

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

٢٤١٠٠٢١٨٥

مشرف أول دكتور المقرر / د. أسماء أبو عنزة

مشرف ثاني وعضو لجنة البحث / د. محمد مصطفى محمد يوسف

العام الدراسي:

٢٠٢٤

المحتويات

المحتويات.....	٢
جدول المحتويات.....	٤
شكر وتقدير.....	٦
الإهداء.....	٧
الملخص.....	٨
Abstract:.....	٩
الفصل الأول.....	١٢
الخطة الدراسية.....	١٢
مقدمة:.....	١٣
مشكلة الدراسة.....	١٥
أهمية الدراسة.....	١٦
الأهمية العلمية:.....	١٦
الأهمية العملية:.....	١٦
أهداف الدراسة.....	١٧
فرضية الدراسة:.....	١٧
الدراسات السابقة.....	١٨
١- دراسة (خلفي، ٢٠٢٣) "أثر استراتيجيات إدارة الازمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية".....	١٨
٢- دراسة (مجلد، ٢٠٢٢) "أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المنظمات الحكومية".....	١٨
٣- دراسة (خميس، ٢٠٢٤) " دور إدارة الازمات في تحسين الاداء المؤسسي".....	١٩
٤- دراسة (مطابس، ٢٠٢٢) "اثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات على الاداء من وجهة نظر الافراد العاملين".....	٢٠
٥- دراسة (بوغازي، ٢٠٢٠) "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الازمات".....	٢٠
٦- دراسة (المفرح، ٢٠٢٣) "تأثير التسويق المباشر على ولاء الزبائن".....	٢٠
٧- دراسة (بشر، ٢٠٢٠) "استراتيجيات الدول في مواجهة الازمات والكوارث اثناء جائحة كورونا".....	٢١
منهجية الدراسة:.....	٢٢
حدود الدراسة:.....	٢٢
الحدود الزمنية:.....	٢٢
الحدود البشرية:.....	٢٢
متغيرات الدراسة:.....	٢٢
- المتغير المستقل:.....	٢٢

٢٢	- المتغير التابع:.....
٢٢	أدوات الدراسة:.....
٢٣	الفصل الثاني.....
٢٣	الإطار النظري.....
٢٤	مفهوم الازمة وإدارة الازمات.....
٢٤	١- الأزمة لغوياً :.....
٢٤	٢- الأزمة اصطلاحاً :.....
٢٥	مفهوم الازمة.....
٢٥	مفهوم مصطلح إدارة الازمات:.....
٢٧	الهدف من إدارة الازمات:.....
٢٨	مراحل إدارة الازمات:.....
٢٨	متطلبات نجاح إدارة الازمات:.....
٢٩	تقنيات التعامل مع الازمات:.....
٣٠	أداء الموظفين:.....
٣٠	أهمية تقييم أداء الموظفين:.....
٣١	أهداف تقييم أداء الموظفين.....
٣٢	خطوات عملية تقييم أداء الموظفين:.....
٣٤	مفهوم البنوك.....
٣٤	مفهوم البنك:.....
٣٤	مفهوم البنوك التجارية:.....
٣٤	تعريف النظام المصرفي:.....
٣٥	تصنيف البنوك في المملكة العربية السعودية:.....
٣٧	أنواع البنوك:.....
٤٠	الفصل الثالث.....
٤٠	الإطار العملي للدراسة.....
٤١	مقدمة:.....
٤١	أولاً: ترميز إجابات برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).....
٤٣	ثانياً: نسبة تكرار الأسئلة الشخصية (الجنس):.....
٤٦	الجزء الثاني: إجابات أسئلة الاستبانة.....
٥٩	الفصل الرابع.....
٥٩	النتائج والتوصيات.....
٦٠	أولا النتائج.....

٦٢	 ثانياً التوصيات:
٦٣	 الفصل الخامس
٦٣	 المراجع والملحقات
٦٤	 المراجع:
٦٧	 الملحقات - الاستبانة:
٦٧	 الجزء الأول: الأسئلة الشخصية
٦٨	 الجزء الثاني: اسئلة الدراسة

جدول المحتويات

٤١	 جدول ١ البيانات الشخصية (الجنس)
----	---------------------------------------

٤١	جدول ٢ البيانات الشخصية (الفئة العمرية).....
٤٢	جدول ٣ البيانات الشخصية (المؤهل التعليمي).....
٤٢	جدول ٤ البيانات الشخصية (الخبرات الوظيفية).....
٤٢	جدول ٥ البيانات الشخصية المستوى الوظيفي (SPSS).....
٤٣	جدول ٦ تكرار الأسئلة الشخصية (العمر).....
٤٣	جدول ٧ تكرار الأسئلة الشخصية (العمر).....
٤٤	جدول ٨ تكرار الأسئلة الشخصية (المؤهل التعليمي).....
٤٤	جدول ٩ تكرار الأسئلة الشخصية (الخبرات الوظيفية).....
٤٥	جدول ١٠ تكرار الأسئلة الشخصية (المستوى الوظيفي).....
٤٦	جدول ١١ تكرار الأسئلة الشخصية (المستوى الوظيفي).....
٤٦	جدول ١٢ تكرار السؤال الاول.....
٤٧	جدول ١٣ تكرار السؤال الثاني.....
٤٧	جدول ١٤ تكرار السؤال الثالث.....
٤٨	جدول ١٥ تكرار السؤال الرابع.....
٤٩	جدول ١٦ تكرار السؤال الخامس.....
٤٩	جدول ١٧ تكرار السؤال السادس.....
٥٠	جدول ١٨ تكرار السؤال السابع.....
٥١	جدول ١٩ تكرار السؤال الثامن.....
٥١	جدول ٢٠ تكرار السؤال التاسع.....
٥٢	جدول ٢١ تكرار السؤال العاشر.....
٥٣	جدول ٢٢ تكرار السؤال الحادي عشر.....
٥٣	جدول ٢٣ تكرار السؤال الثاني عشر.....
٥٤	جدول ٢٤ تكرار السؤال الثالث عشر.....
٥٥	جدول ٢٥ تكرار السؤال الرابع عشر.....
٥٥	جدول ٢٦ تكرار السؤال الخامس عشر.....
٥٧	جدول ٢٧ تكرار المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري للأسئلة.....
٥٨	جدول ٢٨ اختبار الفرضية.....
٥٨	جدول ٢٩ اختبار الفرضية.....

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾

الحمد لله القائل في كتابة " علم الانسان مالم يعلم وأصلى وأسلم على نبي الهدى والرحمة صلوات ربي وسلامه عليه، القائل في سنته، من سلك طريقاً يلتمس به علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة" صدق رسول الله

الشكر أولاً وأخيراً لله تعالى على فضله ونعمه التي لا تحصى، والحمد لله أن جعلنا مسلمين

اتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى البروفيسور حسن نيازي الصيفي والذي تفضل مشكور بالإشراف على هذه الدراسة التي كان لتوجيهه القيم وعطائه المخلص الاسهام الكبير في عمل هذه الدراسة.

وكما اتقدم بجزيل الشكر والامتنان لوالدي لحرصهم الدؤوب على نجاحي واهتمامهم بي طوال فترة الدراسة واتقدم بجزيل الشكر لكل ما ساندني ودعمني في مسيرتي الدراسية، لكم مني خالص الامتنان والتقدير

الإهداء

إلى من رباني صغيراً...

إلى والدي ووالدتي والذين بذلوا الكثير في سبيل
تربيتي وتعليمي، وكانوا لي المثل الذي غرسوا في
نفسي علو الهمة وحب الطموح.

إلى اللذين صدقوني معاملتهم وكل من أهدى لي
حكمه، أو اسدى لي نصيحة، أو لقنني كلمة.

إلى أصدقائي وزملائي، وإلى كافة اساتذتي
والمعلمين

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي المتواضع

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير إدارة الازمات على كفاءة وفاعلية الموظفين داخل المؤسسات البنكية في المملكة وتم فحص أسباب الازمات والأداء العام للموظفين، وهدفت أيضا إلى دراسة دور الموظفين في عملية إدارة الازمات وكيفية استجابتهم للأحداث الغير متوقعة واستكشاف الأساليب التي يتبنونها الموظفون في مواجهة تلك الازمات ومدى تأثير الحلول في نجاح إدارة الازمات وهدفت إلى تبيان الحلول لضمان فعالية التعامل مع الازمات وتقليل اثارها السلبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تمت معالجة البيانات التي تم توزيعها بجوجل فورمس عبر استبانة تم تصميمها خصيصا لهذه الدراسة وتم تحليل بياناتها في برنامج التحليل الاحصائي (spss)، وبلغت عينة الدراسة (٤٢) عينة عشوائية من المبحوثين.

واظهرت نتائج الدراسة ان الازمات الاقتصادية السابقة كان لها تأثير سلبي ملحوظ على أداء الموظفين في البنوك واداة إلى تراجع كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المرجوة في ظل الضغوط الناتجة عن تلك الازمات كما أظهرت النتائج أيضا ان إدارة البنوك تستجيب للازمات بطرق مختلفة بناءً على مدى خطورة الازمة وهذا يؤدي إلى تأثيرات متفاوتة على الموظفين وقد تكون الاستجابة سلبية أو إيجابية حسب الظروف التي يمر بها الموظف مما ينعكس على أدائهم، واظهرت النتائج أيضا ان الموظفين في البنوك يتبعون طرق مخصصة لتصحيح المسار عند مواجهة أي أزمات غير واضحة المعالم، مما يساعدهم في التعامل بفاعلية مع المواقف الغامضة والطارئة التي يواجهونها، وأشارت النتائج إلى عدم جود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في ان هناك علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الازمات ودورها في تحسين أداء الموظفين.

واوصت الدراسة على تدريب وتطوير الموظفين عبر توفير برامج تدريبية لتعزيز كفاءة الموظفين في التعامل مع الازمات الاقتصادية مما يعمل بشكل كبير على مساعدتهم على تحقيق الأهداف المرجوة في التخلص من الازمات مستقبلا، واوصت

ايضاً على تخصيص استراتيجيات استجابة للأزمات عبر تطويرها للاستجابة لعمل
حلول وايضاح خطورة الازمات عليها.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الازمات، أداء الموظفين، البنوك السعودية.

Abstract:

This study aimed to analyze how crisis management impacts the efficiency and effectiveness of employees within banking institutions in the Kingdom. It examined the causes of crises and the overall performance of employees. Additionally, the study sought to explore the role of employees in crisis management, their responses to unexpected events, and the strategies they adopt to face these crises. It also aimed to highlight solutions to ensure effective crisis handling and mitigate negative effects.

The researcher employed a descriptive analytical approach, processing data collected through Google Forms via a specially designed questionnaire for this study. The data were analyzed using the statistical analysis program (SPSS), with a sample size of ٤٧ randomly selected respondents.

The results indicated that previous economic crises had a significant negative impact on employee performance in banks, leading to a decline in their efficiency and ability to achieve desired goals under the pressures resulting from those crises. The findings also revealed that banks respond to crises in various ways, depending on the severity of the crisis, which results in differing impacts on employees. Responses may be either negative or positive, depending on the circumstances faced by the employee, reflecting on their performance. Furthermore, employees in banks adopt specific methods to

correct their course when confronted with unclear crises, helping them effectively manage ambiguous and urgent situations. The results also indicated no statistically significant differences at the significance level ($r, r^2 \geq \alpha$) in the existence of a positive correlation between crisis management and its role in improving employee performance.

The study recommended training and developing employees by providing training programs to enhance their efficiency in dealing with economic crises, which would significantly help them achieve their desired goals in overcoming future crises. It also suggested allocating crisis response strategies by developing them to implement solutions and clarify the severity of crises they may face.

Keywords:

Crisis Management, Employee Performance, Saudi Banks.

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 الأمريكية و أوروبا 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، ٢٠١٤م).

