

"أثر إستراتيجيات إدارة الازمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية"
(دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفين الإدارة الوسطى في فروع البنك الأهلي في مدينة جدة)

إعداد الباحث:

فيصل محمد سليمان خليفي

الرقم الجامعي (2202002)

إشراف الدكتور:

محمد توفيق الادريسي

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبدالعزيز

العام الدراسي 1444هـ – 2023 م



الملخص:

هدفت الدراسة الي التعرف علي أهم استراتيجيات ادارة الأزمات في المنظمات ، وتحديد وظائف استراتيجيات ادارة الأزمات ، وأساليب حل الأزمات، والتعرف علي العلاقة بين استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة و أداء الموظفين في المنظمات، وتقديم عدد من التوصيات اللازمة لإدارة الأزمات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمنظمات، وللوصول لذلك تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان الالكتروني علي عينة من موظفين البنك الأهلي نظرا لتوافر البيانات التي يمكن من خلالها تحديد حجم العينة المناسبة، وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات ومنه توصلت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية توجد علاقة بين استراتيجيات ادارة الأزمات و أداء الموظفين داخل البنوك، وكذلك أنه توجد علاقة بين استخدام استراتيجية تغيير المسار وأداء الموظفين داخل البنوك ، كما توجد علاقة بين استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك ، وكذلك يوجد علاقة بين استخدام استراتيجية احتواء الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك، و توجد علاقة بين استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك ، كما اوصت الدراسة بضرورة تعزيز اهتمام البنك باستخدام استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة لزيادة القدرة على مواجهة الأزمات بفاعلية أكثر، و التأكيد على استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال رفع درجة الخبرة من خلال الدورات التدريبية المتخصصة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الأزمات ، أداء الموظفين في البنوك.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

استراتيجيات إدارة الأزمات هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة من خلال استشعار ومراقبة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تولد الأزمات وتعبئة الموارد والقدرات المتاحة للوقاية من الأزمات أو الاستعداد للتعامل معها بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، لتقليل اقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والموظفين في أبسط أشكالها . (الحواجرة، 2021)

تشير استراتيجية إدارة الأزمات إلى الحالات التي تتعرض فيها المنظمة بشكل غير متوقع للشدائد ، حيث تتقاطع سرعة الأحداث مع التأثيرات ، ويترتب على ذلك تهديد للمنظمة و الافراد داخلها. وكما اختلفت الآراء حول مفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات ، ومنها أسلوب يستخدم لمواجهة حالات الطوارئ ، والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا مفر منها والقيام بالاستعدادات اللازمة لها ، كما أنه نهج منطقي للتعامل مع الأزمات الفعلية بطريقة تمكن المنظمة من العمل بشكل طبيعي في جميع المواقف التي لا مفر منها (الحواجرة، 2021).

ويعتبر الفرد هو أحد المتغيرات الأساسية التي تؤثر على نجاح المؤسسة ، فإن جميع الشركات تسعى جاهدة لتنفيذ مهامها وعملياتها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. ونتيجة لذلك ، فإنهم يسعون جاهدين لاستقطاب أفضل الموارد البشرية اللازمة لأداء ولتحسين مستويات أدائهم بشكل مستمر من خلال جميع الوسائل والتقنيات الممكنة (أبو كريشة ، 2022).

ويساعد ذلك استراتيجية إدارة الأزمات حيث يتم الاعتماد على مجموعة من الإداريين الأكفاء والمدرّبين المدربين بشكل جيداً ، الي جانب الموظفين الذين يمتلكون الخبرة في التعامل مع الأزمات و الإجراءات غير العادية التي تتجاوز الوصف الوظيفي وتساعد على

تقليل الخسائر، حيث نجد أن استراتيجية إدارة الأزمات تعتمد على الإدارة العليا عند مواجهة العديد من الأزمات حيث أنها تقوم بتحديد المسارات المتاحة من خلال نقاط القوة والضعف في المنظمة (عياد ، 2015).

