولة قطر يقوم المصرف بعدة إجراءات أخرى أهمها الآتي:

١. المساهمة في استقرار الأسعار والإبقاء على معدلات تضخم منخفضة.
٢. جمع ورصد وتبويب الإحصاءات الهامة بصورة منتظمة لمتابعة التطورات في الجهاز المالي والاقتصادي القطري ولأغراض الرقابة.

برنامج تقييم القطاع المالي (FSAP):

لتعزيز الاستقرار المالي وسلامة القطاع المالي والبنوك انضمت دولة قطر لهذا البرنامج المشترك بين صندوق النقد ، والبنك الدولي والذي يهدف إلى تقييم أداء القطاع المالي والمعروف باسم (FSAP) وقد تم إطلاق هذا البرنامج في شهر مايو عام ١٩٩٩م بجهود مشتركة من صندوق النقد الدولي واليوم أصبح هذا البرنامج يتمتع بسمعة واسعة الانتشار في المجتمع الدولي كأداة هامة لتشخيص نقاط الضعف المحتملة في القطاع المالي للدول الأعضاء في صندوق النقد والبنك الدوليين ويضم هذا البرنامج خبراء من مجموعة واسعة من المؤسسات الوطنية والدولية يعملون معاً على تحليل مواطن القوة والضعف في النظام المالي للدول، وتقييم كيفية إدارة المخاطر التي يمكن أن تنشأ عن هذا القطاع المالي ، ولحصر إحتياجات القطاع المالي التقنية والتنموية والتطويرية من الدعم ووضع سلم أولياته لاستجابات السياسة المتبعة.

وقد قطع برنامج (FSAP) شوطاً كبيراً في تحسين وتطوير أنظمة الرقابة في الدول المشاركة فيه وفي رفع قدرتها على الصمود أمام الصدمات في الاقتصاد الكلي.

فوائد المشاركة في البرنامج (FSAP):

يقدم برنامج (FSAP) عدة منافع للدول المشاركة فيه يمكن تلخيصها في الآتي:

١. توفير منهجية شاملة وواسعة لتحليل قضايا القطاع المالي.
٢. عرض وجهة نظر حديثة على شكل مراجعة مستقلة من قبل أطراف خارجية تتصف بالموضوعية.
٣. تحسين الرقابة المالية التي تظهر على شكل وفرة أفضل للبيانات وتقييم أفضل لمواطن القوة ومواطن الضعف في النظام المالي.
٤. توفير فرصة للتقييم الذاتي من خلال مناقشة الممارسات الإشرافية والتنظيمية المتبعة مع خبراء من دول أخرى ومقارنة هذه الممارسات.
٥. تحديد مواطن الضعف ووضع أولويات للإصلاح.

السياسة الإشرافية لمصرف قطر المركزي:

تهدف سياسة الإشراف المصرفي المتبعة من قبل مصرف قطر المركزي إلى تحقيق استقرار وسلامة الجهاز المصرفي في الدولة وذلك من خلال تبني أحدث المعايير الإشرافية ميدانياً ومكتبياً ، وسوف يتم التعرض لهذا الموضوع من خلال التعرف على المعايير التي تركز عليها هذه السياسة والمنهج الإشرافي لمصرف قطر المركزي.

المعايير التي تركز عليها السياسة الإشرافية للمصرف^(١):

ترتكز السياسة الإشرافية للمصرف على المعايير الإشرافية التي يلخصها مصطلح (CRAFTE)

وهي على النحو التالي:

١. حوكمة المؤسسات.
٢. إدارة المخاطر.
٣. جودة الأصول.
٤. الرافعة المالية وإدارة السيولة ورأس المال.
٥. الشفافية.
٦. الأداء والربحية.

أولاً - حوكمة المؤسسات المالية: (Corporate Governance)

يقصد بحوكمة المؤسسات المالية والمصرفية وضع الخطط والسياسات ، وتحديد المسؤوليات

(١) المرجع السابق، ص ٦٥.

والصلاحيات والإجراءات السليمة التي تضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على مختلف المستويات لإدارية وذلك من خلال الآتي:

١. وضع هياكل تنظيمية بما يساعد على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لمجالس الإدارات.
٢. وضع الاستراتيجيات وتحديد السياسات والخطط لعمل المؤسسات المالية والمصرفية.
٣. تفعيل أداء مجالس الإدارات.
٤. تحديد المخاطر المقبولة للنشاط المصرفي والمالي.
٥. وضع الهياكل التنظيمية للإدارات التنفيذية ، وتفعيل أدوارها.
٦. وضع الأنظمة المناسبة والفعالة للتدقيق والرقابة الداخلية.
٧. تطبيق مبدأ الشفافية.
٨. وضع أنظمة فعالة للتقارير عند أداء مختلف الإدارات والأقسام.

ثانياً - إدارة المخاطر : (Risk Management)

تهدف إدارة المخاطر إلى تحديد وتشخيص المخاطر المحتملة ووضع الخطط اللازمة للحد منها ، ويتمثل ذلك في الآتي:

١. تنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر.
٢. تحديد ومتابعة المخاطر المختلفة والمحسوبة.
٣. وضع هيكل تنظيمي لإدارة المخاطر.
٤. تطبيق معايير كفاية رأس المال وفقاً لمقررات بازل.

ثالثاً - جودة الأصول: (Assets Quality)

تتوقف جودة الأصول في البنك على الإدارة الفعالة للأصول وخاصة إدارة أصول التسهيلات الائتمانية، وذلك من خلال تطبيق المعايير التالية:

١. وضع الاستراتيجيات والسياسات المناسبة لتوزيع مخاطر الموجودات.
٢. تقييم مكونات محفظة الأصول.
٣. تقييم الأصول ووضع المخصصات الكافية لها.

رابعاً - الرافعة المالية وإدارة رأس المال والسيولة: (Financial Leverage and Capital and Liquidity Management)

يقصد بالرافعة المالية للبنك القروض المستخدمة بهدف زيادة الأرباح ، وتقاس الرافعة المالية بنسبة القروض إلى إجمالي حقوق الملكية ، وتعتبر الرافعة المالية من مؤشرات المخاطر التي يواجهها البنك خاصة عند حدوث طلب مفاجيء على الودائع ، وفي مواجهة ذلك يجب على البنك الأخذ بالمعايير التي تساعد في الحفاظ على سيولة كافية وتتمثل هذه المعايير في الآتي:

١. تحديد سقف الرافعة المالية.

٢. اتخاذ إجراءات لتوزيع الالتزامات المالية لمواجهة كفاية السيولة.
٣. التأكد من القدرة على زيادة رأس المال عند الحاجة.
٤. الحفاظ على نسبة كفاية السيولة.

خامساً – الشفافية: (Transparency)

تعتبر الشفافية من المهام الأساسية التي تقع على إدارة البنك ، وتشكل جزءاً مهماً من مسؤولياتها وبالتالي عليها أن تكون مسؤولة عن شفافية المعلومات وصحتها ، وتوافرها في الأوقات المناسبة للمهتمين ، والمساهمين ، وللجهات التي تعمل في مجال تقييم المعلومات ومخاطرها.

سادساً – الأداء والربحية: (Earnings and Performance)

مما لا شك فيه إنّ تحقيق الأرباح يعكس الأداء السليم لإدارة البنك ونجاحها في تنويع الاستثمارات والموجودات بما يحدّ من المخاطر ، ويساعد على زيادة الأرباح ويتحقق ذلك من خلال الآتي:

١. الإدارة السليمة للموجودات.
٢. استقرار وزيادة الإيرادات.
٣. تنويع مصادر الإيرادات.

المنهج الإشرافي لمصرف قطر المركزي: (OCB Supervision Approach)

تخضع كافة البنوك والمؤسسات المالية في قطر لإشراف ورقابة مصرف قطر المركزي من خلال الرقابة المكتبية والميدانية وفقاً لمعايير الإشراف والرقابة المتبعة عالمياً على النحو التالي:

١. الرقابة المكتبية: (Off Site Supervision)

وفيها يتلقى موظفو قسم الرقابة المكتبية البيانات المالية ، والتقارير الدورية من البنوك والمؤسسات المالية لدراستها وتقييم وتحليل مخاطرها للوقوف على التجاوزات والانحرافات عن السقوف والتعليمات الإشرافية ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

٢. الرقابة الميدانية: (On site Supervision)

وفيها يقوم مفتشو إدارة الإشراف المصرفي بزيارات ميدانية إلى البنوك والمؤسسات المالية للتحقق من سلامة البيانات المالية والتقارير الدورية التي تزود بها المصرف وكشف أي تجاوزات أو انحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها وتختلف دوريات الزيارات التفتيشية من بنك أو مؤسسة مالية إلى أخرى حسب تصنيف مخاطرها.

٣. الشؤون الإشرافية والمساندة: (Supervision Affairs and Supports)

يتولى موظفو هذا القسم إجراء الدراسات للنماذج والمواضيع المتعلقة بالمستحدثات والمخاطر المصرفية ووضع التوصيات بشأنها بغرض تطوير سياسات الإشراف والرقابة، كما يقوم بمراجعة وتقييم وتحليل الجدوى الاقتصادية لطلبات وإجراءات الترخيص ، وحفظ المستندات ، وأي أمور مصرفية أخرى.

نظام التقارير المصرفية: (CRS)

ومن أجل المحافظة على نظام مالي ونقدي مستقر وفعال داخل دولة قطر ، أدخل مصرف قطر المركزي نظام التقارير المركزية باعتباره خطوة حاسمة باتجاه الكشف المبكر عن المخاطر التي تهدد النظام المالي ككل.

الأهداف الرئيسية لنظام التقارير المركزية:

يمكن القول بوجه عام إنّ نظام التقارير المركزية يهدف إلى مراقبة المؤشرات المالية الرئيسية للبنوك العاملة في دولة قطر في الوقت المناسب وكذا تفعيل الإشراف المصرفي عن بعد وبانتظام، وتتلخص الأهداف المحددة لنظام التقارير المركزية فيما يلي:

1. الالتزام بمجموعة القواعد والنسب التي يقرها مصرف قطر المركزي وبوجب ذلك ضرورة المراجعة المستمرة للمكونات الواردة في الميزانيات.
2. تقييم مخاطر الائتمان الممنوح للعملاء ، وكذلك تقييم مخاطر إيداع الأموال لدى مؤسسات مالية خارج دولة قطر ، ويرتبط بذلك تواجد نظام تحذير فوري ومبكر لاكتشاف تجاوزات النسب والقواعد المقررة لكل من مصرف قطر المركزي والبنوك العاملة في الدولة.
3. مساعدة البنوك في مراقبة معاملات العملاء التي قد تتضمن عمليات غسل الأموال والقيام نيابة عن الدولة بتعقب مثل هذه المعاملات.

خدمات الدفع الإلكترونية:

وتمشياً مع التطور التكنولوجي في القطاع المالي والمصرفي يتبنى مصرف قطر المركزي نظام خدمات الدفع الكترونية الذي يتكون من مجموعة الأنظمة والشبكات والعمليات المختلفة أهمها الآتي:

1. نظام المدفوعات القطري (QPS).
2. شبكة الصراف الخليجية (GCC net).
3. الشبكة الوطنية للصراف الآلي (ATM) ، ونقاط البيع (POS).
4. عمليات فائدة سوق النقد (QMR operations).
5. نظام الأوراق المالية الحكومية (GSS).

أولاً - نظام المدفوعات القطري: (QPS)

هو من أفضل الآليات التي تتم بها تسوية المدفوعات بين البنوك في قطر ، وقد صمم هذا النظام ليعمل بأسلوب التسوية الإجمالية الفورية والمباشرة والمعالجة الإلكترونية دون تدخل يدوي ، ويعتمد النظام على شبكة السويفت ، ورسائلها القياسية للمصادقة وتسوية المدفوعات المحلية ، وتحويل ملكية الأوراق المالية، ويرتبط نظام المدفوعات القطري بنظام التقاص المعمول به بمصرف قطر المركزي ، وكذلك

بنظام تسجيل الأوراق المالية الحكومية وإصدار النقد وتستخدم رسائل السويفت مثل MT٢٠٣ و MT٢٠٢ في كل التطبيقات.

السمات الرئيسية لنظام المدفوعات القطري:

١. نظام متكامل للتسوية الإجمالية الفورية يسمح لكل البنوك العاملة في قطر بإجراء تحويلات ما بين البنوك من خلال حساباتهم لدى مصرف قطر المركزي.
٢. يسمح بالحصول على المعلومات في وقتها من خلال الدخول المباشر على الحسابات لدى مصرف قطر المركزي من خلال تقنيات الإنترنت ، واكسترانت.
٣. التكامل مع أنظمة حماية أنظمة التسجيل المحاسبي ، حيث أنّ إعادة الشراء ، وتحويل ملكية الأوراق المالية يمكن أن تنفذ بنسبة ١٠٠% من خلال رسائل السويفت.
٤. المقدرة على الانتقال من فترة تسوية إلى أخرى وتنفيذ المدفوعات في أوقات التسوية المحددة لها.
٥. يمكن من خلاله تعميم استخدام رسائل سويفت لعمليات إعادة الشراء وإصدار النقد ، والإيداع النقدي، وتبادل الإخطارات في إطار اتفاقيات ثنائية بين مصرف قطر المركزي والبنوك المحلية.
٦. نظام مبني على تكنولوجيا الشبكة العنكبوتية بغرض إجراء المدفوعات ومتابعة تسويتها بنظام المعالجة الالكترونية بدون تدخل بما يسمح بمراقبة الصفقات اليومية ، ومراقبة التحركات لأي تعامل من لحظة الدخول حتى المعالجة النهائية بما يؤدي إلى أختزال التدخل اليدوي وفي حالة عدم تطابق البيانات يتم اكتشافها في وقتها مما يحسن من نوعية المعالجة ويقلل المخاطر.
٧. يقبل النظام وجود استثناءات للأعمال يمكن تحديدها ، ودمجها في النظام لكي يتعرف عليها ويظهر ذلك في حالة عدم إتباع المرسل للاتفاقيات الثنائية بين المصرف والبنوك المحلية ، ويقوم النظام بإرسال رسائل سويفت للمصدر يوضح له نقاط الاستثناء.
٨. يقوم النظام بإرسال كشوفات حساب لكل البنوك المحلية في نهاية كل يوم تقاص.
٩. يمكن للنظام إرسال رسائل الكترونية ، ورسائل على الجوال.

وفي مصرف قطر المركزي فإنّ رسائل البريد الالكتروني والهاتفي ترسل إلى مدراء النظام عن أي نوع من الأخفاق أو الاستثناءات وترسل الرسائل الالكترونية إلي مدراء المخاطر في حالة تجاوز الحدود المسموح بها.

شبكة الاكسترانت:

هي جزء من شبكة داخلية خصوصية تستعمل تقنية الإنترنت ، وتتيح للأشخاص الموجودين خارجها الوصول إليها.

الشبكة العنكبوتية:

يعتقد البعض أنه لا توجد شبكات أخرى مهمة غير الإنترنت ، لكن الحقيقة هناك العديد من الشبكات التي لا تقل شهرة وأهمية عنها ، ومن تلك الشبكات الشبكة العنكبوتية والتي بدأت عام ١٩٩٢م

في سويسرا وفي هذه الشبكة تم تطوير اللغة الموحدة في الإنترنت وتعد هذه الشبكة أحد الأسباب الرئيسية في انتشار الإنترنت ، وتمتاز هذه الشبكة بعدة مميزات منها:

١. تمكّن من إرسال الصور والنصوص والتسجيلات الصوتية والمرئية كما الأفلام والأفلام الوثائقية وغيرها بشكل سهل وفعال وسريع.
٢. لا يحتاج المستخدم أن يعرف طريق تخزين المعلومات ولا مكانها.
٣. الشبكة العنكبوتية هي وسيلة فعالة للتسويق متعددة الامكانيات والاستخدامات.
٤. بإمكانك مخاطبة الناس في أي مكان ، أو وضع صور حية ، ومن مميزات أنها متعددة الوسائل ومتفاعلة مع الناس وتسهل عملية الشراء والطلب المباشر وهي أكثر انتشاراً واقتصادية ، وللعلم فإنّ الشبكة العنكبوتية هي مستقبل الإنترنت.

ثانياً - شبكة الصرف الخليجية: (GCC Net)

اتفقت دول مجلس التعاون الخليجي على إعطاء أولوية قصوى لإنشاء شبكة واحدة للصراف الآلي الخليجي ، بحيث يتم ربط كل محطات الشبكات الوطنية في دول المجلس وفي ظل أسعار الصرف الثابتة بين عملات دول المجلس فإنّ حسابات الدول الأعضاء يتم تسويتها بعملة كل دولة بدون الحاجة إلى عملة وسيطة.

وأعضاء الشبكة الخليجية هم:

١. الشبكة السعودية.
٢. شبكة الكويت.
٣. شبكة مملكة البحرين.
٤. شبكة دولة قطر.
٥. شبكة الإمارات العربية المتحدة.
٦. شبكة عمان.

ثالثاً - الشبكة الوطنية للصراف الآلي:

يتم من خلالها إنجاز كل المعاملات الإلكترونية المحلية التي تتدفق بين البنوك المحلية كما توفر هذه الشبكة أيضاً بوابة للشبكات الأخرى في الخليج ، ومنطقة الشرق الأوسط ولبنان ومصر .

أهداف الشبكة تتمثل في الآتي:

١. توفير نظم لتسوية المعلومات.
 ٢. توفير آلية اقتصادية ومأمونة بين البنوك.
 ٣. تخدم كبوابة بين دول الخليج وإقليم الشرق الأوسط.
 ٤. توفير المعلومات الضرورية للبنوك ولمصرف قطر المركزي.
- رابعاً - عمليات فائدة سوق النقد القطري: (OMR Operation)**

تعتبر آلية QMR أحد الأدوات النقدية التي تتمكن من خلالها البنوك المحلية من الإيداع لدى مصرف قطر المركزي أو الاقتراض منه لليلة واحدة بمعدلات فائدة محددة مسبقاً ، وتخضع لسقف محددة لكل بنك على حدة. وتتم عمليات (QMR) بشكل آلي بين مصرف قطر المركزي والبنوك المحلية الأعضاء في نظام QMR ويتم تنفيذ العمليات من خلال نظام رسائل السويفت على النحو التالي:

١. يعلن النظام في بداية كل يوم عمل عن الآتي:

أ. سعر فائدة أساسي على عمليات الإيداع ، يطلق عليه سعر فائدة الصرف على الودائع

(QCBDR).

ب. سعر فائدة أساسي على عمليات الاقتراض يطلق عليه سعر فائدة الصرف للإقراض

(QCBRR).

٢. وفي ضوء حجم الأموال المتاحة يقوم النظام باحتساب معدلات الفائدة الفعلية المتغيرة على

عمليات الإيداع والإقراض على مدى ساعات اليوم النقدي.

٣. يحدد النظام لكل بنك سقفاً للإيداع والإقراض في ضوء معطيات محددة.

٤. يقوم النظام آلياً بتنفيذ عمليات التقاص للقروض والودائع بين المصرف والبنوك الأعضاء في

النظام في نهاية كل يوم نقدي مع تحديد سقف مسبق لعمليات كل بنك.

خامساً - نظام الأوراق المالية الحكومية: (GSS)

نظام الأوراق المالية الحكومية هو نظام يدير ويراقب الأوراق المالية التي تصدرها الحكومة والتي

يتم عرضها في النظام وكل العروض يتم تحويلها إلكترونياً عن طريق البنوك إلى مصرف قطر المركزي

الذي يقوم بدوره بإجراء التخصيص والتسجيل.

ويغطي النظام أيضاً عمليات إعادة الشراء المعروف بأسم الريبو (Repo Operations) حيث

يكون بإمكان البنوك بيع ما بحوزتها من أوراق مالية حكومية محلية لمصرف قطر المركزي لفترة من

الزمن ، ومن ثم إعادة شرائها مرة أخرى في تاريخ استحقاق محدد ، وذلك بموجب اتفاقيات بين مصرف

قطر المركزي والبنوك التجارية الأخرى.

لجنة السياسة النقدية:

إنّ المسؤولية الرئيسية للجنة السياسة النقدية في مصرف قطر المركزي هي رسم الإشراف على

تنفيذ السياسة النقدية للمصرف ، ويتأّس هذه اللجنة سعادة المحافظ ، وتضم في عضويتها كل من نائب

المحافظ، ومدير إدارة السياسات الاقتصادية.

ويقوم قسم السياسة النقدية في إدارة السياسات الاقتصادية بمراجعة أسعار الفائدة على الريال

القطري بصورة مستمرة ، وذلك في ظل التطورات التي تحدث على أسعار الفائدة العالمية ، ويتم إبلاغ

البنوك التجارية العاملة في دولة قطر بقرارات اللجنة إلكترونياً من خلال شبكة التعامل مع البنوك

ويتم إبلاغ الجمهور (القطاع غير المصرفي) من خلال وسائل الإعلام المحلية كالصحف والمجلات والإذاعة المسموعة والمرئية.

السياسة النقدية لمصرف قطر المركزي والأزمة المالية العالمية:

قبل اندلاع الأزمة المالية العالمية في عام ٢٠٠٨م شهد النصف الثاني من عام ٢٠٠٧م اختباراً صعباً لمصرف قطر المركزي في إدارته للسياسة النقدية نتيجة لعاملين رئيسيين أولهما يتمثل في اضطراره لخفض معدل الفائدة بمقدار ١٥ نقطة أساس إلى ٤% في الوقت الذي كانت فيه معطيات الاقتصاد القطري من حيث النوع القوي وارتفاع معدل التضخم تدفع باتجاه رفع المعدل. وثانيهما يتمثل في المحافظة على ربط الريال بالدولار رغم التراجع الحاد في سعر صرف الدولار والضغط المالية التي مورست على المصرف لرفع سعر صرف الريال والتي تمثلت في خروج حجم السيولة الفائضة لدى الجهاز المصرفي عن المألوف في تزايدها ومانتج عن ذلك من تدهور لسوق مابين البنوك في قطر، وتراجع سعر الفائدة في هذا السوق إلى مايقرب من الصفر في الشهور الأخيرة من العام.

وفي مواجهة هذه الضغوط الاستثنائية تحرك المصرف المركزي باتجاه تقييد الإئتمان الذي تمنحه البنوك وتقليص حجم السيولة الفائضة لديها، وذلك باتخاذ الاجراءات التالية^(١):

١. منع التدفقات النقدية من الخارج، وذلك بانتهاج سياسة أسعار فائدة (للإيداع) تتماشى وأسعار الفائدة المماثلة لعملة الربط (الدولار الأمريكي) ولذا تمّ خفض سعر الفائدة على الودائع من خلال آلية سوق النقد القطري (QMR) بما يتوافق مع التخفيض على سعر الفائدة الاتحادية بالولايات المتحدة الأمريكية كما تقرر الإبقاء على سعر فائدة الإقراض من خلال نفس الآلية السابقة دون تغيير، وهو السعر الذي يعتبر أداة ارتكاز لتسعير القروض في الجهاز المصرفي والإبقاء على سعر فائدة عمليات إعادة الشراء دون تغيير.
٢. رفع نسبة الاحتياطي الإلزامي من ٢٠,٧٥% إلى ٣٠,٢٥% لامتنصاص جزء من السيولة الفائضة لدى الجهاز المصرفي، مع تقييد قدرته على منح الإئتمان وقد تم رفع هذه النسبة مجدداً في النصف الأول من عام ٢٠٠٨م إلى ٤٠,٧٥%.
٣. تقييد التوسع في الإئتمان المحلي الخاص، وذلك من خلال إبقاء أسعار الفائدة الرسمية سواء على الإقراض أو عمليات إعادة الشراء دون تغيير، وكذلك رفع المعايير الإئتمانية لاسيما في قطاع الاستهلاك بالإضافة إلى رفع نسبة الاحتياطي الإلزامي.
٤. امتصاص أكبر قدر ممكن من السيولة الفائضة لدى البنوك لمنع مخاطر تسربها للإئتمان المحلي، وذلك من خلال زيادة الحد الأعلى للإيداع بآلية المصرف للسوق النقدي القطري مع رفع نسبة الاحتياطي الإلزامي.

(١) تقرير مصرف قطر المركزي شهر يونيو ٢٠١١م.

٥. التخطيط لإصدار شهادات ايداع ذات آجال مختلفة لامتصاص كميات إضافية من السيولة الفائضة لدى الجهاز المصرفي، وإضافة أداة جديدة لأدوات السياسة النقدية المتاحة للمصرف المركزي والتنسيق مع وزارة المالية لإصدار أذونات خزانة وسندات حكومية لتحقيق نفس الغرض.
٦. إرسال إشارات واضحة للجهاز المصرفي وللسوق المالي العالمي بعدم وجود نية لتغيير سياسة سعر صرف الريال القطري في الآجل القريب.

وقد أثمرت تلك الجهود في تخفيض معدل نمو السيولة المحلية وفي تثبيت معدل التضخم. وقد شهد عام ٢٠٠٩م استمرار المصرف المركزي في استخدام نسبة الاحتياطي الإلزامي كأداة للسياسة النقدية تعمل على امتصاص السيولة من ناحية مع تقييد قدرة البنوك على التوسع في منح الإئتمان من ناحية أخرى، بعدما كان استخدامها في الماضي يقتصر على كونها تدبير احترازي أكثر من كونها أداة سياسة نقدية، بالإضافة إلى استخدام نافذتين جديدتين تمثلت أولاهما في إصدار شهادات إيداع ذات آجال مختلفة (أسبوع، شهر، ثلاثة شهور، ستة شهور، سنة) لامتصاص أكبر قدر ممكن من السيولة الفائضة لدى البنوك وتمثلت الأخرى في نافذة الإقراض للبنوك المحلية لمساعدتها في التغلب على أية مشكلات تتعلق بالسيولة لاسيما ظهور بوادر تأثر بعض تلك البنوك بالأزمة المالية العالمية.

أمّا في عام ٢٠٠٩م فقد استمر مصرف قطر المركزي في تحقيق أهدافه الرئيسية المتمثلة في المحافظة على سعر صرف الريال القطري وتحقيق الاستقرار النقدي والمالي ولاسيما في الفترة التي ساد فيها الشك وعدم اليقين بشأن الانتعاش الاقتصادي العالمي ومشاعر القلق والخوف السائدة في الأسواق العالمية.

وقد نجح المصرف المركزي خلال عام ٢٠٠٩م في إدارة أسعار الفائدة بشكل أكثر استقلالاً عن عملة الربط ، كما سمح للبنوك العاملة بالدولة بالإيداع من خلال آلية السوق النقدي القطري دون تحديد سقف للإيداعات وذلك بهدف إدارة السيولة بشكل فعال . وقد ساهمت هذه التدابير بشكل كبير في الحد من المشكلات الخاصة بالسيولة التي تواجه الجهاز المصرفي القطري بالإضافة إلى ذلك اتخذ المصرف المركزي عدداً من المبادرات الرئيسية بالتعاون مع الحكومة لدعم وتعزيز الجهاز المصرفي ويمكن تلخيص هذه المبادرات في النقاط التالية:

١. في أواخر عام ٢٠٠٨م تقرر بالتنسيق مع جهاز قطر للاستثمار أن يقوم الجهاز بالمساهمة في دعم رؤوس أموال البنوك الوطنية المدرجة في بورصة قطر (باستثناء بنك قطر الوطني) بنسبة تتراوح بين ١٠-٢٠% وذلك بهدف تعزيز قدرة البنوك الوطنية على تمويل مشروعات التنمية بشكل أوسع وتأكيد ثقة الحكومة في الأوضاع المالية للبنوك كما قام جهاز قطر للاستثمار في بداية عام ٢٠٠٩م بزيادة رؤوس أموال البنوك الوطنية باستثناء بنك قطر الوطني وذلك بنسبة ٥% اي بحوالي ٢,٥ مليار ريال قطري.

٢. قامت الحكومة خلال شهر مارس ٢٠٠٩م بشراء محافظ الاستثمارات المحلية في بورصة قطر وهي المحافظ التي ترغب البنوك الوطنية في بيعها , حيث بلغ إجمالي قيمة الاستثمارات المباعة ٦,٥مليار ريال قطري.
٣. قامت الحكومة خلال شهر يونيو ٢٠٠٩م بتنفيذ برنامج خاص بشراء القروض والاستثمارات العقارية التي ترغب البنوك الوطنية في بيعها وذلك بهدف دعم التمويل العقاري, وقد بلغ إجمالي قيمة البرنامج نحو ١٤,٤ مليار ريال قطري.
٤. قام جهاز قطر للاستثمار خلال شهر ديسمبر ٢٠٠٩م بزيادة رؤوس أموال عدد من البنوك الوطنية بنسبة ٥% إضافية وذلك بمبلغ ٢,٧مليار ريال تقريبا, ليصل إجمالي دعم رؤوس أموال البنوك الوطنية إلى ١٠% وقد شمل هذا الإجراء جميع البنوك الوطنية باستثناء بنك قطر الوطني وبالتالي بلغ إجمالي التدخل الرسمي في القطاع المصرفي ٧,٣% من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي الإسمي خلال عام ٢٠٠٩م.

وقد أدى تضافر الجهود والإجراءات التي اتخذها كلٌّ من مصرف قطر المركزي والحكومة إلى ضخ معدلات عالية من السيولة ساعدت على تهدئة المخاوف في السوق حول ضعف النظام المصرفي وأعدت الثقة في النظام من جديد ونتيجة لذلك استقرت الأسواق المالية مع عودة الحياة الطبيعية إلى أسواق النقد والصرف والأوراق المالية وعلاوة على ذلك تمّ رصد تأثير الأزمة على مختلف قطاعات الأعمال وسوق الأوراق المالية بشكل عام واتخذت القرارات المناسبة عند الضرورة للتخفيف من آثار الأزمة المالية العالمية.

المبحث الثالث - البنوك المبحوثة

مقدمة:

تعتبر البنوك من أهم القطاعات المؤثرة في عجلة الاقتصاد القطري ونموه وتطور، حيث تساهم تلك البنوك في المشاريع المختلفة من مشاريع البنية التحتية والصناعات بأنواعها، وكذلك الاستثمار بكل أشكاله وألوانه مما كان له أكبر الأثر الإيجابي في قوة ومناخ الاقتصاد القطري، وقد تم الاختيار بطريقة عشوائية لثلاث بنوك قطرية إثنان منها يمثلان البنوك التجارية التقليدية والثالث يمثل البنوك الإسلامية وهي؛ مجموعة (QNB) والبنك التجاري ومصرف قطر الإسلامي، ومن حسن الحظ تعتبر هذه البنوك المختارة من أفضل البنوك في القطاع المصرفي لما تتمتع به من قوة في رأس المال والسلامة المالية، وقد تم التطرق لهذه البنوك من عدة جوانب، وتم تناول بعض النقاط الهامة لتغطيتها في تلك البنوك ومن أهم ما تم التطرق له الآتي:

١. **نبذة مختصرة عن البنك:** تشمل نشاطه ومتى بدأ وكيف تطور وماهي قيمه ورسالته ورؤيته وخلافه.
٢. **التدريب والتطوير:** تم التطرق للتدريب والتطوير لما لها من أهمية قصوى في البنوك وتم التعرف على أهم الدورات والبرامج التدريبية والساليب الحديثة للتطوير في تلك البنوك.
٣. **الخدمات الإلكترونية:** تعتبر الخدمات الإلكترونية من أهم ما يميز البنوك الحديثة لمواكبة التطور في عصر المعرفة والتطور وسهولة التعامل عبر الوسائل الالكترونية مما انعكس على تلك البنوك بالأثر الإيجابي وتم التعرف على الطريقة المتبعة لدى كل بنك.
٤. **التصنيف الائتماني:** يعتبر التصنيف الائتماني المرتفع دليلاً واضحاً لما يتمتع به البنك من قوة، لذلك تم التطرق لهذا التصنيف حسب الشركات والمؤسسات المتخصصة في معرفة وتحديد التصنيف الائتماني للبنوك.
٥. **الحوكمة:** وفقاً لتعليمات مصرف قطر المركزي فإن حوكمة البنوك والمؤسسات المالية هي عبارة عن إطار وهيكل تنظيمي ومعلوماتي يستخدم لتحديد الوسائل الملائمة التي يستند إليها مجلس الإدارة التنفيذية لتنظيم كافة الاستراتيجيات والأنشطة للبنوك، كما تحدد الحوكمة دور ومسؤوليات وسلطات وحقوق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتبين الحوكمة كذلك العلاقات الداخلية بين إدارات البنوك المختلفة إلي جانب العلاقات مع المساهمين ومصرف قطر المركزي وأية جهة تشريعية أخرى وذوي الحقوق والمصالح. تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الحوكمة ب " النظام الذي يوجه ويتحكم بشركات الأعمال ويحدد الهيكل التنظيمي للحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين كافة المشاركين في المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمدراء والمساهمين وأصحاب الحقوق ، كما يعمل على إيجاد القواعد والإجراءات لإصدار القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة.

كما أنّ الحوكمة هي آلية السوق المصممة لحماية حقوق المستثمرين وتعزيز ثقتهم، لقد أصبحت المؤسسات حول العالم أكثر وعياً حول الفرص التي توفرها الحوكمة ونتيجة لذلك تقوم مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية بالمبادرة إلى اتخاذ خطوات فعالة للإرتقاء بنظام المسؤولية لديها وإلى جانب الخصائص المالية التقليدية ، فقد أصبحت الحوكمة عاملاً أساسياً يأخذه المستثمرون والمقرضون بعين الاعتبار عندما يقررون التصرف برؤوس أموالهم فكلما كانت المعلومات غامضة كلما قل انجذاب وقناعة المستثمرين والمقرضين باستثمار أموالهم ، حيث أنّ نقص الشفافية والإفصاح المشكوك في صحته والإدارة غير المسؤولة وضعف الإشراف المؤسسي (الناجمة عن حوكمة غير كافية) تؤدي إلي انتهاك حقوق المستثمرين. كما تخلق الحوكمة الضعيفة أجواء من التردد ويعيق تطبيق الخطوات الإصلاحية المناسبة. شددت مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المعدلة لعام ٢٠٠٤ على أنّ الحوكمة عنصر لا يمكن الاستغناء عنه لإدارة المخاطر التي قد يواجهها أصحاب الحقوق وخصوصاً المساهمين فيما يتعلق بمخاطر التحييد أو التراخي أو الاستحواذ على المنافع الشخصية. تعتبر الحوكمة الرشيدة من العوامل الأساسية لإنشاء أسواق تنافسية وهناك دليل قاطع بأنّ الدول التي طبقت مبادئ الحوكمة الرشيدة استفادت من نمو قوي في قطاعاتها الحيوية وأصبح لديها القدرة على اجتذاب رؤوس الأموال على عكس الدول التي لم تتجح بتبني تلك المبادئ. تتعامل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والتشريعات الأخرى مع خمسة عناصر للحوكمة هي:

- مسؤوليات مجلس الإدارة.
- شفافية الملكية والرقابة.
- المحاسبة والتدقيق.
- حماية حقوق الأقلية.
- البيئة التشريعية.

٦. **التوصيف الوظيفي:** تم التطرق للتوصيف الوظيفي ومهام أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه بالإضافة للجان الفرعية أو أي لجان أخرى.
٧. **المؤشرات المالية الرئيسية والقوائم المالية:** تمّ التطرق لأهم المؤشرات المالية وكذلك لأهم القوائم المالية في كل بنك.
٨. **الهيكل التنظيمي ومجلس الإدارة:** تم التطرق للهيكل التنظيمي في كل بنك بالإضافة لأعضاء مجلس الإدارة باستثناء البنك التجاري الذي رفض إعطاء الهيكل التنظيمي بحجة أنّه خط أحمر لا يمكن تجاوزه.
٩. **التخطيط الاستراتيجي في البنوك:** المتبع للهيكل التنظيمي لكل من مجموعة (QNB) ومصرف قطر الإسلامي يتضح له الاهتمام مؤخراً بالتخطيط الاستراتيجي ويعتبر من أولوياتهم، كما تمّ

تخصيص وحدات مستقلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي ويقوم عليه أشخاص من أصحاب الكفاءات العالية لديهم.

١٠. **خطط التوسع لدى البنوك:** يسعى كل بنك من البنوك المبحوثة لتوسيع قاعدته وانتشار فروعها في المستقبل القريب، وتوسيع مشاركته في مشاريع البنية التحتية، ولديهم خطط مستقبلية واعدة، ويسعى كل منهم لامتلاك زمام المبادرة ليكون الأفضل على مستوى الدولة، والطموح ليكون الأفضل على مستوى الشرق الأوسط خلال الخمس سنوات القادمة.

١١. **الأزمة المالية العالمية وتأثيرها على البنوك القطرية:** لقد كان تأثير الأزمة المالية العالمية على البنوك القطرية تأثيراً سطحياً محدوداً وخاصة البنوك الإسلامية، وتم معالجة هذا الأثر بأفضل أسلوب متبع حيث أقدم البنك المركزي على شراء جميع المحافظ المتأثرة من الأزمة، وكذلك المساهمة في زيادة رأس مال البنوك مما أعطى هذه البنوك عافيتها من جديد وكأنها لم تمر بأية أزمة، وذلك يرجع لأسباب من أهمها السياسة المتبعة من المصرف المركزي والتي تجاوزت معها البنوك بشكل سريع ومثالي، أضف لذلك قوة الاقتصاد القطري ومثابته وتنوعه، كل هذا أدى لتجنب الأثر السلبي الناتج عن الأزمة المالية العالمية على البنوك التجارية القطرية.

المطلب الأول - بنك قطر الوطني: (QNB)

نبذة مختصرة عن البنك: (١)

١. تأسس (QNB) عام ١٩٦٤ كأول بنك تجاري قطري، يقاسم ملكيته جهاز قطر للاستثمار بنسبة ٥٠% والقطاع الخاص بنسبة الـ ٥٠% الباقية. نمت مجموعة (QNB) وتوسعت لتصبح من أكبر البنوك في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والمؤسسة المالية الرائدة في البلاد، باستحواذها على نسبة ٤٥% من إجمالي موجودات القطاع المصرفي المحلي. شهدت مجموعة (QNB) توسعاً خارجياً بشكل سريع في السنوات الماضية من خلال شبكة فروعها الداخلية والخارجية وشركاتها التابعة والزميلة عبر ٣٣٤ فرعاً ومكتباً تمثيلاً والتي تتواجد في ٢٤ بلداً حول العالم، بالإضافة إلى شبكة صراف آلي تزيد عن ٦٠٠ جهاز.

٢. عززت المجموعة تواجدتها الإقليمي من خلال عدة استحواذات منها استحواذها على نسبة ٣٥% من حصة بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، و ٢٤% من البنك التجاري الدولي ومقره دولة الإمارات العربية المتحدة، وعلى نسبة ٥٠% من البنك التونسي القطري، و ٥١% من بنك منصور العراقي، و ٤٩% من مصرف التجارة والتنمية الليبي، ونسبة ٢٠% من شركة الجزيرة للتمويل بالدوحة. كما تمتلك مجموعة (QNB) حصة ٥١% في - (QNB) سوريه، وهو مصرف خاص

(١) تم الاعتماد في هذا المطلب على البيانات الواردة في موقع البنك على الشبكة العنكبوتية وعلى التقارير السنوية.

سوري قطري تأسس بالاشتراك مع مؤسسات عامة وخاصة سورية وياشر أعماله في شهر نوفمبر ٢٠٠٩ ويشغل اليوم أكثر من ١٥ فرعاً في الجمهورية السورية.

٣. وفي عام ٢٠٠٨ تأسست شركة استثمار باسم (QNB Capital) وهي الذراع الاستثماري للبنك حيث توفر مجموعة من الخدمات الاستثمارية للشركات والجهات الحكومية والمؤسسات في قطر والخارج. وتضم QNB Capital فريق عمل متخصص ذا خبرة واسعة في العمليات المصرفية والخدمات الاستشارية يقدم الخدمات المالية للشركات في منطقة الخليج، بما فيها الاستشارات في عمليات الاندماجات والاستحوادات، حصص الملكية، الديون والمشاريع، بالإضافة إلى إجراء مختلف أنواع البحوث.

٤. بدأت (QNB) للخدمات المالية (QNBFS) تقديم خدمة التداول في بورصة قطر في مايو ٢٠١١ وهي أول وحدة مستقلة ومتخصصة بالوساطة مرخص لها رسمياً يطلقها البنك في قطر. وتقدم QNB للخدمات المالية منبراً للتداول في أسواق متعددة وعملات متنوعة مع إمكانية الدخل إلى عدد من أسواق دول التعاون الخليجي ومنها قطر، والإمارات العربية المتحدة، وعمان. كما توفر حلاً للتداول لبيع وشراء الأوراق المالية في أسواق الولايات المتحدة وأوروبا. ويعزز منبر تكنولوجيا (QNB) للخدمات المالية فريق الأبحاث التابع لها والذي يقدم البحوث الأساسية والتحليل والتعليق اليومي على الأسهم المدرجة في بورصة قطر. وتقدم فرق الاستشارة والوساطة الخدمات للمستثمرين من المؤسسات، وصناديق الاستثمار المشتركة، والأفراد من ذوي الملاءمة، والعملاء من الأفراد والشركات محلياً وإقليمياً وعالمياً.

بناء المستقبل:

١. في عام ١٩٦٦، لعب (QNB) دوراً رئيساً في تمويل بناء مطار الدوحة الدولي ، وما زال يساهم حتى اليوم بأدوار حيوية بارزة في تمويل مشاريع البنية التحتية الضخمة، ومن ضمنها. مطار الدوحة العالمي الجديد. و من بين مشاريع البناء العديدة التي قام (QNB) بتمويلها على مدى عقود من خلال قسم الخدمات المصرفية للشركات؛ المنشآت الصناعية ومشاريع التوسعة (مشروع حقل الشمال للغاز، رأس لفان) لدعم استخراج الموارد الهائلة من الغاز الطبيعي المسال؛ وكذلك الأبراج المتميزة، بما في ذلك برج "الشارد" في لندن؛ و العديد من المرافق التعليمية ، بما في ذلك المدينة التعليمية في قطر و التي تضم العديد من المؤسسات الدولية المرموقة لمرحلة ما بعد الدراسة الثانوية؛ بالإضافة إلى المرافق الصحية الرائدة والمشاريع السكنية والتجارية. كما كان (QNB) أيضاً ركناً أساسياً في تطوير الأبراج التي تضم مركز قطر المالي، بالإضافة إلى كونه أحد الرعاة البارزين لملف دولة قطر الناجح لاستضافة دورة الألعاب الآسيوية لعام ٢٠٠٦ وداعماً هاماً لمسعاها لاستضافة بطولة كأس العالم لكرة القدم في عام ٢٠٢٢.

٢. رؤية مجموعة: (QNB)

- أن تكون مجموعة (QNB) العلامة المميزة في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا.

٣. رسالة مجموعة: (QNB)

- أن تكون مجموعة (QNB) الخيار الأول للعملاء والعاملين والمستثمرين والشركاء.
- أن تكون المجموعة الرائدة في السوق.
- المحافظة على أعلى تصنيف للمجموعة.
- أن تحظى بسمعة ممتازة وعلامة تجارية موثوق بها.
- تحقيق نمو مستدام للأرباح.
- تعزيز العائد للمساهمين.

٤. قيم مجموعة: (QNB)

- الامتياز: في مستوى الأداء التشغيلي و تحسين معايير خدمة العملاء بمعدل عشرة أضعاف كل سنة.
- النزاهة: العمل بنزاهة وثقة وأمانة في كل الأوقات وكل الظروف.
- الشفافية: العمل على تحقيق الشفافية والإنصاف في جميع الإجراءات والمنتجات والتعاملات.
- المسؤولية الاجتماعية: المساهمة في نمو وتعزيز المجتمعات التي تعمل فيها.
- دافع الأداء: إيماء ثقافة عمل تستند على جودة الأداء والامتياز في كل ما تقوم به.
- التطوير المستمر: السعي إلى التطوير المستمر عن طريق التجديد والابتكار.
- التطوير المهني: التركيز على تطوير وتنمية القدرات البشرية وذلك من خلال التدريب والتطوير المستمر.
- العمل بروح الفريق . بناء وتعزيز العمل بروح الفريق الواحد.

٥. التدريب والتطوير:

يعتبر التدريب والتطوير كاستثمار لمجموعة بنك قطر الوطني، وتسعى هذه المجموعة لبذل ما في وسعها لمساعدة كل شخص يعمل لديها لبلوغ تطلعاته المهنية وتحقيقها، كما تمتلك هذه المجموعة مركز تدريب متكامل ذا قدرة عالية ومجهز بأحدث الأنظمة الممتازة والمتطورة بالإضافة الى مدربين متخصصين وخبراء من أصحاب الكفاءات العالية، كما يوفر المركز للشخص عند انضمامه فرصاً متعددة لتنمية مهارته وقدراته الكامنة من خلال البرامج الكثيرة والمتعددة ومنها على سبيل المثال الاتي:

أولاً - برامج شهادة الخدمات المصرفية للأفراد ويشمل الآتي:

- أ. برنامج التعريف بالخدمات المصرفية للأفراد.
- ب. برنامج شهادة موظفي الشباك.
- ج. برنامج شهادة مسؤول خدمة العملاء.

د. برنامج شهادة منفذ علاقات العملاء.

ه. شهادة في العلوم المصرفية.

ثانياً- برامج شهادة الخدمات المصرفية للشركات (النموذج المالي للاندماج والاستحواذ):

ثالثاً- برامج إدارة المخاطر ويشمل الآتي:

أ. الكشوفات المالية وتحليل التدفقات المالية.

ب. التحليل المتقدم لائتمان الشركات.

رابعاً- برامج التطوير الإداري والمهني ويشمل الآتي:

أ. المهارات القيادية للمصرفيين.

ب. شهادة الاختيار الوظيفي وتحليل الشخصية.

ج. درجة الحزام الأسود لاستراتيجية إدارة الأعمال.

خامساً- برامج التعليم والتدريب العام:

أ. برنامج لتعليم اللغة الإنجليزية CAN-Q.

ب. منصة التعليم الإلكتروني.

ج. الالتزام ومكافحة تبييض الأموال.

د. التنبيه المبكر للتزوير الداخلي.

ه. إدارة الوقت.

تهتم مجموعة بنك قطر الوطني بالتدريب اهتماماً بالغ الأهمية، لذلك تسعى لدعم المتدربين أثناء فترة تدريبهم من قبل فريق المهنيين لديهم بالدعم والمشورة للمتدربين، كما أنّ المدراء المباشرين لديهم يقومون بتوجيه المتدربين ويدعمونهم في إطار برامج التدريب لمعرفة وتحديد احتياجات كل متدرب، وتقييم مدى تقدمه وتطوره، والسعي لبذل الجهد في تطوير مستوى المتدرب، أضف إلى ذلك أنّ زملاء العمل لديهم يقدمون للمتدربين كل مساعدة يحتاج إليها المتدرب في جو من المحبة والألفة من خلال تقديم الدعم والمشورة والنصح وتقديم ما لديهم من خبرات لهذا المتدرب لكي يستفيد منهم في هذا المجال، كما أنّ هنالك خبراء ومختصين يقدمون ما لديهم لمساعدة هذا المتدرب وتطوير مستواه من خلال البرامج المتعددة وورش العمل مما ينعكس إيجاباً على مستوى المتدرب للنهوض سويّاً بالعمل المصرفي وتطوره على أكمل وجه.

٦. الخدمات المصرفية الإلكترونية:

❖ خدمة الكشوفات الإلكترونية المجانية من (QNB):

- خدمة مجانية لجميع عملاء (QNB).
- كشوفات يومية أو شهرية حسب رغبتك.
- خيار الحصول على ٣ عناوين بريد إلكتروني مختلفة.

- الحصول على تفاصيل العمليات وملخص الحسابات.
- الحفاظ على البيئة بعدم استخدام الكشوفات المطبوعة.

❖ خدمات الإنترنت المصرفية من (QNB):

- الاطلاع على كشوف الحسابات وتنزيله.
- التحويلات النقدية محلياً ودولياً.
- تسديد فواتير كيوتل وكهرماء.
- دفعات بطاقة الائتمان.
- إدارة البيانات (تحديد معلومات الاتصال والبيانات الشخصية).
- فتح وتجديد حسابات الودائع.
- طلب دفتر الشيكات.
- رسائل التنبيه النصية القصيرة.
- الاشتراك بالاكنتابات العامة الأولية.
- تفويض الدخول للحسابات.
- الاستفسار عن معدلات الفائدة وصرف العملات الأجنبية.

❖ برنامج (QNB) الخاص بالجوال:

- **(eazy Mobile):** من خلال هذا البرنامج ، يمكن بكل راحة الدخول إلى الحساب المصرفي وحساب البطاقة الائتمانية، دفع الفواتير، التحويلات النقدية، الاطلاع على العمليات المصرفية والكثير غيرها وكل ذلك مجاناً.
- **(eazy ATM):** إن أجهزة الصراف الآلي التابعة لـ (QNB) هي أكثر من مجرد آلة لسحب النقود، فمن خلال هذه الأجهزة، يمكن للعملاء تسديد فواتيرهم، إيداع النقود، بالإضافة إلى العديد من الخدمات المصرفية الأخرى، وبالتعاون مع كيوتل، فودافون وكهرماء، يمكن لعملاء (QNB) دفع قيمة فواتير اتصالاتهم في أي وقت من خلال أجهزة الصراف الآلي التابعة لـ (QNB)، وعموماً يوفر هذا البرنامج المزايا التالية:
 - سحب نقدي بالريال القطري أو بعملات أخرى حتى ١٥,٠٠٠ ريال قطري باليوم.
 - إيداع النقد والشيكات.
 - طباعة دفاتر الشيكات من خلال خدمة **(eazy cheque)** لدى فروع السد، الخليج الغربي ، سيتي سنتر، المول والمنطقة الصناعية.
 - تسديد الفواتير وخدمات إعادة التعبئة (كهرماء، كيوتل، البطاقات الائتمانية، إلخ).
 - إعادة تعبئة رصيد (RED) من فودافون (متوفر لجميع عملاء فودافون).

- طباعة كشوفات للحسابات الجارية وحسابات البطاقات.
- الاشتراك بالاكنتابات الأولية.
- تحويل الأموال.

٧. التصنيف الائتماني:

يتمتع (QNB) بأعلى التصنيفات الائتمانية بين البنوك القطرية، ولدى (QNB) تصنيف إئتماني من قبل مؤسسات تصنيف رائدة تشمل موديز، ستاندرد آند بورز، كابيتل انتلجنس، وفيتش، انظر الجداول (٢/٢)، (٢/٣)، (٢/٤)، (٢/٥):

الجدول رقم (٢/٢) تصنيف (QNB) من مؤسسة "كابيتل انتلجنس"

الأفاق المستقبلية	الدعم	القوة المالية	العملات الأجنبية	
			المدى القصير	المدى الطويل
مستقر	١	AA-	A1+	AA-

الجدول رقم (٢/٣) التصنيف الائتماني ل (QNB) من مؤسسة موديز

الأفاق المستقبلية	القوة المالية	ودائع البنك	
		المدى القصير	المدى الطويل
مستقر	C-	P1	Aa3

الجدول رقم (٢/٤) تصنيف (QNB) من مؤسسة "ستاندرد آند بورز"

الأفاق المستقبلية	ائتمان ودائع البنك	
	المدى القصير	المدى الطويل
مستقر	A1	A+

الجدول رقم (٢/٥) التصنيف الائتماني ل (QNB) من مؤسسة "فيتش"

إفرادياً	الدعم	المدى القصير	المدى الطويل
B/C	١	F1	A+

انعكس الدور الريادي لمجموعة (QNB) في القطاع المصرفي وجودة أصولها العالية إلى جانب قدرتها على تحقيق نمو مستدام في كافة أنشطتها على تصنيفاتها الائتمانية، فقد أكدت وكالات ستاندر أند بورز وفيتش وموديز تصنيفات البنك خلال عام ٢٠١١ والتي تعتبر من بين الأعلى في المنطقة، كما رفعت كابيتال انتيليجانس تصنيف البنك من A+ إلى AA- وأكدت التصنيفات الأخرى اعترافاً بمركز البنك المالي القوي وجودة أصوله العالية ودوره الريادي في القطاع المصرفي.

٨. أهمية الحوكمة بالنسبة لمجموعة: (QNB)

تخدم الحوكمة هدفين رئيسيين لا غنى عنهما فهي تعزز أداء مجموعة (QNB) من خلال إيجاد والإلتزام بثقافة مؤسسية تحفز المدراء التنفيذيين والمسؤولين وأصحاب الاختصاص للإرتقاء بكفاءة أنشطة وعمليات المجموعة، وكذلك تأمين عوائد مجزية على الاستثمار ونمو في الإنتاجية على المدى الطويل.

بالإضافة إلى ذلك تضمن الحوكمة احترام البنك للقوانين والأحكام والممارسات التي توفر آليات العمل اللازمة لمراقبة سلوك المدراء التنفيذيين والمسؤولين من خلال نظام مسؤوليات داخلي يهدف إلى حماية مصالح المستثمرين، ومن الضروري الإشارة إلى أهمية ممارسة المدراء التنفيذيين مسؤولياتهم بحرص وعناية كبيرين لصالح مجموعة (QNB) ومساهمتها، وهذا يمكن إنجازها بطريقة أفضل من خلال رقابة الإدارة بصورة مستقلة وشفافة لكل من أداء المجموعة والضوابط الموضوعية وكذلك المشاركة في بعض القرارات الأساسية للمساهمين.

وتتيح الحوكمة الرشيدة لمجموعة (QNB) المقدر على التجاوب مع المتغيرات في البيئة المحيطة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد ضمن البنك والمجتمع، كما تساعد الحوكمة على جذب الاستثمارات غير المكلفة من خلال تعزيز ثقة المستثمرين المحليين والأجانب وطمأنتهم بأن أموالهم ستستثمر بطريقة فعالة ومدروسة لإيجاد منتجات وخدمات يكثر الطلب عليها وبالتالي تأمين عوائد مجزية.

وتضمن الحوكمة الرشيدة خضوع الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة للمحاسبة والمساءلة فيما يخص التصرف برأس المال، كما تضمن الحوكمة الرشيدة حرص مجلس الإدارة على توافق قراراته مع القوانين والتشريعات وعدم تأثرها باعتبارات سياسية أو ارتباطها بعلاقات عامة.

وترى مجموعة (QNB) أنّ الحوكمة الرشيدة ضرورية جداً بالنسبة لها فنجاح المجموعة يستند إلى الجهود المشتركة لكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين وكذلك الدائنين، ولهذا السبب لا يمكن تجاهل الدور الأساسي لأصحاب الحقوق بل يجب تحديد هذه الحقوق إلى جانب إبراز التزامات المجموعة وذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

تدار مجموعة (QNB) من قبل مجلس إدارة فعال مسؤول بشكل فردي أو جماعي عن إدارته بالطريقة المثلى، وبالإضافة إلى واجباته ومسؤولياته المحددة ضمن ميثاقه يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن:

- الموافقة على الأهداف والسياسات والخطط الاستراتيجية للمجموعة، تعيين واستبدال الإدارة التنفيذية، تحديد مكافآت الإدارة، مراجعة أداء الإدارة التنفيذية، وضمان وجود خطط الإحلال الملائمة المتعلقة بإدارة المجموعة.
- ضمان التزام المجموعة بالقوانين والتشريعات والنظام الأساسي للبنك واللوائح الداخلية، كما يعتبر المجلس مسؤولاً عن حماية المجموعة من الممارسات والأنشطة غير القانونية وغير الملائمة.
- إقرار الاستراتيجيات المتعلقة بالأعمال والأنشطة والتحقق من جودة ونزاهة الرقابة المالية والتدقيق والرقابة الداخلية والمتانة المالية للمجموعة، كما يجب أن يتوفر في أعضاء المجلس الإلمام الكافي بكافة الأنشطة والوظائف للمجموعة.
- الحرص على تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك وفقاً لأنشطة وأعمال مجموع (QNB) ومكانتها في السوق والعوامل الاقتصادية الأخرى ذات الصلة.
- إيجاد إطار عمل تشريعي داخل مجموعة (QNB) وخاصة فيما يتعلق بقواعد الهيكل التنظيمي وممارسة الأعمال، بما في ذلك الآلية الخاصة بتوزيع الكفاءات والكوادر على كافة أقسام المجموعة ودوائرها بشكل علمي ومدروس.
- إجراء مراجعة دورية للترتيبات والاتفاقيات مع المدققين الخارجيين بهدف ضمان توافقها مع حجم وطبيعة عمليات المجموعة.
- ضمان مصداقية وملاءمة التشريعات المالية والمحاسبية بما فيها تلك المتعلقة بإعداد التقارير المالية.
- رفع التقارير المالية للمساهمين فيما يتعلق بأعمال مجموعة (QNB).
- ضمان صحة إجراءات الإفصاح والتواصل مع المساهمين الدائنين للمستثمرين وجميع الأطراف الأخرى ذات العلاقة فيما يتعلق باستراتيجية المجموعة والنتائج المالية والتطورات الكبيرة.
- ضمان تقديم التقارير المطلوبة من قبل مصرف قطر المركزي والجهات الإشرافية والرقابية في الدول التي تعمل فيها مجموعة (QNB).
- توفير نظام فعال للرقابة الداخلية بهدف تقييم المخاطر والتعامل معها بالإضافة إلى إيجاد إطار عمل ملائم لإدارة المخاطر.

