

دور استراتيجيات ادارة الازمة في الاداء التسويقي دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين العاملين في المصارف الخاصة في مدينة السلیمانیة- اقليم كوردستان العراق

برشنگ صالح محمد العسكري

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السلیمانیة، السلیمانیة، العراق

Email: pirshingaskari@yahoo.com

الملخص:

يهدف هذا البحث الى بيان مدى اهمية استخدام استراتيجيات ادارة الازمة و كيف يمكن ان تساعد هذه الاستراتيجيات في التقليل من الاضرار الناجمة عن الازمة وبالتالي تعزيز الاداء التسويقي للمصارف واستخدام البحث أنموذج المكون من ستة استراتيجيات لادارة الازمة وهي (تغيير المسار، تفتيت الازمة، احتواء الازمة، تفريغ الازمة، فرق متخصصة، الاحتياط التعويضي) وبيان علاقتها واثرها على الاداء التسويقي، ولجمع بيانات البحث، تم تطوير استبانة خاصة بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث من خلال توزيعها على عينة من المديرين عددهم (56) مديراً في (12) مصرف من المصارف التجارية الخاصة في مدينة السلیمانیة – اقليم كوردستان العراق، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وبتدرج (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، ولا اتفق بشدة) وكذلك تم اعتماد المنهج الوصفي – التحليلي، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة واثراً لمتغير استراتيجيات ادارة الازمة والاداء التسويقي، وبناء على النتائج التي تم التوصل اليها، قدم البحث مجموعة من التوصيات الادارية والاكاديمية، **الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات ادارة الازمة، الاداء التسويقي، المصارف التجارية الخاصة.

پوخته:

ئامانجی ئهم توێژینهوهیه خستنه رووی گرنگی بهکارهێنانی ستراتیژییهکانی بهرپۆمهبردنی قهیرانه و چۆن ئهم ستراتیژیانه هاوکار دهبنێت له کهمکردنهوهی زیانهکانی قهیران و دواتر باشکردنی ئههائی به بازارکردنی بانکهکان. توێژینهوهکه نموونهیهکی بهکارهێناوه که پیکهاتووه له شەش ستراتیژی قهیران که بریتین له (گۆڕینی ئاراسته، شیتەل کردنی قهیران، لهخۆگرتنی قهیران، بهتال کردنهوهی قهیران، گروپی پسپۆر، یهدهمکی پرکردنهوه) و خستنه رووی پهیومندی و کاریگهری لهسههر ئههائی به بازارکردن، بۆ کوکردنهوهی داتا راپرسییهکی تایبەت دروستکرا به پشت بهستن به ئهدهبیاتی پێشووتر که پهیومندیداره به توێژینهوهکهوه وه دابهشکرا بهسههر (56) بهرپۆمههر له (12) بانکی بازرگانی له پارێزگای سلیمانی- ههریمی کوردستان. بهکارهێنانی پێومری لیکهرتی پینج ناست (هاورام به تهواوی، هاورام، بێ لایهن، هاورانیم، هاورانیم به تهواوی) و به پشت بهستن به رێبازی وئیفی- شیکردنهوه، توێژینهوهکه گهیشته ئهو دهرئهنجامه که ستراتیژییهکانی بهرپۆمهبردنی قهیرانهکان پهیومندی و کاریگهری ههیه لهگهڵ ئههائیی بهبازارکردن، پشت بهستن به دهرئهنجامهکان توێژینهوهکه کۆمهڵێک راسپاردی ئیداری و ئهکادیمی خستنه روو. **وشه سههرهکییهکان:** ستراتیژییهکانی بهرپۆمهبردنی قهیرانهکان- ئههائی به بازارکردن- بانکه بازرگانیهکان.

Abstract:

This research aims to demonstrate the importance of using crisis management strategies and how these strategies can help in reducing the damages caused by the crisis. The research used a model consisting of six strategies for managing the crisis, namely (changing path strategy, Crisis fragmentation strategy, containment crisis strategy, Exhausting crisis strategy, teams work, Reserve Mobilization Strategy And clarify its relationship and its impact on marketing performance, and to collect research data, a special questionnaire was developed based on previous studies related to the subject of the research by distributing it to a sample of (56) managers working in (12) banks from private commercial banks in the city of Sulaimani - Kurdistan Region Iraq, Likert scale was used gradually (agree strongly, agree, neutral, do not agree, do not agree strongly) and the descriptive-analytical approach was adopted The study found a relationship and impact of the variable crisis management strategies and marketing performance, and based on the results reached, the research presented a set of administrative and academic recommendations.

Key words: Crisis management strategies, marketing performance, and private commercial banks.

المقدمة

تواجه منظمات الاعمال ولا سيما قطاع المصارف العديد من التحديات والتغيرات السريعة والاحداث المفاجئة ان كانت تعود لعوامل داخلية او لعوامل خارجية اوان كانت هي امتداد لتأثيرات احداث في دول اخرى على اقليمنا(اقليم كردستان العراق) مما يؤدي الى ظهور حالات اضطراب و ازمان متنوعة ان كانت ازمان اقتصادية او ازمان نتيجة خلافات سياسية او حروب، وقد تعود الى كوارث طبيعية كل ذلك ادت الى تكوين حالة توتر وعدم استقرار في المنظمات سيما عندما لا يتم تداركها وبالتالي انعكاسها على ادائها العام وادائها التسويقي في تحقيق اهدافها بفاعلية وكفاءة، في معظم الاحيان تعمل الازمة على استنزاف الموارد المالية والمادية التي كانت مخصصة لخدمات اخرى تحولت الى هذه الازمة فيتختم على الادارة في المنظمات ان تجدد في خططها وتنظيمها وان تدرك تواجد ابعاد واستراتيجيات لمواجهة الازمان من خلال ادارتها، لذلك اصبحت ادارة الازمان سلوك ومنهج يساعد المنظمات للتكيف مع الازمان والتعامل معها باعتبار ان الازمة هي لحظة حرجية تتعلق بمصير الكيان الاداري مما يجعل متخذ القرار في حيرة من امره بسبب تعقد الامور وارتفاع درجة المجهول عن التطورات المستقبلية ولم تكن منظماتنا بعيدة عن آثار تلك الازمان التي واجهتها في السنوات الاخيرة ولا تزال تواجهها لذلك جاء هذا البحث ليسلط الضوء على اهم الاستراتيجيات لادارة الازمان التي يمكن ان تساعد منظماتنا سيما المصارف التجارية الخاصة في المحافظة على ادائها وخصوصا ادائها التسويقي.

الاطار العام للبحث ومنهجيتها**اولا : مشكلة البحث**

يمر العراق بشكل عام وبضمنها اقليم كردستان بأزمات عديدة ان كانت اقتصادية او سياسية واجتماعية مما ادى الى تكوين حالة عدم استقرار في المنطقة وانعكاس الظروف العامة هذه على معظم القطاعات ولم يكن القطاع المصرفي بعيدا عن تلك الازمان لذلك يعتبر نموذج لقطاع مهم اقتصاديا الذي دفع الباحثة لبحث مدى تاثر ادائها بالازمان وخصوصا ادائها التسويقي. وبغية معالجة موضوع البحث هذا يمكن طرح الاشكالية بالصيغة الاتية:-

ما مدى اتباع المصارف المبحوثة استراتيجيات محددة لادارة الازمان التي قد تمر بها واثار ذلك على ادائها التسويقي ؟

ولتحليل هذه الاشكالية ودراستها تقودنا الى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية الاتية :

- 1- ما مدى اتباع المصارف المبحوثة في مدينة السليمانية – اقليم كردستان العراق لاستراتيجيات ادارة الازمات من وجهة نظر المديرين؟
- 2- هل هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الازمات والاداء التسويقي للمصارف المبحوثة في مدينة السليمانية – اقليم كردستان العراق؟
- 3- هل هناك اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات ادارة الازمات على الاداء التسويقي للمصارف المبحوثة في مدينة السليمانية – اقليم كردستان العراق؟
- 4- هل هناك تباين بين استراتيجيات ادارة الازمات من حيث درجة تأثيرها على الاداء التسويقي؟