وقد عرف سلمان (2014) إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة من خلال استشعار ومراقبة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تولد الأزمات وتعبئة الموارد والقدرات المتاحة لمنع الأزمات أو الاستعداد للتعامل معها بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية ، وذلك بهدف تسبب أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والموظفين.

ويشير عاشور (2019) إلى أن الأزمات من أهم المعوقات أمام نمو المنظمات وتطورها ، الأمر الذي يستلزم دمج نهج إدارة الأزمات والمخاطر المرتبطة بها في خطط التنمية للدول والمنظمات القائمة على المعرفة المتقدمة. ويشير طيفور (2018) إلى أن هناك عوامل متنوعة تساهم في خلق أزمات مصرفية ، بعضها داخلي للمؤسسة نفسها (البنك): مثل الإجراءات التنظيمية والإدارية والتكنولوجية ، وكذلك العوامل الخارجية التي قد تكون سياسية أو اقتصادية أو ثقافية ، يمكن تحديد أهم العوامل. تضارب المصالح والأهداف ، القيادة الاستبدادية ، الخوف الوظيفي ، ضعف القدرات المادية والبشرية ، تجاهل علامات الإنذار المبكر ، سوء فهم وتقدير الأخطاء والشائعات البشرية ، ضعف الرقابة الدورية ، ضعف العلاقات الإنسانية ، اليأس ، عدم الاهتمام بالتنمية البشرية ، و يعد نقص الموارد المالية من بين أسباب الأزمات البنكية.

مشكلة الدراسة

هدفت استراتيجيات إدارة الأزمات إلى تأهيل وتوظيف الموظفين إلى جانب توفير الموارد المالية والبشرية وذلك للسيطرة على أسباب الأزمات التي من الممكن حدوثها ، لذلك نجد أن التعامل مع الأزمات بشكل علمي يساعد على حماية ونجاح الوحدات الإدارية من المشكلات غير المحسوبة، كما نجد أن تبني الاستراتيجيات الحديثة من إدارة الأزمات يتواءم مع محتويات التطور التكنولوجي والإداري وكذلك الاتجاهات الحديثة التي تتبناها المنظمات تجاه الموظفين ، حيث أنها تساعد على استمرار الصورة الإيجابية للمنظمة وكذلك تعزيز الدور المؤسسي بها (البوعينين، 2020).

وفي ظل الإخفاقات التي تعاني منها المنظمات نتيجة استخدام الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات ، وفي ظل التراكمات السلبية المتعلقة بكل من الأساليب التقليدية المستخدمة ، نتج عن الفكر الإداري المعاصر مجموعة من الاستراتيجيات يشار إليها أحياناً كطرق أو أساليب غير تقليدية لإدارة الأزمات ، وتتوافق هذه الاستراتيجيات مع مضامين التطورات الإدارية والتكنولوجية ، وتتوافق مع الفكر الإداري المعاصر (Paais & Pattiruhu, 2020) .

بما أن الأزمات لها تأثير على كفاءة الأداء التنظيمي بشكل عام ، والأداء الوظيفي بشكل خاص ، وبالتالي هناك رغبة في حلول إدارة الأزمات المعاصرة التي يمكن تكييفها لتلبية المطالب التي تطرحها البيئات الداخلية والخارجية لهذه الشركات. مما دعي الحاجة إلى ضرورة التعرف على الاستراتيجيات الجديدة في إدارة الأزمات وتحديد دورها في أداء الموظفين في البنوك السعودية. ومن ذلك تتبين مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل التالي وهو

ما أثر استراتيجيات ادارة الأزمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية ؟

انطلاقاً مما سبق ذكره يتفرع من التساؤل الرئيس السابق التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر استخدام استراتيجية تغيير المسار على أداء الموظفين داخل البنوك؟
- ما أثر استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك؟
- ما أثر استخدام استراتيجية احتواء الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك؟
- ما أثر استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك؟

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة كالتالي:

- التعرف على أهم استراتيجيات ادارة الأزمات في المنظمات.
- التعرف على وظائف استراتيجيات ادارة الأزمات ، وأساليب حل الأزمات.
- التعرف على العلاقة بين استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة و أداء الموظفين في المنظمات.
- تقديم عدد من التوصيات اللازمة لإدارة الأزمات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمنظمات.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