- إيجاد نظام يمكن من خلاله رفع المعلومات المتعلقة بالسلوكيات الخاطئة أو غير الملائمة في المجموعة إلى مجلس الإدارة.
- صياغة قواعد واضحة وفعالة وكافية للتعامل مع قضايا تضارب المصالح.
- تقديم الميزانية والبيانات المالية وتوصيات توزيع الأرباح للحصول على موافقة مصرف قطر المركزي قبل رفعها إلى الجمعية العامة لإقرارها.
- يحرص المجلس على التأكد من قوائم الإدارة التنفيذية للمجموعة بتوفير معلومات كافية وفي الوقت المناسب حول عملياتها لجميع أعضاء المجلس لتمكينهم من القيام بواجباتهم بكل كفاءة وفاعلية.
- يمكن للمجلس تفويض بعض مهامه، أو تشكيل لجان تابعة له ، للقيام بأنشطة معينة بالنيابة عنه، وفي هذه الحالة يجب وضع تعليمات واضحة ومكتوبة تبين نوع المهام ومتطلباتها لنيل موافقة المجلس المسبقة على عدد من النقاط المحددة، ويبقى مجلس الإدارة في جميع الأحوال مسؤولاً عن كافة المهام والسلطات والصلاحيات حتى ولو فوض أيّاً منها.

لجان مجلس الإدارة:

أولاً - اللجنة التنفيذية وتعمل على ضمان ما يلي:

١. تسهيل الإشراف الفعال والرقابة الكاملة لأعمال المجموعة من خلال تقييم ملفات التسهيلات الإئتمانية للعملاء والاستثمارات الخاصة بالمجموعة.
٢. الموافقة على المعاملات والسقوف القطاعية التي تقع ضمن صلاحيات اللجنة التنفيذية الممنوحة من قبل مجلس الإدارة.
٣. الموافقة على منح التسهيلات الإئتمانية فوق الحد المسموح به للإدارة ليصل إلى الحد المصرح به للجنة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة.
٤. تقييم ووضع التوصيات لاتخاذ الإجراءات التي يتم العمل بها بخصوص القروض المتعثرة وفقاً للحدود والصلاحيات المسموح بها من قبل مجلس الإدارة وحسب تعليمات مصرف قطر المركزي.
٥. رفع التوصيات لمجلس الإدارة لاتخاذ الإجراءات المناسبة فيما يتعلق بالديون المتعثرة أو الالتزامات التي تتجاوز الحد المسموح به.
٦. مراجعة حالة النزاعات القضائية العالقة كل ثلاثة أشهر.
٧. الموافقة على النفقات التي تتجاوز الحد الموضوع للجنة المشتريات المركزية إلى الحد المسموح به للجنة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة.
٨. يسود قرار مجلس الإدارة على توصيات / إجراءات اللجنة التنفيذية للمجموعة.
٩. يمكن الحصول على استشارات خارجية مستقلة لمساعدة اللجنة على إدارة المهام الموكلة إليها.

ثانياً - لجنة السياسات والحوكمة والتطوير والمكافآت للمجموعة:

١. صياغة استراتيجية طويلة الأجل لمجموعة (QNB) بناءً على أوضاع الاقتصاد والسوق وتوجيهات مجلس الإدارة.
٢. تطوير الرؤية والقيم الخاصة بعلامة (QNB) بالتوافق مع باقي العلامات التجارية في المجموعة.
٣. تطوير خطط سنوية للأعمال والموازنات على كافة مستويات المجموعة ضمن إطار الاستراتيجية طويلة الأجل ومتغيرات السوق والاقتصاد والبيئة التشريعية.
٤. مراقبة الأداء ربع السنوي للمجموعة والتأكد من التزامها بالاستراتيجية وخطة الأعمال والموازنات التقديرية.
٥. مراجعة وتعزيز تطورات الأعمال والتنسيق بين المنتجات وتوزيع الموارد في المجموعة.
٦. مراجعة خطط التسويق والاتصالات وتوزيع الموارد والتنسيق بينها بشكل فعال لتتوافق مع جهود تطوير وتنمية الأعمال في مجموعة (QNB).
٧. إعداد التوصيات والمقترحات المطلوبة وتقديمها للحصول على موافقة مجلس الإدارة فيما يتعلق بأنشطة اللجان الإدارية التابعة للجنة السياسات والحوكمة والتطوير والمكافآت بالإضافة إلى التوصيات الأخرى التي تقترحها الإدارة التنفيذية عبر الوسائل المناسبة.
٨. مراجعة مخصصات الموازنة ومقارنتها بالبنود المعتمدة وفقاً لتقارير الإدارة ربع السنوية.
٩. مراجعة وتقييم المتغيرات الدولية والمحلية وممارسات الحوكمة التي قد تؤثر على طريقة إدارة المجموعة لسياسات الحوكمة الخاصة بها وفي النهاية يتم رفع التوصية لإجراء أي تغيير إلى مجلس الإدارة.
١٠. إيجاد سياسة خاصة للمكافآت الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ويجب أن تتم الموافقة على مكافآت أعضاء المجلس من قبل المساهمين في الاجتماع السنوي للجمعية العامة للبنك.
١١. التأكد من أنّ آليه المكافآت المقررة تتوافق مع سياسة ونظام المكافآت المعتمد من قبل مجلس الإدارة.
١٢. التأكد من إجراء المراجعات اللازمة والحصول على الموافقات الخاصة بالسياسات المقترحة حسبما نصت على ذلك السياسة العامة للمجموعة وذلك قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة لإقرارها.
١٣. صياغة خطة تتابع السلطة وتعزيزها.
١٤. يسود قرار مجلس الإدارة على توصيات / إجراءات لجنة السياسات والحوكمة والتطوير والمكافآت.

١٥. يمكن للجنة الحصول على استشارات خارجية مستقلة لمساعدة اللجنة على إدارة المهام الموكلة إليها.

ثالثاً- لجنة التدقيق والانضباط للمجموعة: تقوم اللجنة بتولي المسؤوليات التالية:

❖ **مسؤوليات متعلقة بالبيانات المالية:**

١. مراجعة القضايا الهامة الخاصة بالبيانات المالية وإعداد التقارير بما في ذلك التعاملات المعقدة أو غير الاعتيادية وفقاً للتوجيهات التشريعية والأحكام المهنية وربط تأثيرها على البيانات المالية للمجموعة.

٢. مراجعة حكم الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بالمسؤوليات ذات الصلة بالبيانات المالية.

٣. مراجعة نتائج التدقيق مع الإدارة التنفيذية والمدققين الخارجيين بما في ذلك العمل على تجاوز الصعوبات التي قد تواجههم.

٤. مراجعة البيانات المالية السنوية والتأكد من اكتمالها وانسجامها وتوافقها مع أفضل معايير المحاسبة الدولية.

٥. مراجعة التقرير السنوي والإيضاحات المتممة والملاحظات ذات الصلة من الجهات الإشرافية مع التأكد من صحة ودقة البيانات قبل نشرها.

٦. التعاون مع الإدارة التنفيذية والمدققين الخارجيين لمراجعة مختلف الإفصاحات وفقاً لمعايير التدقيق المقبولة عموماً.

٧. فهم الآلية التي تقوم بها الإدارة التنفيذية في إعداد البيانات المالية المرحلية بالإضافة إلى تحديد مدى مشاركة المدققين الداخليين والخارجيين في هذه العملية.

٨. مراجعة التقارير المالية المرحلية مع الإدارة والمدققين الخارجيين والتأكد من صحتها ودقتها قبل عرضها على الجهات الرقابية.

٩. مناقشة حالات الغش والتزوير والأفعال غير القانونية ونقاط ضعف الرقابة الداخلية مع المدققين الداخليين والخارجيين.

١٠. مراجعة الأمور القانونية التي قد تؤثر بشكل كبير على البيانات المالية للمجموعة.

١١. العمل مع إدارة الانضباط للمجموعة والمدققين الخارجيين لمراجعة الغرامات التي قد تفرضها الجهات الرقابية / أو أية جهة إشرافية أخرى.

❖ **مسؤوليات متعلقة بالرقابة الداخلية:**

١. فهم نطاق عمل التدقيق الداخلي والخارجي لتقييم الرقابة الداخلية على التقارير المالية والحصول على تقارير بخصوص النتائج والتوصيات الهامة إلى جانب ردود الإدارة التنفيذية.

٢. الحصول على توضيحات من الإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي والخارجي فيما يتعلق بكفاءة الرقابة المالية ومدى فاعلية الرقابة الداخلية على العمليات البنكية للمجموعة.

٣. مراجعة فعالية إدارة المجموعة للمخاطر والرقابة الداخلية على التقارير المالية السنوية والمرحلية والتنظيمية وغيرها بما فيها حماية تكنولوجيا المعلومات وأدوات الرقابة.

٤. التركيز على مسؤولية حماية أنظمة وتطبيقات الحاسوب بالإضافة إلى خطط الطوارئ لضمان تواصل عمل التطبيقات المالية في حال تعطل الأنظمة.

❖ مسؤوليات متعلقة بالتدقيق الداخلي:

١. المراجعة والموافقة على خطط التدقيق والميثاق والأنشطة وتشكيل الهيكل التنظيمي للتدقيق الداخلي في المجموعة وموظفي الإدارة.

٢. التأكد من عدم وجود أية قيود غير مبررة حول آليات عمل التدقيق الداخلي للمجموعة وإمكانية وصول التدقيق الداخلي لسجلات المجموعة ومستنداتها وموظفيها وتقييم أدائهم إن لزم الأمر.

٣. المراجعة والموافقة على تعيين وتبديل وإنهاء خدمات واستقالة موظفي التدقيق الداخلي ومكافاتهم وفقاً لسياسة المكافآت في المجموعة.

٤. تقييم كفاءة التدقيق الداخلي بما في ذلك الالتزام بمعايير معهد المدققين الداخليين للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي وغيرها من المعايير والمقاييس الدولية المطبقة في هذا المجال.

٥. الاجتماع مع رئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة بشكل دوري لمناقشة كافة الأمور التي ترى اللجنة أو التدقيق الداخلي بأهمية مناقشتها بخصوصية تامة.

٦. ضمان التزام الإدارة التنفيذية بتوصيات المدققين الداخليين وأن جميع البيانات والسجلات التي يطلبها المدققون الداخليون خلال أدائهم لعملهم الرسمي قد تم توفيرها لهم من قبل الإدارة دون أية معوقات.

❖ مسؤوليات متعلقة بالانضباط:

١. المراجعة والموافقة على إجراءات التعيين وخطط الانضباط , الميثاق والأنشطة وتشكيل الهيكل التنظيمي للانضباط في المجموعة وموظفي الإدارة.

٢. المراجعة والموافقة على تعيين وتبديل وإنهاء خدمات واستقالة مسؤولي الانضباط ومكافاتهم وفقاً لسياسة المكافآت في المجموعة.

٣. التأكد من كفاءة الانضباط في تحديد مواطن الانحراف عن القوانين والتشريعات والتجاوزات ضمن المجموعة إلى جانب الحرص على عدم وجود أية عوامل قد تؤثر على استقلالية وموضوعية الانضباط والإعداد الصحيح للتقارير الخاصة بآليات عمل الانضباط وفقاً لمنطلقات لجنة بازل وتوصيات مجموعة العمل المالي الدولية (FATF).

٤. تقييم فعالية نظام الانضباط لضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات ونتائج متابعة تحقيقات الإدارة (بما في ذلك الإجراءات التأديبية) لأي حالة غير منضبطة داخل المجموعة.

٥. مراجعة نتائج التدقيق الدورية من قبل أية جهة تشريعية أو هيئة رقابية.

٦. مراجعة الآليات القائمة التي تهدف إلى زيادة وعي موظفي المجموعة بأهمية الالتزام بميثاق السلوك المهني ومراقبة انضباطهم بموازاة ذلك.
٧. التأكد من وجود آليات عمل فعّالة للتحكم والرقابة وإعداد التقارير حول إجراءات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وكل القضايا المتعلقة بهما.
٨. مراجعة سياسة الإنذار المبكر الداخلية وكل ما يتعلق بآليات عملها.
٩. مراجعة التقرير السنوي للحوكمة الذي تقوم بإعداده دائرة الانضباط في المجموعة وفقاً للمتطلبات التشريعية.
١٠. الاجتماع على نحو منفصل برئيس الانضباط في المجموعة بشكل دوري لمناقشة كافة الأمور التي ترى اللجنة أو دائرة الانضباط في المجموعة بأهمية مناقشتها بخصوصية تامة.

❖ مسؤوليات متعلقة بالتدقيق الخارجي:

١. مراجعة نطاق التدقيق المقترح من قبل المدققين الخارجيين بما في ذلك التنسيق بين جهود التدقيق الخارجي مع التدقيق الداخلي.
٢. التأكد من الاستجابة السريعة من قبل مجلس الإدارة للاستفسارات والمواضيع الواردة في رسائل المدققين الخارجيين وتقاريرهم.
٣. تقييم أداء المدققين الخارجيين ورفع التوصيات إلى مجلس الإدارة بخصوص تعيينهم أو إعادة تعيينهم.
٤. الاجتماع على نحو منفصل بالمدققين الخارجيين في المجموعة بشكل دوري لمناقشة كافة الأمور التي ترى اللجنة بأهمية مناقشتها بخصوصية تامة إضافة إلى رد الإدارة التنفيذية على التقارير المرفوعة منهم.

❖ مسؤوليات إعداد التقارير التالية:

١. رفع التقارير إلى مجلس الإدارة بشكل دوري عن أنشطة اللجنة وشؤونها والتوصيات المتعلقة بها.
٢. التأكد من توافق أنشطتها مع المتطلبات التشريعية المطبقة وإعداد التقارير السنوية للمساهمين بالإضافة إلى تحديد تركيبة اللجنة ودورها ومسؤولياتها وكيفية إبراء ذمتها وتوفير أيّة معلومات تتطلبها التشريعات.
٣. مراجعة أيّة تقارير تصدرها المجموعة والمتعلقة بمسؤوليات لجنة التدقيق والانضباط.

❖ مسؤوليات أخرى:

١. القيام بأنشطة أخرى متعلقة بميثاق التدقيق الداخلي والانضباط في المجموعة كما هو مطلوب من قبل مجلس الإدارة.
٢. مراجعة قضايا التداول الداخلي المرفوعة إلى اللجنة.

٣. إدارة التحقيقات الخاصة والإشراف عليها عندما يتطلب الأمر ذلك.
٤. مراجعة وتقييم كفاءة لائحة تنظيم اللجنة وموائيق كل من التدقيق والالتزامات سنوياً بالإضافة إلى طلب الموافقة من المجلس في حال حصول أية تغييرات إن وجدت.
٥. تقييم القضايا الهامة المشار إليها في التقارير ربع السنوية الموجزة المرفوعة من قبل رئيس الالتزامات للمجموعة ورئيس التدقيق التنفيذي للمجموعة والمتعلقة بآليات عمل التدقيق والالتزامات في الشركات التابعة ومن ثم قيام اللجنة برفع المسائل الهامة إلى مجلس الإدارة لمناقشتها.
٦. تقييم المدققين الخارجيين والتحقق من استقلاليتهم من خلال الحصول على بيانات من المدققين حول العلاقات بينهم وبين المجموعة بما في ذلك الخدمات غير المتعلقة بالتدقيق.
٧. حضور اجتماعات الجمعية العامة للبنك.
٨. يسود قرار مجلس الإدارة على توصيات / إجراءات لجنة التدقيق والالتزامات للمجموعة.
٩. يمكن الحصول على استشارات خارجية مستقلة لمساعدة اللجنة على تولى مسؤولياتها.

١٠. الأداء المالي:

- واصلت مجموعة QNB أداءها المتميز من خلال النتائج المالية الاستثنائية لعام ٢٠١١، فقد تجاوز صافي الأرباح مبلغ ٧,٥ مليار ريال قطري بزيادة نسبتها ٣٢% عن عام ٢٠١٠، وتعتبر هذه النتائج الأعلى في تاريخ المجموعة دليلاً ساطعاً على قدرتها على تحقيق نمو قوي في أرباحها لصالح مساهميها عدا النجاح الكبير الذي حققته مختلف أنشطتها وأعمالها.
- ارتفعت الإيرادات التشغيلية بنسبة ٣٤% مقارنة مع العام السابق لتصل إلى ١٠,٢ مليار ريال قطري، وقد تمكنت مجموعة (QNB) من تحقيق نمو متميز في مصادر دخلها حيث زاد صافي إيرادات الفوائد إيرادات الأنشطة التمويلية والاستثمارية الإسلامية بنسبة ٣٧% لتصل إلى ٧,٨ مليار ريال قطري.
- واصلت مجموعة (QNB) جهودها لتنويع مصادر دخلها حيث ارتفع صافي العمولات والرسوم بنسبة ١٦% ليصل إلى ١,٣ مليار ريال قطري بينما ارتفع صافي أرباح عمليات النقد الأجنبي بنسبة ٤٤% ليصل إلى ٥١٥ مليون ريال قطري.
- تحسنت نسبة الكفاءة (المصاريف إلى الدخل) لتصل إلى ١٥,٧% في عام ٢٠١١ مقارنة مع ١٧% لعام ٢٠١٠ وهي من النسب الأفضل بين المؤسسات المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

١١. المركز المالي:

- زاد إجمالي الموجودات بنسبة ٣٥% ليصل إلى ٣٠٢ مليار ريال قطري وهو الأعلى في تاريخ

- المجموعة، وتحققت هذه النتيجة المتميزة بفضل النمو القوي للقروض والسلف التي ارتفعت بنسبة ٤٧% لتصل إلى ١٩٤ مليار ريال قطري، إلى جانب ودائع العملاء التي سجلت نمواً كبيراً بلغت نسبة ٢١% لتصل إلى ٢٠٠ مليار ريال قطري.
- تمكن البنك من المحافظة على نسبة منخفضة من القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض بلغت ١٠,١% وهي من أدنى النسب من البنوك في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وقد تم إدارة مخصصات الديون بفعالية وتحوط حيث بلغت نسبة التغطية ١١٩%.

١.٢. قوة رأس المال:

نتيجة للنمو القوي في حقوق الملكية ارتفعت كفاية رأس مال مجموعة (QNB) إلى ٢٢% في عام ٢٠١١، وهي أعلى من النسبة التي حددها مصرف قطر المركزي ولجنة بازل، وتتطلع المجموعة إلى الحفاظ على قيمة سوقية عالية لدعم خططها الاستراتيجية المستقبلية.

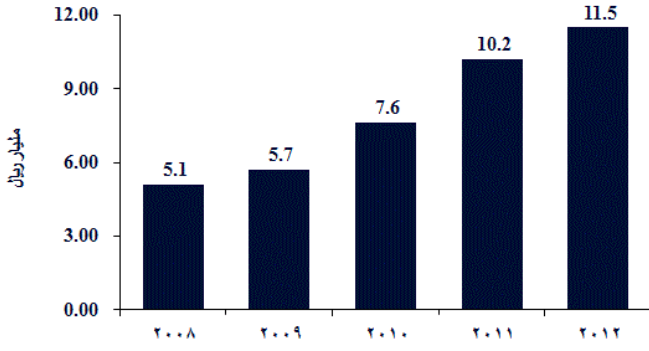
الجدول رقم (٢/٦) المؤشرات المالية الرئيسية لمجموعة (QNB)

م	المؤشرات	٢٠١٢	٢٠١١	معدل النمو
١	صافي الأرباح	٨,٣ مليار ريال	٧,٥ مليار ريال	↑١١%
٢	إجمالي الموجودات	٣٦٧	٣٠٢	↑٢٢%
٣	القروض والسلف	٢٥٠	١٩٤	↑٢٩%
٤	ودائع العملاء	٢٧٠	٢٠٠	↑٣٥%
٥	إجمالي حقوق الملكية	٤٨	٤٣	↑١٣%
٦	عائد السهم	١١,٩	١١,٣	

الشكل رقم (٢/١)

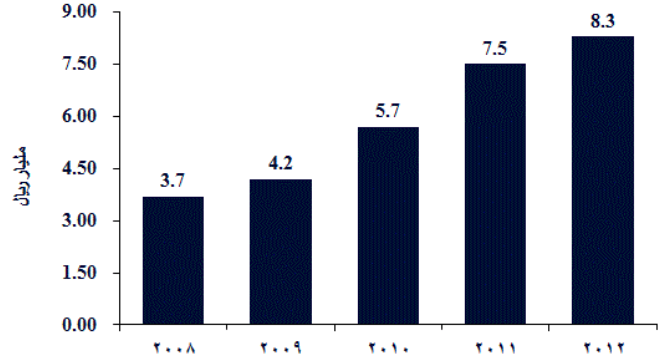
الإيرادات التشغيلية

ارتفع صافي الإيرادات التشغيلية بنسبة 12,8% ليبلغ 11,5 مليار ريال



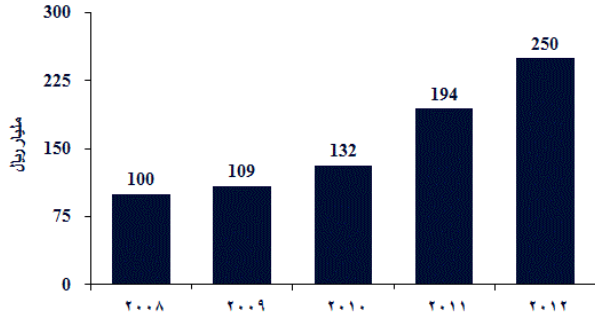
صافي الأرباح

ارتفع صافي الأرباح بنسبة 11,1% ليبلغ 8,3 مليار ريال



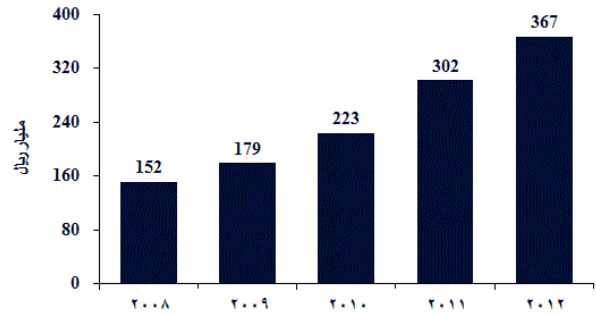
محفظة القروض والسلف

ارتفعت محفظة القروض والسلف بنسبة 28,9% لتبلغ 249,9 مليار ريال



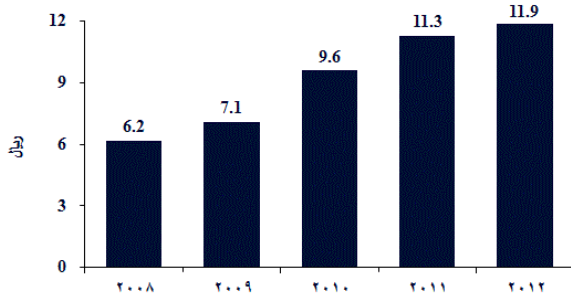
إجمالي الموجودات

ارتفع إجمالي الموجودات بنسبة 21,5% ليبلغ 366,9 مليار ريال



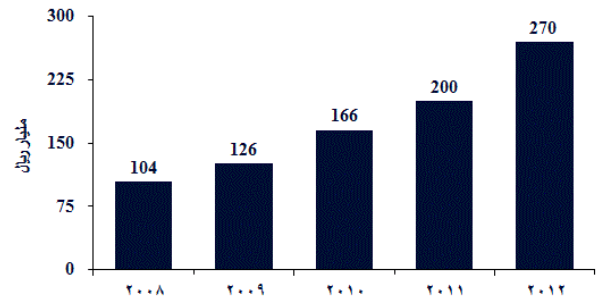
عائد السهم

بلغ عائد السهم 11,9 ريال مقابل 11,3 ريال للعام السابق



ودائع العملاء

ارتفعت ودائع العملاء بنسبة 34,9% لتبلغ 270,0 مليار ريال



المؤشرات الرئيسية لعام ٢٠١٢:

• نمو قوي في الميزانية العمومية:

ارتفع إجمالي الموجودات بنسبة ٢١,٥% ليصل إلى ٣٦٧ مليار ريال وهو أعلى مستوى في تاريخ البنك, وجاء هذا النمو نتيجة لزيادة محفظة القروض والسلف بنسبة ٢٨,٩% لتصل إلى ٢٥٠ مليار ريال, كما شهدت ودائع العملاء زيادة قوية بنسبة ٣٤,٩% لتصل إلى ٢٧٠ مليار ريال, الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مستويات السيولة حيث بلغت نسبة القروض إلى الودائع ٩٢,٦% في نهاية عام ٢٠١٢, وقد واصل البنك خلال العام سياسته الرامية إلى تنويع مصادر السيولة وإطالة آجال استحقاق مصادر التمويل.

• مستوى متميز لجودة الأصول:

حافظ البنك على معدل القروض غير العاملة كنسبة من إجمالي محفظة القروض عند مستوى ١,٣%, وهو من بين أدنى المعدلات على نطاق بنوك منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا, الأمر الذي يعكس الجودة العالية لمحفظة القروض وفاعلية سياسة إدارة المخاطر الائتمانية, كما واصلت المجموعة سياستها المتحفظة في بناء المخصصات حيث بلغت نسبة تغطية القروض غير العاملة ١١٥% في نهاية عام ٢٠١٢.

• زيادة الإيرادات مع تطوير الكفاءة التشغيلية:

ارتفعت الإيرادات التشغيلية, والتي تشمل حصة المجموعة من نتائج شركات زميلة, إلى ١١,٥ مليار ريال بزيادة ١٢,٨% عن عام ٢٠١١, حيث تمكنت المجموعة من تحقيق نمواً قوياً في مختلف مصادر الدخل, وارتفع صافي إيرادات الفوائد بنسبة ١٧,٣% ليبليغ ٩,١ مليار ريال, وجاء هذا الارتفاع نتيجة للنمو المتميز بنسبة ٢١,٥% في موجودات البنك, علاوة على نجاح المجموعة في المحافظة على هامش ربحية قوي.

واستمرت المجموعة في تنويع مصادر الدخل, حيث ارتفع صافي إيرادات الرسوم والعمولات وصافي إيرادات عمليات النقد الأجنبي إلى ١,٣٠٥ مليون ريال و ٥٩٨ مليون ريال على التوالي.

كما ساهمت سياسة المجموعة في إدارة التكاليف وقدرتها على تحقيق نمو قوي في الإيرادات على المحافظة على نسبة كفاءة (نسبة التكاليف إلى الإيرادات) عند ١٦,٨%, والتي تعتبر من بين أفضل المعدلات على مستوى المؤسسات المالية في المنطقة.

• قاعدة متينة لرأس المال:

ارتفعت حقوق المساهمين بنسبة ١٢,٦% لتبلغ ٤٨,٠ مليار ريال في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢, كما أنّ معدل كفاية رأس المال بلغ ٢١,٠% في نهاية عام ٢٠١٢, وهو معدل أعلى بكثير من متطلبات مصرف قطر المركزي.

ولجنة بازل, وتركز سياسة المجموعة في المحافظة على قاعدة متينة لرأس المال لدعم استراتيجيتها المستقبلية.

وفي نفس الإطار، نجحت مجموعة (QNB) في تحقيق عائد قوي للمساهمين، حيث بلغ معدل العائد على حقوق المساهمين ٢٠,٥% لعام ٢٠١٢، في حين ارتفع العائد على السهم إلى ١١,٩ ريال مقارنة مع ١١,٣ ريال لعام ٢٠١١.

• تصنيف إئتماني مرتفع:

تعكس التصنيفات الإئتمانية القوية للمجموعة دورها الريادي في القطاع المصرفي والجودة العالية لأصولها، علاوة على قدرتها على تحقيق نمو متواصل في كافة أنشطتها، وقد تمّ تأكيد هذه التصنيفات خلال عام ٢٠١٢ من قِبَل مؤسسات التصنيف الإئتماني كابيتال انتلجنس وفيتش وموديز وستاندرد آند بورز، وتحافظ المجموعة على واحدة من أفضل التصنيفات الإئتمانية بين المؤسسات المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث تمّ تأكيد تصنيفاتها الإئتمانية عقب الإعلان عن اتفاق الاستحواذ علي حصة بنك سوسيتيه جنرال في البنك الأهلي سوسيتيه جنرال - مصر، مما يعكس الثقة في استراتيجيتها وإدارة خططها التوسعية، كما أنّ التصنيف الإئتماني المرتفع للمجموعة وجودة أصولها المتميزة جعلتها ضمن أكثر ٥٠ مؤسسة مالية أماناً على مستوى العالم في قائمة مجلة "غلوبال فاينانس".

• توسعات هامة على صعيد التواجد الخارجي:

قامت مجموعة (QNB) خلال عام ٢٠١٢ باستكمال عدد من الصفقات المهمة لتعزيز تواجدها في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وكان أهمّ هذه الصفقات هو الاتفاق مع بنك سوسيتيه جنرال للاستحواذ على كامل حصته البالغة ٧٧,١٧% في البنك الأهلي سوسيتيه جنرال - مصر، وهو ثاني أكبر بنك خاص في مصر، كما انتهى البنك أيضاً من عملية الاستحواذ على حصة تبلغ ٤٩% من مصرف التجارة والتنمية، وهو البنك الرائد في القطاع المصرفي الخاص في ليبيا، وقامت المجموعة بزيادة حصتها في عدد من المؤسسات الزميلة، بما في ذلك حصتها في البنك التجاري الدولي في دولة الإمارات العربية المتحدة من ٢٤% إلى ٤٠%، بالإضافة إلى زيادة حصتها في مصرف المنصور في العراق من ٢٣% إلى ٥١%.

ويتواجد مجموعة (QNB) حالياً في ٢٤ دولة تتوزع في قارات آسيا وأوروبا وإفريقيا، أصبحت في وضع قوي يؤهلها لتحقيق رؤيتها لتصبح العلامة المصرفية المتميزة في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا بحلول عام ٢٠١٧.

• عمليات ناجحة لتنويع مصادر التمويل:

طرحت مجموعة (QNB) إصدارين للسندات ضمن برنامج الدين متوسط المدى خلال عام ٢٠١٢، حيث بلغت قيمة كل إصدار ١,٠ مليار دولار وبأسعار فائدة مميزة. وفي إطار جهود تنويع قاعدة المستثمرين، تم إطلاق برنامج لندن لشهادات الإيداع خلال العام ٢٠١٢ بنجاح، كما حصل البنك على قرض مجمع بقيمة ١,٨ مليار دولار لمدة ثلاث سنوات وبمعدل فائدة تنافسي.

• **خدمات ومنتجات مصرفية مبتكرة:**

قامت مجموعة (QNB) خلال عام ٢٠١٢ بتقديم العديد من المنتجات والخدمات الجديدة والتي لاقت ترحيباً من قبل عملاء البنك، ومن بين هذه الخدمات تعزيز الخدمات المصرفية باستخدام الهاتف الجوال والتي تمكن عملاء المجموعة من تحويل هواتفهم الجوال إلى بطاقات ائتمانية، وقد حصلت هذه الخدمات على عدة جوائز، وفي إطار توسيع الأدوات الاستثمارية المتاحة للعملاء، قامت المجموعة بإطلاق صندوق (QNB) للاستثمار في أدوات الدخل الثابت وصندوق الاستثمار في الأسهم المدرجة في أسواق البرازيل وروسيا والهند والصين وقطر والذي يتيح للعملاء فرصة الاستثمار في أسواق الأسهم في الدول الناشئة.

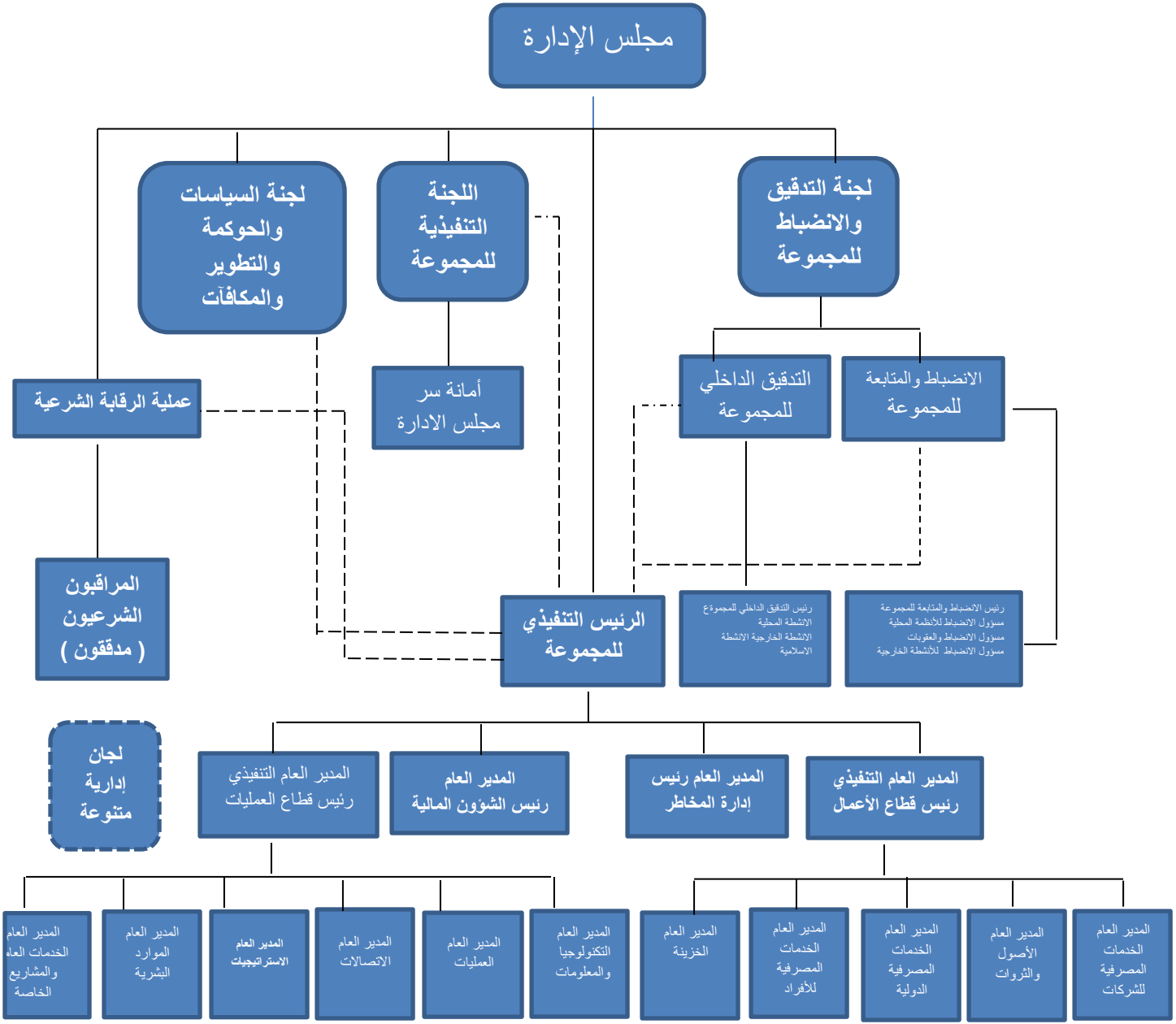
• **استمرار التركيز على تطوير فريق العمل:**

يوصل البنك التركيز على توظيف المواطنين القطريين وتوفير برامج تدريب متخصصة لتطوير مهاراتهم، وتم استقطاب أكثر من ٢٥٠ موظف قطري خلال عام ٢٠١٢، الأمر الذي أدى إلى وصول نسبة التقطير في البنك إلى أكثر من ٥٠٪، وهو أعلى معدل بين المؤسسات المالية في دولة قطر.

الجدول رقم (٢/٧) مجلس إدارة بنك قطر الوطني

الرقم	الاسم	المنصب
١	سعادة السيد/ يوسف حسين كمال	رئيس مجلس الإدارة
٢	سعادة الشيخ/ جاسم بن عبد العزيز آل ثاني	نائب رئيس مجلس الإدارة
٣	سعادة الشيخ/ حمد بن جبر آل ثاني	عضو
٤	سعادة الشيخ/ حمد بن عبدالله آل ثاني	عضو
٥	السيد/ أحمد محمد أحمد السيد	العضو المنتدب
٦	السيد/ بدر عبدالله درويش فخرو	عضو
٧	السيد/ راشد مسفر الهاجري	عضو
٨	السيد/ علي حسين علي السادة	عضو
٩	السيد/ فهد محمد بوزير	عضو
١٠	السيد/ منصور ابراهيم آل محمود	عضو

الشكل رقم (٢/٢) الهيكل التنظيمي لمجموعة (QNB)



القوائم المالية لبنك قطر الوطني

الجدول رقم (٢/٨) بيان المركز المالي الموحد كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢

٢٠١١ ألف ريال قطري	٢٠١٢ ألف ريال قطري	الموجودات
١٠,٢٧٩,١٣٠	١٩,٨٢٩,٥٧٦	نقد وأرصدة لدى البنوك المركزية
٣٨,٥٦٥,٥٥٤	٣٧,٠٢١,٧٤٣	أرصدة لدى بنوك
١٩٣,٩٤٣,٢٢٧	٢٤٩,٩٣٦,٣٤١	قروض وسلف للعملاء
٥٠,٣٨٢,٦٠٩	٥٠,٠٤٧,٩٢٤	إستثمارات مالية
٤,٧٠٣,٢٦٠	٥,٧٩٥,٣٠٧	إستثمارات في شركات زميلة
٩٧٩,٠٥٩	٩٥٧,٠٥٦	عقارات ومعدات
١٤١,٩٥٥	٢٦١,٢١٦	موجودات غير ملموسة
٢,٩٦٠,٥٣٧	٣,٠٠٤,٦٦٩	موجودات أخرى
٣٠١,٩٥٥,٣٣١	٣٦٦,٨٥٣,٨٣٢	إجمالي الموجودات
		المطلوبات
٣٩,٤٨٢,٤٣٥	٢٢,٢٠١,٧٧٠	أرصدة من بنوك
٢٠٠,١٢٢,٨٣٧	٢٧٠,٠٣٩,٩٦١	ودائع عملاء
٥,٤١٩,١٦٠	١٢,٦٧٤,٧٠٦	سندات دين
٦,٧٣٢,٤٨٣	٦,٨٣٦,٣٧٦	قروض أخرى
٧,٥٦٣,١١٢	٧,١١٢,٣٢٧	مطلوبات أخرى
٢٥٩,٣٢٠,٠٢٧	٣١٨,٨٦٥,١٤٠	إجمالي المطلوبات
		حقوق الملكية
٦,٣٦١,١٧٧	٦,٩٩٧,٢٩٤	رأس المال
٢١,١٧٨,٥٤٩	٢٣,٠٨٦,٩٠٢	إحتياطي قانوني
١,٦٠٠,٠٠٠	١,٧٥٠,٠٠٠	إحتياطي مخاطر
٤٩٦,٩٥٨	٤١١,٤٠٣	إحتياطي القيمة العادلة
(١٨٩,٢٨٢)	(٦٤٠,٤٦٣)	إحتياطي تحويل عملات أجنبية
١,٧٨٦,٦٣٤	١,٧٥١,١٧٤	إحتياطيات أخرى
١٠,٧٨٦,٧١٤	١٣,٧٢١,٥٢٢	أرباح مدورة
٤٢,٠٢٠,٧٥٠	٤٧,٠٧٧,٨٣٢	إجمالي حقوق الملكية العائدة إلى مساهمي البنك
٦١٤,٥٥٤	٩١٠,٨٦٠	حقوق غير المسيطرين
٤٢,٦٣٥,٣٠٤	٤٧,٩٨٨,٦٩٢	إجمالي حقوق الملكية
٣٠١,٩٥٥,٣٣١	٣٦٦,٨٥٣,٨٣٢	إجمالي المطلوبات وحقوق الملكية

الجدول رقم (٢/٩) بيان الدخل الموحد عن السنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢

٢٠١١ ألف ريال قطري	٢٠١٢ ألف ريال قطري	
١٠,٦٩٤,٥٧٣	١٢,٣٤٢,٤٦٨	إيرادات الفوائد
(٢,٨٩٥,٧٤٥)	(٣,١٩٢,٧٣٧)	مصرفوات الفوائد
٧,٧٩٨,٨٢٨	٩,١٤٩,٧٣١	صافي إيرادات الفوائد
١,٣٩٣,٠٤٤	١,٤٢٩,١٩٧	إيرادات عمولات ورسوم
(٩٦,٠٤٢)	(١٢٤,٣٩٤)	مصرفوات عمولات ورسوم
١,٢٩٧,٠٠٢	١,٣٠٤,٨٠٣	صافي إيرادات عمولات ورسوم
٥١٥,١٠٤	٥٩٨,٤٤١	أرباح صرف عملات أجنبية
٣٧٠,٩٣٥	١٧٥,٨٥٢	إيرادات إستثمارات مالية
٣٦,٠٦٦	٩,٤٥٥	إيرادات تشغيلية أخرى
١٠,٠١٧,٩٣٥	١١,٢٣٨,٢٨٢	صافي الإيرادات التشغيلية
(٨٣٤,١٢٧)	(١,٠٧٨,٧٥٦)	تكاليف الموظفين
(١٨٩,٩٧٢)	(١٨٥,٦٦٥)	إستهلاكات
٣٢,٣٤٤	(٢٢,٩٨١)	خسائر إنخفاض في قيمة إستثمارات مالية، بالصافي
(١,٠٣٤,٧٦٧)	(١,٠٥٥,٩٥٦)	خسائر إنخفاض في القروض والسلف للعملاء، بالصافي
(٥٧٩,٩٦٧)	(٦٦٧,٩٤٢)	مصرفوات أخرى
(٢,٦٠٦,٤٨٩)	(٣,٠١١,٣٠٠)	
١٦٦,١٥٧	٢٥٢,٩٧٨	الحصة من نتائج شركات زميلة
٧,٥٧٧,٦٠٣	٨,٤٧٩,٩٦٠	أرباح السنة قبل الضريبة
(٢٣,٦٠٦)	(٥٦,٩٢٠)	مصرفوف الضريبة
٧,٥٥٣,٩٩٧	٨,٤٢٣,٠٤٠	أرباح السنة
٧,٥٠٨,٩٧٠	٨,٣٣٨,٨٢٢	مساهمي البنك
٤٥,٠٢٧	٨٤,٢١٨	حقوق غير المسيطرين
٧,٥٥٣,٩٩٧	٨,٤٢٣,٠٤٠	أرباح السنة
١١,٣	١١,٩	عائد السهم من الأرباح الأساسية والمعدل (ريال قطري)

الجدول رقم (٢/١٠) بيان الدخل الشامل الموحد عن السنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢

٢٠١٢ ألف ريال قطري	٢٠١١ ألف ريال قطري	
٨,٤٢٣,٠٤٠	٧,٥٥٣,٩٩٧	أرباح السنة
(٤٥١,١٨١)	(١٢٤,٣٧٠)	بنود الدخل الشامل الأخرى، صافي بعد الضريبة
(٣٥,٤٦٠)	(١٠,٩٢١)	فروق تحويل عملات أجنبية من عمليات تشغيلية أجنبية
(٤,٩٠٣)	(١,٩٦٥)	الحصة من بنود الدخل الشامل الأخرى من الإستثمار في شركات زميلة
٢٥,٤٤٨	١٠٤,٥٢٢	الجزء الفعال من التغيرات في القيمة العادلة لتحوطات التدفق النقدي الإستثمارات المالية المتوفرة للبيع
(١٠٦,١٠٠)	(٣٠٦,٠٠٣)	صافي التغير في القيمة العادلة
(٥٧٢,١٩٦)	(٣٣٨,٧٣٧)	صافي المحول إلى قائمة الدخل
٧,٨٥٠,٨٤٤	٧,٢١٥,٢٦٠	اجمالي بنود الدخل الشامل الأخرى، صافي بعد الضريبة
٧,٧٦٦,٦٢٦	٧,١٧٠,٢٣٣	اجمالي الدخل الشامل للسنة
٨٤٤,٢١٨	٤٥٠,٢٧	ويعود إلى:
		مساهمي البنك
		حقوق غير المسيطرين
٧,٨٥٠,٨٤٤	٧,٢١٥,٢٦٠	اجمالي الدخل الشامل للسنة

الجدول رقم (٢/١١) بيان التدفقات النقدية الموحد عن السنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٢

٢٠١١ ألف ريال قطري	٢٠١٢ ألف ريال قطري	التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل
٧,٥٧٧,٦٠٣	٨,٤٧٩,٩٦٠	صافي الأرباح قبل الضرائب
		التعديلات:
(١٠,٦٩٤,٥٧٣)	(١٢,٣٤٢,٤٦٨)	إيرادات الفوائد
٢,٨٩٥,٧٤٥	٣,١٩٢,٧٣٧	مصروفات الفوائد
١٨٩,٩٧٢	١٨٥,٦٦٥	إستهلاكات
١,٠٣٤,٧٦٧	١,٠٥٥,٩٥٦	مخصص تدني قيمة القروض والسلف
(٣٢,٣٤٤)	٢٢,٩٨١	صافي خسائر تقييم استثمارات مالية
٩,٧٣٠	١١,٣١١	مخصصات أخرى
(٥٩,٢٨٩)	(٦٤,٠٩٦)	توزيعات أرباح من استثمارات متاحة للبيع
(٣١١,٦٤٦)	(١١١,٧٥٦)	أرباح بيع استثمارات مالية
٣,٤٥٥	٣,٧٣٠	إطفاء موجودات غير ملموسة
(٢٧,٧١٧)	(١٧٩,٧٨٨)	إطفاء علاوات أو خصومات استثمارات مالية
(٥٥,٦٢٣)	(١٣٥,٧٧٨)	صافي حصة المجموعة من أرباح استثمارات في شركات زميلة
٥٣٠,٠٨٠	١١٨,٤٥٤	
		التغير في:
(١٠,١٤٠,١٣٧)	(١,٣١٣,٦٠٦)	أرصدة لدى بنوك
(٦٢,٤٩٣,٣٠٤)	(٥٦,٨٣٠,٨٧٠)	سلف وقروض للعملاء
٥٤٤,٢٠٨	١٧٢,٢٢٣	موجودات أخرى
٢٥,١٣١,٨٥٠	(١٧,٢٨٠,٦٦٥)	أرصدة للبنوك
٣٣,٥٩٧,٤٢٨	٦٩,٦٢٣,٩٤١	ودائع العملاء
٦٢٠,٠١٢	٦٦٣,٨٣٤	مطلوبات أخرى
(٣,٠٨٣,٨٦٣)	(٤,٨٤٦,٦٨٩)	صافي التدفقات المستخدمة في العمليات
١٠,٤٤١,٥٣٩	١١,٨١٢,٣٣٤	فوائد مستلمة
(٢,٧٤٤,١٨٧)	(٤,٧٩٨,٠٨٤)	فوائد مدفوعة
٥٩,٢٨٩	٦٤,٠٩٦	توزيعات مستلمة
(١٤,٧٠٦)	(٣٢,٢٤٤)	ضريبة دخل مدفوعة
(٣,٣٧٩)	(٦,٤٥٢)	مخصصات أخرى مدفوعة
٤,٦٥٤,٦٩٣	٢,١٩٢,٩٦١	صافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل

الجدول رقم (٢/١٢) التدفقات النقدية من أنشطة الإستثمار

(٣٢,٦٨٣,٣١٥)	(٣٠,٣٦٨,٠٠٨)	مشتريات إستثمارات مالية
٦,٥٦٠,٤٨٧	٣١,٢١٥,٨٤٨	متحصلات من بيع أو إسترداد إستثمارات مالية
(١٧,٨٧٣)	(١,٠٧٠,٢١٧)	إستثمارات في شركات زميلة
١٤٠,١٩٥	(٧٦,١٧٧)	شراء شركه تابعة, صافي بعد النقدية وما في حكمها
(٢٦١,٨٤٤)	(٢٢١,٧٣١)	مدفوعات لشراء عقارات ومعدات
<u>١,٣٨٥</u>	<u>٢,٤٢٠</u>	متحصلات من بيع عقارات ومعدات
(٢٦,٢٦٠,٩٦٥)	(٥١٧,٨٦٥)	صافي التدفقات النقدية المستخدمة في أنشطة الإستثمار
		التدفقات النقدية من أنشطة التمويل
١٢,٧٢٢,٣٥٤	-	متحصلات من إصدار أسهم
-	٧,٢٤١,٨٢٨	متحصلات من إصدار سندات
-	٨٥,٠٨٨	متحصلات من قروض أخرى
<u>(١,٩٥٥,٠١٤)</u>	<u>(٢,٥٤١,٧١٣)</u>	أرباح موزعة
١٠,٧٦٧,٣٤٠	٤,٧٨٥,٢٠٣	صافي التدفقات النقدية من أنشطة التمويل
(١٠,٨٣٨,٩٣٢)	٦,٤٦٠,٢٩٩	صافي الزيادة / (النقص) في النقدية وما في حكمها خلال السنة
٧٠,١٩٤	٢٣٢,٧٣٠	أثر التغير في أسعار الصرف
<u>٥٢,١٧٢,٤٣٢</u>	<u>٤١,٤٠٣,٦٩٤</u>	رصيد النقدية وما في حكمها في ١ يناير
٤١,٤٠٣,٦٩٤	٤٨,٠٩٦,٧٢٣	النقدية وما في حكمها كما في ٣١ ديسمبر

المطلب الثاني - البنك التجاري:

نبذة تاريخية: (١)

تأسس البنك التجاري عام ١٩٧٥ كأول بنك تجاري خاص في قطر، وقد حقق البنك نمواً مستمراً تماشياً مع النمو في قطر ليعكس قيم الوطن ويساهم في عملية التطوير والإبتكار، ويملك البنك التجاري القطري مجموع أصول بقيمة ٧٠,٤ مليار ريال قطري كما في ٣٠ سبتمبر ٢٠١١. وكنك تجاري شامل

(١) تم الاعتماد في هذا المطلب على البيانات الواردة في موقع البنك على الشبكة العنكبوتية وعلى التقارير السنوية.

الخدمات، يقدم البنك التجاري مجموعة كاملة من الخدمات المصرفية للمؤسسات والأفراد، وخدمات الاستثمار، كما يمتلك الامتيازات الحصرية لداينرز كلوب في قطر وعمان، وتضم شبكة البنك في أنحاء الدولة ٣٤ فرعاً بخدمات كاملة و ١٤٨ جهاز صراف آلي.

حقق البنك الأرباح سنة تلو الأخرى منذ عام ١٩٧٥ وواصل الاستثمار في تطوير الكفاءات والتكنولوجيا ورأس المال البشري بالإضافة إلى خلق قاعدة رأس مال قوية، الأمر الذي من شأنه أن يساعد على الاستمرار في النماء.

ساهمت استراتيجية التتويج الناجحة للبنك التجاري في توسيع انتشاره في دول مجلس التعاون الخليجي من خلال الشراكة الاستراتيجية مع البنوك الزميلة؛ البنك الوطني العماني في سلطنة عمان، والبنك العربي المتحد في دولة الإمارات العربية المتحدة. يعد البنك الوطني العماني ثاني أكبر بنك في سلطنة عمان بإجمالي أصول بلغت ٢,١ مليار ريال عماني في ٣٠ سبتمبر ٢٠١١، وله ٦٩ فرعاً في سلطنة عمان، ٣ فروع في مصر وفرع واحد في أبو ظبي، أما البنك العربي المتحد ومقره الرئيسي في الشارقة، فقد بلغ مجموع أصوله ٩,٧ مليار درهم إماراتي في ٣٠ سبتمبر ٢٠١١ ويقوم بتشغيل ١٤ فرعاً في الإمارات العربية المتحدة.

والبنك مدرج في بورصة قطر، وكان أول بنك قطري يدرج شهادات الإيداع العالمية وكذلك السندات في بورصة لندن، بالإضافة إلى ذلك فإنّ سندات البنك التجاري بالفرنك السويسري التي تمّ إصدارها في ديسمبر ٢٠١٠، والمدرجة في بورصة سيكس السويسرية، هي أول سندات عامة يتمّ إصدارها من قبل بنك قطري في سويسرا.

يكرس البنك جهوده لدعم المجتمع القطري والبنية التحتية الاجتماعية من خلال البرامج المتعددة للرعاية الاجتماعية إلى جانب رعاية الفعاليات المختلفة مثل بطولة قطر ماسترز للجولف.

التطور التاريخي للبنك التجاري منذ عام ١٩٧٥:

- ١٩٧٥م: تأسيس البنك التجاري كأول بنك خاص في قطر.
- اعتماد الكمبيوتر في نظام المحاسبة؛ القروض الشخصية وقروض السيارات.
- ١٩٨٨م: منح امتياز بطاقة داينرز كلوب إلى قطر، وبطاقة كريست.
- ١٩٩١م: تقديم أجهزة نقاط البيع.
- ١٩٩٢م: وساطة في الأسهم القطرية، بطاقات السحب الآلي سيرس مايمستر، البطاقة الائتمانية فيزا، PSI للاستشارات من قبل مؤسسة لوييو المتحدة.
- ١٩٩٥م: خدمات التمويل، تداول العملات الأجنبية والسبائك، التحالف الاستراتيجي مع شركة فيديليتي للاستثمار.

- ١٩٩٦م: البنك التجاري القطري الأول الذي ينال ترخيص وساطة في سوق الدوحة للأوراق المالية، إطلاق خطط التوفير في البنك التجاري، مركز الإتصالات.
- ١٩٩٧م: محفظة "تجاري" المضمونة، منح امتياز بطاقة داينرز إلى مصر.
- ١٩٩٨م: محفظة "تجاري" المضمونة ٢، برنامج مكافآت بطاقة داينرز ، برنامج المسافر الدائم فالكون - لحاملي بطاقات فيزا ، تداول العقود الآجلة في العملات والسبائك.
- ١٩٩٩م: محفظة "تجاري" المضمونة ٣، محفظة "تجاري" المضمونة ٤، كتيّب داينرز لسداد الديون، منح امتياز بطاقات داينرز كلوب إلى البحرين، سوريا، اليمن والسودان، طرح موقع البنك التجاري وداينرز الإلكتروني، إطلاق "كلوب كي" والخدمات الإلكترونية عبر الإنترنت.
- ٢٠٠٠م: البنك التجاري يصنع التاريخ برعايته الرئيسة لبطولة البنك التجاري لسباق الدراجات النارية.
- ٢٠٠٤م: تحالف استراتيجي مع مصرف عمان الوطني.
- ٢٠٠٥م: البنك التجاري يوقع اتفاقية ليصبح أحد الرعاة الرئيسيين لبطولة قطر ماستر للغولف.
- ٢٠٠٦م: تحالف استراتيجي مع البنك العربي المتحد، البنك التجاري الراعي الرئيسي لبطولة قطر ماستر للغولف.
- ٢٠٠٧م: تم تصنيف ستاندرد أند بورز للبنك التجاري يعكس الأداء الممتاز للبنك.
- ٢٠٠٨م: البنك التجاري يعلن عن أرباح قياسية للنصف الأول من عام ٢٠٠٨.
- ٢٠٠٩م: تم افتتاح البنك التجاري بلازا، المقر الرئيسي الجديد للبنك التجاري في ١٣ مايو من قبل معالي الشيخ حمد بن جاسم بن جبر آل ثاني رئيس الوزراء ووزير الخارجية، يظهر المبنى المؤلف من ٢٠ طابقاً أفضل الممارسات في معايير التصميم والإستدامة.
- ٢٠٠٩م: البنك التجاري يطلق الخدمات المصرفية عبر الجوال، البنك التجاري يوقع شراكة استراتيجية مع كلية متبروليتان لندن للأعمال، البنك التجاري يطلق سندات بالفونك السويسري، البنك التجاري يفوز بجائزة "جي بي مورجان لتقدير الجودة" للأداء الممتاز للسنة السادسة على التوالي.
- ٢٠١٠م: تم إقامة مشروع مشترك مع شركة قطر للتأمين باسم "مصون لخدمات التأمين" ويتم من خلالها توفير التأمين المصرفي لعملاء البنك التجاري، البنك التجاري يتسلم جائزة سيتي بنك للأداء المتميز ٢٠١١ في المدفوعات الإلكترونية الدولية ، البنك التجاري يصبح أول بنك في قطر يحصل على "شهادة أمان بطاقة بي سي أي" ذات القيمة المتميزة.
- البنك التجاري يوقع اتفاقية شراكة في برنامج "الضمين" في بنك قطر للتنمية حول تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة دعماً لرؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠.
- ٢٠١١م: البنك التجاري يفوز بجائزة "جي بي مورجان لتقدير الجودة" للأداء الممتاز للسنة السابعة على التوالي.

