

عنوان المشروع:

**دور إدارة الازمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية
دراسة تطبيقية على عينة من موظفي البنوك بمدينة جدة بالمملكة العربية
السعودية**

**The role of crisis management in improving employee
performance in Saudi banks**

**An applied study on a sample of bank employees in Jeddah,
Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد /

عبدالعزیز هاشم الشریف

ماجستير إدارة الاعمال

241002185

العام الدراسي:

2024

المحتويات

المحتويات	2
الفصل الأول	3
الخطة الدراسية	3
مقدمة:	4
مشكلة الدراسة	5
أهمية الدراسة	5
الأهمية العلمية:	5
الأهمية العملية:	6
أهداف الدراسة	6
فرضية الدراسة:	6
الدراسات السابقة	6
1- دراسة (خليفة، 2023) "أثر استراتيجيات إدارة الازمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية"	6
2- دراسة (مجلد، 2022) "أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المنظمات الحكومية"	7
3- دراسة (خميس، 2024) "دور إدارة الازمات في تحسين الاداء المؤسسي"	8
4- دراسة (مطابس، 2022) "اثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات على الاداء من وجهة نظر الافراد العاملين"	8
5- دراسة (بوغازي، 2020) "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الازمات"	8
6- دراسة (المفرح، 2023) "تأثير التسويق المباشر على ولاء الزبائن"	9
7- دراسة (بشر، 2020) "استراتيجيات الدول في مواجهة الازمات والكوارث اثناء جائحة كورونا"	9
منهجية الدراسة:	10
حدود الدراسة:	10
الحدود الزمنية:	10
الحدود البشرية:	10
متغيرات الدراسة:	10
- المتغير المستقل:	10
- المتغير التابع:	10
أدوات الدراسة:	10
المراجع	11

الفصل الأول

الخطة الدراسية

مقدمة:

تشهد الشركات في العصر الحديث تطوراً ملحوظاً في تطوير عملية الأداء المؤسسي للمنظمات والبنوك، ويظهر ذلك بشكل ملحوظ أثناء وبعد ظهور الازمات، مما يعمل بشكل كبير على تجنب انهيار المنظمات والمؤسسات، ويعمل ذلك على جعلها صامدة أمام الازمات التي تواجهها وقد شهد القرن العشرين العديد من الازمات التي واجهت الكثير من المؤسسات البنكية سواء داخل المملكة او على المستوى العالمي .

بعد مرور سنوات من اندلاع اكبر ازمة مالية مرت في القرن العشرين والتي عصفت بالعديد من دول العالم وخلفت الكثير من الكوارث المالية، حيث أدت هذه الازمة إلى إفلاس أكثر من مائة بنك والعديد من شركات التأمين وبيوت التمويل في الولايات المتحدة الامريكية وأوروبا وبعض دول العالم وذلك خلال الفترة الوجيزة، ونظراً لما حدث من عمليات الإفلاس حول العالم فقد أصبح هناك اهتمام كبير من قبل المحللين والباحثين خصوصاً بعد الازمة العالمية، يعتبر تقييم أداء البنوك في المملكة العربية السعودية بعد هذه الازمة العاصفة عملية ضرورية وملحة لما تشهده البنوك في شتى أنحاء العالم من تحولات وإصلاحات لمواجهة الازمة بعد أن تأثرت بها (باشيخ، 2014م).

هذه الدراسة تهدف أيضاً إلى إلقاء الضوء على التحديات والفرص التي قد تواجه البنوك او المؤسسات البنكية، وذلك من خلال تسليط الضوء على افضل الحلول الممكنة في إدارة الازمات وتحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية، والتي يمكن أن تكون نموذجاً للشركات والبنوك الاخرى لتحسين أداء الموظفين في المصارف والبنوك السعودية وينعكس ذلك إيجاباً على ضمان العملاء. وسيتم استكشاف الاستراتيجيات والحلول التي يمكن للشركات اعتمادها لتحقيق النجاح في تحسين أداء المصارف في ظل الازمات المتوقعة.

