

أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات :

" دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية الأردنية "

**THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY CAPABILITIES  
ON CRISIS MANAGEMENT:**

**"A FIELD STUDY ON JORDANIAN COMMERCIAL BANKS"**

إعداد :

بيان إبراهيم الشبلي

إشراف :

د. محمد المعاينة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص

الأعمال الإلكترونية

قسم الأعمال الإلكترونية

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط / 2018

## التفويض

أنا بيان إبراهيم أحمد الشبلي أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا والكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: بيان إبراهيم أحمد الشبلي.

التاريخ: ٢٠١٩ / ١١ / ٢٦


التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان : أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات

" دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية الأردنية "

واجيزت بتاريخ ٢٠١٩/١١/٦

<u>التوقيع</u>	<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>	<u>الاسم</u>
	مشرفاً ورئيساً	الدكتور محمد عطوة المعاينة
	عضواً داخلي	الدكتور محمد العضايلة
	ممتحن خارجي	الدكتور محمد الخصاونة

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا فيه ملء السماوات وملء الأرض، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد ولا تحصى، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسررت لي إتمام هذا البحث على الوجه الذي أرجو وان ترضى به عني، ثم أتوجه بالشكر إلى من رعايني طالبة في برنامج الماجستير ومعدة لهذا البحث أستاذتي ومشرفتي الدكتورة محمد المعاينة الذي له فضل - بعد الله تعالى - على البحث والباحثة منذ أن كان الموضوع عنوانا وفكرة إلى أن أصبح رسالة وبحثا عظيم، فله مني الشكر العرفان والتقدير على جهوده.

وأثقدم بشكري الجزيل إلى أستاذتي الموقرين في لجنة المناقشة برئاسة وأعضاء لتفضلهم علي وقبولهم بمناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد ظلما وتقويم معوجما وتوضيح مواطن القصور فيما سائلا الله الكريم أن تثيبهم عني خيرا.

واعتزافنا بالفضل يسعدني أن أثقدم بحظيم الشكر والامتنان إلى كافة الاخوة والأصدقاء الذين ساندوني وأعانوني على انجاز هذا البحث .

والله ولي التوفيق

## إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) صدق الله العظيم

المهي لا يطيل الليل إلا بشكرك\*\*\* ولا يطيل النهار إلا بطاعتك\*\*\* ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك\*\*\* ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك\*\*\* ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالته.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلفه الله بالصيبة والوقتار... إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل اسمه  
بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد بعمره لتري ثمار قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى  
ال كلمات نجوم امتدي بها في اليوم والغد وإلى الأبد... إلى القلب الكبير والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى العجب والحنان والتفاني... إلى بسمه الحياة وسر الوجود...  
إلى من كان دوائها سر نجاحي وحنانها بلسم لجراحي... إلى سمع العجايب أمي العجيبة.

إلى ثؤام روعي ورفيقة دربي... إلى صاحبة القلب الطيب... إلى من رافقتني منذ أن حملنا  
حقائب صغيرة ومعك سرى الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقتني حتى الآن... أختي وجدان.

إلى من أرى التفاؤل يعيونهم والسعادة في ضمتهم إلى شعلة الذكاء والنور إلى إخواني  
ورفقاء دربي... أخي الدكتور عامر ومحمد.

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
---------	--------

أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	ملخص اللغة العربية
ل	ملخص اللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
2	المقدمة (1-1)
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها (2-1)
7	أهداف الدراسة (3-1)
8	أهمية الدراسة (4-1)
9	فرضيات الدراسة (5-1)
10	أنموذج الدراسة (6-1)
11	حدود الدراسة (7-1)
11	محددات الدراسة (8-1)
12	التعريفات الإجرائية (9-1)

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة		
17	مقدمة في الأدب النظري	أولاً
17	قدرات تكنولوجيا المعلومات	(1-2)
17	مفهوم التكنولوجيا واستخداماتها	(1-1-2)
20	مفهوم قدرات تكنولوجيا المعلومات وأهميتها وابعادها	(2-1-2)
23	إدارة الأزمات	(2-2)
24	مفهوم الأزمة ومراحل تطورها وخصائصها وأنواعها	(1-2-2)
28	مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها وأبعادها	(2-2-2)
34	الأزمة المالية العالمية	ثانياً
38	قدرات تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات	ثالثاً
43	الدراسات السابقة العربية والأجنبية	رابعاً
53	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	خامساً
الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)		
56	المقدمة	(1-3)
56	منهج البحث	(2-3)
56	مجال الدراسة	(3-3)
57	عينة ومجتمع الدراسة	(4-3)
58	أداة الدراسة	(5-3)
61	صدق وثبات الأداة	(6-3)
63	متغيرات الدراسة	(7-3)
64	اختبار التوزيع الطبيعي	(8-3)

65	اختبار ملائمة نموذج الدراسة	(9-3)
66	الأساليب الإحصائية المستخدمة	(10-3)
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي، اختبار الفرضيات)</b>		
69	وصف خصائص عينة الدراسة	(1-4)
71	وصف متغيرات الدراسة	(2-4)
83	اختبار فرضيات الدراسة	(3-4)
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>		
97	المقدمة	(1-5)
97	مناقشة النتائج	(2-5)
102	التوصيات	(3-5)
<b>قائمة المراجع</b>		
104	المراجع العربية	أولاً
109	المراجع الأجنبية	ثانياً

<b>قائمة الجداول</b>		
59	توزيع فقرات أداة الدراسة حسب المتغيرات	(1-3)
60	مقياس ليكرت الخماسي التدريجي	(2-3)



61	معالجة مقياس ليكرت	(3-3)
62	ثبات أداة الدراسة للمتغيرات الدراسة	(4-3)
64	التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء	(5-3)
66	نتائج لاختبار قوة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة	(6-3)
69	وصف خصائص أفراد عينة الدراسة	(7-4)
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	(8-4)
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد قدرة التمدد	(9-4)
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد قدرة الاستباقية	(10-4)
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد استكشاف الأزمة	(11-4)
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الاستعداد للأزمة	(12-4)
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الاحتواء للأزمة	(13-4)
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد استعادة النشاط والتوازن	(14-4)
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التعلم من الأزمة	(15-4)
84	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات	(16-4)
86	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على اكتشاف الأزمة	(17-4)

88	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على الاستعداد للأزمة	(18-4)
90	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على احتواء الأزمة	(19-4)
92	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على استعادة النشاط والتوازن	(20-4)
94	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على التعلم من الأزمة	(21-4)

### قائمة الاشكال

10	أنموذج الدراسة	(1-1)
32	مراحل إدارة الأزمة	(1-2)

### قائمة الملاحق

115	جدول المحكمين	1
116	استبانة الدراسة بصورتها النهائية	2

### الملخص

أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات: "دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة خاصة ببناءً على دراسات حديثة تناولت موضوع الدراسة، حيث إن مجتمع الدراسة الحالية يشمل كافة الأفراد في الوظائف الإشرافية والرقابية (المدراء، والمساعدين، ورؤساء الأقسام) في (13) بنك تجاري أردني، وتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل في الحصول على البيانات الخاصة بهذه الدراسة في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت نسبة الاستجابة لمجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية بنسبة (70%) بواقع (345) استبانة تم استلامها، وكانت مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي. واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار مصداقية وموثوقية اداة الدراسة ، وقد تم إخضاع البيانات لمجموعة من الاختبارات الإحصائية المتقدمة لاختبار فرضيات الدراسة وصلاحيه أنموذجها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات، والقدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات) على إدارة الأزمات بأبعادها (استكشاف الأزمة، الاستعداد للأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة)، وأوصت الدراسة بتشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات وذلك من خلال الانفتاح على مختلف البحوث العلمية وتشجيع الباحثين في التخصصات المختلفة وإنشاء مراكز أبحاث علمية متخصصة في إدارة الأزمات، وحسن استثمار تكنولوجيا المعلومات واعتماد منظومة اتصالية متطورة في مجال إدارة المعلومات، وتحديد أفضل الأساليب لتوعية الرأي العام بمخاطر وتحديات إدارة الأزمات.

**الكلمات المفتاحية:** قدرات تكنولوجيا المعلومات، إدارة الأزمات، البنوك التجارية الأردنية.

## Abstract

**The Impact of IT Capabilities on Crisis Management: “A Field Study on Jordanian Commercial Banks”**

This study aims to define the impact of information technology capabilities on crisis management on Jordanian commercial banks. In order to achieve the study purpose, the researcher developed a specific questionnaire based on recent studies on the subject of the study. The study population consisted of all individuals in supervisory and supervisory position such as, managers, heads of departments, & assistance director in (13) Jordanian commercial banks. (345) respondents which represent (70%) of the total population which is (493) including all managerial levels of the bank. The study utilized a set of statistical analysis to test the reliability of study instrument. This data was subjected to advanced statistical analysis to test the study hypotheses, and answering its questions, the study shown that there are: the existence of a positive effect statistical significance at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the capabilities of IT with its dimensions (IT Infrastructure Capability, IT Business Spanning Capability, and IT Proactive Stance) on the crisis management with its dimensions (discover the crisis, prepare for the crisis, contain the crisis, restore activity and balance, learning from the crisis).

In light of these results, The study recommended the development of studies and research related to crisis management by opening up to various research educational and projects in different disciplines and the establishment of its scientific research centers specializing in crisis management, the good investment of information technology and the adoption of a revised telecommunication system in Information management, and to determine the best methods for public opinion on the risks and crisis management.

**Keywords:** Information Technology capabilities, Crisis management, Jordanian Commercial Banks.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1) المقدمة

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3-1) أهداف الدراسة

(4-1) أهمية الدراسة

(5-1) فرضيات الدراسة

(6-1) أنموذج الدراسة

(7-1) حدود الدراسة

(8-1) محددات الدراسة

(9-1) تعريفات إجرائية

## (1-1) المقدمة

سببت التغييرات التي حدثت في البيئة التكنولوجية، والضغط المستمر إلى حاجة المنظمات لتبني مدخل لإدارة الأزمات التي تواجهها، الأمر الذي يتطلب من المنظمات القيام بتحسين وتطوير مستمر في عملياتها من أجل تقليل فعالية حدوث المخاطر والأزمات، وفي وقتنا الحاضر تواجه المصارف التجارية الأردنية متغيرات عديدة أهمها تلك التي تحكم عمليات التطوير في خدماتها وأدائها المصرفي، وذلك يعود إلى الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والتي أثرت بصورة كبيرة على الطرق التي توجه بها المؤسسات المصرفية استراتيجياتها لمستقبلية وخاصة عملية اتخاذ القرارات.

نعيش اليوم في عالم من الأزمات المتنوعة والمتتابة على نطاق واسع لم نشهده من قبل او على الاقل لم تكن تحمل نفس الدرجة من الاهمية والخطورة ولم تكن تمس المصالح المباشرة لعدد اوسع من البشر، فلا تخلو صحيفة و لامجلة و لا وسيلة من وسا ئل الإعلام من خبر عن الأزمات والأمثلة كثيرة منها أزمة المياه، أزمة الطاقة أزمة المديونية ،أزمة السيولة ،الأزمة المالية العالمية، أزمة سوء الإدارة، أزمة البنوك وغيرها الكثير الى درجة أصبح حدوث الأزمات وإنتشارها وبشكل متزايد، جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية نتيجة لزيادة وتيرة مخاطر البيئة الدولية والإقليمية والمحلية والتي تتمثل في حالات الطوارئ والأزمات أكانت زلازل أو فيضانات أو إعصار أو وباء أو تسمم جماعي أو تلوث خطير. مما يفرض على المنظمات بكافة أنواعها التحرك السليم لإدارة تلك الأزمات بما يحقق درء مخاطرها العنيفة والتحصن ضد تاثيراتها المختلفة، فالأزمات تحدث في كل زمان ومكان فهي قديمة وحديثة بحيث لم يعد هناك منظمه من المنظمات بمنأى عن الأزمات ومن

المنظمات المستهدفة للأزمات (البنوك) فالأزمة المالية العالمية والتي حدثت في أواخر العام 2008 في الولايات المتحدة الأمريكية لم تستطع الإنغلاق على ذاتها، بحيث لم يعد مؤسسه مصرفيه كبير حجمها أو صغر في هذا العالم لم يتأثر بتداعياتها المدمرة(العجلوني،2009).

تمثل قدرات تكنولوجيا المعلومات الأداة التي تعتمد عليها العديد من الشركات في جمع، معالجة، تخزين، نقل، واسترجاع المعلومات. لذلك فانه كلما ازدادت قدرات تكنولوجيا المعلومات كلما زادت قدرت الشركة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وبالتالي تصبح قادرة على استشعار ما يحدث في البيئة الخارجية، بجمعها ومعالجتها وتحليلها للبيانات الواردة منها مما يجعلها قادرة على التطوير والتأقلم مع بيئتها الخارجية (Lu & Ramamurthy, 2011).

ولأن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات في ظل البيئة المضطربة يتمثل بمجموعة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها ونوعها وحجمها، فإن ذلك يتطلب من المنظمات إتباع المنهج العلمي لإدارة تلك الأزمات، وذلك من خلال التخطيط لما هو متوقع، وجمع الإمكانيات المختلفة للتعامل مع الأزمة من خلال الرقابة والمتابعة والإشراف للتأكد من أن آثار الأزمة قد تلاشت، وهو ما يعتمد على قدرة المنظمة التي تمثل بعاملها على التقليل من حالة اللاتاكد وتقليل المخاطر حتى تتمكن من السيطرة على الأحداث الحالية والمستقبلية. أن الأزمات التي تحدث في المنظمات ما هي إلا أحداث مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع وتنبؤ بحدوثها، وأن كل أزمة يكمن في داخلها بذور النجاح ومسببات الفشل أيضاً (الحدراوي والخفاجي، 2010).

لذا فإن مواجهة إدارة الأزمات يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادي والمعنوية، وبهذا فهي تمثل أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، ويعد التعامل معها أمراً رئيساً يظهر

من خلاله كفاءة الإدارة ومعرفتها في التعامل مع الأزمات، حيث تتضمن العديد من الأنشطة (السالم، 2009).

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في المساهمة في إدارة الأزمات، وسيتم قياس قدرات تكنولوجيا المعلومات في: (قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرة التمدد لتكنولوجيا معلومات، والقدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات) وإدارة الأزمات في: (استكشاف الأزمة، الاستعداد للأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة).

### (2-1) مشكلة الرسالة وأسئلتها

إن مجتمع اليوم هو مجتمع الأزمات التي أصبحت لصيقة بالإنسان المعاصر في مختلف مجالات الحياة، والفرد، الأسرة، المجتمع، الدولة عليها لم تسلم من هذه الأزمات والكوارث التي تتعرض لها بصفة مستمرة. لذلك كان لزاما على مختلف دول العالم اليوم إيجاد طرق وسبل لتقادي وقوع هذه الأزمات وكيفية التعامل معها، حيث شهد العالم اليوم انطلاقة سريعة للبحث من أجل بناء منظومة علمية جديدة تعرف بإسم "إدارة الأزمات". إن مجتمع اليوم هو مجتمع المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات التي أصبحت سمة من سماته شأنها شأن الأزمات. وبالرغم من هذا كله فإن التقدم العلمي والتكنولوجيا المعلوماتية لم تؤدي إلى نهاية المشكلات والأزمات (معلوي، 2013).

تعمل البنوك التجارية في الأردن في بيئة متغيرة شديدة التنافس مما يزيد حالة عدم التأكد من الظروف المحيطة بها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة احتمالية مواجهة هذه البنوك للأزمات التي تهدد قدرتها على البقاء والنمو والاستمرار، وقد واجهت هذه البنوك بعض الأزمات والصعوبات نتيجة لتأثرها بتداعيات الأزمة المالية العالمية المعاصرة ولم تتمكن أغلبها من إدارة مواردها المالية بكفاءة



(Zeitun and Benjelloun، 2013)

وقد بين العديد من الباحثين مثل (Esbensen،Lars and Tomas (2008) على أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في الحد من حدوث الأزمات، كما وأكد أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات في الشركات يتطلب تركيز كبير على القدرات، التجهيز، والتخطيط وذلك لاستخدام هذه التكنولوجيا في تجنب حدوث الأزمات.

وقد بين أبو عمر (2009) في توصياته على الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا المعلومات لأنها تعتبر عصب العمل المصرفي، وهذا يعطي المصارف القدرة على تجنب الأزمات والانتباه لها والتخفيف من آثارها السلبية في حال وقوع الأزمة، ولمواجهة الأزمات والتغلب عليها لابد من إيجاد نظام لإدارة الأزمة، وتتطلب الإدارة الناجحة لازمة توفير المعلومات الكافية في الوقت الملائم وبالشكل الذي يساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، ولما كانت المعلومات هي المنتج الرئيس لتكنولوجيا المعلومات فإن نجاح أي منظمة في إدارة الأزمة يرتكز على مدى نجاح هذه النظم. ولكون تكنولوجيا المعلومات تمثل أهم الأدوات لتوفير المعلومات اللازمة لإدارة الأزمة في البنوك المذكورة فإن تكنولوجيا المعلومات الناجحة تزيد من قدرة هذه البنوك على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة واتخاذ القرارات الصائبة بشأنها مما يحد من الأزمات التي تتعرض لها، وذلك من خلال تقديم التحذيرات المبكرة والتقارير عن الأحداث الملائمة في التوقيت المناسب.

ومن خلال عمل الباحثة في البنك متمثلاً بمجتمع هذه الدراسة ومن خلال الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها والتي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة، فقد تبين أن هناك أهمية لهذا الموضوع وعدم

وعى الإدارات في البنوك التجارية الأردنية فيه ومن هنا فان هذه الدراسة تسعى للتعرف على اثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات .

وعليه يتمثل سؤال الدراسة الرئيسي في:

ما أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات، والقدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات) على إدارة الأزمات (استكشاف الأزمة، الاستعداد للأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة) في البنوك التجارية الأردنية؟

وسيتم الإجابة عن هذا السؤال بالإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات، والقدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات) في استكشاف الأزمة في البنوك التجارية الأردنية.

2. ما أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات، والقدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات) في الاستعداد لحدوث الأزمة في البنوك التجارية الأردنية.

3. ما أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات، والقدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات) في احتواء الأزمة في البنوك التجارية الأردنية.

4. ما أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات، والقدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات) في استعادة النشاط والتوازن في البنوك التجارية الأردنية.

5. ما أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات، والقدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات) في التعلم من الأزمة في البنوك التجارية الأردنية.

### (3-1) أهداف الدراسة

1- تشخيص أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات، والقدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات) على إدارة الأزمات (استكشاف الأزمة، الاستعداد للأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة) في البنوك التجارية الأردنية.

2- صياغة إطار نظري يتضمن تغطية مفاهيمية واضحة للعلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات بالإضافة الى الدراسات السابقة .

3- وضع التوصيات التي قد تساعد البنوك التجارية الأردنية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والحد من الازمات.

4- الوصول إلى نتائج ذات دلالات احصائية حول أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الاردنية مع تقديم التوصيات المناسبة بالاعتماد على نتائج الدراسة،

بحيث تعمل على تحديد افضل سبل تكنولوجيا المعلومات التي من شأنها زيادة الادراك بالازمات وتقليل مخاطرها.

### (4-1) أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من انها تعد احدى الدراسات الادارية في مجال قدرات تكنولوجيا المعلومات التي تساعد في ادارة الازمات، التي تمكنها من التغلب على المشكلات، الامر الذي يستدعي النظر في اهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية والعملية كما يلي :

**الأهمية النظرية:** تعتبر موضوعات قدرات تكنولوجيا المعلومات وادارة الازمات من الموضوعات المعاصرة الجديرة بالدراسة بسبب المشكلات والمخاطر الناجمة عن انتشار تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الاردنية الامر الذي يستدعي مواجهة المشكلات وحماية التعاملات البنكية الالكترونية المهمة.