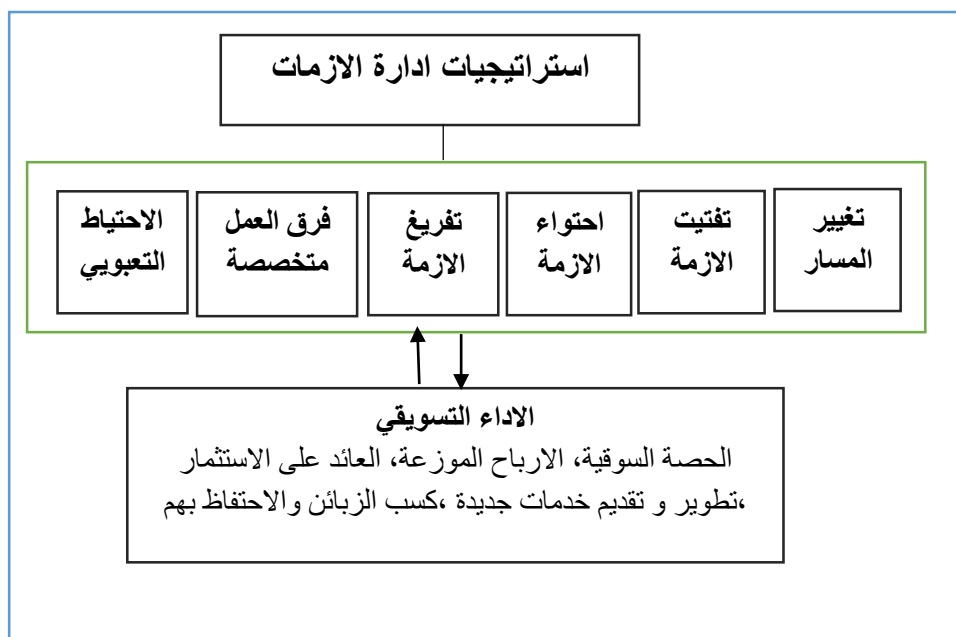
ثانيا: اهمية البحث

- 1- يكتسب البحث الحالي اهميته من اهمية متغيراته، المتمثلة باستراتيجيات ادارة الازمات والاداء التسويقي اللذان يعدان من المواضيع المهمة في عصرنا الحالي الذي يعتره ازمات متشابكة والذي تؤثر على اداء اعمال المنظمات.
- 2- تعريف المصارف المتمثلة بمصارف مدينة السليمانية – اقليم كردستان العراق ومدى تعاملها مع الازمات وتوجيه نظر اداراتها لتلك الاستراتيجيات العلمية اللازمة للتعامل مع الازمات ومدى اهميتها لبقائهم في عالم المنافسة.
- 3- اهمية القطاع المبحوث المتمثلة بالمصارف التجارية في مدينة السليمانية – اقليم كردستان العراق، والذي يعد منظومة فرعية لنظام اكبر وهو النظام المالي والذي يمثل احد المرتكزات الذي يعتمد عليه اقليم كردستان في مواجهة ازماتها المالية وبالتالي تنمية اقتصادياتها .
- 4- ندرة الدراسات في موضوع ادارة الازمات في مصارف اقليم كردستان وبالذات مصارف مدينة السليمانية، وعلى حد علم الباحثة المتواضع يعد هذا اول بحث في هذا المجال.

ثالثا: اهداف الدراسة

- 1- تسليط الضوء على مداخل ادارية حديثة نسبيا وتقديم اطار نظري لها عبر وصف متغيراتها بهدف بلورة مفاهيم وطروحات جديدة، ومحاولة اثارة اهتمام ادارات المصارف لها.
- 2- تشخيص ووصف مستويات استراتيجيات ادارة الازمات والاداء التسويقي في المصارف المبحوثة.
- 3- بناء مخطط فرضي ومحاولة اختبار الفرضيات المنبثقة منها لغرض تعميم نتائجها على الميدان المبحوث.
- 4- تحديد علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات الدراسة.

رابعاً: المخطط للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

علاقة ↔

أثر ←

المصدر : من اعداد الباحثة

خامساً: فرضيات للبحث

الفرضية الرئيسية الاولى توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الازمات والاداء التسويقي. ويتفرع من الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الاتية:

- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية تغيير المسار والاداء التسويقي .
- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية تفتيت الازمة والاداء التسويقي .
- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية احتواء الازمة والاداء التسويقي .
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية تفريغ الازمة والاداء التسويقي .
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية فرق عمل متخصصة والاداء التسويقي .
- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية الاحتياط التعبوي والاداء التسويقي .

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات ادارة الازمات والاداء التسويقي

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية تغيير المسار في الاداء التسويقي .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية تفتيت الازمة في الاداء التسويقي .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية احتواء الازمة في الاداء التسويقي .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية تفريغ الازمة في الاداء التسويقي .

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية استجابة فرق عمل في الاداء التسويقي .

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية فرق عمل متخصصة في الاداء التسويقي .

الفرضية الرئيسية الثالثة : هناك اختلاف في مستوى تأثير استراتيجيات ادارة الازمات على الاداء التسويقي

سادسا: حدود البحث

1- **الحدود المكانية :** تناول البحث المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة السلبيانية.

2- **الحدود الزمانية :** تمثل في مدة اعداد البحث التطبيقي في المصارف والتي بدأت بتوزيع الاستبانة واعادتها للمدة من 2/15 2019/3/2_2019/

3- **الحدود البشرية:** تمثلت بالمديرين العاملين في المصارف المبحوثة والبالغ عددهم 56 فردا.

سابعا : مجتمع وعينة البحث

تم اختيار القطاع المصرفي التجاري الخاص كميدان للبحث الحالي وبلغ عدد تلك المصارف التي تم اختيارها من قبل الباحثة (12) مصرفا في مدينة السلبيانية – اقليم كردستان العراق ولجأت الباحثة في اختيارها لهذه المصارف وذلك لعدة مبررات منها ، توقف بعض المصارف عن العمل لاسباب عدة ومنها خضوعها تحت الوصايا من قبل البنك المركزي، اوعدم التعاون والاستجابة ، مما دفع الباحثة الى حصرها ب 12 مصرفا والمبين في الجدول (1) و تم اختيار المديرين العاملين في هذه المصارف التجارية الخاصة في مدينة السلبيانية – اقليم كردستان العراق كمجتمع للبحث اما عينة البحث بلغ (56) مستجيبا.

اولا: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي عبر دراسة العلاقة ، التأثير لمتغيرات البحث.

ثانيا: اسلوب جمع البيانات والمعلومات

1- الاعتماد على المصادر العربية والاجنبية المتمثلة برسائل الماجستير والاطاريح الجامعية والدوريات والكتب ،فضلا عن الاطلاع على شبكة المعلومات (الانترنت) .

2- الاستبانة : تعد الاداة الرئيسة للحصول على البيانات والمعلومات فيما يتعلق بالجانب العملي .وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي وبتدرج (اتفق بشدة ، اتفق، محايد، لا اتفق، ولا اتفق بشدة) . والمصادر التي تم الاستفادة منها في تحديد متغيرات البحث هي كالاتي :

متغير استراتيجيات ادارة الازمات : (Cooley ,2011)، (عياصرة وبني محمد، 2008 : 90)، (الصيرفي، 2008: 101)، (ماهر، 2006 : 99) ، (الناجي، 2012 : 35) ، (Gilpin&Murphy,2008:85)، (الخضير، 2003: 304)

متغير الاداء التسويقي: (ادريسي، 2016 : 12)، (الناجي، 2012: 47)، (O Sullivan &Abela,2009:850) ، (Ambler&Kokkinaki,1997:72-85) و (O Sullivan &Abela,2007:80-93) ، (Kotler,2016:697) .

الجدول (1) يوضح اسماء المصارف التجارية وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الجدول (1) اسماء المصارف التجارية وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

ت	اسم المصرف	الموزعة	المسترجعة
1	مصرف الاقليم التجاري RBT	3	3
2	مصرف تنمية الدولي للاستثمار والتمويل	8	8
3	مصرف بيبيلوس اللبناني	3	3
4	مصرف الشرق الاوسط للاستثمار	2	2
5	مصرف المتحد للاستثمار	4	4
6	مصرف التجاري العراقي	2	2
7	مصرف المنصور للاستثمار	4	4
8	مصرف اقليم كردستان الدولي للتنمية والاستثمار	13	13
9	مصرف اربيل للاستثمار والتمويل	3	3
10	مصرف الموصل للتنمية والاستثمار	5	5
11	مصرف اشور الدولي للاستثمار	3	3
12	مصرف بيروت و البلاد العربية / BBAC	6	6
	المجموع	56	56

المصدر: من اعداد الباحثة

الجانب النظري للبحث

اولا- استراتيجيات ادارة الازمات

- مفهوم ادارة الازمة

يعد مصطلح الازمات من المفاهيم الشائعة حتى في حياتنا اليومية ، ويعود نشوء مفهوم الازمات الى العلوم الطبية حيث يرجع الى المصطلح اليوناني كرينو (Turning Point) وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها الى الاسوأ او الى الافضل خلال فترة زمنية قصيرة. (عياصرة ويني محمد، 2008 : 74) . ورغم ان مفهوم الازمات قد ظهر الى الوجود كمصطلح طبي الا انه سرعان ما انتقل الى مختلف العلوم الانسانية والاجتماعية مثل علم السياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد وعلم الادارة وذلك بعد تفشي وانتشار الازمات الاقتصادية والمالية والادارية والسياسية والاجتماعية .(عياد، 2015 : 13) .

تناول الباحثين هذا المفهوم من زوايا مختلفة منهم من عرفها بانها وضع او حالة ادراك صاحب القرار لوجود مواقف تهدد المصلحة العليا، وتتطلب السرعة في التعامل مع هذه المواقف باتخاذ قرارات جهرية.(الفضل ،علي و دوش، غسان رشاد، 2015 : 4) . ويعرفها (ابو فارة ، 2009 : 22) بانها حدث مفاجيء ولا يمكن السيطرة عليه ويهدد حياة المنظمة وفي بعض الحالات حياة الاشخاص،

ينتج عنه آثار سلبية بحسب طريقة التعامل معه. وعرف بعضهم الازمة بانها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارات ينتج عنها مواقف جديدة سلبية كانت او ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (عليوة، 2007: 9). اما Robinson عرفها بانه موقف طارئ يهدد الاهداف ذات القيمة العالية للشركة مع محدودية الوقت المتاح للاستجابة فهو يفاجيء صانع القرار بحدوث غير المتوقع ليولد مستويات عالية من الضغط على متخذي القرارات في الشركة. (Robinson, 1968:510).