وفي ضوء النظرة العامة للآزمات أوضح (البرماوي، ٢٠٢٣) بأنه "لكي يحافظ الفكر الرأسمالي على استمراريته فكان يؤمن بفكرة التطور والتجديد"، وكان من أهم مراحل هذا التطور نشأة مفهوم العولمة وبالأخص العولمة المالية، والتي بدأت تتبلور في بداية ثمانينيات القرن الماضي، ولكن رافق العولمة المالية العديد من الآزمات سواء على المستوى المالي أو المصرفي، على سبيل المثال أزمة المكسيك عام ١٩٩٥م، أزمة دول شرق آسيا عام ١٩٩٧، الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ والتي عرفت باسم "أزمة الرهن العقاري"، هذا بالإضافة إلى الكثير من الآزمات سواء المالية أو المصرفية التي اجتاحت العديد من الدول المتقدمة منها والناشئة. وبالرغم من اختلاف أسباب حدوث هذه الآزمات، وأيضاً اختلاف ردود أفعال السلطات الاقتصادية تجاه تلك الآزمات، فإن تداعياتها لم تقتصر على المستوى القومي أو الإقليمي فقط، ولكن انتشرت في كل أرجاء العالم، وذلك يرجع إلى التشابك المالي والمصرفي الذي أصبح فيه العالم اليوم، مما أسس لمفهوم عدوى الآزمات المالية. " تأثير الدومينو".

ويمكننا القول لتلافي تلك الازمات فإن فعالية إدارة الأزمات تعتمد على القدرة على استشراف المخاطر والتخطيط المسبق، مما يتيح للبنوك اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة في الأوقات الحرجة، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات، يمكن للبنوك تحسين مستوى دعم الموظفين وتمكينهم من التعامل مع التحديات بكفاءة أعلى. يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة والتعاون بين الفرق، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، علاوة على ذلك، تساهم إدارة الأزمات في تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب والتوجيه، مما يمكنهم من التكيف مع ظروف العمل المتغيرة وزيادة قدرتهم على الابتكار والتفاعل الإيجابي. في هذا السياق، يلعب المدراء دورًا حيويًا في توجيه الفرق وتحفيزهم، مما يعزز من قدرة البنك على استعادة توازنه في الأوقات العصيبة لذا، يمكن القول إن إدارة الأزمات ليست مجرد عملية رد فعل، بل هي استراتيجية متكاملة تساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة فعالية المؤسسات المالية. ستناول هذه الدراسة دور إدارة الأزمات في تعزيز أداء الموظفين في البنوك السعودية، مع التركيز على الأساليب والتقنيات المستخدمة لتحقيق هذا الهدف.

وبشكل عام فإن هذه الدراسة تهدف أيضًا إلى إلقاء الضوء على التحديات والفرص التي قد تواجه البنوك أو المؤسسات البنكية، وذلك من خلال تسليط الضوء على أفضل الحلول الممكنة في إدارة الازمات وتحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية، والتي يمكن أن تكون نموذجًا للشركات والبنوك الأخرى لتحسين أداء الموظفين في المصارف والبنوك السعودية وينعكس ذلك إيجابا 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، ٢٠٢٠).

ومع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا المالية (الفنتك) في السنوات الأخيرة، بات أداء الموظفين في البنوك السعودية أكثر أهمية من أي وقت مضى. الموظفون المؤهلون باتوا يلعبون دورًا حيويًا في ضمان استمرارية العمليات المصرفية وتحسين تجربة العملاء من خلال تقديم حلول مبتكرة وخدمات ذات جودة عالية. هذا التطور كان مدفوعًا أيضًا بتوجه الحكومة السعودية نحو تعزيز الكفاءات المحلية ودعم "رؤية ٢٠٣٠"، التي تركز على توطيد الوظائف والاعتماد على الكوادر الوطنية.

أصبح الاهتمام بتطوير أداء الموظفين جزءًا أساسيًا من استراتيجية البنوك السعودية لمواجهة التحديات الاقتصادية، التكنولوجية، والأزمات المحتملة، حيث أن تحسين الأداء الوظيفي يعزز قدرة البنوك على المنافسة محليًا ودوليًا، ويضمن استدامة القطاع المالي في المملكة.

ونظرًا لأن الأزمات تؤثر بشكل كبير على كفاءة الموظفين وأدائهم الوظيفي، يصبح دور إدارة الأزمات بالغ الأهمية في معالجة هذه التأثيرات السلبية. إذ تعمل إدارة الأزمات على تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم بشكل فعّال، من خلال تقديم استراتيجيات وحلول تساهم في التخفيف من حدة الأزمات وتأثيراتها على بيئة العمل. هذا الدور المحوري لإدارة الأزمات يساعد الشركات في المملكة العربية السعودية بشكل كبير على تقليل المخاطر المحتملة، بالإضافة إلى إيجاد حلول جذرية للتحديات والإشكاليات التي قد تنشأ نتيجة تلك

الأزمات. من خلال هذه الجهود، يمكن للشركات أن تحافظ على استقرارها وتواصل العمل بكفاءة، حتى في أوقات الأزمات.

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 جدة، 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 للأزمات 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

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير إدارة الأزمات على كفاءة وفاعلية الموظفين داخل المؤسسات البنكية في المملكة، وتم فحص اسباب الأزمات والأداء العام للموظفين، وتم تحديد كيف يمكن للإدارة أن تساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التوترات المرتبطة بالأزمات.
- وقام الباحث بدراسة دور الموظفين كعناصر حيوية في عملية إدارة الأزمات، وكيفية استجابتهم للأحداث غير المتوقعة. واكتشاف الحلول التي يتبنونها في مواجهة الأزمات، ومدى تأثير تلك الحلول على نجاح إدارة الأزمات.
- وتم التركيز على الأثر الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. وكيف يمكن للمدراء توجيه فرق العمل خلال الأوقات العصيبة، والحلول التي يمكن أن يتبنوها لضمان فعالية التعامل مع الأزمات وتقليل آثارها السلبية.
- وقام الباحث بتطوير مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى نتائج البحث، والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات لتحسين استراتيجيات إدارة الأزمات. وتم التركيز على تحسين الإجراءات والسياسات الداخلية لتعزيز الاستجابة الفعالة للأزمات.
- وقدم الباحث مقترحات جديدة تهدف إلى تعزيز القدرات المؤسسية في مواجهة الأزمات. هذه المقترحات ستتضمن استراتيجيات مبتكرة وأدوات متقدمة يمكن أن تعزز من مرونة المؤسسات وقدرتها على التعافي من الأزمات بشكل أسرع وأكثر كفاءة.
- والهدف الرئيسي يكمن في تقديم رؤية شاملة حول إدارة الأزمات وأثرها على أداء الموظفين والمدراء، مما قد يساهم في تطوير بيئة عمل أكثر استقرارًا وفاعلية.

فرضية الدراسة:

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

الدراسات السابقة

١- دراسة (خلفي، ٢٠٢٣) "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.

٢- دراسة (مجلد، ٢٠٢٢) "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 (١٢٠) 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

عبدالعزیز، ومن أهم التوصیات، العمل على دعم المستشفى الجامعي بالتعلم من الأزمات السابقة عبر تحليلها واسبابها واخفاقاتها السابقة وذلك لتقييم كفاءة وخطط وبرامج إدارة الازمات السابقة والعمل على تحسينها، ضرورة أن يتبنى المستشفى الجامعي تطوير وتدريب كادر وظيفي مؤهل ومدري يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات، وذلك استثمارا لمواردها المعلوماتية في إيجاد البديل المناسب للآزمات 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 الأزمة.

٣- دراسة (خمیس، ٢٠٢٤) " 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.

٤- دراسة (مطابس، ٢٠٢٢) "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 $\alpha \leq 0.05$.

٥- دراسة (بوغازي، ٢٠٢٠) "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 ١٨١ موظف، ومن خلال نتائج تحليل الاستبيان 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 أيضاً 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 ٠,٠٥.

٦- دراسة (المفرح، ٢٠٢٣) "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.

٧- دراسة (بشر، ٢٠٢٠) "استراتيجيات الدول في مواجهة الازمات والكوارث اثناء جائحة كورونا"

هدف هذا البحث إلى التعرف على أهم الآليات والأدوات التي تستخدمها الدول في مواجهة الازمات 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 ٥٠ مليار دولار، عجزت الأنظمة الغربية عن إدارة الازمة وتحولت الحقوق الأساسية في الصحة والحياة إلى عملية انتقائية، ارتفاع معدل البطالة إلى ١,٢ نقطة، عدد الإصابات في العالم حتى تاريخ ٢٧-٦-٢٠٢٠ وصل عدد حالات الإصابة بفيروس كورونا حول العالم إلى ٩ مليون و ٨٨٠ الف حالة بتاريخ ٢٨-٦-٢٠٢٠، 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 والازمات، 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 الإحصائي (spss).

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: سيتم عمل هذه الدراسة في العام ٢٠٢٤م.

الحدود المكانية: عينة عشوائية في البنوك في المملكة العربية السعودية وفي مدينة جدة بالتحديد.

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 المبحوثين عن طريق الاستبانة التي تم إعدادها وتم توزيعها على بعض العاملين في البنوك في مدينة جدة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

مفهوم الأزمة وإدارة الازمات

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية وبهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية وفيما يلي مجموعة من التعريفات منها

هناك عدة تعريفات لكلمة الأزمة لغوياً واصطلاحاً مما جعلها تستخدم في كافة المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والأمنية ...

١- الأزمة لغوياً :

- يعبر قاموس المصباح المنير عن الأزمة بمعنى الشدة والقحط ويقال أزم علينا الدهر، أي اشتد وقل خيره أو أزم عليهم السنة أي اشتد قحطها.
- وأشارت القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد الى الأزمة بأنها نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال ويمكن القول انها وضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطورية يحدث فيها انفصام التوازن.

٢- الأزمة اصطلاحاً :

- الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الانسان.
- الأزمة بمعناها العام والمجرد هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها أما للأفضل وأما للأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما (طالب، ٢٠٢٣).

مفهوم الأزمة

وتعتبر الأزمة لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة (جادللله، ٢٠١٠).

وفي تعريف آخر فإن الأزمة: هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد - تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوى على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تتفجر الأزمة، وتعد الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالبا بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري (عبدالحميد، ٢٠٠٠).

مفهوم مصطلح إدارة الازمات:

يختلف مفهوم إدارة الأزمة من حيث الحقل المعرفي الذي تدرس فيه فقد عرف الاقتصاديين الأزمة بأنها تضخم، بطالة، عجز، ركود، ... الخ. أما السلوكيين فعبروا عنها بردة الفعل والاستجابة لأحداث معينة تحمل تهديدا مثل: الحرائق، الزلازل، الإشعاع النووي، في حين نظر لها الاجتماعيون بأنها "تلك المواقف التي تتضمن مخاطر تهدد بقاء النظام، الأمر الذي يتطلب معه إعادة النظام مرة أخرى".

وتعرف الأزمة بأنها الموقف الصعب قد يكون سببا لسوء النتائج (قاموس وبستر) والأزمة يمكن تعريفها بأنها الظروف الانتقالية ولها جوانب إخلال بالتوازن وتمثل نقطة التحول التي تحدد مستقبل الأحداث مما يؤدي إلى حصول تغيرات كبيرة. والأزمة من وجهة نظر الأعمال هي الحالة المحددة والمفاجئة التي تواجهها منظمات الأعمال أما علماء السياسة فوصفوها بأنها "مرحلة متطورة من مراحل الصراع الدولي تعزى أسبابها إلى عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية. كما يوجد لمفهوم الأزمة ويشكل دقيق، عدة مراحل أو مواقف تواجهها المنظمات ومنظمات الأعمال حيث تعددت منها: مدخل مفهوم التغير المفاجئ في الأسواق مثل: فشل المنتجات، هجوم خارجي على المنظمة.. إلخ، ومن سمات هذا المدخل هو مستوى التهديد، ردود أفعال قوية الخسارة الكبيرة (رزوقي، ٢٠٠٩).

تعريف المجالي لإدارة الازمات:

الاستشعار والمراقبة المستمرة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تولد الأزمات، وكذلك حشد الموارد والقدرات المتاحة لمنع أو الاستعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، مع أقل ضرر ممكن للمنظمة والبيئة والعمال، هو ما تدور حوله إدارة الأزمات. حيث أن الأزمة هي في الأساس "تحول غير متوقع، يتجلى في الظروف التي تتعرض فيها المنظمة بشكل مفاجئ للخطر، والتي تتسارع فيها الأحداث، وتتقاطع معها العواقب، وتواجه فيها المنظمة تحديًا غير متوقع وخطيرًا. أيضًا، عدم قدرة المنظمة على إدارة الضغط والتوتر الناتج يجعل من الصعب على الجميع الاسترخاء وإصدار أحكام جيدة". كان هناك بعض الخلاف حول كيفية تعريف إدارة الأزمات "طريقة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، بما في ذلك التفكير المسبق للتعامل مع المشكلات التي لا يمكن منعها

والاستعداد لها. وهي أيضًا طريقة معقولة للتعامل مع الأزمات الحقيقية، لأنها تضمن استمرار العمليات رغم أية ظروف غير متوقعة "(المجالي، ٢٠١٢).