**الأهمية العملية :** تكشف عن اثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في ادارة الازمات في البنوك التجارية الاردنية والتصدي للمشكلات والمخاطر عند التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات كمحددات لنجاح التعاملات البنكية وحماية المعلومات، التي قد تعيق من تطور القطاع المصرفي بصورة عامة، وتساعد المدراء بقطاع البنوك التجارية في التركيز على فعالية إدارة الأزمات داخل المنظمة وتنمية وعي المديرين ببعض الأزمات وخصائصها وكيفية التعامل معها.

## (5-1) فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

الفرضية الرئيسية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (قدرات تكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع (إدارة الأزمات) عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

وتشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

1- الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على استكشاف الأزمة عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

2- الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على الاستعداد للأزمة عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

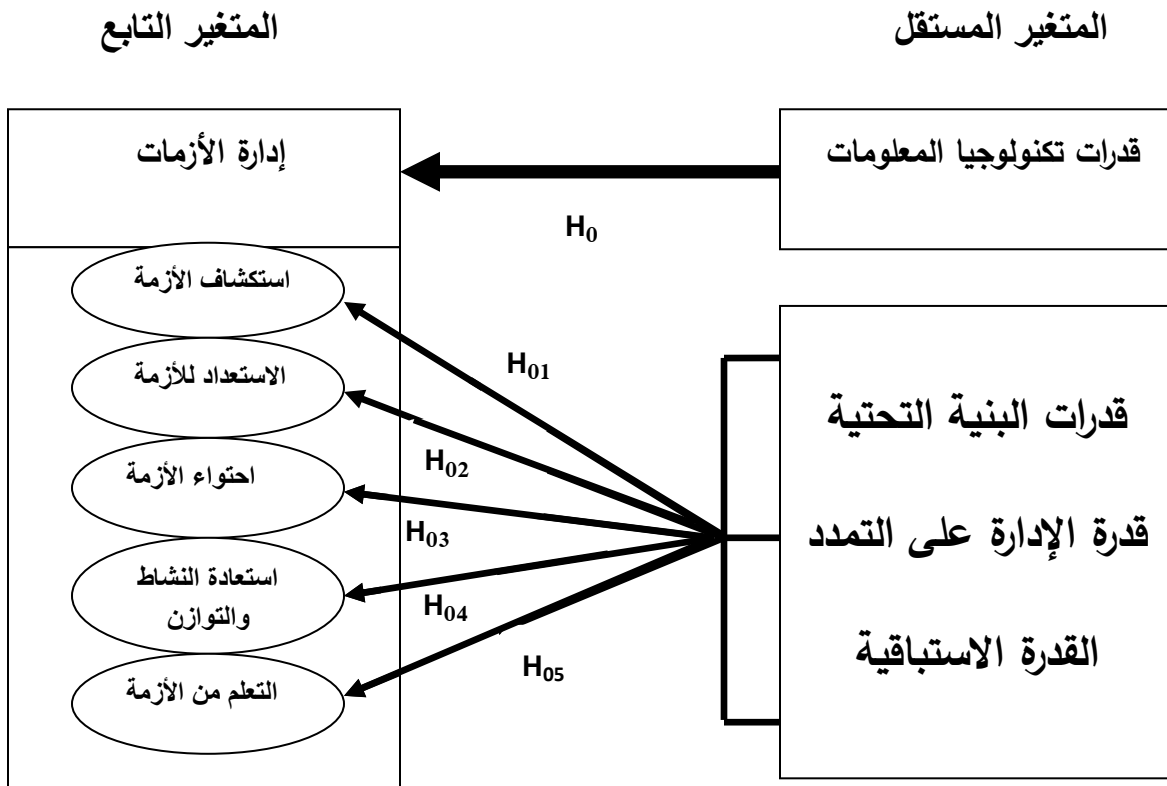
3- الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{03}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على احتواء الأزمة عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

4- الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_{04}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على استعادة النشاط والتوازن عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

5- الفرضية الفرعية الخامسة ( $H_{05}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على التعلم من الأزمة عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

## (6-1) أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1-1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين أثنين ،متغير مستقل يتمثل بقدرات تكنولوجيا المعلومات بأبعاده والمتغير التابع إدارة الأزمات بأبعاده ، حيث يتضح من أنموذج الدراسة أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع .



الشكل (1-1)

نموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات المقترحة بناءً على دراسة

(Lu & Ramamurthy, 2011)

وفيما يتعلق بأبعاد إدارة الأزمات فقد تم

الاعتماد على (Burns, 2012) و(الخطيب, 2015).

## (7-1) حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بقطاع البنوك التجارية الأردنية .
- الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل بدراسة ميدانية على الإدارة العليا (المدرء، مساعدين المدرء، رؤساء الاقسام) في قطاع البنوك التجارية الأردنية.
- الحدود الزمنية: تم انجاز هذه الدراسة خلال عام 2018.
- الحدود العلمية: ركزت دراسة (Lu & Ramamurthy (2011) على تحديد أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات، والقدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات) ، وما يرتبط بتحديد أبعاد إدارة الأزمات (استكشاف الأزمة، الاستعداد للأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة) فقد ركزت عليها دراسة (Burns، 2012) و (الخطيب، 2015).

## (8-1) محددات الدراسة

واجهت الباحثة بعضاً من الصعوبات التالية:

- 1- صعوبة اجراء هذه الدراسة في جميع البنوك في الاردن واقتصارها على البنوك التجارية الاردنية بسبب العدد الكبير للبنوك وذلك سيؤثر على تعميم نتائجها..
- 2- طبيعة الدراسة الميدانية إذ تطلبت وقتاً وجهداً اضافياً لزيارة البنوك لأكثر من مرة لتوزيع وجمع الاستبانات.

3- عدم تعاون بعض المدراء في البنوك في اعطاء المعلومات اللازمة في الاجابة عن الاسئلة الموجهة اليهم خشية تعرضهم للمسؤولية.

4- اجريت هذه الدراسة على قطاع البنوك مما يستدعي التفكير ملياً عند تعميمها على الشركات والصناعات الاخرى سواء خدمية او انتاجية.

### (1-9) التعريفات الإجرائية

قامت الدراسة بتحديد عدد من المصطلحات الخاصة، حيث تم تعريف عدد من هذه المصطلحات إجرائياً، وبناءً على دراسات سابقة كما يلي:

#### • قدرات تكنولوجيا المعلومات (IT capabilities):

قيام الشركة بامتلاك مجموعة من العناصر التكنولوجية والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز مستويات الأداء لديها (Dehning and Stratopoulos, 2003).

تشير قدرات تكنولوجيا المعلومات إلى قدرة الشركة على تقنية ونشر الموارد القائمة على تكنولوجيا المعلومات لديها القدرة على مساعدة الشركات على التفوق على منافسيها من حيث خفض التكاليف، وزيادة الأرباح وغيرها من مقاييس الأداء، نظرًا لأن بناء قدرات تكنولوجيا المعلومات يشير إلى نطاق واسع من أدوات المعلومات والاتصالات الشائعة والخدمات ذات الصلة (Chen, Wang, Nevo, Benitez-Amado and Kou, 2015).



ويتم قياسها من خلال ما يلي:

### 1- قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (IT Infrastructure Capability):

قيام المنظمات بتوفير منصة تكنولوجيا المعلومات والتي تشمل الأجهزة والبرمجيات والشبكات ومعالجة البيانات (Zhu,2004).

تشير قدرة البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات إلى المدى الذي تكون فيه البنية التحتية لتقنية المعلومات في الشركة قابلة للتطوير، ونموذجية ومتوافقة مع الأنظمة القديمة وقادرة على التعامل مع تطبيقات الأعمال المتعددة (Chen, Yang, et al ,2015).

### 2- قدرة التمديد لتكنولوجيا معلومات الأعمال (IT Business Spanning Capability):

قيام إدارة الشركة على استقبال الموارد لدعم تكنولوجيا المعلومات وتعزيز أهداف الأعمال التجارية وعلى تصور واستغلال موارد تكنولوجيا المعلومات لدعم وتعزيز أهداف الشركة وأن تكون الشركة واضحة الرؤية بتطوير الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات ودمج تكنولوجيا المعلومات والأعمال وقد تم قياسها من خلال (Lu & Ramamurthy, 2011).

### 3- القدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات (IT Proactive Stance):

قيام الشركة ببحث استباقي عن أفضل السبل لاحتضان موارد تكنولوجيا المعلومات أو استغلال الموارد المتاحة لتكنولوجيا المعلومات لإيجاد فرص جديدة وميزة تنافسية للمنظمة وتم قياسها من خلال (Lu & Ramamurthy, 2011).

## • إدارة الأزمات (Crisis Management):

قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بكفاءة وفاعلية بهدف تقليل التهديدات والحد من الخسائر والآثار العكسية على عمليات وأنشطة المنظمة (Brent and chaos, 2004).

وتعرف بأنها عملية إدارية تشمل اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة للتغلب على الحالات الطارئة التي تواجه البنوك الأردنية ، سيتم قياسها من خلال :

### 1-استكشاف الأزمة:

المرحلة التي تتنبأ وتكتشف إشارات الإنذار المبكر، أو الأشارات التي تتبئ باحتمال وقوع الأزمة، وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للآزمات يتوافر لديهم مهارات عالية في الشعور بأية إشارة (أبو عزيز، 2010) .

### 2-الاستعداد للأزمة:

قيام المنظمة بتوفير الاستعدادات والأساليب اللازمة للوقاية من الآزمات، والعمل على إيقاف الآثار السلبية للأزمة وتقليل الخسائر وتوفير الحماية للمنظمة (أبو عزيز، 2010) .

### 3-احتواء الأزمة:

قيام المنظمة بتنفيذ الخطط الموضوعة، وترجمة الاستعدادات وتنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية دون تفاقم الأزمة وانتشارها بالإعداد والتحضير للحد من الأضرار ومنعها والتي قد تكون سبب في انتشار الآزمات (أبو عزيز، 2010) .

#### 4- استعادة النشاط والتوازن:

قيام الجهاز الإداري في المنظمة بالعمليات لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية، وقدرة المنظمة على إعداد وتنفيذ برامج جاهزة مختبرة ووضع الحلول المناسبة لاحتتمالية وقوع الأزمات (أبو عزيز، 2010) .

#### 5- التعلم من الأزمة:

هي بلورة وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة ، وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي في المستقبل ، وتعرف بأنها مجمل استفادة المنظمة من نتائج الأزمات والعمل على تقييم الأوضاع القائمة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف (أبو عزيز، 2010) .

هذا وقد اعتمدت الدراسة على هذه التعريفات الاجرائية كونها مناسبة لمجالات البحث وتم توثيقها من دراسات علمية سابقة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: المقدمة في الأدب النظري.

ثانياً: الأزمة المالية العالمية

ثالثاً: العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات.

رابعاً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

خامساً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

## أولاً: المقدمة في الأدب النظري

يهدف هذا الفصل الى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بقدرات تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، وذلك للوصول الى إطار مفاهيمي نظري متكامل يُعد اساساً للدراسة الميدانية، ويقسم هذا الفصل إلى قسمين هما:

**الأول:** الإطار النظري لقدرات تكنولوجيا المعلومات إدارة الأزمات من حيث المفهوم والأهمية والعلاقة بينهما.

**الثاني:** يتناول مراجعة محتوى الدراسات السابقة وتحديد ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

### ( 1-2 ) قدرات تكنولوجيا المعلومات

#### (1-1-2) مفهوم تكنولوجيا المعلومات , واستخداماتها:

أن ما تشهده المنظمات والمجتمعات اليوم من تغيرات مهمة ما كان ليحدث لولا التطورات التكنولوجية الواسعة ، وقد أدت التطورات التكنولوجية الكبيرة وما رافقها من تغيرات في بيئة الأعمال للمنظمات إلى أحداث انعطافات كبيرة في مضامين كثير من المفاهيم التي تم تداولها من قبل الباحثين.

تسهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنظمات ونجاحها، الأمر الذي يدفع بهذه المنظمات إلى بلورة رؤية واضحة حول الإستفادة من التطور الذي تشهده بيئة تكنولوجيا المعلومات، وذلك لما تتمتع به التكنولوجيا من دقة في الأداء، وسرعة في إنجاز المهمات، وبالتالي فان توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل صحيح يخدم أهداف المنظمات في تقديم الأفضل دائماً.

ويعد استخدام تكنولوجيا المعلومات وسيلة أساسية لدعم العملية الإدارية، فهي أداة اتصال داخل المنظمات ومع البيئة المحيطة بها، إذ تحتاج المنظمات إلى وضع هيكل مناسب لتكنولوجيا المعلومات المختلفة عن الأنشطة التي تمارسها، سواء كانت أنشطة تدريبية، أو أنشطة تتعلق بالموارد البشرية وغيرها (جواد ، العاني والحجازي، 2012).

تعرف تكنولوجيا المعلومات: بأنها موارد المعلومات في المنظمة، ومستخدميها، والإدارة التي تشرف عليهم، بما في ذلك البنية التحتية وكل نظم المعلومات الأخرى في المنظمة (technicality library, 2017).

أن الاتجاهات الحديثة في نظم المعلومات تؤكد على إبراز دور تكنولوجيا المعلومات، والتي أصبحت فيها المعلومات جزءاً لا يتجزأ من الإدارة ومورداً أساسياً تعتمد عليه في دعم وتعزيز العملية الإدارية، إذ أن التحدي الحقيقي الذي يواجهه المعنيين في المنظمات المعاصرة يتمثل في كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة إستراتيجية في مواجهه التحديات الكبيرة ومواجهه التقدم التكنولوجي لضمان نجاح المنظمات واستمرارها في بيئة تنافسية تتميز بالتغيير السريع. وقد عرف Slack, Chambers, Harland, Harrston and Hohnston( 2004) تكنولوجيا المعلومات بأنها الأدوات التي تستخدم لجمع وخرن وتحليل ومعالجة وتوزيع المعلومات وشبكات الاتصال. وإن القدرات التكنولوجية قادرة على توفير معلومات تفيد منظمات الأعمال في مواكبة التغييرات والتطورات المختلفة نحو تحقيق أداء فعال ومتميز.

(Tippins and Sohi, 2003) ، والقدرات التكنولوجية تمثل الأدوات والمعدات التي تستخدمها المنظمات للحصول على المعلومات وتحليلها وتقديمها بطريقة أسرع وأكثر كفاءة ( Abu baker,2005).

وقد حدد Slack et al.,(2004) ثلاثة محاور لتكنولوجيا المعلومات وهي:

1. محور متطلبات السوق : يؤكد إرضاء رغبات وحاجات الزبائن.
  2. محور موارد العمليات: يركز في اختيار التكنولوجيا على بناء قدرات موارد العمليات.
  3. محور مالي : يؤكد على العواقب المالية للاستثمار في التكنولوجيا.
- لقدرة تكنولوجيا المعلومات أهمية كبيرة عند الباحثين وقد بين Bassellier, Reich and

Basat (2001) بعض النقاط ومنها:

1. الاستخدام الكبير للموارد من قبل مديري الأعمال من خلال دور قدرات تكنولوجيا المعلومات.
2. التفاعل والعمل مع العمليات المختلفة في بيئة العمل يكسب المنظمة القوة .
3. دور التخطيط الاستراتيجي للعمل على المدى البعيد وأهميته في استمرار عمل المنظمة.

**استخدامات تكنولوجيا المعلومات:**

استخدمت تكنولوجيا المعلومات في ميادين الأعمال المختلفة وأحدثت تطبيقات الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات ثورة في طبيعة منظمات الأعمال وترتيب أعمالها إذ أصبح بإمكان المعنيين في منظمات الأعمال استخدام تكنولوجيا المعلومات في تصميم وتصنيع المنتجات وتقديم الخدمات وفقا لرغبات الزبائن (Alter, 1996).

وتصنف استخدامات تكنولوجيا المعلومات حسب Turban, McLean and Wetherbe

(2002) كالآتي:

1- تقدم تكنولوجيا المعلومات للمنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة أعمالها تطبيقات جاهزة يمكن الاستفادة منها في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

2- تدعم تكنولوجيا المعلومات التغيرات الإستراتيجية مثل إعادة هندسة الأعمال.

3- تامين المعلومات الاستباقية في مجال الأعمال والأسواق والمنافسين والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

(2-1-2) مفهوم قدرات تكنولوجيا المعلومات , أهميتها وأبعادها:

مفهوم قدرات تكنولوجيا المعلومات ( IT Capabilities ):

أن قدرة تكنولوجيا المعلومات هي قدرة الشركة في اكتساب ونشر وجمع وإعادة تكوين موارد

تكنولوجيا المعلومات في دعم وتعزيز استراتيجيات الأعمال وإجراءات العمل

(Sambamurthy and Zmud,1997).

ويمكن تعريفها ايضاً قدرة المنظمة على اكتساب وتطبيق استثماراتها في تكنولوجيا المعلومات

بالتكامل مع باقي مواردها وقدراتها لأغراض دعم وإغناء كفاءاتها ومهاراتها في وظائف الأعمال

لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات (Zhang, 2005).



## أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات :

تعتبر قدرة تكنولوجيا المعلومات أمراً مهماً بالنسبة للمنظمات في تحقيق قيمة الأعمال والمحافظة على الميزة التنافسية، على الرغم من أن الأبحاث قد بدأت تصل إلى قدرة تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة من أجل المنافسة (Lu & Ramamurthy, 2011).

تظهر في عالم اليوم أهمية كبيرة لقدرات تكنولوجيا المعلومات التي قد تتعرض إلى العديد من التقليد والاستنساخ من قبل المنافسين والشركات الأخرى، حيث أنه من الضروري لجميع الشركات أن تمتلك قدرات تكنولوجيا المعلومات للقدرة على التنبؤ بالظروف الخارجية الغير مسبوقة والغير متبأ بها. لذا ظهر مفهوم قدرات تكنولوجيا المعلومات لخلق قوى لتكنولوجيا المعلومات تجعل عملية التقليد والاستنساخ أكثر صعوبة وتعقيداً، من خلال ثلاثة أبعاد تمكّنها من خلق قدرات متينة وقوية (تقوية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرة الإدارة على استغلال موارد تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الأهداف، وقابلية الشركة للسبق في تطوير ابتكارات جديدة لخلق فرص جديد Lu & Ramamurthy, (2011). إن هذه القدرات لها دور يمكّن أي منظمة من الاستمرار والنجاح في أعمالها لتكون الرائدة في مجال عملها خصوصاً في المنظمات الحديثة.

## أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات:

بناء كامن يتجلى في ثلاثة أبعاد منها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (الأساس التكنولوجي)، قدرة تكنولوجيا المعلومات على التمدد بالأعمال التجارية والتفكير الإستراتيجي، والقدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات (فرصة التوجه)، تشير القدرات التكنولوجية إلى مجموعة العمليات الإستراتيجية لدى الشركة والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات (Thompson and Strickland, 1999).

وفي الدراسة الحالية تم تحديد أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات بالاستناد إلى ( Lu &

Ramamurthy, 2011) والمتضمنة ما يلي:

### 1. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (IT Infrastructure Capability):

سلسلة وسائل وتقنيات وقدرات يتم تنسيقها بواسطة منظمة مركزية للمعلومات وتشمل جميع المعدات والأنظمة التي تسهل تلك العمليات (الرتيمي, 2002). وأوضح العمري (2013) أن دور تكنولوجيا المعلومات في بناء شركة خالية من المشكلات يحتاج إلى توفير بنية تحتية أساسية من تكنولوجيا المعلومات والعمل ع إدامتها. وهي تشمل أصول تكنولوجيا المعلومات المادية والمنطقية (الأجهزة, والبرمجيات, والشبكات)، التي تم بناؤها من خلال النظم, وهي توفر أساس التقنية لتنفيذ المنتج على أساس تكنولوجيا المعلومات وعملية الابتكار (Lu & Ramamurthy, 2011). وهي الخدمات أو التسهيلات المادية ومكونات تكنولوجيا المعلومات، وخدمات تكنولوجيا المعلومات، وإدارة تكنولوجيا المعلومات التي تدعم كامل المؤسسة التجارية (technicality library, 2017).