الا ان الازمة لا تشمل التهديد فقط انما الفرصة للتغيير كذلك، مما يجعلها مفهوما معقدا وغنيا وجدليا ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما وهذا ما ذهب اليه مورين (Morein)، في وصفه للازمة، اعتمادا على المفهوم الجدلي الذي يجمع الفرصة والتهديد اذ توصف الازمة في نفس الوقت بتأثيرات سلبية (التشويش، وعدم التعليم، والصراع، والارباك والاجهاد المفرط الذي يقود الى تصرفات طائشة)، وتأثيرات ايجابية (تعبئة وتماسك، وتعاون، وتكيف الى البيئة، والتعلم بالتجربة). وهكذا تحول مفهوم الازمة من وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر او يؤثر في المنظمة ككل الى وجهة النظر الاستراتيجية بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الافضل او الاسوء اما " الازمة اداريا " هي موقف يواجهه متخذ القرار يفقد القدرة على السيطرة عليه او على اتجاهاته المستقبلية تتلاحق فيه الاحداث وتتشابك الاسباب بالنتائج وتغذي بعضها الآخر انها موقف غير اعتيادي جدا يهدد اعمال رسمية وصورة وعلاقات المنظمة ويضر جمهورها. (سعاد، 2017: 44).

وهناك خلط بين المفاهيم الآتية ومفهوم الازمة: (عباصرة وبني محمد، 2008: 67) (الفضل ودوش، 2015: 5)

المشكلة (Problem): هي عائق او مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى الى تحقيقه وهناك علاقة بين المشكلة والازمة فالمشكلة قد تكون تمهيد او هي سبب الازمة او ولكنها لا تكون هي الازمة بحد ذاتها.

الكارثة (Disaster): هي حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر سواء في الماديات او غير الماديات او هما معا ولا تكون الازمة في حد ذاتها وقد تكون لها اسباب طبيعية لا دخل للانسان فيها.

واشار (الفضل ودوش، 2015: 5) اضافة لما سبق الاختلافات الآتية ايضا:

الصراع (conflict): تحدث نتيجة الصراع على الموارد المحدودة والفرص المعنوية المحدودة وغالبا ما يكون ابعاد الصراع واطرافه واتجاهاته معروفة.

الحادث (Accident): وهو شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع ينقضي اثره فور اتمامه ولا يكون له صفة الامتداد، في حين ان الازمة قد تنجم عن الحادث ولكنه لا تمثل فعلا وانما تكون احدى نتائجه.

الطارئ (Contingency): وهو الحدث غير المتوقع الذي يتطلب تصرفا ومعالجة فورية.

النزاع (Dispute): وهو يعبر عن التعارض في الحقوق القانونية، وهو ليس بازمة ولكنه يؤدي الى ازمة.

الصدمة (Shock): وهو الشعور المفاجيء الحاد الناتج من حادث غير متوقع، وهو يجمع بين الغضب والذهول والخوف ومن ثم تكون الصدمة احد عوارض الازمات واحدى نتائجها.

اما مايخص ادارة الازمة هو علم حديث نسبي، نشأ في الاصل في قلب الادارة العامة للإشارة الى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة والطوارئ <https://hrdiscussion.com/hr32773.html>، وقد برزت ادارة الازمات بوصفها حقلا اكاديميا من خلال جذور اقتصادية واجتماعية وسياسية عدة، ونتيجة لذلك فان تعريف هذا المصطلح يختلف باختلاف الاكاديمي الذي يتم التعريف من خلاله (جميلة، 2018: 34). فهي تشير الى العمل الاداري المنظم للتعامل مع الازمة وبشكل مخطط دون ان يؤثر ذلك على النشاط الاعتيادي للمنظمة، فهي اذن العملية التي تتكون من مجموعة من المراحل المرتبة منطقيا، والتي يجب على الادارة المرور بها عند التعامل مع الازمة، ابتداء بالشعور باحتمالية حدوثها حتى الانتهاء منها، وذلك عكس الاعتقاد السائد لدى ادارات المنظمات بان ادارة الازمات هي نقطة مجابهة الازمات عند حدوثها وليس الاستعداد للتعامل معها قبل حدوثها (الخشالي وقطب، 2007: 22). اذن ادارة الازمة: هي عملية التخطيط الاستراتيجي للازمات من خلال استخدام ادوات علمية وعملية خلال مراحل الازمة المختلفة، لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها. (Larson & Rudwall:2010:2).

وهناك مصطلح آخر وهو ما يرمز له ب (الادارة بالازمة) Management By Crisis وهي التي تقوم على افتعالها وايجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الاداري ، فنسيان مشكلة ما يتم عندها حدوث مشكلة اكبر واشد تأثيرا بحيث يغطي على المشكلة القائمة. (عياصرة وبني محمد، 2008 : 87)

وترى الباحثة ان الشركات التي تقع في ازمة ومنها المصارف قد تحصل نتيجة ازمة مالية باختلاف الاسباب ان كانت لاسباب اقتصادية، سياسية، تغيير مفاجيء للظروف العامة ، عدم فاعلية ادارة المعلومات، سوء التخطيط، تفشي الفساد الاداري او المالي.

استراتيجيات مواجهة الازمات

توجد استراتيجيات تقليدية لمواجهة الازمات تقوم على (1- انكار الازمة 2- كبت الازمة 3- تشكيل لجان 4- تنقيس الازمة 5- القفز فوق الازمة 6- الهروب. (عياصرة وبني محمد، 2008 : 90) وهذه الاستراتيجيات تؤدي الى اخماد الازمة مؤقتا مما يقودنا الى الاستراتيجيات الحديثة للتعامل مع الازمات وهي اكثر علمية وموضوعية والتي سوف تعتمد عليها الباحثة في بحثها الحالي وتتمثل بالاتي: (الناجي، 2012 : 35) .

- 1- استراتيجية تغيير المسار changing path strategy: وهي يتم استخدامها عند التعرض الى ازمات شديدة والتي لا يمكن وقف تصاعدها ، وذلك من خلال تحويل مسارها الى مجال اخر والى شيء منتج وفعال وقد اتفق على هذا التعريف كل من (الصيرفي ، 2008 : 101)، (ماهر ، 2006 : 99) .
 - 2- استراتيجية تفتيت الازمة Crisis Fragmentation Strategy: تعتمد على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للازمة من خلال تحديد الاطارات المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم اثر الازمة لاجزاء متعددة قابلة للحل وتصلح تلك الطريقة بالازمات الضخمة والخطيرة (الخضيري، 2003 : 304) .
 - 3- استراتيجية احتواء الازمة Containment Crisis Strategy:- حصر الازمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وافقادها قوتها . وذلك خلال التركيز على الاستماع الى مطالب قوى الازمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالتنقيات والاحزاب .(عباس :2007 : 201) .
 - 4- استراتيجية تفريغ الازمة Exhausting Crisis Strategy : ان الازمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فانه وبدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الازمة ،فأساسها التعرف على اسباب الازمة سواء كانت ، دينية ، اقتصادية، او سياسية والتحاور حتى الانتهاء من اسبابها (الخضيري ، 2003 : 303) .
 - 5- استراتيجية فرق عمل متخصصة Tem work: اكثر الاساليب استخداما عندما تنتشعب الازمة وتتدخل من خلال اشراف متخصصين بالمجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية وعدم اغفال نقاطها .(ماهر ،2006 : 95) ، (Gilpin&Murphy,2008:85).
 - 6- استراتيجية الاحتياط التعبوي Reserve Mobilization Strategy: تلجأ اليه المنظمات التي تحتاج الى موارد لعمليات الانتاج وبذلك يمكننا مواجهة ازمة النقص هذه بتلك الموارد.(ماهر ،2006 : 96) (Gilpin&Murphy,2008:86) .
- وتم اضافة استراتيجيات فرق عمل متخصصة للنموذج الحالي اعتمادا على النموذج التقليدي لاهميتها في طريقة تعاملها المنظم مع الازمات، والذي اشار اليه (عياصرة وبني محمد، 2008 : 90) باستراتيجية تشكيل لجان.

ثانيا : مفهوم الاداء التسويقي وابعاده

أ- مفهوم الاداء التسويقي

يمثل الاداء "مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها ان تقابل الاهداف المخططة والموضوعة" وينظر للاداء على انه النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة (الربيعي والمحاميد وآخرون ،2014:8) .