الخدمات التكنولوجية:

خدمة أجهزة الصراف الآلي من البنك التجاري تلبى كافة المتطلبات المصرفية اليومية على مدار ٢٤ ساعة، وذلك من خلال مواقع مُلائمة تغطي أغلب مناطق الدولة.

خدمة أجهزة الصراف الآلي المتوفرة هي:

١. السحوبات النقدية.
٢. الإيداعات النقدية.
٣. الاستفسار عن الرصيد.
٤. الحصول على كشف حساب مُختصر.
٥. طلب دفتر شيكات.
٦. تغيير الرقم السري.
٧. الاستفسار عن رصيد بطاقة الإئتمان الخاصة بالبنك التجاري.

الخدمات الإلكترونية:

الخدمات المصرفية عبر الإنترنت سهلة وبسيطة وتمكّن المشترك من معرفة الآتي:

١. الاطلاع على حسابة وعلى رصيد بطاقة الائتمان وتفاصيل حساب القرض مباشرة وعلى تفاصيل معاملته المصرفية.
٢. دفع فواتير بطاقة الإئتمان وإجراء التحويلات من حساب لآخر.
٣. دفع فواتير "كيوتل" و فواتير كهرباء.
٤. دفع رسوم المدرسة والنادي عبر الإنترنت.
٥. طلب دفاتر شيكات.
٦. التواصل مع موظفي خدمة العملاء عن طريق البريد الإلكتروني.
٧. طلب أي منتج من منتجات البنك القطري.
٨. الاطلاع على نسب تحويل العملات الاجنبية.

الخدمة الهاتفية:

تتيح الخدمة المصرفية للمشارك عبر الهاتف القيام بما يلي

١. التأكد من أرصدة الحسابات.
٢. مراجعة آخر عمليات مصرفية تمّ القيام بها.
٣. الاطلاع على المبالغ المستحقة والمتوفرة للبطاقات الإئتمانية.
٤. تحويل الأموال بين حسابات البنك التجاري.
٥. طلب كشف حساب عن طريق الفاكس.
٦. دفع فواتير البطاقات الإئتمانية / فواتير الخدمات.

٧. تنشيط البطاقات الإئتمانية أو بطاقة الصراف الآلي.

التدريب والتطوير: لدى البنك التجاري العديد من البرامج التدريبية لتطوير الموظفين سواء القدامى أم الذين التحقوا بالبنك مؤخراً، كما يوجد لديهم برامج تطويرية لخريجي الثانوية العامة الذين يرغبون في الانضمام للقطاع المصرفي ومن هذه البرامج الآتي:

❖ برنامج تطوير حديثي التخرج:

١. مدة البرنامج ٣ سنوات.
٢. التدريب في خمسة أماكن مختلفة في البنك والحصول على فرصة التخصص في المجال المفضل.
٣. فرص الترقية كل سنة لتولي منصب مدير عند انتهاء البرنامج.
٤. تدريب فني في جميع المجالات الرئيسية المصرفية خلال مدة البرنامج.
٥. معسكر شتوي سنوي لتعزيز المهارات القيادية ومهارات الاتصال وروح الفريق.
٦. تخصيص زميل من البنك لمساعدة المتدربين خلال المراحل الأولى.
٧. جلسات إرشادية وتوجيهية من قدامى الموظفين.
٨. فريق متخصص لتخطيط المستقبل المهني للمتدربين.

❖ برنامج فريق الثانوية العامة:

١. مدة البرنامج من ٣ - ٦ شهور من التدريب المكثف في كلية شمال الأطنطي في قطر.
٢. تخصيص زميل من البنك للمساعدة خلال الفترة الأولى.

❖ برنامج الدبلوم المصرفي:

١. مدة البرنامج ١٢ شهر دوام جزئي.
٢. مزيج من التدريب العملي والنظري في كلية شمال الأطنطي في قطر.
٣. مهارات إشرافيه وقيادية.
٤. تمنح شهادة الدبلوم عند إكمال مدة البرنامج بنجاح.

❖ برنامج الطلاب الجامعيين:

١. خبرة عملية من ٤ - ٨ أسابيع.
٢. تدريب تعريفي.
٣. مؤتمر صيفي.
٤. رواتب مجزية.

❖ برنامج تدريب طلاب المدارس الثانوية:

١. شهر واحد من الخبرة العملية.

٢. الدعم والمساعدة من فريق متخصص في التطوير الوظيفي.

❖ برنامج القيادة التنفيذية:

١. برنامج تعليمي مصمم خصيصاً مدته ١٨ شهراً في كليات إدارة الأعمال المعروفة على المستوى العالمي.
٢. يتم تدريس قسم واحد في أحد المراكز المالية الأوروبية (استضافت لندن برنامج ٢٠١١).
٣. بناء مهارات قيادية فاعلة.
٤. التركيز على المهارات الأساسية اللازمة لقيادة بنك متميز في منطقة الخليج العربي.
٥. النصح لكل فرد على انفراد فيما يخص المستقبل المهني والتطوير.

❖ برنامج القيادة المكثف:

١. التوجيه من الرئيس التنفيذي للمجموعة.
٢. المزج بين " الأدوار الواقعية " وأدوار المشروع من خلال الوظائف الرئيسية في البنك ووحدات الأعمال الاستراتيجية.
٣. التطوير على مستوى عالمي من خلال كليات الإدارة العريقة.
٤. مهمة دولية لمدة سنة واحدة.
٥. تطوير شخصي مستدام وتوجيه فيما يخص المستقبل الوظيفي.

تطوير الموظفين:

يعتبر موظفو البنك التجاري من أهم أصول البنك ويلتزم البنك بالتأكد من إتاحة الفرصة لجميع الموظفين لتحقيق الإنجازات والنمو على الصعيدين الشخصي والمهني ، وهو يشجع المواطنين القطريين على المشاركة في برامج التدريب المحلية والعالمية في مجال الإدارة، وخلال العام ٢٠١١ وقر البنك لموظفيه أكثر من ١٨,٠٠٠ ساعة تدريب مباشر و ٢,٠٠٠ ساعة من التعليم الإلكتروني، وأنهى تسعة موظفين دورة في الخدمات المصرفية الخاصة، وحصل ٢٠ موظف على شهادات من برنامج أوميجا لتطوير المهارات الإنتمانية.

قام البنك بإنشاء شراكة استراتيجية مع كلية إدارة الأعمال بجامعة لندن ميتروبوليتان مما خلق عدة مجالات لتطوير الموظفين القطريين الذين يظهرون قدرات وطموحات خاصة، وقد أنهت المجموعة الأولى من الموظفين برنامج القيادة التنفيذية بنجاح خلال عام ٢٠١١.

تعتبر رعاية القوى العاملة المتحفزة لدعم نمو وتطوير دولة قطر من الأهداف الأساسية للبنك التجاري، وقد استقبل البنك أكثر من ١١٠ متدرجاً خلال العام منهم ٥٩ مواطن قطري.

عزز البنك تركيزه على تأهيل الموظفين القطريين للقيام بأدوار قيادية ومواصلة اجتذاب وتطوير الشباب القطري المؤهل من خلال برامج التدريب التي يقوم بتنظيمها، وبالإضافة إلى ذلك يعتمد البنك سياسة تكافؤ الفرص ويلتزم بتجهيز جميع موظفيه بالمهارات والمعارف المناسبة من خلال برامج التعلم والتطوير للتأكد من أنّ كل موظف في البنك قادر على التفوق على توقعات العملاء، وفي نوفمبر الماضي أطلق البنك التجاري برنامج الزمالة المصرفية مع كلية شمال الأطلسي - قطر الوكيل العالمي، وتهدف هذه المبادرة إلى تدريب الموظفين القطريين الشباب لشغل مناصب في الفروع.

التصنيف:

يتمتع البنك بتصنيفات ائتمانية هي "A" من وكالة فيتش و "A1" من وكالة موديز و "A-" من وكالة ستاندرد اند بورز، وتشير هذه التصنيفات إلى الحفاظ على التوازن بين نمو أرباح قوية وإدارة فعالة للمخاطر ورأس مال قوي، ويؤكد الأداء المالي القوي بأنّ البنك يتمتع بمكانة جيدة لمواجهة التحديات بثبات.

الحوكمة في البنك التجاري:

يتبنى البنك التجاري مجموعة من الممارسات الحازمة في إطار حوكمة الشركات تحدد حقوق المساهمين ومجلس الإدارة والمدراء ومسؤولياتهم لضمان فاعلية الرقابة والإدارة في البنك بهدف تعزيز حقوق المساهمين.

يلتزم البنك بإرشادات الحوكمة للبنوك والمؤسسات المالية الصادرة عن مصرف قطر المركزي (دليل إرشادات الحوكمة) ونظام الحوكمة للشركات المساهمة المدرجة في الأسواق الخاضعة لهيئة قطر للأسواق المالية (نظام هيئة قطر للأسواق المالية)، بالإضافة إلى ذلك يسعى البنك إلى اعتماد أفضل الممارسات الدولية في إطار حوكمة الشركات، على سبيل المثال لا الحصر، الممارسات المعتمدة من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، وبنك التسويات الدولية (BIS)، ومؤسسة التمويل الدولية (IF).

إنّ أسهم البنك - المتمثلة بإيصالات الإيداع الدولية - مدرجة في بورصة لندن، أمّا سندات المديونية التي يصدرها أو يضمنها البنك فمدرجة في بورصة لندن وبورصة سيكس السويسرية، مع التأكيد على التزام البنك بقواعد الإدراج المعتمدة من قبل هذه البورصات بالإضافة إلى قواعد إدراج بورصة قطر.

يحرص البنك دائماً على تحمل مسؤولياته تجاه الأطراف المعنية بالبنك (أي شخص له مصلحة في البنك بمن في ذلك المساهمين والعملاء والموظفين والدائنين)، فقد أعتمد مجلس الإدارة ووافق على معايير تشكل الأسس العملية لحوكمة الشركات، ويقوم المجلس بمراجعة هذه المعايير دورياً لضمان التزام البنك بأفضل ممارسات الحوكمة ولتشكل هذه الممارسات أساساً للرقابة والإدارة الفاعلتين في البنك.

لجان مجلس الإدارة:

يقوم مجلس الإدارة بتعيين أعضاء لجان المجلس ويكون لكل لجنة وصفاً مكتوباً لنطاق أعمالها وواجباتها وصلاحياتها حسب ما يقرره المجلس ولجان المجلس الدائمة هي:

١. لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة:

تتألف اللجنة من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة أحدهم نائب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، وينص نظام اللجنة على أن تتولى المسؤولية عن:

أ. جميع جوانب إدارة المخاطر بالبنك شاملة على سبيل المثال لا الحصر، مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر السيولة، ومخاطر السمعة.

ب. وضع السياسات والمعايير وآليات الرقابة على جميع المسائل المتعلقة بالمخاطر والإشراف على جميع مخاطر البنك من خلال لجنة المخاطر المنبثقة عن الإدارة التنفيذية ويجب على اللجنة الاجتماع أربع مرات على الأقل في السنة.

٢. لجنة السياسات والاستراتيجيات:

تتألف اللجنة من خمسة أعضاء من مجلس الإدارة أحدهم رئيس مجلس الإدارة ونائبة والعضو المنتدب و(الرئيس التنفيذي)، وينص نظام اللجنة على أن تتولى مسؤولية الموافقة على جميع الاستراتيجيات والخطط والميزانيات / الأهداف والسياسات والإجراءات والنظم ومراجعة أداء البنك فيما يتعلق بكل من الجوانب آفة الذكر، كما تتولى اللجنة مسؤولية تقييم بدلات حضور ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية آخذة في الاعتبار أهداف البنك بعيدة المدى، وتجتمع اللجنة أربع مرات على الأقل في السنة ومرة واحدة على الأقل في كل ربع سنة مالية.

٣. اللجنة التنفيذية المنبثقة عن مجلس الإدارة:

تتألف اللجنة من أربعة أعضاء من مجلس الإدارة أحدهم رئيس مجلس الإدارة ونائبة والعضو المنتدب، وينص نظام اللجنة على أن تتولى مسؤولية:

أ. تناول المسائل التي تحتاج إلى مراجعة من مجلس الإدارة والتي تنشأ خلال الفترات بين اجتماعات مجلس الإدارة.

ب. القيام بدلاً من المجلس بإجراء المراجعة التفصيلية للمعلومات وأنشطة العمليات بما في ذلك تقييم ومنح التسهيلات الائتمانية والموافقة على أنشطة البنك الاستثمارية ضمن الحدود المصرح بها (حسب ما يقتضيه مصرف قطر المركزي وحسب ما تمليه الخطوط الإستراتيجية للمجلس).

ج. المراجعة العامة لجميع الوظائف الرئيسية للمجلس والتنسيق بين لجان المجلس.

٤. لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة:

- تتألف من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة, وينص نظام اللجنة على تولي مسؤولية:
- أ. وضع السياسة الخاصة بجميع شؤون التدقيق والمراجعة.
 - ب. الإشراف على جميع شؤون التدقيق والمراجعة بالبنك.
 - ج. المتابعة والالتزام ومكافحة غسيل الأموال.
 - د. مساعدة المجلس في الاضطلاع بمسؤولياته للإشراف على جودة وسلامة أعمال المحاسبة والتدقيق والرقابة الداخلية وإعداد التقارير المالية بالبنك.

٥. اللجان التنفيذية:

تعمل الإدارة التنفيذية من خلال عدد من اللجان التي تدعم دور الرئيس التنفيذي للمجموعة, ويحدد مجلس الإدارة عدد اللجان التنفيذية ومسؤولياتها, ويحدد الرئيس التنفيذي للمجموعة عدد الأعضاء في كل لجنة وتشمل نشاطات هذه اللجان الأساسية ما يلي:

أ. اللجنة التنفيذية المنبثقة عن الإدارة التنفيذية (EXCO):

يترأسها الرئيس التنفيذي للمجموعة وتجتمع بانتظام شهرياً أو حسب الضرورة مهمتها الأساسية وضع خطة الأعمال والميزانية السنويتين للبنك ومراقبة تطبيقهما.

ب. لجنة المخاطر المنبثقة عن الإدارة التنفيذية (MRC):

تشكل هذه اللجنة أعلى سلطة على المستوى الإداري في كل مسألة تتعلق بالمخاطر ضمن البنك فتقدم التقارير عن كل مسألة تتعلق بسياسة ومحفظة المخاطر إلى لجنة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة, وتراقب اللجنة مستويات المخاطر الائتمانية والتجزئة والتشغيلية لضمان الالتزام باستراتيجيات وسياسات المخاطر المعتمدة من قبل مجلس الإدارة, كما تقوم اللجنة بوضع السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر, وتجتمع اللجنة أربع مرات على الأقل في السنة أو أكثر حسب الضرورة.

ج. لجنة الموجودات والمطلوبات (ALCO):

تتخذ هذه اللجنة القرارات على مستوى السياسات المتعلقة بالموجودات والمطلوبات وإدارة مخاطر السوق بما في ذلك هيكله الميزانية العمومية والتمويل والتسعير والتغطية والاستثمار, وتشمل مهامها الأساسية وضع السياسات المتعلقة بمخاطر السوق ومخاطر السيولة ومخاطر أسعار الفائدة وضمان فعالية تقييم ومراقبة وإدارة هذه المخاطر, ويترأس هذه اللجنة رئيس إدارة الشؤون المالية للمجموعة, وتعد اللجنة اجتماعاً واحداً أو أكثر في الشهر حسب الضرورة وبالأخص في ظل ظروف تشغيلية متقلبة.

د. لجنة إدارة الموجودات الخاصة للمجموعة (GSAM):

الموجودات الخاصة هي موجودات البنك التي تتطلب مراقبة دقيقة لتفادي الخسائر وتعزيز الانتعاش، وتقوم اللجنة بالإشراف على هذه النشاطات ومراجعة السياسات والإجراءات ذات الصلة ومراقبة الإجراءات المتخذة فيما يتعلق بالحسابات ضمن محفظة الموجودات الخاصة، ويتولى رئاسة هذه اللجنة رئيس إدارة الموجودات الخاصة للمجموعة، وتجتمع اللجنة أربع مرات على الأقل في السنة أو أكثر حسب ما يراه الرئيس مناسباً.

٦. سياسة مكافحة غسيل الأموال:

يتبع البنك سياسات وإجراءات ونظم رقابة متطورة مطابقة لأنظمة مصرف قطر المركزي لأكتشاف ومكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب والتداول بناءً على معلومات سرية داخلية والتداول الذاتي الاستغلالي ويقوم البنك بمراجعة هذه الإجراءات باستمرار ويتم اعتمادها من مجلس الإدارة لضمان التطبيق والالتزام المستمرين بأفضل المعايير.

٧. ما بحث عليه البنك ويدعمه:

أ. حقوق الإنسان: احترام حقوق الموظف وحقوق الإنسان الأساسية وحمايته بما يشمل ذلك ضمان بيئة عمل خالية من التمييز وفرص متساوية، والقضاء على العنصرية والتحرش بكل أشكالهما، إضافة إلى ضمان انتظام ساعات العمل والعطل المدفوعة، والتعويض المنصف، ومبدأ التساوي في الأجر نظير التساوي في العمل للذكور والإناث.

ب. سيادة القانون: احترام القوانين المحلية وتعزيز مبادئ العدالة والإنصاف والمساواة .

ج. الشفافية: تعزيز الشفافية في ميادين العمل كافة.

د. الكفاءة العالية: ثقافة عمل الفريق بكفاءة عالية في مناخ تعاوني ومساند، حيث يتم تشجيع الموظفين على تحقيق أقصى إمكاناتهم المهنية.

هـ. قواعد السلوك المهني: العمل بنزاهة وصدق، والالتزام بالسلوك الأخلاقي في جميع العمليات بما في ذلك مكافحة جميع أشكال الفساد، وتطبيق مبادئ الحوكمة الصارمة، ودعم الشفافية في جميع عملياتنا.

٨. مدونة قواعد السلوك:

يعتمد البنك قواعد سلوك تشمل المبادئ التوجيهية التي يعمل بها في إطار ممارسات العمل الأخلاقية، بالإضافة إلى المعايير المتوقعة للسلوك المهني للموظفين في تعاملهم مع العملاء وزملائهم والمجتمع ككل، وتفرض قواعد السلوك المذكورة على جميع موظفي البنك وتغطي المسائل المحددة التالية:

أ. الالتزام بالقوانين والقواعد.

ب. سلوك الموظف.

- ج. القيود المتعلقة بقبول الهدايا والعمولات.
- د. حماية موجودات الشركة واستخدامها بالشكل المناسب.
- هـ. منع التداول بناءً على معلومات داخلية.
- و. علاقة الموظفين بالبنك.
- ز. احترام خصوصية الموظفين.
- ح. احترام حقوق الإنسان ومنع التمييز في مكان العمل.

المسئولية الاجتماعية:

يدعم البنك الكثير من الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية ويقوم بدور فاعل لتشجيع المشاريع والأنشطة الخلاقة والمفيدة للمجتمع، وبالإضافة إلى الدعم الواسع للأنشطة الرياضية والثقافية والخيرية يركز البنك في إطار برنامج المسؤولية الاجتماعية على دعم تنمية الشباب القطري والأنشطة التعليمية ذات العلاقة، ومن خلال هذا الدعم يسعى البنك إلى تقديم ما يزيد عن الرعاية المالية ويلتزم بتنفيذ عدد كبير من الأنشطة الاجتماعية لتطوير قاعدة اجتماعية مستدامة وثابتة، وإتاحة التغيير الإيجابي في المجتمع، والهدف النهائي من أنشطة المسؤولية الاجتماعية بالبنك هي تشجيع العلاقات التي تعزز روح المجتمع بشكل مسؤول من خلال المساهمة في تنمية الدولة ومجتمعاتها وتحقيق المنفعة لأجيال المستقبل في قطر.

السياسة البيئية:

- يلتزم البنك التجاري بحماية الموارد الطبيعية في المجتمع الذي يعمل فيه، كما يلتزم بالإدارة البيئية لضمان عدم إلحاق أي ضرر بالبيئة أثناء أداء العمليات تماشياً مع التزام وإيمان البنك التجاري، كما يسعى جاهداً للتأكد من التزام جميع الإداريين والموظفين بالسياسات البيئية التالية:
- أ. العمل وفق نهج مسؤول بيئياً.
- ب. الالتزام بجميع القوانين والأنظمة البيئية المعمول بها.
- ج. دمج الاهتمامات البيئية في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.
- د. احتواء الوقع البيئي وتقليل التلوث قدر الامكان من خلال اعتماد سبل العمل الإلكتروني غير الورقية.
- هـ. تثقيف الإداريين والموظفين ليتمكنوا من الإشراف على البيئة.
- و. تعزيز الاستخدام الكفاء للموارد وتقليل أو التخلص ما أمكن من النفايات عبر التدوير وإيجاد فرص الاستخدام المتجدد.
- ز. ضمان المعالجة والتخلص من جميع أنواع النفايات بالشكل الصحيح.
- ح. تقويم الوضع البيئي للممتلكات التي حصل عليها البنك ومعالجة الوقع البيئي الناتج عنها بالسبل الملائمة.

- ط. دعم الأبحاث وتطوير البرامج والتكنولوجيا الرامية إلى إحتواء تأثير عمليات الشركة على البيئة.
- ي. إحاطة مجلس الإدارة علماً بجميع القضايا البيئية ذات الصلة.

السياسة الصحية:

- يدرك البنك التجاري أنّ الإدارة الصحيحة للسلامة والصحة في العمل تؤدي إلى منافع إيجابية للمنشأة، ولذلك يلتزم البنك بتأمين بيئة عمل صحية وسليمة وآمنة لجميع الموظفين، ويتعهد بما يلي:
- أ. ضمان سلامة جميع موظفيه وأمنهم ورفاهيتهم في مكان العمل.
 - ب. ضمان عدم تعرض أي زوار مكاتب البنك لأي خطر على صحتهم وسلامتهم.
 - ج. التعرف على المخاطر وتقييمها وإدارتها.
 - د. الدخول في ترتيبات لضمان سلامة استخدام ومناولة وتخزين الصحة والسلامة في جميع أقسام البنك، يطبق البنك التجاري سياسة شاملة للحريق والصحة والسلامة، ويقدم البنك تأميناً طبيياً شاملاً لجميع الموظفين الدائمين بواسطة شركة تأمين معترف بها دولياً.

الأداء المالي والمؤشرات المالية للبنك:

حقق البنك التجاري نتائج مجزية خلال عام ٢٠١١، وهو ما يعكس نجاح ونمو البنك وبالأخص على مستوى العوائد والإقراض في ظل الاقتصاد القطري القوي، وقد بلغت أرباح البنك الصافية ١،٨٨٤ مليون ريال في عام ٢٠١١ وهو ما يمثل ارتفاعاً نسبته ١٥% عن أرباح السنة الماضية بالإضافة إلى أعلى مستوى أرباح في تاريخ البنك، وتشير هذه النتائج التي تحققت على الرغم من الظروف القاسية التي شهدتها الأسواق العالمية والإقليمية إلى النمو المستمر في أعمال البنك الأساسية مما يبرهن على متانة استراتيجية الأعمال لديه، ويستمر البنك في الازدهار نتيجة لإعادة تنظيم الأعمال التي ركزت على قطاعات النمو في المجال الاقتصادي وعلى إنشاء خطوط أعمال جديدة متنوعة.

ارتفع صافي إيرادات التشغيل بنسبة ١٢% ليصل إلى ٢،٨٦٤ مليون ريال قطري في ٢٠١١، كما ارتفع صافي إيرادات الفائدة بنسبة ٩% نتيجة النمو القوي في الإقراض الذي تم تعويضه جزئياً من خلال إعادة التسعير الانتقائي بالتخفيض مقروناً بضيق السيولة والضغطات التنافسية على تكلفة التمويل، ومع ذلك، فإنّ التركيز على إدارة الميزانية العمومية قد ساهم في المحافظة على صافي هامش فائدة بنسبة ٣،٥% أي بنسبة أقل بالمقارنة مع نسبة ٣،٧ في ٢٠١٠، كما ارتفعت إيرادات الرسوم والعمولات والإيرادات الأخرى بنسبة ٢٥% في ٢٠١١، ويعود ذلك بشكل أساسي إلى نشاطات الإقراض بالإضافة إلى الأرباح والمكاسب المحققة من قبل محفظة البنك الاستثمارية.

هذا وارتفع إجمالي موجودات البنك بنسبة ١٤% ليصل إلى ٧١،٥ مليار ريال قطري في ٣١ ديسمبر ٢٠١١، إذ ارتفع الإقراض إلى العملاء بنسبة ٢٤% ليصل إلى ٤١،٦ مليار ريال قطري، وقد حقق البنك نمواً في الإقراض في القطاعين العام والخاص خلال عام ٢٠١١، وزادت ودائع عملاء البنك

بنسبة ١٤% لتصل إلى ٣٨ مليار ريال قطري على الرغم من ضيق السيولة وإنخفاض الودائع الإسلامية نتيجة إغلاق النوافذ المصرفية الإسلامية للبنك.

وبقي مركز رأس مال البنك قوياً إذ بلغت نسبة كفاية رأس المال ١٧,٩% في ديسمبر ٢٠١١ بالمقارنة مع ١٨,٥% بنهاية ٢٠١٠ فحافظ على مستوى أعلى بكثير من الحد الأدنى المفروض من مصرف قطر المركزي بنسبة ١٠%, وفي ١٧ يناير ٢٠١١ حصل البنك على المساهمة الثالثة والأخيرة بقيمة ١,٦% مليار ريال قطري من جهاز قطر للاستثمار, وقد تم استخدامها لإصدار أسهم جديدة في البنك في فبراير ٢٠١١.

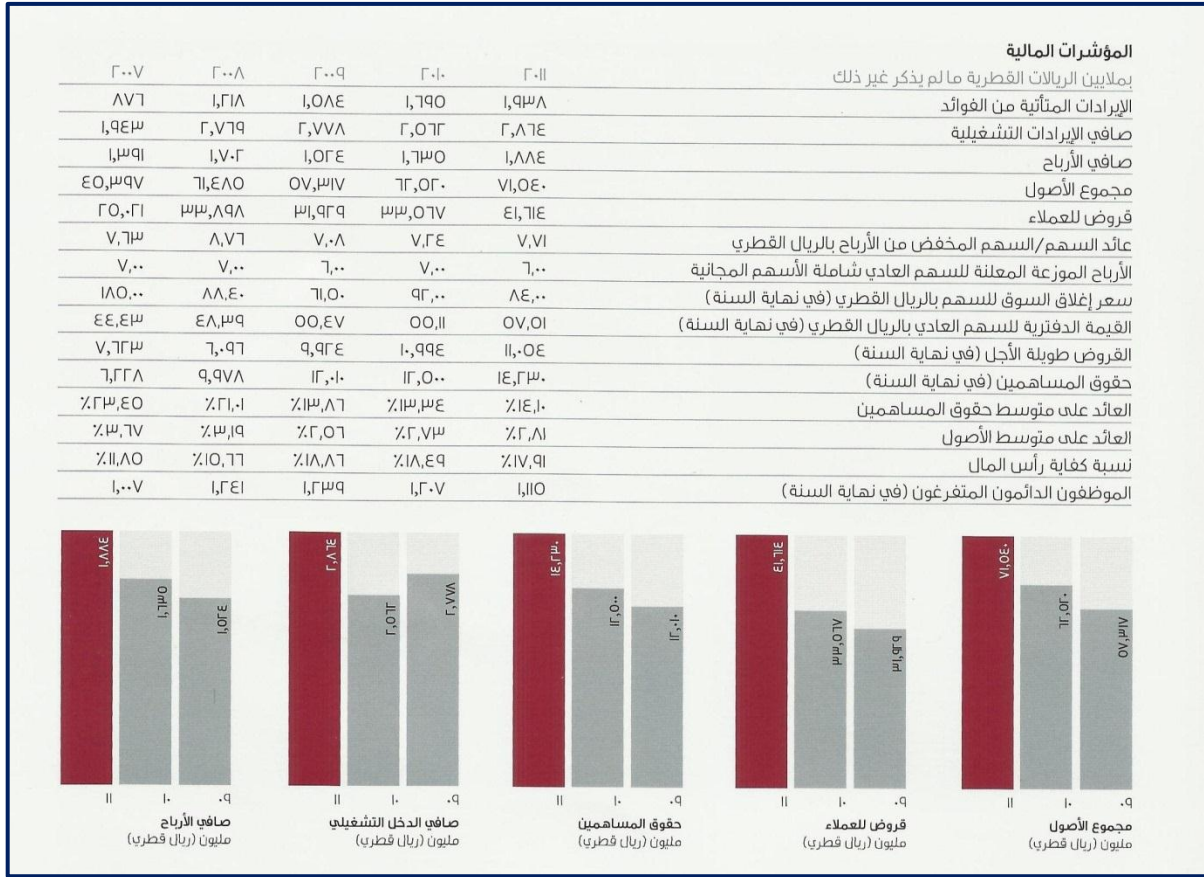
كما ارتفعت الإيرادات غير المتأتية من الفوائد بنسبة ٩% لتصل إلى ٧٨١ مليون ريال قطري للأشهر التسعة المنتهية في ٣٠ سبتمبر ٢٠١٢, وارتفعت الإيرادات التشغيلية بنسبة ٢% لتصل إلى ٢,٢ مليار ريال قطري للأشهر التسعة المنتهية في ٣٠ سبتمبر ٢٠١٢, وارتفع صافي الأرباح بنسبة ٤% ليصل إلى ١,٦ مليار ريال قطري للأشهر التسعة المنتهية في ٣٠ سبتمبر ٢٠١٢, وبلغ العائد على السهم ٨,٤٣ ريال قطري بالمقارنة مع ٨,٢٥ ريال قطري لعام ٢٠١١.

كما ارتفعت القروض والسلفيات للعملاء بنسبة ١٦% لتصل إلى ٤٨,٤ مليار ريال قطري كما في ٣٠ سبتمبر ٢٠١٢, وارتفعت ودائع العملاء بنسبة ١٠% لتصل إلى ٤١,٧ مليار ريال قطري كما في ٣٠ سبتمبر ٢٠١٢, ونوعية الأصول قوية في ظل نسبة منخفضة للقروض غير المنتظمة ومركز رأس مال قوي وعلى مستوى أعلى بكثير من الحد الأدنى المقرر وإدارة جيدة للسيولة القوية وإدارة محكمة للميزانية العمومية وثبات واستقرار على مستوى النمو والربحية إذ إنَّ البنك يوزع الأرباح في كل سنة مالية منذ تأسيسه عام ١٩٧٥, والبنك مدرج في بورصة قطر وكان أول بنك قطري يدرج شهادات الإيداع العالمية والسندات في بورصة لندن.

قام البنك في شهر أبريل بإصدار سندات ذات أسعار ثابتة بقيمة ٥٠٠ مليون دولار أمريكي لمدة خمس سنوات ضمن برنامج أوراق الدين الأوروبية متوسطة الأجل, وقد حقق البنكان الشريكان للبنك التجاري؛ البنك الوطني العماني والبنك العربي المتحد نتائج مجزية مساهماً بما يعادل ٢٠٣ مليون ريال قطري في أرباح البنك التجاري القطري للسنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١١, أي بزيادة ٣١% بالمقارنة مع ١٥٥ مليون ريال قطري في ٢٠١٠, وتواصل البنوك الثلاثة العمل معاً بشكل وثيق لتعزيز التآزر في خدمة العملاء والتميز في التشغيل ونمو الأعمال.

ويتابع البنك التجاري تركيزه على توفير منتجات عالية الجودة وخدمة متميزة لجميع عملائه من خلال مجموعة متنوعة من القنوات, وقد تم إضافة ثلاثة فروع جديدة لشبكة فروع البنك في عام ٢٠١١, وذلك في كل من أم لخبأ والريان والدائري الرابع ليصل إجمالي عدد الفروع في قطر إلى ٢٧ فرعاً, ويقوم البنك بالاستثمار في أحدث التقنيات لضمان استخدام الأساليب المصرفية الأكثر تنوعاً وملاءمة وفعالية من حيث التكلفة في خدمة العملاء من خلال قنوات إلكترونية.

الشكل رقم (٢/٣) أهم المؤشرات المالية



الجدول رقم (٢/١٣) مجلس إدارة البنك التجاري

الرقم	العضو	المنصب
١	سعادة السيد/ عبد الله بن خليفة العطية	الرئيس
٢	الشيخ / عبد الله بن علي بن جبر آل ثاني	نائب الرئيس
٣	الشيخ/ حسين إبراهيم الفردان	العضو المنتدب
٤	السيد/ جاسم محمد جبر المسلم	عضو
٥	السيد/ خليفة عبد الله السبيعي	عضو
٦	السيد/ عبد الله محمد إبراهيم المناعي	عضو
٧	السيد/ عمر حسين الفردان	عضو
٨	الشيخ/ جبر بن علي بن جبر آل ثاني	عضو
٩	الشيخ/ أحمد بن ناصر بن فالح آل ثاني	عضو

القوائم المالية للبنك التجاري

الجدول رقم (٢/١٤) بيان المركز المالي الموحد بالآلاف الريالات القطرية كما في ٣١ ديسمبر

٢٠١١	٢٠١٢	الموجودات
٢,٥٧٦,٤٩٤	٣,٤٤٨,١٢٨	نقد وأرصدة لدى المصرف المركزي
٩,٢٧١,٩٢٠	٩,٧٣١,٥٦٢	أرصدة لدى البنوك
٤١,٧١١,٧٨٣	٤٨,٥٩٤,٤٧٥	قروض وسلف للعملاء
١١,٧٣٢,٦٣٩	١١,١٦٢,١٧٩	استثمارات مالية
٣,٩٢٦,٤٨٠	٤,٠٥٤,١٥٧	استثمارات في شركات زميلة
١,٠٧٠,٣٢٨	١,١٩٧,٠٦٩	ممتلكات ومعدات
١,٣٤٨,٤٠٠	١,٨٥٠,١٨٢	موجودات أخرى
٧١,٦٣٨,٠٤٤	٨٠,٠٣٧,٧٥٢	إجمالي الموجودات
		المطلوبات
٦,٩٨٨,٦٩٧	٩,٨٥٥,٦٨٢	أرصدة من بنوك
٣٧,٩٨٨,٦٨٣	٤١,٣٨٥,٥٤٦	ودائع عملاء
٦,٨٧١,٦٧٤	٨,٧٠٥,٨١٦	سندات دين
٤,١٨٢,٤١٢	٣,٤٧١,٥١٥	قروض أخرى
١,٣٧٦,٢٨٢	١,٦٧٩,٨١٥	مطلوبات أخرى
٥٧,٤٠٧,٧٤٨	٦٥,٠٩٨,٣٧٤	إجمالي المطلوبات
		حقوق الملكية
٢,٤٧٤,٤٦٤	٢,٤٧٤,٤٦٤	رأس المال
٨,٧٤٠,٥٤٠	٨,٧٤٠,٥٤٠	احتياطي قانوني
٢٦,٥٠٠	٢٦,٥٠٠	احتياطي عام
٨٠٥,٦٠٠	٩٢٤,٦٠٠	احتياطي مخاطر
٦٨,٥٤٨	١٦٣,٢٢٥	احتياطيات القيمة العادلة
٥٥٦,٤٥٦	٦٧٣,٦٠٤	احتياطيات أخرى
١,٤٨٤,٦٧٨	١,٤٨٤,٦٧٨	توزيعات أرباح مقترحة
٢١٠,٦٠٦	٤٥١,٧٦٧	أرباح مدورة
١٤,٢٣٠,٢٩٦	١٤,٩٣٩,٣٧٨	إجمالي حقوق الملكية المنسوية لحاملي حقوق ملكية البنك
٧١,٦٣٨,٠٤٤	٨٠,٠٣٧,٧٥٢	إجمالي المطلوبات وحقوق الملكية

الجدول رقم (٢/١٥) بيان الدخل الموحد للسنة المالية ٢٠١٢

بالآلاف الريالات القطرية		للسنة المنتهية في ٣١ ديسمبر	
٢٠١١	٢٠١٢	إيضاحات	
٢,٨٧٦,١٥٠	٢,٨٩٨,١٩٣	٢٣	إيرادات فوائد
(٩٣٨,٥٥٠)	(١,٠٣١,٩٣٩)	٢٤	مصروفات فوائد
١,٩٣٧,٦٠٠	١,٨٦٦,٢٥٤		إجمالي إيرادات الفوائد
٧٥٢,٥٨٧	٦٨٩,٠٩١	٢٥	إيرادات رسوم وعمولات
(١٦٦,٩٧٨)	(١٧٠,٤٨٧)	٢٦	مصروفات رسوم وعمولات
٥٨٥,٦٠٩	٥١٨,٦٠٤		صافي إيرادات رسوم وعمولات
١٢٩,٥٣٦	١٥٥,٥٦٣	٢٧	ربح صرف عملات أجنبية
١٦,٤٩٥	٣٦٥,٩٧٢	٢٨	إيرادات استثمارات مالية
٥,٣٦٦	٧٧,٥٩٨	٢٩	إيرادات تشغيلية أخرى
٢,٨٦٣,٥٠٦	٢,٩٨٣,٩٩١		صافي الإيرادات التشغيلية
(٤٥٣,٣٧٣)	(٤٩٩,٣٨٢)	٣٠	تكاليف الموظفين
(١١٣,٧٠٤)	(١٢١,٩٤٨)	١٣	إهلاك
(٦٨,١٩٧)	(٦١,٩١٧)	١١ (د)	خسارة انخفاض في قيمة استثمارات مالية
(٢٣٩,٤٠٣)	(١٣٩,٩٤٤)	١٠ (ج)	صافي خسارة انخفاض في القروض والسلف للعملاء
(٣٠٨,٢٧٨)	(٤٠٧,٠٥٢)	٣١	مصروفات أخرى
١,٦٨٠,٥٥١	١,٧٥٣,٧٤٨		الربح قبل حصة النتائج من شركات زميلة
٢٠٣,٤٢٠	٢٥٨,٥٤٦	١٢	الحصة من نتائج شركات زميلة
١,٨٨٣,٩٧١	٢,٠١٢,٢٩٤		الربح للسنة
			ربح السنة منسوب إلى:
١,٨٨٣,٩٧١	٢,٠١٢,٢٩٤		حامي حقوق ملكية البنك
-	-		العائدات على السهم
٧,٧١	٨,١٣	٣٢	العائد الأساسي والمخفض للسهم (ريال قطري للسهم)

الجدول رقم (٢/١٦) بيان الدخل الشامل الموحد

١,٨٨٣,٩٧١	٢,٠١٢,٢٩٤		الربح للسنة
			الدخل الشامل الآخر للسنة
(٢,١٦٢)	١,٧١٧	٢١	الحصة من الدخل الشامل الآخر من الاستثمار في شركات زميلة
(١٢٣,٣٤)	٢٢١,٥٦	٢١	صافي التغير في القيمة العادلة للاستثمارات المتاحة للبيع
(١٢٥,١٩٦)	٢٣١,٧٧٣		الدخل (الخسارة) الشامل الآخر للسنة
١,٧٥٨,٧٧٥	٢,٢٤٤,٠٦٧		إجمالي الدخل الشامل للسنة
			إجمالي الدخل الشامل الآخر للسنة منسوب إلى:
١,٧٥٨,٧٧٥	٢,٢٤٤,٠٦٧		حامي حقوق ملكية البنك

الجدول رقم (٢/١٧) بيان التدفقات النقدية الموحدة

٣,١١١,٨٢١	٨,١١,٢٤٤		منحصلات من بيع استثمارات مالية
(١١٥,١١)	(٢٤٨,٦٩)	١٣	اقتناء ممتلكات ومعدات
١٣٧	٣٦٥		منحصلات من بيع ممتلكات ومعدات
(١,٦٨٣,٣١)	٩٦٧,٦٨٥		صافي النقد الناتج من / (المستخدم في) الأنشطة الإستثمارية
			التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
١,٦١٤,٥٨٨	-		منحصلات من إصدار أسهم رأس المال
-	١,٧٩١,٩٣٤	١٧	منحصلات من إصدار سندات دين
(١,٨٢٠,٠٠٠)	-	١٧	سداد سندات دين مصدره
-	(٢,٣٦٦,٠٠٠)	١٨	سداد قروض أخرى
١,٨١٦,٧١٤	١,٦٥٠,٦١٩	١٨	منحصلات من قروض أخرى
(١,٥٨٧,٧٨١)	(١,٤٨٤,٦٧٨)		توزيعات أرباح مدفوعة
٢٣,٥٦١	(٤٠٨,٥٧٥)		صافي النقد (المستخدم في) / الناتج من الأنشطة التمويلية
(٣,٥٤٢,٦٢٠)	(٣,١٢٤,٢٥٤)		صافي النقضان في النقد وما في حكمه
٧,٢٧٠,٣٣٩	٣,٨٢٧,٧١٩		رصيد النقد وما في حكمه في ١ يناير
٣,٨٢٧,٧١٩	٧٠٣,٤٦٥	٣٤	رصيد النقد وما في حكمه في ٣١ ديسمبر
			التدفقات النقدية التشغيلية من الفوائد وتوزيعات الأرباح
٩٧٥,١٢١	١,٠٠٢,٤٠٠		فوائد مدفوعة
٢,٨٨٣,١٥١	٢,٨٧٢,٣٦٣		فوائد مستلمة
٢٤,١٨٨	٢٦,١٤٧		توزيعات أرباح مستلمة

بالآلاف الريالات القطرية		للسنة المنتهية في ٣١ ديسمبر	
٢٠١١	٢٠١٢	إيضاحات	
			التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
١,٨٨٣,٩٧١	٢,٠١٢,٢٩٤		ربح السنة
			تعديلات ل:
٢٣٩,٤٠٣	١٣٩,٩٤٤		صافي خسارة انخفاض في قيمة قروض وسلف للعملاء
٦٨,١٩٧	٦١,٩١٧		خسارة انخفاض في قيمة استثمارات مالية
١١٣,٧٠٤	١٦١,٩٤٨	١٣	إهلاك
١٥,١١٣	٢,٥٢٧	١٧ و ١٨	إطفاءات تكاليف المعاملات
-	(٢,٦٦٤)	٢٨	الربح من استثمارات مالية بالقيمة العادلة من خلال الربح أو الخسارة
(١٣٦,٣٠٧)	(٣٣٧,١٦١)	٢٨	صافي ربح بيع استثمارات متاحة للبيع
(٣٧)	(٣٦٤)		ربح من استبعاد ممتلكات ومعدات
(٢٠٢,٤٢٠)	(٢٥٨,٥٤٦)	١٢	حصة في نتائج شركات زميلة
١,٩٨٠,٦٢٤	١,٧٥٧,٨٩٥		الربح قبل التغييرات في الموجودات والمطلوبات التشغيلية
(١٦٥,٨٧٨)	(٢,١٨٦,٢٩٧)		التغير في أرصدة لدى بنوك
(٨,٢٨٦,٥٤١)	(٧,٠٢٢,٦٣٦)		التغير في القروض والسلف للعملاء
(٣٦٧,٨٧٣)	(٤٧٥,٢١٧)		التغير في الموجودات الأخرى
٢٤٣,٥٥٥	٥٩٧,٧٥٢		التغير في أرصدة من بنوك
٤,٧٠٨,٠٢١	٣,٣٩٦,٨٦٣		التغير في ودائع العملاء
(٥٤,١٠٦)	٣٠,٣٢٥		التغير في المطلوبات الأخرى
(٤٠,٨٨٢)	(٤٧,٩٩٩)		المساهمة في صندوق دعم الأنشطة الاجتماعية والرياضية
(٣,٨٦٣,٧٣٤)	(٥,٤٣٦,٣٠٩)		
(١,٨٨٣,١١)	(٣,٦٧٨,٤١٤)		صافي النقد المستخدم في الأنشطة التشغيلية
			التدفقات النقدية من الأنشطة الإستثمارية
(٤,٧٩٥,٣٩٩)	(٧,٠٣١,٦٣٢)		اقتناء استثمارات مالية
(١,١٥)	-		الاستثمار في شركات زميلة
١١٦,٦٧٠	١٤١,٣٩٨		منحصلات من توزيعات أرباح شركات زميلة

المطلب الثالث - مصرف قطر الإسلامي: (١)

١. تأسس المصرف في ٨ يوليو من عام ١٩٨٢ كأول مصرف إسلامي في قطر ، بموجب الأمر الأميري رقم ٤٥ لسنة ١٩٨٢ . ويعمل وفقاً لأنظمة مصرف قطر المركزي بلغ رأس المال ٢,١ مليار ريال ، يقوم البنك بتقديم الخدمات المصرفية والأنشطة التمويلية والاستثمارية المتمثلة في التمويل الإسلامي مثل المريحة والمضاربة والمشاركة والمساومة والإجارة عقود الاستصناع ومعاملات أخرى. كما يقوم البنك بأنشطة استثمارية سواء كانت لحسابه الخاص أو نيابة عن عملائه. إن جميع أنشطة البنك تتم وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، كما هي محددة من قبل هيئة الرقابة الشرعية بالبنك وفقاً لعقد تأسيسه ونظامه الداخلي بدأ نشاطه بفرع واحد في يوليو ١٩٨٣ ارتفع إلى ٨ فروع في عام ٢٠٠٥ ، وحدثت أكبر عملية توسع في الفروع خلال السنوات الخمس الأخيرة ليبلغ عددها ٣٠ فرعاً حالياً.
٢. يستحوذ المصرف على نسبة ٣٥ % من السوق المصرفية الإسلامية في قطر ويستحوذ على نسبة ١١ % من إجمالي السوق المصرفية القطرية.
٣. يعتبر المصرف من أكبر مانحي التمويل الإسلامي للسوق المحلية القطرية ويشكل ذلك نسبة بلغت في المتوسط ٧٥ % على مدى السنوات العشر الأخيرة.
٤. يقدم المصرف خدمة الصراف الآلي عبر ١١٥ جهازاً تغطي قطر.
٥. للمصرف حضور قوي على الصعيد الدولي عبر تأسيسه ومساهمته في مجموعة من بيوت التمويل والشركات في الشرق الأوسط وأوروبا وآسيا.

التخطيط الاستراتيجي في المصرف:

للتخطيط الاستراتيجي اهتمام خاص في المصرف حيث يعمل التخطيط لتصميم برامج العمل التي تحقق الاستراتيجية العامة للمصرف ورؤيته في أن يصبح مصرف إسلامي عالمي رائد وشامل ، يتمسك بأحكام الشريعة الإسلامية والمثل والقيم الأخلاقية الرفيعة، ومحققاً المعايير الدولية للعمل المصرفي عبر الآتي:

١. تعزيز مكانته محلياً وتحقيق الاستفادة القصوى من قيمة شراكاته الدولية القائمة.
٢. التوسع في الخدمات المصرفية للشركات ليصبح الوجهة الرئيسية للشركات والمؤسسات القطرية
٣. تحديث الخدمات المصرفية للأفراد ليصبح أحد أهم المصارف الإسلامية الرائدة.
٤. إعادة تصميم العمليات والخدمات الإلكترونية لتصبح ملائمة للعملاء.
٥. العمل على تطوير وجذب الكوادر القطرية ليكون الوجهة الأولى للباحثين عن التميز الوظيفي.

(١) تم الاعتماد في هذا المطلب على البيانات الواردة في موقع البنك على الشبكة العنكبوتية وعلى التقارير السنوية.

٦. توسيع نطاق الخدمات المصرفية الخاصة، و عمليات إدارة الثروات، وتعزيز شبكته من العملاء من الشركات وزيادة المبيعات عبر المصرف وشركاته التابعة.

٧. ابتكار منتجات وحلول مصرفية واستثمارية ضمن إطار النظم المتكاملة.

٨. تحسين نظم الإدارة الداخلية من أجل تحقيق الإنتاجية المثلى والتركيز على الهيكلة التنظيمية.

كما توجد هنالك مجموعة كاملة باسم مجموعة الاستراتيجيات ومهمتها قيادة التخطيط الاستراتيجي لكل المشاريع التي تتعلق بأعمال المصرف، وتعمل هذه المجموعة بالتنسيق المتكامل مع مجموعات المصرف الأخرى التي تتعلق بالأعمال المصرفية.

رؤية المصرف:

أن يكون مصرف إسلامياً عالمياً رائداً وشاملاً، يتمسك بأحكام الشريعة الإسلامية والمثل والقيم الأخلاقية الرفيعة، ويحقق المعايير الدولية للعمل المصرفي، ويشارك في تنمية الاقتصاد الوطني والعالمى، ويساهم في تلبية احتياجات المجتمع القطري.

رسالة المصرف:

- تقديم حلول مالية مبتكرة تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.
- تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، والعمل على تعظيم العائدات للمساهمين والشركاء.
- احتضان بيئة عمل داخلية متميزة في أفرادها، وفي المستوى التقنى المتميز.

قيم المصرف:

- النزاهة.
- الشفافية.
- العدل.
- روح التعاون والعمل الجماعي.
- الولاء والالتزام.
- التميز.

هوية المصرف الجديدة:

إنّ شعار المصرف يعبر عن مفاهيم: (العالمية، الشفافية، المصادقية)، وهي مفاهيم تنطلق من رؤيته كمصرف إسلامي عالمي رائد، ومن رسالته التي تهدف إلى تقديم الحلول المالية الإسلامية المبتكرة، وقيمه التي تقوم على النزاهة والشفافية والعدل والتعاون والالتزام والتميز.

شبكات المصرف:

❖ **شبكة المصرف المحلية:** وتضم الشركات التالية:

١. **شركة الجزيرة للتمويل:** تأسست في عام ١٩٨٩، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة يساهم

فيها المصرف بنسبة ٣٠٪، والهيئة القطرية للأوقاف بنسبة ٢٠٪، وشركاء آخرون منهم بنك قطر الوطني و قطر للتأمين، وتعمل شركة الجزيرة للتمويل على توفير أفضل الحلول لتلبية احتياجات العملاء وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية.

٢. **شركة عقار للاستثمار والتطوير العقاري:** تأسست عام ٢٠٠٠ كمؤسسة مالية إسلامية

يملك فيها المصرف نسبة ٤٩٪، وإدارة الأوقاف بنسبة ٣٤٪، وإدارة الشركات والهيئة العامة لشؤون القاصرين بنسبة ١٧٪، وتخضع جميع أعمالها لأحكام الشريعة الإسلامية.

٣. **شركة ضمان للتأمين الإسلامي (بيمه):** تأسست شركة ضمان للتأمين الإسلامي (بيمه

Beema) في سبتمبر من عام ٢٠٠٩، وهي شركة قطرية خاصة مقفلة تعمل طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، ومرخص لها تقديم كافة أنواع التأمين التكافلي العام والعائلي، ويساهم في الشركة كل من: المصرف بنسبة ٢٥٪، وشركة قطر للتأمين بنسبة ٢٥٪، ومصرف الريان بنسبة ٢٠٪، وشركة بروة العقارية بنسبة ٢٠٪، وبنك كيو إنفست بنسبة ١٠٪.

٤. **شركة بوابة الشمال العقارية:** شركة مساهمة قطرية ذات مسئولية محدودة، تأسست في

نهاية عام ٢٠٠٧، ويشارك فيها المصرف، وشركة عقار، ومجموعة الفطيم، وتعمل الشركة في الأنشطة المتعلقة بالمجال العقاري من تطوير للمشاريع، والإنشاءات، وبيع وشراء العقارات، وتقوم الشركة حالياً بتنفيذ مشروع "قطر مول" على طريق الشمال السريع، وتبلغ تكلفة هذا المشروع حوالي ٦ مليارات ريال قطري.

❖ **شبكة المصرف العالمية:**

يملك المصرف رؤية واستراتيجية استثمارية بعيدة المدى، وينظر لمحيطه الإقليمي والعالمي كوحدة متكاملة من منطلق أن عصر العولمة المالية لم يعد فيه مكان لمصرف ينكفئ على الداخل، ولهذا فإن المصرف يتبنى استراتيجية للتوسع خارجياً عبر انقواء مراكز إقليمية وعالمية لاستثماراته الخارجية بحيث يكون له حضور وتواجد عالمي، وحقق المصرف هذه الرؤية عبر تأسيس مجموعة من بيوت التمويل:

١. **رأس المال المدفوع:** يبلغ ٧٢٠ مليون دولار، ليكون بذلك أكبر مؤسسة مالية تنطلق من مركز قطر للمال، ويملك المصرف نسبة ٤٩,٥٪.

٢. **بيت التمويل العربي:** قاد تأسيس المصرف مع شركاء استراتيجيين من قطر ودول الخليج

الأخرى في عام ٢٠٠٤ كأول مصرف إسلامي (تجاري واستثماري) متكامل في لبنان.

٣. **بنك التمويل الآسيوي:** تم تأسيسه في ماليزيا نهاية مارس ٢٠٠٧، ويعتبر البنك بوابة

المصرف على دول آسيا التي تشكل واحدة من أهم الكتل الاقتصادية في العالم، ويركز البنك على الاستثمارات الكبرى وتمويل الشركات في ماليزيا وفي الدول المجاورة التي لها ارتباط بأنشطة استثمارية في الخليج.

٤. **المصرف - المملكة المتحدة:** تأسس مطلع عام ٢٠٠٨، وهو بوابة المصرف للسوق الأوروبية خاصة فرنسا وألمانيا، ويقوم بإدارة مجموعة من الاستثمارات في مجالات حيوية خاصة في الاستثمار العقاري وامتلاك الأصول، وتقديم الخدمات المصرفية والاستثمارية للجالية الإسلامية في أوروبا في ظل تزايد الطلب على الصرافة الإسلامية هناك.

التدريب والتطوير في المصرف:

- يضع المصرف ضمن استراتيجيته اهتماماً خاصاً بتدريب وتطوير موظفيه، خاصة من المواطنين القطريين، وينفذ المصرف سنوياً خطة تدريب متكاملة يتم الإعداد والتخطيط لها بعناية مع مجموعات المصرف المختلفة، بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي تلبي متطلبات قطاعات الأعمال المختلفة.
- يتم تنفيذ هذه الدورات التدريبية بالتعاون مع مدربين من المؤسسات والمراكز التدريبية والجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، ويتم التدريب بمركز التدريب بالمصرف أو في المراكز التدريبية.
- يقوم المصرف سنوياً باستقطاب الطلاب القطريين من الجامعات أو خريجي المدارس الثانوية، وتصمم لهم برامج تدريب خاصة ومكثفة لتأهيلهم لوظائف في مختلف قطاعات المصرف.
- من أهم إنجازات قطاع التعليم والتدريب في المصرف حتى نهاية النصف الأول من ٢٠١٢:
 - تنفيذ أكثر من ١٠٠ برنامج تدريب، منها ٢٠ برنامجاً جديداً.
 - تنفيذ أكثر من ١٠ آلاف ساعة تدريب.
 - استفادة ٧١٢ موظفاً من هذه البرامج التدريبية، بزيادة ٣٥٧% عن ٢٠١١.
 - تنفيذ أول برنامج تعليم إلكتروني داخلي في البنوك القطرية.