### 2. قدرة التمديد لتكنولوجيا معلومات الأعمال (IT Business Spanning Capability):

قدرة إدارة الشركة على استقبال الموارد لدعم تكنولوجيا المعلومات وتعزيز أهداف الأعمال التجارية، وإن تكون الشركة واضحة الرؤية بتطوير الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات ودمج تكنولوجيا المعلومات والأعمال (Lu & Ramamurthy, 2011). وتؤكد قدرة تكنولوجيا المعلومات على تفوق أعمال تكنولوجيا الأعمال لتجربة الممتدة بشراكة وتآزر، الشراكة والتآزر بين تكنولوجيا المعلومات ومديري الأعمال تؤدي إلى فعالية أعمال تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ قرار مشترك ومشاركة أكبر من اصحاب المصالح (Weill and Ross, 2004). واختبر (Ravarini 2010) تأثير قدرات

تكنولوجيا المعلومات على التوسع والتمدد بتكنولوجيا المعلومات وأداء منظمات الأعمال في المدى الطويل .

### 3. القدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات (IT Proactive Stance):

قدرة الشركة للعمل على بحث استباقي عن طرق لتكنولوجيا المعلومات وابتكارات جديدة واستغلال الموارد الموجودة لتكنولوجيا المعلومات لخلق فرص عمل، وهو الموقف الذي يقيس مدى قدرة الشركة لتكون دائما سباقة لابتكارات تكنولوجيا المعلومات (Lu & Ramamurthy, 2011).

### ( 2-2 ) : إدارة الأزمات (Crisis Management):

أن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، فقد أصبح من المعروف بأن التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد والمنظمات والقطاعات المصرفية والدول يتحدد بسلسلة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها، مؤدية إلى خلق الصعوبات والمشكلات وإحداث الانهيارات في القيم والمعتقدات والممتلكات، لذا فإن مواجهة الأزمات والوعي بها من خلال تكنولوجيا المعلومات للأعمال كافة، يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية.

لذلك تتسبب الأزمات في خسائر كبيرة وفي أضرار اقتصادية جسيمة تؤثر على حياة مئات من المنظمات في جميع أنحاء العالم، وتعد هذه الأزمات بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها. ويتطلب التصدي لهذه الأزمات أن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط

التنموية للدول المنظمات على حد سواء بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي من صانعي القرارات (عياد, 2015).

## (2-2-1) مفهوم الأزمة، مراحل تطورها، خصائصها، وأنواعها:

### مفهوم الأزمة:

ويحيل مفهوم الأزمة إلى دلالات كثيرة، تختلف بحسب موقعها ونوعية الأزمات نفسها ويعود استخدام مصطلح الأزمة إلى عصور قديمة، فقد استخدمت الكلمة في مجال الطب لدى قدماء الإغريق، كدلالة على مرحلة حاسمة من تطور متسارع لمرض خطير، وهي تبرز كنتيجة حتمية لخلل في بنية مؤسسة أو تضارب وتناقض في اتخاذ القرارات، وتعبّر عن الاضطراب وعدم الاستقرار الذي يلحق بالنشاطات البشرية المختلفة والمرتبطة بالاقتصاد، الإدارة، السياسة وعلم النفس (الكريني, 2014). ويصفها Coombs, (2011) بأنها حدث لا يمكن التنبؤ به وتهدد توقعات أصحاب المصالح ويمكن أن تؤثر بشكل خطير على أداء المنظمة وتولد نتائج عكسية عليها. كما عرفها الحيايالي (2011) أنها حدث استثنائي أو مفاجئ قد يؤدي إلى فرص ونتائج مرغوب فيها نحو التقدم والنجاح، أو قد يقود المنظمة إلى نتائج تهدد حياتها. وأكد جاد الرب (2011) على أن مفهوم الأزمة هي حدث تتعرض له المنظمة مما يعمل على إرباك إدارتها العليا وتأثيره عليها سواء في الأمد القصير أو البعيد. تكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة، لتباين وتنوع مفاهيمها وقبل الخوض بأهم مفاهيم الأزمة يجب أن نميز بين مفهوم الأزمة وما يماثلها من مفاهيم تتشابه مع مفهوم الأزمة في بعض الخصائص ولكنها ليست بالضرورة أزمة بمفهومها الإداري مثل (المشكلة، الصراع، الحادث، الكارثة والصدمة):

1. **المشكلة:** تعبر المشكلة عن الحدث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، غير أنها تحتاج إلى جهد كبير، ومنظم للتعامل معها (Alter, 1996).
2. **الصراع:** وهو الذي يجسد تصارع إدارتين تتضارب مصالحهما، إلا أنّ تأثيره ربما لا يبلغ مستوى تأثير الأزمة الذي قد يصل إلي درجة الانهيار، وتتصف العلاقة الصراعية دائماً بالاستمرارية، وهو ما يختلف عن الأزمة التي تنتهي بعد تحقيق نتائجها السلبية، أو التمكن من مواجهتها (عليوة , 1997).
3. **الحادث:** هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، ولا يكون للحادث امتدادات، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج الحادث، من جانب آخر، فإنّ الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث، وقد تكون إحدى نتائجه (الحملوي, 1995).
4. **الكارثة:** هي حدوث موقف طارئ وغير متوقع أفرزته البيئة الداخلية والخارجية للنظام، ويتضمن تهديدا للقيم والمصالح الجوهرية للمنظمة (عثمان, 2004).
5. **الصدمة:** هي شعور فجائي غير متوقع، وقد تكون الصدمة إحدى عوارض الأزمة، أو إحدى أسبابها (الخضيري, 1990).

### مراحل تطور الأزمة

إن الأزمة تنشأ وتتطور من خلال عدة مراحل كالتالي أبو شنب (2009)

1. مرحلة النشوء.
2. مرحلة التصعيد.
3. مرحلة الاكتمال.
4. مرحلة الزوال.

أما عليوة (2003) فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

1. بداية تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
2. تشكل درجة عالية من عدم التأكد في القرارات المتخذة.
3. تسيطر عليها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الغموض وعدم اتضاح في الرؤية.
4. عدم توفر الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود وقت لتصحيح هذا الخطأ.
5. سيطرة حالة من الخوف قد تسهم في حصر عملية التفكير وقلة الإبداع.

أسباب نشوء الأزمة :

ويمكن تحديد مسببات نشوء الأزمة من خلال التيشوري (2005) كما يلي:

#### 1- المعلومات الخاطئة أو الناقصة :

عندما تكون المعلومات غير متاحة أو ناقصة و غير دقيقة ، فإن الاستنتاجات تكون خاطئة، وتصبح القرارات خاطئة ، مما يؤدي إلى ظهور تعارض وأزمات.

#### 2-التفسير الخاطئ للأمور :

إن الخلل في عملية التقدير والتقييم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفية أكثر من الجوانب العقلانية ، مما يجعل القرارات غير واقعية ويترتب على ذلك نتائج تؤدي إلى أزمات.

### 3- الضغوط:

هناك ضغوط داخلية وضغوط خارجية ; مثل الضرائب والمنافسة ومطالب العاملين والتكنولوجية الجديدة فتتصارع هذه الضغوط مع بعضها : فيجد المدير نفسه وسط هذه الضغوط فيكون قد تقدم مراحل كثيرة في طريق الأزمات.

### 4- ضعف المهارات القيادية:

القيادة فن وعلم وموهبة وذكاء، وهي تتضمن التعامل مع الناس، لذلك علينا توقع التناقضات والأمور التي لا يمكن التنبؤ بها لأن النفس البشرية معقدة ، لذلك من الصعب أن تعامل معها دائماً بمنهجية علمية.

### 5- الجمود والتكرار:

بعض المدراء والعاملين يختارون طريق الجمود والتكرار في أداء العمل لأنه الطريق الذي يعود دون حدوث أزمة، فهناك كثير من الناس يضيعون حياتهم منتظرين انفراج المشكلات، في هذه الحالة تتراكم المشكلات ، وتكون مقدمة لحدوث الأزمات .

### 6- البحث عن الحلول السهلة:

أن حل المشكلات والأزمات يتطلب بذل الجهد ، أما البحث عن الحلول المناسبة والسهلة يزيد المشكلات ويعقدها ويحولها إلى أزمات.

### أنواع الأزمات

اشار الحملاوي (2003) إلى أنواع الأزمات من حيث المصدر كالتالي:

1. أزمات طبيعية: وهي تلك الأزمات الناتجة عن كوارث طبيعية وهي أكثر الأزمات شيوعاً وأكثرها خطراً على الإنسان لكونها خارجة عن إرادته . وتتسم بالفجائية والعمق والشدة.

2. أزمات صناعية: مثل حوادث التسرب الإشعاعي أو الكيماوي وتتسم بتأثيراتها المادية والمعنوية القوية وصعوبة السيطرة عليها واتساع مجالها.

### (2-2-2) مفهوم إدارة الأزمات, مراحلها وأنواعها وأبعادها:

هي أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، وتقديم إدارة الأزمات وعياً عالياً بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره (شومان، 2009: 12) .

أن حدوث الأزمات في المنظمات هو أمر حتمي ، وأن التنبؤ بها والتخطيط لإدارتها هو من أهم مسؤوليات إدارة المنظمات، لكنها تنوعت من حيث الإتجاهات البحثية، فبعضها تناولت المؤسسات الحكومية التعليمية والامنية والصحية ، بينما تناولت دراسات أخرى المنظمات الخاصة والشركات التجارية والبنوك، كما اختلفت من حيث هدف الدراسة ما بين التعرف على الاستعدادات لدى المنظمات وقياس قدرتها على مواجهة الأزمات في مراحلها المختلفة وأساليب إدارتها) الناجي (2012).

### مفهوم إدارة الأزمات (Crisis Management):

إن إدارة الأزمة هي محاولة السيطرة على الأحداث والأضرار في مراحلها الكاملة، ومتابعة مسارها وعدم جعلها تخرج عن نطاق التحكم، والحد من مخاطرها وأضرارها في أقل الأحوال (الكريني، 2014). وهي السعي لمنع أو تخفيف النتائج السلبية للأزمة وبالتالي حماية المنظمة وأصحاب المصلحة من الأذى (Coombs, 2011). ويرى احمد (2010) بأنها أساليب علمية



إدارية تُستخدم لمواجهة الحالات الطارئة (الأزمات) وإجراء الاستعدادات اللازمة لها قبل وقوعها. وقد عرفها (Tomasini & Van Wasserhov, 2009) بأنها مزيج من البصيرة والاستجابة، حيث تتطرق إلى المنهج الذي يسمح بتنفيذ رد فعل ناجح. وأن إدارة الأزمات هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات، عن طريق متابعة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية بما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الأصلية في أسرع وقت وبأقل تكلفة (عثمان, 2004).

وأما عودة (2008) فيرى أنه يمكن النظر لمفهوم إدارة الأزمات بأسلوب التعلم من الأزمة من خلال العمليات الإدارية التالية:

- 1- إتباع الإجراءات والتدابير الوقائية المسبقة التي تعمل على منع حدوث الأزمة .
  - 2-التنسيق بين جهود أعضاء الفريق والهيئات المساندة لإدارة الأزمة .
  - 3-متابعة سير العمل في موقف الأزمة للتأكد من صحة مسارات تنفيذ خطط الطوارئ وتشكيل فريق لمواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوعية الأزمة.
  - 4-التأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وتحفزهم على اتخاذ القرار المناسب الذي يتميز بفاعلية.
- تبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة بما يمكن من إدارة الأزمة بفاعلية واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة في ل ضيق الوقت ونقص المعلومات وتسارع الأحداث.

5- اعتبار الأزمات فرصاً للتعلم من خلال تقييم موقف الأزمة والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ومحاولة تحسينها. ومن خلال استعراض مفاهيم إدارة الأزمة فإنه يمكن استخلاص عناصر رئيسية تم التركيز عليها كما حددها (أبو فار, 2009) هي:

- عنصر المفاجأة، إذ إن الأزمة تنشأ في وقت مفاجئ غير متوقع وفي مكان مفاجئ أيضاً.
- عنصر التهديد، إذ تتضمن الأزمة تهديداً للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.
- عنصر الوقت، حيث إن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدوداً.

6- بضرورة عقد ندوات وورش عمل لإدارت الكليات التقنية والمهنية لزيادة وعيهم بضرورة التخطيط لإدارة الأزمات بالمنهجية العممية وليس بالعشوائية والعفوية، وإطلاع إدارت الكليات التقنية والمهنية على الأبحاث التربوية في مجال إدارة الأزمات، وعقد دورات تدريبية لافراد إدارة الأزمات لزيادة خبراتهم وتفعيل دوري في مواجهة الأزمات المحتملة (الأشقر, 2010).

#### مراحل إدارة الأزمات:

تعددت تصنيفات الباحثين والكتاب في حقل الإدارة لمراحل نظام إدارة الأزمات فمنهم من قسمه إلى أربعة مراحل تشمل الاستطلاع والتحري وحدوث الأزمة والإصلاح والتقييم ومنهم من وضع نظام ينسجم مع مراحل الأزمة .

تحديد خمسة مراحل هي كما حددها الحملاوي (1993):

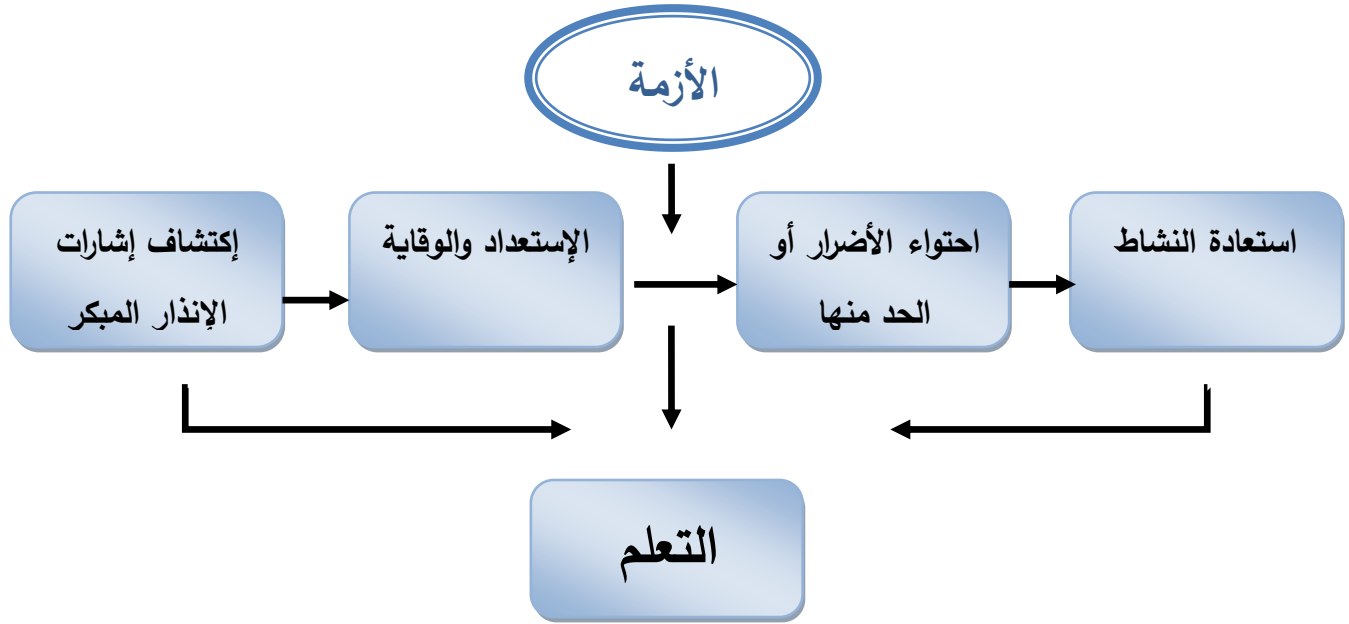
- 1- **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** تبعث الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وإذا لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة .

**2- مرحلة الاستعداد والوقاية:** يفترض من إدارة المنظمة أن يتوافر فيها استعداد وأساليب كافية للوقاية من الأزمات وهذا يؤكد على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه يصعب أن تمنع وقوع شيء ما لم تنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، والهدف من الوقاية هو اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة، ومعالجتها قبل أن تستغل من قبل الخصم ويلحق الضرر بالمنظمة.

**3- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:** من سوء الحظ أنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن لكافة النظم الحية الميول التدميرية والتي تعود خاصية طبيعة لها، وبذلك فإن هذه المرحلة تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة.

**4- مرحلة استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل جاهزة واختبرت بالفعل وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة .

**5- مرحلة التدريب التعلم:** وهي المرحلة الأخيرة والتي تتضمن التعليم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه سابقاً، رغم أن التعليم أمراً يثير ذكريات صعبة خلفتها الأزمة، ويجب على المرء الاستعداد الدائم لأي طارئ.



الشكل (1-2) : مراحل إدارة الأزمة

المصدر : الحملاوي, محمد, 1993. "إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية) , ط1, مكتبة عين شمس، القاهرة،

مصر.

### أبعاد إدارة الأزمات:

وفي الدراسة الحالية تم تحديد أبعاد إدارة الأزمات بالاستناد إلى (Burns 2012) والخطيب

(2015) والمتضمنة ما يلي:

#### 1. استكشاف الأزمة:

وهي المرحلة التي تتمثل بكشف وتحليل الإشارات التي تنبئ باحتمال حدوث أزمة ، حيث لا

تظهر الإشارات دفعة واحدة ولكن وجودها مدعاة للاهتمام .

#### 2. الاستعداد للأزمة:

وهي المرحلة التي يتم فيها الإعدادات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة لمنع وقوعها أو

الإقلال من آثارها والسعي بالإمكانات المادية والبشرية لدى المنظمة والعمل على إيقاف تقدم الآثار

السلبية للأزمة وتقليل الخسائر، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات للتعرف على أي أعراض الأزمات محتملة ، وبالتالي معالجتها قبل أن تستغل من المنافسين في إلحاق الضرر بالمنظمة.

### 3. احتواء الأزمة:

تجهيز وسائل الحد من الأزمة وأضرارها ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع.

### 4. استعادة النشاط والتوازن:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ خطط وإجراءات تم اختبارها ، وإذا لم تختبر مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تزيد الأزمة ، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ كبيراً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية.

### 5. التعلم من الأزمة:

تتمثل في الاستفادة من الدروس والعبرة مما حدث ، وهي المرحلة الأخيرة وتعتبر بلورة وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة والوقوف على نقاط الضعف والعمل على تجنبها.

## ثانياً: الأزمة المالية العالمية عام 2008 (WWW.THEWECC/CONTENT)

عصفت بالعالم أزمة مالية عالمية، تحولت بعدها الى أزمة إقتصادية عالمية، ناجمة عن ديون الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية، وعن توريق هذه الرهون العقارية، وتدوير أموالها في الأرجاء بسبب التبعيات الاقتصادية والتداخل في الأقتصاديات وبسبب هيمنة العولمة كالتالي :

- اقدمت البنوك وجهات الأقرض بأمریکا على منح قروض عالية المخاطر، وشجعها على ذلك ازدهار السوق العقارية في الفترة 2001-2006 فقامت بمنح المقترضين قروض بدون ضمانات كافية مقابل سعر فائدة مرتفع لتعظيم الربحية .
- بلغت جملة القروض المصروفة للقطاع العقاري والسوق الإستهلاكي 22 ترليون دولار أمريكي .
- طفت الازمة على السطح بوضوح في بداية عام 2007، وذلك بسبب تزايد حالات التوقف عن السداد وزيادة ظاهرة استيلاء المقرضين على العقارات وكثرة المواجهات والصراعات بين المقترضين والبنوك.
- أسفر هذا الوضع عن اضطرار الأفراد والمؤسسات لبيع العقارات فهبطت قيمتها وزاد العرض عن الطلب.
- انتقلت الأزمة المالية والأقتصادية التي عصفت بأمریکا الى أوروبا وآسيا لإرتباط كثير من المؤسسات المالية فيها بالسوق المالية الأمريكية، ثم تطورت لأزمة كبرى تهدد الإقتصاد العالمي.