تعريف قريرة للآزمات:

نشأ مفهوم إدارة الآزمات من الإدارة العامة، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه الدولة في مواجهة الآزمات والكوارث، ثم تبنته الأجهزة الإدارية والمنظمات العامة كأسلوب لإنجاز المهام العاجلة أو إدارة المواقف الطارئة (قريره، ٢٠٢٠).

وتعريف سمر الدين للآزمات:

فهو يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام أساليب إدارية علمية من أجل تلافي سلبياتها إن أمكن. فهي عملية إدارية وقيادية في حد سواء، تحتاج إلى تصرفات حاسمة وسريعة تتفق مع التطورات، ولها زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها، وتوجيهها وفقاً للمعطيات الموجودة.

وفي تعريف آخر بأنها "طريقة للسيطرة على الأزمة باستخدام مجموعة من الأدوات، والجهود للتغلب على الأزمة، واحتواء الآزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الأزمة؛ حتى يمكن تفادي الآزمات المستقبلية (سمرالدين، ٢٠٢١).

الهدف من إدارة الآزمات:

تهدف إدارة الآزمات إلى الآتي:

- ١- اتخاذ إجراءات لوقف الكوارث في المستقبل من خلال معالجة أسبابها الجذرية.
- ٢- توفير المعرفة العلمية لاستقراء أصول التهديد، وتوقع المخاطر المحتملة، وتعظيم الاستفادة من الموارد الحالية للتخفيف من هذه المخاطر.

٣- تحديد مسؤوليات كل وكالة أثناء الأزمة، سواء كانت أوقانا سعيدة أو حزينة.

٤- تزويد الناس بالموارد والاستعداد للأزمة (التنبؤ بالمشكلات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والحفاظ على الثقة، وتوفير تنظيم اتصال فعال).

٥- الاستجابة السريعة لمنع الأحداث من التدهور واحتواء أضرارها وإعادة الاستقرار والنظام بأقل تكلفة ممكنة (العبدالات، ٢٠٢٠).

مراحل إدارة الازمات:

بعد اكتشاف إشارات الإنذار قبل البداية الفعلية للأزمة، والاستعداد والوقاية -إعداد خطط للحماية من الأزمات - يتم الانتقال للمراحل التالية وهي المراحل التي تمر بها المنظمات اليوم :

١. احتواء الأضرار: هذه المرحلة تكون أثناء الأزمة، وفيها يكون تركيز إدارات المنظمات على تقليص حجم الأضرار والحد من انتشارها على نطاق واسع. بالإعداد والتحضير لتقليل المخاطر والأضرار والتهديدات التي تصيب المنظمات جراء تعرضها للأزمات.

٢. استعادة النشاط: تُعد مرحلة الخروج من بوتقة الأزمة والتعافي من الاضطرابات التي سببتها، فهي تثبت مدى قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات وتعرف بأنها عملية وضع السياسات والاستراتيجيات الموجهة نحو إعادة مسار العمل في المنظمة لصورته السابقة أو بشكل أفضل مما كان عليه قبل الأزمة وجعلها موضع التنفيذ.

٣. التعلم: هي مرحلة الاستفادة من التجربة والمواقف والأحداث السابقة والاستعانة بالكفاءات والخبرات التي تولدت لتبني السلوكيات الإيجابية وتحسين الأعمال التي تحدث تغييرًا في توجه وعمل المنظمة.

متطلبات نجاح إدارة الازمات:

يتطلب وجود إدارة واعية ولديها قدرة على مواجهة الأزمة ومن متطلبات نجاح إدارة الأزمات ما يلي:

١. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: بتطوير القدرات العملية لمواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الموظفين على الأدوار المختلفة أثناء الأزمات.

٢. الدورات التدريبية: عقد الدورات التدريبية وورش العمل في مجال إدارة الأزمات وتدريب العاملين حول كيفية اتخاذ الإجراءات الوقائية.

٣. تبسيط الإجراءات وتسهيلها: يساعد على سرعة التعامل مع الأزمة.

٤. أهمية الوقت: إن إدراك أهمية الوقت فالسرعة مطلوبة في التفكير والتخطيط لإدارة الأزمات واتخاذ القرارات.

٥. التخطيط للأزمات: يساهم في منع حدوث الأزمات أو تقليل أثارها (محمد، ٢٠١٧).

تقنيات التعامل مع الأزمات:

هدف الاستجابة للأزمة هو استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لإدارة الوضع بطريقة فعالة، من خلال وقف التدهور والخسائر، والسيطرة على سير الأزمة والتخلص منها. كما يتعين الاستفادة من الظروف التي تسببت فيها الأزمة كفرصة للإصلاح والتنمية. ينبغي أيضاً التعلم من أسباب الأزمة وعواملها لتجنب تكرارها في المستقبل. تعتبر استجابة المنظمة للأزمة من العوامل الأكثر تأثيراً في تحديد ما إذا كانت ستتكد خسائر أم لا. ومن بين الاستجابات الشائعة لحالات الطوارئ نجد:

١. رفض الاعتراف بخطورة الموقف. تعتمد هذه الاستراتيجية على تجاهل الموضوع كلياً والتظاهر بعدم حدوثه. ويتم ذلك من خلال التعتيم الإعلامي على المشكلة وإنكار حدوثها، ثم إظهار استقرار الوضع وطمأننة الجمهور بأن كل شيء على ما يرام. فقط المدراء الذين ليس لديهم الكفاءة العلمية والإجراءات المنهجية للتعامل مع الأزمة والتعامل معها بكفاءة وفعالية ، وبدون القدرة على تقليل خسائر الشركة، سيلجؤون إلى هذه الاستراتيجية، ولا يتم استخدامها إلا في ظل حكومة ديكتاتورية. يتم استخدام هذا النهج أيضاً من قبل الأقسام التي ترفض فكرة أنه ينبغي إشراك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار من خلال فرص المدخلات والحوار.

٢. كبت الأزمة: يتم استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأساسية للأزمة بشكل عام وعدم الرد على أي ضغوط، حتى لا تتصاعد الأزمة وتظهر لكثير من الأفراد، ويكون العمل سريعاً ومباشراً، ويتعامل مع جميع المشتبه بهم لإحداث ذلك. الأزمة والقضاء عليها على الفور. تشارك إدارة الأعمال في كل من التقنيات والإجراءات الإدارية وغير الإدارية للقضاء على أسباب وتأثيرات الأزمة ، وهو نهج يناقض أي نزعات شمولية أو سلطوية (الاسوددي، ٢٠١٨).

٣. إخماد الأزمة: عندما تشكل أزمة ما تهديدًا وجوديًا لمنظمة ما ويمكن أن تؤدي في النهاية إلى حلها، فقد يختار هذا الكيان استخدام هذه الاستراتيجية لتجنب النسيان. المنطق الرئيسي للإدارة الأمريكية لاستخدامها العنف والقوة ضد قوى الأزمة هو أنها لا تهتم بالمشاعر والقيم الإنسانية في تعاملها مع الأزمة، وتعتقد المنظمة أن الطريقة الوحيدة لحماية المنظمة ومصالح ومزايا جميع أصحاب المصلحة هي العمل الآن ، قبل أن يتعرض وجودها وبقائها للتهديد.

٤. بخس الأزمة: يتم التقليل من أهمية الأزمة وتأثيرها ونتائجها، ولكن فقط بعد أن تعترف المنظمة بالمشكلة كشيء حدث ولكنه غير مهم في النهاية. يعمل هذا النهج بشكل جيد عندما تكون الأزمة صغيرة أو محتواه أو غير كاملة، ويمكن للإدارة التعامل معها بعد ضمان الحد الأدنى من الضرر.

٥. تنفيس الأزمة: التقليل من تأثير الأزمة بإيجاد قضايا جزئية تمتص قسمًا كبيراً من الضغط وتستنزف جهود أصحابها مما يقلل من قوتها وحجمها، وفتح شقوق مختلفة في جدار الأزمة والتنفيس عن حالة الغضب. والغليان والتوتر المصاحب لأحداث الأزمة.

٦. أسلوب تشكيل اللجنة لمعالجة الأزمة: عندما يفتقر فريق الإدارة إلى البيانات والمعلومات الكافية حول قوى الأزمة، قد يلجأون إلى تشكيل لجنة خاصة لمعالجة الوضع. يساعد إنشاء هذه اللجنة، التي تضم ممثلين من مختلف أقسام الشركة، الإدارة العليا على فهم أفضل لقوى الأزمة التي تواجههم. مع تشكيل هذه اللجنة، تبدأ الأزمة بفقدان قوتها، حيث يتم الكشف عن أسبابها ودوافعها الحقيقية (عاشور، ٢٠١٩).

أداء الموظفين:

أهمية تقييم أداء الموظفين:

يعتبر تقييم الأداء من أهم الواجبات الإدارية، وتعتبر هذه الوظيفة ضرورية لجميع المهام الإدارية، يتطلب العمل الإداري قدرًا كبيراً من الجهد لأنه يركز على كيفية تحقيق أهداف المنظمة من خلال وظائف موظفيها، يتضح ذلك من حقيقة أن تقييم الأداء هو أحد الإجراءات الإدارية الأكثر أهمية، الإدارية الأكثر أهمية. ومن أكثر العوامل تحفيزاً على

العمل بنشاط وحماس، حيث يتطلب من المسؤولين متابعة التزامات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل دائم ومستمر ودفع الموظفين للعمل بكفاءة عالية، كما يتضح من:

- تحديد مسؤوليات الموظف الجديد.

- يتم توفير التوجيه عند نقل بيئة العمل وترقيتها وتحديثها.

- تقييم إجراءات الاختيار والتعيين وفعالية الرقابة والإشراف.

تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.

- تحديد متطلبات التدريب ومستوى الأداء المطلوب.

تحديد نقاط الضعف أو القصور في الأداء العام للمؤسسة.

إرشادات لتقديم المكافآت التحفيزية.

- المساعدة في تحديد الأهداف وتحديد المسار.

- تعزيز الأداء الوظيفي وتقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (القائد، ٢٠١٨).

بذلك، يتضح أن الهدف من تقييم الأداء هو تعزيز التواصل والحوار بين المشرفين والمرؤوسين، مما يتيح للمرؤوسين فهم مستواهم الوظيفي وأدائهم السلوكي. كما يسهم التقييم في تحديد مدى توافق الوظيفة الحالية مع قدرات العامل، وتحديد المهام المستقبلية المناسبة له.

أهداف تقييم أداء الموظفين

تتعدد أهداف تقييم الأداء ويمكن تلخيصها في عدة جوانب. أولاً، يسهم التقييم في اقتراح وسائل وأساليب مناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتحسين بيئة عملهم من خلال تطبيق الأساليب العلمية المستمرة. كما يُساعد في تحديد الموظفين المؤهلين للترقية استناداً إلى نتائج التقييم، ويعمل على التعرف على الأفراد ذوي المهارات والمواهب الاستثنائية لتطويرها.

علاوة على ذلك، يُعزز تقييم الأداء الشعور بالمسؤولية ويحدد من يمكن الاستغناء عنهم نتيجة ضعف الإنتاجية والأداء، مما يساهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب عبر فهم قدرات الموظفين.

من الأهداف الأخرى لتقييم الأداء هو الكشف عن أوجه القصور لدى الموظفين وإبلاغهم بنقاط ضعفهم، مما يتيح الفرصة للمشرفين لتطوير برامج دعم لتحسين الأداء. بناءً على نتائج تقييم الأداء، يتم تقديم توصيات بشأن الرواتب، والمكافآت، والترقيات.

هناك أيضًا ثلاثة مستويات لأهداف تقييم أداء الموظف، وهي كما يلي:

أ- على مستوى المنظمة المتمثل في خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال التقييم الموضوعي لتلافي شكاوى العمال ورفع مستوى العمال من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتطويرها من خلال التدريب المستمر ووضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات واقعية وتقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية. العلاقة بين التكلفة والربح.