الخدمات المصرفية الإلكترونية:

- استمر المصرف في دعم قنواته الإلكترونية من خلال التوسع وزيادة الخدمات التي توفرها لعملائه:
١. خلال ٢٠١١ أضاف المصرف ٣٥ جهاز صراف آلي و ٦ أجهزة إيداع آلي ليصل عدد شبكة أجهزته ١٣٢ جهازاً من أجهزة الصراف والإيداع الآلي.
 ٢. توسيع وتطوير مركز النداء الآلي من خلال استخدام نظام آلي لتطبيقات الرد الصوتي التفاعلي وتكامل الاتصال الصوتي مع الكمبيوتر.
 ٣. إضافة وظائف جديدة لبرنامج الخدمات المصرفية عبر الإنترنت ومنها خدمة دفع فواتير الاستهلاك.
 ٤. تم استحداث معالجة جديدة للتسجيل في الخدمات المصرفية عبر الإنترنت لزيادة قدرتها على النفاذ إلى الأسواق.

٥. تميزت قنوات المصرف الإلكترونية (مركز الاتصال - الخدمات المصرفية عبر الإنترنت - الخدمات المصرفية المتنقلة - أجهزة الصراف/الإيداع الآلي) بانفرادها بالحصول على شهادة الجودة أيزو (٢٧٠٠١/ISO/IEC) لأمن المعلومات.

البطاقات:

أطلق المصرف والخطوط الجوية القطرية بطاقة المصرف المشتركة الجديدة، والتي يتمتع حاملها بمزايا عديدة ومنها أولوية الدخول إلى صالات المطار، والحصول على أكثر أميال مجانية، بالإضافة إلى تأمين التكافل عند السفر، وقد حققت هذه البطاقة نجاحاً ملحوظاً بالنظر إلى أعداد العملاء الحاملين لها الآن، كما أطلق المصرف بطاقة أخرى مسبقة الدفع هي الأولى من نوعها بالتعاون مع ماستركارد، وهي وسيلة آمنة للعملاء لاستخدامها خلال سفرياتهم كوسيلة آمنة للدفع تجنباً لمخاطر حمل الأموال معهم.

المسؤولية الاجتماعية للمصرف:

يؤمن المصرف كمنشأة وطنية مسؤولة بمبدأ المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي يعمل ضمنه، ويلتزم المصرف بتعزيز قيم التنمية بشكل دائم، وحماية وحفظ الحياة الانسانية والصحة والموارد الطبيعية والبيئة، كما يحرص على إضافة قيمة إلى المجتمع الذي يعمل فيه، ويتضمن ذلك وعي المصرف التام بأهمية الالتزام سواء عن طريق المساهمات المالية وغير المالية، وتقوم لجنة الزكاة التابعة للمصرف بالصراف في أبواب المستحقين للزكاة، بالإضافة إلى المساهمة في بعض المبالغ لتسوية ديون المتعسرين أو المتوفيين مع صندوق الزكاة التابع لوزارة الأوقاف من خلال إسقاط أو تسوية مديونيات تخصصهم، وللمصرف مساهمات أخرى عديدة تشمل مجموعة واسعة من المستفيدين في قطاعات التربية والرعاية الصحية والأنشطة الثقافية، بالإضافة إلى دعم النوادي الرياضية، وذوي الاحتياجات الاجتماعية، الجمعيات الخيرية، وقدم المصرف العديد من المنح الدراسية، وساهم في رعاية العديد من المؤتمرات والمعارض والأحداث الرياضية خلال السنوات الماضية، ولهذا فإن رؤية المصرف للمسؤولية الاجتماعية تقوم على تحقيق جملة من المبادئ والأهداف:

- أ. بناء تواصل فعال مع كل قطاعات المجتمع لتلمس الأنشطة التي تحتاج إلى دعم وتحقق الشراكة المجتمعية.
- ب. التعاون البناء من أجل رعاية الأنشطة الأساسية مثل التعليم والصحة والرياضة وبرامج ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ج. المساهمة في أنشطة الجمعيات الخيرية ودعم الأعمال التي تقوم بها خاصة داخل قطر.
- د. القيام بدور فعال في المجتمع عبر لجنة الزكاة التابعة للمصرف التي تقوم بتوزيع المبالغ المحصلة على الشرائح التي تجب فيها مصارف الزكاة كالفقراء والمرضى والغارمين .. الخ

هـ. تطوير مفهوم الشراكة في الأعمال ذات النفع العام مثل الاهتمام بقضايا البيئة وقضايا التوعية المرورية وغيرها.

السياسات البيئية:

يلتزم المصرف بتطبيق السياسات والإجراءات والتعليمات الداخلية لضمان حماية البيئة وإنجاز العمليات الداخلية بشكل ذي كفاءة عالية ، وتمشياً مع الإلتزام بذلك يسعى المصرف دوماً لضمان إلتزام كافة المديرين والموظفين بالسياسات التالية:

- أ. إنجاز الأعمال وممارسة المسؤوليات والصلاحيات ضمن عنصر المساءلة.
- ب. الإلتزام بكافة القوانين والتشريعات والتعليمات الموضوعة.
- ج. تعزيز مبدأ الاستخدام الفعّال للموارد والحد (حيثما ينطبق) من حجم المخلفات من خلال إعادة تدوير النفايات والسعي إلى إيجاد الحلول لإعادة استخدام المخلفات.
- د. إخطار المجلس بالقضايا البيئية ذات الصلة بأعمال المصرف ومدى مساهمة المصرف في تلك القضايا.

السياسات الصحية:

يؤمن المصرف بشكل أساسي بأنّ عناصر الصحة الجيدة وإدارة السلامة ذات فوائد إيجابية للمنظمة, وبالتالي يلتزم المصرف بتوفير العلاج الصحي والحفاظ عليه ضمن بيئة عمل آمنة لجميع العاملين, كما يلتزم المصرف بمعتقدات منها:

- أ. ضمان الصحة والسلامة والأمن لجميع موظفي المصرف في بيئة العمل.
- ب. ضمان سلامة زوار المصرف من المخاطر التي تهدد صحتهم وسلامتهم.
- ج. تحديد وحصر المخاطر وتقييمها وإدارتها, وبناءً عليه قام المصرف بوضع خطط مكافحة الحريق وإدارة الأزمات والكوارث والتأمين الصحي عن طريق شركات تأمين مرموقة لصالح جميع الموظفين الدائمين.

أهم برامج المسؤولية الاجتماعية في ٢٠١١:

١. رعاية حفل تكريم الطلبة المتفوقين الذي نظّمته الهيئة العامة لشؤون القاصرين.
٢. رعاية تدريب طلاب كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة قطر خلال العطلة الصيفية والممارسة العملية للصيرفة الإسلامية.
٣. توظيف أحد خريجي مركز الشفّاح للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وهي أول مبادرة يقوم بها بنك قطري.
٤. تنظيم حملة للتبرع بالدم لدعم مخزون مركز الدم التابع لمؤسسة حمد الطبية.
٥. تنظيم حملة "تبرع دون أن تدفع" عبر أجهزة الصراف الآلي خلال شهر رمضان ١٤٣٢ هجرية وذلك لدعم أعمال الجمعيات الخيرية بقطر.

٦. تنظيم حملة لجمع تبرعات موظفي المصرف لإغاثة شعب الصومال.
٧. رعاية احتفالات قطر باليوم الوطني وتنظيم احتفال داخلي بالمصرف بهذه المناسبة.
٨. رعاية "حقيبة الحاج" مع حملة الركن الخامس للحج والعمرة وحقيبة الاسعافات الأولية للحجاج مع الهلال الأحمر القطري.
٩. دعم حملات افطار الصائم التي نظمها صندوق الزكاة خلال شهر رمضان ١٤٣٢ هجرية.
١٠. استقبال مجموعة من طلاب المدارس للتعرف على العمل في المصارف الإسلامية.
١١. تقديم حوالي ٥ ملايين ريال قطري من لجنة الزكاة بالمصرف للفقراء والمدينين المرضى ورعاية الطلاب وغيرها من مصارف الزكاة.

رعاية المؤتمرات المحلية والعالمية:

كانت للمصرف مساهمات مقدره في رعاية المؤتمرات المحلية والعالمية خلال عام ٢٠١١ ومن أهمها:

١. رعاية المؤتمر الاقتصادي الرابع في أبريل ٢٠١١.
٢. الرعاية البلاتينية لملتقى قطر الدولي لسيدات الأعمال في مايو ٢٠١١.
٣. الرعاية البلاتينية لقمة يورو موني المالية الإسلامية العاشرة التي عقدت في لندن في فبراير ٢٠١١.
٤. رعاية المنتدى الثاني للصيرفة الإسلامية الذي عقد في واشنطن في سبتمبر ٢٠١١ على هامش اجتماعات البنك الدولي.
٥. رعاية ملتقى المحاسبين الثالث الذي نظمه كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة قطر في نوفمبر ٢٠١١.
٦. رعاية المؤتمر العالمي الثاني للاقتصاد الإسلامي الذي نظمه كلية الدراسات الإسلامية - عضو مؤسسة قطر للتربية وتنمية المجتمع.

الاتصالات مع الجهات المعنية والمستثمرين والمساهمين:

يقوم المصرف بالإفصاح لبورصة قطر وهيئة قطر للأسواق المالية بالإضافة إلى مصرف قطر المركزي بشأن المسائل والتطورات التي قد تؤثر على أداء سعر سهم المصرف المدرج في البورصة، ويتخذ المصرف من مبدأي الشفافية والإفصاح الكامل حجر الأساس عند الاتصال سواء مع الجهات الرقابية أو أية جهات أخرى من أصحاب المصالح، وفي اجتماعات الجمعية العمومية يقوم رئيس مجلس الإدارة بعرض المنجزات والأداء المالي للمصرف، ويعرض خطط العمل المستقبلية والأهداف خلال العام المقبل أمام مساهمي المصرف وذلك بطريقة مفصلة، ويتضمن نظام تأسيس المصرف بنداً يمنح المساهمين الحق في الدعوة إلى الجمعية العمومية، ومسؤولية المصرف في عقد هذا الاجتماع كاستجابة فورية، كما يحق للمساهمين مناقشة أو طرح أي بند ضمن جدول أعمال الجمعية العمومية وطرح الأسئلة وتلقي الإجابات المتعلقة بها.

التصنيف والجوائز لعام ٢٠١١:

- حصل المصرف خلال عام ٢٠١١ على مجموعة من الجوائز العالمية وشهادات الجودة والتميز نتيجة لما حققه من إنجازات في أعماله المصرفية وكان من أهم هذه الجوائز:
١. جائزة أفضل بنك إسلامي في قطر من مجلة أخبار التمويل الإسلامي (IFN).
 ٢. جائزة مجلة يورو ويك (Euro week) للأسواق الناشئة وذلك عن أفضل صفقة مالية في ٢٠١٠ وذلك لنجاح المصرف في طرح أول صكوك عالمية لجمع (٧٥٠ مليون دولار) وفاق الطلب التوقعات بستة أضعاف المبلغ المطلوب.
 ٣. جائزة التميز كأفضل مؤسسة تمويل إسلامي في قطر من القمة العالمية للعقار (IREF) التي نظمتها في لندن مؤسسة المؤتمرات الإسلامية (ICG).
 ٤. جائزة مجلة التمويل العالمي (Finance Global) كأفضل مؤسسة تمويل إسلامي في قطر.
 ٥. جائزة مؤسسة الأعمال العربية (Arabian Business).
 ٦. جائزة النخبة للجودة التشغيلية في الدفعات بين البنوك من جي بي مورغان وذلك للسنة الثالثة على التوالي.
 ٧. شهادة ٢٥٩٩٩BS للمعايير العالمية لاستمرارية الأعمال من هيئة الاعتماد الألمانية (TUV SUD).
 ٨. شهادة (ISO ٢٧٠٠١) لأمن معلومات القنوات البديلة.

التصنيف الائتماني:

حصل المصرف خلال عام ٢٠١١ على تثبيت تصنيفه على المستوى "A" من وكالتي فنتس وكابيتال انتلجانس.

الحوكمة في مصرف قطر الإسلامي:

١. إنَّ الحوكمة هي نهج الإدارة للشركات، وهي مسألة ذات أهمية حيوية وتعتبر جزءاً أساسياً من أعمال مصرف قطر الإسلامي (المصرف)، ويلتزم المصرف بالممارسات الراسخة للحوكمة / نهج الإدارة للشركات التي تضع أسس الحقوق والمسؤوليات لكل من مساهمي المصرف، ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لممارسة رقابة وإدارة فعالة للمصرف على نحو يعزز من القيمة للمساهمين، يلتزم المصرف بتطبيق قواعد الحوكمة / نهج الإدارة السليمة للشركات باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من ثقافته في إدارة استراتيجيته وأنشطته اليومية، وبالإضافة إلى تعزيز ثقافته فيما يتعلق بالمؤسسات والشركات، تهدف ممارسة الحوكمة / نهج الإدارة للشركات التي تطبقها المؤسسة إلى تحسين ضوابطها الداخلية والخارجية.
٢. لقد وضع المصرف بالفعل إطاراً رسمياً للحوكمة / نهج الإدارة للشركات يغطي جميع جوانب الحوكمة / نهج الإدارة بمصرف قطر الإسلامي، حيث شمل اعتماد وتنفيذ مجموعة متكاملة من

السياسات والإجراءات والتحول التنظيمي الشامل الذي يتضمن إعادة تخطيط الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع وضع وصف وظيفي لجميع الوظائف يحدد بوضوح الصلاحيات والمسؤوليات ومتطلبات رفع التقارير الداخلية والخارجية ذات الصلة بأعمال التدقيق ، والمخاطر والامتثال ، كما يحدد مسؤوليات مجلس الإدارة وميثاق عمله واختصاصات جميع اللجان التابعة له ، فضلاً عن اللجان التنفيذية.

٣. يحدد الإطار العام للحوكمة / نهج الإدارة للشركات أيضاً مبادئ وسياسات عامة واضحة المعالم وضوابط التعامل مع الأطراف المعنية ، وتضارب المصالح والمعاملات مع الأطراف المختلفة إضافة لمواثيق قواعد الأخلاق وقواعد السلوك ومعايير السلوك المهني لأعضاء المجلس.

٤. وقياماً من المصرف بمسؤولياته حيال المساهمين، فقد أعتمد مجلس إدارته المعايير التالية في إطار موضوع الحوكمة / نهج الإدارة للشركات ويعكس هذا التقرير عن الحوكمة / نهج الإدارة للشركات بالمؤسسة لعام ٢٠١٠ حقيقة مؤداها أنه يحرص في جميع الأوقات على أفضل الممارسات في هذا المجال وأن هذه الممارسات تؤمن الرقابة والإدارة الفعالة للمصرف.

لجان مجلس الإدارة:

تعاون مجلس الإدارة على القيام بواجباته خمس لجان متخصصة ترفع تقاريرها مباشرة إليه وتقوم بالمهام نيابة عنه لدعم ممارسات الإدارة الفعالة وهذه اللجان هي:

أولاً- اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة:

تتألف هذه اللجنة من ستة من أعضاء المجلس، ويشارك في حضور اجتماعاتها الرئيس التنفيذي بالإضافة إلى كبار المسؤولين عن تداول المعلومات والبيانات المطروحة للنقاش، وهي بمثابة أداة لتنسيق أعمال المؤسسة، ويأتي على رأس مهامها ومسؤولياتها تزويد المجلس بكل ما يستجد من معلومات عن التطورات التجارية والمعاملات ذات الطبيعة الخاصة ، والمراجعة المنتظمة لأداء وأعمال مختلف القطاعات، والتشاور مع إبداء الرأي للمجلس في القرارات الاستراتيجية، وإعداد قرارات منح الائتمان التي تكون ضمن صلاحياتها، كما تضع اللجنة مقترحات خطط عمل المصرف تمهيداً لعرضها على مجلس الإدارة.

ثانياً - لجنة التدقيق والمخاطر:

إنّ الهدف الرئيس لعمل هذه اللجنة هو مساعدة المجلس على استيفاء متطلبات الحوكمة / نهج الإدارة المنوطة به وعلى النهوض بمسؤوليات الإشراف العام فيما يتصل بأنشطة المصرف ويشمل ذلك تقديم التقارير المالية ونظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر الفعلية ومهام التدقيق الداخلي والخارجي والإجراءات المتبعة لرصد مدى التقيد بالقوانين ونظم عمل البنوك، كما يشمل دور اللجنة بوجه خاص

رفع تقارير إلى المجلس وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة بشأن المسائل ذات الصلة بما تقوم به من أعمال التدقيق وبميثاق عمل لجنة المخاطر من أجل تسهيل اتخاذ القرارات من قبل المجلس.

كذلك فإن اللجنة مخولة من قبل المجلس بالتحقيق في أي نشاط يدخل في نطاق اختصاصاتها ويحق لها طلب الحصول على أية معلومات من أي موظف، ويتم توجيه جميع الموظفين للتعاون مع أي طلبات تتقدم بها اللجنة في هذا الخصوص، وللجنة أيضاً صلاحية طلب استشارات قانونية أو مهنية من جهات خارجية مستقلة، والاستعانة بأطراف من خارج المؤسسة من ذوي الخبرة والدراية إذا ما رأت ذلك ضرورياً ولكن فقط بعد التشاور مع رئيس المجلس.

وتتمتع اللجنة بصلاحيات مفتوحة للاتصال بمدقي الحسابات الداخليين والخارجيين والإدارة العليا للمصرف، وقد أنشئت اللجنة من قبل المجلس لمراجعة وتقييم وتقديم توصيات إلى المجلس فيما يتعلق بالمخاطر بوجه عام والمحاسبة والرقابة الداخلية وبيئة المخاطر والرقابة والتقارير المالية والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي والامتثال.

ثالثاً - لجنة السياسات والإجراءات:

إنّ الهدف الرئيس لعمل هذه اللجنة هو دراسة وإعداد وتطوير الاستراتيجيات والأهداف والسياسات ونظم وإجراءات أدلة العمل، وتتكفل اللجنة بأن تسيّر سياسات وممارسات أدلة العمل، وتتكفل اللجنة بأن تسيّر سياسات وممارسات المصرف وفقاً للمعايير المستقرة للعمل المصرفي، كما تقوم بمراجعة كفاءة التشغيل لكل واحدة من تلك المهام والتحقق من أنّ الإجراءات الوظيفية متوائمة مع أهداف وعمليات المؤسسة، ومن مسؤوليات اللجنة أيضاً مراقبة أداء المصرف الفصلي على ضوء خطة العمل الاستراتيجية والموازنات المعتمدة، ويشمل ذلك مراجعة وتعزيز وتطوير الأعمال ومواءمة المنتجات وتوزيع الموارد لمختلف قطاعات العمل بالمصرف، وتتولى اللجنة كذلك تسليط الضوء على مظاهر وحالات الانحراف عن السياسات والإجراءات المنصوص عليها في المعايير القياسية ورفعها لإدارة المصرف من حين لآخر لاتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة، وهي مسؤولة أيضاً عن رسم سياسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على ضوء ما يرفعه المصرف من قيم وشعارات.

رابعاً - لجنة التعويضات والمزايا:

تتشكل لجنة التعويضات والمزايا من ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة بالإضافة إلى مدير عام المجموعة المالية ومدير عام مجموعة الموارد البشرية، وتختص بشكل أساسي في النظر في قضايا اختيار وتقييم المتقدمين للعمل لدى المصرف على مستويات الإدارة التنفيذية العليا وتقديم مقترحاتها لمجلس الإدارة، علاوة على مهمتها الأساسية وهي تحديد مكافآت ومزايا كبار العاملين في المصرف والإشراف على توزيعها بحسب تقارير تقييم الأداء، فضلاً عن الإشراف على مقترحات الترقيات وزيادات رواتب العاملين ومراقبة تكلفتها مقارنة بالموازنات المعتمدة.

خامساً - لجنة الزكاة:

تتولى اللجنة مسؤولية تعزيز روابط التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع المسلم من خلال توجيه أموال الزكاة لمستحقيها، وقد حددت اللجنة أبرز القنوات الشرعية لإنفاق تلك الأموال في أوجه المساعدات الإنسانية والتنمية العامة وغيرها من القنوات التي يجوز أن تنفق فيها أموال الزكاة، واللجنة مسؤولة كذلك عن تطوير علاقات جيدة مع الجمعيات والمنظمات الخيرية وجماعات المساعدات الإنسانية التي تقدم مساعدات في مجالات التنمية العامة وذلك بغرض تقييم الجهات التي تتلقى تلك الأموال، وهي مسؤولة أيضاً عن وضع سياسات المصرف لجمع الزكاة وصرفها ومراقبة أرصدة مخصصات الزكاة الشرعية والمساعدة عن أوجه صرفها، فضلاً عن احتساب حصيلة أموال الزكاة وتوزيعها وفقاً للقواعد والأحكام الشرعية المنظمة لها.

هيئة الرقابة الشرعية:

هيئة الرقابة الشرعية هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن ضمان توافق أعمال المصرف مع أحكام الشريعة الإسلامية وتعمل الهيئة بشكل مستقل بعضوية نخبة من العلماء المتخصصين في فقه المعاملات التجارية والمصرفية والهيئة مسؤولة أيضاً عن:

١. تقديم المشورة والتوجيه الإسلامي لضمان أن جميع أنشطة المصرف متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.
٢. استعراض تقارير مدققي الحسابات وتقديم تقرير إلى الأعضاء بشأن امتثال عمليات المصرف مع أحكام الشريعة الإسلامية.
٣. تحديد ما إذا كانت العقود والمعاملات والصفقات التي أبرمها المصرف متوافقة مع الشريعة الإسلامية.
٤. فحص البيانات المالية لتحديد مدى ملاءمة توزيع الأرباح بين مساهمي المصرف وذلك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.
٥. الموافقة على جميع المواد التسويقية للمصرف وضمان أن يتم تقديم المنتجات والخدمات بشكل واضح وعادل للعملاء حسب أحكام الشريعة.
٦. التأكد من توجيه كافة موارد الدخل والإيرادات التي تتحقق من مصادر غير متوافقة مع الشريعة الإسلامية إلى أوجه الخير.
٧. التأكد من أن احتساب الزكاة يتم وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.
٨. نشر الفتاوى والأحكام والمبادئ التوجيهية فيما يتعلق بأنشطة وأعمال المصرف.

الفصل بين المسؤوليات والواجبات:

إن عملية تحقيق التوازن بين أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تتم من خلال الفصل في الواجبات والمسؤوليات، وقد أصدر مجلس الإدارة القرارات الاستراتيجية العامة والتي من خلالها تم وضع خطط العمل اللازمة لضمان الفصل ما بين المسؤوليات والواجبات وما بين كل من

الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة بما يتضمنه ذلك في المعايير والإجراءات المتخذة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين ولضمان مصداقية وصحة هذه الاتصالات.

فريق الإدارة التنفيذية:

تتمثل الإدارة التنفيذية في مجموعة من الأشخاص ذوي المسؤولية التشغيلية للمصرف والمعنيين من قبل مجلس الإدارة ، والإدارة التنفيذية مسؤولة عن إدارة عمليات وأنشطة المصرف اليومية، والإدارة التنفيذية تتكون من الرئيس التنفيذي بالإضافة إلى فريق ذي حنكة وخبرة من الإدارة التنفيذية، وتقدم تقاريرها مباشرة إلى الرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين في المصرف.

لجان المصرف:

يعتمد الرئيس التنفيذي في تنفيذ مهامه على عدد من اللجان الداخلية متعددة الوظائف، وتتم المصادقة على اجتماعات لجنة ما إذا اكتمل النصاب القانوني لانعقادها بما في ذلك رئيس اللجنة أو نائبه، وحال كانت القاعدة المتبعة لاتخاذ القرارات هي نظام غالبية الأصوات، فإن صوت رئيس اللجنة سيكون هو المرجح حال تساوي الأصوات المؤيدة والمعتضة أو عدم التوصل لقرار، وذلك باستثناء لجنتي الائتمان والاستثمار اللتين يشترط فيهما الإجماع وترفض أية اقتراحات لا تحظى بموافقة جميع الأعضاء، ولجميع اللجان أمين لجنة وحد أدنى من عدد الاجتماعات المقرر عقدها خلال العام، ويجوز دعوة مسؤولين من الإدارات المعنية لحضور تلك الاجتماعات، واستناداً للتغيرات الهيكلية التي أدخلت على المؤسسة وإلى متطلبات نهج الإدارة فإنه منذ عام ٢٠٠٩ توجد بالمصرف سبع لجان متخصصة على النحو التالي:

أولاً - لجنة الإدارة:

وهي لجنة تتكفل بأن يكون كل عمل يتم في المصرف متمشياً مع رؤية المصرف ومقاصده وأهدافه، وهي تحدد القيم الأساسية والمبادئ الأخلاقية والاتجاه الاستراتيجي الذي يعمل المصرف في ظله، كما ترصد وتقيم الأعمال والحسابات التي يجريها المصرف كمؤسسة بما في ذلك الإنفاق وكافة الأنشطة، وكل عمل تقوم به لجنة الإدارة لابد وأن يتماشى مع جميع توجهات واستراتيجيات الإدارة وخطط العمل المعتمدة.

ثانياً - لجنة الأصول والخصوم:

لجنة الأصول والخصوم هي المسؤولة عن تنسيق استراتيجيات المصرف الخاصة بالاقتراض والتمويل وحيازة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف الربحية على ضوء تغيرات السوق وبيئة الأعمال، لذا فإن الهدف الأساسي لعمل تلك اللجنة هو تقييم ورصد واعتماد الممارسات المتعلقة بالمخاطر العائدة لشتى صور عدم التوازن في هيكل رأس المال، ومن بين العوامل المؤثرة أيضاً مخاطر السيولة ومخاطر السوق والأحداث الخارجية والمسائل الخاصة بالتشغيل التي قد تؤثر على توقعات المصرف وعلى استراتيجيته لتكوين مخصصات الميزانية العمومية وهي التي تتولى اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالميزانية العمومية للمصرف.

ثالثاً - لجنة الائتمان:

تتولى لجنة الائتمان أعمال المراجعة والتوصية والتطبيق حال الموافقة عليها لسياسات الائتمان والإجراءات المتعلقة بأصول جميع الشركات والمؤسسات المالية والأفراد على مستوى جميع قطاعات المصرف، وتقوم اللجنة بمراجعة صلاحيات التفويض بكافة مستوياتها، وتوصي المجلس بالتعديلات اللازمة، كما تتولى اللجنة مراجعة مدى كفاية سياسات وإجراءات الرقابة على الائتمان والمخاطر التي تطبقها الإدارة والمجلس ومستوى ونوعية رفع التقارير لمجلس الإدارة، وتعتمد اللجنة تسهيلات التمويل التي تراها مناسبة وتستبعد ما سواها في حدود السلطات المفوضة لها وبما يتماشى مع استراتيجية عمل المصرف وتقديم توصياتها إلي المجلس / اللجنة التنفيذية في الحالات التي تتجاوز صلاحياتها، وتقوم اللجنة أيضاً بالمهام الآتية:

- * متابعة تبعات عمليات التمويل التي اعتمدها إدارة المصرف.
- * رصد ومراجعة مخاطر البلاد على مستوى جميع إدارات المصرف.
- * رصد واستعراض مدى تقييد المصرف بتعليمات وضوابط التمويل المحددة من قبل مصرف قطر المركزي والأنظمة المحلية السارية وسياسات المجلس.
- * مراجعة المنتجات الائتمانية الجديدة التي يعتمدها المصرف طرحها.

رابعاً - لجنة الاستثمار:

لجنة الاستثمار هي المسؤولة عن مراجعة استراتيجية الاستثمار والسياسات والإجراءات لجميع إدارات المصرف ورفع توصياتها للجنة التنفيذية لمجلس الإدارة، وهي التي تعتمد عمليات شراء وبيع الاستثمارات طبقاً للصلاحيات المخولة لها، والموافقة على السماسرة والتجار والمتعاملين المستوفين لشروط القبول، ومراجعة المقترحات الخاصة بالمنتجات الاستثمارية الجديدة المرفوعة من كافة قطاعات المصرف، كذلك تتكفل اللجنة بأن تتم دراسة الاستثمارات المحلية والأجنبية ضمن السقوف والنسب والمحددات التي حددها المجلس، كما تقوم برصد ومراجعة أداء جميع الأنشطة الاستثمارية من حيث الربحية والأداء المالي والمخاطر وتقلبات الأسعار والمبالغ المستثمرة على ضوء السقوف المحددة من قبل المجلس ومصرف قطر المركزي.

خامساً - لجنة المخاطر:

لجنة المخاطر هي التي تساند المجلس في الاضطلاع بمسؤوليات الإشراف العام على كافة المخاطر التي تتطوي عليها أنشطة المصرف، وكذا عن وضع ومراجعة استراتيجية إدارة المخاطر المقبولة، وتتكفل اللجنة أيضاً بضمان وجود السياسات المعنية لإدارة المخاطر التي يواجهها المصرف بما في ذلك مخاطر السيولة، ومخاطر السوق، ومخاطر التشغيل، ومخاطر الائتمان، والمخاطر النظامية والقانونية، ومخاطر الامتثال ومخاطر السمعة، وهي التي ترسم حدود وسياسات تحمل المخاطر واختبار مدى الامتثال لتلك الحدود، كما تراقب اللجنة بشكل منتظم أداء المصرف في مجال إدارة المخاطر وتحصل على التأكيد اللازم بشأن الالتزام بسياسات إدارة المخاطر.

سادساً - لجنة تقنية المعلومات:

لجنة تقنية المعلومات هي اللجنة المسؤولة عن مراقبة التطوير والدعم المستمرين لنظم المعلومات في جميع قطاعات العمل بالمصرف ومعالجة تكامل وتعزيز نظم إدارة المعلومات، وتقوم اللجنة أيضاً بمراجعة وإعداد خطط تطوير نظم تقنية المعلومات في مختلف قطاعات المؤسسة على المدى القصير والبعيد، وتقع على عاتقها مسؤولية مواعاة جميع أنشطة تقنية المعلومات مع الرؤية والمهمة وخطط العمل بالمصرف، كما تتولى اللجنة الإشراف على تطوير وتنقيح سياسات تقنية المعلومات واقتراح المبادرات المستقبلية والتوصيات اللازمة في هذا القطاع وهي مسؤولة كذلك عن رصد مدى التقدم المحرز في مشاريع تقنية المعلومات في مختلف قطاعات المصرف واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية.

سابعاً - لجنة الموارد البشرية:

هي المسؤولة عن ضمان فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمصرف وفقاً للمعايير المحددة بقانون العمل القطري وأنظمة ولوائح العمل الرسمية بالدولة، وتتكفل اللجنة بتأمين وجود النظم والإجراءات المناسبة، وبأن تلك الإجراءات والنظم هي المهيمنة على سياسات المصرف فيما يخص التوظيف والاستقاء والاختيار والتقييم والتصنيف وخطة الاستخلاف، كما أنّ اللجنة مسؤولة بصفة عامة عن تنفيذ برنامج توظيف (تقطير) الوظائف، ومساعدة الموارد البشرية على وضع وتطبيق خطة القوى العاملة للمصرف.

إدارة المخاطر:

تمارس سياسات إدارة المخاطر على جميع المستويات بالمصرف بما في ذلك مجلس الإدارة، ولجان المجلس، وفريق العاملين بالإدارة العليا، وإدارات المصرف ولجانه المختلفة، وذلك باعتبار أنّ المقارنة الشاملة والمركزية والاستباقية للمخاطر تقلل بشكل فعال من مخاطر التعرض لها على جميع الأصعدة، وتخفف بدرجة ملموسة من مخاطر الإئتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر السيولة، وأيضاً من مخاطر التشغيل، ومخاطر استمرارية الأعمال، وتبقى تلك المخاطر كلها عند مستويات متوازنة على ضوء متطلبات نمو الأعمال للمؤسسة، ويمكن القول بوجه عام إنّ نجاح إدارة المخاطر بالمصرف يعزى إلى حد كبير إلى الأدوار والمسؤوليات المحددة سلفاً المتعلقة بإدارة المخاطر على جميع المستويات كالاتي:

سياسة إئتمانية محافظة:

إنّ تطبيق سياسات الإئتمان المتحفظة يتكامل مع اتباع قيود صارمة في الموافقة على عمليات الإئتمان والتمويل، وقد انتهج المصرف دوماً سياسة إئتمانية محافظة تعكس استيعاباً تاماً للمخاطر المحتملة، وذلك من خلال مجموعة من المنتجات المتنوعة، وقاعدة العملاء، وتوسيع نطاق الانتشار

الجغرافي لعملياته، إلى جانب إجراء اختبار التحمل الدوري، وتحليل البدائل المتاحة ومدى القابلية لتحمل المخاطر بما يتيح إدارة المخاطر بشكل استباقي بغرض تحقيق نتائج إيجابية.

التدقيق الداخلي:

لا تتفك وظيفة التدقيق الداخلي بالمصرف تكليف منهاجيتها في تدقيق الحسابات بما يكفل لها الاستجابة بفاعلية لتوسع حجم أعمال المصرف والنهوض بالتزاماتها المخططة وغير المخططة في مجال التدقيق الداخلي من أجل التوصية بالتغييرات الواجب إدخالها لتعزيز الحوكمة/ نهج الإدارة وإدارة المخاطر والضوابط الداخلية والامتثال، وهكذا استحال دور التدقيق على مدار العام من كونه وظيفة يستعان فيها بمصادر خارجية إلى جهاز له المقدرة الكاملة على النهوض بنفسه بجميع مهام التدقيق الداخلي للمصرف. ومن الوجهة العملية يقوم فريق التدقيق بدعم مدراء من مختلف وحدات العمل من خلال التحليل الاعتيادي لتقارير تدقيق الحسابات ورصد مواضع الضعف، وسوف تعزز هذه العملية مع تنفيذ قائمة التقييم الذاتي بنظام التأشير على نقاط التقييم والتي من شأنها تقادي وقوع الموظفين في المبالغة في تقدير النفس، فضلاً عن تعزيز هذا الإجراء بحيث لا تشوبه شائبه وسيكون شأن هذه العملية الحد من الأخطاء التي تقع عادة، كما سيتم توسيعه لتطوير أدوات مناسبة للموظفين في المستقبل. إن وظيفة التدقيق الداخلي تقدم إسهاماً قيماً في إثراء الضوابط الداخلية ونظم الإجراءات وجودة الخدمات وتقديم المشورة حول كيفية إثراء مناهج التدريب وخطط التنمية بالمصرف بما يسمح بالتركيز على الإجراءات والتدابير الوقائية المناسبة للمخاطر التي يجابهها المصرف.

تدعيم نسب السيولة:

يطبق المصرف على الدوام مقارنات متنوعة لتحسين نسب السيولة فهو يحافظ على نسبة كفاية رأس المال عند مستوى أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول سواء المعتمد من المصرف المركزي أو المحدد وفق متطلبات الرقابة المصرفية للجنة بازل.

نظام إدارة المخاطر على المستوى العام:

يعمل المصرف حالياً على تطبيق عدد من المبادرات في جميع المجالات تعتبر أداة أقوى وأكثر تفصيلاً تغطي قطاعات نظم إدارة المعلومات، وتحسين السقوف، ومراقبة أفضل لحدود الائتمان، وتحسين إدارة المحافظ الاستثمارية، وتحسين قدرات الإبلاغ للجهات النظامية، وذلك ضمن إطار متكامل لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة.

مخاطر التشغيل:

سعيًا منه لتقليل خسائر المخاطر التشغيلية قام المصرف باعتماد وتطبيق سياسات وإجراءات منهجية لتحديد وتقييم ومراقبة وإدارة النظام والتبليغ عن نقاط الضعف فيه، وتشمل ضوابط تلك السياسات والإجراءات الفصل بين الواجبات بشكل فعال، وتقييد صلاحيات الدخول على النظام واعتماد إجراءات فعالة لتفويض الصلاحيات، وإجراء التسويات، والتعليم المستمر للموظفين، والتقييم المستمر للأداء، كما

تمّ نشر نظام جديد ومتطور لإدارة جميع مؤشرات مخاطر التشغيل بما في ذلك مخاطر قواعد البيانات والخسارة.

الامتثال:

يرفع فريق العاملين بقطاع الامتثال تقاريره مباشرة إلى لجنة التدقيق والمخاطر، ويتكفل نهج الإدارة الخاص بالمصرف لهذا الفريق بالإفادة بشكل مكثف من أراء أهل الخبرة ودعم المسؤولين المكلفين بمهام الامتثال بما يكفل الإستيثاق من الالتزام الكامل لكافة متطلبات الجهات التشريعية والنظامية المحلية والدولية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر متطلبات المصرف المركزي، لجنة بازل وتوصيات مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (FATF)، والتوصيات الخاصة بمكافحة غسيل الأموال، وتمويل الإرهاب (AML /CTF)، وغيرها من المعايير الدولية المتعلقة بالحوكمة/ نهج الإدارة للشركات، ولقد لعب فريق الامتثال بالمصرف خلال العام الماضي دوراً نشطاً في مراجعة السياسات والقوانين المرجعية واختصاصات مجلس الإدارة لضمان التقيد الكامل بمتطلبات مصرف قطر المركزي وهيئة قطر لأسواق المال.

من جهة أخرى تردّ مجموعة الامتثال باستمرار على استفسارات جميع إدارات المصرف للحصول على إيضاحات بشأن القواعد والمعايير المعمول بها، وتقديم نطاقاً واسعاً من الخدمات الاستشارية التي تشمل التعليمات والقوانين والتشريعات المهيمنة على أنشطة المصرف.

التدقيق الخارجي:

تمّ تعيين السادة / إرنست آند يونج كمدققين خارجيين لمراجعة البيانات المالية للمصرف لعام ٢٠١١م، ويقوم المدقق الخارجي بتقديم تقرير عن نتائج هذه المراجعة إلى مجلس الإدارة وتقديم رأي المراجعة على البيانات المالية لمصرف قطر الإسلامي، وعلاوة على ذلك قام المدقق الخارجي أيضاً بإعداد تقرير عن فعالية الرقابة الداخلية على التقارير المالية عن العام المالي ٢٠١١م، كما قام فريق التدقيق الخارجي بحضور اجتماع مراجعي الحسابات الخارجيين واجتماعات لجنة التدقيق واجتماع المساهمين الذي عقد خلال عام ٢٠١١م.

الجدير بالذكر أنّه وبعد مدة أقصاها خمس سنوات من إسناد عملية التدقيق الخارجي لأحد بيوت الخبرة ومكاتب التدقيق يفرض القانون أن يتم تغيير شركة التدقيق لتحل محلها شركة أخرى للقيام بنفس المهمة، وقد يتم استجواب مدققي الحسابات الخارجيين في اجتماع الجمعية العمومية السنوي بخصوص إبداء رأيهم عن القوائم المالية السنوية ولذلك يتعين عليهم الحضور لتمثيل التدقيق الخارجي خلال هذا الاجتماع.

وقد يقوم مدققي الحسابات الخارجيين بتقديم الخدمات للمصرف سواء على نطاق التدقيق الخارجي أو غيره بعد الحصول على موافقة لجنة التدقيق والمخاطر التي تقوم بإعتماد الحصول على أنواع معينة من الخدمات، سواء المرتبطة بنطاق التدقيق الخارجي بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أو خدمات

لا علاقة لها بنطاق التدقيق الخارجي وذلك على أساس سنوي، كما يلتزم المدقق الخارجي بتقديم الخدمات الموافق عليها من قبل لجنة التدقيق والمخاطر، أو تلك التي يتم رفع توصيات بها من قبل الإدارة العليا في المصرف تمهيداً لإعتماد الحصول عليها من قبل اللجنة، وتقوم لجنة التدقيق والمخاطر أيضاً بتحديد ووضع سقف للحد الأقصى السنوي الذي يمكن إنفاقه مقابل الحصول على الخدمات الموافق عليها والمعتمدة، وعلى مدار العام يقوم المصرف بالرقابة على المبالغ المصروفة مقابل الحصول على الخدمات المتنوعة والمقدمة من المدقق الخارجي مقابل السقوف التي تم إعتمادها مقابل الحصول على تلك الخدمات.

أهم المؤشرات المالية ٢٠١١م:

على الرغم من الظروف المالية العالمية التي تميزت بعدم الاستقرار، وكان لأزمة الديون السيادية في أوروبا تأثير بالغ في تباطؤ مسيرة النمو في عدد كبير من الاقتصاديات العالمية المتقدمة والناشئة، وبالرغم من الظروف الاقتصادية العالمية الصعبة، إلا أن الاقتصاد القطري حافظ على وتيرة نمو قوية، والمصرف بدوره كان مشاركاً فعالاً في بناء الاقتصاد الوطني، وقد حقق المصرف نمواً إيجابياً في الموجود والاستثمارات والإيرادات وذلك ما تعكسه المؤشرات.

الجدول رقم (٢/١٨) مجلس إدارة مصرف قطر الإسلامي

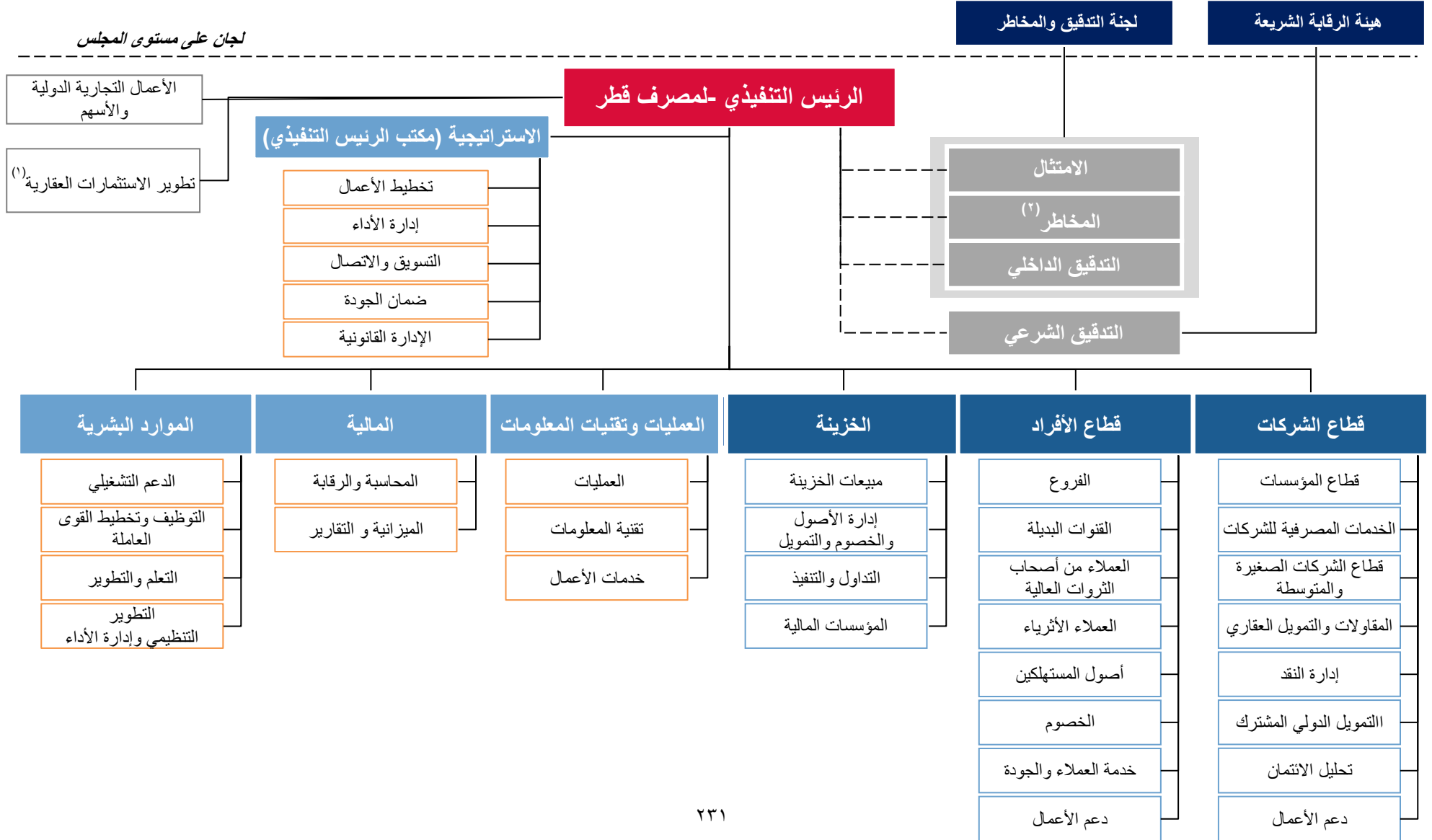
الرقم	الإسم	المنصب
١	سعادة الشيخ/ جاسم بن حمد آل ثاني	رئيس مجلس الإدارة
٢	سعادة السيد/ محمد بن عبد اللطيف المانع	نائب رئيس مجلس الإدارة
٣	السيد/ عبد اللطيف بن عبدالله آل محمود	العضو المنتدب
٤	السيد/ عيسى بن ربيعة الكواري	عضو
٥	السيد/محمد بن عيسى المهدي	عضو
٦	السيد/ عبد الرحمن عبدالله عبد الغني	عضو
٧	السيد/ منصور بن محمد المصلح	عضو
٨	السيد/ عبدالله بن سعيد العيدة	عضو
٩	السيد/ ناصر راشد سريع الكعبي	عضو

المؤشرات المالية ٢٠١١:

الجدول رقم (٢/١٩) المؤشرات المالية لمصرف قطر الإسلامي (٢٠٠٨-٢٠١٢)

٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	السنوات
٧٣,١٩٢	٥٨,٢٧٥	٥١,٨٧٧	٣٩,٢٧٣	٣٣,٥٤٣	الموجودات
٤٣,١٤٧	٢٧,٨٥٣	٣٠,٣٧٠	٢٠,٣٦١	١٦,٥٩٢	الودائع
٥٨,٤٣٦	٤٦,٣٠٩	٣٥,٥٣١	٢٧,٣٠٣	٢٤,٧٩٨	التمويل والاستثمارات
٣,١٠٥	٢,٦٨٢	٢,٢٨٠	٢,٤٠٢	٢,٥٥٥	دخل التشغيل
١,٢٤١	١,٣٦٥	١,٢٦٢	١,٣٢٢	١,٦٤٣	الأرباح الصافية
٢,٣٦٣	٢,٣٦٣	٢,١٦٦	٢,٠٦٨	١,٩٦٩	رأس المال

الشكل رقم (٢/٤) الهيكل التنظيمي لمصرف قطر الإسلامي



القوائم المالية لمصرف قطر الإسلامي

الجدول رقم (٢/٢٠) بيان المركز المالي الموحد

٢٠١١	٢٠١٢	كما في ٣١ ديسمبر
١,٨٣٢,٥١٣	٣,٦٤٣,٧٣٥	نقد وأرصدة لدى بنوك مركزية
٧,٣٦٨,٧٠٥	٨,٧٥٧,٩٦٣	أرصدة لدى البنوك
٢٩,٥٩٥,٨٧٠	٤٣,١٣٧,٣٣٤	موجودات تمويل
١٤,٨١٠,١٨٨	١٣,٣٥٥,٧٥٨	استثمارات مالية
٨٨٤,٩١٧	٨٧٥,٣١١	استثمارات في شركات زميلة
٦٩٣,٠٦٠	٧٧٤,٢٣٢	استثمارات عقارية
٣٢٤,٥٠٥	٢٩٣,٦٣٨	موجودات شركة تابعة محتفظ بها للبيع
٣٦٢,١١٥	٣٧٧,٣٦٦	موجودات ثابتة
٢,١٤٦,٨٧٧	١,٧٢٦,٩٠٦	موجودات أخرى
٥٨,٢٧٤,٨٨٦	٧٣,١٩٢,٠٦٢	إجمالي الموجودات
		المطلوبات وحقوق أصحاب حسابات الإستثمار المطلق وحقوق الملكية
١٣,٣٤٢,٢٦٢	١٠,٣٧١,٥١٨	حسابات البنوك
٩,١٩٨,٦٨٢	٩,٠٨١,٨٨٠	حسابات العملاء الجارية
٢,٧١٦,٦٩١	٥,٤١٥,٦٢٨	صكوك تمويل
١٩٥,٢٨٢	٢٠٥,١٨٢	مطلوبات شركة تابعة محتفظ بها للبيع
١,٣١٧,٧٠٨	١,٠٠١,٣٦٧	مطلوبات أخرى
٢٦,٧٧٠,٦٢٥	٢٦,٠٧٥,٥٧٥	إجمالي المطلوبات
		حقوق أصحاب حسابات الاستثمار المطلق
١٨,٦٥٣,٨٣٧	٣٤,٠٦٥,٤٨٢	رأس المال
٢,٣٦٢,٩٣٢	٢,٣٦٢,٩٣٢	احتياطي قانوني
٦,٣٧٠,٠١٦	٦,٣٧٠,٠١٦	احتياطي مخاطر
٤٢٨,٥٠٠	٧٦٣,٢١٣	احتياطي عام
٦٦٦,٥٧١	٨١,٩٣٥	احتياطي القيمة العادلة
(٣٠,٥١٤)	٨٦,٠٧٤	احتياطي تحويل عملات أجنبية
(٣٨,٨٥٦)	(٣١,٠٧٨)	احتياطيات أخرى
-	٢٨٩,٠٨٠	أرباح نقدية مقترح توزيعها
١,٠٦٣,٣١٩	٨٨٦,١٠٠	أرباح مدورة
٣٨٠,٤٥١	٦٦٥,٦٠٣	
١١,٢٠٢,٤١٩	١١,٤٧٣,٨٧٥	إجمالي الحقوق العائدة للمساهمين في البنك
١,٦٤٨,٠٠٥	١,٥٧٧,١٣٠	حقوق غير مسيطر عليها
١٢,٨٥٠,٤٢٤	١٣,٠٥١,٠٠٥	إجمالي حقوق الملكية
٥٨,٢٧٤,٨٨٦	٧٣,١٩٢,٠٦٢	إجمالي المطلوبات وحقوق أصحاب حسابات الاستثمار المطلق وحقوق الملكية

الجدول رقم (٢/٢١) بيان الدخل الموحد (ألف ريال قطري)

٢٠١١	٢٠١٢	للسنة المنتهية في ٣١ ديسمبر
١,٧٧٥,٤٦٦	٢,٠٨١,٣٦٠	صافي إيرادات أنشطة التمويل
٦٦٩,٨٨٩	٥٨٥,١٢٣	صافي إيرادات أنشطة الاستثمار
٢,٤٤٥,٣٥٥	٢,٦٦٦,٤٨٣	إجمالي صافي إيرادات أنشطة التمويل والاستثمار
٣٢٣,١٣٤	٤٧٢,٥٣٣	إيرادات رسوم وعمولات
(٢٣,١٣١)	(٥٥,٣٦٩)	مصروفات رسوم وعمولات
٣٠٠,٠٠٣	٤١٧,١٦٤	صافي إيرادات رسوم وعمولات
(٢٥,٢٦٥)	٢٦,١٠٤	صافي ربح (خسارة) عمليات النقد الأجنبي
(٣٨,٥٤١)	(١٥,٩٣٠)	الحصة من نتائج شركات زميلة
-	١١,٢٤٩	إيرادات أخرى
٢,٦٨١,٥٥٢	٣,١٠٥,٠٧٠	إجمالي الإيرادات
(٤١٠,١٧٠)	(٤٨٤,٣١٧)	تكاليف الموظفين
(٥٠,٢٣٥)	(٦٠,٥٩٦)	إستهلاك وإطفاء
(١٠٥,٨٥٤)	(١٢٩,٧٨٢)	حصة حملة الصكوك من الربح
(٢٩٠,٦٥٠)	(٢٩٧,٥٦٣)	مصروفات أخرى
(٨٥٦,٩٠٩)	(٩٧٢,٢٥٨)	إجمالي المصروفات
(١٨١,٩٦٣)	(٣٠٢,٢٩٨)	صافي خسائر إنخفاض في قيمة استثمارات مالية
(١٣,٠٠١)	(١٨٨,٢٥٦)	صافي خسائر إنخفاض في قيمة موجودات تمويل
-	(١١,٣٧٩)	خسائر إنخفاض أخرى
١,٦٢٩,٦٧٩	١,٦٣٠,٨٧٩	صافي الربح للسنة من العمليات الغير المستمرة قبل الضريبة
(١,٩١٩)	(٤٢,١٣٧)	الخسارة من شركة تابعة محتفظ بها للبيع
١,٦٢٧,٧٦٠	١,٥٨٨,٧٤٢	صافي الربح للسنة قبل العائد على أصحاب حسابات الاستثمار المطلق والضريبة
(٨٣١,٢٠٠)	(٨٨٨,٧٦٧)	العائد على أصحاب حسابات الاستثمار المطلق قبل حصة البنك كمضارب
٤٢١,٥٨٥	٤٢٧,٦٧٤	حصة البنك كمضارب
(٤٠٩,٦١٥)	(٤٦١,٠٩٣)	صافي العائد على أصحاب حسابات الاستثمار المطلق
١,٢١٨,١٤٥	١,١٢٧,٦٤٩	صافي الربح للسنة قبل الضريبة
(٢,٢٨٢)	(١,٩٥٨)	مصروف الضريبة
١,٢١٥,٨٦٣	١,١٢٥,٦٩١	صافي الربح للسنة
		صافي ربح السنة العائد إلى:
١,٣٦٥,١٤٩	١,٢٤١,٤٤٥	حقوق المساهمين في البنك
(١٤٩,٢٨٦)	(١١٥,٧٥٤)	الحقوق غير المسيطر عليها
١,٢١٥,٨٦٣	١,١٢٥,٦٩١	صافي الربح للسنة

الجدول رقم (٢/٢٢) بيان التدفقات النقدية الموحدة (ألف ريال قطري)

٢٠١١	٢٠١٢	السنة المنتهية في ٣١ ديسمبر
		التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
١,٢٢٠,٠٦٤	١,١٦٩,٧٨٦	صافي ربح السنة
(١,٩١٩)	(٤٢,١٣٧)	صافي الخسارة من العمليات غير المستمرة قبل الضريبة
١,٢١٨,١٤٥	١,١٢٧,٦٤٩	
		تعديلات للبنود التالية:
١٣,٠٠١	١٨٨,٢٥٦	صافي خسائر انخفاض في قيمة موجودات تمويل
١٨١,٩٦٣	٣٠٢,٢٩٨	صافي خسائر انخفاض في قيمة استثمارات مالية
-	١١,٣٧٩	خسائر إنخفاض أخرى
٥٠,٢٣٥	٦٠,٥٩٦	إستهلاك وإطفاء
(٧٠,٦٧٨)	(٥٩,٦٥١)	صافي ربح بيع استثمارات مالية
(٣٩,٤٠٨)	(٣٧,١٥٥)	إيراد توزيعات الأرباح
٣٨,٥٤١	١٥,٩٣٠	الحصة من نتائج شركات زميلة
٣,٤٠١	٣,٢٨٣	إطفاء صكوك
٢,٥٦٠	٧,٦٦٦	خسائر من إعادة تقييم استثمارات
(٥,٢٦٦)	-	أرباح بيع استثمارات عقارية
٢,٢٨٢	١,٩٥٨	مصروف الضريبة
٤٥٠	١٢٥	صافي خسارة استبعاد موجودات ثابتة
١,٣٩٥,٢٢٦	١,٦٢٢,٣٣٤	الربح قبل التغيرات في الموجودات والمطلوبات التشغيلية
١٢٨,٨٧٢	(٧٠٤,٣٠٤)	التغير في حساب الاحتياطي لدى مصرف قطر المركزي
٣٠٧,٢٤٣	(٦٦,٣٣٤)	التغير في أرصدة لدى البنوك
(٢٥٧,٠٩٨)	(١٣,٧٢٩,٧٢٠)	التغير في موجودات تمويل
١٢٥,٦٥١	٤٠٦,٦٣٣	التغير في موجودات أخرى
٤,٩١٢,٣٢٩	(٢,٩٧٠,٧٤٤)	التغير في حسابات البنوك
٢٧٢,٩٢٧	(١١٦,٨٠٢)	التغير في حسابات العملاء الجارية
٤٦٠,٥١٨	(٢٨٢,٤٦٧)	التغير في مطلوبات أخرى
٧,٣٤٥,٦٦٨	(١٥,٨٤١,٤٠٤)	
٣٩,٤٠٨	٣٧,١٥٥	توزيعات الأرباح المستلمة
٧,٣٨٥,٠٧٦	(١٥,٨٠٤,٢٤٩)	صافي التدفقات النقدية (المستخدم في) الناتجة من الأنشطة التشغيلية

الجدول رقم (٢/٢٣) التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار

(١٣,٥١٨,٥٦٣)	(١,٨٨٠,٠٦٧)	الإستحواذ على استثمارات مالية
٣,٣٤٦,٩٧١	٣,١٣٨,٥١٧	متحصلات من بيع استثمارات مالية
(٨٢,٤٢١)	(٦٩,٧٨٠)	إضافات لموجودات ثابتة
١٠١	-	متحصلات من بيع موجودات ثابتة
٢٣١,١٨٨	-	صافي النقد من الإستحواذ على شركة تابعة
(٥٣٣,٧٩٧)	(١٠,٦٧١)	الإستحواذ على شركات زميلة
١٩٨,٤٣٨	٣,١١٢	متحصلات من بيع شركات زميلة
(٢٩٥,٥٩٤)	-	الإستحواذ على استثمارات عقارية
٢٠٩,٦٠٢	-	متحصلات من بيع استثمارات عقارية
١٠٨,٩٣٠	٩,٠٠٠	توزيعات الأرباح المستلمة من شركات زميلة
(١٠,٣٣٥,١٤٥)	١,١٩٠,١١١	صافي التدفقات النقدية الناتجة من (المستخدم في) أنشطة الاستثمار
		التدفقات النقدية من أنشطة التمويل
(٢,٩٨٥,٣٠٤)	١٥,٤١١,٦٤٥	التغير في حقوق أصحاب حسابات الإستثمار المطلق
١,٩١٢,٠٠٥	-	متحصلات من إصدار رأس المال
-	٢,٧٠٥,٩٦٢	متحصلات من إصدار صكوك تمويل
-	(١٠,٣٠٨)	تكاليف إصدار صكوك
(١,٠٨٣,٠١١)	(١,٠٦٣,٣١٩)	أرباح نقدية موزعة على المساهمين
(٢,١٥٦,٣١٠)	١٧,٠٤٣,٩٨٠	صافي التدفقات النقدية الناتجة من (المستخدم في) أنشطة التمويل
(٥,١٠٦,٣٧٩)	٢,٤٢٩,٨٤٢	صافي الزيادة / (النقص) في النقد وما في حكمه
١٢,٩١٩,٣٩٧	٧,٨١٣,٠١٨	النقد وما في حكمه في ١ يناير
٧,٨١٣,٠١٨	١٠,٢٤٢,٨٦٠	النقد وما في حكمه في ٣١ ديسمبر

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي

محتويات إجراءات الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي

- المبحث الأول: الطريقة والإجراءات أو الأسلوب الإحصائي الذي تم اتباعه
- المبحث الثاني: خصائص عينة البحث
- المبحث الثالث: التحليل واختبار الفرضيات

المبحث الأول - إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الميدانية من تحديد مجتمع الدراسة الميدانية، واختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها، مع بيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة، كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي تستخدم لدراسة وتحليل البيانات وذلك على النحو التالي:

أولاً - تصميم أداة الدراسة: من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة للدراسة تتألف من ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: اشتمل على خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها.