## أسباب الأزمة المالية العالمية كما اشار اليها عياد (2009):

- فساد ادارات المنظمات بكافة أنواعها.
- تراخي الرقابة المالية الحكومية على المنظمات وخاصة غياب رقابة البنك المركزي الأمريكي على البنوك الإستثمارية.
- عدم استقرار الأقتصاد الكلي مثل: التقلبات في أسعار الفائدة العالمية وهي أحد المصادر الخارجية المسببة للأزمات المالية في الدول النامية.
- اضطرابات في القطاع المالي بسبب التوسع في الإئتمان وانهيار الأسواق المالية، حيث زاد حجم الإقراض بشكل كبير بالإضافة الى تركيز الإقراض في القطاع العقاري والذي هو سبب الأزمة الحقيقي.
- التوسع والإفراط في تطبيق نظام بطاقات الإئتمان بدون رصيد والتي تحمل الأفراد والشركات تكاليف عالية وهذا سبب من أسباب الأزمة العالمية .

### آثار الأزمة المالية العالمية على البنوك التجارية الأردنية وكيفية تعاملها مع هذه الأزمة:

من المؤكد ان الإقتصاد الأردني قد تأثر بالأزمة المالية العالمية التي لحقت بالإقتصاد الأمريكي، حيث أن الإقتصاد الأردني نظام مفتوح فهو جزء من هذا العالم ومتشابك في علاقات شتى بالإقتصاد العالمي، وبالتالي فان تراجع معدلات نمو الإقتصاد الأردني سوف تؤثر سلباً على البنوك التجارية الأردنية.

وسيتم مناقشة هذا الأمر على الشكل التالي كما بين المرصد الاقتصادي(2008) :

- ان تكامل القطاع الأردني في النظام المالي العالمي ما زال محدوداً، وأن النظام المصرفي الأردني وكذلك الإقتصاد الأردني المحدود لم يندمج بقوة في النظام العالمي.
  - الضوابط التي وضعها البنك المركزي الاردني في مجال منح الإئتمان والحدود القصوى لإستثمارات البنوك في الأوراق المالية وفي التمويل العقاري بما لا يتجاوز 20% من إجمالي محفظة القروض لدى أي بنك تجاري، كل هذه الضوابط ساعدت على تخفيف أثر الأزمة المالية العالمية على القطاع المصرفي الأردني.
  - قيام البنك المركزي الأردني في بداية الأزمة بتحويل أرصدة البنك المركزي والمودعة لدى البنوك التجارية الأمريكية الى البنك المركزي الفيدرالي الأمريكي ومؤسسات مالية حكومية أخرى، وذلك من أجل التحوط وبالتالي ساهمت في تقليل المخاطر.
- وقد تمثلت الآثار المحدودة للأزمة المالية العالمية على الجهاز المصرفي الأردني فيما يلي:
- هناك بعض البنوك قد خسرت بعض إستثماراتها الأجنبية المستثمرة في بنوك خارج الأردن، وقد أثرت هذه الخسائر سلباً على نتائج أعمالها بتراجع أرباحها، الا أن آثار هذه الخسائر تكاد تكون مقبولة ومعقولة لكون أن هذه الإستثمارات الأجنبية خارج الأردن محدودة ولا تزيد عن 10% من مجموع الودائع لدى هذه البنوك حسب تعليمات البنك المركزي.
  - انخفاض قيمة أسهم البنوك التجارية المدرجة في سوق عمان المالي.
  - انخفاض قيمة أسهم الشركات الاردنية المدرجة في البورصة والتي تساهم فيها البنوك الأردنية، وكذلك انخفاض قيمة إستثمارات البنوك في الأوراق المالية والتي اشترتها بغرض المتاجرة.
  - زيادة الطلب على تحويل المستثمرين الأجانب في البورصة لأموالهم إلى الخارج.



- تأثرت المحافظ الائتمانية للبنوك التجارية نتيجة منح القروض للعملاء بضمانة الرهونات العقارية بسبب التراجع في أسعارها، كذلك بسبب عدم تمكن العملاء المقترضين بسداد ديونهم للبنوك نتيجة انخفاض الطلب على السوق العقاري من قبل المواطنين بسبب حالات عدم التأكد لديهم في ظل الظروف الاقتصادية العالمية والمحلية، وهذا الأمر أثر على ارتفاع نسبة الديون غير العاملة في البنوك التجارية الأردنية (المرصد الاقتصادي، 2008).

#### كيف تعاملت البنوك التجارية الأردنية مع آثار الأزمة المالية والعالمية التي أثرت عليها:

- التحفظ في منح التسهيلات الائتمانية للعملاء خاصة الشركات العقارية أو المستثمرين في القطاع العقاري أو لتمويل الإستثمارات في الأوراق المالية.
- تعاونت البنوك التجارية مع العملاء المتضررين من الأزمة المالية العالمية وذلك في شكل إعادة جدولة ديونهم أو زيادة مدة السماح أو في زيادة مدة السداد.
- تخفيض المصاريف التشغيلية لديها، وأهم هذه المصاريف التشغيلية تتمثل في الرواتب، لذلك عمدت البنوك التجارية إلى إنهاء خدمات بعض الموظفين بسبب تراجع بعض نشاطاتها وأعمالها، وهذا الامر يؤثر سلباً على الروح المعنوية للموظفين الذين لم يتم إنهاء خدماتهم بسبب فقدان الأمان الدقيق لديهم.
- زيادة أسعار الفوائد على التسهيلات الائتمانية المصروفة للعملاء لغرض تعويض المخاطرة في عدم تسديد القروض.
- تجاوب البنوك التجارية مع الرقابة المصرفية التي يفرضها عليها البنك المركزي لتخفيف آثار هذه الأزمة.

ترى الباحثة من خلال الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة وإطلاعها على واقع سوق الخدمات المصرفية في الأردن :

- أن البنوك التجارية لديها الحق في التحفظ والتشدد في منح القروض والتسهيلات الائتمانية المباشرة الأخرى، وذلك لإن البنوك من واجبها المحافظة على أموال المساهمين والمودعين لديها، من خلال تجنب منح التسهيلات الائتمانية للعملاء المتعثرين .
- أن البنوك التجارية عليها مسؤولية إجتماعية وأخلاقية تجاه العاملين فيها، وأن عملية إنهاء خدماتهم له أثر سلبي على هؤلاء الموظفين وعلى عائلاتهم وعلى المجتمع بشكل عام، ويؤدي إلى زيادة العاطلين عن العمل، خاصة ان البنوك التجارية الأردنية لا يزال مركزها المالي جيد وربحيتها لا تزال مرتفعة وسيولتها النقدية سليمة.
- أن البنوك التجارية الأردنية كان من الواجب عليها عمل رقابة وقائية إيجابية على عملياتها عند إتخاذ قراراتها بمنح التسهيلات الائتمانية للعملاء والتأكد من أن هؤلاء العملاء المقترضين لديهم القدرة والرغبة في التسديد للقروض الممنوحة لهم.

### ثالثاً: قدرات تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات

تكتسب تكنولوجيا المعلومات أهمية حيوية في الوقت الراهن، نظرا إلى دورها الكبير في مختلف المجالات والميادين وأمام تعقد الأزمات المختلفة وتساعد تطورها وتنامي مخاطرها المحلية أو العابرة للحدود، أصبح توظيف تكنولوجيا المعلومات بتقنياتها المتطورة ينطوي على ضرورة ملحة، نظرا لأهميتها في الوقاية أو التقليل من أي أضرار أو خسائر محتملة من خلال الوقوف بدقة على الأسباب الطبيعية والبشرية الكامنة وراء هذه الأزمات، وكذلك عبر إحداث أنظمة للإنذار المبكر

ووضع قاعدة بيانات وخطط مسبقة تسمح بالتدخل السريع والفعال لاحتوائها ومنع تطورها وتقليل الخسائر، ويظل نجاح إدارة الأزمة متوقفاً على توافر مجموعة من العناصر والمحددات، فعلاوة على ضرورة توفير أرضية ثابتة ودقيقة للإنذار المبكر لتسهيل اتخاذ قرارات ملائمة وناجحة، ينبغي استثمار الوقت المتاح وإدراك أهميته واتخاذ التدابير اللازمة واستنفارها (معلوي، 2013).

أثناء الأزمات نلاحظ التسابق في عرض كم هائل من البيانات والمعلومات مما قد يحدث شيئاً من عدم الدقة أو تعارض في المعلومات، مما يؤدي إلى إضاعة وقت ومجهود فريق إدارة الأزمة في فرز تلك المعلومات، والتحقق من صحتها. وعرض معلومات غير مطلوبه تؤدي إلى عدم التركيز والدخول في مشاكل فرعية لا علاقة لها بالأزمة الحالية، مما يوضح لنا مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات، حيث أشار Comfort (1993) إلى أن معدل كفاءة قدرة المنظمات على حل الأزمات في بيئة معقدة وغير مؤكدة يمكن أن يزداد من خلال توفير المعلومات المناسبة واستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، ومن هنا تكمن أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات في المنظمات.

أشار Ghareb (2018) أن تكنولوجيا المعلومات جزء أساسي من عالم الأعمال. وتقرن تكنولوجيا المعلومات بالمراسلات وأشكال الأعمال التجارية عبر المكاتب التي تجعل الاستخدامات تعتمد على التكنولوجيا لتؤدي عملها. والتركيز على كيفية قيام المنظمات بإعداد نفسها للأزمة التي يمكن أن تؤثر على تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات.

حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دور مهم في مجال إدارة الأزمات، لذلك يجب ان يكون هناك عمليات صنع القرار التي تهدف الى توفير معلومات قابلة للتنفيذ ، ويجب ان يكون هناك هيكل

فعال لنظام دعم القرار مما يسهل من التعاون وصنع القرار والعمل خلال الأزمة (Verma, R. And Sehgal, V. K., 2016). كما وبين أن تكنولوجيا المعلومات تساعد في جميع مراحل الأزمة (ماقبل الأزمة، أثناء الأزمة، مابعد الأزمة).

### أهداف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات.

كما اشارت دراسة معلوي (2013) أن تكنولوجيا المعلومات في مراكز إدارة الأزمات تحقق العديد من الأهداف المهمة والتي تتمثل في الآتي:

- 1- إعداد مركز يتمتع بالديناميكية العالية والقدرة على سرعة التحول من درجة استعداد إلى أخرى وبما لا يؤثر في تسلسل اجراءات التعامل مع الأزمة.
- 2- تجهيز المركز ودعمه بالوسائل والإمكانات والمعدات والأجهزة التي تمكنه من التحكم التام في جميع العوامل الزمانية والمكانية، وبما لا يفقده القدرة على التحرك والعمل في مختلف الظروف.
- 3- معاونة القائمين على إدارة الأزمات على أداء عملهم بالكفاءة المنشودة وبأسلوب عصري متطور على نحو يفي بحاجياتهم إلى القوى البشرية المؤهلة تأهيلاً رفيعاً في هذا المجال.
- 4- دعم المهارات والقدرات على التصدي العلمي لمعطيات الأزمات ومكوناتها بدءاً بمهارة توقع العوامل المسببة لها وانتهاءً بمرحلة إزالة آثارها والإستفادة من نتائجها وذلك من خلال رصد الإتجاهات الحديثة لأسلوب إدارة الأزمات وتسخيرها لخدمة هذه الغاية.
- 5- تزويد مراكز إدارة الأزمات بالوسائل التي من شأنها أن تساعد على الإرتقاء بمستوى الوعي السياسي للقائمين على إدارة الأزمات وربطه بحقائق المتغيرات والتحديات الأمنية الراهنة سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.

6- توفير الأدوات التي تدعم التعامل بمنهجية متكاملة مع مختلف أنواع الأزمات، بالتعاون مع جميع أجهزة الدولة المعنية وفق تحليل دقيق وضوابط يهتدي بها في هذا المجال.

7- إعداد البيئة والمناخ النفسي والسلوكي، لمواجهة الأزمات، والتغلب على التحديات التي يمكن أن تصادف العاملين في هذا المجال وتحويلها إلى منطلقات ومحفزات لتحقيق الغايات المنشودة وذلك من خلال التعرف على معطيات المواقف والظروف المحتملة، وتأكيد الصفات القيادية القادرة على المواجهة والتصدي.

8- توفير الدراسات والأبحاث العلمية المتعمقة في مجال إدارة الأزمات بالتعاون مع جميع الأجهزة المعنية، وتهيئة البيئة العلمية الملائمة لتشجيع الباحثين على الدراسة، في هذا المجال وعلى نحو يرسى ويؤصل قاعدة راسخة من العلوم والمعارف في المجال نفسه.

9- بناء الاتصالات، لتوطيد التعاون مع المراكز البحثية والجامعات، والهيئات العلمية والقومية والدولية، ذات الاهتمام المشترك.

10- توفير منظومة اتصالية متطورة تكنولوجيا تسمح بتدفق المعلومات بسلاسة كل حين. هذا تعتبر تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات كمفتاح يهيئ البنوك إلى خلق منظمات عصرية، وكان أحد المجالات الرئيسية هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات، حيث انه يمكننا استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتعامل مع إدارة الأزمات (زويلف، 2016) .  
وخلاصة القول إن نجاح إدارة الأزمة يظل متوقفا على توافر مجموعة المحددات الشخصية والمقومات القانونية والاقتصادية والعسكرية والمالية والتقنية، علاوة على ضرورة توفير أرضية متينة ودقيقة من المعلومات معززة بتقنيات متطورة للاتصال وتكنولوجيا حديثة، ومنظومة دقيقة للانداز

المبكر لتسهيل اتخاذ القرارات الملائمة والناجعة، مع استثمار الوقت المتاح وإدراك أهميته، واتخاذ التدابير اللازمة دون تباطؤ، وتعبئة الطاقات والجهود اللازمة واستنفارها. وتظل أهمية تكنولوجيا المعلومات المحصلة في علاقتها بالأزمة رهينة بمدى القدرة على معالجتها وتصنيفها واستثمارها في وضع خطة فعالة وناجعة لمواجهة هذه الأزمة.

## رابعاً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية

### الدراسات العربية:

1. دراسة (زويلف، 2016) بعنوان: " نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى اثر نجاح نظم المعلومات المحاسبية في إدارة الأزمات التي تواجه البنوك التجارية العاملة في الأردن. وشملت الدراسة عينة مكونة من (10) بنوك، ولجمع البيانات اللازمة تم تصميم استبانته وزعت على أفراد عينة الدراسة في الإدارات العامة لهذه البنوك. وقد تم توزيع (120) استبانته، اعتمد منها لغايات البحث والتحليل (108) استبانته؛ أي ما نسبته (90%) من الاستبيانات الموزعة. وقد بينت نتائج الدراسة وجود اثر دال إحصائياً لنجاح نظم المعلومات المحاسبية (مجمل مؤشراتته) في كل بعد من أبعاد إدارة الأزمات (مراحل إدارة الأزمات)، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لمساعدة الإدارة في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تمر بها.

2. دراسة (عياد، 2015) بعنوان: "أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الازمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الازمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية، وقد اجريت الدراسة على عينة من 80 من مديري ورؤساء اقسام هذه البنوك باستخدام استبانة صممت لذلك ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام

برنامج التحليل الاحصائي لإجراء العديد من الأساليب الأحصائية لتحقيق هدف الدراسة . وقد بين تحليل بيانات الدراسة النتائج التالية: فيما يتعلق بالفرضية الرئيسة قد تبين وجود تأثير ذي دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة الازمات الحديثة ( تغير المسار ، الاحتياطي التعبوي ، تفرغ الازمة . تفتتت الازمة واحتواء الازمة ) على الاداء التسويقي ( تطوير الخدمات والمنتجات ، الربحية ، الحصة السوقية ) للبنوك المحلية العاملة هي قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05، واطهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة احصائية لاستخدام كل من استراتيجية مسار الازمة ، واستراتيجية تفتتت الازمة على الاداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة ، وقد أوصى الباحث دعوة البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة الى متابعة التطور الحاصل في المجال العلمي والمعرفي في استراتيجية إدارة الأزمات الحديثة وكيفية تطبيقها والتعامل معها محليا في ظل الأزمات المتكررة الاقتصادية والسياسية، وضرورة قيام البنوك المحلية العاملة بتأسيس قسم إداري متخصص لمواجهة الازمات وكيفية استخدام استراتيجيات الأزمات الحديثة بكفاءة وفاعلية، وتعزيز السياسات في ما يتعلق بالاعتماد على معايير حديثة ومتنوعة في قياس الأداء التسويقي أثناء مواجهة الأزمات من أجل التطوير والنقويم.

### 3. دراسة (الكريني, 2014) بعنوان: "دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، وكما كانت الأهمية من هذه الدراسة أنها تقوم على علم إدارة الأزمات في جزء كبير منه على التنبؤ والتوقع كسبيل للوقاية من حدوث الأزمات أو الحدّ من تفاقمها وتداعياتها السلبية والصعبة، وقد استنتج



الباحث أن نجاح إدارة الأزمة يفترض وجود مقومات شخصية في من يقوم على إدارتها، من ذكاء وصبر ومبادرة وقدرة على الاجتهاد، وتوافر مجموعة من الخبرات الفنية والمهارات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكما أوصى الباحث الانفتاح على البحوث والمخرجات العلمية التي يراكمها الباحثون والخبراء في التخصصات المختلفة، وتعامل صانعي القرار بإيجابية مع مخرجات مراكز البحث العلمي والجامعات، وإنشاء مراكز أبحاث علمية متخصصة في إدارة الأزمات.

#### 4. دراسة (عبد الرزاق، 2011) بعنوان: "أدارة الأزمات ونظم المعلومات مؤديات

التأثير والفاعلية: دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي".

هدفت للتعرف إلى أنظمة المعلومات وفعاليتها وتأثيرها في إدارة الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي للآزمات التي تتعرض لها، وكانت عينة الدراسة من المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي. وكانت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية لإدارة الأزمات ونظم المعلومات مؤديات التأثير والفاعلية في إدارة الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظم المعلومات ومتغيرات إدارة الأزمات وان هناك تأثيرا معنويا لفاعلية نظم المعلومات في إدارة هذه الشركات للآزمات التي تواجهها. وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث في أدارة الأزمات ونظم المعلومات مؤديات التأثير والفاعلية في شركات وبيئات مختلفة لمقارنة النتائج مع الثقافات والبيئات المختلفة.