اما ما يتعلق بالاداء التسويقي فإنه يمثل لرجال التسويق من أهم الأسس التي تحسن من أداء المنظمة ككل والذي يسمح لها القيام بالأنشطة المنوط بها ليحقق لها أهدافها (حميدي، 2015:45) .والذي يعطي صورة واضحة عن أعمال المنظمة والموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية وبيئة المهمة فحسب انما على صعيد البيئة الخارجية أيضا (البروراي و البرزنجي،2002: 6) . و يوصف بانه فعالية و كفاءة الوظيفة التسويقية في مدى تحقيق رضا الزبائن و ضمان ولائهم،(نوال،2011: 121). لذلك يمكن

القول انه يساهم في تحقيق المنظمة لاهدافها والبقاء وهذا ما يحفز المنظمات ان تسعى دوما الى تحسين وتعزيز أدائها التسويقي للوصول الى أفضل أداء ممكن وتحقيق متطلبات البقاء والاستمرار. كما ان التميز في الاداء اصبح ضرورة حتمية افرزتها متغيرات البيئة التنافسية، لذلك يعتبر مفهوم جوهرى للمنظمات (حماد، 2019: 6). اذن انه يمثل أساس نجاح الأعمال التجارية على المدى الطويل من منطلق أن بقاء المنظمة على قيد الحياة يعتمد على كفاءتها في خلق القيمة (Nwoka, 2008:23). و يعمل على تحسين الأداء المنظمي. (Kalapesi,2014:2) و تحقيق المنظمة للاهداف الموضوعية في خطة تسويقية. (Ambler,etal,2004:39).

ب- أبعاد الأداء التسويقي

تعد عملية قياس الاداء التسويقي هو المترجم الحقيقي لاداء وربحية واستمرار المنظمة (بربراوي، 2011، 60) وهي ذات ابعاد متعددة. يرى (António,2011:6) أن قياس أداء التسويق هو تقييم مدى فعالية البرامج التسويقية لتطبيق الاستراتيجية التسويقية الموصى بها، تحقيق الأهداف التسويقية، و تحقيق المستوى المطلوب من رضا الزبون.

يمكن تلخيص مقاييس الاداء التسويقي في ست مجموعات هي : (osullivan&Abela,2007:)

- 1- المقاييس المالية : وينظر الى هذه المقاييس المالية على انها مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية عى عكس المقاييس الاخرى.
- 2- مقاييس خاصة بالمنافسة : مثل حصة المنظمة في السوق وحصتها الترويجية
- 3- مقاييس خاصة بسلوك المستهلك : مثل ولاء العملاء وكسب العملاء الجدد
- 4- مقاييس خاصة بالوسطاء : مثل الاعتراف بالعلامة التجارية ونية الشراء
- 5- مقاييس خاصة بالبيع المباشر : مثل مستوى التوزيع وربحية الوسطاء ونوعية الخدمة
- 6- مقاييس خاصة بالابتكار او الابداع : مثل المنتجات الجديدة التي اطلقت والعائدات الناتجة منها

وفق ما سبق وباستناد على اكثر المقاييس فعالية واستخداما من خلال الاعتماد على تحليل دراسات كل من (Ambler&Kokkinaki,1997:72-85) و (O Sullivan &Abela,2007:80-93) و (Osullivan,Andrew,Abela:2009:843-862)

(سوف تعتمد الباحثة في بحثها الحالي الابعاد الاتية لقياس الاداء التسويقي وهي: الحصة السوقية، تطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة، عائد الاستثمار، الارباح، كسب الزبائن والاحتفاظ بهم.

1- الحصة السوقية: هي مقياس مهم للاداء وتمثل قدرة المنظمة وكفاءتها في السيطرة على السوق من خلال التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، (Kotler,2016:697). وتعتبر عن قدرة المنظمة وكفاءتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الامثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق وعلى حساب المنافسين. ويتم قياسه من خلال تحديد الحصة السوقية للمنظمة التي يجب خدمتها مقارنة مع المنافسين من نفس القطاع (بربراوي، 2011: 23).

2 - تطوير وتقديم خدمات جديدة: هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص الخدمة أو الخدمات المرافقة لها ويؤدي قطاعات سوقية مستهدفة، وتكون هذه الخدمة جديدة على المنظمة أو السوق أو الزبائن أو جميعهم معا (الربيعي والمحاميد وآخرون، 2014:8). والشئ المهم للأداء التسويقي هو معرفة توقعات الزبائن وحركاتهم وأن تكون نصب أعينهم، ومتابعة مستوى رضا الزبون عن السلع والخدمات المقدمة له، من خلال تسويق العلاقة و الشكاوي(صادق وأوسو، 2011: 105) وهذا سيؤدي الى نتائج ايجابية لأنه اذا كان الزبون مسروراً من السلعة أو الخدمة المقدمة فإنه سيخبر عدداً محدوداً من الناس بذلك، ولكن إذا كان الزبون مستاءً فإنه سيشتكي الى عدد كبير من الناس ويمكن أن تؤدي هذه الدعاية السيئة الى الإضرار بالشركة فأرضاء الزبون مؤشر جيد عن الفوائد المستقبلية للمنظمة ويجب تشجيع التغذية العكسية من الزبائن من أجل المحافظة على مستوى رضائهم. (الشيخ، 2008: 30). ومن هذا المنطلق فان تطوير وتقديم منتجات جديدة سيساهم في تحقيق الفوائد المنبثقة من رضا الزبون على المدى الطويل.

3- العائد على الاستثمار: العائد على الاستثمار والذي غالباً ما يشار إليه في عالم الأسواق المالية بالرمز "ROI" (اختصار لعبارة Return On Investment)، هو مقياس مالي يستخدم لقياس الربحية من خيار استثماري معين، أو المقارنة بين عدة خيارات استثمارية. ويقوم هذا المقياس بحساب حجم العائد من استثمار معين بالمقارنة مع كلفة هذا الاستثمار. وحسابه يتم بخصم كلفة الاستثمار من القيمة النهائية للاستثمار ثم قسمة الناتج على كلفة الاستثمار، ويتم التعبير عنه بنسبة مئوية. فلو كان على سبيل المثال، العائد على الاستثمار هو 0.24 سنقول أن العائد المحقق يبلغ 24% من الاستثمار الأولي أو باختصار $ROI = 24\%$.
<https://www.netotrade.ae>

أصبح معيار العائد على الاستثمار خلال السنين الأخيرة أحد أهم المؤشرات المالية لقياس الربحية على رؤوس الأموال، في مجالات متعددة، من المشاريع الصناعية، سوق الأسهم، سوق السندات، العقارات وحتى المنتجات المصرفية، نظراً لسهولة حسابه ومنحه لصورة واضحة عن ربحية أي استثمار قد يفهمها أي مستثمر مهما كان نوعه.

يقوم معيار العائد على الاستثمار بالإجابة عن الأسئلة التالية <https://www.netotrade.ae> :

على ماذا سنحصل مقابل المبلغ الذي سنستثمره؟

هل سيكون العائد أعلى من كلفة الاستثمار؟

هل يستحق العائد المنتظر الكلفة التي ستفق من أجله؟

ما هي الربحية الصافية التي سيدرها الاستثمار؟

4- الارباح الموزعة : تعد سياسة توزيع الارباح من القرارات المالية الاستراتيجية المهمة في الشركة وتخضع الى اعتبارات عديدة في تحديدها ، اذ ان هنالك العديد من النظريات التي حاولت تفسير سلوك المستثمرين تجاه سياسة توزيع الارباح وقد اختلفت هذه النظريات بين مؤيدة وحيادية تجاه اثر سياسة توزيعات ارباح السهم على قيمة الشركة. كذلك تعد سياسة توزيع الارباح من اكثر الموضوعات التي تم بحثها في مجال التمويل (مشكور وصادق، 2018: 1) . وهي العامل الرئيسي الذي يعتمد عليه المساهمون والمستثمرون من اجل تقييم سعر سهم الشركة في السوق (حداد، 2014: 299) . وهي ذلك الجزء من ارباح الشركة الذي يوزع على مساهميها ويعتبر بمثابة مكافأة للمساهمين مقابل استثمار اموالهم في شراء اسهم الشركة. (الهواري، 1980: 5). ان معرفة حجم الارباح واتجاهها في المستقبل هو جانب هام في التأثير على سياسة توزيع الارباح ، ومن الملاحظ ان ثبات معدل ربح الشركة نسبياً يشجع على ان توزع نسبة مرتفعة لانها تستطيع ان تتنبأ باريابها المستقبلية ، اما اذا كان معدل الربح غير مستقر عند ذاك لا يمكن التنبؤ به فان ذلك يشجع الشركة على ان تحتفظ بجزء كبير من ارباحها الحالية من اجل الاحتفاظ بمستوى معين للتوزيع في حالة انخفاض الارباح . (الهواري، 1980:12).

5- كسب الزبائن والاحتفاظ بهم: ويقصد بها ان المنظمات الحالية تسعى جاهدة الى جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن باستخدام طرق واساليب واستراتيجيات عديدة لجذبهم والاحتفاظ بهم وهي الان بصدد التركيز على فلسفة راس المال الزبوني.

(الجانب الميداني للبحث) وصف العينة وتشخيص متغيرات الدراسة وأهميتها :

المحور الأول: وصف سمات العينة

1- **الجنس** : يتضح من الجدول رقم (2) أن غالبية الافراد المستجيبين هم من الاناث حيث بلغت 60.7% من مجموع المبحوثين وهذا يعني ان هناك رغبة من قبل الاناث للعمل في مجال المصارف و.

الجدول (2) " توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس "

الفئة	العدد	النسبة المئوية
ذكر	22	39.3%
أنثى	34	60.7%
المجموع	56	100

المصدر/ من اعداد الباحثة

2- **العمر** : تشير بيانات الجدول (3) أن ما نسبته (48.2) من مجتمع البحث تراوحت اعمارهم ما بين (31-40) سنة، وهذا يدل على التركيز على توافر عنصر الشباب للعمل في المصارف.