القسم الثاني: وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة وهي: البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي: النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، والمستوى الوظيفي.

القسم الثالث: وشمل متغيرات الدراسة الأساسية وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات البحث وفقاً لما جاء بالجدول رقم (٣/١):

جدول رقم (٣/١) توزيع عبارات الاستبانة

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات	من	الى
١	إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي	٧	١	٧
٢	تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية	٦	٨	١٣
٣	إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية إدارة الأزمات	٨	١٤	٢١
٤	يعي الموظفون أن الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية	٦	٢٢	٢٧
٥	وجود منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية	٦	٢٨	٣٣
٦	لا توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية	٨	٣٤	٤١
٧	مؤشرات إدارة الأزمات	١٣	٤٢	٥٤
٨	إجمالي العبارات	٥٤		

المصدر: من تصميم الباحث.

وقد اعتمد الباحث في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، وهو يتراوح بين (موافق بشدة - غير موافق بشدة) ، وقد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالتالي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات.
- إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالتالي: موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣) ، لا أوافق (٢)، لا أوافق بشدة (١)، وقد تمّ حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول رقم (٣/٢) التالي.

جدول رقم (٣/٢) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

م	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١	الوزن	١	٢	٣	٤	٥
٢	المتوسط المرجح	١,٧٩ - ٠,١	١,٨ -	٢,٦ - ٣,٣٩	٤,١٩ - ٣,٤	٤,٢ - ٥
			٢,٥٩			

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، ص ٥٤٠ و ٥٤١.

من الجدول السابق نلاحظ أنّ طول الفترة المستخدمة هي ناتج قسمة (٤/٥) أي حوالي (٠,٨٠)، وقد حسب طول الفترة على أساس أنّ الأرقام ١ و ٢ و ٣ و ٤ و ٥ قد حصرت فيما بينها ٤ مسافات، وعليه للوصول إلى نتائج أكثر دقة يتم تصحيح المقياس المستخدم للتفرقة بين المستويات التالية:

- ✓ أكبر من ٤ أعلى درجات الموافقة.
- ✓ من ٤ إلى أكبر من ٣,٥ درجة موافقة إيجابية.
- ✓ من ٣,٥ إلى أكبر من ٣ درجة متوسطة من الموافقة (تميل إلى الإيجابية).
- من ٣ إلى أكبر من ٢,٥ درجة متوسطة من عدم الموافقة (تميل إلى السلبية).
- من ٢,٥ إلى أكبر من ٢ غير موافق (سلبى).
- أقل من ٢ غير موافق مطلقاً (سلبى جداً).

ثانياً - تقييم أدوات القياس: ويتم تقييم واختبار أدوات القياس من خلال المقاييس التالية:

١. **ثبات المقياس (الاستبانة):** يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنّ المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)^(١)، ويستخدم لقياس الثبات "معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإنّ قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات، فإنّ قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح، أي أنّ زيادة معامل ألفا كرونباخ، تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، وقد أخذ الباحث في اعتباره التأكد من ثبات المقياس قبل استخدامه في الدراسة، بإعادة اختباره على ثلاثين فرداً،

(١) عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، ص ٥٦٠.

وحساب " معامل الفا كرونباخ" (Cronbach`s Alpha)، عن عبارات الدراسة وقد بلغت قيمته (٠,٨٣) وهي قيمة مرتفعة كثيراً، كما قام بإجراء الاختبار على عبارات كل محور من محاور الدراسة على حده، وحساب معامل الثبات كما تبينه الجدول رقم (٣/٣):

جدول رقم (٣/٣) معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي	٧	٠,٦٩
٢	تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية	٦	٠,٧٧
٣	إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية إدارة الأزمات	٨	٠,٨٣
٤	يعي الموظفون أنّ الازمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية	٦	٠,٧٢
٥	وجود منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية	٦	٠,٦٨
٦	لا توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية	٨	٠,٨١
٧	مؤشرات إدارة الأزمات	١٣	٠,٨٠
٨	إجمالي العبارات	٥٤	٠,٩٢

المصدر: من تصميم الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

إنّ نتائج اختبار الثبات من الجدول (٣/٣)، أنّ قيم ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أكبر من (٦٠%)، وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلى لجميع محاور الاستبانة سواء كان ذلك لكل محور على حده، أو على مستوى جميع محاور الاستبانة، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (٠,٩٢)، وهو ثبات مرتفع، ومن ثم يمكن القول، بأنّ المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

٢. **معايير صدق الاستبانة:** يقصد بالصدق (أنّ المقياس يقيس ما وُضع لقياسه)^(١) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

(أ) **صدق المحكمين:** تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح حيث قام الباحث بعرض

(١) المرجع السابق، ص ٥٦٠

الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمختصين في تخصص الدراسة والبالغ عددهم (٦) محكمين، لتحليل مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات ، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق).

(ب) **صدق المقياس:** تم إجراء اختبار الصدق (Validity) لعبارات الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات، عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ كما يتضح من الجدول رقم (٣/٤):

الجدول رقم (٣/٤) يوضح صدق المحك لعبارات الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
١	إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي	٧	٠,٦٩	٠,٨٣
٢	تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية	٦	٠,٧٧	٠,٨٧
٣	إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية إدارة الأزمات	٨	٠,٨٣	٠,٩١
٤	يعي الموظفون أن الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية	٦	٠,٧٢	٠,٨٥
٥	وجود منظومة للانداز المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية	٦	٠,٦٨	٠,٨٢
٦	لا توجد علاقة ترابطية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية	٨	٠,٨١	٠,٩٠
٧	مؤشرات إدارة الأزمات	١٣	٠,٨٠	٠,٨٩
٨	إجمالي العبارات	٥٤	٠,٩٢	٠,٩٥

المصدر من تصميم الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

يوضح الجدول السابق أن درجة الصدق لعبارات الاستبانة تنحصر قيمها بين (٠,٩٥ و ٠,٨٣)، وهي قيم كبيرة جداً مما يعني صدق الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه.

ثالثاً- أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة: قام الباحث بترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفرغ البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبانة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences – SPSS)، ومن ثمّ تحليلها من خلال

مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث، واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. **إجراء اختبار الثبات: (Reliability Test)** وأجري لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلى لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء، ويعد المقياس جيّد وملائم إذا زادت قيمة ألفا كرونباخ عن (٦٠%).

٢. **أساليب الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية، تشمل التكرارات، والنسب المئوية، والرسومات البيانية لمتغيرات (النوع، والعمر، والتحصيل العلمى)، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير منفرداً، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت فى إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابى، كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المستجيبين.

٣. **أساليب الإحصاء الاستدلالية:** وذلك لاختبار فروض الدراسة، وتمثلت هذه الأساليب فى استخدام (اختبارات الفروق)، وتمّ استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية ٥%، ويعنى ذلك، أنه إذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من ٥% وجود فروق ذات دلالة معنوية، أما إذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية أكبر من ٥%، فذلك معناه عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية.

٤. **استخدام اختبار (F):** وتمّ استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية بين فقرات الاستبانة الرئيسة والمتغيرات الأولية للدراسة عند مستوى معنوية ٥%، ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة الاختبار المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من ٥%، يرفض فرض العدم، ويدل ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت قيمة الاختبار عند مستوى معنوية أكبر من ٥%، فذلك معناه قبول فرض العدم، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية.

رابعاً- مجتمع وعينة الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التى يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون المجتمع الأساسى للدراسة من البنوك التالية: بنك قطر الوطنى، البنك التجارى، ومصرف قطر الاسلامى، وتمّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية البسيطة)، وهى إحدى العينات الاحتمالية، وذلك لضمان فرص متساوية للاختيار لجميع وحدات العينة، والغرض من تطبيق مبدأ العشوائية، هو التخلص من التحيز عند تخصيص المعالجات للوحدات التى من شأنها محاباة إحدى المعالجات، باظهار آثارها على غير ماهى عليه على حساب الأخرى، وقد تم توزيع (١٥٠) استمارة تم استرداد (١٠٦) استمارة منها، أي بنسبة استرداد (٧٠,٧%)، والجدول رقم (٣/٥) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها.

جدول رقم (٣/٥) الاستبانات الموزعة والمعادة

م	البيان	العدد	النسبة
١	استبانات تمّ إعادتها بعد تعبئتها كاملة	١٠٦	٧٠,٧%
٢	استبانات لم يتمّ إعادتها	٤٤	١٩,٣%
٣	استبانات غير صالحة للتحليل	٠	٠%
٤	إجمالي الاستبانات الموزعة	١٥٠	١٠٠%

المصدر: من تصميم الباحث.

يتضح من الجدول أعلاه، أنّ معدل الاستجابة بلغ ٧٠,٧% من الاستبانات الموزعة، وتعتبر هذه النسبة مقبولة من الناحية الاحصائية، بما يؤدي إلى القبول بنتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع الأصلي، وللخروج بنتائج موضوعية ودقيقة، قدر الامكان، حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله، وذلك من حيث شمولها على الخصائص التالية: النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة، والذي يعكس الخصائص الأولية لعينة الدراسة:

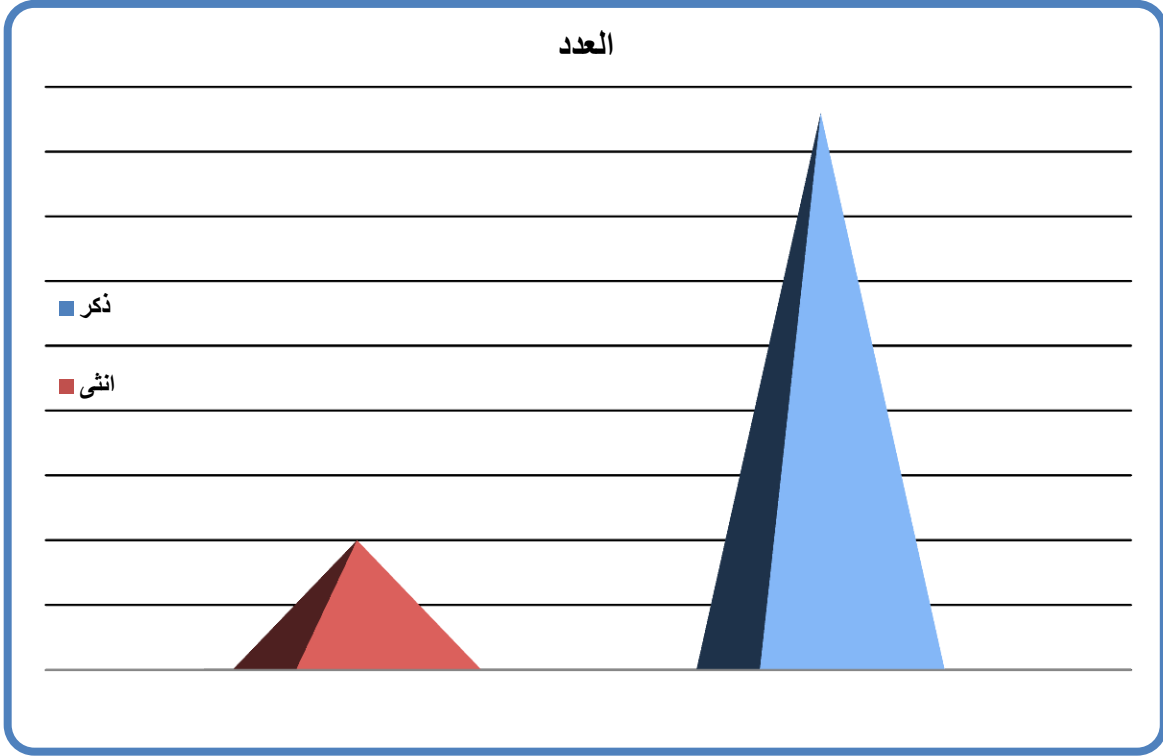
١. توزيع أفراد العينة حسب خصائص النوع: أنظر الجدول رقم (٣/٦) والشكل رقم (٣/١).

جدول رقم (٣/٦) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع

م	النوع	العدد	النسبة%
١	ذكر	٨٦	٨١,١
٢	أنثى	٢٠	١٨,٩
٣	المجموع	١٠٦	١٠٠

المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (٣/١) النوع



المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٣/٦) والشكل (٣/١) أعلاه أنّ غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (٨١,١) %، بينما بلغت نسبة الإناث (١٨,٩) % من إجمالي العينة.

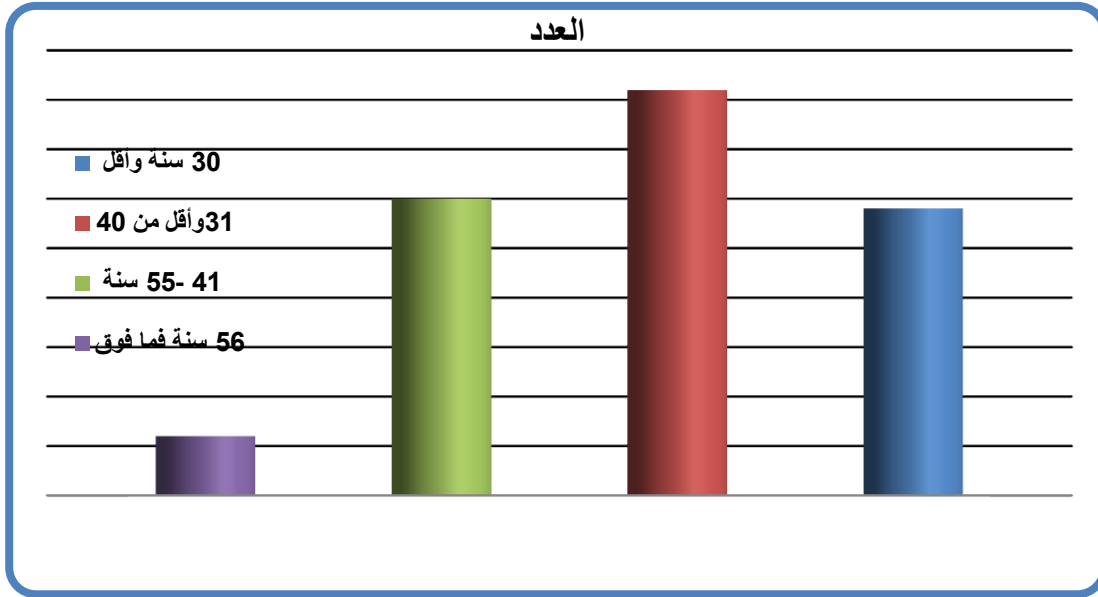
٢. توزيع أفراد العينة حسب العمر: أنظر الجدول رقم (٣/٧)، والشكل رقم (٣/٢).

جدول رقم (٣/٧) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

م	العمر	العدد	النسبة %
١	٣٠ سنة وأقل	٢٩	٢٧,٤
٢	٣١ وأقل من ٤٠	٤١	٣٨,٧
٣	٤١ - ٥٥ سنة	٣٠	٢٨,٣
٤	٥٦ سنة فما فوق	٦	٥,٧
٥	المجموع	١٠٦	١٠٠

المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (٣/٢) العمر



المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (٣/٧)، والشكل (٣/٢)، أنّ غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين ٣١-٥٥ سنة، حيث بلغت نسبتهم (٦٧) % من أفراد العينة الكلية، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح ما بين ٣٠ سنة وأقل (٢٧,٤) %، أما أفراد العينة بأعمار أكثر عن ٥٦ سنة، فبلغت نسبتهم (٥,٧) % من إجمالي العينة المبحوثة.

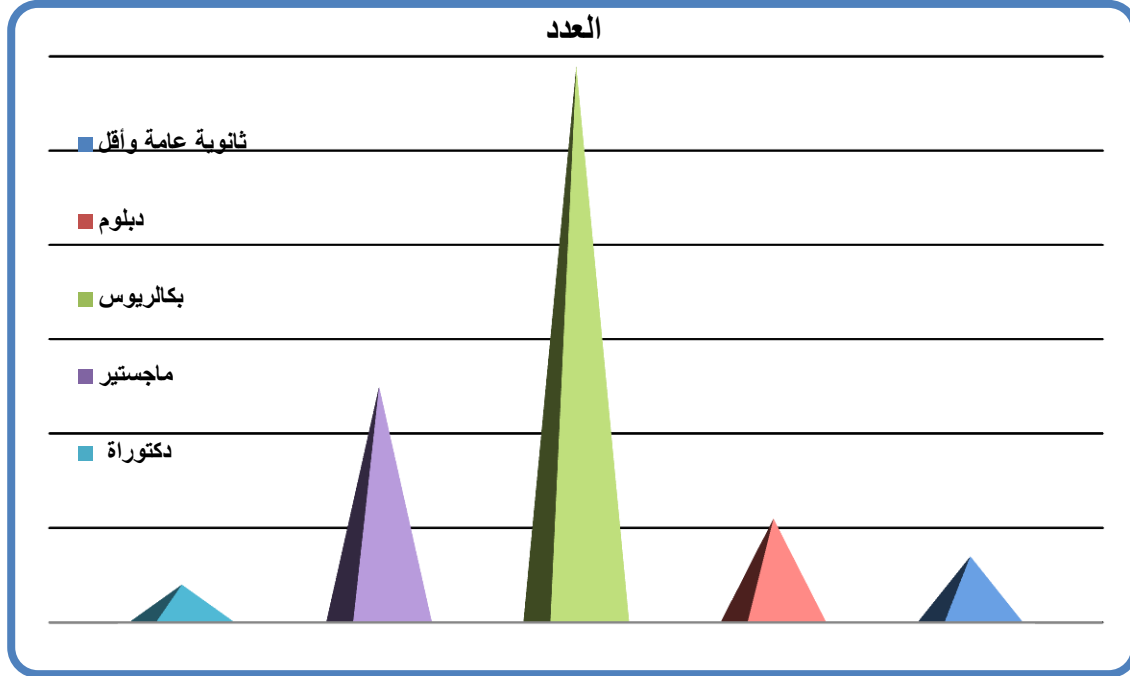
٣. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: أنظر الجدول رقم (٣/٨)، والشكل رقم (٣/٣).

جدول رقم (٣/٨) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

م	المستوى التعليمي	العدد	النسبة %
١	ثانوية عامة وأقل	٧	٦,٦
٢	دبلوم	١١	١٠,٤
٣	بكالوريوس	٥٩	٥٥,٧
٤	ماجستير	٢٥	٢٣,٦
٥	دكتوراة	٤	٣,٨
٦	المجموع	١٠٦	١٠٠

المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

الشكل (٣/٣) المستوى التعليمي



المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (٣/٨)، والشكل (٣/٣) أنّ غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي، حيث بلغت نسبتهم (٥٥,٧) % من أفراد العينة الكلية، بينما بلغت نسبة المستوى التعليمي فوق الجامعي (ماجستير، دكتوراة) (٢٧,٤) %، أمّا أفراد العينة من مستوى الدبلوم والثانوية العامة، فقد بلغت نسبتهم (١٧) % من إجمالي العينة المبحوثة.

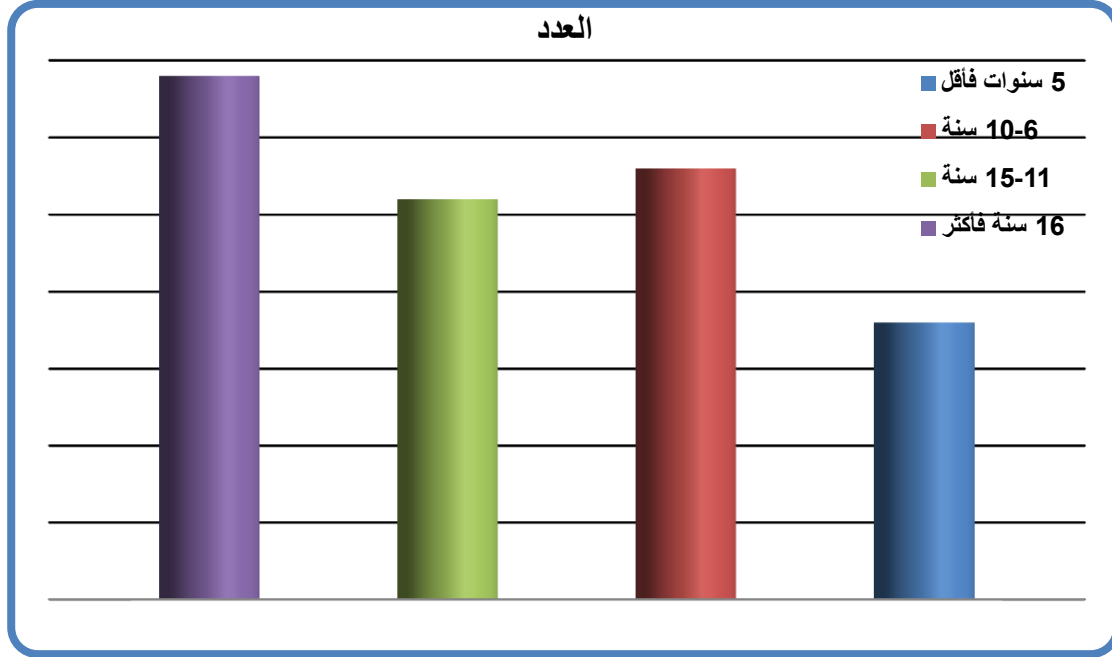
٥. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة: أنظر الجدول رقم (٣/٩) والشكل رقم (٣/٤).

جدول رقم (٣/٩) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
١	٥ سنوات فأقل	١٨	١٧
٢	٦-١٠ سنة	٢٨	٢٦,٥
٣	١١-١٥ سنة	٢٦	٢٤,٥
٤	١٦ سنة فأكثر	٣٤	٣٢,١
٥	المجموع	١٠٦	١٠٠

المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

الشكل (٣/٤) سنوات الخبرة



المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (٣/٩)، والشكل (٣/٤)، أنّ غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم في البنك ما بين (١٦ سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم (٣٢,١) %، من أفراد العينة الكلية، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١١-١٥) سنة (٢٤,٥) %، ما أفراد العينة والذين تقل سنوات خبرتهم عن ٥ سنوات فقد بلغت نسبتهم (١٧) % من إجمالي العينة المبحوثة.

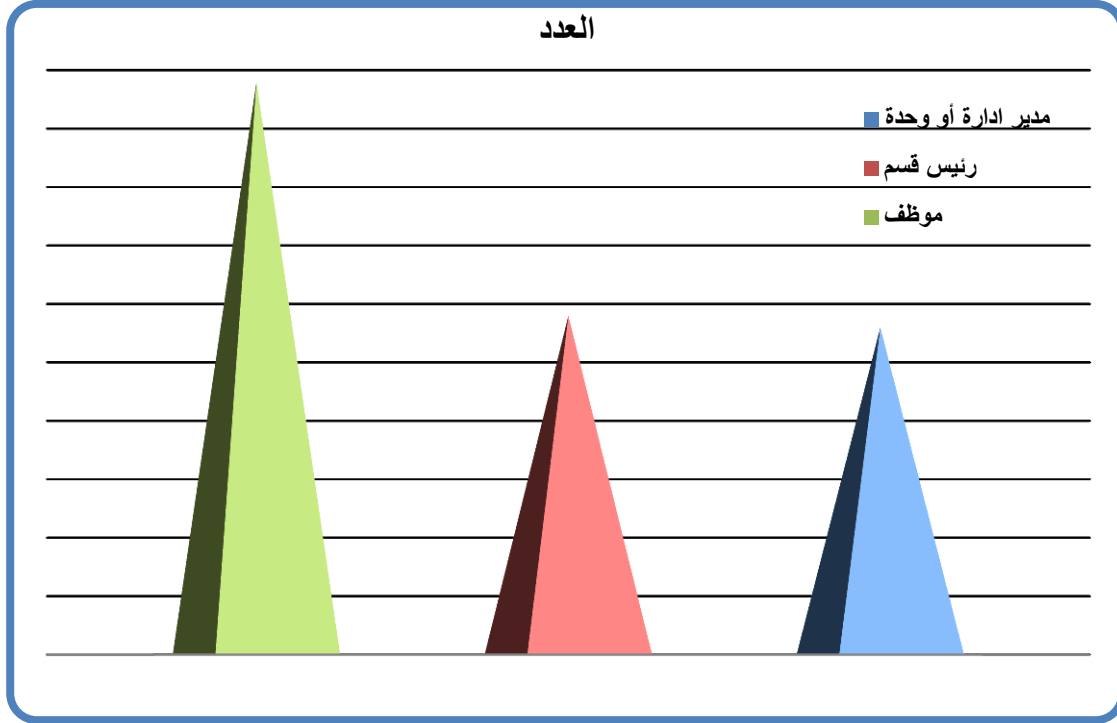
٦. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي: أنظر الجدول رقم (٣/١٠)، والشكل رقم (٣/٧).

جدول رقم (٣/١٠) التوزيع التكرارى لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي

م	المستوى الوظيفي	العدد	النسبة %
١	مدير ادارة أو وحدة	٢٨	٢٦,٤
٢	رئيس قسم	٢٩	٢٧,٤
٣	موظف	٤٩	٤٦,٢
٤	المجموع	١٠٦	١٠٠

المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

الشكل (٣/٥)



المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (٣/١٠)، والشكل (٣/٥)، أنّ غالبية أفراد العينة من الموظفين، حيث بلغت نسبتهم (٤٦,٢) %، من أفراد العينة الكلية، بينما بلغت نسبة رؤساء الأقسام في العينة (٢٧,٤) %، أمّا أفراد العينة من مدراء الإدارات أو الوحدات، فقد بلغت نسبتهم (٢٦,٤) % من إجمالي العينة المبحوثة.

المبحث الثانى - تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يتناول الباحث فى هذا المبحث تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة، وقد قام الباحث بتلخيص البيانات فى جداول، والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة فى شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة، بالإضافة لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال المعلومات التى أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الاحصائية، وذلك على النحو التالى:

أولاً: التوزيع التكرارى لعبارات مقاييس متغيرات الدراسة.

ثانياً: الإحصاء الوصفى لمتغيرات الدراسة.

المحور الأول - إدراك الموظفين فى البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجى:

أولاً- التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس مدى إدراك الموظفين فى البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجى: يوضح الجدول رقم (٣/١١) التوزيع التكرارى لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات المحور:

جدول رقم (٣/١١) التوزيع التكرارى لعبارات المحور

م	العبارات	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	من أولويات البنك ممارسة التخطيط الاستراتيجى فى إدارة نشاطاته	٥٠	٤٧,٢	٣٩	٣٦,٩	١٢	١١,٣	٣	٢,٨	٢	١,٩
٢	هنالك وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجى لدى العاملين فى البنك	٥	٤,٧	٣٢	٣٠,٢	٢٥	٢٣,٦	٤٠	٣٧,٧	٤	٣,٨
٣	يقوم موظفو الإدارة العليا والوسطى بالمشاركة فى عملية إعداد التخطيط الاستراتيجى	٢٤	٢٢,٦	٥٧	٥٣,٨	١٦	١٥,١	٩	٨,٥	٠	٠
٤	يساعد التخطيط الاستراتيجى على التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للبنك	٣٦	٣٤	٥٤	٥٠,٩	١١	١٠,٤	٥	٤,٧	٠	٠
٥	إن إدارة البنوك تعمل على تحويل التهديدات فى البيئة الخارجية إلى فرص متاحة	١٨	١٧	٣٩	٣٦,٨	٣٧	٣٤,٩	٩	٨,٥	٣	٢,٨
٦	إن إدارة البنوك تعمل على تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة مما يقلل من ظهور الأزمات الداخلية	١٦	١٥,١	٥٢	٤٩,١	٢٠	١٨,٩	١٨	١٧	٠	٠
٧	التخطيط الاستراتيجى مكن البنك من القدرة على تلبية حاجات العملاء	٢٧	٢٥,٥	٥٩	٥٥,٧	١٢	١١,٣	٧	٦,٦	١	٠,٩
٨	مجموع العبارات	١٧٦	٢٣,٧	٣٣٢	٤٤,٧	١٣٣	١٧,٩	٩١	١٢,٣	١٠	١,٤

المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٣/١١) ما يلي :

١. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ من أولويات البنك ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة نشاطاته, حيث بلغت نسبتهم (٨٤) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤,٧) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا اجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١١,٣) % .
٢. إنَّ غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أنّ هنالك وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك, حيث بلغت نسبتهم (٤١,٥) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (٣٤,٩) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٣,٦) % .
٣. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ موظفي الإدارة العليا والوسطى يقومون بالمشاركة في عملية إعداد التخطيط الاستراتيجي, حيث بلغت نسبتهم (٧٦,٤) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨,٥) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٥,١) % .
٤. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ التخطيط الاستراتيجي يساعد على التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للبنك, حيث بلغت نسبتهم (٨٤,٩) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤,٧) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٠,٤) % .
٥. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ إدارة البنوك تعمل على تحويل التهديدات في البيئة الخارجية الى فرص متاحة, حيث بلغت نسبتهم (٥٣,٨) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١,٣) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٣٤,٩) % .
٦. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ إدارة البنوك تعمل على تحويل نقاط الضعف الى نقاط قوة, مما يقلل من ظهور الأزمات الداخلية, حيث بلغت نسبتهم (٦٤,٢) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٨,٩) % .
٧. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ التخطيط الاستراتيجي مكنّ البنك من القدرة على تلبية حاجات العملاء حيث بلغت نسبتهم (٨١,٢) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧,٥) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١١,٣) % .
٨. إنَّ غالبية أفراد العينة يتفقون على جميع عبارات (ادراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي), حيث بلغت نسبتهم (٦٨,٤) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٣,٧) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٧,٩) % .

ثانياً- الإحصاءات الوصفية للعبارات التي تقيس مدى إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي:

يوضح الجدول رقم (٣/١٢) تقدير المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم:

جدول رقم (٣/١٢) الإحصاء الوصفي للعبارات (مدى إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي).

م	العبارات	المتوسط	الدلالة	الانحراف المعياري	الترتيب
١	من أولويات البنك ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة نشاطاته	٤,٢٥	أوافق بشدة	٠,٩٠٣	١
٢	هنالك وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك	٢,٩٤	لأوافق	١,٠١	٧
٣	يقوم موظفو الإدارة العليا والوسطى... في عملية إعداد التخطيط الاستراتيجي	٣,٩١	أوافق	٠,٨٤٥	٤
٤	يساعد التخطيط الاستراتيجي على التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للبنك	٤,١٤	أوافق	٠,٧٨٦	٢
٥	إن إدارة البنوك تعمل على تحويل التهديدات في البيئة الخارجية إلى فرص متاحة	٣,٥٦	أوافق	٠,٩٦٦	٦
٦	إن إدارة البنوك تعمل على تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة مما يقلل من ظهور الأزمات الداخلية	٣,٦٢	أوافق	٠,٩٤٠	٥
٧	التخطيط الاستراتيجي مكن البنك من القدرة على تلبية حاجات العملاء	٣,٩٨	أوافق	٠,٨٥٠	٣
٨	مجموع العبارات	٣,٧٧	أوافق	٠,٩٠٠	

المصدر: من تصميم الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣/١٢) ما يلي:

١. إن جميع العبارات، التي تقيس مدى إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي، يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣)، ما عدا العبارة الثانية (هنالك وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك)، حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي، وهذه دلالة على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات.
٢. أهم عبارة من العبارات، التي تقيس (مدى إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي) وجهة نظر العينة، هي (من أولويات البنك ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة نشاطاته)، حيث بلغ متوسط العبارة (٤,٢٥)، وأقل عبارة هي (هنالك وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك)، حيث بلغ متوسط العبارة (٢,٩٤).
٣. بلغ المتوسط العام لجميع العبارات، التي تقيس مدى إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي (٣,٧٧)، وهذه دلالة على موافقة أفراد العينة المبحوثة على مجمل عبارات المحور.

المحور الثاني - تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية:

أولاً- التوزيع التكرارى للعبارات التى تقبس مدى تحليل الخيارات الاستراتيجية فى البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية: يوضح الجدول

رقم (٣/١٣) التوزيع التكرارى لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات المحور:

جدول رقم (٣/ ١٣) التوزيع التكرارى لعبارات المحور.

م	العبارات	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
١	إن رسالة البنك مكتوبة بوضوح مما يساعد على فهمها من قبل العاملين والزبائن	٢٠	١٨,٩	٤٣	٤٠,٦	١٩	١٧,٩	٢١	١٩,٨	٢	٢,٨
٢	إن الخيارات الاستراتيجية يتم تبنيها من خلال رؤية أصحاب المصلحة كشركاء استراتيجيين للبنك	١٥	١٤,٢	٤٤	٤١,٥	٣٨	٣٥,٨	٨	٧,٥	١	٠,٩
٣	إن اتخاذ الخيارات الاستراتيجية فى البنك يتم وفق الأسس والمعايير العلمية المعروفة مما يقلل من ظهور الأزمات	١٤	١٣,٢	٤٦	٤٣,٤	٢٨	٢٦,٩	١٦	١٥,١	٢	١,٩
٤	إن فهم المديرين الاستراتيجيين للبيئة الخارجية غير المباشرة (اقتصادية, اجتماعية, قانونية, تشريعية) تساعد إدارة البنك على تجنب الأزمات	٣٣	٣١,١	٥٩	٥٥,٧	١٠	٩,٤	٤	٣,٨	٠	٠
٥	إن البيئة الداخلية للبنوك (الهياكل التنظيمية, الموارد, التكنولوجيا المستخدمة) مصممة لتجنب الأزمات	١٣	١٢,٣	٥٢	٤٩,١	٢٢	٢٠,٨	١٦	١٥,١	٣	٢,٨
٦	لا توجد آليه لتصحيح الانحرافات فى متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية	١٢	١١,٣	٢٨	٢٦,٤	٣٣	٣١,١	٢٥	٢٣,٦	٨	٧,٥
٧	مجموع العبارات	١٠٧	١٦,٧	٢٧٢	٤٢,٨	١٥٠	٢٣,٦	٩٠	١٤,٣	١٦	٢,٥

المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (١٣ / ٣) ما يلي:

١. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ رسالة البنك مكتوبة بوضوح, مما يساعد على فهمها من قبل العاملين والزبائن, حيث بلغت نسبتهم (٥,٥) %, بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٢,٦) %, أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٧,٩) %.
٢. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ الخيارات الاستراتيجية يتم تبنيتها من خلال رؤية أصحاب المصلحة, كشركاء استراتيجيين للبنك, حيث بلغت نسبتهم (٥٥,٧) %, بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨,٤) %, أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٣٥,٨) %.
٣. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ اتخاذ الخيارات الاستراتيجية في البنك يتم وفق الأسس والمعايير العلمية المعروفة, مما يقلل من ظهور الأزمات, حيث بلغت نسبتهم (٤٦,٦) %, بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧) %, أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٦,٤) %.
٤. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ فهم المديرين الاستراتيجيين للبيئة الخارجية غير المباشرة (اقتصادية, اجتماعية, قانونية, تشريعية) تساعد إدارة البنك على تجنب الأزمات, حيث بلغت نسبتهم (٨١,٨) %, بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣,٨) %, أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٩,٤) %.
٥. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ البيئة الداخلية للبنوك (الهيكل التنظيمية, الموارد, التكنولوجيا المستخدمة) مصممة لتجنب الأزمات, حيث بلغت نسبتهم (٦١,٤) %, بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧,٩) %, أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٠,٨) %.
٦. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أن لا توجد آلية لتصحيح الانحرافات في متابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية, حيث بلغت نسبتهم (٣٧,٧) %, بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣١,١) %, أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٣١,١) %.
٧. إنَّ غالبية أفراد العينة يتفقون على جميع عبارات (تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية), حيث بلغت نسبتهم (٥٩,٦) %, بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٦,٨) %, أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٣,٦) %.

ثانياً- الإحصاءات الوصفية للعبارات التي تقيس تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية: يوضح الجدول رقم (٣/١٤) تقدير المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم:

جدول رقم (٣/١٤) الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس تحليل الخيارات الاستراتيجية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية

م	العبارات	المتوسط	الدالة	الانحراف المعياري	الترتيب
١	إنّ رسالة البنك مكتوبة بوضوح مما يساعد على فهمها من قبل العاملين والزبائن	٣,٥٢	أوافق	١,٠٩	٤
٢	إنّ الخيارات الاستراتيجية يتم تبنيها من خلال رؤية أصحاب المصلحة كشركاء استراتيجيين للبنك	٣,٦٠	أوافق	٠,٨٥٨	٢
٣	إنّ اتخاذ الخيارات الاستراتيجية في البنك يتم وفق الأسس والمعايير العلمية المعروفة مما يقلل من ظهور الأزمات	٣,٥١	أوافق	٠,٩٦٨	٥
٤	إنّ فهم المديرين الاستراتيجيين للبيئة الخارجية غير المباشرة (اقتصادية, اجتماعية, قانونية, تشريعية) تساعد إدارة البنك على تجنب الأزمات	٤,١٤	أوافق	٠,٧٣٦	١
٥	إنّ البيئة الداخلية للبنوك (الهياكل التنظيمية, الموارد, التكنولوجيا المستخدمة) مصممة لتجنب الأزمات	٣,٥٢	أوافق	٠,٩٨٧	٣
٦	لا توجد آليه لتصحيح الانحرافات في متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية	٣,١٠	أوافق	١,١٢	٦
٧	مجموع العبارات	٣,٥٦	أوافق	٠,٧٤٢	

المصدر: من تصميم الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣/١٤) ما يلي:

١. إنّ جميع العبارات, التي تقيس مدى تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية, يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣), وهذه دلالة على أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات.
٢. أهمّ عبارة, من العبارات التي تقيس (تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية), من وجهة نظر العينة, هي (إنّ فهم المدربين الاستراتيجيين للبيئة الخارجية غير المباشرة (اقتصادية, اجتماعية, قانونية, تشريعية) تساعد إدارة البنك على تجنب الازمات), حيث بلغ متوسط العبارة (٤,١٤), وأقلّ عبارة, هي (لا توجد آلية لتصحيح الانحرافات في متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية), حيث بلغ متوسط العبارة (٣,١٠).
٣. بلغ المتوسط العام لجميع العبارات, التي تقيس تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية (٣,٥٦), وهذه دلالة على موافقة أفراد العينة المبحوثة على مجمل العبارات.

المحور الثالث - إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية انطلاقاً من ثقافتهم التنظيمية دور وأهمية إدارة

الازمات:

أولاً- التوزيع التكرارى للعبارات التي تقيس مدى إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية انطلاقاً من ثقافتهم

التنظيمية دور وأهمية إدارة الازمات: يوضح الجدول رقم (٣/١٥) التوزيع التكرارى لإجابات الوحدات المبحوثة

لجميع عبارات المحور:

جدول رقم (٣/١٥) التوزيع التكرارى لعبارات المحور

م	العبارات	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
١	يدرك العاملون فى الإدارة العليا والوسطى بالبنك مفهوم إدارة الأزمات	٢٥	٢٣,٦	٤٧	٤٤,٣	٢٠	١٨,٩	١٢	١١,٣	٢	١,٩
٢	يشارك العاملون فى البنك فى إدارة الأزمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة	٧	٦,٦	٥٢	٤٩,١	٢٦	٢٤,٥	١٧	١٦	٤	٣,٨
٣	يتمّ استخدام خبراء ومختصين فى مجال إدارة الأزمات لتدريب العاملين فى مستوى الإدارة العليا والوسطى	١٦	١٥,١	٤٠	٣٧,٧	٣٢	٣٠,٢	١٥	١٤,٢	٣	٢,٨
٤	يشارك موظفو البنك فى برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات حول إدارة الأزمات	١٤	١٣,٢	٥١	٤٨,١	٢٢	٢٠,٨	١٤	١٣,٢	٥	٤,٧
٥	إنّ ظهور الأزمات فى البنوك التجارية عادة مرتبطة بطبيعة العمل والأداء الداخلى فى البنك	٨	٧,٥	٥٣	٥٠	١٩	١٧,٩	٢٢	٢٠,٨	٤	٣,٨
٦	تساعد الثقافة التنظيمية السائدة على إدارة الأزمات بفاعلية وكفاءة	٢٢	٢٠,٨	٥٣	٥٠	١٧	١٦	١٣	١٢,٣	١	٠,٩
٧	لدى البنك سيناريوهات مختلفة لكيفية إدارة الأزمات	٧	٦,٦	٥٠	٤٧,٢	٣٦	٣٤	٩	٨,٥	٤	٣,٨
٨	يستفيد البنك من أدائه للأزمات فى تحقيق أهدافه الاستراتيجية وترسيخ ثقافته التنظيمية	١٠	٩,٤	٥٣	٥٠	٢٨	٢٦,٤	١٣	١٢,٣	٢	١,٩
٩	مجموع العبارات	١٠٩	١٢,٩	٣٩٩	٤٧,١	٢٠٠	٢٣,٥	١١٥	١٣,٦	٢٥	٢,٩

المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (١٥ / ٣) ما يلي:

١. إنّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ العاملين فى الإدارة العليا والوسطى بالبنك يدركون مفهوم إدارة الأزمات حيث بلغت نسبتهم (٦٧,٩)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٣,٢) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٨,٩) %.
٢. إنّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ العاملون فى البنك يشاركون فى إدارة الأزمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة, حيث بلغت نسبتهم (٥٥,٧)% , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٩,٨) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٤,٥) %.
٣. إنّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّه يتم استخدام خبراء ومختصين فى مجال إدارة الأزمات لتدريب العاملين فى مستوى الإدارة العليا والوسطى حيث بلغت نسبتهم (٥٢,٨) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٣٠,٢) %.
٤. إنّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ موظفى البنك يشاركون فى برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات حول إدارة الأزمات, حيث بلغت نسبتهم (٦١,٣)% , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧,٩) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٠,٨) %.
٥. إنّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ ظهور الأزمات فى البنوك التجارية عادة مرتبطة بطبيعة العمل والأداء الداخلى فى البنك, حيث بلغت نسبتهم (٥٧,٥) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٤,٦) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٧,٩) %.
٦. إنّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ الثقافة التنظيمية السائدة تساعد على إدارة الأزمات بفاعلية وكفاءة, حيث بلغت نسبتهم (٧٠,٨) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٣,٢) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٦) %.
٧. إنّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ لدى البنك سيناريوهات مختلفة لكيفية إدارة الأزمات, حيث بلغت نسبتهم (٥٣,٨) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢,٣) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٣٤) %.
٨. إنّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ البنك يستفيد من أدائه للأزمات فى تحقيق أهدافه الاستراتيجية وترسيخ ثقافته التنظيمية, حيث بلغت نسبتهم (٥٩,٤) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤,٢) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٦,٤) %.
٩. إنّ غالبية أفراد العينة يتفقون على جميع عبارات (إدراك الموظفين فى البنوك التجارية القطرية دور وأهمية إدارة الأزمات), حيث بلغت نسبتهم (٦٠) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٦,٥) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٣,٥) %.

ثانياً- الإحصاءات الوصفية للعبارة التي تقيس مدى إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية انطلاقاً من ثقافتهم التنظيمية دور وأهمية إدارة الأزمات: يوضح الجدول رقم (٣/١٦) تقدير المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارة المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم:

جدول رقم (٣/١٦) الإحصاء الوصفي للعبارة التي تقيس إدراك الموظفين في البنوك القطرية انطلاقاً من ثقافتهم التنظيمية دور وأهمية إدارة الأزمات

م	العبارة	المتوسط	الدلالة	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يدرك العاملون في الإدارة العليا والوسطى بالبنك مفهوم إدارة الأزمات	٣,٧٦	أوافق	١,٠١	٢
٣	يشارك العاملون في البنك في إدارة الأزمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة	٣,٣٨	أوافق	٠,٩٦١	٧
٣	يتم استخدام خبراء ومختصين في مجال إدارة الأزمات لتدريب العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى	٣,٤٨	أوافق	١,٠١	٥
٤	يشارك موظفو البنك في برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات حول إدارة الأزمات	٣,٥١	أوافق	١,٠٣	٤
٥	إنّ ظهور الأزمات في البنوك التجارية عادة مرتبطة بطبيعة العمل والأداء الداخلي في البنك	٣,٣٦	أوافق	١,٠١	٨
٦	تساعد الثقافة التنظيمية السائدة على إدارة الأزمات بفاعلية وكفاءة	٣,٧٧	أوافق	٠,٩٤٩	١
٧	لدى البنك سيناريوهات مختلفة لكيفية إدارة الأزمات	٣,٤٤	أوافق	٠,٨٨٤	٦
٨	يستفيد البنك من أدائه للأزمات في تحقيق أهدافه الاستراتيجية وترسيخ ثقافته التنظيمية	٣,٥٢	أوافق	٠,٨٩٦	٣
٩	مجموع العبارات	٣,٥٢	أوافق	٠,٨٩٦	

المصدر: من تصميم الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣/١٦) ما يلي:

١. إنّ جميع العبارات, التي تقيس إدراك الموظفين فى البنوك التجارية القطرية دور وأهمية إدارة الأزمات, يزيد متوسطها عن الوسط الفرضى (٣), وهذه دلالة على أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات.
٢. أهمّ عبارة, من العبارات التي تقيس (إدراك الموظفين فى البنوك التجارية القطرية دور وأهمية إدارة الأزمات) وجهة نظر العينة, هي (تساعد الثقافة التنظيمية السائدة على إدارة الأزمات بفاعلية وكفاءة), حيث بلغ متوسط العبارة (٣,٧٧), وأقلّ عبارة, هي (إنّ ظهور الأزمات فى البنوك التجارية عادة مرتبطة بطبيعة العمل والأداء الداخلى فى البنك), حيث بلغ متوسط العبارة (٣,٣٦).
٣. بلغ المتوسط العام لجميع العبارات التي تقيس إدراك الموظفين فى البنوك التجارية القطرية دور وأهمية إدارة الأزمات (٣,٥٢), وهذه دلالة على موافقة أفراد العينة المبحوثة على مجمل العبارات.

المحور الرابع - إدراك الموظفين أنّ الأزمات فى البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية:

أولاً- التوزيع التكرارى للعبارات التي تقيس إدراك الموظفين أنّ الأزمات فى البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية: يوضح الجدول رقم (٣/١٧) التوزيع التكرارى لاجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات المحور:

جدول رقم (٣/١٧) التوزيع التكرارى لعبارات المحور

م	العبارات	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
١	إن السياسات الاقتصادية والنقدية للمصرف المركزى تساعد البنوك على تجنب الأزمات	٤٤	٤١,٥	٤٦	٤٣,٤	٩	٨,٥	٧	٦,٦	٠
٢	إن سياسات سعر الصرف يتبناها المصرف المركزى تساعد على وضع خطط استراتيجية طويلة المدى فى البنوك التجارية	٢٩	٢٧,٤	٥٥	٥١,٩	١٩	١٧,٩	٣	٢,٨	٠
٣	إن الخطط الاستراتيجية فى البنوك التجارية قابلة للتطبيق رغم التقلبات فى سوق الأوراق المالية مما يقلل من حدوث أزمات مفاجأة	١١	١٠,٤	٤٥	٤٢,٥	٣٤	٣٢,١	١٥	١٤,٢	١
٤	إن الأزمة المالية العالمية أثرت سلباً على السيولة النقدية فى البنوك التجارية القطرية	١٦	١٥,١	٣٦	٣٤	٢٥	٢٣,٦	٢٤	٢٢,٦	٥
٥	إن الأزمة المالية العالمية أثرت على معدل منح القروض من قبل البنوك للشركات والأفراد على حدٍ سواء	١٥	١٤,٢	٤٧	٤٤,٣	١٧	١٦	٢٣	٢٠,٨	٥
٦	إن الإزمة المالية العالمية أدت إلى انخفاض مستوى التداول فى سوق الأوراق المالية	١٦	١٥,١	٤١	٣٨,٧	٣١	٢٩,٢	١٥	١٤,٢	٣
٧	مجموع العبارات	١٣١	٢٠,٦	٢٧٠	٤٢,٥	١٣٥	٢١,٢	٨٧	١٣,٧	١٤

المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (١٧ / ٣) ما يلي:

١. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ السياسات الاقتصادية والنقدية للمصرف المركزي تساعد البنوك على تجنب الأزمات, حيث بلغت نسبتهم (٨٤,٩) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦,٦) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٨,٥) % .
٢. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ سياسات سعر الصرف, التي يتبناها المصرف المركزي, تساعد على وضع خطط استراتيجية طويلة المدى في البنوك التجارية, حيث بلغت نسبتهم (٧٩,١) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢,٨) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٧,٩) % .
٣. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ الخطط الاستراتيجية في البنوك التجارية قابلة للتطبيق رغم التقلبات في سوق الأوراق المالية, مما يقلل من حدوث أزمات مفاجأة, حيث بلغت نسبتهم (٥٢,٩) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٥,١) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٣٢,١) % .
٤. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ الأزمة المالية العالمية أثّرت سلباً على السيولة النقدية في البنوك التجارية القطرية, حيث بلغت نسبتهم (٤٩,١) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٧,٣) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٣,٦) % .
٥. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ الأزمة المالية العالمية أثّرت على معدل منح القروض من قبل البنوك للشركات والأفراد على حدٍ سواء, حيث بلغت نسبتهم (٥٨,٥) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٥,٥) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٦) % .
٦. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ الأزمة المالية العالمية أدت إلى انخفاض مستوى التداول في سوق الأوراق المالية, حيث بلغت نسبتهم (٥٢,٨) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٩,٢) % .
٧. إنَّ غالبية أفراد العينة يتفقون على جميع عبارات (إدراك الموظفون أنّ الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية), حيث بلغت نسبتهم (٦٣,١) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٥,٩) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢١,٢) % .

ثانياً – الإحصاءات الوصفية للعبارات التي تقيس مدى إدراك الموظفون أنّ الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية: يوضح الجدول رقم (٣/١٨) تقدير المتوسط, والانحراف المعياري, والاهمية النسبية لعبارات المقياس, وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم:

جدول رقم (٣/١٨) الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس إدراك الموظفين أنّ الأزمات في البنوك التجارية
القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية

م	العبارات	المتوسط	الدلالة	الانحراف المعياري	الترتيب
١	إنّ السياسات الاقتصادية والنقدية للمصرف المركزي تساعد البنوك على تجنب الأزمات	٤,١٩	أوافق	٠,٨٥٥	١
٢	إنّ سياسات سعر الصرف التي يتبناها المصرف المركزي تساعد على وضع خطط استراتيجية طويلة المدى في البنوك التجارية	٤,٠٣	أوافق	٠,٧٥٤	٢
٣	إنّ الخطط الاستراتيجية في البنوك التجارية قابلة للتطبيق رغم التقلبات في سوق الأوراق المالية مما يقلل من حدوث أزمات مفاجئة	٣,٤٧	أوافق	٠,٨٩٦	٤
٤	إنّ الأزمة المالية العالمية أثّرت سلباً على السيولة النقدية في البنوك التجارية القطرية	٣,٣٢	أوافق	١,١٢	٦
٥	إنّ الأزمة المالية العالمية أثّرت على معدل منح القروض من قبل البنوك للشركات والأفراد على حدٍ سواء	٣,٤٢	أوافق	١,١١	٥
٦	إنّ الأزمة المالية العالمية أدت إلى انخفاض مستوى التداول في سوق الأوراق المالية	٣,٧٩	أوافق	٠,٧٧٧	٣
٧	مجموع العبارات	٣,٧٠	أوافق	٠,٣٥٥	

المصدر: من تصميم الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣/١٨) ما يلي:

١. إنّ جميع العبارات، التي تقيس إدراك الموظفين أنّ الأزمات فى البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية، يزيد متوسطها عن الوسط الفرضى (٣)، وهذه دلالة على أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات.
٢. أهمّ عبارة، من العبارات التي تقيس (إدراك الموظفين أنّ الأزمات فى البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية)، وجهة نظر العينة، هي (أنّ السياسات الاقتصادية والنقدية للمصرف المركزى تساعد البنوك على تجنب الأزمات)، حيث بلغ متوسط العبارة (٤,١٩)، وأقلّ عبارة هي (أنّ الازمة المالية العالمية أثّرت سلباً على السيولة النقدية فى البنوك التجارية القطرية)، حيث بلغ متوسط العبارة (٣,٣٢).
٣. بلغ المتوسط العام لجميع العبارات التي تقيس إدراك الموظفين أنّ الأزمات فى البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية (٣,٧٠)، وهذه دلالة على موافقة أفراد العينة المبحوثة على مجمل العبارات.