ب- - على مستوى القسم: عملية تقييم الأداء ليست سهلة بالنسبة للمديرين؛ لذلك، يجب عليهم تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال التحديد العلمي لكيفية أداء العمال لوظائفهم، وإقامة علاقات مع العمال، وتعزيز قدراتهم في مجالات الإشراف والتوجيه، واتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين.

ت- على مستوى المروسين، يتم التعبير عن هذه الأهداف من خلال زيادة إحساس المروسين بالمسؤولية، والحصول على الحوافز المادية والمعنوية، وتجنب العقوبات. يساهم إجراء تقييم الأداء أيضًا في التوصية بأساليب ووسائل تطوير سلوك الموظفين باستخدام الأساليب العلمية (الشرفات، ٢٠١٧).

خطوات عملية تقييم أداء الموظفين:

عملية تقييم الأداء هي إجراء دوري وواحدة من أكثر وظائف الإدارة حيوية. لذلك، يجب الحرص على تنفيذها بشكل تدريجي وموضوعي وفق خطوات محددة ومخططة جيدًا. يمكن تلخيص هذه العملية على النحو التالي:

أ- وضع معايير الأداء: قبل إجراء أي تقييم، يجب تحديد معايير تقييم الأداء. يجب أن تكون واضحة ومحددة، خاصة من وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تستند إلى المتطلبات ذات الصلة. و تحليل الوظيفة وانعكاسها في الوصف الوظيفي ، وأن هذه المعايير مكتوبة وعادلة وقابلة للقياس ومعلنة.

ب- تحديد طرق تقييم الأداء ومقارنتها لاختيار الطريقة الأنسب لإجراء تقييم سليم، وكذلك تحديد المؤشرات التي تقيس درجة انضباط الموظف وفاعليته.

ت- المسؤولية عن تقييم الأداء: هناك أكثر من طرف يمكنه تحمل مسؤولية تقييم الأداء مثل المديرين والمشرفين، لأنهم يرون بشكل مباشر أداء الموظفين أثناء أداء المهام والوظائف، كما يمكن أن يكون أداء الموظفين كذلك. يتم التقييم من خلال التقييم الذاتي، حيث يقوم الموظف بتقييم أدائه بنفسه من خلال نماذج خاصة لهذا الغرض، وأيضاً يمكن تقييم أداء العمال عن طريق تقييم الزملاء من خلال تقييم العمال لزملائهم في العمل، وهذا النمط غير مرغوب فيه لأنه يزيد من الصراع والصراع بين الموظفين، ويمكن تقييم أداء العمال من خلال تقييم الفريق، وهو مشتق من نظام الجودة الشاملة الذي يتطلب العمل الجماعي. يعتمد ذلك على تماسك أعضاء الفريق، ويمكن تقييم أداء الموظفين من خلال تقييم العملاء، الذين قد يكونون عملاء خارجيين يتلقون خدمات المنظمة، أو عملاء داخليين هم الموظفون الذين يستخدمون مخرجات العمال من قبل مراحل.

ث- تدريب المسؤولين عن إجراء تقييم الأداء: يساهم غياب المهارة والكفاءة والخبرة من جانب المسؤولين عن عملية تقييم الأداء في حدوث عدد كبير من عيوب برنامج تقييم الأداء (حميد، ٢٠٢٠).

تاريخ البنوك في المملكة:

يرجع ظهور البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية إلى أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين للميلاد، ففي عام ١٨٨٥م ظهرت المؤسسة البريطانية جيلاطي وهانكي وشركاؤهم المحدودة في جدة ومنطقة البحر الأحمر، وهي أول مؤسسة قامت بأعمال مصرفية في السعودية إلا أنها لم توفق في نشاطها، وفي عام ١٩٢٦م تأسس بنك هولندا وبدأ أعماله تحت مسمى الجمعية التجارية الهولندية، وظل البنك الوحيد في المملكة حتى عام ١٩٤٨م حيث لم يكن الوضع الاقتصادي يشجع على إنشاء بنوك جديدة (البادي، ٢٠٠٧).

مفهوم البنوك

تعتبر البنوك التجارية أحد أهم ركائز التقدم الاقتصادي، فهي تسهم في تمويل المشاريع الاستثمارية وإشباع الحاجات المتعددة للعملاء سواء أفراد أو مؤسسات، كما تساهم في توسيع حجم السوق من خلال تيسير وتنشيط المعاملات المالية والتجارية، لذلك تعتبر البنوك التجارية أهم المؤسسات المالية.

شهدت البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية تطورات كبيرة خلال النصف الثاني من القرن العشرين، ولعبت دورًا محوريًا في دعم الأنشطة الاقتصادية المختلفة. في هذا الفصل، سيتم استعراض مراحل تطور هذه البنوك منذ نشأتها وحتى وضعها الحالي، مع تسليط الضوء على دور مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) وعلاقتها بالبنوك التجارية في المملكة، إضافةً إلى القواعد التنظيمية التي تحكم نشاط هذه البنوك.

مفهوم البنك:

هو مكان تجميع الأموال على شكل ودائع أو مدخرات صغيرة، أو اشتراكات ليتم توظيف هذه الأموال واستخدامها تبعاً لدرجة استقرارها ومقدارها وحجمها (جعفر، ١٩٩٦).

مفهوم البنوك التجارية:

هي التي تقبل الودائع سواء كانت تحت الطلب أو الآجل، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، وعمليات تنمية الادخار والاستثمار، وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية، وفقاً لما يقر البنك المركزي (طاشكندي، ١٩٩٦).

تعريف النظام المصرفي:

النظام المصرفي يشير إلى تلك المصارف أو البنوك التي تمارس بها العمليات المصرفية وخاصة تلك المؤسسات التي تتعامل بالائتمان في بلد ما ويختلف النظام المصرفي من بلد إلى آخر ويعود هذا الاختلاف إلى نوع النظام الاقتصادي السائد، وبصفة عامة يمكن للنظام البنكي أن يشتمل على: البنوك التجارية، والبنوك المتخصصة والبنك المركزي. حيث يقف هذا الأخير على قمة النظام المصرفي لأي بلد وللنظام البنكي أهمية بالغة حيث يعتبر الركيزة الأساسية في اقتصاد أي بلد من البلدان.

ويؤدي النظام المصرفي مهمته في الاقتصاد حيث يوفر الائتمان للمؤسسات والأفراد الذين يحتاجونه. ويتطور النظام المصرفي أصبح يؤدي عددًا من الوظائف عن طريق مؤسسات

خاصة تتولاه، وهي نوع من البنوك أو البنوك الخاصة بأنظمة مصرفية متخصصة، مثل التوظيف لرأس المال، وتنشيط الإنتاج، وتشجيع الإيداع، وتوفير غطاء للعملة أو النقد، وإدارة وتسويق عمليات التحويل الخارجي، وغيرها. (السعودي، ٢٠١٥).

تصنيف البنوك في المملكة العربية السعودية:

١- بنوك عامة:

هي البنوك التي تمتلكها الدولة وتمتلك كامل رأس مالها وتشرف على أعمالها وأنشطتها. كالبنوك المركزية (مؤسسة النقد العربي السعودي)، البنوك الوطنية التجارية، البنوك المتخصصة (أي متخصصة في مجال معين) مثل البنك العقاري، البنك الزراعي، البنك الصناعي، بنك التسليف.

٢- بنوك خاصة:

هي البنوك التي يملكها أشخاص سواء كانوا طبيعيين أم معنويين ويتولون إدارة شؤونها ويتحملون كافة مسؤولياتها القانونية والمالية إزاء الدولة (ممثلة في البنك المركزي). ووفقاً للنظام السعودي فإن الشكل القانوني المسموح به لإنشاء بنك تجاري هو «الشركة المساهمة العامة».

٣- بنوك مختلطة:

هي البنوك التي تشترك في ملكيتها وإدارتها كلاً من الدولة والأفراد أو الهيئات ولكي تحافظ الدولة على سيطرتها على هذه البنوك فإنها تقوم (تعتمد) إلى امتلاك رأس المال بما يسمح لها بالإشراف عليها وتوجيهها بما ينسجم والسياسة المالية والاقتصادية للدولة.

٤- بنوك تجارية:

هي البنوك التي تزاوّل (تمارس) الأعمال المصرفية من قبولها للودائع وتقديم القروض وخصم الأوراق التجارية أو تحصيلها وفتح الاعتمادات المستندية، وقد تمارس هذه البنوك أعمالاً أخرى غير مصرفية مثل: المشاركة في المشاريع الاقتصادية وبيع وشراء الأسهم والسندات.

٥- بنوك صناعية:

هي البنوك التي تختص في التعامل مع القطاع الصناعي وتساهم في عملية التنمية الصناعية من خلال دعم المشاريع الصناعية وذلك مقابل تقديم القروض ومنحها للتسهيلات المصرفية (المصرفية أو المصرفية).

٦- بنوك زراعية:

هي البنوك التي تتعامل مع المؤسسات الزراعية حيث تختص بتقديم كافة التسهيلات والخدمات المصرفية لمساعدة هذه المؤسسات لأداء دورها في عملية التنمية الزراعية سواء كانت هذه المؤسسات تابعة لأفراد أم جمعيات تعاونية.

٧- بنوك عقارية:

هي البنوك التي تقدم كافة التسهيلات والخدمات المصرفية للأفراد أو المؤسسات أو الجمعيات التعاونية السكنية لمساعدتها في إنشاء العقارات.

من الجدير بالذكر هنا أن البنك المركزي لا يدخل ضمن هذه التصنيف بصفته هو البنك الذي يشرف على عمليات الجهاز المصرفي ويراقب أنشطته دون أن يمارس أي نشاط معتاد من أنشطة البنوك السابقة.

٨- بنوك مركزية:

هي البنوك التي تنشئها الدولة لتتولى عملية الإشراف و التوجيه و الرقابة على الجهاز المصرفي كما أن لها حق إصدار العملة و الاحتفاظ بالأصول السائلة الخاصة بالدولة كالذهب و العملات الأجنبية.

٩- بنوك تجارية:

هي البنوك التي تتكون مصادر أموالها من رأس المال المملوك للشركاء وكذلك من الودائع التي يقدمها الأفراد والمؤسسات لغرض الاستثمار أو الحسابات الجارية.

١٠- بنوك الاعمال او الاستثمار:

هي البنوك التي تعتمد بشكل رئيسي على أموالها الخاصة بالإضافة إلى الودائع لأجل في قيامها بالأعمال التي أنشئت من أجلها و من أهم هذه الأعمال تقديم القروض طويلة الأجل للمشروعات أو المساهمة فيها لأغراض الاستثمار، و القانون سمح لهذه البنوك بإنشاء شركات استثمارية.

تقوم البنوك بالعمل وفق ما تفرضه الأحكام والقواعد في الشريعة الإسلامية وقد تميزت هذه البنوك بعدم التعامل بالفائدة أخذاً من المقترضين أو إعطاءً للمودعين، ولكن اتسمت علاقتها بعملائها بأنها علاقة شريك مع شريكه حيث لا يحدد عائداً مسبقاً على الأموال المودعة لديها أو تقدم أموال لعملائها في صورة أموال بالمرابحة أو المضاربة أو المشاركة. وتقوم البنوك الإسلامية بأداء الخدمات المصرفية المختلفة كتلك التي تقوم بها البنوك التقليدية مقابل عمولات تتقاضاها.

أنواع البنوك:

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل نوع من أنواع البنوك في القطاع المصرفي:

أ- البنوك المركزية:

يعتبر البنك المركزي قمة الجهاز المصرفي، فهو يشرف على النشاط المصرفي بشكل عام، ويقوم بالإشراف على السياسة الائتمانية في الدولة، ويقوم بإصدار أوراق النقد (البنكنوت)، ويعمل على المحافظة على استقرار قيمتها، وهو «بنك الحكومة» حيث يتولى القيام بالخدمات البنكية للحكومة ويشاركها في رسم السياسات النقدية والمالية، ويحتفظ بحسابات البنوك لديه، ويقوم بإجراءات المقاصة بينها، وهو الرقيب على الائتمان بالدولة.