الجدول (3) " توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للعمر "

الفئة	العدد	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنوات	18	32.1%
من 31 الى 40 سنوات	27	48.2%
من 41 الى 50 سنوات	7	12.5%
اكثر من 50 سنة	4	7.1%
المجموع	56	100

المصدر/ من اعداد الباحثة

3- **المؤهل العلمي**: تشير بيانات الجدول (4) أن ما نسبته (48.2) من مجتمع البحث (44.6) هم من حملة شهادة البكالوريوس ، وما نسبته (5.4) هم من حملة الدراسات العليا وهذا يشير لا يزال هناك ضعف في اعتماد مؤهلات شهادات عليا(ماجستير ،دكتوراه) من قبل المصارف.

الجدول (4) " توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي "

الفئة	العدد	النسبة المئوية
إعدادية	10	17.9%
دبلوم فني	18	32.1%
بكالوريوس	25	44.6%
دراسات عليا	3	5.4%
المجموع	56	100

المصدر/ من اعداد الباحثة

4- سنوات الخدمة: تشير بيانات الجدول رقم (5) أن سنوات الخدمة (من 6 الى 10 سنوات) من عينة الدراسة جاءت في المرتبة الأولى ، ثم في المرتبة الاخيرة جاءت سنوات الخدمة (اكثر من 10 سنوات) بنسبة (26.8%)

الجدول (5) " توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة "

الفئة	العدد	النسبة المئوية
من 1 الى 5 سنوات	18	32.1%
من 6 الى 10 سنوات	23	41.1%
اكثر من 10 سنوات	15	26.8%
المجموع	56	100

المصدر/ من اعداد الباحثة

5- دورات تدريبية في مجال ادارة الازمات : تشير بيانات الجدول رقم (6) أن دورات تدريبية في مجال ادارة الازمات (ولا دورة) جاءت في المرتبة الأولى وبما نسبته (94.6%)، اما (دورة واحدة) جاءت بنسبة (3.6%) . مما يشير بوجود عدم الأهتمام بالدورات المتخصصة بالازمات.

الجدول (6) " توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للدورات التدريبية في مجال ادارة الازمات "

الفئة	العدد	النسبة المئوية
دورة واحدة	2	3.6%
دورتان	1	1.8%
ولا دورة	53	94.6%
المجموع	56	100

المصدر/ من اعداد الباحثة

المحور الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث.

اولاً: وصف متغير استراتيجيات ادارة الازمة : نحاول في هذه الفقرة وصف اراء المستجيبين لعينة المصارف تجاه متغير استراتيجيات ادارة الازمة ومن خلال ابعادها وكالاتي.

1- وصف استراتيجية تغيير المسار: يتضح من الجدول(7) ان اجابات افراد العينة تجاه العبارات (x1-x4) حقق مستوى اهمية عالية قدرها (79.5 %) بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري 0.88 و معامل اختلاف (22.38%) و ومن اكثر الفقرات التي اغنت هذا البعد هي فقرة (1X) و فقرة (X2) حيث بلغ الوسط الحسابي لهما (4.09) (4.04) و بانحراف معياري بلغ (0.88)، (0.81) ومعامل اختلاف (21.52 %) (20.05) و اهمية نسبية بلغت (81.8%) (80.8) . حيث ان (83.9 %) يوافقون على ان المصارف تحاول ان تستخدم طرق متعددة لتقليل المخاطر وكذلك (83.9 %) من المشاركين يوافقون على (ان الازمات الاقتصادية السابقة اثرت على مسار اداء عمل المصرف) , بينما حصلت الفقرة (X4) والتي تنص (ارى ان استراتيجية تحويل اهتمام الزبائن باتجاه اخر مختلف عن الازمة تحقق نتائج ايجابية). على ادنى مستوى من الاهمية بلغ (75.8 %) ووسط حسابي (3.79) و بانحراف معياري بلغ (0.95) و اعلى معامل اختلاف بلغ (25.07 %) .

الجدول (7) وصف متغير (استراتيجية تغيير المسار)

المحور	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %	النتيجة
		1	2	3	4	5	Mean	S.D	C.V		
X1	التكرار	2	0	7	29	18	4.09	0.88	21.52	81.8	اتفق
	%	3.6	0	12.5	51.8	32.1					
X2	التكرار	0	4	5	32	15	4.04	0.81	20.05	80.8	اتفق
	%	0	7.1	8.9	57.1	26.8					
X3	التكرار	1	5	4	35	11	3.89	0.89	22.88	77.8	اتفق
	%	1.8	8.9	7.1	62.5	19.6					
X4	التكرار	1	6	8	30	11	3.79	0.95	25.07	75.8	اتفق
	%	1.8	10.7	14.3	53.6	19.6					
التكرار الكلي		4	15	24	126	55	3.95	0.88	22.38	79.05	اتفق
معدل النسبة المئوية		1.79	6.70	10.71	56.25	24.55					

* توضيح مقاييس ليكرات الخماسي: (من 1-1.79 لا اتفق بشدة)، (من 1.80-2.59 لا اتفق)، (من 2.60-3.39 محايد)، (من 3.40-4.19 اتفق)، (من 4.20-5 اتفق بشدة).

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss

2- استراتيجية تفتيت الازمة

يتضح من الجدول (8) ان اجابات افراد العينة تجاه العبارات (x5-x8) حقق مستوى اهمية عالية قدرها (81.65%) بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.90) معامل اختلاف (22.19) و من اكثر الفقرات التي اغنت هذا البعد هي فقرة (x6) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.26) و بانحراف معياري بلغ (0.79) ومعامل اختلاف (18.54) و اهمية نسبية بلغت (85.2) . حيث ان (85.8%) من المشاركين يوافقون على (يجمع مصرفنا معلومات كافية عن طبيعة الازمات التي تتعرض لها)، بينما حصلت الفقرة (x12) والتي تنص (ارى ان استراتيجية تجزئة الازمة الى ازمات صغيرة لحل الازمات التي يتعرض لها المصرف هي الافضل). على ادنى مستوى من الاهمية بلغ (78.2) ووسط حسابي (3.91) و بانحراف معياري بلغ (1.03) و اعلى معامل اختلاف بلغ (26.34) .

الجدول (8) وصف متغير (استراتيجية تفتيت الازمة)

المحور	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %	النتيجة
		1	2	3	4	5	Mean	S.D	C.V		
5X	التكرار	1	2	2	37	14	4.09	0.77	18.83	81.8	اتفق
	%	1.8	3.6	3.6	66.1	25					
6X	التكرار	0	2	6	24	24	4.26	0.79	18.54	85.2	اتفق بشدة
	%	0	3.6	10.7	42.9	42.9					
7X	التكرار	1	4	9	18	24	4.07	1.02	25.06	81.4	اتفق
	%	1.8	7.1	16.1	32.1	42.9					
8X	التكرار	2	4	8	25	17	3.91	1.03	26.34	78.2	اتفق
	%	3.6	7.1	14.3	44.6	30.4					
التكرار الكلي		4	12	25	104	79	4.08	0.90	22.19	81.65	اتفق
معدل النسبة المئوية		1.79	5.36	11.16	46.43	35.27					
* توضيح مقاييس ليكارت الخماسي : (من 1-1.79 لا اتفق بشدة)، (من 1.80-2.59 لا اتفق)، (من 2.60-3.39 محايد)، (من 3.40-4.19 اتفق)، (من 4.20-5 اتفق بشدة).											

* توضيح مقاييس ليكرت الخماسي: (من 1-1.79 لا اتفاق بشدة)، (من 2.59-1.80 لا اتفاق)، (من 3.39-2.60 محايد)، (من 4.19-3.40 اتفاق)، (من 5-4.20 اتفاق بشدة).

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss

3- استراتيجية احتواء الازمة

يتضح من الجدول (9) ان اجابات افراد العينة تجاه العبارات (x9-x12) حقق مستوى اهمية عالية قدرها (80%) بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.87) معامل اختلاف (21.83) و ومن اكثر الفقرات التي اغنت هذا البعد هي فقرة (x9) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.14) و بانحراف معياري بلغ (0.7) ومعامل اختلاف (16.91) و اهمية نسبية بلغت (82.8). حيث ان (85.8%) من المشاركين يوافقون على (يتعاون كادرنا الوظيفي فيما بينهم على السيطرة و احتواء الازمة)، بينما حصلت الفقرة (x11) والتي تنص (يعتمد مصرفنا على التفاوض مع الاطراف المسببة للازمة لاحتوائها). على ادنى مستوى من الاهمية بلغ (74.6) ووسط حسابي (3.73) و بانحراف معياري بلغ (1.04) و اعلى معامل اختلاف بلغ (27.88).