تحليل بيانات المحور الخامس - وجود منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات فى البنوك التجارية القطرية:

أولاً- التوزيع التكرارى للعبارات التي تقيس مدى وجود منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات فى البنوك التجارية

القطرية: يوضح الجدول رقم (٣/١٩) التوزيع التكرارى لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات المحور:

جدول رقم (١٩ / ٣) التوزيع التكرارى لعبارات المحور

م	العبارات	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
١	تحليل الشواهد التى سبقت الأزمات المالية العالمية التى حدثت يساعد على رصد إشارات الإنذار المبكر فى البنوك القطرية	١٣	١٢,٣	٦٨	٦٤,٢	١٥	١٤,٢	١٠	٩,٤	٠
٢	يدرك القادة الاستراتيجيون أنّ استخدام التكنولوجيا الحديثة يساعد فى تقليل حدة الأزمات وزيادة قدرة البنك التنافسية	٢٤	٢٢,٦	٥٦	٥٢,٨	٢٠	١٨,٩	٦	٥,٧	٠
٣	تتوفر لدى البنك المعلومات والبيانات والمعارف اللازمة لإدارة الأزمات	٧	٦,٦	٥٧	٥٣,٨	٢٧	٢٥,٥	١٣	١٢,٣	٢
٤	يتمكن البنك من تحليل ونشر البيانات والمعارف المتعلقة بإدارة الأزمات	٨	٧,٥	٥٢	٤٩,١	٣١	٢٩,٢	١٤	١٣,٢	١
٥	يدرك القادة الاستراتيجيون أنّ الاعتماد على منظومة اتصالات حديثة خلال مراحل الأزمة وهى (قبل وأثناء وبعد) يساعد على تجاوز الأزمة بأقل الخسائر	٢٠	١٨,٩	٥٩	٥٥,٧	١٤	١٣,٢	١٢	١١,٣	١
٦	إنّ عدم وجود آلية للإنذار المبكر للأزمات لدى البنوك التجارية القطرية يؤثر سلباً على ربحيتها	٣٦	٣٤	٤٣	٤٠,٦	١٨	١٧	٩	٨,٥	٠
٧	مجموع العبارات	١٠٨	١٧	٣٣٥	٥٢,٧	١٢٥	١٩,٧	٦٤	١٠	٤

المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٣/ ١٩) ما يلي:

١. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ تحليل الشواهد, التي سبقت الأزمات المالية العالمية التي حدثت, يساعد على رصد إشارات الإنذار المبكر في البنوك القطرية, حيث بلغت نسبتهم (٧٦,٥) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩,٤) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٤,٢) % .
٢. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ القادة الاستراتيجيون يدركون أنّ استخدام التكنولوجيا الحديثة يساعد في تقليل حدة الأزمات, وزيادة قدرة البنك التنافسية, حيث بلغت نسبتهم (٧٥,٤) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥,٧) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٨,٩) % .
٣. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على توفر المعلومات والبيانات والمعارف اللازمة لإدارة الأزمات لدى البنك, حيث بلغت نسبتهم (٦٠,٤) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤,٢) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٥,٥) % .
٤. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ البنك يتمكن من تحليل ونشر البيانات والمعارف المتعلقة بإدارة الأزمات, حيث بلغت نسبتهم (٥٦,٦) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤,١) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٩,٢) % .
٥. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ القادة الاستراتيجيون يدركون أنّ الاعتماد على منظومة اتصالات حديثة خلال مراحل الأزمة, وهي (قبل وأثناء وبعد), يساعد على تجاوز الأزمة باقل الخسائر, حيث بلغت نسبتهم (٧٤,٦) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢,٢) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٣,٢) % .
٦. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ عدم وجود آلية للإنذار المبكر للأزمات لدى البنوك التجارية القطرية يؤثر سلباً على ربحيتها, حيث بلغت نسبتهم (٧٤,٦) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨,٥) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٧) % .
٧. إنَّ غالبية أفراد العينة يتفقون على جميع عبارات (منظومة الإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية), حيث بلغت نسبتهم (٦٩,٧) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠,٦) % , أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٩,٧) % .

ثانياً- الإحصاءات الوصفية للعبارات التي تقيس وجود منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية: يوضح الجدول رقم (٣/٢٠) تقدير المتوسط، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لعبارات المقياس، وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم:

جدول رقم (٣/٢٠) الإحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس منظومة الإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك القطرية

م	العبارات	المتوسط	الدلالة	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تحليل الشواهد التي سبقت الأزمات المالية العالمية التي حدثت يساعد على رصد إشارات الإنذار المبكر في البنوك القطرية	٣,٩٧	أوافق	٠,٧٧٧	٢
٢	يدرك القادة الاستراتيجيون أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يساعد في تقليل حدة الأزمات وزيادة قدرة البنك التنافسية	٣,٩٢	أوافق	٠,٨٠١	٣
٣	تتوفر لدى البنك المعلومات والبيانات والمعارف اللازمة لإدارة الأزمات	٣,٥٠	أوافق	٠,٨٦٤	٥
٤	يمكن البنك من تحليل ونشر البيانات والمعارف المتعلقة بإدارة الأزمات	٣,٤٩	أوافق	٠,٨٥٣	٦
٥	يدرك القادة الاستراتيجيون أن الاعتماد على منظومة اتصالات حديثة خلال مراحل الأزمة وهي (قبل واثناء وبعد) يساعد على تجاوز الأزمة بأقل الخسائر	٣,٨٠	أوافق	٠,٩٠٩	٤
٦	إن عدم وجود آلية للإنذار المبكر لأزمات لدى البنوك التجارية القطرية يؤثر سلباً على ربحيتها	٤	أوافق	٠,٩٢٥	١
٧	مجموع العبارات	٣,٧٨	أوافق	٠,٥٨١	

المصدر: من تصميم الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣/٢٠) ما يلي:

١. إنّ جميع العبارات التي تقيس منظومة الإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣), وهذه دلالة على أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات.
٢. أهمّ عبارة, من العبارات التي تقيس (منظومة الإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية) وجهة نظر العينة, هي (إنّ عدم وجود آلية للإنذار المبكر للأزمات لدى البنوك التجارية القطرية يؤثر سلباً على ربحيتها), حيث بلغ متوسط العبارة (٤), وأقلّ عبارة, هي (يمكن البنك من تحليل ونشر البيانات والمعارف المتعلقة بإدارة الأزمات), حيث بلغ متوسط العبارة (٣,٤٩).
٣. بلغ المتوسط العام لجميع العبارات التي تقيس وجود منظومة الإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية (٣,٧٨), وهذه دلالة على موافقة أفراد العينة المبحوثة على مجمل العبارات.

المحور السادس - العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية:

أولاً- التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس مدى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية: يوضح الجدول رقم (٣/٢١) التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات المحور:

جدول رقم (٢١ / ٣) التوزيع التكرارى لعبارات المحور

م	العبارات	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	تقوم إدارة البنك والأقسام المختصة بتحليل الوضع الراهن للبنك	١٨	١٧	٥٣	٥٠	٢٧	٢٥,٥	٨	٧,٥	٠	٠
٢	تقوم إدارة البنك والأقسام المختصة بإجراء الدراسات والمقارنات المعيارية مع المؤسسات المتميزة	١٣	١٢,٣	٤٨	٤٥,٣	٢٦	٢٤,٥	١٨	١٧	٩	٠,٩
٣	يقدم القادة الاستراتيجيون اقتراحات تخدم الخيارات الاستراتيجية للبنك	١٥	١٤,٢	٥١	٤٨	٢٨	٢٦,٤	٩	٨,٥	٣	٢,٨
٤	يساعد التخطيط الاستراتيجى البنوك التجارية على معرفة الاثار المبكرة للأزمات	٢٣	٢١,٧	٦١	٥٧,٥	١٤	١٣,٢	٥	٤,٧	٣	٢,٨
٥	تساعد الخطط الاستراتيجية فى البنك فى الحدّ من ظهور الأزمات	٢١	١٩,٨	٥٣	٥٠	٢٢	٢٠,٨	٨	٧,٥	٢	١,٩
٦	هنالك بدائل استراتيجية تعدها البنوك التجارية للتعامل مع الأزمات متى ما حدثت	١١	١٠,٤	٤٠	٣٧,٧	٤٥	٤٢,٥	٩	٨,٥	١	٠,٩
٧	يشارك كبار الزبائن من أصحاب الأموال العالية فى إبداء الرأى حول الأزمات التى يواجهها البنك	٢	١,٩	٢٤	٢٢,٦	٢١	١٩,٨	٥٢	٩,١	٧	٦,٦
٨	تلعب الخيارات الاستراتيجية دور محورياً فى تخفيف آثار الأزمات فى البنوك التجارية	١٣	١٢,٣	٦٣	٥٩,٤	٢٢	٢٠,٨	٧	٦,٦	١	٠,٩
٩	مجموع العبارات	١١٦	١٣٠,٧	٣٩٣	٤٦٠,٣	٢٠٥	٢٤٠,١	١١٦	٣٠,٧	٢٦	٣

المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٣/٢١) ما يلي :

١. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ إدارة البنك والأقسام المختصة تقوم بتحليل الوضع الراهن للبنك, حيث بلغت نسبتهم (٦٧) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧,٥) % . أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٥,٥) % .
٢. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ إدارة البنك والأقسام المختصة تقوم بإجراء الدراسات والمقارنات المعيارية مع المؤسسات المتميزة, حيث بلغت نسبتهم (٥٧,٦) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧,٩) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٤,٥) % .
٣. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ القادة الاستراتيجيون يقدمون اقتراحات تخدم الخيارات الاستراتيجية للبنك, حيث بلغت نسبتهم (٦٢,٣) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١,٣) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٤,٥) % .
٤. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ التخطيط الاستراتيجي يساعد البنوك التجارية على معرفة الآثار المبكرة للأزمات, حيث بلغت نسبتهم (٧٩,٢) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧,٥) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٣,٢) % .
٥. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ الخطط الاستراتيجية تساعد في البنك في الحدّ من ظهور الأزمات, حيث بلغت نسبتهم (٦٩,٨) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩,٤) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٠,٨) % .
٦. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ هنالك بدائل استراتيجية تعدّها البنوك التجارية للتعامل مع الأزمات, متى ما حدثت, حيث بلغت نسبتهم (٤٨,١) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩,٤) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٤٢,٥) % .
٧. إنَّ غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أنّ كبار الزبائن من أصحاب الأموال العالية يشاركون في إبداء الرأى حول الأزمات التي يواجهها البنك, حيث بلغت نسبتهم (٥٥,٧) % , بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (٢٤,٥) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٩,٩) % .
٨. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ الخيارات الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تخفيف آثار الأزمات في البنوك التجارية, حيث بلغت نسبتهم (٧١,٧) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧,٥) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٠,٨) % .
٩. إنَّ غالبية أفراد العينة يتفقون على جميع عبارات (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية), حيث بلغت نسبتهم (٦٠) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢,٢) % , أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٨,٧) % .

ثانياً- الإحصاءات الوصفية للعبارة التي تقيس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية: يوضح الجدول رقم (٣/٢٢) تقدير المتوسط، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لعبارة المقياس، وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم:

جدول رقم (٣/٢٢) الإحصاء الوصفي للعبارة التي تقيس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية

م	العبارة	المتوسط	الدالة	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تقوم إدارة البنك والأقسام المختصة بتحليل الوضع الراهن للبنك	٣,٧٦	أوافق	٠,٨٢٢	٣
٢	تقوم إدارة البنك والأقسام المختصة بإجراء الدراسات والمقارنات المعيارية مع المؤسسات المتميزة	٣,٥٠	أوافق	٠,٩٤٨	٦
٣	يقدم القادة الاستراتيجيون اقتراحات تخدم الخيارات الاستراتيجية للبنك	٣,٦٢	أوافق	٠,٩٣٠	٥
٤	يساعد التخطيط الاستراتيجي البنوك التجارية على معرفة الآثار المبكرة للأزمات	٣,٩٠	أوافق	٠,٨٨٩	١
٥	تساعد الخطط الاستراتيجية في البنك في الحد من ظهور الأزمات	٣,٧٨	أوافق	٠,٩١٥	٢
٦	هنالك بدائل استراتيجية تعدها البنوك التجارية للتعامل مع الأزمات متى ما حدثت	٣,٤٨	أوافق	٠,٨٣٠	٧
٧	يشارك كبار الزبائن من أصحاب الأموال العالية في إبداء الرأي حول الأزمات التي يواجهها البنك	٢,٩٨	لاوافق	٠,٨٢٢	٨
٨	تلعب الخيارات الاستراتيجية دوراً محورياً في تخفيف آثار الأزمات في البنوك التجارية	٣,٧٥	أوافق	٠,٧٩٠	٤
٩	مجموع العبارات	٣,٦٠	أوافق	٠,٩١٨	

المصدر: من تصميم الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣/٢٢) ما يلي:

١. إنّ جميع العبارات, التي تقيس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية, يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣), ما عدا العبارة السابعة (يشارك كبار الزبائن من أصحاب الأموال العالية في إبداء الرأي حول الأزمات التي يواجهها البنك), وهذه دلالة على أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات.
٢. أهمّ عبارة من العبارات, التي تقيس (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية), وجهة نظر العينة, هي (يساعد التخطيط الاستراتيجي البنوك التجارية على معرفة الآثار المبكرة للأزمات) حيث بلغ متوسط العبارة (٣,٩٠), وأقلّ عبارة, هي (يشارك كبار الزبائن من أصحاب الأموال العالية في إبداء الرأي حول الأزمات التي يواجهها البنك), حيث بلغ متوسط العبارة (٣,٠١).
٣. بلغ المتوسط العام لجميع العبارات التي تقيس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية (٣,٦٠), وهذه دلالة على موافقة أفراد العينة المبحوثة على مجمل العبارات.

المحور السابع - مؤشرات إدارة الأزمات:

أولاً- التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس مؤشرات إدارة الأزمات: يوضح الجدول رقم (٣/٢٣) التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات المحور:

جدول رقم (٣/٢٣) التوزيع التكرارى لعبارات المحور

م	العبارات	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
١	يدرك موظفو الإدارة العليا والوسطى الأزمات التى يواجهها البنك	١٦	١٧	٦١,٣	٦٥	١٦	١٧	٦,٦	٧	٠
٢	يوجد فى البنك خطط طوارئ للأزمات	٦,٦	٧	٥٧,٥	٦١	٢٤,٥	٢٦	٨,٥	٩	٢,٨
٣	الحوافز المقدمة للعاملين فى البنك لا تساعدهم على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها	٧,٥	٨	٢٩,٢	٣١	٢٨,٣	٣٠	٢٩,٢	٣١	٥,٧
٤	تشارك الأجهزة الحكومية فى تقديم الحلول الممكنة لمواجهة الأزمات	١٨,٩	٢٠	٥٠	٥٣	٢٢,٦	٢٤	٦,٦	٧	١,٩
٥	يساعد البنك المركزى البنوك التجارية بالتنبؤ بالأزمات للبنوك التجارية	٢١,٧	٢٣	٥٤,٧	٥٨	١٥,١	١٦	٧,٥	٨	٠,٩
٦	إن إدارة الأزمات تلعب دوراً كبيراً فى بقاء ونمو واستمرار البنوك التجارية	٢٣,٦	٢٥	٥٩,٤	٦٣	٩,٤	١٠	٦,٦	٧	٠,٩
٧	تساعد إدارة الأزمات على تقليل دوران العمل فى البنوك التجارية	١٠,٤	١١	٤٩,١	٥٢	٣٠,٢	٣٢	٨,٥	٩	١,٩
٨	تلعب إدارة الأزمات دوراً مهماً فى تقليل نسبة أخطاء العمل فى البنوك التجارية	١٣,٢	١٤	٦٢,٣	٦٦	١٤,٢	١٥	٦,٦	٧	٣,٨
٩	إن الثقافة التنظيمية للبنوك تساعد على الحد من ظهور الأزمات فى البنوك التجارية	١١,٣	١٢	٤٢,٥	٤٥	٤١,٥	٤٤	٣,٨	٤	٠,٩
١٠	وجود رؤية واضحة للبنك تساعد على الحد من ظهور الأزمات فى البنوك التجارية	١٢,٣	١٣	٤٩,١	٥٢	٢٨,٣	٣٠	١٠,٤	١١	٠
١١	وجود ثقافة تنظيمية سائدة فى البنوك التجارية تشكل إطاراً مرجعياً فى إدارة الأزمات	٢٠,٨	٢٢	٥٠	٥٣	٢١,٧	٢٣	٥,٧	٦	١,٩
١٢	وجود ثقافة تنظيمية فى البنوك تشكل إطاراً لتوجيه الإدارة العليا فى إدارة الأزمات	١٧,٩	١٩	٥٣,٨	٥٧	٢٢,٦	٢٤	٥,٧	٦	٠
١٣	إن الثقافة التنظيمية فى البنوك تؤثر إيجاباً على أداء وفاعلية البنوك فى تجنب الأزمات	١٩,٨	٢١	٥٢,٨	٥٦	٢٣,٦	٢٥	٢,٨	٣	٠,٩
١٤	مجموع العبارات	١٥,٤	٢١٢	٥١,٧	٧١٢	٢٢,٩	٣١٦	٨,٣	١١٥	١,٧

المصدر: من تصميم الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (٢٣/ ٣) ما يلي:

١. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنَّ موظفي الإدارة العليا والوسطى يدركون الأزمات التي يواجهها البنك, حيث بلغت نسبتهم (٧٧,٣) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦,٦) % , أمَّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٦) % .
٢. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود خطط طوارئ للأزمات في البنك, حيث بلغت نسبتهم (٦٤,١) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١,٣) % , أمَّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٤,٥) % .
٣. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنَّ الحوافز المقدمة للعاملين في البنك تساعد على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها في البنوك, حيث بلغت نسبتهم (٣٦,٧) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣٥,١) % , أمَّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٨,٣) % .
٤. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنَّ الأجهزة الحكومية تشارك في تقديم الحلول الممكنة لمواجهة الأزمات حيث بلغت نسبتهم (٦٨,٩) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨,٥) % , أمَّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٢,٦) % .
٥. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنَّ البنك المركزي يساعد البنوك التجارية بالتنبؤ بالأزمات للبنوك التجارية, حيث بلغت نسبتهم (٧٦,٤) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨,٤) % , أمَّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٥,١) % .
٦. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنَّ إدارة الأزمات تلعب دوراً كبيراً في بقاء ونمو واستمرار البنوك التجارية, حيث بلغت نسبتهم (٨٣) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧,٥) % , أمَّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٩,٤) % .
٧. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنَّ إدارة الأزمات تساعد على تقليل دوران العمل في البنوك التجارية, حيث بلغت نسبتهم (٥٩,٥) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠,٤) % , أمَّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٣٠,٢) % .
٨. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنَّ إدارة الأزمات تلعب دوراً مهماً في تقليل نسبة الأخطاء اثناء العمل في البنوك التجارية, حيث بلغت نسبتهم (٧٥,٥) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠,٤) % , أمَّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (١٤,٢) % .
٩. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنَّ الثقافة التنظيمية للبنوك تساعد على الحدّ من ظهور الأزمات في البنوك التجارية حيث بلغت نسبتهم (٥٣,٨) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤,٧) % , أمَّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٤١,٥) % .
١٠. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنَّ وجود رؤية واضحة للبنك تساعد على الحدّ من ظهور الأزمات في البنوك التجارية, حيث بلغت نسبتهم (٦١,٤) % , بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠,٩) % , أمَّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة, فقد بلغت نسبتهم (٢٨,٣) % .

١١. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ وجود ثقافة تنظيمية سائدة في البنوك تشكل إطاراً مرجعياً في إدارة الأزمات في البنوك التجارية، حيث بلغت نسبتهم (٧٠,٨) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧,٦) %، أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (٢١,٧) %.
١٢. إنَّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ وجود ثقافة تنظيمية سائدة في البنوك تشكل إطاراً لتوجيه سلوك الإدارة العليا في إدارة الأزمات في البنوك التجارية، حيث بلغت نسبتهم (٧١,٧) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥,٧) %، أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (٢٢,٦) %.
١٣. أنّ غالبية أفراد العينة يوافقون على أنّ الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك تؤثر إيجاباً على أداء وفاعلية البنوك في تجنب الأزمات، حيث بلغت نسبتهم (٧٢,٦) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣,٧) %، أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (٢٣,٦) %.
١٤. أنّ غالبية أفراد العينة يتفقون على جميع عبارات (مؤشرات إدارة الأزمات)، حيث بلغت نسبتهم (٦٧,١) %، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠) %، أمّا أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة، فقد بلغت نسبتهم (٢٢,٩) %.

ثانياً- الإحصاءات الوصفية للعبارات التي تقيس مؤشرات إدارة الأزمات: يوضح الجدول رقم (٣/٢٤) تقدير المتوسط، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لعبارات المقياس، وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم:

جدول رقم (٣/٢٤) الإحصاء الوصفي للعبارة التي تقيس مؤشرات إدارة الأزمات

م	العبارات	المتوسط	الدلالة	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يدرك موظفو الإدارة العليا والوسطى الأزمات التي يواجهها البنك	٣,٨٦	أوافق	٠,٧٥٦	٤
٢	يوجد في البنك خطط طوارئ للأزمات	٣,٥٦	أوافق	٠,٨٥٠	١٢
٣	الحوافز المقدمة للعاملين في البنك تساعدهم على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها في البنوك	٣,٠٣	محايد	١,٥٩	١٣
٤	تشارك الأجهزة الحكومية في تقديم الحلول الممكنة لمواجهة الأزمات	٣,٧٧	أوافق	٠,٨٧٧	٧
٥	يساعد البنك المركزي البنوك التجارية بالتنبؤ بالأزمات للبنوك التجارية	٣,٨٨	أوافق	٠,٨٦٥	٢
٦	إن إدارة الأزمات تلعب دوراً كبيراً في بقاء ونمو واستمرار البنوك التجارية	٣,٩٨	أوافق	٠,٨٢٧	١
٧	تساعد إدارة الأزمات على تقليل دوران العمل في البنوك التجارية	٣,٥٧	أوافق	٠,٨٦١	١١
٨	تلعب إدارة الأزمات دوراً مهماً في تقليل نسبة الأخطاء أثناء العمل في البنوك التجارية	٣,٧٤	أوافق	٠,٩٠٥	٨
٩	إن الثقافة التنظيمية للبنوك تساعد على الحد من ظهور الأزمات في البنوك التجارية	٣,٥٩	أوافق	٠,٧٧٨	١٠
١٠	وجود رؤية واضحة للبنك تساعد على الحد من ظهور الأزمات في البنوك التجارية	٣,٦٣	أوافق	٠,٨٣١	٩
١١	وجود ثقافة تنظيمية سائدة في البنوك تشكل إطاراً مرجعياً في إدارة الأزمات في البنوك التجارية	٣,٨٢	أوافق	٠,٨٩٢	٥
١٢	وجود ثقافة تنظيمية سائدة في البنوك تشكل إطاراً لتوجيه سلوك الإدارة العليا في إدارة الأزمات في البنوك التجارية	٣,٨٠	أوافق	٠,٧٨٢	٦
١٣	إن الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك تؤثر إيجاباً على أداء وفاعلية البنوك في تجنب الأزمات	٣,٨٧	أوافق	٠,٧٨٩	٣
١٤	المجموع	٣,٧٠	أوافق	٠,٨٩٢	

المصدر: من تصميم الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣/٢٤) ما يلي:

١. إنّ جميع العبارات, التي تقيس مؤشرات إدارة الأزمات, يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٣), وهذه دلالة على أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات.
٢. أهمّ عبارة من العبارات, التي تقيس (مؤشرات إدارة الأزمات) من وجهة نظر العينة, هي (إنّ إدارة الأزمات تلعب دوراً كبيراً في بقاء ونمو واستمرار البنوك التجارية), حيث بلغ متوسط العبارة (٣,٩٨), وأقلّ عبارة, هي (الحوافز المقدمة للعاملين في البنك تساعدهم على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها في البنوك), حيث بلغ متوسط العبارة (٣,٠٣).
٣. بلغ المتوسط العام لجميع العبارات, التي تقيس مؤشرات إدارة الأزمات (٣,٧٠), وهذه دلالة على موافقة أفراد العينة المبحوثة على مجمل العبارات.

المبحث الثالث - اختبار فروض الدراسة

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية، وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض، وسيقوم الباحث بمناقشة وتفسير نتيجة كل فرض على حدا بهدف الحكم على صحتها، أو عدمها، استناداً إلى التحليل الإحصائي العام، وقد أتبع الباحث الخطوات التالية في اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى - لا يدرك الموظفون في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي:

لإثبات هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات التي تقيس مدى إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية لدور وأهمية التخطيط الاستراتيجي، يوضح الجدول رقم (٣/٢٥) تقدير (كاي تربيع المعيارى) لعبارات الفرضية:

جدول رقم (٣/٢٥) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الأولى

م	عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
١	من أولويات البنك ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة نشاطاته	٤,٢٥	١٤,١٩	٠,٠٠٠	قبول
٢	هنالك وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك	٢,٩٤	٠,٥٧٦	٠,٥٦٦	رفض
٣	يقوم موظفو الإدارة العليا والوسطى في عملية إعداد التخطيط الاستراتيجي	٣,٩١	١١,٠٢	٠,٠٠٠	قبول
٤	يساعد التخطيط الاستراتيجي على التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للبنك	٤,١٤	١٤,٩٥	٠,٠٠٠	قبول
٥	إن إدارة البنوك تعمل على تحويل التهديدات في البيئة الخارجية إلى فرص متاحة	٣,٥٦	٦,٠٣	٠,٠٠٠	قبول
٦	إن إدارة البنوك تعمل على تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة مما يقلل من ظهور الأزمات الداخلية	٣,٦٢	٦,٨١	٠,٠٠٠	قبول
٧	التخطيط الاستراتيجي مكن البنك من القدرة على تلبية حاجات العملاء	٣,٩٨	١١,٩٧	٠,٠٠٠	قبول
٨	الإجمالي	٣,٧٧	٩,٣٦	٠,٠٠٠	قبول

المصدر: من تصميم الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣/٢٥) ما يلي:

- بلغت قيمة (t) للعبارة الأولى (١٤,١٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن من أولويات البنك ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة نشاطاته.

٢. بلغت قيمة (t) للعبارة الثانية (٠,٥٧٦) بمستوى معنوية (٠,٥٦٦), وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح غير الموافقين على أنّ هنالك وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك.
 ٣. بلغت قيمة (t) للعبارة الثالثة (١١,٠٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ موظفي الإدارة العليا والوسطى يقومون في عملية إعداد التخطيط الاستراتيجي.
 ٤. بلغت قيمة (t) للعبارة الرابعة (١٤,٩٥) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين، على أنّ التخطيط الاستراتيجي يساعد على التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للبنك.
 ٥. بلغت قيمة (t) للعبارة الخامسة (٦,٠٣) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ إدارة البنوك تعمل على تحويل التهديدات في البيئة الخارجية إلى فرص متاحة.
 ٦. بلغت قيمة (t) للعبارة السادسة (٦,٨١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ إدارة البنوك تعمل على تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة مما يقلل من ظهور الأزمات الداخلية.
 ٧. بلغت قيمة (t) للعبارة السابعة (١١,٨٧) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ التخطيط الاستراتيجي مكن البنك من القدرة على تلبية حاجات العملاء.
 ٨. بلغت قيمة (t) لجميع عبارات الفرضية الأولى (٩,٣٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى.
- ويخلص الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي لفرضية الدراسة الأولى ومن الجدول (٣/٢٥) أنّ أفراد العينة قد وافقوا على جميع العبارات التي تقيس (مدى إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي)، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات التي تفوق المتوسط الفرضي (٣) للمقياس المستخدم، بالإضافة إلى أنّ قيمة (t) فهي دالة إحصائياً لجميع عبارات المحور ماعدا العبارة الثانية (هنالك وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك)، حيث لم تثبت معنويتها، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال مستوى الدلالة المعنوية، ومن خلال الجزء الخاص باختبار المحور ككل، حيث يتضح أنّ هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة ومتوسط المقياس لصالح أفراد العينة الموافقين في جميع عبارات محور الفرضية.

وعليه يتضح أنّ الفرض الأول للدراسة والذي ينص على (لايدرك الموظفون في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي) يعتبر فرض غير مقبول في جميع العبارات ماعدا العبارة (هنالك وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك), وبالتالي يمكننا القول: بأنّ الفرضية البديلة هي الصحيحة, والتي تنص بأنّ الموظفين في البنوك التجارية القطرية يدركون دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الثانية- لا يتم تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية:

ولإثبات هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات التي تقيس تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية, يوضح الجدول رقم (٣/٢٦) تقدير قيم (T) لعبارات الفرضية:

جدول رقم (٣/٢٦) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية

م	عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
١	إنّ رسالة البنك مكتوبة بوضوح مما يساعد على فهمها من قبل العاملين والزبائن	٣,٥٢	٤,٩٥	٠,٠٠٠	قبول
٢	إنّ الخيارات الاستراتيجية يتم تبنيها من خلال رؤية أصحاب المصلحة كشركاء استراتيجيين للبنك	٣,٦٠	٧,٢٤	٠,٠٠٠	قبول
٣	إنّ اتخاذ الخيارات الاستراتيجية في البنك يتم وفق الأسس والمعايير العلمية المعروفة مما يقلل من ظهور الأزمات	٣,٥١	٥,٤١	٠,٠٠٠	قبول
٤	إنّ فهم المديرين الاستراتيجيين للبيئة الخارجية غير المباشرة (اقتصادية, اجتماعية, قانونية, تشريعية) تساعد إدارة البنك على تجنب الأزمات	٤,١٤	١٥,٩٦	٠,٠٠٠	قبول
٥	إنّ البيئة الداخلية للبنوك (الهيكل التنظيمية, الموارد, التكنولوجيا المستخدمة) مصممة لتجنب الأزمات	٣,٥٢	٥,٥٠	٠,٠٠٠	قبول
٦	لا توجد آليات تصحيح الانحرافات في متابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية	٣,١٠	٠,٩٥٣	٠,٣٤٣	رفض
٧	الإجمالي	٣,٥٦	٧,٤٢	٠,٠٠٠	قبول

المصدر: من تصميم الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣/ ٢٦) ما يلي:

١. بلغت قيمة (t) للعبارة الأولى (٤,٩٥) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن رسالة البنك مكتوبة بوضوح مما يساعد على فهمها من قبل العاملين والزبائن.
٢. بلغت قيمة (t) للعبارة الثانية (٧,٢٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ الخيارات الاستراتيجية يتم تبنيها من خلال رؤية أصحاب المصلحة كشركاء استراتيجيين للبنك.
٣. بلغت قيمة (t) للعبارة الثالثة (٥,٤١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح

الموافقين على أنّ اتخاذ الخيارات الاستراتيجية في البنك يتم وفق الأسس والمعايير العلمية المعروفة مما يقلل من ظهور الأزمات.

٤. بلغت قيمة (t) للعبارة الرابعة (١٥,٩٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ فهم المدربين الاستراتيجيين للبيئة الخارجية غير المباشرة (اقتصادية, اجتماعية, قانونية, تشريعية) تساعد إدارة البنك على تجنب الأزمات.

٥. بلغت قيمة (t) للعبارة الخامسة (٥,٥٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ البيئة الداخلية للبنوك (الهياكل التنظيمية, الموارد, التكنولوجيا المستخدمة) مصممة لتجنب الأزمات.

٦. بلغت قيمة (t) للعبارة السادسة (٠,٩٥٣) بمستوى معنوية (٠,٣٤٣), وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين على أنّ لا توجد آلية لتصحيح الانحرافات في متابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

٧. بلغت قيمة (t) لجميع عبارات الفرضية الثانية (٧,٤٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية.

ويخلص الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي لفرضية الدراسة الثانية، ومن الجدول (٣/٢٦)، أنّ أفراد العينة قد وافقوا على جميع العبارات التي تقيس (تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية)، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات والتي تفوق المتوسط الفرضي (٣) للمقياس المستخدم، أمّا قيمة (t) فهي دالة إحصائياً لجميع عبارات المحور، ماعدا العبارة السادسة (لا توجد آلية لتصحيح الانحرافات في متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية)، حيث لم تثبت معنويتها، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال مستوى الدلالة المعنوية، ومن خلال الجزء الخاص باختبار المحور ككل، حيث يتضح أنّ هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة ومتوسط المقياس لصالح أفراد العينة الموافقين في جميع عبارات محور الفرضية، وعليه يتضح أنّ الفرض الثاني للدراسة، والذي ينص على (لا يتم تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية) يعتبر فرضاً غير مقبول، وأنّ الفرضية البديلة هي الصحيحة، والتي تنص على أنّه يتم تحليل الخيارات الاستراتيجية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

الفرضية الثالثة- لا يدرك الموظفون في البنوك التجارية القطرية انطلاقاً من ثقافتهم التنظيمية دور وأهمية إدارة الأزمات:

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات التي تقيس مدى إدراك الموظفين في البنوك التجارية دور وأهمية إدارة الأزمات, وذلك انطلاقاً من ثقافتهم التنظيمية, يوضح الجدول رقم (٣/٢٧) تقدير قيم اختبار (T) لعبارات الفرضية:

جدول رقم(٣/٢٧) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثالثة

م	عبارات الفرضية	الوسط الحسابي	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
١	يدرك العاملون في الإدارة العليا والوسطى بالبنك مفهوم إدارة الأزمات	٣,٧٦	٧,٨٦	٠,٠٠٠	قبول
٢	يشارك العاملون في البنك في إدارة الأزمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة	٣,٣٨	٤,١٤	٠,٠٠٠	قبول
٣	يتم استخدام خبراء ومختصين في مجال إدارة الأزمات لتدريب العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى	٣,٤٨	٤,٩١	٠,٠٠٠	قبول
٤	يشارك موظفو البنك في برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات حول إدارة الأزمات	٣,٥١	٥,١٦	٠,٠٠٠	قبول
٥	إن ظهور الأزمات في البنوك التجارية عادة مرتبطة بطبيعة العمل والأداء الداخلي في البنك	٣,٣٦	٣,٧٢	٠,٠٠٠	قبول
٦	تساعد الثقافة التنظيمية السائدة على إدارة الأزمات بفاعلية وكفاءة	٣,٧٧	٨,٣٩	٠,٠٠٠	قبول
٧	لدى البنك سيناريوهات مختلفة لكيفية إدارة الأزمات	٣,٤٤	٥,١٦	٠,٠٠٠	قبول
٨	يستفيد البنك من إدارته للأزمات في تحقيق أهدافه الاستراتيجية وترسيخ ثقافته التنظيمية	٣,٥٢	٦,٠٦	٠,٠٠٠	قبول
٩	الإجمالي	٣,٥٢	٥,٦٧	٠,٠٠٠	قبول

المصدر: من تصميم الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣/ ٢٧) ما يلي:

١. بلغت قيمة (t) للعبارة الاولى (٧,٨٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالبنك يدركون مفهوم إدارة الأزمات.
٢. بلغت قيمة (t) للعبارة الثانية (٤,١٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ العاملين في البنك يشاركون في إدارة الأزمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
٣. بلغت قيمة (t) للعبارة الثالثة (٤,٩١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح

الموافقين على استخدام خبراء ومختصين فى مجال إدارة الأزمات لتدريب العاملين فى مستوى الإدارة العليا والوسطى.

٤. بلغت قيمة (t) للعبارة الرابعة (٥,١٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح

الموافقين على أن موظفى البنك يشاركون فى برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات حول إدارة الأزمات
٥. بلغت قيمة (t) للعبارة الخامسة (٣,٧٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح
الموافقين على أن ظهور الأزمات فى البنوك التجارية عادة مرتبطة بطبيعة العمل والأداء الداخلى فى البنك.

٦. بلغت قيمة (t) للعبارة السادسة (٨,٣٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح
الموافقين على أن الثقافة التنظيمية السائدة تساعد على إدارة الأزمات بفاعلية وكفاءة.

٧. بلغت قيمة (t) للعبارة السابعة (٥,١٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح
الموافقين على أن لدى البنك سيناريوهات مختلفة لكيفية إدارة الأزمات.

٨. بلغت قيمة (t) للعبارة الثامنة (٦,٠٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح
الموافقين على أن البنك يستفيد من إدارته للأزمات فى تحقيق أهدافه الاستراتيجية وترسيخ ثقافته التنظيمية.

٩. بلغت قيمة (t) لجميع عبارات الفرضية الثالثة (٥,٦٧) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح
الموافقين بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة.

ويخلص الباحث، من خلال نتائج التحليل الإحصائى لفرضية الدراسة الثالثة، ومن الجدول (٣/٢٧)، أن أفراد العينة قد وافقوا على جميع العبارات التى تقيس (مدى إدراك الموظفين فى البنوك التجارية القطرية عن دور وأهمية إدارة الأزمات)، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات والتى تفوق المتوسط الفرضى (٣) للمقياس المستخدم، بالإضافة إلى اختبار الفروق، حيث جاءت قيمة (t) ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال مستوى الدلالة المعنوية، ومن خلال الجزء الخاص باختبار المحور ككل، حيث يتضح أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة ومتوسط المقياس لصالح أفراد العينة الموافقون فى جميع عبارات محور الفرضية.

وعليه يتضح أن الفرض الثانى للدراسة، والذى ينص على (لايدرك الموظفون فى البنوك التجارية القطرية انطلاقاً من ثقافتهم التنظيمية دور وأهمية إدارة الأزمات)، يعتبر فرض غير مقبول، وبالتالي يمكننا القول: بأن

الفرضية البديلة، هي الصحيحة، والتي تنص على أن الموظفين في البنوك التجارية القطرية يدركون دور وأهمية إدارة الأزمات انطلاقاً من ثقافتهم التنظيمية.

الفرضية الرابعة - يعي الموظفون أن الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية:

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات التي تقيس مدى إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية عن دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي، يوضح الجدول رقم (٣/٢٨) تقدير قيم (T) لعبارات الفرضية:

جدول رقم (٣/٢٨) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الرابعة

م	عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
١	إنّ السياسات الاقتصادية والنقدية للمصرف المركزي تساعد البنوك على تجنب الأزمات	٤,١٩	١٤,٤٢	٠,٠٠٠	قبول
٢	إنّ سياسات سعر الصرف التي يتبناها المصرف المركزي تساعد على وضع خطط استراتيجية طويلة المدى في البنوك التجارية	٤,٠٣	١٤,١٥	٠,٠٠٠	قبول
٣	إنّ الخطط الاستراتيجية في البنوك التجارية قابلة للتطبيق رغم التقلبات في سوق الأوراق المالية مما يقلل من حدوث أزمات مفاجئة	٣,٤٧	٥,٤١	٠,٠٠٠	قبول
٤	إنّ الأزمة المالية العالمية أثّرت سلباً على السيولة النقدية في البنوك التجارية القطرية	٣,٣٢	٢,٩٣	٠,٠٠٤	قبول
٥	إنّ الأزمة المالية العالمية أثّرت على معدل منح القروض من قبل البنوك للشركات والأفراد على حدٍ سواء	٣,٤٢	٣,٩٣	٠,٠٠٠	قبول
٦	إنّ الأزمة المالية العالمية أدت إلى انخفاض مستوى التداول في سوق الأوراق المالية	٣,٧٩	٥,٠١	٠,٠٠٠	قبول
٧	الإجمالي	٣,٧٠	٧,٦٤	٠,٠٠٠	قبول

المصدر: من تصميم الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٢٨ / ٣) ما يلي:

١. بلغت قيمة (t) للعبارة الاولى (١٤,٤٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ السياسات الاقتصادية والنقدية للمصرف المركزي تساعد البنوك على تجنب الأزمات.
٢. بلغت قيمة (t) للعبارة الثانية (١٤,١٥) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ سياسات سعر الصرف التي يتبناها المصرف المركزي تساعد على وضع خطط استراتيجية طويلة المدى في البنوك التجارية.
٣. بلغت قيمة (t) للعبارة الثالثة (٥,٤١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ الخطط الاستراتيجية في البنوك التجارية قابلة للتطبيق رغم التقلبات في سوق الأوراق المالية مما يقلل من حدوث أزمات مفاجأة.
٤. بلغت قيمة (t) للعبارة الرابعة (٢,٩٣) بمستوى معنوية (٠,٠٠٤), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ الأزمة المالية العالمية أثرت سلباً على السيولة النقدية في البنوك التجارية القطرية.
٥. بلغت قيمة (t) للعبارة الخامسة (٣,٩٣) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ الأزمة المالية العالمية أثرت على معدل منح القروض من قبل البنوك للشركات والأفراد على حد سواء.
٦. بلغت قيمة (t) للعبارة السادسة (٥,٠١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ الأزمة المالية العالمية أدت إلى انخفاض مستوى التداول في سوق الأوراق المالية.
٧. بلغت قيمة (t) لجميع عبارات الفرضية الرابعة (٧,٦٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة.

ويخلص الباحث، من خلال نتائج التحليل الإحصائي لفرضية الدراسة الرابعة، ومن الجدول (٣/٢٨)، أنّ أفراد العينة قد وافقوا على جميع العبارات التي تقيس (إدراك الموظفين أنّ الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية)، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات والتي تفوق المتوسط الفرضي (٣) للمقياس المستخدم، بالإضافة إلى أنّ قيمة (t) جاءت ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات محور الفرضية، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال مستوى الدلالة المعنوية، ومن خلال الجزء الخاص باختبار المحور ككل، حيث يتضح أنّ هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة ومتوسط المقياس لصالح

أفراد العينة الموافقين في جميع عبارات محور الفرضية، وعليه يتضح أنّ الفرض الرابع للدراسة، والذي ينص على (يعى الموظفون أنّ الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية)، يعتبر فرضاً مقبولاً.

الفرضية الخامسة - لا توجد منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية:

ولإثبات هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات التي تقيس مدى إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية للإنذار المبكر لإدارة الأزمات، يوضح الجدول رقم (٣/٢٩) تقدير قيم (T) لعبارات الفرضية:

جدول رقم (٣/٢٩) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الخامسة

م	عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
١	تحليل الشواهد التي سبقت الأزمات المالية العالمية التي حدثت يساعد على رصد إشارات الإنذار المبكر في البنوك القطرية	٣,٧٩	١٠,٤٩	٠,٠٠٠	قبول
٢	يدرك القادة الاستراتيجيون أنّ استخدام التكنولوجيا الحديثة يساعد في تقليل حدة الأزمات وزيادة قدرة البنك التنافسية	٣,٩٢	١١,٨٨	٠,٠٠٠	قبول
٣	تتوفر لدى البنك المعلومات والبيانات والمعارف اللازمة لإدارة الأزمات	٣,٥٠	٦,٠٦	٠,٠٠٠	قبول
٤	يمكن البنك من تحليل ونشر البيانات والمعارف المتعلقة بإدارة الأزمات	٣,٤٩	٥,٩١	٠,٠٠٠	قبول
٥	يدرك القادة الاستراتيجيون أنّ الاعتماد على منظومة اتصالات حديثة خلال مراحل الأزمة وهي (قبل وأثناء وبعد) يساعد على تجاوز الأزمة بأقل الخسائر	٣,٨٠	٩,٠٧	٠,٠٠٠	قبول
٦	إنّ عدم وجود آلية للإنذار المبكر للأزمات لدى البنوك التجارية القطرية يؤثر سلباً على ربحيتها	٤	١١,١٢	٠,٠٠٠	قبول
٧	الإجمالي	٣,٧٨	٩,٠٩	٠,٠٠٠	قبول

المصدر: من تصميم الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣/ ٢٩) ما يلي:

١. بلغت قيمة (t) للعبارة الاولى (١٠,٤٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وهذه القيمة أقلّ من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ تحليل الشواهد التي سبقت الأزمات المالية العالمية التي حدثت يساعد على رصد إشارات الإنذار المبكر في البنوك القطرية.

٢. بلغت قيمة (t) للعبارة الثانية (١١,٨٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وهذه القيمة أقلّ من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح

الموافقين على أنه يدرك القادة الاستراتيجيون أنّ استخدام التكنولوجيا الحديثة يساعد في تقليل حدة الأزمات وزيادة قدرة البنك التنافسية.

٣. بلغت قيمة (t) للعبارة الثالثة (٦,٠٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقلّ من مستوى المعنوية (٥%), وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنه تتوفر لدى البنك المعلومات والبيانات والمعارف اللازمة لإدارة الأزمات.

٤. بلغت قيمة (t) للعبارة الرابعة (٥,٩١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقلّ من مستوى المعنوية (٥%), وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ البنك يتمكن من تحليل ونشر البيانات والمعارف المتعلقة بأدارة الأزمات.

٥. بلغت قيمة (t) للعبارة الخامسة (٩,٠٧) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقلّ من مستوى المعنوية (٥%), وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ القادة الاستراتيجيون يدركون أنّ الاعتماد على منظومة اتصالات حديثة خلال مراحل الأزمة, وهي (قبل وأثناء وبعد) يساعد على تجاوز الأزمة بأقلّ الخسائر.

٦. بلغت قيمة (t) للعبارة السادسة (١١,١٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقلّ من مستوى المعنوية (٥%), وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ عدم وجود آلية للإنذار المبكر للأزمات لدى البنوك التجارية القطرية يؤثر سلباً على ربحيتها.

٧. بلغت قيمة (t) لجميع عبارات الفرضية الخامسة (٩,٠٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقلّ من مستوى المعنوية (٥%), وعليه فإنّ ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الخامسة.

ويخلص الباحث, من خلال نتائج التحليل الاحصائي لفرضية الدراسة الخامسة, ومن الجدول (٣/٢٩) أنّ أفراد العينة قد وافقوا على جميع العبارات التي تقيس وجود (منظومة الإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية), ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات, والتي تفوق المتوسط الفرضي (٣) للمقياس المستخدم, بالإضافة إلى أنّ قيمة (t) جاءت ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور, ويمكن ملاحظة ذلك من خلال مستوى الدلالة المعنوية, ومن خلال الجزء الخاص باختبار المحور ككل, حيث يتضح أنّ هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة ومتوسط المقياس لصالح أفراد العينة الموافقين في جميع عبارات محور الفرضية.

وعليه يتضح أنّ الفرض الخامسة للدراسة, والذي ينص على (لا توجد منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية), يعتبر فرض غير مقبول, وبالتالي يمكننا القول: بأنّ الفرضية البديلة, هي الصحيحة, والتي تنص على أنه توجد منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية السادسة - لاتوجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية:

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات التي تقيس مدى إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية عن دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي، يوضح الجدول رقم (٣/٣٠) تقدير قيم (T) لعبارات الفرضية:

جدول رقم (٣/٣٠) اختبار الفروق لعبارات الفرضية السادسة

م	عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة
١	تقوم إدارة البنك والأقسام المختصة بتحليل الوضع الراهن للبنك	٣,٧٦	٩,٥٦	٠,٠٠٠	قبول
٢	تقوم إدارة البنك والأقسام المختصة بإجراء الدراسات والمقارنات المعيارية مع المؤسسات المتميزة	٣,٥٠	٥,٥٢	٠,٠٠٠	قبول
٣	يقدم القادة الاستراتيجيون اقتراحات تخدم الخيارات الاستراتيجية للبنك	٣,٦٢	٦,٨٩	٠,٠٠٠	قبول
٤	يساعد التخطيط الاستراتيجي البنوك التجارية على معرفة الآثار المبكرة للأزمات	٣,٩٠	١٠,٤٨	٠,٠٠٠	قبول
٥	تساعد الخطط الاستراتيجية في البنك في الحد من ظهور الأزمات	٣,٧٨	٨,٨٠	٠,٠٠٠	قبول
٦	هنالك بدائل استراتيجية تعدّها البنوك التجارية للتعامل مع الأزمات متى ما حدثت	٣,٤٨	٥,٩٦	٠,٠٠٠	قبول
٧	يشارك كبار الزبائن من أصحاب الأموال العالية في إبداء الرأي حول الأزمات التي يواجهها البنك	٢,٩٨	٠,١١٨	٠,٩٠٦	رفض
٨	تلعب الخيارات الاستراتيجية دوراً محورياً في تخفيف آثار الأزمات في البنوك التجارية	٣,٧٥	٢١,٠٧	٠,٠٠٠	قبول
٩	الإجمالي	٣,٦٠	٨,٥٤	٠,٠٠٠	قبول

المصدر: من تصميم الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣/ ٣٠) ما يلي:

- بلغت قيمة (t) للعبارة الأولى (٩,٥٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أنّ إدارة البنك والأقسام المختصة تقوم بتحليل الوضع الراهن للبنك.

٢. بلغت قيمة (t) للعبارة الثانية (٥,٥٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن إدارة البنك والأقسام المختصة تقوم بإجراء الدراسات والمقارنات المعيارية مع المؤسسات المتميزة.
٣. بلغت قيمة (t) للعبارة الثالثة (٦,٨٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن القادة الاستراتيجيون يقدمون اقتراحات تخدم الخيارات الاستراتيجية للبنك.
٤. بلغت قيمة (t) للعبارة الرابعة (١٠,٤٨) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد البنوك التجارية على معرفة الآثار المبكرة للأزمات.
٥. بلغت قيمة (t) للعبارة الخامسة (٨,٨٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الخطط الاستراتيجية في البنك تساعد في الحد من ظهور الأزمات.
٦. بلغت قيمة (t) للعبارة السادسة (٥,٩٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن هنالك بدائل استراتيجية تعدها البنوك التجارية للتعامل مع الأزمات متى ما حدثت.
٧. بلغت قيمة (t) للعبارة السابعة (٠,١١٨) بمستوى معنوية (٠,٩٠٦), وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الغير موافقين على أن كبار الزبائن من أصحاب الأموال العالية يشاركون في إبداء الرأي حول الأزمات التي يواجهها البنك.
٨. بلغت قيمة (t) للعبارة الثامنة (٩,٨٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الخيارات الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تخفيف آثار الأزمات في البنوك التجارية.
٩. بلغت قيمة (t) لجميع عبارات الفرضية السادسة (٨,٥٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠), وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السادسة.

ويخلص الباحث، من خلال نتائج التحليل الإحصائي لفرضية الدراسة السادسة، ومن الجدول (٣/٣٠)، أن أفراد العينة قد وافقوا على جمع العبارات التي تقيس (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية)، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حول جميع العبارات، والتي تفوق المتوسط الفرضي (٣) للمقياس المستخدم، بالإضافة إلى أن قيمة (t) جاءت ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور ماعدا العبارة السابعة (يشارك كبار الزبائن من أصحاب الأموال العالية في إبداء الرأي حول الأزمات التي

يواجهها البنك)، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال مستوى الدلالة المعنوية، ومن خلال الجزء الخاص باختبار المحور ككل، حيث يتضح أنّ هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة ومتوسط المقياس لصالح أفراد العينة الموافقين في جميع عبارات محور الفرضية. وعليه يتضح أنّ الفرض السادس للدراسة، والذي ينص على أنّه (لا توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية)، يعتبر فرض غير مقبول، ماعدا العبارة (يشارك كبار الزبائن من أصحاب الأموال العالية في إبداء الرأي حول الأزمات التي يواجهها البنك)، وبالتالي يمكننا القول: بأنّ الفرضية البديلة، هي الصحيحة، والتي تنص على أنّ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية.

الفرضية السابعة - لا تختلف توجهات أفراد العينة تجاه إدارة الأزمات تبعاً لـ(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي):

لإختبار هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) في توجهات أفراد العينة تجاه إدارة الأزمات تبعاً إلى المتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، فيما يلي مناقشة عناصر الفرضية:

أولاً: لا تختلف توجهات أفراد العينة تجاه إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجنس.
فيما يلي جدول رقم (٣١) يوضح نتائج تحليل اختبار (F) لتصورات المبحوثين.

جدول رقم (٣/٣١) نتائج اختبار (F) لتوجهات أفراد العينة

م	المتغير	قيمة (F)	مستوى الدلالة
١	الجنس	١,٩٣	٠,١٦٧

ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \geq 0,05$)

يتضح من الجدول رقم (٣١) من خلال قيمة (F) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس تجاه إدارة الأزمات، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة للعلاقة (٠,١٦٧)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذه النتيجة تعتبر غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تباين في اتجاه أفراد عينة البحث تجاه إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً: لا تختلف توجهات أفراد العينة تجاه إدارة الأزمات تبعاً لمتغير العمر.
فيما يلي جدول رقم (٣٢) يوضح نتائج تحليل اختبار (F) لتصورات المبحوثين.

جدول رقم (٣/٣٢) نتائج اختبار (F) لتوجهات أفراد العينة

م	المتغير	قيمة (F)	مستوى الدلالة
١	العمر	٣,٢٦	٠,٠٢٤

ذات دلالة إحصائية على $(\alpha \geq 0,05)$

يتضح من الجدول رقم (٣٢) من خلال قيمة (F) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر تجاه إدارة الأزمات حيث جاءت قيم مستوى الدلالة للعلاقة (٠,٠٢٤)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وهذه النتيجة تعتبر معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$ ، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تباين في اتجاه أفراد عينة البحث تجاه إدارة الأزمات تبعاً لمتغير العمر.

ولتحديد مصدر الفروق تم استخدام اختبار المقارنات المتعددة (اختبار LSD) وجاءت نتائج الاختبار كما هو موضح في الجدول رقم (٣/٣٣):

جدول رقم (٣/٣٣) نتائج اختبار مصدر الفروق

م	فئة العمرية	مستوى الدلالة	التفسير
١	٣٠ سنة فأقل	٠,٤٤٦	غير دال
٢	٣١-٤٠ سنة	٠,٠٤٦	دال
٣	٤١-٥٥ سنة	٠,٠٠٤	دال
٤	٥٦ سنة فأكثر	٠,٩٧٥	غير دال

المصدر: من تصميم الباحث من نتائج التحليل.

يتضح من الجدول رقم (٣٣) بأن مصدر الفروق يتمثل في الفئة العمرية الثانية (-٤٠ سنة) والفئة العمرية الثالثة (٤١-٥٥ سنة)، حيث جاءت قيمة مستوى المعنوية لهذه الفئات أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

ثالثاً: لا تختلف توجهات أفراد العينة تجاه إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. فيما يلي جدول رقم (٣٤) يوضح نتائج تحليل اختبار (F) لتصورات المبحوثين:

جدول رقم (٣/٣٤) نتائج اختبار (F) لتوجهات أفراد العينة

م	المتغير	قيمة (F)	مستوى الدلالة
١	المؤهل العلمي	١,٤٥	٠,٢٢١

ذات دلالة إحصائية على $(\alpha \geq 0,05)$

يتضح من الجدول رقم (٣٤) من خلال قيمة (F) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي تجاه إدارة الأزمات، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة للعلاقة (٠,٢٢١)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذه النتيجة تعتبر غير معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$ ، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تباين في اتجاه أفراد عينة البحث تجاه إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: لا تختلف توجهات أفراد العينة تجاه إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. فيما يلي جدول رقم (٣٥) يوضح نتائج تحليل اختبار (F) لتصورات المبحوثين:

جدول رقم (٣/٣٥) نتائج اختبار (F) لتوجهات أفراد العينة

م	المتغير	قيمة (F)	مستوى الدلالة
١	سنوات الخبرة	٢,٩٣	٠,٠٣٧

ذات دلالة إحصائية على $(\alpha \geq 0,05)$

يتضح من الجدول رقم (٣٥) من خلال قيمة (F) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر تجاه إدارة الأزمات، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة للعلاقة (٠,٠٣٧)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذه النتيجة تعتبر معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$ ، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تباين في اتجاه أفراد عينة البحث تجاه إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ولتحديد مصدر الفروق تمّ استخدام اختبار المقارنات المتعددة (اختبار LSD)، وجاءت نتائج الاختبار كما هو موضح في الجدول رقم (٣/٣٦):

جدول رقم (٣/٣٦) نتائج اختبار مصدر الفروق

م	سنوات الخبرة	مستوى الدلالة	التفسير
١	٥ سنوات فأقل	٠,٦٥٤	غير دال
٢	٦-١٠ سنة	٠,٠٥٩	غير دال
٣	١١-١٥ سنة	٠,٠٢٢	دال
٤	١٦ سنة فأكثر	٠,٠٠٥	دال

المصدر: من تصميم الباحث من نتائج التحليل.

يتضح من الجدول رقم (٣٦) بأن مصدر الفروق يتمثل في الفئة الثالثة (١١-١٥) والفئة الرابعة (١٦ سنة فأكثر) حيث جاءت قيمة مستوى المعنوية لهذه الفئات لسنوات الخبرة أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

خامساً: لا تختلف توجهات أفراد العينة تجاه إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي فيما يلي جدول رقم (٣٧) يوضح نتائج تحليل اختبار (F) لتصورات المبحوثين

جدول رقم (٣/٣٧) نتائج اختبار (F) لتوجهات أفراد العينة

م	المتغير	قيمة (F)	مستوى الدلالة
١	المستوى الوظيفي	١,٥٠	٠,٢٠٧

ذات دلالة إحصائية على $(\alpha \geq 0,05)$

يتضح من الجدول رقم (٣٧) من خلال قيمة (F) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي تجاه إدارة الأزمات، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة للعلاقة (٠,٢٠٧)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذه النتيجة تعتبر غير معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$ ، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تباين في اتجاه أفراد عينة البحث تجاه إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السابعة والتي نصت على (لا تختلف توجهات أفراد العينة تجاه إدارة الأزمات تبعاً لـ(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي))، تم التحقق من صحتها في كل من متغير (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، بينما لم تتحقق في كل من متغير (العمر، سنوات الخبرة).