بالإضافة إلى ذلك، ستنحور الدراسة حول تحليل البيانات المستوفاة من العينة المختارة من الموظفين والعملاء في جدة، وذلك لفهم دور إدارة الازمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك. من خلال هذه التحليلات، ستقدم الدراسة إضاءة مفصلة على مدى فعالية إدارة الازمات، وستقدم توصيات عملية وملموسة للشركات والبنوك الراغبة في دور إدارة الازمات.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التقدم الكبير في مجال تطوير البنوك والتكنولوجيا الحديثة التي عملت بشكل كبير على تطوير أداء البنوك والمصارف في كافة انحاء العالم، إلا أنه يظل هناك تحديات وأزمات تواجه هذه البنوك. يتساءل البحث حول كيفية استخدام إدارة الازمات في تحسين أداء المصارف في البنوك السعودية.

هدفت دور إدارة الازمات إلى تأهيل وتوظيف الموظفين إلى جانب توفير الموارد المالية والبشرية وذلك للحد من الأسباب التي من الإمكان حصولها، لذا نجد ان التعامل مع الازمات بشكل علمي يعمل على إيجاد حلول ونجاح الوحدات الإدارية في تجاوز المشكلات الغير محسوبة، وكذلك الاتجاهات الحديثة التي تتبناها المنظمة، حيث انها تساعد على استمرار الصورة الإيجابية للمنظمة، وتعزيز الدور المؤسسي بها (البوعينين، 2020).

بما ان الازمات تعمل بشكل كبير على تأثير الكفاءة لدى الموظفين، والأداء الوظيفي، وبالتالي يظهر دور إدارة الازمات بشكل كبير في تفعيل وتحسين كفاءة أداء الموظفين مما سيساعد كثير من الشركات في المملكة من تقليل تلك المخاطر وعمل حلول جذرية لمثل تلك الإشكاليات التي قد تحصل. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة على عدة أسئلة نصيغها على التساؤلات الآتية:

- ماهي تصورات الموظفين لمواجهة الازمات التي قد تحصل في القطاع المصرفي في البنوك السعودية؟
- ماهي تصورات الموظفين لمستوى أداء إدارة البنوك في القطاع المصرفي في البنوك السعودية؟

أهمية الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة وأهميتها يمكننا ان نقسم أهمية الدراسة إلى قسمين:

الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية في ان هذه الدراسة تعد من المواضيع المهمة والجديدة على الساحة البحثية ويعمل على تقديم إطار نظري لدعم دور إدارة الازمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية وذلك على مستوى جده، وما يمكن ان إدارة الازمات في عمل الحلول للمشاكل التي قد

يواجهها البنوك في المملكة ودراسة العديد من الدراسة السابقة المتعلقة بنفس الموضوع ومدى تأثيرها على دور إدارة الازمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية، والتي ستعمل أيضا على الاهتمام بعمل حلول للازمات المتوقعة.

الأهمية العملية:

تمثل الأهمية العملية في تسليط الضوء على دور إدارة الازمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية، وتتمثل في عرض الدراسة للأفكار والمقترحات ومتخذي القرار من اجل المساهمة في حل الازمات ومن أجل منع الازمات الإدارية من التسبب في مزيد من المشاكل.

وتمثل أيضا في تبين نقاط القوة المتمثلة في دراسة الحالة (الاستبانة) عن التطبيق في الواقع العملي ودورة في تبين مدى أهمية دور إدارة الازمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- معرفة دور إدارة الأزمات في تحسين أداء الموظفين.
- معرفة دور الموظفين في إدارة الازمات.
- معرفة دور المدراء في إدارة الازمات.
- تقديم العديد من التوصيات التي من الممكن ان تستفيد منها الشركات والبنوك.
- تقديم العديد من المقترحات التي من الممكن ان تستفيد منها الشركات والبنوك.