## 5. دراسة (أبو عمر, 2009) بعنوان: "فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة

وأثرها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة أزماتها . وتم تصميم مقياس مكون من ستة عناصر وهي : (سرعة الحصول على المعلومات، سرعة اتخاذ القرارات، رضا المستخدم، مدى ملائمة النظام للمستويات الإدارية، الاستجابة للتغيرات المستجدة، أمن المعلومات ) لقياس فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على جميع المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددها (12) مصرفاً، وقد بلغ مجتمع الدراسة (148) موظفاً، حيث تم أخذ عينة طبقية عشوائية مكونة من (286) موظف من مجتمع الدراسة الكلي . وتم تصميم استبانة لهذا الغرض، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية وبين قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة الأزمات . وخلصت الدراسة إلا أن ما نسبته (66.6%) من قدرة المصارف على إدارة الأزمات يفسر فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والباقي يعود لعوامل أخرى . وأوصت الدراسة بضرورة إدارة أمن المعلومات، وتخزينها مباشرة في أماكن آمنة، وضرورة توفير أجهزة احتياطية جاهزة للاستخدام تدخل على الخدمة مباشرة في حالة عطل الأجهزة لأي سبب كان، وإنشاء نظم معالجة كوارث فعالة، وضرورة إنشاء فرق عمل مهمتها رصد مواطن الضعف وتطوير نظام اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

## 6. دراسة (العجلوني 2009) بعنوان: "إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال".

تهدف الدراسة الى التعرف على واقع ادارة الازمات في القطاع المصرفي في اقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها ، وتتركز مشكلة الدراسة حول الكشف عن كيفية التعامل مع الأزمات وادارتها للتخفيف من آثارها على المنظمة والخروج بحلها. تم اعداد استبانة بغرض جمع المعلومات الميدانية لقياس فرضيات الدراسة وتم تحليل 120 استبانة احصائيا باستخدام برنامج SPSS. تحاول الدراسة لقاء الضوء على مفهوم الأزمة وادارتها وخصوصاً على مستوى المنظمة ومعرفة خصائص و اسباب الازمة وتحديد المفاهيم المتعلقة بادارة الأزمات والعوامل المؤثرة فيها والتعرف على اهم المشاكل والمعوقات التي تعترض عملية ادارة الازمات فى البنوك الاردنية فى اقليم الشمال. وقد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج والتوصيات والتي من المتوقع ان تعمل على تحسين المفهوم لادارة الازمات لدى البنوك الاردنية فى اقليم الشمال ومن هذه النتائج:

- ١ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليه الإداريه وبين نظام إدارة الأزمات.
- ٢ - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعدادات والجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات لمواجهة الحالات الطارئة أو قبل حدوثها.

7. دراسة (الخشالي والقطب، 2007) بعنوان: "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، وما هو مدى اعتماد المديرين في هذه الشركات على الخطوات العلمية في إدارة الأزمات التي تواجههم.

أما عينة الدراسة فقد شملت عينة من المديرين العاملين في تلك الشركات والبالغ عددهم 136 مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: تم التوصل إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها، كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في كل مرحلة من مراحل غدارة الشركات للأزمات التي تتعرض لها، وأن أكثر العناصر تأثيراً هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات، بإستثناء مرحلة اكتشاف إشارة الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات بإستثناء مرحلة التعلم. وقد أوصت الدراسة ضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلى العاملين بالمصانع لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات.

## الدراسات الأجنبية:

### 1. دراسة (Ghareb, 2018) بعنوان:

#### “Information Technology Roles in Crisis Management: A Case Study in Kurdistan Region Government”

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات، وكذلك كيف تستطيع المنظمات استغلال التقنيات الحديثة كإدارة علاقات الزبائن الالكترونية، ونظم تخطيط موارد المؤسسة للتعامل مع إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة. وقد تمت هذه الدراسة في اقليم كردستان، وقد اعتمدت على المنهج النوعي في تحليل عدد من الحالات الدراسية، والتي بينت مدى قدرة تكنولوجيا المعلومات على دعم إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أهمها أن تكنولوجيا المعلومات تعزز الاجراءات التالية: التنسيق والتعاون والتنظيم، تمييز المعلومات ومشاركتها، اطار للمراسلات ونشر المعلومات وجمعها، المساعدة في الرقابة.

### 2. دراسة (Wojciechowicz, W., Zych, J, and Hotubowicz, W, 2012) بعنوان:

#### “INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY AND CRISIS MANAGEMEN”

تناولت هذه الدراسة مشاكل المنظمات والأزمات داخل المنظمه، وتم التركيز بشكل خاص على المشاكل التنظيمية والتقنية ، وتم الأخذ في الاعتبار قضايا مثل: تطبيق الحوسبة السحابية ، واستخدام الشبكات الاجتماعية أو تنفيذ وظائف جديدة على أساس البنية التحتية القائمة على الاتصالات، وقد أكد

الباحث على إمكانية استخدامه البنية التحتية التكنولوجية للتعامل مع المخاطر والفرص ذات الصلة - في مجال إدارة الأزمات ، وتم تحقيق الهدف من هذه خلال تحديد وظائف جديدة لأنظمة الاتصالات في إدارة الأزمات مثل ( الشبكات الاجتماعية ، الحوسبة السحابية ، الجوال الهواتف). بالإضافة إلى ذلك ، تم التوصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات وتعتبر فرصة مناسبة للمنظمات للاستفادة من هذه التقنيات في مراحل ادارة الأزمات (المنع، التحضير، الاكتشاف، والاسترجاع) ، ولكن استخدام هذه التقنيات قد يرافقه عوائق متعددة لذا على الشركات تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم وقدراتهم للتعامل مع هذا النوع من الأنظمة.

### 3. دراسة (Verma, R and Sehgal, V. K, 2016) بعنوان:

#### “Implementation of Information System in Crisis Management Using Modeling and Simulation”

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في التعامل مع مراحل الأزمة والمساعدة في حلها. وركزت على دور استخدام أنظمة النمذجة والمحاكاة في التدريب على إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها. حيث أنه من الصعب التدريب من خلال الواقع الحقيقي. وكذلك بأن متخذي القرار يواجهون صعوبات في آليات التحضير والاستجابات للأزمات وذلك بسبب حالات عدم التأكد والتي قد يواجهونها. ولكن من خلال استخدام النظم الحديثة مثل نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة وأنظمة الذكاء الاصطناعي، فإنهم يستطيعون أن يعملو سيناريوهات متعددة يقومون من

خلالها بتجريب العديد من البدائل والخيارات والتي ستساعدهم في التحضير للأزمات وتجنبها وكذلك التعامل معها في حال وقوعها.

#### 4. دراسة (Esbensen,Lars H.and Tomas Krisciunas, 2008) بعنوان:

### “Crisis Management and Information Technology”

هدفت هذه الدراسة على المشاركة في عمليات الاتصالات والأعمال عبر الإدارات مما يجعل استخدمهم يعتمد على التكنولوجيا لأداء عملهم. في هذه الدراسة ركز الباحث على كيفية إعداد الشركات للأزمات التي يمكن أن تؤثر داخل الشركات ، وما هي أنواع الأزمات التي يتعاملون معها، وظهرت نتائج هذه الدراسة بأن استخدام البريد الإلكتروني والإنترنت أنظمة المعلومات المتقدمة مثل ERP يساعد في حل الأزمات، الا ان استخدام مثل هذه الأنظمة قد يتسبب في حدوث ازمات مثل فشل النظام أو التجسس لذا على المنظمات وضع خطط مسبقة لتبني الأنظمة التكنولوجية الحديثة وتدريب الموظفين بشكل جيد على استخدامها. كما وظهرت الدراسة أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات في الشركات يتطلب التركيز والتجهيز والتخطيط لتجنب حدوث الأزمات. ويجب مراجعة الخطط والمسؤوليات بشكل متكرر حتى تكون دائماً محدثة .

#### 6. دراسة ( Rinkineva.k ,2004 ) بعنوان:

### “ The Role of Information Technology in Crisis Management”

هدفت هذه الدراسة الى تعزيز قدرة المجتمع الدولي على إدارة الأزمات وإيجاد حلول للمشاكل المحلية والعالمية، بالإضافة لايجاد برنامج لإدارة الأزمات، كان أحد المجالات الرئيسية هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المساعدة الإنسانية وإدارة الأزمات وتم تناول دور تكنولوجيا

المعلومات في إدارة الأزمات من منظورين مختلفين. أولاً ، كيف يمكننا استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم عمل المجتمع الدولي في مناطق الأزمات ، وثانياً ، كيف يمكننا دعم استعادة الحكومة المحلية في البلدان التي تمر بمرحلة ما بعد الصراع بتكنولوجيا المعلومات. أخيراً كيفية تحسين تبادل المعلومات في حالات الأزمات والأدوات اللازمة للقيام بذلك بطريقة أكثر أمناً وسراً، وجاءت النتائج على أن تحسين جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات والاتصالات في الميدان تدعم تحقيق مواجهة الأزمات على مستوى نطاق واسع وتحسن من طرق تبادل المعلومات اللازمة بشكل سريع وأمن، كما أنها تساعد في جميع مراحل الأزمات وهي الاكتشاف، التعامل، الاسترجاع.

#### 7. دراسة ( Louise K. Comfort،1993 ) بعنوان:

### “INTEGRATING INFORMATION TECHNOLOGY

### INTOINTERNATIONAL CRISIS MANAGEMENT AND POLICY

#### "دمج تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الدولية للأزمات والسياسة"

أشارت هذه الدراسة إلى معدل كفاءة قدرة المنظمات على حل الأزمات في بيئة معقدة وغير مؤكدة يمكن أن تزداد من خلال توفير المعلومات المناسبة واستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، وأوصت الدراسة بأن هناك ثلاث تأكيدات أساسية تربط تكنولوجيا المعلومات بالتعلم التنظيمي وحل المشكلات والعمل. وهي تعكس القدرة التقنية لأنظمة المعلومات للحد من الغموض وعدم اليقين في المعلومات المتاحة للمنظمات العاملة في الظروف المتغيرة. أيضاً ربط التعلم التنظيمي للمشاركين لزيادة الوضوح في تصوير بدائل مستنيرة للاختيار. هذه التأكيدات هي:



- تسمح تقنية المعلومات للمشاركين المتعددين في عملية جماعية بالتركيز والاهتمام بمجموعة مشتركة من المشكلات، مما يؤدي إلى الوصول في الوقت المناسب إلى المعلومات المشتركة،
- وسائل الاتصال تزيد من اختيار المشاركون حلاً مشتركاً ضد تهديد محتمل والتعاون في تحقيق هدف مشترك،
- وتسهل تكنولوجيا المعلومات عمليات اتخاذ القرار في الشبكات المشتركة بين المؤسسات عن طريق تحديد فرص الاختيار على هياكل القرارات التنظيمية المعنية وكذلك مشاكل رسم الخرائط على فرص الاختيار الخاصة بهم وتم التأكيد على هذه التأكيدات بشكل عام .

#### خامساً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- انققت الدراسات السابقة على ان حدوث الأزمات في المنظمات هو أمر حتمي وطبيعي، وأن التنبؤ بها والتخطيط لإدارتها هو من أهم مسؤوليات إدارة المنظمات، لكنها تنوعت من حيث الإتجاهات البحثية، فبعضها تناول المؤسسات الحكومية التعليمية والأمنية والصحية ، بينما تناولت دراسات أخرى المنظمات الخاصة والشركات التجارية والبنوك، كما اختلفت من حيث هدف الدراسة ما بين التعرف على الاستعدادات لدى المنظمات وقياس قدرتها على مواجهة الأزمات في مراحلها المختلفة وأساليب إدارتها، كما تنوعت من ناحية البيئة محلياً وعربياً ودولياً.
1. أنها الدراسة الأولى من نوعها التي تربط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، وتحديداً في البنوك التجارية في الاردن.
  2. تناولت هذه الدراسة أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات في بنوك تتسم بيئة عملها بالدينامكية، حيث إن متغيرات البيئة غير متنبأ بها وغير متوقعة.

3. وقد توصلت الدراسات السابقة الى مجموعة من النتائج والاستنتاجات ومن خلال الاستعراض

السابق تستطيع الباحثة التعقيب على تلك الدراسات في ما يلي :

ابرزت الدراسات السابقة اهمية علم تكنولوجيا المعلومات كعلم ضروري للمنظمات والبنوك لا تستطيع

الاستغناء عنه.

- اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أن الأزمات هي أمر طبيعي لكل

منظمة أو شركة، ومن الضروري وضع استراتيجيات للتعامل معها بإدارتها بكفاءة وفاعلية

من خلال استخدام التكنولوجيا المتاحة لكل شركة.

- اتفقت معظم الدراسات على أهمية وضع أساليب ونهج وخطط عمل فعالة للسيطرة والتعامل

مع الأزمات.

- تناولت معظم الدراسات اهم العوامل المسببة للازمات ، وايجاد وسائل انذار مبكر للحد من

تلك الأزمات.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3) المقدمة

(2-3) منهجية البحث

(3-3) مجال الدراسة

(4-3) عينة ومجتمع الدراسة

(5-3) أداة الدراسة

(6-3) صدق وثبات الأداة

(7-3) متغيرات الدراسة

(8-3) اختبار التوزيع الطبيعي

(9-3) اختبار ملائمة أنموذج الدراسة

(10-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة

### (1-3) المقدمة

يتضمن هذا الفصل من الدراسة وصفاً تفصيلياً للطرق والإجراءات التي سيتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال إجابات أراد العينة على أسئلة الإستبانة التي سوف يتم وصفها وتحليلها بعد التأكد من الصدق والثبات لأداة الدراسة والتوزيع الطبيعي لها.

يعتبر اختيار مجتمع الدراسة من حيث طريقة اختيار العينة وحجمها من الأمور المهمة، وينبغي وصف المجتمع وصفاً دقيقاً لكل الصفات الخاصة به، حيث يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد في الوظائف الإشرافية والرقابية (المدرء، مساعدين المدرء، رؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (493)، وقد اعتبر كامل العينة هو مجتمع الدراسة.

### (2-3) : منهج البحث

تعد هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي اتبعت الأسلوب الوصفي التحليلي ( Descriptive analysis method ) بهدف التعرف على أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات، إذ تمت دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

### ( 3-3 ) : مجال الدراسة

تم اختيار البنوك التجارية الأردنية كمجال لهذه الدراسة لعمليها في بيئة ديناميكية شديدة التنافس، مما يزيد احتمالية تعرضها للأزمات التي تهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة، الأمر الذي يحتم ضرورة توفير معلومات تساعد هذه البنوك في إدارة الأزمات التي قد تجابهها والتصدي لها، ويبلغ عدد البنوك المصنفة كبنوك تجارية أردنية (13) بنك وذلك وفقاً لدليل البنوك الصادر عن البنك المركزي وهي كالتالي :

البنك العربي	1
بنك الأردن	2
بنك القاهرة عمان	3
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	4
البنك الأهلي الأردني	5
البنك الأردني الكويتي	6
البنك الاستثماري	7
بنك الإتحاد	8
بنك سوستيه جنرال/ الأردن	9
بنك الاستثمار العربي الأردني	10
البنك التجاري الأردني	11
بنك المال الأردني	12
بنك المؤسسة العربية المصرفية/ الأردن	13

### (3-4) : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد في الوظائف الإشرافية والرقابية ( المدراء، مساعدين المدراء، رؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (493) شخصاً فرداً بناءً على الإحصاءات التي تم تزويد الباحثة بها الموجودة في إدارات الموارد البشرية للبنوك المبحوثة ، وتم الاعتماد ع أسلوب المسح

الشامل في الحصول على البيانات الخاصة بهذه الدراسة، وبالتالي فإن عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة.

### (3-5) : أداة الدراسة

قامت الباحثة بالاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لتحقيق الأهداف التي أجريت الدراسة من أجلها باستخدام طريقتين للدراسة: المصادر الثانوية: التي استخدمت لبناء الإطار النظري للدراسة والمصطلحات الخاصة بالدراسة وتتمثل بالكتب والمجلات والأبحاث العلمية من رسائل ماجستير ودكتوراه سابقة، والمكتبات الإلكترونية.

المصادر الأولية: تم الاعتماد على الإستبانة للحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة التي سوف يتم تطويرها من الدراسات السابقة وسيتم توزيعها على العينة من مدرء البنوك التجارية الأردنية.

قامت الباحثة بتطوير استبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطويرها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية، والمتمثلة بـ (النوع الإجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل قدرات تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة بـ (قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات، والقدرة الإستباقية لتكنولوجيا

المعلومات) كما شمل الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع إدارة الأزمات والمتمثلة بـ (استكشاف الأزمة، الاستعداد للأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة).

وقد تم صياغة أداة الدراسة على شكل استبانة تكونت صورتها النهائية من (38) فقرة مقسمة إلى: (12) فقرة تقيس قدرات تكنولوجيا المعلومات، و(26) فقرات تقيس إدارة الأزمات، انظر الملحق رقم (2)، ويبين الجدول (1) توزيع فقرات أداة الدراسة حسب المتغيرات:

الجدول رقم (1) توزيع فقرات أداة الدراسة حسب المتغيرات

المتغيرات	الفقرات	عدد الفقرات	المصدر
قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	4-1	4	(Lu & Ramamurthy, 2011)
قدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات	8-5	4	(Lu & Ramamurthy, 2011)
القدرة الاستباقية لتكنولوجيا المعلومات	12-9	4	(Lu & Ramamurthy, 2011)
استكشاف الأزمة	17-13	5	(Burns, 2012);(الخطيب, 2015)
الاستعداد للأزمة	23-18	6	(Burns, 2012);(الخطيب, 2015)
احتواء الأزمة	28-24	5	(Burns, 2012);(الخطيب, 2015)
استعادة النشاط والتوازن	33-29	5	(Burns, 2012);(الخطيب, 2015)
التعلم من الأزمة	38-34	5	(Burns, 2012);(الخطيب, 2015)

	38	38-1	مجموع فقرات أداة الدراسة
--	----	------	--------------------------

وقد اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي التدريجي في الاستبانة لإعطاء مرونة أكثر لأفراد العينة في الاختيار حيث تراوحت قيمه بين (1-5) والموضح في الجدول رقم (2)

الجدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

وتم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة التالية: (Sekaran and Bougie, 2010)

$$* \text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} \times \frac{(1-5)}{5} = 1.33$$

طول الفئة + اقل وزن = 1.33 + 1 = 2.33 فتصبح درجة الاتفاق الأولى (1-2.33) وبمستوى متدني.

وللانتقال للفئة الثانية 2.33 + 1.33 = 3.66 فتصبح درجة الاتفاق الثانية (2.34-3.66) وبمستوى متوسط.

وللانتقال للفئة الثالثة 3.66 + 1.33 = 5 فتصبح درجة الاتفاق الثالثة (3.67-5) وبمستوى مرتفع.

وبناء على المعالجة تم تحديد الأهمية النسبية وفقاً للآتي:

درجة الموافقة المرتفعة: وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (3.66).



درجة الموافقة المتوسطة: وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.34 - 3.66).

درجة الموافقة المتدنية: وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (2.34). ويبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية لدرجات الاتفاق.

الجدول (3) معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1 - 2.33	متدنية
2.34 - 3.66	متوسطة
3.67 - 5.00	مرتفعة

### ( 3-6 ) : صدق وثبات الأداة

#### صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الأداة تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من اوي الخبرة والإختصاص لإبداء رأيهم في كل مجال من مجالات الدراسة، وإبداء رأيهم في فقرات كل مجال من حيث ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة ووضوح الفقرات، وسلامة الصياغة اللغوية، وبعد استرجاع الإستبانات قامت الباحثة بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين قبل توزيعها على العينة المشمولة بالدراسة في البنوك التجارية الأردنية، والملحق رقم (2) يبين اسماء المحكمين للإستبانة.

### ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبيان، والاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالاختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى (النجار، وآخرون، 2013)، لقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد أي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، (Sekaran and Bougie, 2010)، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (4)، نجد أن نتيجة ألفا كرونباخ لأداة الدراسة كانت (96.13%)، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (4) ثبات أداة الدراسة للمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الاتساق (Cronbach Alpha)	عدد الفقرات	حجم العينة
قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	83.46%	4	345
قدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات	83.68%	4	
القدرة الاستباقية لتكنولوجيا المعلومات	68.26%	4	
استكشاف الأزمة	88.28%	5	
الاستعداد للأزمة	90.23%	6	
احتواء الأزمة	90.02%	5	
استعادة النشاط والتوازن	89.96%	5	

	5	%64.47	التعلم من الأزمة
	12	%88.11	قدرات تكنولوجيا المعلومات
	26	%95.64	إدارة الأزمات
	38	%96.13	المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة

### (7-3): متغيرات الدراسة

هناك متغيرين للدراسة: المتغير المستقل والمتغير التابع وسوف يتم ذكرهما.