الخاتمة

محتويات الخاتمة

- النتائج
- التوصيات

الخاتمة

أهمّ النتائج والتوصيات:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

١. إنّ حدة المنافسة في البنوك التجارية، ونقص الموارد المادية والمالية، والتطور التكنولوجي والتقني، والتغيرات المختلفة في البيئة المصرفية، سواء الكمية منها أو النوعية، وعدم الاستقرار في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية، يتطلب اتباع منهج التخطيط الاستراتيجي، ليوكب هذه التغيرات، ويلبي هذه الاحتياجات.
٢. إنّ البنوك التجارية بحاجة إلى وجود رؤية واضحة، ومحددة المعالم والسمات، تساعد على الابتكار والإبداع، لتلبية حاجات السوق المختلفة، لذلك يتطلب وجود قيادات إدارية ذات كفاءات عالية، ولديها بعد النظر وسعة الأفق ومستويات علمية عالية تستطيع القيام بالتخطيط الاستراتيجي على أكمل وجه والمهارة في إدارة الأزمات بكل اقتدار ونجاح.
٣. إنّ التدريب المستمر والحديث، لكوادر شابة وطموحة على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وافترض أزمات وهمية، وتدريبهم عليها، يساعد على معرفة التفكير الشامل والصحيح لدور التخطيط الاستراتيجي وأثره في إدارة الأزمات.
٤. نتيجة لزيادة أسعار النفط وأسعار الغاز الطبيعي، ارتفعت وتيرة النشاط الاقتصادي خلال الخمس سنوات الماضية، مما دفع بالحكومة إلى زيادة الإنفاق على مشاريع البنية التحتية، الأمر الذي أدى إلى استفادة البنوك التجارية القطرية من هذا الانتعاش الاقتصادي.
٥. من منطلق رؤية قطر ٢٠٣٠م، اهتمت الدولة بتنويع مصادر الدخل، وتهيئة المناخ الاستثماري في الدولة، وجذب الاستثمار الخارجي وتشجيعه.
٦. من منطلق رؤية قطر ٢٠٣٠م، تشجيع القطاع الخاص، والسماح له بالمشاركة في مشاريع البنية التحتية، الأمر الذي أعطى دافعاً قوياً للبنوك القطرية وشركات التمويل للقيام بعمليات تمويل كبيرة، ساعدت في حركة النشاط الاقتصادي.
٧. يتمتع القطاع المصرفي القطري بمستوى جيد من الرسمة، ويتسم بالربحية والقوة، حيث بلغت نسبة كفاية رأس المال ٢٢,٣%، فيما بلغ متوسط العائد على الأصول ٢,٧%، في حين بلغت نسبة القروض المتعثرة ٢,٣% بنهاية يونيو ٢٠١١م.
٨. أثبتت الدراسة أنّ جميع التدابير والإجراءات، التي اتخذها مصرف قطر المركزي، ساعدت في تعزيز الاستقرار المالي، والنجاح بكل اقتدار في إدارة السيولة.
٩. إنّ السياسات الاقتصادية التي اتبعتها الحكومة، وتعزيز مستويات المعيشة، وتنفيذ البرامج العملاقة ومشاريع البنية التحتية ساهمت في نمو الناتج المحلي الحقيقي بنسبة تفوق ٩%.

١٠. إن رؤية قطر ٢٠٣٠م اشتملت على عدة جوانب من أهمها تنوع مدخلاتها من القطاعات الاقتصادية غير الهيدروكربونية، وهو ما يعزز من قدرتها التنافسية، ويحد من تعرضها لمخاطر تقلبات سعر الهيدروكربونية.
١١. إن سياسة مصرف قطر المركزي، بخصوص سعر صرف الريال القطري، تتسق تماماً مع أساسيات الاقتصاد، وإن نظام ربط العملة المحلية بالدولار الأمريكي، يشكل ركيزة فعالة لتحقيق استقرار سعر الصرف، وذلك لتوفر المتطلبات الأساسية لدولة قطر لاستمرار نظام الربط، والمتمثلة في قوة مركزها المالي، وسلامة الجهاز المصرفي، ومرونة أسواق العامل ورأس المال.
١٢. أثبتت الدراسة أن البنوك التجارية القطرية حققت مراكز متقدمة بين البنوك الخليجية والعربية على حدٍ سواء، كما نالت العديد من الجوائز المختلفة في عدة مجالات، وتتمتع بحجم موجودات كبير جداً، كما أنها تستخدم التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تعاملاتها وأعمالها.
١٣. كان أداء الاقتصاد القطري خلال العامين الماضيين في حالة ممتازة وخاصة أن لغة الاقتصاد هي الأرقام فإن التقارير التي ناقشها وأصدرها صندوق النقد والبنك الدوليين توضح ذلك وأشادت به، حيث قالت إنه اقتصاد ناشئ وينمو بشكل مطرد وسريع، وتقوده سياسة حكيمة وتخطيط سليم.
١٤. إن من مبادئ عملية التخطيط الاستراتيجي المنهج والفعال وجود نظام إداري واضح وهيكلي تنظيمي متسلسل بالواجبات والمسؤوليات يوضح نظم وخطوط السلطة والمسئولية، وبالتالي فإنه إذا تم وضع النظام الإداري على أسس سليمة وواضحة وموضوعية قابلة للتطبيق فإن ذلك يؤدي إلى حسن سير أعمال البنوك وإمكانية معالجة أية مشاكل، سواء بسيطة أم مشاكل قد تتطور لتصبح أزمات مستقبلية.
١٥. يعتبر التخطيط الاستراتيجي في البنوك مطلباً أساسياً في عملية إدارة الأزمات، فغياب القاعدة التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي، فإنه لا يمكن مواجهة وإدارة الأزمات في البنوك التجارية.
١٦. إن تعزيز مشاركة الأفراد في البنوك في عملية التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطبيقه بالشكل المناسب والأمثل، وبالتالي تقليل حدوث المشاكل التي قد تؤدي إلى نشوء وحدث الأزمات.
١٧. ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مكلفة للغاية، وبالتالي اضطرت بعض البنوك لعدم تطبيقه أو عدم الاهتمام به، ونتيجة لذلك تنمو البيئة الملائمة لحدث ونشوء الأزمات.
١٨. إن التدريب والتأهيل المنظم للكوادر البشرية في البنوك عنصر رئيس في عملية التخطيط الاستراتيجي الناجح، مما ينعكس أثره الإيجابي على تطوير أداء هذه الكوادر، مما يزيد قدرتهم على مجابهة المشاكل التي قد تتسبب في حدوث الأزمات.
١٩. إن التنبؤ الدقيق، وتوفير المعلومات الافتراضية الكافية في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحديد المشاكل بدقة، مما يساعد البنوك على التقليل من حدة الأزمات وآثارها.
٢٠. إن التخطيط الاستراتيجي في البنوك يضمن الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة على اختلاف طبيعتها، وإن هذه الاستفادة تؤدي في النهاية للوصول لرؤية ورسالة واضحة للبنك، مما يعني معالجة الأزمات قبل نشوئها.

٢١. يعتبر التدوير الوظيفي وجه مهم من أوجه التخطيط الاستراتيجي في البنوك، حيث أن التدوير الوظيفي يكشف إمكانيات الأفراد ويظهرها ويعيد توظيف الأفراد توظيفاً أمثلاً بحيث يمكن اكتشاف أية أخطاء حدثت سابقاً مما يقلل من نشوء وحدوث الأزمات.

٢٢. لتطبيق التخطيط الاستراتيجي الناجح ينبغي وجود ما يسمى بالمتابعة المستمرة في البنوك، أي بتغيير المسارات الخاطئة، وتصويبها حال حدوثها، والالتزام بتطبيق مفهوم التغذية العكسية، وذلك يساعد على تقليل حدة الأزمات أو تلافئها.

٢٣. أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات الإحصائية، وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض مايلي:

أ. إنّ عينة الدراسة توافق على فقرات محور إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية لدور وأهمية التخطيط الاستراتيجي، ومما يدل على ذلك الوسط الحسابي للمحور والبالغ (٣,٧٧).

ب. إنّ عينة الدراسة توافق على فقرات تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية، ومما يدل على ذلك الوسط الحسابي للمحور والبالغ (٤,٤٨).

ج. إنّ عينة الدراسة توافق على فقرات إدراك الموظفين في البنوك التجارية القطرية إنطلاقاً من ثقافتهم التنظيمية دور وأهمية إدارة الأزمات، ومما يدل على ذلك الوسط الحسابي للمحور والبالغ (٣,٥٢).

د. إنّ عينة الدراسة توافق على فقرات وعي الموظفين بأنّ الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية، ومما يدل على ذلك الوسط الحسابي للمحور والبالغ (٣,٧٠).

هـ. إنّ عينة الدراسة توافق على فقرات وجود منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية، ومما يدل على ذلك الوسط الحسابي للمحور والبالغ (٣,٧٨).

و. إنّ عينة الدراسة توافق على فقرات العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية، ومما يدل على ذلك الوسط الحسابي للمحور والبالغ (٣,٦٠).

ز. إنّ عينة الدراسة توافق على فقرات مؤشرات إدارة الأزمات ومما يدل على ذلك الوسط الحسابي للمحور والبالغ (٣,٨٠).

٢٤. أما بالنسبة للفرضيات فقد جاءت كما يلي:

الفرضية الأولى: (لا يدرك الموظفون في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي) وقد ثبت من تحليل الاستبانة أنّ هذه الفرضية لم تتحقق، وعليه فإنّ الموظفين في البنوك التجارية القطرية يدركون دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الثانية: (لا يتم تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية) وقد ثبت من تحليل الاستبانة بأنّ الفرضية لم تتحقق، وعليه فإنّ يتم تحليل

الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية اعتماداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

الفرضية الثالثة: (لا يدرك الموظفون في البنوك التجارية القطرية، انطلاقاً من ثقافتهم التنظيمية، دور وأهمية إدارة الأزمات) وقد ثبت من تحليل الاستبانة بأنّ الفرضية لم تتحقق، وعليه فإنّ الموظفين في البنوك التجارية القطرية، انطلاقاً من ثقافتهم التنظيمية، يدركون دور وأهمية إدارة الأزمات.

الفرضية الرابعة: (يعي الموظفون أنّ الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية) وقد ثبت من تحليل الاستبانة صحة هذه الفرضية، وأنها قد تحققت.

الفرضية الخامسة: (لا توجد منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية) وقد ثبت من تحليل الاستبانة بأنّ الفرضية لم تتحقق وعليه فإنّه توجد منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية السادسة: (لا توجد علاقة ترابطية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية) وقد ثبت من تحليل الاستبانة بأنّ الفرضية لم تتحقق، وعليه فإنّه توجد علاقة ترابطية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإداره الأزمات في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية السابعة: (لا تختلف توجهات أفراد العينة تجاه إدارة الأزمات تبعاً لـ(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) وقد ثبت من تحليل الاستبانة صحة الفرضية في كلّ من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، بينما لم تتحقق صحتها في كلّ من العمر، وسنوات الخبرة وعليه فإنّه تختلف توجهات العينة اتجاه إدارة الأزمات في كلّ من العمر، وسنوات الخبرة.

التوصيات:

توصلت الدراسة إلى توصيات عامة، وتوصيات خاصة، وكذلك توصيات بالدراسات المستقبلية، وهي على النحو التالي:

التوصيات العامة:

١. تبني، واتّباع منهج التخطيط الاستراتيجي ليوأكب هذه التغيرات المختلفة من تطور تكنولوجي أو تقني أو نقص في الموارد المادية أو المالية، ويلبي الاحتياجات في ظل حدة المنافسة بين البنوك التجارية.
٢. تبني البنوك التجارية لرؤية واضحة ومحددة المعالم والسماح تساعد على الابتكار والابداع لتلبية حاجات السوق المختلفة.
٣. الاهتمام بمعرفة التفكير الشامل والصحيح لدور التخطيط الاستراتيجي وأثره في إدارة الأزمات، وذلك بالتركيز على التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لكوادر شابة وطموحة وافتراض أزمات وهمية وتدريبهم عليها.

٤. دراسة، وتقويم البيئة الداخلية والخارجية للبنك، وصياغة أهدافه بوضوح، ومعرفة، وتحديد البدائل المتاحة، ودراسة، وتحليل تلك البدائل، واختيار الأفضل منها لتحقيق الأهداف المنشودة للبنك.
٥. اتباع منهج ما يسمى التدوير الوظيفي، لأنه يكشف الأخطاء، ويعيد توظيف الأفراد توظيفاً أمثل، ويحد، ويقلل من نشوء وحدوث الأزمات.
٦. تبني، ووضع وحدات مستقلة، تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ويكون لها شخصية مستقلة اعتبارية، وعدم تقييد حركتها بالأقسام الأخرى.
٧. اتباع منهج ما يسمى بالمتابعة المستمرة في البنوك، وتقويم المسارات الخاطئة، وتصويبها حال حدوثها في البنوك، والالتزام بتطبيق مفهوم التغذية العكسية.
٨. الحفاظ على مكانة البنوك القطرية بين البنوك في العالم العربي بالاستمرار باستخدام كل الوسائل الحديثة العالمية في تعاملاتها.
٩. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك باختيار الكفاءات في إدارة البنوك بعيداً عن الوساطات والمحسوبيات المختلفة.
١٠. التركيز على المحافظة على عامل مستوى المعيشة للمساهمة في رفع احتياطات البنوك وودائع العملاء.

التوصيات الخاصة:

١. توفير ما يسمى ببنك البيانات والمعلومات عن جميع ما يخص البنك من موظفين أو مستثمرين أو عملاء أو مشاركين أو منافسين، وتكون هذه البيانات والمعلومات موجودة تحت تصرف إدارة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
٢. القيام بوضع، واعتماد نظام الحوافز والمكافآت المالية المرتبطة بحسن الأداء في البنوك.
٣. تبني، وغرس الثقافة التنظيمية الإيجابية في أوساط العاملين في البنك، والمبنية على مبادئ ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي، لإيجاد أرضية صالحة للمنافسة الشريفة وحسن الأداء بين كافة المستويات الإدارية.
٤. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للبنوك بما يتواءم مع المتغيرات في الأسواق العالمية والاقليمية والمحلية.
٥. التركيز أثناء وضع الأهداف الاستراتيجية للبنوك، على أن تشمل هذه الأهداف على تحقيق أفضل العوائد والأرباح الممكنة، وعلى أعلى معدل نمو، وأفضل مستوى للكفاءة في تقديم الخدمات للجمهور، وتحقيق زيادة كبيرة في عمليات التمويل والإقراض.
٦. العمل، والتشجيع على ابتكار، وتسويق خدمات جديدة للجمهور بطرق حديثة ومبتكرة تجذب مزيداً من العملاء والزبائن، وتكسبهم مزيداً من الرضى والثقة العالية في البنك.
٧. الاستفادة القصوى من القوانين والتشريعات التي تمنحها الدولة في ظل المنافسة الشريفة بين البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي، والاستخدام الأمثل لمثل هذه التشريعات والقوانين بما يحقق للبنك ميزة تنافسية في هذا المجال.

٨. اتباع منهج التنبؤ الدقيق, وتوفر المعلومات الافتراضية الكافية في التخطيط الاستراتيجي, الذي يؤدي الى تحديد المشاكل بدقة, مما يساعد البنوك على التقليل من حدة الأزمات وآثارها.
٩. أن تعمل البنوك التجارية على إشراك كبار الزبائن من أصحاب الأموال العالية وحملة الأسهم في معالجة الأزمات حال حدوثها.
١٠. أن يتم إيجاد محفظة مالية للبنوك التجارية مجتمعة تحت رقابة البنك المركزي لمعالجة ومواجهة الأزمات متى ما حدثت.
١١. عقد وتكثيف الدورات التدريبية وورش العمل للعاملين في القطاع المصرفي على الأساليب الحديثة والفعالة في مواجهة الأزمات المصرفية في البنوك التجارية القطرية.
١٢. إعادة الهندسة في الهياكل التنظيمية وإنشاء أقسام تختص بإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية.
١٣. إنشاء فريق لإدارة الأزمات في البنوك التجارية بقيادة مدير المخاطر أو نائبة وعضوية بعض رؤساء الأقسام, وإمدادهم بالمعلومات الضرورية والهامة, وتنمية وإنشاء شبكة واسعة من الاتصالات تساعد في وصول المعلومات بالسرعة الممكنة أثناء مواجهة الأزمات في البنوك التجارية القطرية.
١٤. تزويد قائد فريق الأزمات بدليل يتضمن بعض أنواع الأزمات التي حدثت من قبل في البنوك التجارية, وكيف تم التعامل معها والاستفادة من إيجابياتها وتلافي سلبياتها.
١٥. القيام بحصر الأزمات المتوقع حدوثها في البنوك التجارية وعمل خطط وسيناريوهات لها للخروج منها بأفضل السبل والتدريب عليها.

التوصيات بالدراسات المستقبلية:

- توصي الدراسة بإعداد دراسات حول المواضيع التالية:
- متابعة الأداء الداخلي في المنظمات والمؤسسات وأثره على ظهور الأزمات.
 - دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات الاجتماعية.
 - دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات والتفاوض.
 - أثر القيادة في كسب الرضاء الوظيفي وتأثيره على ظهور الأزمات.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

المصادر العربية:

١. القرآن الكريم.
٢. السنة النبوية المطهرة.

الكتب باللغة العربية:

١. استراتيجية التنمية الوطنية، الإدارة العامة للتخطيط التنموي، الدوحة، قطر.
٢. أحمد غنيم، الأزمات المصرفية والمالية، الأسباب، النتائج، العلاج.
٣. أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
٤. أديب خضور، الإعلام والأزمات، الطبعة الأولى، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
٥. أحمد ماهر، دليل المديرين إلي التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية الإسكندرية.
٦. أحمد الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خزرم العلمية للنشر والتوزيع.
٧. أبو قحف، عبد السلام: إدارة الأزمات، القاهرة، مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
٨. جاري دسلر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب عبدالقادر محمد، دار المريخ للنشر السعودية.
٩. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
١٠. حسين الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، الدار العربية للعلوم والنشر، بيروت.
١١. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الأردن، عمان، دار اليازوري للنشر.
١٢. سعيد سامي الحلاق وعامر يوسف العتوم، الأزمة المالية العالمية بين المنظور الوضعي والإسلامي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
١٣. سيد الهوراي، الإدارة والأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
١٤. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. صديق محمد عفيفي، مقدمة في إدارة الأعمال، أسيوط مكتبة الطليعة.
١٦. صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر.
١٧. طاهر محسن الغالبي ووائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر.
١٨. عبد الله محمد عبد الله، تطور صناعة الغاز والبتروكيماويات في قطر، مطابع الراية القطرية.
١٩. عبدالله سليمان العمار، إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

٢٠. عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة، مركز الأهرام للنشر.
٢١. عبدالعزيز صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان.
٢٢. عبد العزيز محمد الحر، التخطيط الاستراتيجي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول مجلس التعاون الخليجي.
٢٣. عبد المعطي العساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع.
٢٤. عبد القادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن.
٢٥. عبدالوهاب محمد بكري، مفهوم الاستراتيجية العسكرية في الإسلام، المطبعة العسكرية، جمهورية السودان.
٢٦. عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث، حلول علمية وأساليب وقائية، القاهرة، مركز القرار للاستشارات.
٢٧. عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، سلسلة دليل صنع القرار (٢) القاهرة.
٢٨. علي السلمي، الإدارة المعاصرة، القاهرة، مكتبة غريب.
٢٩. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، الأسس، المراحل، الآليات، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤١٩هـ.
٣٠. فريد آل فري وآخرون، تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، مكتبة العبيكان الرياض.
٣١. فيصل محمد أحمد الكندري، الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على قطاعات الإستثمار، الناشر منشأة المعرفة بالإسكندرية.
٣٢. كاظم نزار ركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر عمان الأردن.
٣٣. ليدل هارت، الاستراتيجية وتاريخها في العالم، ترجمة الهيثم الأيوبي، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر.
٣٤. محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي.
٣٥. مركز القرار للاستشارات، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، القاهرة، دار الأمين للطباعة والنشر.
٣٦. محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، الأزمات المالية، دار النشر والتوزيع الأردن.
٣٧. محمد عبدالغني حسن هلال، مهارات الأزمات، الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
٣٨. محمد إبراهيم الطراونة، إدارة الأزمات، الأردن، دار اليراع للنشر والتوزيع.
٣٩. محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
٤٠. محمد عيد العنبي، إدارة الأزمات والتفاوض في القرن (٢١)، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
٤١. محمد أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي، بيروت.
٤٢. محمد حافظ الرهوان، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة، هلا للنشر والتوزيع.
٤٣. محمد عبد الغني حسين هلال، التفكير والتخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية.
٤٤. محاضرة التخطيط الاستراتيجي، الأكاديمية العسكرية العليا بجمهورية السودان.
٤٥. محمود عبد الطيف موسى، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري.
٤٦. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، الأردن، دار أسامة للنشر.

٤٧. موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٥.
٤٨. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٤٩. منير شفيق، الاستراتيجية - التكتيك في فن علم الحرب ، الدار العربية للعلوم والنشر، بيروت.
٥٠. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
٥١. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات.
٥٢. هاشم السيد، الموسوعة المصرفية القطرية.
٥٣. هشام عبد الله الغريبي، الإدارة الاستراتيجية، دراسة تحليلية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
٥٤. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات، مدخل متكامل، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع.

الأبحاث والدراسات والإصدارات:

١. حسين محمد هرهرة، أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البنوك في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٢. هاني سعيد عبده، أثر عوامل البيئة الداخلية على كفاءة الأداء المالي، الخرطوم، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٣. حسين سعيد القحطاني، أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمرك مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.
٤. عماد موسى، أثر الأزمة المالية العالمية على الدول العربية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص للتنمية، تقييم واستشراف من ٢٣ - ٢٥ مارس ٢٠٠٩، بيروت، لبنان.
٥. نجم العزاوي، بحث، بعنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الآفاق)، مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع جامعة الزرقاء الخاصة، بتاريخ ٣-١١/٥/٢٠٠٩م.
٦. موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، أطروحة دكتوراه غير مشورة ، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، ٢٠٠٨.
٧. كرمة النابلسي، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٠.
٨. عبد العظيم يحيى بن عبد الله، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المصرفية على بنك تنمية الصادرات ١٩٩٩-٢٠٠٤م، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠٠٥.
٩. منتهى سليمان عباسي، (٢٠٠٤)، واقع الممارسات الإدارية في الجامعات الخاصة في الأردن ومشكلاتها من وجهة نظر الإداريين فيها واقتراحاتهم لمعالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، عمان.

١٠. عبد المنعم خليل فضل، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية وأثره على كفاءة الأداء المالي، دراسة حالة المصرف السوداني الفرنسي (١٩٩٧-٢٠٠٠م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠٠٤م.
١١. محمد علي الحسين دور، التخطيط الاستراتيجي في التسويق المصرفي، دراسة حالة البنك السعودي السوداني (١٩٩٥-١٩٩٨م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، لعام ٢٠٠٠م.
١٢. غادة مصطفى عبدالله، إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة من الجامعة الأردنية، بالأردن، ١٩٩٥م.

المجلات والدوريات والصحف والمقالات:

١. سياسات إدارة أسعار الصرف في البلدان العربية، صندوق النقد العربي، معهد الدراسات الاقتصادية.
٢. مجلة الحياة، مقال: ميشال مرقص (تحليل اقتصادي - الرهان المحموم) ٢٠٠٨.
٣. مجلة الرائد، الشبكة العنكبوتية، بتاريخ ٢٠١١/١١/٠٤ م.
٤. حمادي يوسف والشيخ فؤاد، التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد ٦ جامعة مؤتة.
٥. مصرف قطر الإسلامي، النشرة التعريفية، ٢٠١١.
٦. مطبوعات بنك التضامن الإسلامي الدولي بصنعاء في تهيئة الموظفين المنضمين للعمل حديثاً إلى البنك لعام ٢٠٠٥م.
٧. منير بن حسن السيد، أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق الجودة الشاملة، برنامج الجودة الشاملة، بجامعة الملك عبدالعزيز، بجدة، العدد الثامن.
٨. سارة أرشد، التعاون بين العسكريين والمدنيين في عمليات المساعدات الإنسانية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد ٧٩.
٩. طبيعة وأهمية الإدارة الاستراتيجية في المصرف، مجلة الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، بتصرف.
١٠. الجهاز المصرفي والمالي في دولة قطر، ٢٠٠٢، مصرف قطر المركزي.
١١. صبرية بنت مسلم اليحيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، بالرياض، العدد الثامن عشر ١٤٢٦ / ٢٠٠٦.
١٢. حازم علي أحمد بدارنة وحمد بن مرضي الكلثم، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ١٠، ٢٠١٢.

التقارير المالية:

١. تقرير مصرف قطر المركزي، شهر يونيو ٢٠١١، الدوحة، قطر.
٢. التقرير السنوي، لمصرف قطر الاسلامي، ٢٠١١م.
٣. التقرير السنوي، للبنك التجاري، ٢٠١١م.
٤. التقرير السنوي، لبنك قطر الوطني، ٢٠١١م.
٥. التقرير السنوي، غرفة تجارة وصناعة قطر.
٦. تقرير بنك قطر الوطني، قطر نظرة اقتصادية، ديسمبر ٢٠١١م.
٧. تقرير الحوكمة السنوي، بنك قطر الوطني، ٢٠١٢م.
٨. تقرير بنك قطر الوطني، مستثمر العدد ٢٢، اكتوبر ٢٠١٢م.
٩. صندوق النقد العربي، النشرة الإحصائية، لسنة ٢٠١١ م.
١٠. تقرير عن دولة قطر وحدة استخبارات ذا إيكونومست المحدودة مايو ٢٠١٢م www.eiu.com.

المواقع الإلكترونية:

١. أحمد الكردي، أهم أنواع المخاطر التي تواجه البنوك، www.kenanonline.com.
٢. أحمد الكردي، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري، www.ahmedkordy.blogspot.com.
٣. موجود البنوك القطرية، بنك قطر الوطني، www.qnb.com.
٤. التسهيلات الائتمانية للبنوك القطرية، جريدة الشرق، www.qatarshares.com.
٥. الرقابة على الائتمان في البنوك القطرية، جريدة الراية، www.qatarshares.com.
٦. حجم الائتمان في البنوك القطرية، جريدة الراية، www.qatarshares.com.
٧. مصرف قطر المركزي، رؤية عامة، www.qcb.gov.aq/Arabic/Pages/Overview.aspx.
٨. ارتفاع الائتمان المحلي، جريدة الشرق القطرية، www.qatarshares.com.
٩. الموسوعة الحرة ويكيبيديا، www.ar.wikipedia.org.com.
١٠. القطاع المصرفي في قطر أخذ في النمو، بنك قطر الوطني، www.qnb.com.
١١. جريدة الشرق، إنجازات قطر لم تتحقق بالصدفة www.qatarshares.com.
١٢. التقسيم الإداري لدولة قطر، على الموقع www.jalloulebanon.hooxs.com/t-topic.
١٣. منتدى العلوم والتكنولوجيا، الشبكة العنكبوتية، www.insfp.com.
١٤. الشبكة العنكبوتية، www.Financial.Crisis.com.
١٥. منتديات شبكة المهندس، www.almahands.org/forum.
١٦. موقع مصرف قطر الاسلامي، www.qib.com.qa.
١٧. مصرف قطر المركزي، www.qcb.gov.

١٨. فريد كروئل، الشبكة العنكبوتية، الأزمة المالية العالمية وأثرها على الاقتصاديات العربية، بتاريخ ١١/١١/٢٠١١.
١٩. محمد الجندي، الشبكة العنكبوتية، www.malgendy.wordpress.com.
٢٠. الداوي الشيخ، الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها وحلولها، الشبكة العنكبوتية النت، بتاريخ ١١/١١/٢٠١١ م.
٢١. محمد ذيب العقباوي، تلخيص كتاب إدارة الأزمات، لمحمد الصيرفي، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، الشبكة العنكبوتية النت، بتاريخ ١٠/١١/٢٠١١ م.
٢٢. منتدى العلوم والتكنولوجيا، <http://insfp37oloum.org/topic->.
٢٣. الجزيرة نت، الشبكة العنكبوتية، بتاريخ www.aljazeera.net.
٢٤. الإطار النظري للثقافة التنظيمية، الشبكة العنكبوتية www.dataO.eklablog.com.
٢٥. منتديات برانا، إدارة الأزمات والمشكلات، م <http://prana.forumotion.com>.
٢٦. عبد الرحمن تيشوري، إدارة الأزمات والمشكلات، الشبكة العنكبوتية، بتاريخ ٢٤/٠١/٢٠١٢ م.
٢٧. علي المضواح، التخطيط الاستراتيجي للتعليم المستمر، ص ٢، بتاريخ ٢١/٣/٢٠١٢ م www.scribd.com.
٢٨. عطية مصلح، واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجه نظر موظفيها على الرابط التالي: www.qou.edu/arabic/researchProgram/researchersPages/ati

المراجع الأجنبية:

١. Citation: Organizational Development Journal ٢٨(١), ٢٠١٠, pp ١٧-٩
٢. Journal of Promotion Management, Vol. ١٢(٤/٣) ٢٠٠٦ Available online at.
٣. International Journal of Caring Sciences (٢٠٠٩) September-December, Vol ٢, Issue ٣
٤. International Journal of Business and Management, Vol ٥, No (٤)(٢٠١٠).
٥. DeVivo, Sharon, Beth, "The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges", A Docorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company,(٢٠٠٨).

السلامة

الاستبانة

ويشمل الآتي :

- خطاب موجه للمستهدفين من الاستبانة.
- الاستبانة باللغة العربية.
- الاستبانة باللغة الإنجليزية.
- أسماء لجنة تحكيم الاستبانة.

بسم الله الرحمن الرحيم

..... / السيد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: استبانة دراسة

يقوم الدارس حمد محمد حمد المرّي بدراسة ميدانية بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات" دراسة حالة على البنوك التجارية القطرية ٢٠٠٨ - ٢٠١٢".

وهي متطلب للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, لذا أرجو قراءة فقرات هذه الاستبانة , علماً بأنّ هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط , وستعامل البيانات بسرية تامة وستكون نتائج البحث في خدمة مجتمع الدراسة إن شاء الله .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

والله ولي التوفيق

الدارس

حمد محمد حمد المرّي

للاستفسار جوال: ٥٥٥٣٧٧١٣

الجزء الأول: (البيانات الشخصية)

١- الحالة :

- ذكر
- أنثى

٢- العمر :

- ٣٠ سنة فأقل
- ٣١-٤٠
- ٤١-٥٥
- ٥٦ فأكثر

٣- المؤهل العلمي :

- ثانوية عامة فأقل
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

٤- الخبرة :

- ٥ سنوات فأقل
- ٦-١٠ سنوات
- ١١-١٥ سنة
- ١٦ سنة فأكثر

٥- المستوى الوظيفي :

- مدير إدارة أو وحدة
- رئيس قسم
- موظف

الجزء الثاني : (فرضيات البحث)

١. لا يدرك الموظفون في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
٢. لا يتم تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية إعتماًداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية.
٣. لا يدرك الموظفون في البنوك التجارية القطرية انطلاقةً من ثقافتهم التنظيمية دور وأهمية إدارة الأزمات.
٤. يعي الموظفون أنّ الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية.
٥. لا توجد منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية.
٦. لا توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية.
٧. لا تختلف توجهات أفراد العينة تجاه إدارة الأزمات تبعاً (للجنس, العمر, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة, المستوى الوظيفي).

المحور الاول : التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
لا يدرك الموظفون في البنوك التجارية القطرية دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي						
١	من أولويات البنك ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة نشاطاته					
٢	هنالك وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنك					
٣	يقوم موظفو الإدارة العليا والوسطى بالمشاركة في عملية إعداد التخطيط الاستراتيجي					
٤	يساعد التخطيط الاستراتيجي على التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للبنك					
٥	إن إدارة البنوك تعمل على تحويل التهديدات في البيئة الخارجية إلى فرص متاحة					
٦	إن إدارة البنوك تعمل على تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة مما يقلل من ظهور الأزمات الداخلية					
٧	التخطيط الاستراتيجي مكّن البنك من القدرة على تلبية حاجات العملاء					

لا يتم تحليل الخيارات الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية إعتماًداً على عوامل البيئة الداخلية والخارجية

					إنّ رسالة البنك مكتوبة بوضوح مما يساعد على فهمها من قبل العاملين والزبائن	١
					إنّ الخيارات الاستراتيجية يتم تبنيها من خلال رؤية أصحاب المصلحة كشركاء استراتيجيين للبنك	٢
					إنّ اتخاذ الخيارات الاستراتيجية في البنك يتم وفق الأسس والمعايير العلمية المعروفة مما يقلل من ظهور الأزمات	٣
					إنّ فهم المديرين الاستراتيجيين للبيئة الخارجية غير المباشرة (اقتصادية ,اجتماعية قانونية , تشريعية) تساعد إدارة البنك على تجنب الأزمات	٤
					إنّ البيئة الداخلية للبنوك (الهيكل التنظيمية , الموارد, التكنولوجيا المستخدمة) مصممة لتجنب الأزمات	٥
					لا توجد آلية لتصحيح الانحرافات في متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية	٦

لا يدرك الموظفون في البنوك التجارية القطرية إنطلاقاً من ثقافتهم التنظيمية دور وأهمية إدارة الأزمات

					يدرك العاملون في الإدارة العليا والوسطى بالبنك مفهوم إدارة الإزمات	١
					يشارك العاملون في البنك في إدارة الإزمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة	٢
					يتم استخدام خبراء ومختصين في مجال إدارة الإزمات لتدريب العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى	٣
					يشارك موظفو البنك في برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات حول إدارة الإزمات	٤
					إنّ ظهور الإزمات في البنوك التجارية عادة مرتبطة بطبيعة العمل والأداء الداخلي في البنك	٥
					تساعد الثقافة التنظيمية السائدة على إدارة الإزمات بفعالية وكفاءة	٦
					لدى البنك سيناريوهات مختلفة لكيفية إدارة الإزمات	٧
					يستفيد البنك من إدارته للإزمات في تحقيق أهدافه الاستراتيجية وترسيخ ثقافته التنظيمية	٨
يعي الموظفون أنّ الإزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالإزمة المالية العالمية						

					إنّ السياسات الاقتصادية والنقدية للمصرف المركزي تساعد البنوك على تجنب الأزمات	١
					إنّ سياسات سعر الصرف التي يتبناها المصرف المركزي تساعد على وضع خطط استراتيجية طويلة المدى في البنوك التجارية	٢
					إنّ الخطط الاستراتيجية في البنوك التجارية قابلة للتطبيق رغم التقلبات في سوق الأوراق المالية مما يقلل من حدوث أزمات مفاجأة	٣
					إنّ الازمة المالية العالمية أثّرت سلباً على السيولة النقدية في البنوك التجارية القطرية	٤
					إنّ الأزمة المالية العالمية أثّرت على معدل منح القروض من قبل البنوك للشركات والأفراد على حدٍ سواء	٥
					إنّ الأزمة المالية العالمية أدّت إلى انخفاض مستوى التداول في سوق الأوراق المالية	٦
لا توجد منظومة للإنذار المبكر لإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية						
					تحليل الشواهد التي سبقت الأزمات المالية العالمية التي حدثت يساعد على رصد	١

					إشارات الإنذار المبكر في البنوك القطرية	
					يدرك القادة الاستراتيجيون أنّ استخدام التكنولوجيا الحديثة يساعد في تقليل حدة الأزمات وزيادة قدرة البنك التنافسية	٢
					تتوفر لدى البنك المعلومات والبيانات والمعارف اللازمة لإدارة الأزمات	٣
					يتمكن البنك من تحليل ونشر البيانات والمعارف المتعلقة بإدارة الأزمات	٤
					يدرك القادة الاستراتيجيون أنّ الاعتماد على منظومة اتصالات حديثة خلال مراحل الأزمة وهي (قبل وأثناء وبعد) يساعد على تجاوز الأزمة بأقل الخسائر	٥
					إنّ عدم وجود آلية للإنذار المبكر للأزمات لدى البنوك التجارية القطرية يؤثر سلباً على ربحيتها	٦
لا توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البنوك التجارية القطرية						
					تقوم إدارة البنك والأقسام المختصة بتحليل الوضع الراهن للبنك	١
					تقوم إدارة البنك والأقسام المختصة بإجراء الدراسات والمقارنات المعيارية مع المؤسسات المتميزة	٢

					يقدم القادة الاستراتيجيون اقتراحات تخدم الخيارات الاستراتيجية للبنك	٣
					يساعد التخطيط الاستراتيجي البنوك التجارية على معرفة الآثار المبكرة للأزمات	٤
					تساعد الخطط الاستراتيجية في البنك في الحدّ من ظهور الأزمات	٥
					هنالك بدائل استراتيجية تعدها البنوك التجارية للتعامل مع الأزمات متى ما حدثت	٦
					يشارك كبار الزبائن من أصحاب الأموال العالية في إبداء الرأي حول الأزمات التي يواجهها البنك	٧
					تلعب الخيارات الإستراتيجية دوراً محورياً في تخفيف آثار الأزمات في البنوك التجارية	٨

المحور الثاني: مؤشرات إدارة الأزمات – (المتغير التابع)

					يدرك موظفو الإدارة العليا والوسطى الأزمات التي يواجهها البنك	١
					يوجد في البنك خطط طوارئ للأزمات	٢
					الحوافز المقدمة للعاملين في البنك تساعد على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها في البنوك	٣
					تشارك الأجهزة الحكومية في تقديم الحلول الممكنة لمواجهة الأزمات	٤

				يساعد البنك المركزي البنوك التجارية بالتنبؤ بالأزمات للبنوك التجارية	٥
				إن إدارة الأزمات تلعب دوراً كبيراً في بقاء ونمو واستمرار البنوك التجارية	٦
				تساعد إدارة الأزمات على تقليل دوران العمل في البنوك التجارية	٧
				تلعب إدارة الأزمات دوراً مهماً في تقليل نسبة الأخطاء اثناء العمل في البنوك التجارية	٨
				إن الثقافة التنظيمية للبنوك تساعد على الحد من ظهور الأزمات في البنوك التجارية	٩
				وجود رؤية واضحة للبنك تساعد على الحد من ظهور الأزمات في البنوك التجارية	١٠
				وجود ثقافة تنظيمية سائدة في البنوك تشكل إطاراً مرجعياً في إدارة الأزمات في البنوك التجارية	١١
				وجود ثقافة تنظيمية سائدة في البنوك تشكل إطاراً لتوجيه سلوك الإدارة العليا في إدارة الأزمات في البنوك التجارية	١٢
				إن الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك تؤثر إيجاباً على أداء وفاعلية البنوك في تجنب الأزمات	١٣

In the name of Allah the most merciful the most compassionate

Valued Bank Managers & Staffs

Dear Sirs,

Subject: Study Questionnaire

As a PhD student, I'm preparing a field study on the Role of Strategic Planning in Crises Management with Qatari commercial banks ٢٠٠٨ - ٢٠١٢ as case studies. The thesis is in partial fulfillment for the degree PhD of Business Administration from the University of Sudan.

I will be much obliged if you would kindly participate in the study by answering the attached questionnaire which is strictly for scientific research purpose and the data will be kept confidential.

In anticipation of your prompt response, please accept my gratitude for your collaboration and help.

Information requester:

PhD student

Hamad M Hamad Al Marri

Thesis title: The Role of Strategic Planning in Crises Management (Field study on Qatari commercial banks)

Mobile: ٥٥٥٣٧٧١٣

Email: Qhm١٢٢٢١@hotmail.com

**QUESTIONNAIR ON THE AWARENESS OF
THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN CRIESESMANAGEMENT**

PART ONE: (PERSONAL DATA)

Gender:

- Male
- Female

Age:

- ۳۰ and below
- ۳۱-۴۰
- ۴۱-۵۵
- ۵۶ and above

Academic Qualifications:

- High School or less
- Diploma
- B.Sc.
- Master
- Ph.D.

Experience:

- ۵ years and less
- ۶-۱۰ years
- ۱۱-۱۵ years
- ۱۶ years and more

Occupational level:

- Bank manager/Top management
- Unit chief/Middle management

- Employee/General staff

PART TWO: RESEARCH HYPOSIS

١. Qatari commercial banks staffs are not aware of the role and importance of strategic planning.
٢. Analysis of strategic options is not based on domestic and international environment.
٣. Based on their organizational culture, Qatari commercial banks employees do not recognize the role and importance of crises management.
٤. Employees understand that crises in Qatari commercial banks are related to international crises.
٥. There is a lack of early warning systems for crises management in Qatari commercial banks.
٦. There is a lack of a statistical interrelationship between strategic planning and crises management in Qatari commercial banks.
٧. Sample members trends do not vary regardless of (gender, age, academic qualification, level of occupation and years of experience).

Axis I: Strategic Planning SP & Crises Management CM

No	Statement	Totally Agree	Agree	Don't know	Don't Agree	Totally Don't Agree
١	Employees of Qatari commercial banks are not aware of the role and importance of SP					
١,١	Practicing SP is the bank managerial top priority					
١,٢	The bank employees have a clear concept of SP					
١,٣	Top and middle management conduct SP					
١,٤	SP helps the bank adapting with internal external environment					
١,٥	The bank management works to convert external environment threats to opportunities					
١,٦	The bank management works to convert the weakness to strength to limit internal crises					
١,٧	SP enabled the bank to satisfy customers' needs					
٢	Analysis of strategic options is not based on domestic and international environment					
٢,١	The bank mission is clearly understood by both employees and customers'					

٢,٢	Strategic options are adopted based on stakeholders perspective as strategic partners					
٢,٣	Strategic options are adopted according to scientific standards which limit crises					
٢,٤	The realization of indirect external environment (economic, social, legal, and legislative) helps the bank avoid crises					
٢,٥	Bank internal environment (structure, resources, technology) is designed to avoid crises					
٢,٦	There is a lack of a correcting mechanism to applied strategic plans					
٣	Based on their organizational culture, Qatari commercial banks employees do not recognize the role and importance of CM					
٣,١	Top and middle management are aware of the concept of CM					
٣,٢	Bank employees are involved directly or indirectly in CM					
٣,٣	Experts on CM are hired to train top and middle management personnel					
٣,٤	Bank employees participate in training programs, workshops and conferences on CM					
٣,٥	CM in commercial banks are habitual to the nature of internal work and performance					
٣,٦	Organizational culture helps in CM effectively and efficiently					
٣,٧	The bank has different scenareos for CM					

٣,٨	The bank makes use of CM in achieving its strategic goals and establishing organizational culture					
٤	Employees understand that crises in Qatari commercial banks are related to international crises					
٤,١	Economic and financial policies of the central bank help commercial banks avoid crises					
٤,٢	Exchange rate policies adopted by central bank helps commercial banks planning long term strategic plans					
٤,٣	Commercial banks strategic plans are applicable irrespective of unstable stock market which limit crises					
٤,٤	The international financial crises has an impact on commercial banks liquid money					
٤,٥	The international financial crises has limited commercial banks loans to enterprises and individuals as well					
٤,٦	The international financial crises has minimized stock market exchange					
٥	There is a lack of early warning systems for CM in Qatari commercial banks					
٥,١	Analysis of historical financial crises incidents in commercial banks helps in detecting early warning indicators					
٥,٢	Strategic leaders understand that the use of modern technology minimize the impact of crises and boost bank compatibility					
٥,٣	The bank has the information and data and know-how for CM					

٥,٤	The bank is capable of analyzing and distributing data and know-how on CM					
٥,٥	Strategic leaders understand that the use of modern telecommunication before, during, and after crises helps to overcome the crises with minimum losses					
٥,٦	The absence of CM early warning mechanism decreases commercial banks profitability					
٦	There is a lack of a statistical interrelationship between SP and CM in Qatari commercial banks					
٦,١	The bank management and departments conduct analysis of bank status quo					
٦,٢	The bank management and departments conduct studies and standard comparison with reputed foundations					
٦,٣	Strategic leaders offer suggestions that serve bank strategic options					
٦,٤	Commercial banks SP helps to early identify crises consequences					
٦,٥	Commercial banks SP helps to minimize crises					
٦,٦	Commercial banks have strategic alternatives to handle crises					
٦,٧	Senior customers (VIP) share ideas concerning crises with bank management					
٦,٨	Commercial banks strategic options play a leading role in minimizing crises					

Axis II: Crises Management Indicators (Follow- up Variable)

١	Top and middle management are aware of crises that face the bank					
٢	The bank has crises contingency plans					
٣	Incentives help bank employees predict future crises					
٤	Governmental authorities participate in providing solutions to crises					
٥	The central bank helps in prediction of crises in commercial banks					
٦	CM plays a major role in commercial banks survival and development					
٧	CM helps in commercial banks turnover					
٨	CM plays important role in minimizing mistakes within commercial banks					
٩	Organizational culture helps in limiting crises in commercial banks					
١٠	Bank clear vision helps in limiting crises in commercial banks					
١١	The presence of an organizational culture constitutes a framework reference in commercial banks CM					
١٢	The presence of an organizational culture constitutes a framework to direct top management behavior in commercial banks CM					
١٣	The presence of an organizational culture boosts commercial banks performance and effectiveness in avoiding crises					

أسماء لجنة تحكيم الاستبانة

الرقم	الإسم	التخصص	الجامعة	ملاحظات
١	الدكتور يعقوب علي خانقي	اقتصاد	جامعة قطر	أستاذ مشارك
٢	الدكتور رافد سعيد عبد الرزاق العاني	إحصاء	جامعة قطر	أستاذ مشارك
٣	الدكتور طارق خيرت	العلوم الاستراتيجية وإدارة الأزمات	جامعة قطر	أستاذ مشارك
٤	الدكتور أيوب أحمد الصوالحة	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية العالمية بالأردن	أستاذ مشارك
٥	الدكتور إبراهيم الزواهره	إدارة أعمال	جامعة الزرقاء بالأردن	أستاذ مساعد
٦	الدكتور خلدون حمدان الخوالدة	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية بالأردن	أستاذ مشارك

الملحق (ب)

أهم المؤشرات الاقتصادية

المقدمة:

تشكّل ميزان المدفوعات لدولة قطر في عام ٢٠١٢ في ظل تباطؤ النشاط الاقتصادي واعتدال معدلات التضخم، وقد سجلت الشركات القطرية أرباحاً أعلى، على الرغم من أنّ وتيرة الانتعاش في الاقتصاد العالمي كانت بطيئة، وبالنظر إلى متطلبات فعاليات كأس العالم لكرة القدم عام ٢٠٢٢، فإنّ متطلبات الاستيراد من أجل البناء قد ارتفعت بشكل حاد خلال العام.

الجدول رقم (١) التجارة الخارجية (الصادرات، والواردات)

QR Million

ITEMS	2008	2009	2010	2011	2012
Exports of goods (f.o.b)	244,998	174,746	272,871	416,047	484,003
Imports of goods (c.i.f)	101,556	90,716	84,593	108,791	124,392
Foreign Trade	346,555	265,462	357,464	524,838	608,395

التجارة الخارجية:

في خضم تباطؤ نمو الاقتصاد العالمي، ينمو الاقتصاد القطري بوتيرة أسرع نسبياً اعتماداً على استخراج النفط بكمية تزيد عن ٧٠٠,٠٠٠ برميل يومياً إلى جانب كونه أكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال في العالم، وتلعب التجارة الخارجية دوراً هاماً في النشاط الاقتصادي القطري كونه اقتصاد قائم على التصدير، ونظراً لزيادة أسعار السلع الرئيسية، فقد أظهرت واردات وصادرات الدولة من السلع نمواً إيجابياً خلال عام ٢٠١٢ مقارنةً بالعام السابق. وتجدر الإشارة إلى أنّ التجارة الخارجية لدولة قطر تنمو بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة إلى جانب النمو الاقتصادي القوي، ونظراً لاستمرار المشاريع المتصلة بالنفط والغاز والصناعة والبنية التحتية (جدول ١).

بلغ إجمالي التجارة الخارجية بدولة قطر (مجموع الصادرات والواردات السلعية) نحو ٦٠٨,٤ مليار ريال أي بمعدل نمو ١٥,٩% في عام ٢٠١٢، بينما ارتفعت نسبة إجمالي التجارة الخارجية إلى الناتج المحلي الإجمالي (مؤشر على انفتاح الاقتصاد) من ٨٤,١% في عام ٢٠١١ إلى ٨٦,٩% في عام ٢٠١٢. وارتفع مؤشر الانفتاح كذلك بنسبة ٢,٨ نقطة مئوية عن الفترة السابقة منذ أن تجاوز نمو التجارة الخارجية نمو الناتج المحلي الإجمالي لدولة قطر خلال عام ٢٠١٢.

ارتفع إجمالي صادرات دولة قطر خلال عام ٢٠١٢ إلى نحو ٤٨٤,٠ مليار ريال قطري بنسبة نمو بلغت ١٦,٣% عن مستوى العام السابق عندما بلغت ٤١٦ مليار ريال مدفوعة بشكل رئيس بشحنات الغاز الطبيعي المسال. وبلغت الحصة النسبية لصادرات السلع في إجمالي التجارة الخارجية نحو ٧٩,٦% مع زيادة هامشية بنسبة ٠,٣ نقطة مئوية بالمقارنة مع العام السابق في حين ارتفعت نسبة الصادرات إلى الناتج المحلي الإجمالي من ٦٦,٧% في عام ٢٠١١ إلى ٦٩,١% في عام ٢٠١٢ (الجدول ١).

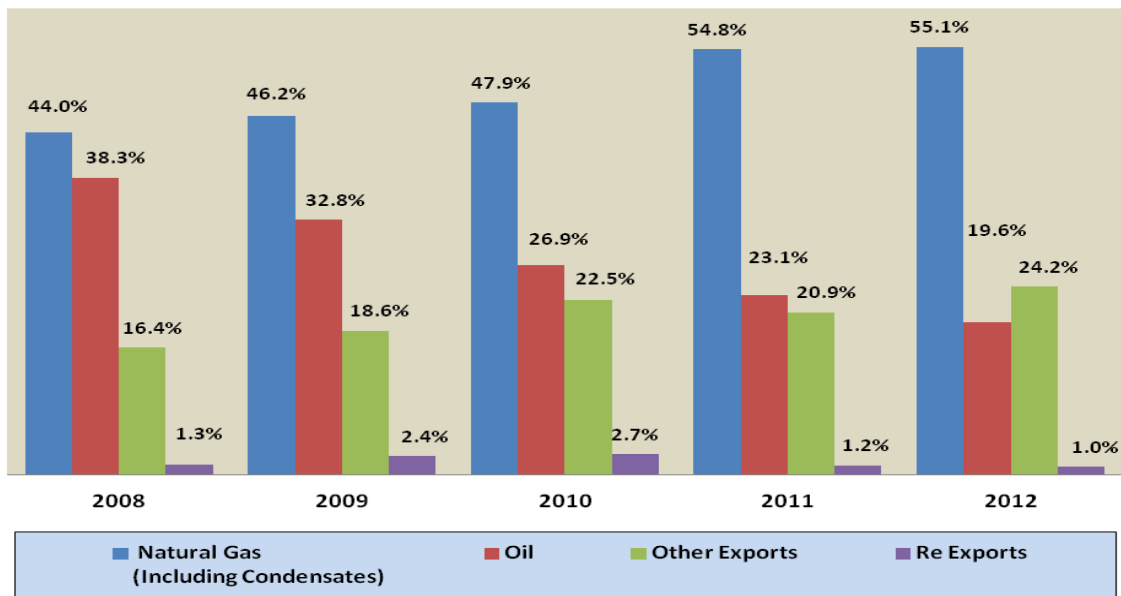
ارتفعت قيمة واردات السلع (بما في ذلك الثمن والتأمين والشحن) من ١٠٨,٨ مليار ريال في عام ٢٠١١ إلى ١٢٤,٤ مليار ريال في عام ٢٠١٢ أي بمعدل نمو نحو ١٤,٣% عن العام الماضي. وانخفضت الحصة النسبية للواردات في إجمالي التجارة الخارجية من ٢٠,٧% في عام ٢٠١١ إلى ٢٠,٤% في العام الحالي، في حين ارتفعت نسبة الواردات إلى الناتج المحلي الإجمالي من ١٧,٤% في عام ٢٠١١ إلى ١٧,٨% في عام ٢٠١٢.

الصادرات من السلع:

وتمثل صادرات الغاز الطبيعي المسال (بما في ذلك المتكثفات) الجزء الأكبر من الزيادة في الصادرات ، والتي تمثل بدورها ٥٥,١% من إجمالي الصادرات (الشكل ١). علاوة على ذلك، بلغت الزيادة في حصة صادرات قطر من الغاز الطبيعي المسال نحو ١٧,١% ويعود السبب ساساً إلى الزيادة في الأسعار، كما اقترب إنتاج الغاز الطبيعي المسال من طاقته الإنتاجية التصميمية الكاملة. وقد انخفضت حصة الصادرات من النفط الخام بنسبة ١,١% في عام ٢٠١٢ بسبب الإنخفاض في مستوى الإنتاج، في حين ظلت الأسعار دون تغير إلى حد كبير.

شهدت الصادرات الغير نفطية، والتي تشمل البتروكيماويات والمعادن وقطاعات الأسمدة نمواً قوياً بلغ نسبة ٣٤,٧% في عام ٢٠١٢، ويعود ذلك أساساً إلى استكمال منشآت التصنيع التي أنجزت مؤخراً، والتي تدل على زيادة التنوع نحو القطاع الغير نفطي.

الشكل رقم (١)



التوزيع الجغرافي للصادرات:

اتجه ما يقرب من ٧٧,٢% من إجمالي الصادرات في عام ٢٠١٢ نحو الدول الآسيوية ثم باتجاه أوروبا بنسبة ١٠,٩% (جدول ٢). بلغت الصادرات للدول العربية والأمريكية نسبة ٧,٢% و ٢,١% على التوالي، بينما بلغت حصة الدول الأخرى ٢,٦% فقط. انخفضت حصة إجمالي الصادرات إلى أوروبا بمقدار ٥,٦ نقطة مئوية مقارنة بالعام الماضي، ويعود السبب بالأساس إلى هبوط حصة المملكة المتحدة من نسبة ٧,٠% في عام ٢٠١١ إلى ٣,٤% من إجمالي الصادرات في عام ٢٠١٢.