ب- البنوك التجارية:

وقد سميت «بنوك الودائع» حيث تمثل الودائع المصدر الأساسي لمواردها إذ تقوم بقبول أموال المودعين التي تستحق عند الطلب أو بعد فترة من الزمن، كما تقوم بمنح التجار ورجال الأعمال والصناعة قروضاً مختلفة سواء قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل بضمانات مختلفة. وهذه البنوك تقوم أيضاً ولحساب عملائها بعمليات مكاملة من بينها: تحصيل الأوراق التجارية، وخصم وقبول الكمبيالات، وشراء وبيع العملات الأجنبية، وفتح الاعتمادات المستندية، وإصدار خطابات الضمان، وشراء وبيع الأوراق المالية، وتحصيل الكوبونات، وغير ذلك من الوظائف.

ت- بنوك الاستثمار:

وقد سميت أيضاً «بنوك الأعمال» والغرض من هذه البنوك هو معاونة رجال الأعمال والشركات الصناعية التي تحتاج إلى الأموال النقدية لزيادة قدرتها الإنتاجية. كما تقوم بنوك الأعمال بإصدار الأوراق المالية الخاصة بالشركات، والسندات الحكومية حتى تضمن الشركات تغطية الأسهم والسندات المعروضة على الجمهور خلال فترة عرضها للاكتتاب العام، إذ تقوم هذه البنوك عادة بأخذ عملية الإصدار كلها أو بعضها على عاتقها فتشتري الكمية التي تراها من هذه الأوراق لكي تعرضها تدريجياً للاكتتاب العام، وهي تربح الفرق بين سعر شرائها من الشركة وبين سعر بيعها للمكتتبين. كذلك تقوم هذه البنوك بالاشتراك في إنشاء بعض الشركات الصناعية أو التجارية وتساعد على تدعيم هذه الشركات وذلك عن طريق إقراضها أحياناً وعن طريق إصدار سندات لها أحياناً أخرى. وهناك بنوك استثمار تقوم بشراء شركات خاصة أو عامة وإعادة هيكلة أسهمها وبيعها للمستثمرين.

ث- البنوك الصناعية:

« ويتولى البنك الصناعي منح المنشآت الصناعية » القروض طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، كما يقوم بتمويل المشروعات الصناعية الجديدة والمساهمة في إنشائها وإقراض المشروعات القائمة. ويهدف البنك الصناعي إلى الإسهام في تحقيق التنمية الصناعية، والقيام بالأعمال البنكية الخاصة بها، أو إنجاز توسعاتها، أو الحصول على رأس المال العامل لها، وذلك بغرض المشاركة في إنماء اقتصاد الدولة وتنويع الهيكل الإنتاجي، وتنمية وتطوير مختلف فروع الصناعة.

كذلك يقوم البنك الصناعي بإعداد البيانات اللازمة الخاصة بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصناعية مما يمكن من تحديد مجالات عديدة للاستثمار الصناعي. وتتمثل موارد البنوك الصناعية في رؤوس أموالها واحتياطياتها والقروض التي تحصل عليها من الدولة ومن البنك المركزي ومن البنوك الأخرى، ومن حصيلة السندات طويلة الأجل التي تصدرها.

ج- البنوك العقارية:

بنوك التنمية العقارية وتقوم هذه البنوك بتقديم القروض طويلة وقصيرة الأجل لملاك العقارات المبنية بضمان الأراضي والمباني، وللملاك الزراعيين بضمان الأراضي الزراعية. وتستحق أقساط القروض عادة سنوياً. وتشمل مصادر أموالها عادة رأسمالها واحتياطياتها وحصيلة ما تصدره من سندات لا تجاوز التزامات المقترضين منها.

ح- البنوك الزراعية:

«بنوك التنمية الزراعية وتتولى هذه البنوك توفير الائتمان اللازم لتدبير احتياجات الزراعة من مستلزمات إنتاج (أسمدة وتقايي - آلات ومعدات .. إلخ) أو نقل أساليب التكنولوجيا الحديثة والمناسبة لتحديث الزراعة وتعظيم الإنتاج الزراعي. وتتعرض استثمارات هذه البنوك لمخاطر لا تتعرض لها استثمارات البنوك الأخرى.

خ- البنوك المتوافقة مع الشريعة:

ويمكن أن تسمى أيضاً البنوك التي لا تتعامل بالفائدة، أو البنوك التي تقوم على مبدأ التمويل بالمشاركة والمساهمة في تأسيس الشركات والمرابحة والإجارة والمضاربة الشرعية وغير ذلك من العمليات المالية المطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية.

د- الهيكل الخاص للقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية:

يتكون النظام المصرفي في المملكة العربية السعودية من مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما)، والذي يعد البنك المركزي، والبنوك التجارية. وقد تم تنظيم القطاع المصرفي وفق نظام مراقبة البنوك الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٥ وتاريخ ٢٢/٢/١٣٨٦ هـ (١٩٦٦م). ويقوم مجلس الوزراء بإصدار تراخيص لإنشاء البنوك، وذلك بناء على توصيات من وزير المالية بعد الاطلاع عليها من قبل مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما).

ويعد النظام المصرفي السعودي أحد أكثر الأنظمة سلامة وكفاءة في العالم، كونه بدأ مساره الحديث مع نشأة مؤسسة النقد العربي السعودي في عام ١٩٥٢م (السعودي، ٢٠١٥).

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض أساليب الإحصائية الوصفية التي افترضتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء المبحوثين حول دور إدارة الأزمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية، حيث تم التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن سؤال الدراسة سنستعين في إجابات المبحوثين الآتية:

أولاً: ترميز إجابات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

ترميز إجابات الأسئلة الشخصية (الجنس)

تم ترميز الإجابات للبيانات الشخصية (العمر) في برنامج التحليل الإحصائي كالتالي:

١	ذكر
٢	انثى

جدول ١ البيانات الشخصية (الجنس)

ترميز إجابات الأسئلة الشخصية (الفئة العمرية)

تم ترميز الإجابات للبيانات الشخصية (الفئة العمرية) في برنامج التحليل الإحصائي كالتالي:

١	٢٥ - ٣٥ سنة
٢	٣٥ - ٤٥ سنة
٣	٤٥ - ٥٥ سنة
٤	أكثر من ٥٥ سنة

جدول ٢ البيانات الشخصية (الفئة العمرية)

ترميز إجابات الأسئلة الشخصية (المؤهل التعليمي)

تم ترميز الإجابات للبيانات الشخصية (المؤهل التعليمي) في برنامج التحليل الإحصائي كالتالي:

١	دبلوم
٢	جامعي
٣	ماجستير

دكتوراه	٤
---------	---

جدول ٣ البيانات الشخصية (المؤهل التعليمي)

ترميز إجابات الأسئلة الشخصية (الخبرات الوظيفية)
تم ترميز الاجابات للبيانات الشخصية (الخبرات الوظيفية) في برنامج التحليل الاحصائي كالتالي:

١	أقل من ٥ سنوات
٢	من ٦ إلى ١٠ سنة
٣	من ١١ إلى ١٥ سنة
٤	أكثر من ١٥ سنة

جدول ٤ البيانات الشخصية (الخبرات الوظيفية)

ترميز إجابات الأسئلة الشخصية (المستوى الوظيفي)
تم ترميز الاجابات للأسئلة الشخصية (المستوى الوظيفي) في برنامج التحليل الاحصائي كالتالي:

١	مدير فرع
٢	مدير منطقة
٣	نائب المدير
٤	موظف

جدول ٥ البيانات الشخصية المستوى الوظيفي (SPSS)

نسبة تكرار الأسئلة الشخصية:

ثانياً: نسبة تكرار الأسئلة الشخصية (الجنس):

١- الجنس

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
٧٦,٢	٧٦,٢	٣٢	ذكر
١٠٠	٢٣,٨	١٠	انثى
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ٦ تكرار الأسئلة الشخصية (العمر)

بلغت نسبة التكرار للمعلومات الشخصية (الجنس) حيث حازت الذكور على النسبة الاعلى بمعدل ٧٦,٢% بعدد بلغ ٣٢ شخص من نسبة المبحوثين وحازت الاناث على النسبة الأقل بمعدل ٢٣,٨% من نسبة المبحوثين بعدد بلغ ١٠ اشخاص من نسبة المبحوثين.

٢- الفئة العمرية

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
٦٢	٦٢	٢٦	٢٥ - ٣٥ سنة
٧٨,٦	١٦,٦	٧	٣٥ - ٤٥ سنة
٩٥,٢	١٦,٦	٧	٤٥ - ٥٥ سنة
١٠٠	٤,٨	٢	أكثر من ٥٥ سنة
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ٧ تكرار الأسئلة الشخصية (العمر)

بلغت نسبة التكرار للمعلومات الشخصية (العمر) حيث حازت ٢٦ - ٣٥ سنة على النسبة الاعلى بمعدل ٦٢% بعدد بلغ ٢٦ من نسبة المبحوثين وحازت ٣٥ - ٤٥ سنة و ٤٥ - ٥٥ سنة على النسبة الثانية بمعدل بلغ ١٦,٦% لكل منهما بعدد بلغ ٧ اشخاص من نسبة المبحوثين، وبلغت نسبة اكثر من ٥٥ سنة على المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت ٤,٨% بعدد بلغ ٢ افراد.

٣- المؤهل التعليمي

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
٠	٠	٠	دبلوم
٥٧,١	٥٧,١	٢٤	جامعي
٩٠,٤	٣٣,٣	١٤	ماجستير
١٠٠	٩,٦	٤	دكتوراه
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ٨ تكرار الأسئلة الشخصية (المؤهل التعليمي)

بلغت نسبة التكرار للمعلومات الشخصية (المستوى التعليمي) حيث حازت (جامعي) على النسبة الاعلى بمعدل ٥٧,١% بعدد بلغ ٢٤ شخص من نسبة المبحوثين وحازت (الماجستير) على ثاني نسبة بمعدل بلغ ٣٣,٣% من نسبة المبحوثين بعدد بلغ ١٤ شخص من نسبة المبحوثين وحازت النسبة (دكتوراه) على النسبة التالية بمعدل بلغ ٩,٦% من نسبة المبحوثين بعدد بلغ ٤ اشخاص من نسبة المبحوثين، وحازت نسبة (دبلوم) المرتبة الأخيرة بعدد ٠ من إجابات المبحوثين.

٤- الخبرات الوظيفية

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
٢١,٤	٢١,٤	٩	اقل من ٥ سنوات
٧١,٤	٥٠	٢١	من ٦ إلى ١٠ سنوات
٩٧,٥	٢٦,١	١١	من ١١ إلى ١٥ سنة
١٠٠	٢,٥	١	اكثر من ١٥ سنة
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ٩ تكرار الأسئلة الشخصية (الخبرات الوظيفية)

بلغت نسبة التكرار للمعلومات الشخصية (الخبرات الوظيفية) حيث حازت (من ٦ إلى عشر سنوات) على النسبة الاعلى بمعدل ٥٠% بعدد بلغ ٢١ شخص من نسبة المبحوثين وحازت (من ١١ إلى ١٥ سنة) على ثاني نسبة بمعدل بلغ ٢٦,١% من نسبة المبحوثين

بعدد بلغ ١١ شخص من نسبة المبحوثين وحازت النسبة (اقل من ٥ سنوات) على النسبة التالية بمعدل بلغ ٢١,٤% من نسبة المبحوثين بعدد بلغ ٩ اشخاص من نسبة المبحوثين، وحازت نسبة (اكثر من ١٥ سنة) على نسبة ٢,٥% من نسبة المبحوثين بعدد بلغ شخص واحد من نسبة المبحوثين.

٥- المستوى الوظيفي

النسبة التراكمية	النسبة السنوية	التكرار	
٢,٥	٢,٥	١	مدير فرع
٢,٥	٢,٥	١	مدير منطقة
٢١,٥	١٦,٥	٧	نائب مدير
١٠٠	٧٨,٥	٣٣	موظف
	١٠٠	١١٠	الاجمالي

جدول ١٠ تكرار الأسئلة الشخصية (المستوى الوظيفي)

بلغت نسبة التكرار للمعلومات الشخصية (المستوى الوظيفي) حيث حازت (موظف) على النسبة الاعلى بمعدل ٧٨,٥% بعدد بلغ ٣٣ شخص من نسبة المبحوثين وحازت (نائب المدير) على ثاني نسبة بمعدل بلغ ١٦,٥% من نسبة المبحوثين بعدد بلغ ٧ اشخاص من نسبة وحازت نسبة (مدير الفرع – مدير المنطقة) على نسبة ٢,٥% توالياً من نسبة المبحوثين بعدد بلغ شخص واحد من نسبة المبحوثين.