#### • المتغير المستقل:

#### قدرات تكنولوجيا المعلومات (IT Capability):

مجموعة من العناصر التكنولوجية التي تمتلكها الشركة والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية

وتعزيز مستويات الأداء لديها (Dehning and stratopoulos, 2003).

والقدرات التكنولوجية تمثل الأدوات والمعدات التي تستخدمها المنظمات للحصول على

المعلومات وتحليلها وتقديمها بطريقة أسرع وأكثر كفاءة (Abu baker, 2005).

#### • المتغير التابع:

#### إدارة الأزمات (Crisis Management):

قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بكفاءة وفاعلية بهدف تقليل التهديدات والحد من

الخسائر والآثار العكسية على عمليات وأنشطة المنظمة (Brent et al., 2004).

## (3-8) اختبار التوزيع الطبيعي:

معامل الالتواء (Skewness):

تم استخراج قيم معامل الالتواء (Skewness)، والتي تشير إلى أن قيم معامل الالتواء إذا كانت

اقل من (1) فهذا يعني أن البيانات موزعة طبيعياً، (Hair,Black, Babin,Anderson,and )

(Tatham, 2006).

الجدول رقم (5) التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء

Skewness	المتغيرات
-0.770	قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
-0.841	قدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات
-0.382	القدرة الاستباقية لتكنولوجيا المعلومات
-0.510	استكشاف الأزمة
-0.318	الاستعداد للأزمة
-0.674	احتواء الأزمة
-0.416	استعادة النشاط والتوازن
-0.513	التعلم من الأزمة
-0.860	قدرات تكنولوجيا المعلومات
-0.343	إدارة الأزمات

بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول رقم (5) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث بلغت قيم معامل الالتواء اقل من (1) لجميع متغيرات الدراسة. كما وتفسره نظرية (Central Limit Theorem) والتي تبين انه إذا اخترنا جميع العينات الممكنة من مجتمع ما، وحسبنا الوسط الحسابي لكل عينة، فإننا سنجد توزيع جميع الأوساط الحسابية لهذه العينات قريب من التوزيع الطبيعي حتى لو لم يكن التوزيع الأصلي للمجتمع قريباً من التوزيع الطبيعي ولكن بشرط أن يكون في كل عينة (30) فرداً على الأقل. (دودين، 2013).

### (3-9) اختبار ملائمة أنموذج الدراسة (Multicollinearity):

إن الوسائل الأقرب لملائمة لتحديد الأثر ووسائل الإحصاء المعلمي (Parametric) كونها الأكثر ملائمة لطبيعة البيانات، وان استخدامها يستلزم تشخيص الارتباطات المتداخلة (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، حيث أن الوضع المثالي في الانحدار المتعدد أن ترتبط المتغيرات المستقلة بشكل قوي مع المتغير التابع وفي نفس الوقت لا ترتبط مع بعضها البعض، فإذا كان هنالك ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة يؤدي إلى:

- تقل قيمة R والسبب أن المتغيرات المستقلة تتشارك في نفس تباين المتغير التابع.

- صعوبة تحديد الأهمية النسبية لكل متغير مستقل. (دودين، 2013)

وللتأكد من توافر هذا الشرط، قامت الباحثة باستخراج (معامل تضخم التباين Variance

Inflation Factor) و(التباين المسموح به Tolerance) وبعد إجراء المعالجة الإحصائية، يشير

الجدول رقم (6) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من

(0.01) كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود

ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على قبول القيم وأنها مناسبة لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وبالتالي اختبار فرضيات الدراسة.

جدول (6) نتائج لاختبار قوة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

Tolerance (التباين المسموح به)	VIF (معامل تضخم التباين)	قدرات تكنولوجيا المعلومات
0.457	2.189	قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
0.405	2.472	قدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات
0.710	1.409	القدرة الاستباقية لتكنولوجيا المعلومات

### (3-10): الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

Statistical Package for Social Science (SPSS) من خلال استخدام الأساليب

الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام

ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

## 2. الإحصاء التحليلي: وذلك لتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- اختبار (Skewness) معامل الالتواء لاختبار التوزيع الطبيعي.
- اختبار (Pearson Correlation) لاختبار معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحورها للتوصل إلى صدق البناء.
- معامل الاتساق (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع والخاص باختبار فرضيات الدراسة.
- اختبار VIF: وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة بناء أنموذج الدراسة.
- مستوى الدلالة ( $\alpha$ ): تم اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة المعنوية وعليه إذا كان مستوى الدلالة (0.05) فأقل دل ذلك على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، أما إذا بلغ مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(1-4) وصف خصائص عينة الدراسة.

(2-4) وصف متغيرات الدراسة.

(3-4) اختبار فرضيات الدراسة.



#### (1-4) وصف خصائص عينة الدراسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان التكرارات والنسب المئوية للعوامل الديموغرافية لعينة الدراسة نحو الجزء الأول من الاستبانة، من حيث النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي. وفيما يلي توضيح لإجابات العينة.

جدول رقم (7) وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	171	49.6
	أنثى	174	50.4
	المجموع	345	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	43	12.5
	بكالوريوس	233	67.5
	ماجستير	49	14.2
	دكتوراه	20	5.8
	المجموع	345	%100
المستوى الوظيفي	مدير	68	19.7
	مساعد مدير	173	50.1
	رئيس قسم	104	30.1

المجموع	345	%100
---------	-----	------

نلاحظ من الجدول رقم (7) أن 50.4% من العينة إناث، وعددهم 174، بينما 49.6% من العينة ذكور وهذا مؤشر على أن القطاع المبحوث يهتم بتعيين كلا الجنسين، كما تبين 41.4% من العينة تتراوح أعمارهم بين 26-30 سنة، وعددهم 143 فردا، تليها 30.1% من العينة تتراوح أعمارهم بين 31-35 سنة، وعددهم 104 فردا، تليها 16.2% من العينة تزيد أعمارهم عن 36 سنة، وعددهم 56 فردا، بينما 12.2% تتراوح أعمارهم بين 20-25 سنة، وهذا مؤشر على أن أفراد عينة الدراسة من الفئات الشابة والفتية وهذه الفئات تتحمل ضغوط العمل وفترات العمل الطويلة خصوصا في نهاية السنة المالية.

تبين أن 67.5% من أفراد العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة البكالوريوس، وعددهم 233 فردا، تليها 14.2% من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة الماجستير، وعددهم 49 فردا، تليها 12.5% من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة الدبلوم، وعددهم 43 فردا، بينما 5.8% من العينة دكتوراه ، وعددهم 20 فردا، وهذا مؤشر على القطاع المبحوث بتوظيف حملة الشهادات العلمية.

نلاحظ من الجدول السابق أن 50.1% من العينة مساعدين مدراء، وعددهم 173 فردا ، تليها 30.1% من العينة رؤساء أقسام، وعددهم 104 أفراد، بينما 19.7% من العينة مدراء، وعددهم 68 فردا.

## (2-4) وصف متغيرات الدراسة:

وصف أبعاد المتغير المستقل (قدرات تكنولوجيا المعلومات):

- قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

يوضح الجدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة

الأهمية والأهمية النسبية على قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والذي تم قياسه اعتماداً على

(4) فقرات.

الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد البنية التحتية

لتكنولوجيا المعلومات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الأهمية النسبية	الترتيب
1	يوفر البنك خدمات إدارة البيانات (قواعد البيانات، مخازن البيانات، توفر البيانات، سهولة الوصول إلى البيانات، تخزين، مشاركة) لكافة العاملين.	4.25	0.80	مرتفعة	85	1
2	يوفر البنك خدمات شبكات الاتصالات (الاتصال، شبكات الاتصال الداخلية، شبكات الاتصال الخارجية) لكافة العاملين.	4.21	0.77	مرتفعة	84.2	2
3	يوفر البنك محفظة من التطبيقات (نظم تخطيط الموارد، صفحات الخادم النشطة، وحدات البرمجيات القابلة للاستخدام، التكنولوجيا الجديدة) لكافة العاملين.	4.13	0.81	مرتفعة	82.7	4
4	يوفر البنك تكنولوجيا مساندة للعمليات (خوادم،	4.20	0.75	مرتفعة	84	3

					معالجة عالية المستوى، مراقبة الأداء) لكافة العاملين.
	84	مرتفعة	0.64	4.19	المؤشر الكلي للبنية التحتية

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (4.19) وبنسبة (84%) من مساحة المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.64)، وهو ما يشير إلى أن مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (8) إلى أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يوفر البنك خدمات إدارة البيانات (قواعد البيانات، مخازن البيانات، توفر البيانات، سهولة الوصول إلى البيانات، تخزين، مشاركة) لكافة العاملين" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وبانحراف معياري مقداره (0.80)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (3) والتي تنص "يوفر البنك محفظة من التطبيقات (نظم تخطيط الموارد صفحات الخادم النشطة، وحدات البرمجيات القابلة لاستخدام، التكنولوجيا الجديدة) لكافة العاملين" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (4.1) وبانحراف معياري مقداره (0.81).

#### - قدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات:

يوضح الجدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية على قدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات والذي تم قياسه اعتمادا على (4) فقرات.

الجدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد قدرة التمدد

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الأهمية النسبية	الترتيب
5	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق قيمة للأعمال.	4.07	0.83	مرتفعة	81.6	2
6	يتضمن التخطيط الاستراتيجي جميع متطلبات تكنولوجيا المعلومات.	3.97	0.96	مرتفعة	79.5	4
7	يطور البنك خطة تكنولوجيا المعلومات باستمرار.	4.05	0.92	مرتفعة	81.1	3
8	يقوم البنك بعملية تعزيز أهداف الأعمال التجارية لعمليات تكنولوجيا المعلومات.	4.17	0.84	مرتفعة	83.5	1
المؤشر الكلي لقدرة التمدد		4.07	0.73	مرتفعة	81.4	

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (4.07) وبنسبة (81.4%) من مساحة المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.73)، وهو ما يشير إلى أن مستوى قدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (9) إلى أن الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يقوم البنك بعملية تعزيز أهداف الأعمال التجارية لعمليات تكنولوجيا المعلومات" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وبانحراف معياري مقداره (0.84)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص "يتضمن التخطيط الاستراتيجي جميع متطلبات تكنولوجيا المعلومات" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.97) وبانحراف معياري مقداره (0.96).

- القدرة الاستباقية لتكنولوجيا المعلومات:

يبين الجدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية على قدرة الاستباقية لتكنولوجيا المعلومات والذي تم قياسه اعتماداً على (4) فقرات.

الجدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد قدرة الاستباقية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الأهمية النسبية	الترتيب
9	يسعى البنك دائماً لمواكبة أحدث الابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات.	3.99	0.95	مرتفعة	79.9	3
10	يتجه البنك دائماً لأن يكون قادر على اختبار التكنولوجيا الجديدة كلما كان ذلك ضرورياً.	4.07	1.00	مرتفعة	81.6	2
11	يمتلك البنك مناخ يدعم تجربة الطرق الجديدة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.	4.07	0.96	مرتفعة	81.6	1
12	يميل البنك دوماً لإيجاد طرق لتعزيز فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.95	0.92	مرتفعة	79.2	4
المؤشر الكلي للقدرة الاستباقية		4.02	0.68	مرتفعة	80.6	

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً (4.02) وبنسبة (80.6%) من مساحة

المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.68)، وهو ما يشير إلى أن مستوى القدرة الاستباقية

لتكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية الأردنية مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (10) إلى أن الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يملك البنك مناخ يدعم تجربة الطرق الجديدة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وبانحراف معياري مقداره (0.96)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (12) والتي تنص "يميل البنك دوما لإيجاد طرق لتعزيز فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.95) وبانحراف معياري مقداره (0.92).

### وصف أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات)

#### - استكشاف الأزمة:

يبين الجدول رقم (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية لاستكشاف الأزمة والذي تم قياسه اعتمادا على (5) فقرات.

الجدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد استكشاف الأزمة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الأهمية النسبية	الترتيب
13	تهتم الإدارة العليا في البنك بجمع واكتشاف الدلالات المؤشرة لحدوث الأزمة.	4.09	0.80	مرتفعة	81.9	1
14	يجري البنك عملية المسح البيئي الداخلي بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.	4.08	0.78	مرتفعة	81.7	2
15	يجري البنك عملية المسح البيئي الخارجي بصورة شاملة ومنظمة	3.74	0.99	مرتفعة	75	3

					للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمات.	
4	72.5	متوسطة	1.02	3.62	يوجد حلول معدة مسبقا (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات المتوقعة.	16
5	71.8	متوسطة	1.02	3.59	تهتم إدارة البنك بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات.	17
	76.6	مرتفعة	0.76	3.82	المؤشر الكلي لاستكشاف الأزمة	

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (3.82) وبنسبة (76.6%) من مساحة المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.76)، وهو ما يشير إلى أن مستوى اكتشاف الأزمة في البنوك التجارية الأردنية مرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (11) إلى أن الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تهتم الإدارة العليا في البنك بجمع واكتشاف الدلالات المؤشرة لحدوث الأزمة" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وبانحراف معياري مقداره (0.80)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (17) والتي تنص "تهتم إدارة البنك بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.59) وبانحراف معياري مقداره (1.02).

#### الاستعداد للأزمة:

يوضح الجدول رقم (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية للاستعداد للأزمة والذي تم قياسه اعتمادا على (6) فقرات.



الجدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الاستعداد للآزمة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الأهمية النسبية	الترتيب
18	يوفر البنك الدعم المادي المناسب للفريق المسؤول عن تحديد: (الإجراءات، التشخيص والتخطيط) لمعالجة الأزمات المحتملة.	3.55	1.07	متوسطة	71	6
19	يتبأ البنك بتعليمات إدارية واضحة لتحديد إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.	3.64	1.02	متوسطة	73	4
20	لدى البنك برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات.	3.62	0.94	متوسطة	72.4	5
21	توجد نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث الأزمات.	3.69	0.95	مرتفعة	73.9	3
22	تقوم إدارة البنك بمراجعة وتطوير خطط إدارة الأزمات بشكل مستمر.	3.97	0.76	مرتفعة	79.5	2
23	يتسم هيكل البنك التنظيمي بمرونة عالية تسهل عملية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	4.05	0.75	مرتفعة	81.1	1
	المؤشر الكلي للاستعداد للآزمة	3.75	0.76	مرتفعة	75.2	

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (3.75) وبنسبة (75.2%) من مساحة المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.76)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الاستعداد للالتزام في البنوك التجارية الأردنية مرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (12) إلى أن الفقرة رقم (23) والتي تنص على "يتسم هيكل البنك التنظيمي بمرونة عالية تسهل عملية التعامل مع الأزمات حال وقوع" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وبانحراف معياري مقداره (0.75)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (18) والتي تنص "يوفر البنك الدعم المادي المناسب للفريق المسؤول عن تحديد: (الإجراءات، التشخيص والتخطيط) لمعالجة الأزمات المحتملة" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.55) وبانحراف معياري مقداره (1.07).

#### - احتواء الأزمة:

يبين الجدول رقم (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية لاحتواء الأزمة والذي تم قياسه اعتمادا على (5) فقرات.

الجدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الاحتواء اللازمة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الأهمية النسبية	الترتيب
24	يملك البنك وسائل اتصال فاعلة وحديثة للتعرف على ما يمكن أن تسببه الأزمة.	4.16	0.80	مرتفعة	83.2	1
25	يهتم البنك بعامل الوقت أثناء التعامل مع الأزمات بدقة وسرعة مناسبة.	4.00	0.84	مرتفعة	80.1	4

5	77.9	مرتفعة	0.85	3.89	يتدخل القائمون على نظام إدارة الأزمات في حال حدوثها بسرعة لاحتواء أضرار الأزمة.	26
2	82.1	مرتفعة	0.87	4.10	لدى البنك مرونة عالية في توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات على فريق إدارة الأزمات عند حدوث أي أزمة.	27
3	81.9	مرتفعة	0.83	4.09	لدى البنك كفاءة عالية بعقد اجتماعات فورية لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن الأزمة.	28
	81	مرتفعة	0.71	4.05	المؤشر الكلي لاحتواء الأزمة	

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (4.05) وبنسبة (81%) من مساحة المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.71)، وهو ما يشير إلى أن مستوى احتواء الأزمة في البنوك التجارية الأردنية مرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (13) إلى أن الفقرة رقم (24) والتي تنص على "يمتلك البنك وسائل اتصال فاعلة وحديثة للتعرف على ما يمكن أن تسببه الأزمة" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وبانحراف معياري مقداره (0.80)، بناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (26) والتي تنص "يتدخل القائمون على نظام إدارة الأزمات في حال حدوثها بسرعة لاحتواء أضرار الأزمة" على أقل متوسطات حسابية والذي بلغ (3.89) وبانحراف معياري مقداره (0.85).

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (13) إلى أن الفقرة رقم (24) والتي تنص على "يمتلك البنك وسائل اتصال فاعلة وحديثة للتعرف على ما يمكن أن تسببه الأزمة" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.80)، بناحية أخرى حصلت الفقرة رقم

#### - استعادة النشاط والتوازن:

يبين الجدول رقم (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية لاحتواء الأزمة والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

الجدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد استعادة النشاط

#### والتوازن

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الأهمية النسبية	الترتيب
29	تتسم خطة إدارة الأزمات بالقدرة على تخطي الأزمات بنجاح.	4.18	0.79	مرتفعة	83.7	1
30	يوفر البنك الاحتياطات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي.	3.96	0.79	مرتفعة	79.2	5
31	يقوم البنك بإجراء دورات توعية لمعالجة الآثار السلبية التي من الممكن أن تحدثها الأزمة .	3.96	0.83	مرتفعة	79.3	4
32	تقوم إدارة البنك بالتأكد من أن الوحدات المتضررة نتيجة الأزمة استعادت نشاطها وتمارس عملها بشكل طبيعي.	3.99	0.77	مرتفعة	79.9	3

2	80.8	مرتفعة	0.78	4.04	تخصص إدارة البنك دعماً مالياً وحوافز لعمليها لإجراءات استعادة النشاط في فترة حدوث الأزمة .	33
	80.6	مرتفعة	0.67	4.02	المؤشر الكلي لاستعادة النشاط والتوازن	

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً (4.02) وبنسبة (80.6%) من مساحة المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.67)، وهو ما يشير إلى أن مستوى استعادة النشاط والتوازن في البنوك التجارية الأردنية مرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (14) إلى أن الفقرة رقم (29) والتي تنص على "تتسم خطة إدارة الأزمات بالقدرة على تخطي الأزمات بنجاح" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وبانحراف معياري مقداره (0.79)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (30) والتي تنص "يوفر البنك الاحتياطات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.96) وبانحراف معياري مقداره (0.79).

- التعلم من الأزمة:

يبين الجدول رقم (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية للتعلم من الأزمة والذي تم قياسه اعتمادا على (5) فقرات.

الجدول رقم (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التعلم من الأزمة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الأهمية النسبية	الترتيب
34	يستخلص البنك الدروس والعبر من الأزمات التي واجهها سابقا.	4.02	0.81	مرتفعة	80.5	4
35	يؤخذ بعين الاعتبار جميع التوصيات والحلول المقترحة لحل الأزمات السابقة.	3.96	0.83	مرتفعة	79.3	5
36	يقوم البنك بمقارنة قرارات التعامل مع الأزمات بينوك أخرى.	4.34	0.76	مرتفعة	86.8	1
37	يقوم البنك بمقارنة خطط الأزمات المشابهة في البنوك الأخرى.	4.18	0.78	مرتفعة	83.7	3
38	يقوم البنك بدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة في خطط إدارة الأزمات المستقبلية.	4.20	0.78	مرتفعة	84.1	2
	المؤشر الكلي للتعلم من الأزمة	4.14	0.51	مرتفعة	82.9	

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (4.14) وبنسبة (82.9%) من مساحة

المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.51)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التعلم من الأزمة في

البنوك التجارية الأردنية مرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (15) إلى أن الفقرة رقم (36) والتي تنص على "يقوم البنك بمقارنة قرارات التعامل مع الأزمات بينوك أخرى" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وبانحراف معياري مقداره (0.76)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (35) والتي تنص "يؤخذ بعين الاعتبار جميع التوصيات والحلول المقترحة لحل الأزمات السابقة" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.96) وبانحراف معياري مقداره (0.83).