الجدول (9) وصف متغير (استراتيجية احتواء الازمة)

النتيجة	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	المحور
		C.V	S.D	Mean	5	4	3	2	1		
اتفق	82.8	16.91	0.7	4.14	17	31	7	1	0	التكرار	X9
					30.4	55.4	12.5	1.8	0	%	
اتفق	81.8	22.98	0.94	4.09	18	32	1	3	2	التكرار	X10
					32.1	57.1	1.8	5.4	3.6	%	
اتفق	74.6	27.88	1.04	3.73	13	24	12	5	2	التكرار	X11
					23.2	42.9	21.4	8.9	3.6	%	
اتفق	80.8	19.55	0.79	4.04	15	31	7	3	0	التكرار	X12
					26.8	55.4	12.5	5.4	0	%	
اتفق	80	21.83	0.87	4.00	63	118	27	12	4	التكرار الكلي	معدل النسبة المئوية
					28.13	52.68	12.05	5.36	1.79		
* توضيح مقاييس ليكارت الخماسي: (من 1-1.79 لا اتفق بشدة),(من 1.80-2.59 لا اتفق),(من 2.60-3.39 محايد),(من 3.40-4.19 اتفق),(من 4.20-5 اتفق بشدة).											

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss

4- استراتيجية تفريغ الازمة

يتضح من الجدول (10) ان اجابات افراد العينة تجاه العبارات (x13-x16) حقق مستوى اهمية عالية قدرها (76.3%) بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.98) معامل اختلاف (25.83%) ومن اكثر الفقرات التي اغنت هذا البعد هي فقرة (x14) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.25) وانحراف معياري بلغ (0.88) ومعامل اختلاف (20.71%) واهمية نسبية بلغت (85%) . حيث ان (87.5%) من المشاركين يوافقون على (يعمل مصرفنا على تحليل مضمون الازمة لتسهيل عملية معالجتها) , بينما حصلت الفقرة (X13) والتي تنص (يعلن مصرفنا للجمهور بوجود الازمات حال حدوثها). على ادنى مستوى من الاهمية بلغ (71.4%) ووسط حسابي (3.57) وانحراف معياري بلغ (1.02) واعلى معامل اختلاف بلغ (28.57%) .

الجدول (10) وصف متغير (استراتيجية تفريغ الازمة)

المحور	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %	النتيجة
		1	2	3	4	5	Mean	S.D	C.V		
X13	التكرار	2	5	19	19	11	3.57	1.02	28.57	71.4	اتفق
	%	3.6	8.9	33.9	33.9	19.6					
X14	التكرار	1	2	4	24	25	4.25	0.88	20.71	85	اتفق بشدة
	%	1.8	3.6	7.1	42.9	44.6					
X15	التكرار	1	5	17	19	14	3.71	1.00	26.95	74.2	اتفق
	%	1.8	8.9	30.4	33.9	25					
X16	التكرار	2	4	14	23	13	3.73	1.01	27.08	74.6	اتفق
	%	3.6	7.1	25	41.1	23.2					
التكرار الكلي		6	16	54	85	63	3.82	0.98	25.83	76.3	اتفق
معدل النسبة المئوية		2.68	7.14	24.11	37.95	28.13					

* توضيح مقاييس ليكرت الخماسي: (من 1-1.79 لا اتفق بشدة)، (من 1.80-2.59 لا اتفق)، (من 2.60-3.39 محايد)، (من 3.40-4.19 اتفق)، (من 4.20-5 اتفق بشدة).

2- عرض نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول المتغير المستقل (استراتيجية معالجة سبب الازمة)

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss

5- استراتيجية فرق عمل متخصصة

يتضح من الجدول (11) ان اجابات افراد العينة تجاه العبارات (x13-x20) حقق مستوى اهمية عالية قدرها (81%) بوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.81) معامل اختلاف (19.90) و ومن اكثر الفقرات التي اغنت هذا البعد هي فقرة (x17) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.13) و بانحراف معياري بلغ (0.87) ومعامل اختلاف (21.55) و اهمية نسبية بلغت (82.6) . حيث ان (78.6%) من المشاركين يوافقون على (يؤمن مصرفنا فرق متخصصة لاحتواء الازمات) , بينما حصلت الفقرة (x18) والتي تنص (يقوم مصرفنا بتعريف اعمال ومهام فرق الازمة للعاملين في المصرف عند تشكيلها). على ادنى مستوى من الاهمية بلغ (79) ووسط حسابي (3.95) و بانحراف معياري بلغ (0.92) و اعلى معامل اختلاف بلغ (23.29) .

الجدول (11) وصف متغير (استراتيجية فرق عمل متخصصة)

المحور	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %	النتيجة
		1	2	3	4	5	Mean	S.D	C.V		
X17	التكرار	1	3	4	28	20	4.13	0.89	21.55	82.6	اتفق
	%	1.8	5.4	7.1	50	35.7					
X18	التكرار	1	4	7	29	15	3.95	0.92	23.29	79	اتفق
	%	1.8	7.1	12.5	51.8	26.8					
X19	التكرار	0	1	11	31	13	4	0.71	17.75	80	اتفق
	%	0	1.8	19.6	55.4	23.2					
X20	التكرار	0	0	10	28	18	4.12	0.7	16.99	82.4	اتفق
	%	0	0	17.9	50	32.1					
التكرار الكلي		2	8	32	116	66	4.05	0.81	19.90	81	اتفق
معدل النسبة المئوية		0.89	3.57	14.29	51.79	29.46					

* توضيح مقاييس ليكرات الخماسي: (من 1-1.79 لا اتفق بشدة)، (من 1.80-2.59 لا اتفق)، (من 2.60-3.39 محايد)، (من 3.40-4.19 اتفق)، (من 4.20-5 اتفق بشدة).

المصدر/ نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss

6- استراتيجية الاحتياط التعبوي

يتضح من الجدول (12) ان اجابات افراد العينة تجاه العبارات (x21-24) حقق مستوى اهمية عالية قدرها (77.8%) بوسط حسابي (3.89%) وانحراف معياري (1.01) معامل اختلاف (28.25) ومن اكثر الفقرات التي اغنت هذا البعد هي فقرة (x22) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.95) و بانحراف معياري بلغ (0.94) ومعامل اختلاف (23.80) و اهمية نسبية بلغت (79%) . حيث ان (73.3%) من المشاركين يوافقون على (يوفر مصرفنا مخزون احتياطي من الامكانيات اللازمة لمواجهة معظم الازمات الادارية و المالية) , بينما حصلت الفقرة (x23) والتي تنص (يضمن مصرفنا الاحتياطات اللازمة من معظم الموارد هي بهدف الابقاء على جودة منتجاتها). على ادنى مستوى من الاهمية بلغ (76.4) ووسط حسابي (3.82) و بانحراف معياري بلغ (1.11) و اعلى معامل اختلاف بلغ (29.06) .

الجدول (12) وصف متغير (استراتيجية الاحتياط التعبوي)

المحور	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %	النتيجة
		1	2	3	4	5	Mean	S.D	C.V		
X21	التكرار	3	3	6	27	17	3.93	1.06	26.97	78.6	اتفق
	%	5.4	5.4	10.7	48.2	30.4					
X22	التكرار	1	3	11	24	17	3.95	0.94	23.80	79	اتفق
	%	1.8	5.4	19.6	42.9	30.4					
X23	التكرار	4	3	7	27	15	3.82	1.11	29.06	76.4	اتفق
	%	7.1	5.4	12.5	48.2	26.8					
X24	التكرار	6	4	2	24	20	3.86	1.28	33.16	77.2	افق
	%	10.7	7.1	3.6	42.9	35.7					
	التكرار الكلي	14	13	26	102	69	3.89	1.10	28.25	77.8	اتفق
	معدل النسبة المئوية	6.25	5.80	11.61	45.54	30.80					

* توضيح مقاييس ليكرت الخماسي: (من 1-1.79 لا اتفق بشدة)، (من 1.80-2.59 لا اتفق)، (من 2.60-3.39 محايد)، (من 3.40-4.19 اتفق)، (من 4.20-5 اتفق بشدة).

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss

المحور الثاني: وصف متغير الاداء التسويقي

نحاول في هذه الفقرة وصف اراء المستجيبين لعينة المصارف تجاه متغير الاداء التسويقي يتضح من الجدول (13) ان اجابات افراد العينة تجاه العبارات (y1-y5) حقق مستوى اهمية عالية قدرها (80.76%) بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.83%) و معامل اختلاف (20.56%) و ومن اكثر الفقرات التي اغنت هذا البعد هي فقرة (y4) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.16%) و بانحراف معياري بلغ (0.73%) ومعامل اختلاف (17.55%) و اهمية نسبية بلغت (83.2%). حيث ان (83.9%) من المشاركين يوافقون على (يسعى مصرفنا على تطوير و تقديم خدمات جديدة رغم الازمات التي يمر بها القطاع المصرفي في نتيجة الظروف العامة المحيطة) , بينما حصلت الفقرة (Y3) والتي تنص (يحقق مصرفنا عائد على الاستثمار اعلى من المصارف الاخرى رغم الازمات التي يتعرض لها القطاع المصرفي نتيجة الظروف العامة المحيطة). على ادنى مستوى من الاهمية بلغ (77.8%) ووسط حسابي (3.87) و بانحراف معياري بلغ (0.92%) واعلى معامل اختلاف بلغ (23.65%).