الجزء الثاني: إجابات أسئلة الاستبانة

أ- تم ترميز الاجابات في برنامج التحليل الاحصائي كالتالي:

١	موافق جدا
٢	موافق
٣	محايد
٤	غير موافق
٥	غير موافق جدا

جدول ١١ تكرار الأسئلة الشخصية (المستوى الوظيفي)

ب- ترميز إجابات الاسئلة

السؤال الأول: اثرت الازمات الاقتصادية السابقة على أداء الموظفين في البنوك.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
٤٧,٦	٤٧,٦	٢٠	موافق جدا
٨١	٣٣,٣	١٤	موافق
١٠٠	١٩	٨	محايد
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ١٢ تكرار السؤال الاول

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال الاول "اثرت الازمات الاقتصادية السابقة على أداء الموظفين في البنوك" حيث حازت إجابات المبحوثين على فقرة (موافق جدا) على النسبة الاعلى بمعدل ٤٧,٦% بعدد بلغ ٢٠ من نسبة المبحوثين وحازت الاجابة (موافق) على النسبة التالية بمعدل ٣٣,٣% بعدد بلغ ١٤ شخص من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (محايد) على النسبة الأقل بمعدل بلغ ١٩% بعدد بلغ ٨ اشخاص، وهذا يدل على إجماع كامل على موافقة المبحوثين على تأثر الازمات الاقتصادية السابقة على أداء الموظفين في البنوك بنسبة موافقة كبيرة جداً بلغت ٨١%.

السؤال الثاني: تستجيب إدارة البنوك للآزمات بخيارات حسب شدتها مما يؤثر على الموظفين بشكل أو بآخر.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
٥٢,٤	٥٢,٤	٢٢	موافق جدا
٩٠,٥	٣٨,١	١٦	موافق
٩٧,٦	٧,١	٣	محايد
١٠٠	٢,٤	١	غير موافق
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ١٣ تكرار السؤال الثاني

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال الثاني " تستجيب إدارة البنوك للآزمات بخيارات حسب شدتها مما يؤثر على الموظفين بشكل أو بآخر" حيث حازت إجابات المبحوثين على فقرة (موافق جدا) على النسبة الاعلى بمعدل ٥٢,٤% بعدد بلغ ٢٢ من نسبة المبحوثين وحازت الاجابة (موافق) على النسبة التالية بمعدل ٣٨,١% بعدد بلغ ١٦ شخص من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (محايد) على النسبة الثالثة بمعدل بلغ ٧,١% بعدد بلغ ٣ اشخاص، وحازت الإجابة (غير موافق) على النسبة الأقل بين إجابات السؤال بمعدل بلغ ٢,٤% بإجابة واحدة من نسبة المبحوثين، وهذا يدل على انه تستجيب إدارة البنوك للآزمات بخيارات حسب شدتها مما يؤثر على الموظفين بشكل أو بآخر بنسبة موافقة كبيرة جداً بلغت ٩٠,٥%.

السؤال الثالث: يستخدم الموظفين في البنوك طريقة لتصحيح المسار عند مواجهة أزمات غامضة.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
٤٢,٩	٤٢,٩	١٨	موافق جدا
٨٥,٧	٤٢,٩	١٨	موافق
٩٥,٢	٩,٥	٤	محايد
١٠٠	٤,٨	٢	غير موافق
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ١٤ تكرار السؤال الثالث

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال الثالث "يستخدم الموظفون في البنوك طريقة لتصحيح المسار عند مواجهة أزمات غامضة" حيث حازت إجابات المبحوثين على فقرة (موافق جدا - موافق) على النسبة الاعلى بمعدل ٤٢,٩% بعدد بلغ ١٨ لكل منهما من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (محايد) على النسبة التالية بمعدل بلغ ٩,٥% بعدد بلغ ٤ اشخاص، وحازت الإجابة (غير موافق) على النسبة الأقل بين إجابات السؤال بمعدل بلغ ٤,٨% بإجابتين من نسبة المبحوثين، وهذا يدل على انه يستخدم الموظفون في البنوك طريقة لتصحيح المسار عند مواجهة أزمات غامضة بنسبة موافقة كبيرة جداً بلغت ٨٥,٧%.

السؤال الرابع: يحاول الموظفون في إدارة البنوك صرف انتباه الجمهور عن الازمة، وهو أمر جيد في كثير من الأحيان.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
٤٥,٢	٤٥,٢	١٩	موافق جدا
٨٣,٣	٣٨,١	١٦	موافق
٩٢,٩	٩,٥	٤	محايد
١٠٠	٧,١	٣	غير موافق
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ١٥ تكرار السؤال الرابع

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال الرابع " يحاول الموظفون في إدارة البنوك صرف انتباه الجمهور عن الازمة، وهو أمر جيد في كثير من الأحيان " حيث حازت إجابات المبحوثين على فقرة (موافق جدا) على النسبة الاعلى بمعدل ٤٥,٢% بعدد بلغ ١٩ من نسبة المبحوثين وحازت الاجابة (موافق) على النسبة التالية بمعدل ٣٨,١% بعدد بلغ ١٦ شخص من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (محايد) على النسبة الثالثة بمعدل بلغ ٩,٥% بعدد بلغ ٤ اشخاص، وحازت الإجابة (غير موافق) على النسبة الأقل بين إجابات السؤال بمعدل بلغ ٧,١% بثلاث اجابات من نسبة المبحوثين، وهذا يدل على انه يحاول الموظفون في إدارة البنوك صرف انتباه الجمهور عن الازمة، وهو أمر جيد في كثير من الأحيان بنسبة موافقة كبيرة جداً بلغت ٨٣,٣%.

السؤال الخامس: يستطيع فريق العمل تحليل محتويات ومضمون الازمات والتعامل معها.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
٤٢,٩	٤٢,٩	١٨	موافق جدا
٧٨,٦	٣٥,٧	١٥	موافق
٩٢,٩	١٤,٣	٦	محايد
١٠٠	٧,١	٣	غير موافق
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ١٦ تكرار السؤال الخامس

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال الخامس " يستطيع فريق العمل تحليل محتويات ومضمون الازمات والتعامل معها " حيث حازت اجابات المبحوثين على فقرة (موافق جدا) على النسبة الاعلى بمعدل ٤٢,٩% بعدد بلغ ١٨ من نسبة المبحوثين وحازت الاجابة (موافق) على النسبة التالية بمعدل ٣٥,٧% بعدد بلغ ١٥ شخص من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (محايد) على النسبة الثالثة بمعدل ١٤,٣% بعدد بلغ ٦ اشخاص، وحازت الإجابة (غير موافق) على النسبة الأقل بين إجابات السؤال بمعدل بلغ ٧,١% بثلاث اجابات من نسبة المبحوثين، وهذا يدل على انه يستطيع فريق العمل تحليل محتويات ومضمون الازمات والتعامل معها بنسبة بموافقة كبيرة بلغت ٧٨,٦%.

السؤال السادس: يقوم الموظفين في البنوك بعمل تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من اجل معالجتها.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
٤٥,٢	٤٥,٢	١٩	موافق جدا
٧٨,٦	٣٣,٣	١٤	موافق
٩٥,٢	١٦,٧	٧	محايد
١٠٠	٤,٨	٢	غير موافق
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ١٧ تكرار السؤال السادس

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال السادس " يقوم الموظفون في البنوك بعمل تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من اجل معالجتها " حيث حازت إجابات المبحوثين على فقرة (موافق جدا) على النسبة الاعلى بمعدل ٤٥,٢% بعدد بلغ ١٩ من نسبة المبحوثين وحازت الاجابة (موافق) على النسبة التالية بمعدل ٣٣,٣% بعدد بلغ ١٤ شخص من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (محايد) على النسبة الثالثة بمعدل بلغ ١٦,٧% بعدد بلغ ٧ اشخاص، وحازت الإجابة (غير موافق) على النسبة الأقل بين إجابات السؤال بمعدل بلغ ٤,٨% بإجابتين من نسبة المبحوثين، وهذا يدل على انه يقوم الموظفون في البنوك بعمل تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من اجل معالجتها بنسبة بموافقة كبيرة بلغت ٧٨,٦%.

السؤال السابع: تعتمد البنوك على فريق متخصص لاحتواء الازمات.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
٣٨,١	٣٨,١	١٦	موافق جدا
٨١	٤٢,٩	١٨	موافق
٩٢,٩	١١,٩	٥	محايد
١٠٠	٧,١	٣	غير موافق
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ١٨ تكرار السؤال السابع

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال السابع " تعتمد البنوك على فريق متخصص لاحتواء الازمات " حيث حازت إجابات المبحوثين على فقرة (موافق) على النسبة الاعلى بمعدل ٤٢,٩% بعدد بلغ ١٨ من نسبة المبحوثين وحازت الاجابة (موافق جدا) على النسبة التالية بمعدل ٣٨,١% بعدد بلغ ١٦ شخص من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (محايد) على النسبة الثالثة بمعدل بلغ ١١,٩% بعدد بلغ ٥ اشخاص، وحازت الإجابة (غير موافق) على النسبة الأقل بين إجابات السؤال بمعدل بلغ ٧,١% بثلاث اجابات من نسبة المبحوثين، وهذا يدل على انه تعتمد البنوك على فريق متخصص لاحتواء الازمات بنسبة بموافقة كبيرة بلغت ٧٨,٦%.

السؤال الثامن: تساعد الخبرات الموجودة في العمل على احتواء الازمات بنجاح.

النسبة التراكمية	النسبة المنوية	التكرار	
٤٢,٩	٤٢,٩	١٨	موافق جدا
٦٩	٢٦,٢	١١	موافق
٨٨,١	١٩	٨	محايد
٩٧,٦	٩,٥	٤	غير موافق
١٠٠	٢,٤	١	غير موافق جدا
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ١٩ تكرار السؤال الثامن

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال الثامن " تساعد الخبرات الموجودة في العمل على احتواء الازمات بنجاح " حيث حازت اجابات المبحوثين على فقرة (موافق جدا) على النسبة الاعلى بمعدل ٤٢,٩ % بعدد بلغ ١٨ من نسبة المبحوثين وحازت الاجابة (موافق) على النسبة التالية بمعدل ٢٦,٢ % بعدد بلغ ١١ شخص من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (محايد) على النسبة الثالثة بمعدل بلغ ١٩ % بعدد بلغ ٨ اشخاص، وحازت الإجابة (غير موافق) على النسبة الرابعة بين اجابات السؤال بمعدل بلغ ٩,٥ % بأربع اجابات من نسبة المبحوثين، وحازت الإجابة (غير موافق جداً) على المرتبة الأخير باجابة واحدة بنسبة بلغت ٢,٤ %، وهذا يدل على انه تساعد الخبرات الموجودة في العمل على احتواء الازمات بنجاح بنسبة بموافقة بنسبة بلغت ٦٩ %.

السؤال التاسع: يقوم الموظفون في البنوك بالتعامل مع مسبب الازمات لاحتوائها.

النسبة التراكمية	النسبة المنوية	التكرار	
٢٨,٦	٢٨,٦	١٢	موافق جدا
٦١,٩	٣٣,٣	١٤	موافق
٧٨,٦	١٦,٧	٧	محايد
٩٥,٢	١٦,٧	٧	غير موافق
١٠٠	٤,٨	٢	غير موافق جدا
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ٢٠ تكرار السؤال التاسع

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال التاسع " يقوم الموظفون في البنوك بالتعامل مع مسبب الازمات لاحتوائها " حيث حازت إجابات المبحوثين على فقرة (موافق) على النسبة الاعلى بمعدل ٣٣,٣% بعدد بلغ ١٤ من نسبة المبحوثين وحازت الاجابة (موافق جداً) على النسبة التالية بمعدل ٢٨,٦% بعدد بلغ ١٢ شخص من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (محايد وغير موافق) على النسبة الثالثة بمعدل بلغ ١٦,٧% بعدد بلغ ٧ اشخاص لكل منهما، وحازت الإجابة (غير موافق جداً) على المرتبة الأخير بإجابتين بنسبة بلغت ٤,٨%، وهذا يدل على انه يقوم الموظفون في البنوك بالتعامل مع مسبب الازمات لاحتوائها بنسبة بموافقة بنسبة بلغت ٦١,٩%.