#### (3-4) اختبار فرضيات الدراسة:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار فرضيات الدراسة وذلك من أجل تحديد علاقات الأثر وصولاً إلى تقديم النتائج وتوضيح سلوك العلاقات ما بين متغيرات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كقاعدة لرفض أو قبول الفرضيات، بمعنى إذا كانت قيمة  $\alpha$  تساوي أو أقل من 5% فإننا نرفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، وإذا كانت أعلى من 5% فإننا نقبل الفرضية العدمية  $H_0$ ، وكذلك إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية نرفض الفرضية العدمية  $H_0$ .

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية، قدرة التمدد، القدرة الاستباقية) على إدارة الأزمات". تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية والموضحة في الجدول رقم (16).

جدول (16) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات

الدلالة مستوى (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (Beta)	الانحراف المعياري	قدرات تكنولوجيا المعلومات
*0.00	5.260	0.283	0.050	قدرة البنية التحتية
*0.00	6.797	0.389	0.047	قدرة التمدد
*0.00	4.236	0.183	0.038	القدرة الاستباقية
			0.741	قيمة (R)
			0.548	قيمة (R <sup>2</sup> )
			138.013	قيمة (F) المحسوبة
			341/3	درجة الحرية DF
			2.60	قيمة (F) الجدولية
			*0.00	مستوى الدلالة (sig)
			رفض	نتيجة الفرضية العدمية H <sub>0</sub>

\*ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α)

يمثل الجدول (16) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (قدرة البنية التحتية، قدرة التمدد، القدرة الاستباقية) ومتغير تابع واحد يمثل (إدارة الأزمات)، ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F



المحسوبة والبالغة (138.013) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج.

وتشير قيمة (R2) والبالغة (0.548) إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات قد فسرت ما نسبته (54.8%) من التغير الحاصل في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية، وتعتبر العلاقة قوية طردية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 74.1%.

ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (قدرة التمدد، قدرة البنية التحتية، القدرة الاستباقية) قد حققت إسهام بالتأثير في إدارة الأزمات، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.389)، (0.283)، (0.183) وقيم (T) والبالغة (6.797)، (5.260)، (4.236) على التوالي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) والموضحة في الجدول (16)، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ )، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{0.1}$ : "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية، قدرة التمدد، القدرة الاستباقية) على اكتشاف الأزمة". تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية والموضحة في الجدول رقم (17).

جدول (17) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على اكتشاف الأزمة

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (Beta)	الانحراف المعياري	قدرات تكنولوجيا المعلومات
*0.00	4.033	0.230	0.068	قدرة البنية التحتية
*0.00	5.886	0.357	0.064	قدرة التمدد
*0.00	5.104	0.234	0.051	القدرة الاستباقية
			0.702	قيمة (R)
			0.492	قيمة (R <sup>2</sup> )
			110.257	قيمة (F) المحسوبة
			341/3	درجة الحرية DF
			2.60	قيمة (F) الجدولية
			*0.00	مستوى الدلالة (sig)
			رفض	نتيجة الفرضية العدمية H <sub>0</sub>

\*نو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يمثل الجدول (17) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (قدرة البنية التحتية، قدرة التمدد، القدرة الاستباقية) ومتغير تابع واحد يمثل (اكتشاف الأزمة) ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على اكتشاف الأزمة في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال

قيمة F المحسوبة والبالغة (110.257) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج.

وتشير قيمة (R2) والبالغة (0.492) إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات قد فسرت ما نسبته (49.2%) من التغير الحاصل في اكتشاف الأزمة في البنوك التجارية الأردنية، وتعتبر العلاقة قوية طردية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 70.2%.

ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (قدرة التمدد، القدرة الاستباقية، قدرة البنية التحتية) قد حققت إسهام بالتأثير في اكتشاف الأزمة، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.357)، (0.234)، (0.230) وقيم (T) والبالغة (5.886)، (5.104)، (4.033) على التوالي عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  والموضحة في الجدول (17) وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0.1$ )، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لقدرات تكنولوجيا المعلومات على اكتشاف الأزمة في البنوك التجارية الأردنية.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0.2$ : "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لقدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية، قدرة التمدد، القدرة الاستباقية) على الاستعداد للأزمة". تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية والموضحة في الجدول رقم (18).

جدول (18) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على الاستعداد للازمة

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (Beta)	الانحراف المعياري	قدرات تكنولوجيا المعلومات
*0.00	4.019	0.239	0.070	قدرة البنية التحتية
*0.00	5.501	0.347	0.066	قدرة التمدد
*0.00	4.053	0.193	0.053	القدرة الاستباقية
			0.670	قيمة (R)
			0.450	قيمة (R <sup>2</sup> )
			92.829	قيمة (F) المحسوبة
			341/3	درجة الحرية DF
			2.60	قيمة (F) الجدولية
			*0.00	مستوى الدلالة (sig)
			رفض	نتيجة الفرضية العدمية H <sub>0</sub>

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يمثل الجدول (18) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (قدرة البنية التحتية، قدرة التمدد، القدرة الاستباقية) ومتغير تابع واحد يمثل (الاستعداد للازمة) ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على الاستعداد للازمة في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من

خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (92.829) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج.

وتشير قيمة (R2) والبالغة (0.450) إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات قد فسرت ما نسبته (45%) من التغير الحاصل في الاستعداد للزمة في البنوك التجارية الأردنية وتعتبر العلاقة قوية طردية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 67%.

ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (قدرة التمدد، قدرة البنية التحتية، القدرة الاستباقية) قد حققت إسهام بالتأثير في الاستعداد للزمة، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.347)، (0.239)، (0.193) وقيم (T) والبالغة (5.501)، (4.019)، (4.053) على التوالي عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  والموضحة في الجدول (18)، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (H<sub>0.2</sub>) حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لقدرات تكنولوجيا المعلومات على الاستعداد للزمة في البنوك التجارية الأردنية.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H<sub>0.3</sub>: "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لقدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية، قدرة التمدد، القدرة الاستباقية) على احتواء الأزمة". تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية والموضحة في الجدول رقم (19).

جدول (19) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على احتواء الأزمة

الانحراف المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	قدرات تكنولوجيا المعلومات
0.064	0.240	4.153	*0.00	قدرة البنية التحتية
0.060	0.411	6.690	*0.00	قدرة التمدد
0.048	0.138	2.986	*0.003	القدرة الاستباقية
0.693				قيمة (R)
0.480				قيمة (R <sup>2</sup> )
104.965				قيمة (F) المحسوبة
341/3				درجة الحرية DF
2.60				قيمة (F) الجدولية
*0.00				مستوى الدلالة (sig)
رفض				نتيجة الفرضية العدمية H <sub>0</sub>

\*ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يمثل الجدول (19) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (قدرة البنية التحتية، قدرة التمدد، القدرة الاستباقية) ومتغير تابع واحد يمثل (احتواء الأزمة) ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على

احتواء الأزمة في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (104.965) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج.

وتشير قيمة (R2) والبالغة (0.480) إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات قد فسرت ما نسبته (48%) من التغير الحاصل في احتواء الأزمة في البنوك التجارية الأردنية، وتعتبر العلاقة قوية طردية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 69.3%.

ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (قدرة التمدد، قدرة البنية التحتية، القدرة الاستباقية) قد حققت إسهام بالتأثير في احتواء الأزمة، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.411)، (0.240)، (0.138) وقيم (T) والبالغة (6.690)، (4.153)، (2.986) على التوالي عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  والموضحة في الجدول (19)، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العديمة (H<sub>0.3</sub>)، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لقدرات تكنولوجيا المعلومات على احتواء الأزمة في البنوك التجارية الأردنية.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H<sub>0.4</sub>: "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لقدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية، قدرة التمدد، القدرة الاستباقية) على استعادة النشاط والتوازن". تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية والموضحة في الجدول رقم (20).

جدول (20) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على استعادة النشاط والتوازن

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (Beta)	الانحراف المعياري	قدرات تكنولوجيا المعلومات
*0.00	5.696	0.326	0.060	قدرة البنية التحتية
*0.00	6.264	0.380	0.056	قدرة التمدد
0.100	1.651	0.076	0.045	القدرة الاستباقية
			0.701	قيمة (R)
			0.491	قيمة (R <sup>2</sup> )
			109.645	قيمة (F) المحسوبة
			341/3	درجة الحرية DF
			2.60	قيمة (F) الجدولية
			*0.00	مستوى الدلالة (sig)
			رفض	نتيجة الفرضية العدمية H <sub>0</sub>

\*نو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يمثل الجدول (20) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (قدرة البنية التحتية، قدرة التمدد، القدرة الاستباقية) ومتغير تابع واحد يمثل (استعادة النشاط والتوازن) ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على استعادة النشاط والتوازن في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ مستوى الدلالة



(0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (109.645) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج.

وتشير قيمة (R2) والبالغة (0.491) إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات قد فسرت ما نسبته (49.1%) من التغير الحاصل في استعادة النشاط والتوازن في البنوك التجارية الأردنية، وتعتبر العلاقة قوية طردية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 70.1%.

ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (قدرة التمدد، وقدرة البنية التحتية) قد حققت إسهام بالتأثير في استعادة النشاط والتوازن، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.380)، (0.326)، وقيمة (T) والبالغة (6.264)، (5.696) على التوالي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في حين لم تحقق القدرة الاستباقية إسهام بالتأثير داخل المجموعة والذي يظهر من خلال قيمة (Beta) والبالغة (0.076) وقيمة (T) والبالغة (1.651) عند مستوى اكبر (0.05) والموضحة في الجدول (20)، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0.4$ )، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات تكنولوجيا المعلومات على استعادة النشاط والتوازن في البنوك التجارية الأردنية.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_0.5$ : "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية، قدرة التمدد، القدرة الاستباقية) على التعلم من الأزمة"  
تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية والموضحة في الجدول رقم (21).

جدول (21) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على التعلم من الأزمة

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (Beta)	الانحراف المعياري	قدرات تكنولوجيا المعلومات
*0.013	2.505	0.186	0.059	قدرة البنية التحتية
0.090	1.701	0.134	0.055	قدرة التمدد
*0.039	2.071	0.123	0.044	القدرة الاستباقية
			0.377	قيمة (R)
			0.142	قيمة (R <sup>2</sup> )
			18.841	قيمة (F) المحسوبة
			341/3	درجة الحرية DF
			2.60	قيمة (F) الجدولية
			*0.00	مستوى الدلالة (sig)
			رفض	نتيجة الفرضية العدمية H <sub>0</sub>

\*ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يمثل الجدول (21) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (قدرة البنية التحتية، قدرة التمدد، القدرة الاستباقية) ومتغير تابع واحد يمثل (التعلم من الأزمة) ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات على التعلم من الأزمة في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة

F المحسوبة والبالغة (18.841) وهي اكبر من قيمتها الجدولية, عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج.

وتشير قيمة (R2) والبالغة (0.142) إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات قد فسرت ما نسبته (14.2%) من التغير الحاصل في التعلم من الأزمة في البنوك التجارية الأردنية، وتعتبر العلاقة متوسطة طردية بين المتغيرات كون قيمة (R) = 37.7%.

ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (قدرة البنية التحتية, والقدرة الاستباقية) قد حققت إسهام بالتأثير في التعلم من الأزمة، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.186), (0.123), وقيمة (T) والبالغة (2.505)، (2.071) على التوالي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في حين لم تحقق قدرة التمدد إسهام بالتأثير داخل المجموعة والذي يظهر من خلال قيمة (Beta) والبالغة (0.134) وقيمة (T) والبالغة (1.701) عند مستوى اكبر (0.05) والموضحة في الجدول (21)، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0.5$ )، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات تكنولوجيا المعلومات على التعلم من الأزمة في البنوك التجارية الأردنية.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

( 1-5 ) : المقدمة

( 2-5 ) : مناقشة النتائج

( 3-5 ) : التوصيات

## (1-5) المقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات لقطاع البنوك التجارية الأردنية. وسنستعرض في هذا الفصل النتائج والتوصيات.

## (2-5) مناقشة النتائج والاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات الهامة التي من الممكن أن تثري وتعزز الأدبيات والنظريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. كما تأمل الباحثة أن تقود نتائج هذه الدراسة إلى مجموعة من القرارات الهامة والمفصلية للبنوك التجارية الأردنية:

### ❖ النتائج

1. بلغت نسبة الذكور في المجتمع (49.6%) مقارنة مع (50.4%) من الإناث، وكان معظمهم (68%) من حملة الدرجة العلمية الجامعية الأولى (البكالوريوس)، وأن (50%) من الموظفين كان برتبة مساعد مدير.

2. أن الاتجاه العام للموظفين نحو أبعاد مستوى قدرات تكنولوجيا المعلومات من حيث: (قدرة التمدد لتكنولوجيا معلومات الأعمال، وقدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والقدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات) للبنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام لهذا الاتجاه 4.05 بانحراف معياري 0.688 حسب مقياس ليكرت الخماسي. وهذا يتفق مع دراسة (Lu & Ramamurthy, 2011) التي هدفت إلى فهم كيف ساهمت قدرات تكنولوجيا المعلومات في ذكاء المنظمة في شركات شمال الوسط الغربي الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان الاتجاه العام للموظفين نحو أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات

مرتفعاً. وتتفق أيضاً مع دراسة (العوامل، 2015) التي هدفت للتعرف على أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي لشركة ماركة VIP الأردن، وأن المستوى نحو فقرات قدرات تكنولوجيا المعلومات: (قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرة التمدد لتكنولوجيا معلومات الأعمال، والقدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات) هي بشكل عام مرتفعة المستوى.

3. أن الاتجاهات العامة للموظفين نحو أبعاد مستوى إدارة الأزمات من حيث: (استكشاف الأزمة، الاستعداد اللازمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، التعلم من الأزمة) في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام لهذا الاتجاه 3.96 بانحراف معياري 0.84 حسب مقياس ليكرت الخماسي. وهذا يتفق مع دراسة (زويلف، 2016) التي هدفت للتعرف على اثر نجاح نظم المعلومات المحاسبية في إدارة الأزمات التي تواجه البنوك التجارية العاملة في الأردن حيث كان الاتجاه العام للموظفين نحو إدارة الأزمات مرتفعاً.

4. بينت نتائج الدراسة انه هناك اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات. وهذا يتفق مع دراسة (عبد الرزاق، 2011) والتي هدفت للتعرف لإدارة الأزمات وأنظمة المعلومات وفعاليتها وتأثيرها في إدارة الشركات السياحية، وكانت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية لإدارة الأزمات ونظم المعلومات على التأثير والفاعلية في إدارة الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي.

5. لقد تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية ( $H_0$ ): التي تدعي بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (عامل قدرة التمدد لتكنولوجيا معلومات الأعمال، وعامل القدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات) على إدارة الأزمات للبنوك عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وكما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (138.013) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل معنوية هذا الأنموذج وكما تشير قيمة  $R^2$  والبالغة (0.548) إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات قد فسرت ما نسبته (54.8%) من التغير الحاصل في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية. وهذا يتفق مع دراسة (أبو عمر, 2009) والتي هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة أزماتها، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية وبين قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة الأزمات. وخلصت الدراسة إلا أن ما نسبته (66.6%) من قدرة المصارف على إدارة الأزمات تفسر من خلال فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والباقي يعود لعوامل أخرى.

6. لقد تم رفض الفرضية الصفرية الأولى ( $H_{01}$ ): التي تدعي بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات في اكتشاف الأزمة عند مستوى الفرضية الدلالة الإحصائية  $0\alpha \leq 0.05$  وقد بين الجدول (17) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على اكتشاف الأزمة أن نتيجة التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل قدرة من قدرات تكنولوجيا المعلومات قد حققت إسهاما بتأثيرها في اكتشاف الأزمة. وهذا

يتفق مع دراسة (Burns, 2012) والتي هدفت إلى تقييم واكتشاف إستراتيجية التخطيط والتقييم لإدارة الأزمات في أعمال المنشآت الصغيرة.

7. لقد تم رفض الفرضية الصفرية الثانية ( $H_{02}$ ): التي تدعي بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات في الاستعداد للأزمة عند مستوى الفرضية الدلالة الإحصائية  $\alpha \leq 0.05$ . وقد بين الجدول (18) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على الاستعداد للأزمة أن نتيجة التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل قدرة من قدرات تكنولوجيا المعلومات قد حققت إسهاما بتأثيرها في اكتشاف الأزمة.

8. لقد تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة ( $H_{03}$ ): التي تدعي بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات في احتواء الأزمة عند مستوى الفرضية الدلالة الإحصائية  $\alpha \leq 0.05$ . وقد بين الجدول (19) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على الاستعداد للأزمة أن نتيجة التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل قدرة من قدرات تكنولوجيا المعلومات قد حققت إسهاما بتأثيرها في اكتشاف الأزمة, حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة 104.97 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وتشير قيمة  $R^2$  البالغة بنسبة 48% وهذا ما فسرت أنه التغير الحاصل في احتواء الأزمة في البنوك التجارية الأردنية . واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Ghareb,2018).

9. لقد تم رفض الفرضية الصفرية الرابعة ( $H_{04}$ ) التي تدعي بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات في استعادة النشاط والتوازن عند مستوى الفرضية الدلالة



الإحصائية  $\alpha \leq 0.05$ . وقد بين الجدول (20) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على استعادة النشاط والتوازن أن نتيجة التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (قدرة التمدد، قدرة البنية التحتية) قد حققت إسهاما بتأثيرها في استعادة النشاط والتوازن، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة 109.65 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وتشير قيمة  $R^2$  البالغة بنسبة 49% وهذا ما فسرت أنه أن التغير الحاصل في استعادة النشاط والتوازن في البنوك التجارية الأردنية . واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Ghareb,2018).

**10.** لقد تم رفض الفرضية الصفرية الخامسة ( $H_{05}$ ) التي تدعي بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات تكنولوجيا المعلومات في التعلم من الأزمة عند مستوى الفرضية الدلالة الإحصائية  $\alpha \leq 0.05$ . وقد بين الجدول (21) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على التعلم من الأزمة أن نتيجة التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (قدرة الإستباقية، قدرة البنية التحتية) قد حققت إسهاما بتأثيرها في استعادة النشاط والتوازن، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة 18.84 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وتشير قيمة  $R^2$  البالغة بنسبة 14% وهذا ما فسرت أنه أن التغير الحاصل في التعلم من الأزمة في البنوك التجارية الأردنية وتعتبر العلاقة متوسطة طردية بين المتغيرات كون قيمة  $R = 38\%$ . واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Ghareb,2018).

## ❖ الاستنتاجات

1. إن توزيع الجنس في الشركة كان موزعاً بين الذكور والإناث، وأكثرهم من حملة الدرجة الجامعية، ومرتبة وظيفية ممتازة .
2. إن قدرات تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً هاماً في رفع وتحسين إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية مما يمكنها من التقليل والتخلص من الأزمات.
3. إن الاتجاهات العامة للموظفين نحو أبعاد مستوى إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية يشير إلى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على أنها تتقدم مقارنة مع البنوك الأخرى المماثلة لها في السوق.
4. نستنتج من تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن أكثر الاتجاهات الإيجابية نحو إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية يتأثر بشكل إيجابي وطردى كلما كانت الاتجاهات ايجابية نحو عامل القدرة الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات، وعامل قدرة التمديد لتكنولوجيا معلومات الأعمال، وعامل قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

## (3-5) التوصيات

- لقد تعددت الأزمات من حيث أسبابها ومخاطرها وتداعياتها رغم التطور الهائل اليوم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لذلك نوصي في هذه الدراسة بما يأتي:
1. تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات وذلك من خلال الانفتاح على مختلف البحوث العلمية وتشجيع الباحثين في التخصصات المختلفة وإنشاء مراكز أبحاث علمية متخصصة في إدارة الأزمات.