جدول (13) وصف متغير (الاداء التسويقي)

المحور	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %	النتيجة
		1	2	3	4	5	Mean	S.D	C.V		
Y1	التكرار	0	3	7	26	20	4.13	0.83	20.10	82.6	اتفق
	%	0	5.4	12.5	46.4	35.7					
Y2	التكرار	0	2	9	29	16	4.05	0.77	19.01	81	اتفق
	%	0	3.6	16.1	51.8	28.6					
Y3	التكرار	1	1	13	28	13	3.89	0.92	23.65	77.8	اتفق
	%	1.8	1.8	23.2	50	23.2					
Y4	التكرار	0	1	8	28	19	4.16	0.73	17.55	83.2	اتفق
	%	0	1.8	14.3	50	33.9					
Y5	التكرار	1	4	5	32	14	3.96	0.89	22.47	79.2	اتفق
	%	1.8	7.1	8.9	57.1	25					
	التكرار الكلي	2	11	42	143	82	4.04	0.83	20.56	80.76	اتفق
	معدل النسبة المئوية	0.71	3.93	15	51.07	29.29					

* توضيح مقاييس ليكارت الخماسي: (من 1-1.79 لا اتفق بشدة)، (من 1.80-2.59 لا اتفق)، (من 2.60-3.39 محايد)، (من 3.40-4.19 اتفق)، (من 4.20-5 اتفق بشدة).

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss

الفقرة الثالثة: اختبار فرضيات الارتباط : تتناول هذه الفقرة علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين متغيرات البحث

تشير الفرضية الرئيسية الاولى إلى انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الازمة والاداء التسويقي . ومن خلال الجدول (14) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بينهما كانت (0.802) عند مستوى معنوي (0.05) إذ بلغ قيمته (0.000) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.05) وهذا يعني انه دالة احصائية، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الاولى. وقد تفرعت عن الفرضية الرئيسية الاولى فرضيات فرعية اخرى وهي كالآتي:

تم تحليل علاقات الارتباط بين المتغير التابع وكل بعد من ابعاد المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة الازمة) والمتمثلة في (استراتيجية تغيير المسار، استراتيجية تفتيت الازمة، استراتيجية احتواء الازمة، استراتيجية تفريغ الازمة، استراتيجية فرق متخصصة، استراتيجية الاحتياط التعبوي) ويوضح الجدول (14) نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغير التابع وكل بعد من ابعاد المتغير المستقل منفردة وكالاتي:

تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الاداء التسويقي و بعد استراتيجية تغيير المسار والذي يساوي (0.766) وان القيمة الدلالة تساوي (0.000) وهي اقل من دلالة (0.05) وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة مدى بين استراتيجية تغيير المسار و الاداء التسويقي.

تشير الفرضية الفرعية الثانية إلى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد استراتيجية تفتيت الازمة والاداء التسويقي ويوضح الجدول (13) بأن قيمة معامل الارتباط بين الاداء التسويقي و بعد استراتيجية تفتيت الازمة تساوي (0.679) عند مستوى معنوي (0.05) إذ بلغ (0.001) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.05) وهذا يعني انه دالة احصائية و انه يوجد ارتباط قوي نسبيا بين المتغير التابع للبحث و البعد الحالي للمتغير المستقل استراتيجية تفتيت الازمة، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى.

-تشير الفرضية الفرعية الثالثة إلى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد استراتيجية احتواء الازمة والاداء التسويقي، ويوضح الجدول (13) بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.727) عند مستوى معنوي (0.05) إذ بلغ (0.000) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته اقل من (0.05) وهذا يعني انه دالة احصائية و انه يوجد ارتباط معنوي بينهما، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى.

تشير الفرضية الفرعية الرابعة إلى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية تفريغ الازمة والاداء التسويقي وأن قيمة معامل الارتباط بين بعد استراتيجية تفريغ الازمة والاداء التسويقي تساوي (0.795) عند مستوى معنوي (0.05) إذ بلغ (0.000) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته اقل من (0.05) وهذا يعني انه دالة احصائية و انه يوجد ارتباط قوي نسبيا بين المتغير التابع للبحث و البعد الحالي للمتغير المستقل استراتيجية تفريغ الازمة، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى.

-تشير الفرضية الفرعية الخامسة إلى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد استراتيجية فرق عمل متخصصة والاداء التسويقي، ويوضح الجدول (13) بأن قيمة معامل الارتباط بي تساوي (0.693) عند مستوى معنوي (0.05) إذ بلغ (0.001) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته اقل من (0.05) وهذا يعني انه دالة احصائية و انه يوجد ارتباط قوي نسبيا بين المتغير التابع للبحث و البعد الحالي للمتغير المستقل استراتيجية فرق الازمات، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الاولى.

-تشير الفرضية الفرعية السادسة إلى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين وبعد استراتيجية الاحتياط التعبوي والاداء التسويقي، ويوضح الجدول (13) بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.713) عند مستوى معنوي (0.05) إذ بلغ (0.000) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته اقل من (0.05) وهذا يعني انه دالة احصائية و انه يوجد ارتباط بين متغيري البحث، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (14) علاقة بين استراتيجيات ادارة الازمة والاداء التسويقي

ت	البعد	الاداء التسويقي	
		الارتباط	الدالة الاحصائية. Sig.
	استراتيجيات ادارة الازمة	0.802	0.000
1	بعد : استراتيجيات تغيير المسار	0.766	0.000
2	بعد : استراتيجية تفتيت الازمة	0.679	0.000
3	بعد : استراتيجية احتواء الازمة	0.727	0.001
4	بعد : استراتيجية تفريغ الازمة	0.795	0.000
5	بعد : استراتيجية فرق عمل متخصصة	0.693	0.001
6	بعد : استراتيجية الاحتياط التعبوي	0.713	0.000

الفقرة الرابعة: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث واختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

أ- يوضح الجدول (15) علاقات الانحدار وقيم معامل بيتا و تربيع قيمة الارتباط و قيم توزيعي F و T من المتغير المستقل والتابع من ناحية، ويمكن اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية " يوجد تأثير معنوي لمتغير استراتيجيات ادارة الازمة على الاداء التسويقي" حيث يتضح من الجدول (15) وجود تأثير معنوي لمتغير استراتيجيات ادارة الازمة كمتغير مستقل على الاداء التسويقي باعتبارها متغيراً تابعاً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (97.4) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (9.789) عند درجتي حرية (1 و 54) ضمن مستوى معنوية (0.00) وبمعامل تحديد (R2) قدره (64.3%) وهذا يشير الى الإختلافات المفسرة في الاداء التسويقي فقط تفسرها استراتيجيات ادارة الازمة و معالمها ويعود الباقي (35.7%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً.

الجدول (15) تحليل تأثير استراتيجيات ادارة الازمة في الاداء التسويقي

نموذج Model	قيم معاملات غير قياسية		اختبار T	الدالة	معامل تحديد R ²	درجة الحرية	قيمة F
	المعاملات B	الخطا المعياري S.E					
ثابت	0.390	0.374	2.043	0.0302	0.643	1	97.4
استراتيجيات ادارة الازمة	0.909	0.092	9.869	0.00		54	Sig 0.00

يوضح الجدول (16) تأثير كل استراتيجية لادارة الازمات المتمثلة ب (استراتيجية تغيير المسار و استراتيجية تفتيت الازمة و استراتيجية احتواء الازمة و استراتيجية تفريغ الازمة و استراتيجية فرق متخصصة و استراتيجية الاحتياط التعبوي) على الاداء التسويقي

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية لاستراتيجيات ادارة الازمات المتمثلة ب (استراتيجية تغيير المسار، استراتيجية تفتيت الازمة، استراتيجية احتواء الازمة، استراتيجية فرق متخصصة، استراتيجية الاحتياط التعبوي) على الاداء التسويقي.

اذ بلغ معامل الارتباط R (0.86) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) اما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.74) اي ان ما قيمته (74%) من التغيرات في الاداء التسويقي ناتج عن التغير في استراتيجيات ادارة الازمات المتمثلة ب(تغيير المسار و استراتيجية تفتيت الازمة و استراتيجية احتواء الازمة و استراتيجية تفريغ الازمة و استراتيجية فرق متخصصة و استراتيجية الاحتياط التعبوي) ويرجع الباقي وقدرها (26%) الى متغيرات عشوائية، كما بلغت درجة تأثير كل استراتيجية لادارة الازمات على الاداء التسويقي هي كالآتي :-

تغيير المسار B1=0.284 ، استراتيجية تفتيت الازمة B3=0.098 ، استراتيجية احتواء الازمة B4=0.194 استراتيجية تفريغ الازمة B2=0.270 ، استراتيجية فرق متخصصة B5=0.001 ، استراتيجية الاحتياط التعبوي B6=0.234 ، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالاستراتيجيات هذه يؤدي الى زيادة في الاداء التسويقي بالقيم المذكورة هذه ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (33.057) وهي دالة عند مستوى (0.05) وهذا يؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة احصائية في استراتيجيات تغيير المسار و استراتيجية تفتيت الازمة و استراتيجية احتواء الازمة و استراتيجية فرق متخصصة و استراتيجية الاحتياط التعبوي على الاداء التسويقي) عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (16) تحليل تأثير كل استراتيجية لادارة الازمات على (الاداء التسويقي)

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig.	T	الخطا المعياري	B	البيان	درجة الحرية D.f	مستوى الدلالة Sig.F	F	معامل الارتباط R	
0.053	1.998	0.33	0.198	ثابت	6	0.00	33.057	0.74	0.86
0.024	2.336	0.122	0.284	استراتيجيات تغيير المسار					
0.055	1.875	0.112	0.098	استراتيجية تفتيت الازمة					
0.44	2.065	0.094	0.194	استراتيجية احتواء الازمة					
0.009	2.718	0.99	0.270	استراتيجية تفريغ الازمة					
0.045	2.013	0.112	0.001	استراتيجية فرق متخصصة					
0.004	3.020	0.078	0.234	استراتيجية الاحتياط التعبوي	49				
					55				