السؤال العاشر: امتلاك الموظفين معلومات كافية عن طبيعة الازمة يساعد على مواجهتها.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
٣٣,٣	٣٣,٣	١٤	موافق جداً
٨١	٤٧,٦	٢٠	موافق
٩٥,٢	١٤,٣	٦	محايد
١٠٠	٤,٨	٢	غير موافق
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ٢١ تكرار السؤال العاشر

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال العاشر " امتلاك الموظفين معلومات كافية عن طبيعة الازمة يساعد على مواجهتها " حيث حازت إجابات المبحوثين على فقرة (موافق) على النسبة الاعلى بمعدل ٤٧,٦% بعدد بلغ ٢٠ من نسبة المبحوثين وحازت الاجابة (موافق جداً) على النسبة التالية بمعدل ٣٣,٣% بعدد بلغ ١٤ شخص من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (محايد) على النسبة الثالثة بمعدل بلغ ١٤,٣% بعدد بلغ ٦ اشخاص، وحازت الإجابة (غير موافق) على النسبة الأقل بين إجابات السؤال بمعدل بلغ ٤,٨% بإجابتين من نسبة المبحوثين، وهذا يدل على امتلاك الموظفين معلومات كافية عن طبيعة الازمة يساعد على مواجهتها بنسبة بموافقة كبيرة بلغت ٨١%.

السؤال الحادي عشر: يقوم الموظفون بعمل دراسات لتحديد المصالح المتعارضة داخليا وخارجيا المسببة للأزمة.

النسبة التراكمية	النسبة المنوية	التكرار	
٤٧,٦	٤٧,٦	٢٠	موافق جدا
٦٤,٣	١٤,٧	٧	موافق
٨٥,٧	٢١,٤	٩	محايد
١٠٠	١٤,٣	٦	غير موافق
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ٢٢ تكرار السؤال الحادي عشر

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال الحادي عشر " يقوم الموظفون بعمل دراسات لتحديد المصالح المتعارضة داخليا وخارجيا المسببة للأزمة " حيث حازت إجابات المبحوثين على فقرة (موافق جدا) على النسبة الاعلى بمعدل ٤٧,٦ % بعدد بلغ ٢٠ من نسبة المبحوثين وحازت الاجابة (محايد) على النسبة التالية بمعدل ٢١,٤ % بعدد بلغ ٩ اشخاص من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (موافق) على النسبة الثالثة بمعدل بلغ ١٤,٧ % بعدد بلغ ٧ اشخاص، وحازت الإجابة (غير موافق) على النسبة الأقل بين إجابات السؤال بمعدل بلغ ١٤,٣ % بست اجابات من نسبة المبحوثين، وهذا يدل على يقوم الموظفون بعمل دراسات لتحديد المصالح المتعارضة داخليا وخارجيا المسببة للأزمة بنسبة بموافقة بلغت ٦٤,٣ %.

السؤال الثاني عشر: وجود المتخصصين في البنوك يساعد على تفتت الازمات.

النسبة التراكمية	النسبة المنوية	التكرار	
٣٨,١	٣٨,١	١٦	موافق جدا
٨٣,٣	٤٥,٢	١٨	موافق
٩٢,٩	٩,٥	٤	محايد
٩٧,٦	٤,٨	٢	غير موافق
١٠٠	٢,٤	١	غير موافق جدا
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ٢٣ تكرار السؤال الثاني عشر

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال الثاني عشر " وجود المتخصصين في البنوك يساعد على تفتت الازمات " حيث حازت إجابات المبحوثين على فقرة (موافق) على النسبة الاعلى بمعدل ٤٥,٢% بعدد بلغ ١٨ من نسبة المبحوثين وحازت الاجابة (موافق جداً) على النسبة التالية بمعدل ٣٨,١% بعدد بلغ ١٦ شخص من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (محايد) على النسبة الثالثة بمعدل بلغ ٩,٥% بعدد بلغ ٤ اشخاص، وحازت الإجابة (غير موافق) على النسبة التالية بمعدل بلغ ٤,٨% بإجابتين من نسبة المبحوثين وحصلت الإجابة (غير موافق جداً) على المرتبة الأخيرة باجابة واحدة بمعدل بلغ ٢,٤%، وهذا يدل على وجود المتخصصين في البنوك يساعد على تفتت الازمات بنسبة بموافقة كبيرة بلغت ٨٣,٣%.

السؤال الثالث عشر: يتم توفير التوجيه عند تغيير بيئة العمل وترقيتها وتحديدها.

النسبة التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	
٤٢,٩	٤٢,٩	١٨	موافق جداً
٨١	٣٨,١	١٦	موافق
٩٢,٩	١١,٩	٥	محايد
١٠٠	٧,١	٣	غير موافق
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ٢٤ تكرار السؤال الثالث عشر

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال الثالث عشر " يتم توفير التوجيه عند تغيير بيئة العمل وترقيتها وتحديدها " حيث حازت إجابات المبحوثين على فقرة (موافق جداً) على النسبة الاعلى بمعدل ٤٢,٩% بعدد بلغ ١٨ من نسبة المبحوثين وحازت الاجابة (موافق) على النسبة التالية بمعدل ٣٨,١% بعدد بلغ ١٦ شخص من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (محايد) على النسبة الثالثة بمعدل بلغ ١١,٩% بعدد بلغ ٥ اشخاص، وحازت الإجابة (غير موافق) على النسبة الأقل بين إجابات السؤال بمعدل بلغ ٧,١% بثلاث اجابات من نسبة المبحوثين، وهذا يدل على يتم توفير التوجيه عند تغيير بيئة العمل وترقيتها وتحديدها بنسبة بموافقة كبيرة بلغت ٨١%.

السؤال الرابع عشر: يتم تقييم إجراءات الاختيار والتعيين وفعالية الرقابة والاشراف.

النسبة التراكمية	النسبة المنوية	التكرار	
٤٥,٢	٤٥,٢	١٩	موافق جداً
٧٨,٦	٣٣,٣	١٤	موافق
٨٨,٤	٩,٥	٤	محايد
٩٧,٦	٩,٥	٤	غير موافق
١٠٠	٢,٤	١	غير موافق جداً
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ٢٥ تكرار السؤال الرابع عشر

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال الرابع عشر " يتم تقييم إجراءات الاختيار والتعيين وفعالية الرقابة والاشراف " حيث حازت إجابات المبحوثين على فقرة (موافق جداً) على النسبة الاعلى بمعدل ٤٥,٢ % بعدد بلغ ١٩ من نسبة المبحوثين وحازت الاجابة (موافق) على النسبة التالية بمعدل ٣٣,٣ % بعدد بلغ ١٤ شخص من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (محايد و غير موافق) على النسبة الثالثة بمعدل بلغ ٩,٥ % بعدد بلغ ٤ اشخاص لكل منهما، وحصلت الإجابة (غير موافق جداً) على المرتبة الأخيرة باجابة واحدة بمعدل بلغ ٢,٤ %، وهذا يدل على يتم تقييم إجراءات الاختيار والتعيين وفعالية الرقابة والاشراف بنسبة بموافقة كبيرة بلغت ٧٨,٦ %.

السؤال الخامس عشر: يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.

النسبة التراكمية	النسبة المنوية	التكرار	
٤٧,٦	٤٧,٦	٢٠	موافق جداً
٨٣,٣	٣٥,٧	١٥	موافق
٨٨,١	٤,٨	٢	محايد
٩٥,٢	٧,١	٣	غير موافق
١٠٠	٤,٨	٢	غير موافق جداً
	١٠٠	٤٢	الاجمالي

جدول ٢٦ تكرار السؤال الخامس عشر

بلغت نسبة اجابات المبحوثين للسؤال الخامس عشر والاخير " يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين " حيث حازت إجابات المبحوثين على فقرة (موافق جداً) على النسبة الاعلى بمعدل ٤٧,٦% بعدد بلغ ٢٠ من نسبة المبحوثين وحازت الاجابة (موافق) على النسبة التالية بمعدل ٣٥,٧% بعدد بلغ ١٥ شخص من نسبة المبحوثين، وبلغت الإجابة (غير موافق) على النسبة الثالثة بمعدل بلغ ٧,١% بعدد بلغ ٣ اشخاص، وحازت الإجابة (محايد وغير موافق جداً) على النسبة الاخيرة بمعدل بلغ ٤,٨% بإجابتين من نسبة المبحوثين لكل منهما، وهذا يدل على يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين بنسبة بموافقة كبيرة بلغت ٨٣,٣%.

ت- معدل المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين عبر برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

م	الاسئلة	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري
١	اثرت الازمات الاقتصادية السابقة على أداء الموظفين في البنوك	١,٧١	١,٦٤	٠,٧٧
٢	تستجيب إدارة البنوك للأزمات بخيارات حسب شدتها مما يؤثر على الموظفين بشكل أو بآخر.	١,٥٩	١,٥٢	٠,٧٣
٣	يستخدم الموظفون في البنوك طريقة لتصحيح المسار عند مواجهة أزمات غامضة.	١,٧٦	١,٦٦	٠,٨٢
٤	يحاول الموظفون في إدارة البنوك صرف انتباه الجمهور عن الازمة، وهو أمر جيد في كثير من الاحيان	١,٧٨	١,٦٥	٠,٨٩
٥	يستطيع فريق العمل تحليل محتويات ومضمون الازمات والتعامل معها.	١,٨٥	١,٧٢	٠,٩٢
٦	يقوم الموظفون في البنوك بعمل تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من اجل معالجتها.	١,٨٠	١,٦٩	٠,٨٩

٧	تعتمد البنوك على فريق متخصص لاحتواء الازمات	١,٨٨	١,٧٦	٠,٨٨
٨	تساعد الخبرات الموجودة في العمل على احتواء الازمات بنجاح	٢,٠٢	١,٨٢	١,١١
٩	يقوم الموظفون في البنوك بالتعامل مع مسبب الازمات لاحتوائها	٢,٣٥	٢,١٩	١,٢٠
١٠	امتلاك الموظفون معلومات كافية عن طبيعة الازمة يساعد على مواجهتها	١,٩٠	١,٨٢	٠,٨٢
١١	يقوم الموظفون بعمل دراسات لتحديد المصالح المتعارضة داخليا وخارجيا المسببة للأزمة	٢,٠٢	١,٨١	١,١٣
١٢	وجود المتخصصين في البنوك يساعد على تفتت الازمات	١,٨٨	١,٧٠	٠,٩٤
١٣	يتم توفير التوجيه عند تغيير بيئة العمل وترقيتها وتحديثها	١,٨٣	١,٧٠	٠,٩٠
١٤	يتم تقييم إجراءات الاختيار والتعيين وفعالية الرقابة والاشراف	١,٩٠	١,٦٩	١,٠٧
١٥	يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين	١,٨٥	١,٦٢	١,١١

جدول ٢٧ تكرار المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري للأسئلة

ث- اختبار فرضية الدراسة

وفي هذا الجدول مصفوفة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والتابع، حيث يمثل ثقه بمقدار ٩٥% كما هو موضح بالشكل الاتي:

Bootstrap Specifications

Sampling Method	Simple
Number of Samples	١٠٠٠
Confidence Interval Level	٩٥,٠%

Confidence Interval Type

Percentile

جدول ٢٨ اختبار الفرضية

		Variable ٢-١
	Pearson Correlation	٠,٣٤٩
	Sig. ٢-tailed	٠,٢٧
.**Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

جدول ٢٩ اختبار الفرضية

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية ذات تأثير إيجابي للمتغير المستقل والمتغير التابع ، وهي علاقة معنوية نظرا لانخفاض قيمة مستوى الدلالة عن ١% كما هو موضح نجمتين فوق كل قيمة لمعامل الارتباط

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

أولا النتائج

١. إن الأزمات الاقتصادية السابقة كان لها تأثير سلبي ملحوظ على أداء الموظفين في البنوك، حيث أدت إلى تراجع كفاءتهم أو قدرتهم على تحقيق الأهداف المرجوة في ظل الضغوط الناتجة عن تلك الأزمات.
٢. إن إدارة البنوك تستجيب للأزمات بطرق مختلفة بناءً على مدى خطورة الأزمة، وهذا يؤدي إلى تأثيرات متفاوتة على الموظفين. هذه الاستجابات قد تكون سلبية أو إيجابية حسب الظروف التي يمر بها الموظف، مما ينعكس على أدائهم أو حالتهم المهنية.
٣. إن الموظفين في البنوك يتبعون أساليب مخصصة لتصحيح المسار عند مواجهة أزمات غير واضحة المعالم، مما يساعدهم في التعامل بفعالية مع المواقف الغامضة والطارئة.
٤. إن الموظفين في إدارة البنوك يحاولون في كثير من الأحيان تشتيت انتباه الجمهور عن الأزمات، وهو ما يُعتبر إجراءً إيجابياً في بعض الحالات، حيث يساعد في تقليل الضرر أو التأثير السلبي على سمعة البنوك.
٥. إن فريق العمل في البنوك يمتلك القدرة على تحليل تفاصيل الأزمات ومحتوياتها بفعالية، مما يمكنهم من التعامل معها بكفاءة.
٦. إن الموظفين في البنوك يقومون بتشكيل تحالفات مؤقتة مع الجهات المسببة للأزمة بهدف حلها، مما يساعد في تخفيف آثار الأزمة ومعالجتها بشكل فعال.
٧. إن البنوك تعتمد على فرق متخصصة للتعامل مع الأزمات واحتوائها بفعالية، مما يعزز من قدرتها على السيطرة على الأزمات والتقليل من تأثيرها.