2. حسن استثمار تكنولوجيا المعلومات واعتماد منظومة اتصالية متطورة في مجال إدارة المعلومات.
3. صياغة التشريعات المتعلقة بإدارة الأزمات ومختلف القوانين الخاصة بها.
4. تحديد أفضل الأساليب لتوعية الرأي العام بمخاطر وتحديات إدارة الأزمات.
5. القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية والتكنولوجية في مجال إدارة الأزمات.
6. ضرورة القيام بدورات تكوينية لمختلف الشركات والمؤسسات سواء كانت خدماتية أو تجارية لتدريب عمالها للاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة.
7. ضرورة وضع رقابة على شبكة الأنترنت من أجل محاربة كل الخروقات التي تتعرض لها والتي تمس بمصداقية المعلومات والأخبار المختلفة.
8. توصي الدراسة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لنفس الدراسة الحالية في شركات وبيئات مختلفة خصوصا في بلدان متقدمة ذات تطور تكنولوجي كبير، للمقارنة بين وجهات النظر والاختلاف الفكري والثقافي بين الشركات والبلدان الأخرى.
9. توصي الدراسة البنوك في موضوع البحث بالاهتمام وتطوير جميع قدرات تكنولوجيا المعلومات، لما لهم من أثر واضح نحو الوصول إلى إدارة الأزمات.

## (3-9): المراجع

## - المراجع العربية:

- أبو شنب، ماجد محمد علي (2009). إدارة الأزمات، الشبكة الإلكترونية، متوفر: <http://www.minshawi.com/other/r.shareef.html>.
- أبو عزيز، سامي عبد الله سالم (2010). معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة ، لجامعة الإسلامية، غزة : فلسطين.
- أبو عمر، هاني (2009). فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وآثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين. رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة غزة.
- أبو فارة، يوسف (2009). إدارة الأزمات :مدخل متكامل . دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- أحمد، حسين عثمان (2010). أثر جودة المعلومات في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لعينة من شركات الاتصالات الأهلية في الصومال. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عدن، اليمن.
- الأشقر، محمد ديب و عليان، عبدالله الحولي(2010). درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها . رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
- تيشوري، أحمد (2005) . نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- جاد الرب، سيد محمد(2011). **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية**، القاهرة: مصر.
- جواد ، شوقي ناجي والعاني ، مزهر شعبان والحجازي، هيثم علي (2012). **ذكاء الاعمال** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- الحدراوي، حامد والخفاجي، كرار (2010)، "أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي". **مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية**، 5(1): 192-214.
- الحياي، احمد مؤيد عطية (2011)، "جودة نظم المعلومات المصرفية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية/ نينوى". **مجلة تنمية الرافدين**، 133-151.
- الحملاوي، محمد رشاد (1995). **إدارة الأزمات، تجارب محلية وعملية**، ط2 ، مكتبة عين الشمس، القاهرة: مصر.
- الحملاوي، محمد رشاد (2003) . **إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية**، ط2 ، القاهرة: مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع .
- الخشالي، شاکر جار الله والقطب، محيي الدين (2007)، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية" . **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 3 (1)، 24-45.
- الخضير، محسن (1990) . **إدارة الأزمات :منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية**، مكتبة مدبولي، القاهرة :مصر.
- الخطيب، محمد حسن عمر(2015) . **مهارات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات :** دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة " رسالة ماجستير غير منشور، جامعة غزة الإسلامية :فلسطين.
- دودين، حمزة محمد (2013). **التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS**. (الطبعة الثانية) دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الرتيمي , محمد أبو القاسم (2002). *البنية التحتية لتقنية لمعلومات ومستقبل التعليم* . رسالة ماجستير غير منشورة , قسم الحاسوب , جامعة السابع من ابريل, مصر.
- زويلف, إنعام محسن (2016). *نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات*. رسالة دكتوراء منشورة, جامعة الزيتونة, عمان, الأردن.
- السالم, مؤيد سعيد (2009). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية*, ط2 , عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- شومان, محمد (2009) *الأزمات وأنواعه* . تم استرجاع المعلومات عن الشبكة الإلكترونية, متوفر: [www.arabvolunteering.org/corner/avt22480.html](http://www.arabvolunteering.org/corner/avt22480.html).
- عبد الرزاق, معتز سلمان (2011), "أدارة الأزمات ونظم المعلومات مديات التأثير والفاعلية: دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي". *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد الثامن والعشرون, 143-165*.
- عثمان, فاروق (2004). *التفاوض وإدارة الأزمات*, (الطبعة الأولى). دار الأمين للنشر والتوزيع, القاهرة , مصر.
- العجلوني, محمود محمد (2009), "إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال". *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (20-ب) 191-218*.
- عليوة, السيد (1997). *إدارة الأزمات والكوارث, حلول علمية وأساليب وقائية*, ط2 , مركز القرار للاستشارات, القاهرة, مصر.
- عليوة, السيد (2003). *إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات* . دار الأمين للنشر والتوزيع, القاهرة :مصر.

- العمري، غسان عيسى (2013)، "دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية". *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*، 27 (52) ، 212-224.
- عودة، رهام راسم (2008). *واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية*. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة غزة الإسلامية: فلسطين.
- عياد، لؤي سليم (2015). *أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الازمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- الكريني، ادريس (2014). *دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية*. رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة القاضي عياض، المملكة المغربية.
- المرصد الاقتصادي (2008). *اثر التقلبات الاقتصادية على اسواق الدول النامية، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن*.
- معلوي، حورية (2013). *تكنولوجيا المعلومات وادارة الازمات في الجزائر نموذج ازمة الجزائر على مصر الكورية عام 2009*. رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر: الجزائر .
- الناجي ، فهد علي (2012). *أثر استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي في الشركات الصناعية الدوائية*. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

## المراجع الأجنبية:

- Abu Baker, A. (2005). "IT Competencies in Academic Libraries".  
**Library review**, 54(4):267-277.
- Alter, S. (1996). "**Basic Ideas for Understanding Information Systems: A Management Perspective**". 2nd Edition, Benjamin Cummings, 1-9.
- Bassellier, G, Reich, B & Basat, I. (2001). "Information Technology Competence of Business Managers: Definition and Research Model".  
**Journal of management information system**, 17(4):159-182.
- Burns, K. F, (2012). **Assessing and Exploring Strategic Crisis Management Planning in Michigan Small Businesses**. (Doctoral dissertation, LAWRENCE TECHNOLOGICAL UNIVERSITY).
- Brent, W., chaos (2004). "Crises and Disaster: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry". **Tourism management**, pp 669-683.



- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez–Amado, J., & Kou, G. (2015). **IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. Information & Management, 52(6), 643–657.**
- Comfort, Louise K. B. 1993. Integrating Information Technology into International Crisis Management and Policy, **Journal of Contingencies and Crisis Management, 1(2): 15–26.**
- Coombs, W. T. (2011). "Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory". **Corporate Reputation Review, 10 (3), 163–176.**
- Dehning, B. and Stratopoulos, T.(2003). "Determinants of a Sustainable Competitive Advantage Due to an IT-enabled Strategy", **Journal of Strategic to Information Systems, 12(1):7–28.**
- Esbensen H. Lars and Crisciunas, Tomas ,(2008). **Information Technology and Crisis Management.** (Master thesis), VT INFM 02.
- Ghareb, Mazen. (2018), Information Technology Roles in Crisis Management: A Case Study in Kurdistan Region Government,

- International Journal of Computer Engineering and Information Technology**, VOL. 10, No, 5, PP: 71-78.
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, & Tatham, R, L. (2006). "Multivariate Data Analysis (6th Ed)". **Prentice Hall**.
  - Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). "Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination". **MIS Quarterly**, 35(4), 931–954.
  - Ravarini, A. (2010). **Information technology capability within small–medium enterprises**, (Unpublished doctoral dissertation), Edith Cowan University, Perth, Australia.
  - Rinkineva, K. (2004). "**The role of information technology in crisis management**". In The 14th European Information Network on International Relations and Area Studies (EINIRAS) Conference (Vol. 30).
  - Sambamurthy, V., & Zmud, R. W. (1997). "**At the heart of success: organization wide management competencies**". Steps to the Future: Fresh Thinking on the management of IT–Based Organizational transformation, 3(29) 143–163.

- Slack, N; Chambers, S; Harland, C; Harrston, A & Hohnston, R, (2004). "**Operations Management**, 4th edition". Prentice hall: New York.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2010). "Research Methods for Business: A skill Bulding Approach 5 Edition". **NY: John Wiley & Sons Inc**, New York.
- Thompson, A. & Strickland, J. (1999). "Strategic Management, Concept and cases 11thed". **McGraw Hill**.
- Tippins, M. J. and Sohi, R. S. (2003).” IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?” **Strategic Management Journal**, 24: 745–761.
- Tomasini, R. & van Wasserhove, L (2009). "Humanitarian Logistics” **Palgrave Macmillan**.
- Turban. E. and McLean. E. and Wetherbe, J. (2002). **Information Technology for Management**, New York: John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Verma, R., & Sehgal, V. K. (2016). Implementation of Information System in Crisis Management Using Modeling and

- Simulation. **International Journal of Simulation--Systems, Science & Technology**, 17(32).
- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). **IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results.** Harvard Business Press.
  - Wojciechowicz, W., Zych, J., & Hotubowicz, W. (2012). **Information and communication technology and crisis management.** Technical Sciences/University of Warmia and Mazury in Olsztyn, 101-110. 28.
  - Zeitun, Rami and Benjelloun, Hicham. (2013). "The efficiency of banks and the financial crisis in a developing economy: The case of Jordan". **Journal of Finance, Accounting and Management**, 4 (1),
  - Zhang, M. (2005). **Information technology capability, organizational culture, and export performance.** (Unpublished doctoral dissertation), Washington State University, Washington, USA.
  - Zhu, Keven, (2004), **The Complementary of Information Technology Infrastructure and E- Commerce Capability: A Resource Based**

Assessment of Their Business Value, **Journal of Management IS**,  
**Vol. 21, No.1, p167-202.**

## المراجع الإلكترونية:

1. Central bank of Jordan from:  
[http://www.cbj.gov.jo/arabic/pages.php?menu\\_id=27](http://www.cbj.gov.jo/arabic/pages.php?menu_id=27)
2. Technicality library, (2017): <http://download-internet-pdf-ebooks.com/4420-free-book>

## ملحق رقم (1) -

## جدول المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم واللقب العلمي	رقم
الشرق الأوسط	نظم معلومات إدارية	د. سعود المحاميد	1
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. علي عباس	2
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. احمد علي صالح	3
البلقاء التطبيقية	إدارة أعمال	د. محمد خير ابوزيد	4
الإسراء الخاصة	إدارة أعمال	د. أكرم صبح	5
الجامعة الأردنية	نظم معلومات إدارية	د. محمد النوايسة	6
الشرق الأوسط	تسويق	د. سمير الجبالي	7
الأميرة سمية	إدارة معلوماتية	د. عمر الحجران	8

## ملحق رقم (2)

### استبانة الدراسة بصورتها النهائية

السادة المحترمين.....تحية طيبة

تهدف الباحثة إلى القيام بدراسة بعنوان :

أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات :

" دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية الأردنية "

#### The Impact of IT Capabilities on Crisis Management:

#### “A Field Study on Jordanian Commercial Banks”

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المكان المناسب، يرجى التكرم بالعلم بأن البيانات التي سيتم جمعها هي لغايات البحث العلمي فقط و سيتم معاملتها بأعلى مستوى من السرية ولن تعطى لأي طرف ثالث إلا بموافقة خطية من البنك.

نشكركم على حسن تعاونكم والمشاركة في هذه الدراسة.

الباحثة :

المشرف :

بيان إبراهيم احمد الشبلي .

د. محمد المعاينة .



الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة:

(1) النوع الاجتماعي:

○ ذكر ○ أنثى

(2) الفئة العمرية:

○ من 25-20 سنة ○ من 30-26 سنة ○ من 35-31 سنة ○ 36 فأكثر

(3) المؤهل العلمي:

○ دبلوم ○ بكالوريوس ○ ماجستير ○ دكتوراه

(4) المستوى الوظيفي

○ مدير ○ مساعد مدير ○ رئيس قسم

#	أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
	<b>أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات</b> <b>Dimensions of IT Capabilities:</b> مجموعة العمليات الإستراتيجية لدى الشركة والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والتعامل بكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية , وأن يكون هدفها العام من ذلك تقليل المخاطر , أو منعها وتقليل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة .					
	<b>قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:</b> مجموعة وسائل وتقنيات وقدرات يتم تنسيقها بواسطة منظمة مركزية للمعلومات وتشمل جميع المعدات والأنظمة التي تسهل تلك العمليات.					
1	يوفر البنك خدمات إدارة البيانات (قواعد البيانات, مخازن البيانات, توفّر البيانات, سهولة الوصول إلى البيانات, تخزين, مشاركة) لكافة العاملين.					
2	يوفر البنك خدمات شبكات الاتصالات (الاتصال, شبكات الاتصال الداخلية, شبكات الاتصال الخارجية) لكافة العاملين.					
3	يوفر البنك محفظة من التطبيقات (نظم تخطيط الموارد, صفحات الخادم النشطة, وحدات البرمجيات القابلة لاستخدام, التكنولوجيا الجديدة) لكافة العاملين.					
4	يوفر البنك تكنولوجيا مساندة للعمليات (خوادم, معالجة عالية المستوى, مراقبة الأداء) لكافة العاملين.					
	<b>قدرة التمدد لتكنولوجيا المعلومات:</b> قدرة إدارة الشركة على استقبال الموارد لدعم تكنولوجيا المعلومات وتعزيز أهداف الأعمال التجارية , وان تكون الشركة واضحة الرؤية بتطوير الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات ودمج تكنولوجيا المعلومات والأعمال.					
5	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق قيمة للأعمال.					
6	يتضمن التخطيط الاستراتيجي جميع متطلبات تكنولوجيا المعلومات.					
7	يطور البنك خطة تكنولوجيا المعلومات باستمرار.					
8	يقوم البنك بعملية تعزيز أهداف الأعمال التجارية لعمليات تكنولوجيا المعلومات.					
	<b>القدرة الاستباقية لتكنولوجيا المعلومات:</b> قدرة الشركة للعمل على بحث استباقي عن سبل للاحتضان تكنولوجيا المعلومات والابتكارات الجديدة واستغلال الموارد الموجودة لتكنولوجيا المعلومات لخلق فرص					

عمل , وهو الموقف الذي يقيس مدى قدرة الشركة لتكون دائما السبابة لابتكارات تكنولوجيا المعلومات.				
				9 يسعى البنك دائما لمواكبة أحدث الابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات.
				10 يتجه البنك دائما لان يكون قادر على اختبار التكنولوجيا الجديدة كلما كان ذلك ضروريا.
				11 يمتلك البنك مناخ يدعم تجربة الطرق الجديدة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.
				12 يميل البنك دوما لإيجاد طرق لتعزيز فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات.
لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أوافق بشدة	أوافق			
<b>أبعاد إدارة الأزمات</b>				
<b>Dimensions of crises management:</b>				
قدرة الشركة على التعامل بكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية , وأن يكون هدفها العام من ذلك تقليل المخاطر ,أو منعها وتقليل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة .				
<b>استكشاف الأزمة :</b> وهي المرحلة التي تتمثل بكشف وتحليل الإشارات التي تنبئ باحتمال حدوث أزمة , حيث لا تظهر الإشارات دفعة واحدة ولكن وجودها مدعاة للاهتمام .				
				13 تهتم الإدارة العليا في البنك بجمع واكتشاف الدلالات المؤشرة لحدوث الأزمة.
				14 يجري البنك عملية المسح البيئي الداخلي بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.
				15 يجري البنك عملية المسح البيئي الخارجي بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.
				16 يوجد حلول معدة مسبقا (سيناريوهات) لمواجهة الازمات المتوقعة.
				17 تهتم إدارة البنك بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات.
<b>الاستعداد للأزمة :</b> وهي المرحلة التي يتم فيها السعي بالإمكانيات المادية والبشرية لدى المنظمة والعمل على إيقاف تقدم الآثار السلبية للأزمة وتقليل الخسائر ما أمكن وتوفير الحماية لمكونات المنظمة.				
				18 يوفر البنك الدعم المادي المناسب للفريق المسؤول عن تحديد:

					(الاجراءات, التشخيص والتخطيط) لمعالجة الأزمات المحتملة.
					19 يتنبأ البنك بتعليمات إدارية واضحة لتحديد إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.
					20 لدى البنك برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات.
					21 توجد نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف او الضياع في حال حدوث الازمات.
					22 تقوم إدارة البنك بمراجعة وتطوير خطط إدارة الأزمات بشكل مستمر.
					23 يتسم هيكل البنك التنظيمي بمرونة عالية تسهل عملية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.
<b>احتواء الأزمة:</b> هي المرحلة التي تنحصر فيها الأضرار الناتجة عن الأزمة , وتأتي نتيجة لعدم اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.					
					24 يمتلك البنك وسائل اتصال فاعلة وحديثة للتعرف على ما يمكن ان تسببه الأزمة.
					25 يهتم البنك بعامل الوقت اثناء التعامل مع الأزمات بدقة وسرعة مناسبة.
					26 يتدخل القائمون على نظام ادارة الازمات في حال حدوثها بسرعة لاحتواء اضرار الازمة.
					27 لدى البنك مرونة عالية في توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات على فريق ادارة الازمات عند حدوث اي ازمة.
					28 لدى البنك كفاءة عالية بعقد اجتماعات فورية لإتخاذ القرارات اللازمة بشأن الأزمة.
<b>استعادة النشاط والتوازن :</b> هي قيام المنظمة بمباشرة الأعمال واستعادة التوازن من خلال تنفيذ برامج جاهزة تم اختيارها مسبقا.					
					29 تتسم خطة إدارة الأزمات بالقدرة على تخطي الأزمات بنجاح.
					30 يوفر البنك الاحتياطات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي.
					31 يقوم البنك بإجراء دورات توعية لمعالجة الآثار السلبية التي من الممكن أن تحدثها الأزمة .
					32 تقوم إدارة البنك بالتأكد من أن الوحدات المتضررة نتيجة الأزمة استعادت نشاطها وتمارس عملها بشكل طبيعي.
					33 تخصص إدارة البنك دعما ماليا وحوافز لعاملها لإجراءات استعادة

					النشاط في فترة حدوث الأزمة .
					<b>التعلم من الأزمة:</b> تتمثل في الاستفادة من الدروس والعبرة مما حدث , والعمل على تقييم الوضع القائم من اجل تحديد نقاط القوة والارتقاء بها, والوقوف على نقاط الضعف والعمل على تجنبها.
					<b>34</b> يستخلص البنك الدروس والعبر من الأزمات التي واجهها سابقا .
					<b>35</b> يؤخذ بعين الاعتبار جميع التوصيات والحلول المقترحة لحل الازمات السابقة.
					<b>36</b> يقوم البنك بمقارنة قرارات التعامل مع الأزمات بينوك اخرى.
					<b>37</b> يقوم البنك بمقارنة خطط الأزمات المشابهه في البنوك الاخرى.
					<b>38</b> يقوم البنك بدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة في خطط إدارة الأزمات المستقبلية.