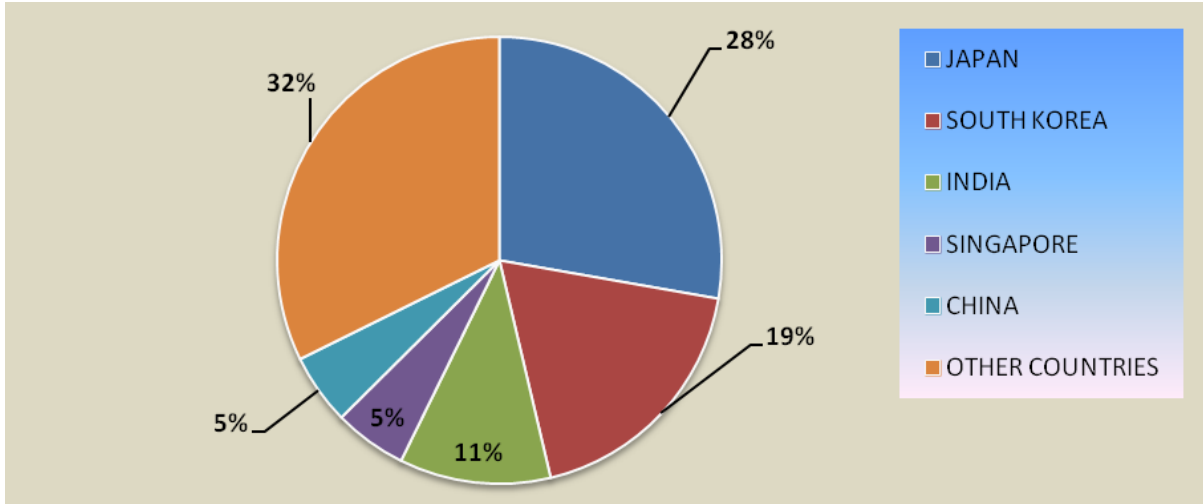
الجدول رقم (٢) التوزيع الجغرافي للصادرات (%)

REGION	2008	2009	2010	2011	2012
Asian Countries	٧٧,٣	٧١,٧	٧٢,٤	٧٢,٥	٧٧,٢
Japan	٣٤,٥	٣٢,٢	٢٨,٧	٢٦,١	٢٧,٧
South Korea	٢٠,٢	١٤,٤	١٦,٠	١٧,٦	١٨,٦
India	٤,٨	٨,٤	٨,٦	٩,٥	١١,٠
Singapore	١٠,٩	٧,٠	٧,٨	٧,١	٥,٣
China	١,١	١,٩	٣,٠	٣,٩	٥,١
European countries	٥,٣	٩,٥	١٤,٥	١٦,٦	١٠,٩
U. K.	٠,٢	٢,٨	٤,٧	٧,٠	٣,٤
Spain	٢,١	٣,٠	٤,٣	٣,٨	٣,٣
Belgium	٢,٢	٢,٨	١,٨	١,٧	١,٣
France	٠,٢	٠,١	١,٦	١,٥	١,٢
Arab Countries	٦,٢	٧,٧	٩,٢	٦,٥	٧,٢
GCC countries	٥,٩	٧,٠	٨,٠	٥,٧	٦,٥
U.A.E	٥,٠	٥,٥	٥,٧	٣,٨	٤,٥
Saudi Arabia	٠,٤	٠,٧	١,٤	٠,٨	١,٠
American Countries	٠,٢	١,١	١,٨	٢,٣	٢,١
USA	٠,١	٠,٨	١,١	٠,٩	٠,٩
Rest of the world	١٠,٩	١٠,٠	٢,١	٢,١	٢,٦
Total	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠

كانت اليابان وكوريا الجنوبية والهند وسنغافورة والصين هي الوجهات الخمس الأولى للصادرات القطرية خلال عام ٢٠١٢ حيث شكلت في مجموعها ما نسبته ٦٧,٧% من إجمالي الصادرات (شكل ٢). وعلى مستوى شركاء التبادل التجاري لدولة قطر، ارتفعت نسبة الصادرات إلى اليابان وكوريا الجنوبية والهند والصين بنحو ٢٣,٥% و ٢٢,٥% و ٣٤,٥% و ٥١,٦% على التوالي، بينما تراجعت نسبة الصادرات إلى سنغافورة بنسبة

١٤,٠%. وعلى مستوى منطقة الدول العربية، ارتفعت نسبة الصادرات إلى دول الخليج العربي بنحو ٣٢,٩% حيث احتلت الإمارات العربية المتحدة الوجهة الأولى تليها المملكة العربية السعودية.

الشكل رقم (٢) الدول المستوردة من قطر



التوزيع الجغرافي للواردات (بما في ذلك الثمن والتأمين والشحن):

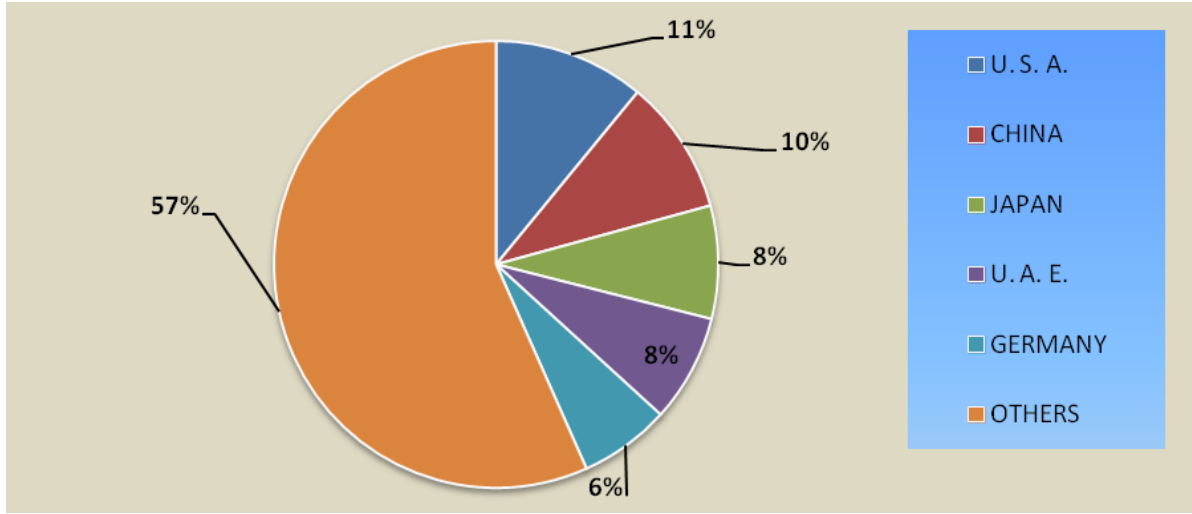
شكلت الواردات القادمة من أوروبا في عام ٢٠١٢ ما نسبته ٣٣,٥% من إجمالي الواردات تليها الدول الآسيوية بنسبة ٣١,٢% (جدول ٣). وبلغت نسبي الواردات من الدول العربية والأمريكية نحو ١٧,٨% و ١٤,٤% على التوالي من إجمالي الواردات. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت واردات جميع المناطق ارتفاعاً خلال عام ٢٠١٢ مقارنة بعام ٢٠١١ باستثناء منطقة آسيا. وتعد الولايات المتحدة الأمريكية والصين واليابان والإمارات العربية المتحدة والمانيا هم الشركاء الخمسة الأوائل لواردات دولة قطر في عام ٢٠١١ بنسبة ٤٣,٤% من إجمالي حصص الاستيراد. وبلغت نسبة المستوردات من دول مجلس التعاون الخليجي ١٥,٦% من إجمالي واردات دولة قطر.

الجدول رقم (٣) الواردات
(%)

REGION	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢
European countries	٣٩,٦	٣٧,٥	٣٥,٢	٣٤,٥	٣٣,٥
Germany	8.4	7.5	7.2	6.9	6.6
U.K	4.7	4.5	5.1	5.0	4.5
Italy	7.4	7.5	6.5	5.7	4.9
France	3.7	4.9	4.8	3.4	2.9
Asian Countries	٣٢,١	٢٨,٥	٢٩,٣	٢٧,٩	٣١,٢
China	7.2	7.9	9.1	9.6	9.8
Japan	9.6	7.3	7.5	5.6	8.2
India	3.2	3.7	3.0	3.3	3.6
South Korea	5.5	3.6	3.1	2.5	3.1
Arab Countries	١٦,٠	١٧,٨	١٨,٤	١٩,٥	١٧,٨
GCC countries	14.3	15.6	16.1	17.2	15.6
U.A.E	6.6	7.1	6.9	8.1	7.8
Saudi Arabia	4.9	5.3	5.3	5.2	4.7
American Countries	١٠,٩	١٤,٧	١٥,١	١٥,٤	١٤,٤
USA	9.0	12.3	11.8	11.5	11.0
Rest of the world	1.4	1.4	2.1	2.7	3.2
Total	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠

على مستوى جميع المناطق، يعد معدل نمو الواردات القادمة من آسيا هو الأعلى بنسبة ٣٠,٦% وهذا بدوره ينعكس في ارتفاع حصة المنطقة، ويعود السبب في ذلك إلى ارتفاع معدل نمو الواردات القادمة من اليابان بنسبة ٧٠,٢%. وعلى الرغم من ارتفاع الواردات القادمة من دول أوروبا بنسبة ١٣,٤%، انخفضت حصتها من إجمالي الواردات إلى ٣٣,٥% في عام ٢٠١٢ (جدول ٣). لم يكن لارتفاع معدل نمو الواردات القادمة من الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية (وهما أكبر موردين في المنطقة إلى قطر) بنسبة ١٢,٨% و ٦,١% على التوالي، تأثيراً حيث انخفضت واردات الدول العربية إلى ١٧,٨% في عام ٢٠١٢. واحتلت الواردات القادمة من الدول الأمريكية المركز الرابع بنسبة ١٤,٤% من إجمالي الواردات.

الشكل رقم (٣) الواردات



الجدول رقم (٤) سعر الصرف (%)

Main	Period	2008	2009	2010	2011	2012
EURO €	Period average	-6.6	5.4	4.9	-4.7	8.2
	End of period	5.8	-3.4	7.8	3.3	-1.9
YEN (¥ 100)	Period average	-12.2	-9.5	-6.2	-9.1	0.0
	End of period	-20.4	1.4	-11.5	-4.6	11.4
STERLIN Pound£	Period average	8.8	18.0	0.8	-3.6	1.4
	End of period	37.4	-10.0	3.4	1.3	-2.0
SWISS FRANC	Period average	-9.8	0.5	-4.2	-14.8	5.6
	End of period	-5.5	-3.1	-8.8	0.1	-2.6
ONE SDR	End of period	2.6	-1.7	1.8	0.3	-15.2

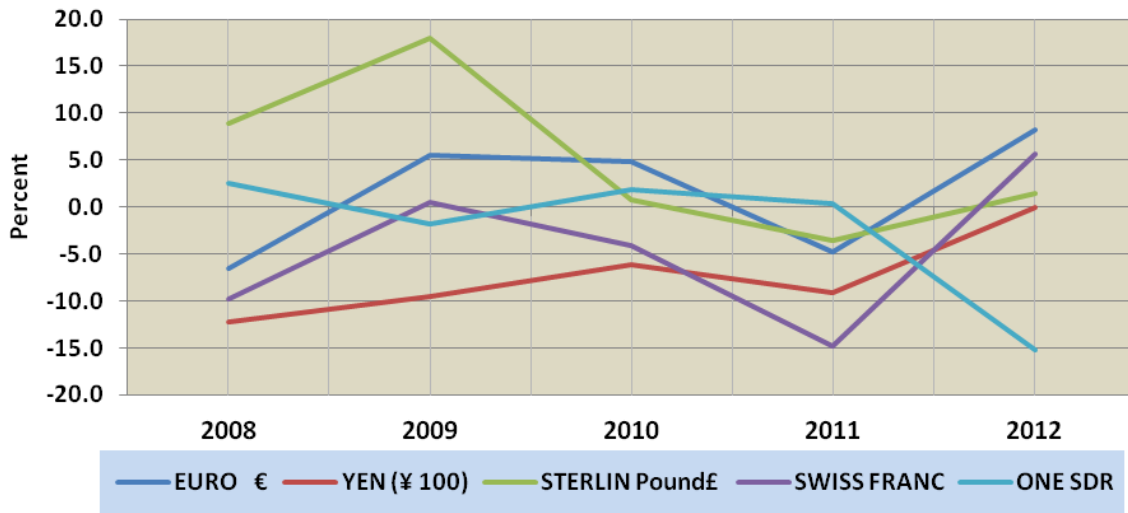
سعر صرف الريال القطري:

استمر مصرف قطر المركزي خلال عام ٢٠١٠م في تبني سياسة تثبيت سعر صرف الريال القطري مقابل الدولار الأمريكي بسعر وسطي قدره ٣,٦٤ ريالاً لكل دولار. ويلاحظ أنّ سياسة ربط الريال القطري بالدولار الأمريكي قد تمّ اعتمادها بمرسوم أميري في شهر يوليو ٢٠٠١م. ونجحت استراتيجية الربط في الحفاظ على ثبات قيمة الريال القطري على مدى أكثر من عقدين من الزمن، مما حقق دعماً للاقتصاد القطري في تجنب مخاطر تقلبات الأسعار. علاوة على ذلك، فإنّ عملة الولايات المتحدة هي المعتمدة كأساس في معظم عقود تصدير النفط والغاز للدول، حيث يوفر هذا الربط أساساً موثقاً يؤمّن استقرار اقتصاد الدولة ككل.

ويستخدم التباين السنوي لتحليل مدى تأثر الريال القطري بالعملات الدولية الرئيسية وحقوق السحب الخاصة. وقد شهد متوسط سعر صرف الريال القطري ارتفاعاً أمام العملات الرئيسية الأخرى ، باستثناء الين الياباني خلال عام ٢٠١٢ (جدول ٤). فقد ارتفع متوسط سعر صرف الريال القطري مقابل اليورو بنسبة ٨,٢% في عام ٢٠١٢ مقارنةً بتراجع قدره ٤,٧% في عام ٢٠١١، وارتفع بنسبة ١,٤% مقابل الجنيه الاسترليني في عام ٢٠١٢ مقارنةً بتراجع قدره ٣,٦% في عام ٢٠١١، كما ارتفع بنسبة ٥,٦% مقابل الفرنك السويسري في عام ٢٠١٢ مقارنةً بتراجع قدره ١٤,٨% في عام ٢٠١١. يعكس ارتفاع الريال القطري مقابل هذه العملات قوة الدولار الأمريكي مقابل هذه العملات خلال عام ٢٠١٢.

وعند مقارنة معدلات الصرف في نهاية السنة، نجد تراجع سعر الريال مقابل معظم العملات قيد الاستعراض باستثناء الين الياباني. فقد تراجع سعر الريال القطري بشكل واضح أمام اليورو بنحو ١,٩% في عام ٢٠١٢، مقابل مستوى تحسن بنحو ٣,٣% في عام ٢٠١١. وقد أظهر الريال أعلى معدل ارتفاع أمام الين الياباني بنحو ١١,٤% مقابل مستوى تراجع بمعدل ٤,٦% في عام ٢٠١١. وتراجع سعره بنحو ٢,٠% أمام الجنيه الاسترليني في عام ٢٠١٢ مقابل ارتفاع بنحو ١,٣% في عام ٢٠١١. كما سجل تراجعاً بنحو ٢,٦% أمام الفرنك السويسري مقابل ارتفاع بنسبة ٠,١% في عام ٢٠١١، ثم أخيراً تراجع سعر الريال القطري بنسبة ١٥,٢% في عام ٢٠١٢ مقابل ارتفاع بنسبة ٠,٣% في عام ٢٠١١.

الشكل رقم (٤) سعر الصرف



الجدول رقم (٥) ميزان المدفوعات القطري

QR Million بالمليون						البيانات
Particular	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢*	
A. Current Account	٩٦,٨٠٤	٢٣,٢٥٥	٨٦,٦٢٢	١٨٩,٢٠٠	٢٢٤,١٧١	أ. الحساب الجاري
Goods	١٥٣,٥٠٧	٩٣,٠١٩	١٩٦,٠٩٩	٣١٨,٠٣٧	٣٧١,٩٣٨	السلع
Exports (F. O. B.)	٢٤٤,٩٩٩	١٧٤,٧٤٥	٢٧٢,٣٠٩	٤١٦,٠٤٧	٤٨٤,٠٠٣	الصادرات (فوب)
Imports (F. O. B.)	(٩١,٤٩٢)	(٨١,٧٢٦)	(٧٦,٢١٠)	(٩٨,٠١٠)	(١١٢,٠٦٥)	الواردات (فوب)
Services	(١٣,٨١٩)	(١٤,٢٥٥)	(٢١,٠٠٠)	(٣٤,٤٨٢)	(٥٠,٩٠٢)	الخدمات
Services (Credit)	١٢,٤٦٨	٧,٢٨٨	١٠,٩٦١	٢٦,٩١٣	٣٦,١١٧	الخدمات (دائن)
Travel	٥٢٩	٦٥٠	٢,١٢٤	٤,٢٥٧	١٠,٤٤٠	سفر
Transportation	٧,٢٥٩	٥,٧٦٥	٦,٣٧٨	١٤,٣٠٠	١٧,٠٠٤	نقل
Others	٤,٦٨٠	٨٧٣	٢,٤٥٩	٨,٣٥٦	٨,٧٧٣	أخرى
Services (Debit)	(٢٦,٢٨٧)	(٢١,٥٤٣)	(٣١,٩٦١)	(٦١,٣٩٥)	(٨٧,٠١٩)	خدمات (مدين)
Travel	(٥,٢٨٨)	(١,٧٥٢)	(١,٩٥٩)	(٦,٥٧٩)	(٢٠,٥٦٠)	سفر
Transportation	(١٢,٢٨١)	(١٤,١٩٥)	(٢٠,٩٦٠)	(٣٥,٨٣٧)	(٣٥,٩٩١)	نقل
Others	(٨,٧١٨)	(٥,٥٩٦)	(٩,٠٤٢)	(١٨,٩٧٩)	(٣٠,٤٦٨)	أخرى
Income	(٢٤,٦١٤)	(٣٤,٢٦٢)	(٤٧,١١٥)	(٤٨,٣٠٦)	(٤٤,١٥٤)	الدخل
Income (Credit)	٥,٦٤٦	٣,٥٩٤	٨,٦٩٨	٢٢,٤٤٥	٢٣,٧٢٦	الدخل (دائن)
Compensation of employees	٢١	٤٤	٠	٠	٠	تعويضات العاملين
Investment Income	٥,٦٢٥	٣,٥٥٠	٨,٦٩٨	٢٢,٤٤٥	٢٣,٧٢٦	دخل الاستثمار
Income (Debit)	(٣٠,٢٦٠)	(٣٧,٨٥٦)	(٥٥,٨١٣)	(٧٠,٧٥٢)	(٦٧,٨٨٠)	الدخل (مدين)
Compensation of employees	(٢٤٧)	(٣٢٦)	(٣٨٠)	(٤٧٥)	(٤٩٣)	تعويضات العاملين
Investment Income	(٣٠,٠١٣)	(٣٧,٥٣٠)	(٥٥,٤٣٣)	(٧٠,٢٧٧)	(٦٧,٣٨٧)	دخل الاستثمار
Current Transfers	(١٨,٢٧٠)	(٢١,٢٤٧)	(٤١,٣٦٢)	(٤٦,٠٤٨)	(٥٢,٧١١)	التحويلات الجارية
Credit	١٢,٤٠٢	٧,٩١٣	١٤,٦٥١	٦,٤٩٨	٧,١٧٢	دائن
Debit	(٣٠,٦٧٢)	(٢٩,١٦٠)	(٥٦,٠١٣)	(٥٢,٥٤٦)	(٥٩,٨٨٣)	مدين
of which Workers' Remittance	(١٩,٥٤٦)	(٢٥,٨٢٧)	(٢٩,٥٧٧)	(٣٧,٥٤٣)	(٣٨,٩٧١)	منها تحويلات العاملين
B. Capital and Financial Account	(٨٧,٣٠٨)	٢,١٩٧	(٣٨,٨٦٨)	(٢٢٧,٨٠٥)	(١٦٢,٠٠١)	ب. الحساب الرأسمالي والمالي
Capital Account	(٤,٩٤٩)	(٦,٥٣٨)	(٧,٤٨٩)	(١٣,١٢١)	(٢٢,٦٣١)	الحساب الرأسمالي
Financial Account **	(٨٢,٣٥٩)	٨,٧٣٥	(٣١,٣٧٩)	(٢١٤,٦٨٥)	(١٣٩,٣٧٠)	الحساب المالي
Direct Investment				(٢٢,٢٥٦)	(٥,٥٠٨)	الاستثمار المباشر
Abroad				(٢١,٩٤٠)	(٦,٦٩٨)	في الخارج
In Qatar				(٣١٦)	١,١٩٠	في قطر
Portfolio Investment				(٦٨,٨٧٢)	١٠,١٩٠	محافظة الاستثمار
Assets				(٦٢,٥٠١)	(٢٧,٦٩٨)	الأصول
Liabilities				(٦,٣٧١)	٣٧,٨٨٨	الخصوم
Financial Derivatives, net				٥,٧٦٧	(٥,٦١٤)	المشتقات المالية، صافي
Other Investment				(١٢٩,٣٢٣)	(١٣٨,٤٣٨)	استثمارات أخرى
Assets				(١٥٠,٤٧١)	(١٣٤,٤١٤)	الأصول
Liabilities				٢١,١٤٨	(٤,٠٢٤)	الخصوم
C. Net Errors & Omissions	(٧,٨٧٣)	٤,٨٠٦	(٣,٣٦١)	(١٣,٦٠٥)	(٣,٦٤٠)	ج. صافي السهو والخطأ
D. Overall Balance	١,٦٢٣	٣٠,٢٥٨	٤٤,٣٩٣	(٥٢,٢١١)	٥٨,٥٢٩	د. وفر أو عجز ميزان المدفوعات
E. Change in Reserves (Increase -)	(١,٦٢٣)	(٣٠,٢٥٨)	(٤٤,٣٩٣)	٥٢,٢١١	(٥٨,٥٢٩)	هـ. التغير في الاحتياطات (الزيادة -)

* Preliminary data ** Breakdown available from ٢٠١١ onwards

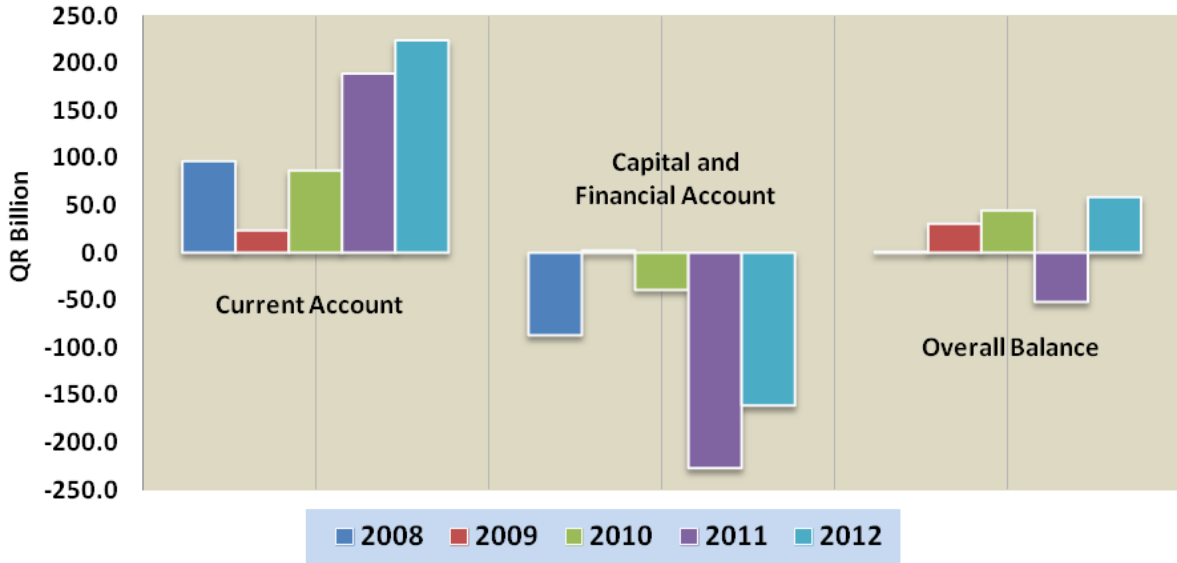
ميزان المدفوعات القطري:

تشير التقديرات الأولية إلى أن ميزان المدفوعات القطري قد بلغ ٥٨,٥ مليار ريال قطري في عام ٢٠١٢ م (جدول ٥) ويعود هذا الفائض إلى ارتفاع معدل الفائض في الحساب الجاري بنسبة ١٨,٥% والذي بلغ نحو ٢٢٤,١ مليار ريال قطري في عام ٢٠١٢ م مقارنة بـ ١٨٩,٢ مليار ريال قطري في عام ٢٠١١ م. وانخفض العجز في الحساب الرأسمالي والمالي عند ١٦٢,٠ مليار ريال قطري مقارنة بالعجز الذي بلغ نحو ٢٢٧,٨ مليار في عام ٢٠١١ م (الشكل رقم ٥). بلغت نسبة إجمالي ميزان المدفوعات نحو ٨,٤% من الناتج المحلي الإسمي لدولة قطر في عام ٢٠١٢ م.

الجدول رقم (٥) مجمل ميزان المدفوعات

ITEMS	2008	2009	2010	2011	2012
Current Account	96,804	23,255	86,622	189,200	224,171
Capital and Financial Account	-87,308	2,197	-38,868	-227,805	-162,002
Overall Balance	1,623	30,258	44,393	-52,211	58,529

الشكل رقم (٥) ميزان المدفوعات



الحساب الجاري:

يعكس الفائض المتحقق في الحساب الجاري نتائج المعاملات بين الاقتصاد المحلي والاقتصادات الأخرى بما في ذلك مبادلات السلع والخدمات والدخل والتحويلات الجارية. وترجع الزيادة في الفائض أساساً إلى النمو في حصة الصادرات على الرغم من الزيادة في صافي التدفقات للخارج من الخدمات والدخل والتحويلات الجارية. وقد سجل حساب السلع فائضاً قدره ٣٧١,٩ مليار والذي كان أعلى من العام السابق حيث سجل نحو ٣١٨,٠ مليار (جدول ٦). كما بلغ صافي التدفق الخارجي الناشئ عن حساب الخدمات والدخل

والتحويلات الجارية نحو ١٤٧,٧ مليار خلال عام ٢٠١٢، عاكساً بذلك زيادة بنسبة ١٤,٧% مقارنة بالعام ٢٠١١. علاوة على ذلك، ارتفع معدل رصيد الحساب الجاري إلى الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ٣٢,٠% في عام ٢٠١٢ مقارنة بنسبة ٣٠,٣% في عام ٢٠١١ م.

الجدول رقم (٦) الحساب الجاري

(In QR Million)

ITEMS	2008	2009	2010	2011	2012
Goods	153,507	93,019	196,099	318,037	371,938
Services	-13,819	-14,255	-21,000	-34,482	-50,902
Income	-24,614	-34,262	-47,115	-48,306	-44,154
Transfers	-18,270	-21,247	-41,362	-46,048	-52,711
CA Balance	96,804	23,255	86,622	189,200	224,171

الميزان التجاري:

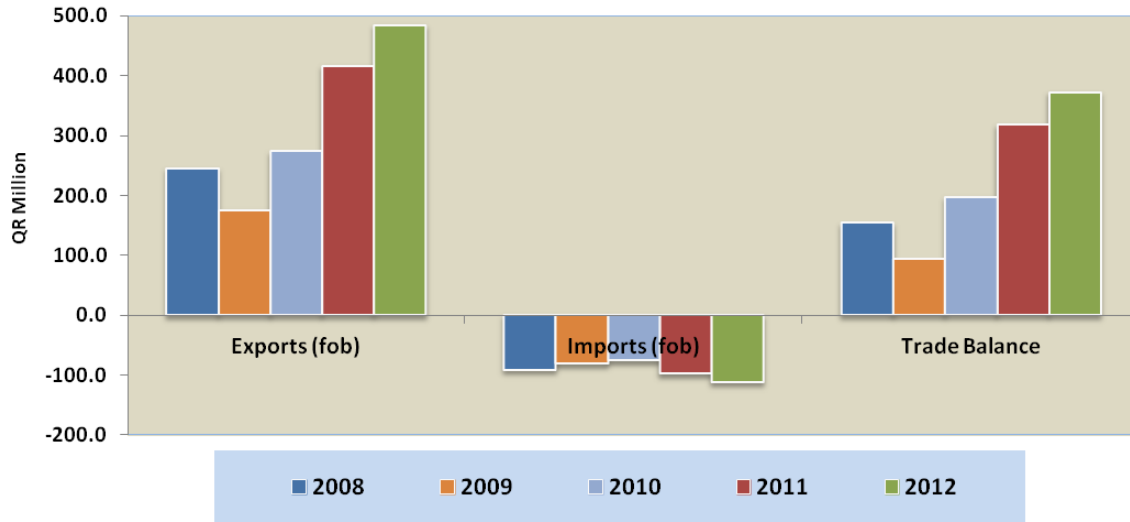
يعتبر الميزان التجاري إجمالاً أهم مكون من مكونات الحساب الجاري، حيث تُعدّ أنماط التجارة المحرك الرئيسي للتطورات في رصيد الحساب الجاري. وقد ارتفع الفائض في الميزان التجاري بنسبة ١٦,٩% (على أساس سنوي) في عام ٢٠١٢ م، بينما انخفض معدل نمو الصادرات مقارنة بالعام السابق ب (جدول ٧). ومع ذلك، كانت الزيادة في الميزان التجاري أقل مقارنة بالعام السابق. وارتفع الميزان التجاري كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي إلى مستوى ٥٣,١% في عام ٢٠١٢ م مقارنة بنسبة ٥١,٠% في عام ٢٠١١ م الشكل رقم (٦).

الجدول رقم (٧) الميزان التجاري

(In QR Million)

ITEMS	2008	2009	2010	2011	2012
Exports (fob)	244,998	174,746	272,871	416,047	484,003
Natural Gas (including condensates)	107,886	80,737	130,758	227,806	266,685
Oil	93,769	57,314	73,504	96,112	95,060
Other Exports	40,193	32,447	61,291	87,083	117,331
Re Exports	3,150	4,248	7,318	5,046	4,927
Imports (fob)	-91,492	-81,726	-76,210	-98,010	-112,065
Trade Balance	153,506	93,020	196,661	318,037	371,938

الشكل رقم (٦) الميزان التجاري



الملحق (ج)

التحليل المالي للبنوك مجمعة

التحليل المالي للبنوك مجتمعة:

يشير المركز المالي المجمع للبنوك التجارية العاملة في قطر إلى التقدم الملحوظ المتحقق خلال السنوات الماضية، مدعوماً بمعدلات النمو القوية التي يحققها الاقتصاد القطري، والنظرة الإيجابية للدور الفاعل الذي يلعبه القطاع المصرفي في دعم مسيرة التقدم الاقتصادي التي تشهده البلاد، ونظراً للتحسن الملحوظ في الأداء الاقتصادي والمصرفي، علاوة على التحسن في بيئة الاستثمار قامت وكالة التصنيف الائتماني ستاندرد أند بورز برفع تصنيف قطر السيادي طويل الأجل من AA- إلى AA. وتؤكد الميزانية المجمعّة للبنوك (جدول رقم ٢/١٩) العديد من الحقائق من أهمها ارتفاع إجمالي الموجودات بما يقارب ١٢٢,٣ مليار ريال محققاً بذلك ارتفاعاً بلغت نسبته ١٧,٦% مقارنة بالعام المنصرم، كما بلغ متوسط معدل النمو السنوي ما حوالي ٢٠,٤% خلال الثلاث سنوات الأخيرة، والجدير بالإشارة أنّ إجمالي (الموجودات=المطلوبات) بلغ ٨١٦,٦ مليار ريال في نهاية عام ٢٠١٢م، مقابل ٦٩٤,٣ مليار ريال في نهاية العام السابق.

جدول رقم (٢/١٩): الميزانية المجمعّة للبنوك التجارية

Commercial Banks Balance Sheet						الميزانية المجمعّة للبنوك التجارية		
QR Million مليون ريال								
Items	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	التغير		البيان
						(٢٠١١/٢٠١٢)		
						القيمة	%	
	Value							
Cash and Balances with QCB	١٨,٢٨٧,٦	٤٠,١٦٢,٢	٨٥,٨٦١,٤	٢٥,٠٩٣,٣	٣٨,٢١٨,٧	١٣,١٢٥,٤	٥٢,٣	نقدية وأرصدة لدى مصرف قطر المركزي
Financial Securities Portfolio	٣٠,٧٢٧,٥	٥٠,٦٨١,٥	٦٢,٨٤٠,٦	١٢٨,٥٨٥,١	١٣٨,٦٦٦,٠	١٠,٠٨٠,٩	٧,٨	محفظة الأوراق المالية
Due From Banks & Financial Institutions	٨٣,٠٤٥,٥	٧٩,٠٣٦,١	٦٩,٧٨٠,٩	٩٨,٤٩٢,٧	٩٦,٢٤٨,١	-٢,٢٤٤,٦	-٢,٣	ودائع البنوك والمؤسسات المالية
Total Credit Facilities	٢٤٢,٦٥٢,٩	٢٧٠,٤٧٧,٥	٣١٤,٤٨٠,٥	٤٠٣,٥٦٢,٥	٥٠٨,٦٢٨,٣	١٠٥,٠٦٥,٨	٢٦,٠	إجمالي التسهيلات الائتمانية
Inside Qatar	٢٢٠,٨٠٧,٣	٢٥١,٩١٥,٩	٢٩٣,٩٢٠,٠	٣٧٦,٦٩٥,٢	٤٧٦,٨٨٥,٧	١٠٠,١٩٠,٥	٢٦,٦	- داخل

								قطر
Abroad	٢١,٨٤٥,٦	١٨,٥٦١,٦	٢٠,٥٦٠,٥	٢٦,٨٦٧,٣	٣١,٧٤٢,٦	٤٨٧٥,٣	١٨,١	- خارج قطر
Long- Term Investments	١٨,٢٥٥,٧	١٧,١٢٠,٨	٢١,٧١٣,٢	٢٤,٥٠٥,٩	٢٢,٠١٨,٦	-٢,٤٨٧,٣	-	استثمارات طويلة الأجل
Other Assets	٨,٩٤٥,٨	١٠,٤٢١,٠	١٢,٨٠٥,٦	١٤,٠٦١,٠	١٢,٨٥٣,٦	-١,٢٠٧,٤	-٨,٦	موجودات أخرى
Total Assets = Total Liabilities	٤٠١,٩١٥,٠	٤٦٧,٨٩٩,١	٥٦٧,٤٨٢,٢	٦٩٤,٣٠٠,٥	٨١٦,٦٣٣,٣	١٢٢,٣٣٢,٨	١٧,٦	إجمالي الموجودات = إجمالي المطلوبات
Due To QCB	٦,٧٨٢,٣	٢,٧١٩,١	٣,٤١٣,٢	٤,٩١٠,٣	٢,١٧٠,٤	-٢,٧٣٩,٩	-	أرصدة مصرف قطر المركزي
Due To Banks & Financial Institutions	١٠١,٠٣٥,٤	١١١,٨١٤,٥	١٢٠,٥٢٣,٣	١٦٥,٥٢٣,١	١٦٧,٦٩٦,٧	٢,١٧٣,٦	١,٣	أرصدة البنوك والمؤسسات المالية
Customers' Deposits	٢١٢,٤٧٩,١	٢٤٦,٨٦١,٨	٣٠٦,٧٨٧,٥	٣٦٣,٦١٢,٤	٤٥٨,٠٦٥,٦	٩٤,٤٥٣,٢	٢٦,٠	ودائع العملاء
Bonds & other Securities	٣,٩٧٣,٤	٧,٥٣٠,٣	١٢,٦٤٠,١	١٥,٩٦١,٤	٣٢,٨٦٨,٦	١٦,٩٠٧,٢	١٠,٥,٩	سندات وأوراق مالية أخرى
Loans Provisions	٤,٢٥٣,١	٥,٨٦٤,٦	٧,٣١٥,٨	٨,١٦٢,٠	١٠,٣٩٠,٦	٢,٢٢٨,٦	٢٧,٣	مخصصات الديون
Shareholders' Equity	٤٨,٧١١,٥	٥٩,٩٧٣,١	٦٩,٥٩٨,٧	٩٤,٤٥١,٨	١٠٢,٤٥٨,١	٨,٠٠٦,٣	٨,٥	حقوق المساهمين
Other Liabilities	٢٤,٦٨٠,٢	٣٣,١٣٥,٧	٤٧,٢٠٣,٦	٤١,٦٧٩,٥	٤٢,٩٨٣,٣	١,٣٠٣,٨	٣,١	مطلوبات أخرى
Contra Accounts	٢١٦,٠٣٥,٢	٣٤٦,٨٦٠,٣	٢٣٢,٤٩٠,٥	٢٦٣,٤٨١,٨	٢٩٢,٢٢١,٤	٢٨,٧٣٩,٦	١٠,٩	الحسابات النظامية

الموجودات النقدية:

ارتفعت قيمة إجمالي الموجودات النقدية من ٢٥ مليار في ٢٠١١ إلى ٣٨ مليار في ٢٠١٢ بزيادة بلغت نسبتها حوالي ٥٢,٣%، وترجع الزيادة في الموجودات النقدية إلى الارتفاع في مكوناتها الرئيسية متمثلة في الزيادة في النقد والأرصدة لدى مصرف قطر المركزي، وفيما يلي استعراض لأهم هذه التطورات: ارتفعت قيمة السيولة النقدية التي تحتفظ بها البنوك لسد الاحتياجات المختلفة لها لتصل إلى ٦٦٣,٥ مليار ريال في عام ٢٠١٢ مسجلة بذلك ارتفاعاً بلغ حوالي ٢٠,٢%، في المقابل سجلت أرصدة لدى مصرف قطر المركزي

والتي تمثل الشق الثاني من جانب الموجودات النقدية ارتفاعاً بنسبة ٥٧,٢%، في حين بلغت نسبة مساهمتها لإجمالي الموجودات حوالي ٩٠% في ٢٠١٢ وهي نسبة مماثلة لعام ٢٠١١، فيما بلغت نسبة مساهمتها لإجمالي الموجودات حوالي ٩١,٣% في المتوسط خلال الثلاث سنوات الأخيرة، ويرجع الارتفاع في أرصده البنوك لدى مصرف قطر المركزي إلى الزيادة في حجم الاحتياطي الإلزامي بنسبة ٢٨,٢%، حيث ارتفع من ١٦,٤ مليار ريال في ٢٠١١ إلى ٢١,١ مليار ريال في ٢٠١٢، كما ارتفعت ودائع عمليات QMR من ٤٨٥ مليون ريال في ٢٠١١ إلى ٨,٩ مليار ريال في ٢٠١٢ مسجلة بذلك ارتفاعاً ملحوظاً بلغ ١٧٢٨,١% انظر الجدول رقم (٢/٢٠).

جدول رقم (٢/٢٠): الموجودات النقدية لدى البنوك التجارية

Million QR مليون ريال

Items	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	التغير		البيان
						Change (٢٠١١/٢٠١٢)		
						Value قيمة	%	
Cash	١,٧٢٥,٩	١,٨٠٠,٩	٢,٢٨٢,٨	٣,٢٩١,٢	٣,٩٥٤,٧	٦٦٣,٥	٢٠,٢	النقدية
Balances with QCB	١٦,٥٦١,٧	٣٨,٣٦١,٣	٨٣,٥٧٨,٦	٢١,٨٠٢,١	٣٤,٢٦٤,٠	١٢,٤٦١,٩	٥٧,٢	أرصدة لدى مصرف قطر المركزي
Required Reserves	١٠,٠٣٣,٥	١١,٧٤٠,٧	١٤,٦١١,٠	١٦,٤٣٣,٠	٢١,٠٦٠,٧	٤,٦٢٧,٧	٢٨,٢	احتياطي إلزامي
QMR Deposits	٥,٦٢١,٠	٢٦,٣٨٣,١	٦٤,٠٤٦,٢	٤٨٥,٢	٨,٨٦٩,٧	٨,٣٨٤,٥	١,٧٢٨,١	ودائع عمليات QMR
Excess Reserves	٩٠٧,٢	٢٣٧,٥	٤,٩٢١,٤	٤,٨٨٣,٩	٤,٣٣٣,٦	-٥٥٠,٣	-١١,٣	فائض الأرصدة الاحتياطية
Total Cash Assets	١٨,٢٨٧,٦	٤٠,١٦٢,٢	٨٥,٨٦١,٤	٢٥,٠٩٣,٣	٣٨,٢١٨,٧	١٣,١٢٥,٤	٥٢,٣	الموجودات النقدية إجمالي
Cash Assets / Total Assets (%)	٨,٩	٤,٦	١٥,١	٣,٦	٤,٧	١,١	---	نسبة الموجودات النقدية إلى إجمالي الموجودات (%)

حقوق المساهمين:

شهد بند حقوق المساهمين في الميزانية المجمعة للبنوك العاملة في دولة قطر استمراراً في معدلات نموه خلال عام ٢٠١٢م ، وهو ما يعكس تعزيز القطاع المصرفي لمستويات رأس المال حتى تتناسب مع متطلبات بازل ٣، حيث بلغت قيمة الزيادة ٨ مليار ريال ، أو ما نسبته ٨,٥%، لترتفع على أثر ذلك نسبة حقوق المساهمين إلى إجمالي المطلوبات من ١٢,٣% في نهاية عام ٢٠١٠م إلى ١٢,٥% في نهاية عام ٢٠١٢م. وللمقارنة جاءت هذه الزيادة في نهاية عام ٢٠١٢م محصلة للعوامل التالية:

- ارتفاع رؤوس أموال البنوك ، حيث زادت بقيمة ٢,٨ مليار ريال تقريبا، أو ما نسبته ٩,٦%.
- استمرار البنوك في تدعيم احتياطاتها القانونية بقيمة ٣,١ مليار ريال ، فقد بلغت الزيادة في ذلك البند عن عام ٢٠١٢م ما قيمته ٣,١ مليار ريال ، أو بما نسبته ٦,٥%.
- كذلك تزايدت الأرباح المحتجزة بقيمة ٣ مليار ريال ، أو ما نسبته ٤١,٣%.

جدول رقم (٢/٢١): تفاصيل حقوق المساهمين لدى البنوك التجارية

Million QR مليون ريال

Items	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	التغير		البيان
						Change (٢٠١١/٢٠١٢)		
						قيمة Value	%	
Paid Up Capital	١٨,٨٧٩,٣	١٩,٩٩٣,٨	٢٤,٠٦٦,٧	٢٩,٤٤٨,٣	٣٢,٢٨٥,٦	٢,٨٣٧,٣	٩,٦	رأس المال المدفوع
Legal Reserves	٢١,٦٨٥,١	٢٥,٩٣٠,٥	٢٩,٤٣٥,٢	٤٧,١٢٤,٨	٥٠,١٨٠,٣	٣,٠٥٥,٥	٦,٥	الاحتياطي القانوني
Risk Reserves	١,٨٥٧,٠	٣,٤٦٩,٩	٣,٦٠٨,٢	٣,٥٥١,٨	٤,٧٩٠,٥	١,٢٣٨,٧	٣٤,٩	احتياطي المخاطر
Other Reserves	٣,٣٩٢,٦	٣,٧٣٦,٤	٧,١٤٨,٠	٧,١٦٢,٢	٥,٠٧٧,٦	-٢,٠٨٤,٦	-٢٩,١	احتياطات أخرى
Retained Profits	٤,٣٤٣,٢	٤,١٤١,٠	٥,٣٤٠,٦	٧,١٦٤,٧	١٠,١٢٤,١	٢,٩٥٩,٤	٤١,٣	أرباح محتجزة
Total Shareholders' Equity	٤٨,٧١١,٥	٥٩,٩٧٣,١	٦٩,٥٩٨,٧	٩٤,٤٥١,٨	١٠٢,٤٥٨,١	٨,٠٠٦,٣	٨,٥	إجمالي حقوق المساهمين
Equity / Total Assets (%)	١٢,٩	١٢,١	١٢,٣	١٣,٦	١٢,٥		---	نسبة حقوق المساهمين إلى إجمالي المطلوبات (%)

صافي الموجودات الأجنبية لدى البنوك التجارية:

على الرغم من استمرار قيمة ومعدل نمو " صافي الموجودات الأجنبية " في الظهور بقيمة سالبة متزايدة خلال الأعوام الثلاثة الماضية ، إلا أنّ عام ٢٠١٢م شهد تحسناً في معدل ذلك التراجع ليبلغ ١٢٨,٢% مقابل - ١٢,٦% عام ٢٠١١م ، وذلك على أثر ارتفاع الموجودات الأجنبية بقيمة ٩ مليارات ريال أي ما نسبته ٧,٦% ، و على النحو الذي يوضح تفصيله الجدول رقم (٢/٢٢).

جدول رقم (٢/٢٢): صافي الموجودات الأجنبية لدى البنوك التجارية
مليون ريال QR Million

Items	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	التغير		البيان
						Change (٢٠١١/٢٠١٢)		
						قيمة Value	%	
Foreign Assets	٩٩,١٦٨,٥	٨٨,٤٩٤,٧	٩١,١٢٤,٨	١١٩,٤٣٩,٤	١٢٨,٤٨٤,٦	٩,٠٤٥,٢	٧,٦	الموجودات الأجنبية
Cash (Foreign Currencies)	١٨١,٢	٢٦٢,٥	٤٠٣,٤	١,٢١٢,٠	١,١٤٠,٤	-٧١,٦	-٥,٩	نقد في الخزينة
Due From Banks Abroad	٥٠,٢٦٨,٥	٤٣,٧١٢,٧	٤١,٧٨١,٨	٥٩,٨٣٦,٣	٦٨,٨١٤,١	٨,٩٧٧,٨	١٥,٠	أرصدة لدى البنوك الأجنبية
Financial Investment Outside Qatar	٢٦,٨٧٣,٢	٢٥,٩٥٧,٩	٢٨,٣٧٩,١	٣١,٥٢٣,٨	٢٦,٧٤٨,٥	-٤,٧٧٥,٣	-١٥,١	استثمارات مالية خارجية
Credit Facilities Outside Qatar	٢١,٨٤٥,٦	١٨,٥٦١,٦	٢٠,٥٦٠,٥	٢٦,٨٦٧,٣	٣١,٧٤٢,٦	٤,٨٧٥,٣	١٨,١	اتئمان خارج قطر
Other Assets	---	---	٠,٠	٠,٠	٣٩,٠	٣٩,٠	---	موجودات أخرى
Foreign Liabilities	٨٦,٠٨٩,٢	١٠٨,٤٥٩,٩	١٣٩,٣٠٩,٣	١٦١,٥٣٢,٠	٢٢٤,٥٤٧,٤	٦٣,٠١٥,٤	٣٩,٠	المطلوبات الأجنبية
Non-Residents Deposits	١٤,٤٢٨,٨	٢٢,٠٢١,٥	٢٩,٦٨٠,٨	١٩,٨٣٥,٢	٤٠,٧٢٩,١	٢٠,٨٩٣,٩	١٠٥,٣	ودائع غير المقيمين
Due To Banks Abroad	٦٧,٧٦٣,٩	٧٩,٢٠٨,١	٩٧,١٠٣,٤	١٣٣,٢٧٦,٧	١٤٤,٧٧٠,٧	١١,٤٩٤,٠	٨,٦	أرصدة للبنوك في الخارج

Bonds and Securities	٣,٨٩٦,٥	٧,٢٣٠,٣	١٢,٥٢٥,١	٨,٤٢٠,١	٣١,٧٥٤,٧	٢٣,٣٣٤,٦	٢٧٧,١	سندات وأوراق مالية أخرى
Other Liabilities	---	---	٠,٠	٠,٠	٧,٢٩٢,٩	٧,٢٩٢,٩	---	مطلوبات أخرى
Net Foreign Assets	١٣,٠٧٩,٣	١٩,٩٦٥,٢-	-٤٨,١٨٤,٥	-٤٢,٠٩٢,٦	-٩٦,٠٦٢,٨	-	١٢٨,٢	صافي الموجودات الأجنبية

معايير تقييم أداء البنوك:

من ضمن المهام الرئيسية التي يضطلع بها مصرف قطر المركزي تحقيق الاستقرار المالي من خلال الإشراف على القطاع المصرفي للمحافظة على سلامته ، والحد من الآثار السلبية المصاحبة للتغيرات الاقتصادية والمالية العالمية مما لها من التأثيرات المختلفة علي مفردات وعمل القطاع المصرفي. ويقوم المصرف بالمتابعة الدورية لأنشطة وأداء البنوك من خلال العديد من الإجراءات والمؤشرات بغرض التعرف على نقاط القوة ومعالجة نقاط القصور وجعل هذا القطاع قطاعاً متميزاً بما يجعل من قطر مركزاً عالمياً للمال . وتشتمل هذه المعايير على : كفاية رأس المال، جودة الموجودات، الربحية، السيولة، بالإضافة إلى معايير قياس مدى كفاءة البنوك في توظيف الموارد المتاحة لديها. ويوضح الجدول رقم (٢/٢٣) أهم هذه المؤشرات من عام ٢٠٠٨-٢٠١٢م.

جدول رقم (٢/٢٣): مؤشرات قياس أداء البنوك التجارية

Indicators	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	البيان
١-Capital Adequacy						معايير كفاية رأس المال
Regulatory capital / total assets	١١,٠	١١,٥	١١,١	١٢,٦	١٢,٨	رأس المال الأساسي / إجمالي الموجودات
Minimum Required Ratio	٦,٠	٦,٠				الحد الأدنى المقرر
Regulatory capital / Total Risk weighted assets	١٥,١	١٥,٠	١٥,٠	١٩,٩	١٨,٢	رأس المال الأساسي / إجمالي الموجودات المرجحة بأوزان المخاطر
(Regulatory capital + subordinated) / Total Risk weighted assets	١٥,٥	١٦,١	١٦,١	٢٠,٦	١٨,٩	(رأس المال الأساسي + رأس المال المساند) / إجمالي الموجودات المرجحة بأوزان المخاطر

Minimum Required Ratio	١٠٠٠	١٠٠٠				الحد الأدنى المقرر
Net Non-performing loans / Regulatory Capital	١٠٠	١٠٢	١,٣	١,٠	١,٧	صافي الديون المتعثرة / رأس المال الأساسي
٢- Criteria of Assets Quality						معايير جودة الموجودات
Non-performing loans / total loans	١٠٢	١٠٧	٢,٠	١,٧	١,٧	القروض المتعثرة / إجمالي القروض
Loans Provision / Non-performing loans	٨٣,٢	٨٤,٥	٨٥,١	٨٧,٢	٩٧,٥	مخصصات القروض / الديون المتعثرة
Loans Provision / Total Loans	١٠٠	١٠٤	١,٧	١,٥	١,٧	مخصصات القروض / إجمالي القروض
Total Provision / Total Assets	١٠١	١٠٣	١,٣	١,٢	١,٢	إجمالي المخصصات / إجمالي الموجودات
٣- Profitability Criteria						معايير الربحية
Net Profit / Average Shareholders' Equity	٢١,٥	١٩,٣	١٩,٩	١٨,٦	١٧,٧	صافي الربح / متوسط حقوق المساهمين
Net Profit / Average Total Assets	٢,٩	٢,٦	٢,٦	٢,٧	٢,٤	صافي الربح / متوسط إجمالي الموجودات
Net Interest / Average Total Assets	٢,٥	٢,٧	٢,٩	٢,٨	٢,٦	صافي الفوائد المحصلة / متوسط إجمالي الموجودات
Net Interest / Total Income	٣٤,٤	٤٠,٦	٤٨,٢	٥٣,٠	٧١,٤	صافي الفوائد المحصلة / إجمالي الإيرادات
Other Income / Average Total Assets	٢,٣	١,٦	١,٢	١,٣	١,٠	الإيرادات الأخرى / متوسط إجمالي الموجودات
Other Income / Total Income	٣٠,٨	٢٤,٧	٢٠,٧	٢٥,٧	٢٨,٦	الإيرادات الأخرى / إجمالي الإيرادات
Other Expenses / Total Income	٢٥,٢	٢٦,٥	٢٤,٦	٢٨,٢	٢٥,٤	المصروفات الأخرى / إجمالي الإيرادات
Wages and Salaries / Other Expenses	٣٢,٧	٣٠,٨	٣٣,٥	٣١,٩	٤٨,٥	الأجور والمرتبات / المصروفات الأخرى
٤- Liquidity Criteria						معايير السيولة
Cash Balances with QCB/ Total Assets	٤,٦	٨,٨	١٥,١	٣,٦	٤,٨	نقد وأرصدة لدى المصرف المركزي / إجمالي الموجودات
Liquid Assets / Total Assets	٣٢,٩	٣٦,٣	٣٨,٥	٣٦,٣	٣٨,١	الموجودات السائلة / إجمالي الموجودات
Liquid Assets / Liquid Liabilities	٤١,٢	٤٧,٠	٥٠,٧	٤٧,٢	٥٨,٥	الموجودات السائلة / الخصوم السائلة

Financial Assets' Portfolio / Total Assets	٧٤,٦	١٠٤,٦	١١,١	١٨,٥	١٧,٣	محفظة الأوراق المالية / إجمالي الموجودات
Total Loans / Customers' Deposits	١١٤,٢	١٠٩,٦	١٠٢,٥	١١١,٠	١٠٩,٠	إجمالي القروض / ودائع العملاء
Total Loans / Total Assets	٦٠,٤	٥٧,٨	٥٥,٤	٥٨,١	٦٢,٦	إجمالي القروض / إجمالي الموجودات
٥- Investment Criteria						معايير التوظيف
Loans to Private Sector / Private Sector Deposits	١٣٢,٩	١٠٩,٥	٨٩,٧	١٠٦,٦	١٠٤,٧	التسهيلات الائتمانية للقطاع الخاص / ودائع القطاع الخاص
Loans to Private Sector / Total Loans	٧٤,٨	٧٢,٤	٦٧,٠	٦٢,٨	٥٦,٦	قروض للقطاع الخاص / إجمالي القروض
Domestic Credit / (Total Deposits+ Shareholders' Equity)	٨٤,٥	٨٢,١	٧٨,٠	٨٢,٢	٨٣,٥	الائتمان المحلي / إجمالي الودائع + حقوق المساهمين
Total Liabilities in Foreign Currencies	١٠٣,٧	٩٨,٧	٩٧,٢	١١٤,٦	١٠٩,١	إجمالي الموجودات بالعملة الأجنبية / المطلوبات بالعملة الأجنبية
٦- General Ratios						مؤشرات عامة
Growth Rate of Total Assets	٣٦,٥	١٦,٤	٢١,٣	٢٢,٣	١٧,٦	معدل النمو في إجمالي الموجودات
Growth Rate of Total Customers' Deposits	٢٧,١	١٦,٢	٢٤,٣	١٨,٥	٢٦,٠	معدل النمو في الودائع
Growth Rate of Total Credit Facilities	٥١,١	١١,٥	١٦,٣	٢٨,٣	٢٦,٠	معدل النمو في التسهيلات الائتمانية
Growth Rate of the Portfolio of Securities	٢٦,١	٦١,٠	٢٤,٠	١٠٤,٦	٧,٨	معدل النمو في الأوراق المالية

الملاحظات الختامية:

تشير الإحصائيات المتاحة عن البنوك خلال عام ٢٠١٢ إلى العديد من النقاط الهامة منها: ارتفعت قيمة الموجودات لدى البنوك بحوالي ١٧,٦%، وارتفعت نسبة مساهمة التسهيلات الائتمانية ومحفظة الأوراق المالية لتصل إلى حوالي ٧٩,٣% من إجمالي الموجودات، كما ارتفعت نسبة مساهمتها للنتائج المحلى الإجمالي لتصل إلى ٦٨,١%. وعند تحليل مكونات التسهيلات الائتمانية وجد أن التسهيلات بالعملة المحلية حازت على النصيب الأكبر من التسهيلات الائتمانية، كما لوحظ أيضاً ارتفاع نسبة المكون الأجنبي من التسهيلات نظراً لانخفاض أسعار الفائدة على العملات الأجنبية نظراً لتدخل البنوك المركزية في هذه الدول لحفز الاستثمارات فيها. وعند تحليل التسهيلات الائتمانية حسب النشاط الاقتصادي وجد أن القطاع الخاص مازال يستحوذ على النصيب الأكبر من القروض، في حين استطاع قطاع العقارات الحصول على النصيب الأكبر من القروض المقدمة للقطاع الخاص، وهذا يبرهن على الدور الهام الذي يقوم به القطاع المصرفي في تمويل القطاع

الخاص الذي تعول عليه الدولة في المرحلة المقبلة.

كما تمّ الحديث عن معايير أداء تقييم أداء البنوك العاملة وهي من الأهمية بمكان لدى مصرف قطر المركزي من أجل المتابعة الدورية التي يقوم بها من أجل الوقوف على حقيقة الأوضاع ويشترط المصرف ضرورة تطبيقها بما يتماشى مع ما جاء في اتفاقيتي بازل ٢&٣ وتوضح كل المؤشرات التي يدخل في نطاقها العديد من هذه المعايير منها: كفاءة رأس المال، جودة الموجودات، الربحية، السيولة والتوظيف إلى الأداء المتميز للقطاع المصرفي خلال العام المالي مما يمكن قطر لأن تأخذ مكانتها الدولية كمركز للمال ويساهم في الجهود التنموية التي تبذلها الدولة في تحديث البنية التحتية والاستعداد لاستضافة كأس العالم ٢٠٢٢.