فرضية الدراسة:

- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الازمات ودورها في تحسين أداء الموظفين.

الدراسات السابقة

1- دراسة (خلفي، 2023) " أثر استراتيجيات إدارة الازمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم استراتيجيات إدارة الازمات في المنظمات وتحديد وظائف استراتيجيات إدارة الازمات، وأساليب حل الازمات، والتعرف على العلاقة بني استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة وأداء الموظفين في المنظمات وتقديم عدد من التوصيات اللازمة لإدارة

الازمات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمنظمات، وللوصول لذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان الالكتروني على عينة من موظفي البنك الأهلي نظراً لتوافر البيانات التي يمكن من خلالها تحديد حجم العينة المناسبة، وقد تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) لتحليل البيانات ومنه توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية توجد علاقة بين استراتيجيات إدارة الازمات وأداء الموظفين داخل البنوك، وكذلك أنه توجد علاقة بين استخدام استراتيجية تفريغ الازمة على أداء الموظفين داخل البنوك، وكذلك يوجد علاقة بين استخدام استراتيجية احتواء الازمة على أداء الموظفين داخل البنوك، وتوجد علاقة بين استخدام استراتيجية تفتيت الازمة على أداء الموظفين داخل البنوك، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز اهتمام البنك باستخدام استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة لزيادة القدرة على مواجهة الازمات بفاعلية أكثر، والتأكيد على استخدام استراتيجيات إدارة الازمات من خلال رفع درجة الخبرة من خلال الدورات التدريبية المتخصصة.

2- دراسة (مجلد، 2022) " أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المنظمات الحكومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الاستراتيجية، وأبعادها، وأهميتها ومبادئها والتعرف على إدارة الازمات في المنظمات الحكومية وخصائصها ومميزاتها وأهميتها وكذلك التعرف على مدى إدراك مديري المنظمات الحكومية أبعاد الرقابة الاستراتيجية وإدارة الازمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز وبلغ حجم العينة (120) فرداً من أهم نتائج الدراسة: هناك حساسية استراتيجية بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز، هناك سيولة للموارد بالمستشفى الجامعي، أن إدارة الازمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز، ومن أهم التوصيات، العمل على دعم المستشفى الجامعي بالتعلم من الازمات السابقة عبر تحليلها واسبابها واخفاقاتها السابقة وذلك لتقييم كفاءة خطط وبرامج إدارة الازمات السابقة والعمل على تحسينها، ضرورة أن يتبنى المستشفى الجامعي تطوير وتدريب كادر وظيفي مؤهل ومدرري يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات، وذلك استثماراً لمواردها المعلوماتية في إيجاد البديل المناسب للازمات التي تحدث بها مما يعزز جهودها، تعزيز دور الرقابة الاستراتيجية بالمستشفى الجامعي لما لها من دور في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات من خلال تحفيز مشاركة الموظفين والمدراء وإيجاد نظام اتصال معلوماتي يعمل على تزويد المدراء بالمعلومات اللازمة والهامة في الوقت المناسب، واتخاذ القرار المناسب، واتخاذ القرار المناسب خلال الازمة.

3- دراسة (خميس، 2024) " دور إدارة الازمات في تحسين الاداء المؤسسي "

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الازمات في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي بمدينة جازان بجنوب غرب المملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على أبعاد إدارة الازمات وأثرها على أبعاد الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي محل الدراسة.