٨. إن الخبرات المتوفرة لدى الموظفين تسهم بشكل كبير في احتواء الأزمات بنجاح، حيث تُمكنهم من التعامل مع التحديات بفعالية أكبر.
٩. إن موظفي البنوك يتعاملون مباشرة مع مسبي الأزمات كجزء من استراتيجياتهم لاحتواء الأزمات والتخفيف من آثارها
١٠. إن تزويد الموظفين بمعلومات كافية عن طبيعة الأزمة يعزز قدرتهم على التعامل معها بفعالية.
١١. إن الموظفين يقومون بإجراء دراسات لتحديد المصالح المتعارضة التي تساهم في حدوث الأزمة، سواء كانت داخلية أو خارجية.
١٢. إن تحسين بيئة العمل وإدارة الأزمات يتطلب توفير التوجيه المناسب، وجود متخصصين، تقييم فعالية إجراءات الاختيار والتعيين، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين. كل هذه العناصر تسهم في تعزيز الأداء وتقليل الأزمات.

ثانياً التوصيات:

١. تدريب وتطوير الموظفين: يجب توفير برامج تدريبية لتعزيز كفاءة الموظفين في التعامل مع الأزمات الاقتصادية، مما يساعدهم على تحقيق الأهداف المرجوة رغم الضغوط.
٢. تخصيص استراتيجيات استجابة للأزمات: ينبغي للبنوك تطوير استراتيجيات مرنة تستجيب لمدى خطورة الأزمات، بحيث تكون الاستجابة مناسبة لكل حالة.
٣. تعزيز أساليب تصحيح المسار: يُنصح بتوفير أدوات وأساليب لمساعدة الموظفين في التعامل مع الأزمات غير الواضحة، مما يعزز من قدرتهم على اتخاذ القرارات الفعالة.
٤. توجيه استراتيجيات التواصل: يجب تشجيع الموظفين على استخدام استراتيجيات فعالة لتشتيت انتباه الجمهور عن الأزمات، مع توضيح الفوائد المحتملة لذلك.
٥. تكوين فرق عمل متخصصة: من المهم تشكيل فرق عمل مختصة لتحليل الأزمات وتفصيلها، مما يسهل التعامل معها بكفاءة.
٦. تشجيع التحالفات: يجب دعم الموظفين في تشكيل تحالفات مؤقتة مع الجهات المسببة للأزمة للتوصل إلى حلول فعالة.
٧. تقييم الأداء والتحكم: ينبغي أن تشمل البنوك تقييمات دورية لفعالية إجراءات الاختيار والتعيين والرقابة، لضمان تحقيق أفضل أداء.
٨. تزويد الموظفين بالمعلومات: يجب توفير معلومات دقيقة وكافية عن طبيعة الأزمات لتعزيز قدرة الموظفين على التعامل معها.
٩. تحديد المصالح المتعارضة: يُنصح بإجراء دراسات دورية لتحديد المصالح المتعارضة التي قد تسبب الأزمات، سواء كانت داخلية أو خارجية.
١٠. تحسين بيئة العمل: يجب العمل على تحسين بيئة العمل من خلال توفير التوجيه المناسب والموارد الضرورية لدعم الموظفين.
١١. إعداد دراسات تتناول دور إدارة الأزمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية المختلفة.
١٢. هذه التوصيات تهدف إلى تعزيز أداء الموظفين وتحسين استجابة البنوك للأزمات بشكل عام.

الفصل الخامس

المراجع والملحقات

المراجع:

١. احمد عجاج العبدلات. (٢٠٢٠). اثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الازمات في البنوك التجارية الاردنية. الاردن: المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال المجلد رقم ٨ عدد رقم ١.
٢. احمد هادي طالب. (٢٠٢٣). الاسس النظرية العامة لإدارة الازمات. بابل: كلية الادارة والاقتصاد جامعة بابل.
٣. آمال مطابس. (٢٠٢٢). اثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات على الاداء من وجهة نظر الافراد العاملين. الجزائر: مجلة دراسة العدد الاقتصادي - المجلد ١٣ - العدد ١.
٤. ايمان لعراجي، فريدة بوغازي. (٢٠٢٠). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الازمات. الجزائر: جامعة سكيكدة الجزائر - المجلد ٦ - العدد ١.
٥. بليغ علي حسن بشر. (٢٠٢٠). استراتيجيات الدول في مواجهة الازمات والكوارث اثناء جائحة كورونا. البحرين: مجلة إدارة المخاطر والأزمات المجلد ٢ - العدد ٢.
٦. حمد بن سعد ابو حميد. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء الموظفين. المجلة العربية للنشر العلمي العدد ٢١.
٧. خالد مصطفى القائد. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى موظفي مكتبات جامعة مصراته. ليبيا: مجلة كلية الفنون والاعلام العدد السادس.
٨. د. أحمد خميس. (٢٠٢٤). دور إدارة الازمات في تحسين الاداء المؤسسي. جازان: مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق - المجلد ٤٦ - العدد ٢.
٩. د. أدهم محمد البرماوي. (٢٠٢٣). الأزمات المصرفية وعدوى الأزمات. القاهرة: مجلة افاق اقتصادية معاصرة.
١٠. د. اسامة عبدالرحمن مجلد. (٢٠٢٢). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المنظمات الحكومية. جدة: المجلة العربية للأدب والدراسات الانسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب، مصر مجلد ٦ - عدد ٢٤.
١١. رجب عبدالحميد. (٢٠٠٠). دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الازمات. مطبعة الايمان للطبع والنشر.
١٢. رشا رشاد سمرالدين. (٢٠٢١). اثر العمل عن بعد في ادارة الازمات عند تفشي كورونا دراسة تطبيقية في موظفي وموظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. جدة: مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية المجلد ٥ العدد ٥.

١٣. شروق كامل رزوقي. (٢٠٠٩). اثر ادارة المعرفة على ادارة الازمات في الادارات الحكومية الاردنية. عمان: مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة العدد الثالث عشر.
١٤. صفية عبدالرحيم طاشكندي. (١٩٩٦). دراسة تحليلية لتقييم الاداء المالي للبنوك التجارية في المملكة العربية السعودية. جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.
١٥. عبدالاله نعمه جعفر. (١٩٩٦). محاسبة المنشآت المالية (البنوك وشركات التأمين). دار حنين.
١٦. عبداللطيف بن محمد عبدالرحمن باشيخ. (٢٠١٤م). تقويم أداء البنوك السعودية التجارية في ضوء تداعيات الأزمة المالية العالمية. جدة: مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والادارة مجلد ٢٨ عدد ١.
١٧. عبدالمنعم صالح قريه. (٢٠٢٠). واقع ادارة ازمة التعليم في ليبيا دراسة ميدانية على جامعة سبها. سبها: مجلة العلوم البحثية والتطبيقية.
١٨. علي سالم عاشور. (٢٠١٩). استراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الازمات داخل المؤسسات. مجلة المنارة للدراسات القانونية والادارية العدد ٢٧.
١٩. عيسى البوعينين. (٢٠٢٠). استراتيجية ادارة الازمات: إدارة أزمة كورونا نموذجا. مجلة المنارة للدراسات القانونية والادارية، عدد خاص.
٢٠. فهد بن خلف البادي. (٢٠٠٧). آثار انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية على القطاع المصرفي السعودي. الرياض: مجلة الادارة العامة المجلد السابع والاربعون العدد ١.
٢١. فيصل محمد سليمان خليف. (٢٠٢٣). أثر استراتيجيات إدارة الازمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية. جدة: المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار السادس العدد ٥٨.
٢٢. مبارك جبر مبارك المفرح. (٢٠٢٣). استراتيجيات ادارة الازمات والمخاطر. قطر: جامعة قطر كلية الادارة والاقتصاد.
٢٣. محمد كايد محمد المجالي. (٢٠١٢). أثر انماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية العامة في الاردن. الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
٢٤. محمود جادالله. (٢٠١٠). إدارة الازمات. دار اسامة للنشر والتوزيع.
٢٥. محمود علي محمد. (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها دراسة ميدانية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات الجزء ٣٩ العدد الثاني.
٢٦. مسلم قاسم محمد الشرفات. (٢٠١٧). درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الاداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في جامعة ال البيت. الاردن: رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة اليرموك.

٢٧. مؤسسة النقد العربي السعودي. (٢٠١٥). الشهادة المهنية لأساسيات مصرفية الأفراد. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

٢٨. نها نبيل الاسدودي. (٢٠١٨). دور المتحدث الرسمي في دارة الازمات دراسة تحليلية على عينة من البرامج الحوارية. القاهرة: المجلة المصرية لبحوث الاعلام.

الملحقات - الاستبانة:

الجزء الأول: الأسئلة الشخصية

- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

- الفئة العمرية:

٢٥ - ٣٥ سنة
٣٥ - ٤٥ سنة
٤٥ - ٥٥ سنة
أكثر من ٥٥ سنة

- المؤهل العلمي

دبلوم
جامعي
ماجستير
دكتوراه

- الخبرات الوظيفية:

أقل من ٥ سنوات
من ٦ إلى ١٠ سنة
من ١١ سنة إلى ١٥ سنة
أكثر من ١٥ سنة

- المستوى الوظيفي:

مدير فرع
مدير منطقة
نائب مدير
موظف

الجزء الثاني: اسئلة الدراسة

الاستبانة:

م	العبارات	الاستجابة				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
١	اثرت الازمات الاقتصادية السابقة على أداء الموظفين في البنوك					
٢	تستجيب إدارة البنوك للأزمات بخيارات حسب شدتها مما يؤثر على الموظفين بشكل أو بآخر.					
٣	يستخدم الموظفون في البنوك طريقة لتصحيح المسار عند مواجهة أزمات غامضة.					
٤	يحاول الموظفون في إدارة البنوك صرف انتباه الجمهور عن الازمة، وهو أمر جيد في كثير من الاحيان					
٥	يستطيع فريق العمل تحليل محتويات ومضمون الازمات والتعامل معها.					
٦	يقوم الموظفون في البنوك بعمل تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.					
٧	تعتمد البنوك على فريق متخصص لاحتواء الازمات					
٨	تساعد الخبرات الموجودة في العمل على احتواء الازمات بنجاح					
٩	يقوم الموظفون في البنوك بالتعامل مع مسبب الازمات لاحتوائها					
١٠	امتلاك الموظفين معلومات كافية عن طبيعة الازمة يساعد على مواجهتها					
١١	يقوم الموظفون بعمل دراسات لتحديد المصالح المتعارضة داخليا وخارجيا المسببة للأزمة					

					وجود المتخصصين في البنوك يساعد على تفتت الازمات	١٢
					يتم توفير التوجيه عند تغيير بيئة العمل وترقيتها وتحديثها	١٣
					يتم تقييم إجراءات الاختيار والتعيين وفعالية الرقابة والإشراف	١٤
					يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين	١٥