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- 1- وجود اختلافات في مستوى اهمية استراتيجيات ادارة الازمات في المصارف التجارية الخاصة في مدينة السليمانية.
- 2- اظهرت النتائج بانه توجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات ادارة الازمات المتمثلة ب(تغيير المسار ، تفتيت الازمة، احتواء الازمة تفريغ الازمة ، فرق عمل متخصصة، الاحتياط التعبوي) والاداء التسويقي المتمثلة ب(الحصة السوقية، توزيع الارباح، عائد على الاستثمار، تطوير وتقديم خدمات جديدة، كسب الزبائن والاحتفاظ بهم).
- 3- اظهرت النتائج وجود تأثير لاستراتيجيات ادارة الازمات في الاداء التسويقي .
- 4- تحاول المصارف المبحوثة في مدينة السليمانية اتباع استراتيجيات لادارة الازمات وان كانت ليس بشكل علمي واكاديمي .
- 5- اظهرت النتائج هناك تباين في درجة تأثير استراتيجيات ادارة الازمة في الاداء التسويقي .
- 6- تبين وجود ضعف كبير جدا في مستوى مشاركة المستجيبين من المديرين للمصارف المبحوثة في الدورات التدريبية الخاصة بالازمات، مما ينعكس في صعوبة التعامل مع الازمات.
- 7- تبين النتائج ان المصارف تعاني من ضعف اعتماد الشهادات العليا في تولي المناصب الادارية العليا.

ثانيا: التوصيات

- 1- ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار اولويات تأثير استراتيجيات ادارة الازمات في الاداء التسويقي بغية الحصول على تأثير فاعل لهذين المتغيرين.
- 2- يوصي البحث ادارات المصارف المبحوثة في مدينة السليمانية – اقليم كردستان العراق بتعزيز استراتيجياتها لادارة الازمات بشكل علمي واكاديمي بغية الاستفادة من نتائجها في تقليل اثارها السلبية على المصارف والاستمرار في نشاطاتها المصرفية.
- 3- ضرورة العمل على زيادة مهارات العاملين في طرق واساليب التعامل مع الازمات لمواجهة او التقليل من مخاطرها .
- 4- تكوين وحدة في المصارف متخصصة في ادارة الازمات واعتماد نظم متطورة تبحث فيها قبل واثناء وبعد حدوث الازمات للاستفادة منها في تشخيص ومعالجة الخلل في نشاطاتها.
- 5- ضرورة تبني المنظمات في العراق واطليم كردستان بالذات برامج تدريبية خاصة تتعلق بادارة الازمات لعدم وجود هكذا برامج في منظماتنا بشكل عام والمصارف بشكل خاص.
- 6- اعتماد استراتيجيات حديثة للتعامل مع الازمات .
- 7- تشجيع تعيين اصحاب الشهادات العليا وذوي الخبرة لدعم عملية ادارة الازمات ومن خلال تقديم امتيازات لهم.

المصادر العربية

- 1- ابو فارة، يوسف احمد، (2009) *ادارة الازمات* مدخل متكامل، ط(1)، عمان، اثناء للنشر.
- 2- بربراي، نضال محمود (2011)، *واقع ثقافة الابداع وعلاقته بالاداء التسويقي لشركات الادوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والاطباء في الضفة الغربية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- 3- البروارى، نزار عبد المجيد رشيد والبرزنجي، احمد محمد فهمي (2002) *مبادئ التسويق الحديث*، دار الماهج، الطبعة الثالثة، عمان الاردن.
- 4- جميلة، دهاني، (2018)، *اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمات*، دراسة حالة، ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سعيدة، رسالة ماجستير، جامعة سعيدة،
- 5- الهواري، سيد (1980) / *الاستثمار والتمويل*، مكتبة عين شمس، مصر، القاهرة،
- 6- سعاد، خالدي (2017)، *دور العلاقات العامة في ادارة الازمات في العالم العربي / ازمة الربيع العربي* أنموذج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاسلامية والعلوم الانسانية، جامعة وهران.
- 7- حسين، هاشم حسن، (2008) / *العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الارباح في الشركات المساهمة* / كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة / العدد السابع عشر، ايار، 5.
- 8- حميدي، عبد الرزاق (2015)، *دور الاتصالات التسويقية في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة* دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع البويرة. رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 9- حماد، آدم يعقوب أبكر (2019)، *أثر الاعلان الالكتروني على الاداء التسويقي للمصارف* "دراسة على عينة من المصارف العاملة بولاية شمال كردفان. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، Vol 20.2.
- 10- حداد، فايز سليم (2014) *الادارة المالية*، ط 4، دار الحامد، عمان، الاردن.
- 11- الربيعي، ليث سلمان والمحاميد، اسعود محمد أشيخلي، أسامة سمير، واخرون (2014)، *أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي*، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2.
- 12- عياد، لؤي سليم (2015) *اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الازمات على الاداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- 13- عياصرة، معن محمود وبني محمد، مروان محمد (2008)، *ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 14- عليوة، السيد (2007)، *ادارة الوقت والازمات والادارة*، دار الامين، القاهرة.
- 15- عباس، صلاح (2007) *ادارة الازمات في المنشآت التجارية*، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- 16- ماهر، احمد (2006) *ادارة الازمات*، الاسكندرية، الدار الجامعة.
- 17- الفضل، علي و دوش، غسان رشاد (2015) *ادارة الازمة ومكونات المنظمة – دراسة حالة في واقعة الطف/ الطف / مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، السنة الحادية عشر، المجلد العاشر – العدد الثالث والثلاثون.
- 18- الناجي، فهد علي، (2012)، *اثر استراتيجيات ادارة الازمة الحديثة في الاداء التسويقي*، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، جامعة الشرق الاوسط.
- 19- الغزبواي، علاء و عبد العظيم، محمد، و إيمان، شقير، (2007) *"التسويق المعاصر"*، الدار الجامعية، القاهرة- مصر.
- 20- الخضير، محسن احمد (2003)، *ادارة الازمات* : علم امتلاك القوة في اشد لحظات الضعف، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- 21- الخشالي، شاكرا جبار الله و القطب، محي الدين (2007) *فاعلية نظم المعلومات الادارية واثرها في ادارة الازمات / دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية*، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 3، العدد
- 22- مشكور، سعود جايد و صادق، زهور عبد السلام (2018) *العلاقة بين سياسة توزيع الارباح والقيمة السوقية للسهم واثرها في تحديد قيمة الشركة*، بحث تطبيقي في عينة من المصارف المسجلة في سوق العراق للاوراق المالية، مجلة مركز دراسات الكوفة، عدد 50.
- 23- نوال، بوكريطة (2011) *أثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية-دراسة حالة وكالة السفر والسياحة*، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- 24- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003) *ادارة الازمات*، الاسكندرية، مؤسسة حورس.

- 25- صادق ، درمان سليمان و أوسو،خيري علي ،(2011)، التسويق اسس واتجاهات متقدمة، مطبعة جامعة ، جامعة دهوك ، كلية الادارة والاقتصاد ، العراق
- 26- الشيخ، محمود،(2008) ، التسويق الدولي، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

المصادر الانكليزية

- 1- Ambler, T., Kokkinaki, F. (2000). *Marketing performance measurement: which way is up?* International Journal of Business Performance Management, 2 (1/2/3): 72-85.
- 2- Cooley.S, Cooley.A. (2011). An examination of the situational crisis communication theory through the general motors' bankruptcy. Journal of Media and Communication Studies. 3 (6): 203-211. (Online). Available at : <http://www.academicjournals.org/jmcs/PDF/pdf2011/Jun/Cooley%20and%20Cooley.pdf>.
- 3- Gilpin. D, Murphy.P. (2008). *Crisis management in complex world*, New York, USA. Oxford University.
- 4- Kotler,Philip &Keller,kevin (2016),*marketing management*,15 ed,person education limited, England
- 5- Larson,J. &Rudwall,P.(2010).*Crisis management : Media s perception of crisis in organizations* .Lulea University of Technology .Available at (onlin).<http://epubl.se/1402-1773/2010/133/LTU-CUPP-10133-SE>.
- 6- Nwokah, N.G.&Ahiauzu,A.I(2008),*Managerial competency&Marketing effectivenessincorporate organizations in Nigerial*,Journal of management developmentVol.27No.8.
- 7- O'Sullivan,D. & Abela, D. (2007). *Marketing performance measurement ability and firm performance*, Journal of Marketing.71 (2): 79 – 93
- 8- O'Sullivan.D, Andrew V. Abela, Mark Hutchinson, (2009). *Marketing performance measurement and firm performance: evidence from the European high-technology sector*, European Journal of Marketing,43 (5/6): 843 – 862. Emerladinsight.ISSN: 0309-0566
- 9- Robinson,A.j, (1968) ,*crisis interactional*,*Encyclopeded of the scoctal sciences*,Vol.3.
- 10- <https://www.netotrade.ae/learn/trading-academy/forex-trading-basics/calculate-roi>
- 11- <https://hrdiscussion.com/hr32773.html>