وقامت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية: كلما زاد الوعي بأبعاد إدارة الازمات كلما تحسن الأداء المؤسسي في قطاع الصحي محل الدراسة، ولقياس هذه الفرضية إحصائياً: توجد علاقة معنوية بين أبعاد إدارة الازمات وتحسين الأداء المؤسسي (الغاية والرؤية الاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، بناء قيمة مستدامة، انطباعات المعنيين ورضا العملاء، إدارة العمليات، تنمية وتمكين الافراد، التعلم المستمر) بالقطاع الصحي محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة الازمات) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بالقطاع الصحي محل الدراسة، وأنه توجد علاقة معنوية بين كل من الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، الاحتواء وتقليل الاضرار، والتحسين واستعادة النشاط، التغذية العكسية وتحسين الأداء الصحي محل الدراسة.

4- دراسة (مطابس، 2022) " اثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات على الاداء من وجهة نظر الافراد العاملين "

يعد موضوع إدارة الازمات من الموضوعات القديمة والحديثة ذلك أن المنظمات كانت ولا تزال مسرحاً لألوان من المشكلات، ولا تزال لليوم تعمل سعياً لمقاومتها باستخدام عدة استراتيجيات، لذلك هدفت هذه الدراسة للتعرف عن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات (استراتيجية فرق العمل والمشاركة الديمقراطية، استراتيجية الاحتياطي التعبوي، استراتيجية التصعيد، استراتيجية تحويل مسار الأزمة والاحتواء) وأثرها في الأداء من وجهة نظر الافراد العاملين بمؤسسة سوتلغاز، حيث صُممت استبانة الدراسة وقد تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) لاختبار فرضيات الدراسة وخلصت الدراسة في أنه يوجد أثر استراتيجي فرق العمل والمشاركة الديمقراطية والاحتياطي التعبوي لإدارة الازمات في الأداء عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

5- دراسة (بوغازي، 2020) " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الازمات "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الازمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغ حجمها 181

موظف، ومن خلال نتائج تحليل الاستبان باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) تم التوصل إلى أن مستوى تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتفع، كما أن مستوى فاعلية إدارة الازمات في البنوك محل الدراسة أيضا مرتفع، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الازمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

6- دراسة (المفرح، 2023) "تأثير التسويق المباشر على ولاء الزبائن"

تعتبر هذه الدراسة نوعية مكتبية فهي تعتمد على جمع وفهم وتحليل البيانات الثانوية كالدراسات السابقة والبحوث والكتب وكذلك التقارير الصادرة من بنك قطر الدولي الإسلامي ومحاضرة الاجتماعات الخاصة به، توصلت الدراسة إلى قيام البنك في مراقبة ودراسة الوضع اثناء أزمة الجائحة، واتخاذ العديد من الإجراءات لضمان وسلامة وأمن موظفي البنك، والحرص على استمرارية الأعمال وتقديم خدمة العملاء دون انقطاع على مدار الساعة، واجراء عدد من اختبارات الضغط لتقييم مرونة المركز المالي للبنك وكفاية رأس ماله، للنظر في مدى قدرته على تحمل المخاطر وضمان استقرار مركزه المالي، أظهرت النتائج أيضا قيام البنك بتفعيل خطط إدارة المخاطر الخاصة لمواجهة مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل ومخاطر السهولة النقدية، وتبني البنك استراتيجيات للتعامل مع الازمة من بينها الاستراتيجية الهجومية والاستراتيجية الدفاعية واستراتيجية المناورة، الامر الذي ساهم في ضمان قدرة البنك على تلبية متطلبات الخدمة المصرفية التي يقدمها، وتعزيز مركز البنك المالي، وتحقيقه عدد من المؤشرات الدولية الهامة من وكالات التصنيف الائتماني العمالية.

7- دراسة (بشر، 2020) "استراتيجيات الدول في مواجهة الازمات والكوارث اثناء جائحة كورونا"

هدف هذا البحث إلى التعرف على أهم الآليات والأدوات التي تستخدمها الدول في مواجهة الأزمات اثناء جائحة كورونا لنستعرض اهم محاور الازمة واليات التغلب عليها، أما مشكلة البحث فتلخصت في ما هي الاستراتيجيات التي اتخذتها مملكة البحرين في احتواء ومواجهة الازمة والتي من خلالها نالت إشادة المنظمات الدولية، من أهم نتائج البحث تعرض الاقتصاد العالمي لخسائر كبيرة تقدر بـ 50 مليار دولار، عجزت الأنظمة الغربية عن إدارة الازمة وتحولت الحقوق الأساسية في الصحة والحياة إلى عملية انتقائية، ارتفاع معدل البطالة إلى 1.2 نقطة، عدد الإصابات في العالم حتى تاريخ 2020-6-27 وصل عدد حالات الإصابة

بفيروس كورونا حول العالم إلى 9 مليون و 880 الف حالة بتاريخ 28-6-2020، تمتلك البحرين بنية أساسية قوية لمواجهة الازمات على كل الأصعدة، اتخذت مملكة البحرين تدابير احترازية وتدابير علمية وحكيمة لإدارة الازمة، أما توصيات البحث توصي بزيادة الاهتمام بالبحث العلمي في مجال إدارة الازمات، الاعتماد على العديد من مصادر الدخل بدلا من النفط حتى لا يتأثر بالتقلبات الاقتصادية والأزمات، إجراء المزيد من البحوث في آليات مواجهة الازمات الطارئة والاستعداد للانتقال إلى ما بعد كورونا.

منهجية الدراسة:

ستتمثل منهجية الدراسة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة التي تم توزيعها عبر استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss).

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: سيتم عمل هذه الدراسة في بداية العام 2024م.

الحدود البشرية: بعض العاملين في البنوك السعودية في مدينة جدة.

متغيرات الدراسة:

ستتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين:

- **المتغير المستقل:** دور إدارة الازمات.

- **المتغير التابع:** أداء الموظفين في البنوك السعودية.

أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة التي تم تصميمها خصيصاً لاختبار فروض الدراسة، والتي تم إعدادها بناء على مراجعة الدراسات السابقة والأبحاث والتقارير والمجلات العلمية المتخصصة في الموضوع. وتم تجميع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة عبر (Forms Google) وقياس آراء الباحثين عن طريق الاستبانة التي تم إعدادها وتم توزيعها على بعض العاملين في البنوك في مدينة جدة.

المراجع

1. أمال مطابس. (2022). اثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات على الاداء من وجهة نظر الافراد العاملين. الجزائر: مجلة دراسة العدد الاقتصادي - المجلد 13 - العدد 1.
2. ايمان لعراجي، فريدة بوغازي. (2020). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الازمات. الجزائر: جامعة سكيكدة الجزائر - المجلد 6 - العدد 1 .
3. بليغ علي حسن بشر. (2020). استراتيجيات الدول في مواجهة الازمات والكوارث اثناء جائحة كورونا. البحرين: مجلة إدارة المخاطر والأزمات المجلد 2 - العدد 2 .
4. د. أحمد خميس. (2024). دور إدارة الازمات في تحسين الاداء المؤسسي. جازان: مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق - المجلد 46 - العدد 2.
5. د.اسامة عبدالرحمن مجلد. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المنظمات الحكومية. جدة: المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر مجلد 6- عدد 24.
6. عبداللطيف بن محمد عبدالرحمن باشيخ. (2014م). تقويم أداء البنوك السعودية التجارية في ضوء تداعيات الأزمة المالية العالمية. جدة: مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والادارة مجلد 28 عدد 1.
7. عيسى البوعينين. (2020). استراتيجية ادارة الازمات: إدارة أزمة كورونا نموذجاً. مجلة المنارة للدراسات القانونية والادارية، عدد خاص.
8. فيصل محمد سليمان خليف. (2023). أثر استراتيجيات إدارة الازمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية. جدة: المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار السادس العدد 58.
9. مبارك جبر مبارك المفرح. (2023). استراتيجية ادارة الأزمات والمخاطر. قطر: جامعة قطر كلية الادارة والاقتصاد.