على الرغم من أن موضوع الأزمات كان مطروحاً منذ فترة طويلة ، إلا أن وعي صانع القرار في المؤسسات بأهمية إدارتها لم يتبلور حتى السنوات الأخيرة بسبب تسارع وتنوع الأزمات. وعليه تكمن أهمية الدراسة بشكل عام في توفير أفضل السبل لتجنب حدوث أزمات وتحسين الأداء الوظيفي لموظفيها، و قضية إدارة الأزمات لها أهمية كبيرة في الوقت الحاضر. و تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لمفهوم إدارة الأزمات ، الذي أصبح من المفاهيم الواسعة الانتشار رغم حداثتها ، وأصبح تطبيقه أكثر تعقيداً في ظل الأزمات المتشابكة التي تؤثر على الأعمال عموماً .

ثانياً : الأهمية التطبيقية:

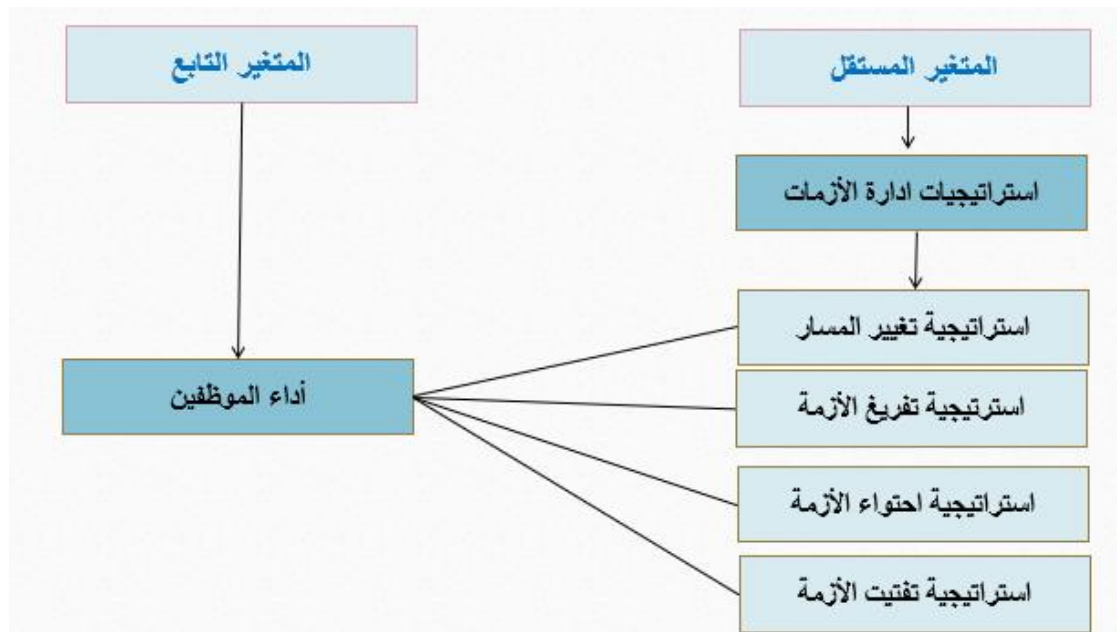
تكمن الأهمية التطبيقية في عرض الدراسة للأفكار والمقترحات على متخذي القرار وصناع القرار كمساهمة في حل الأزمات ومن أجل منع الأزمات الإدارية من التسبب في مزيد من المشاكل ، كما تظهر الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي القائم على إدارة الأزمات يقلل بشكل كبير من أزمات مكان العمل.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الأزمات.

المتغير التابع: أداء الموظفين في البنوك السعودية.

نموذج الدراسة:



حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الثالث من عام 1444هـ.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على موظفين البنك الأهلي في مدينة جدة.

الحدود البشرية: عينة الدراسة على موظفين الإدارة الوسطى في فروع البنك الأهلي السعودي في مدينة جدة عددهم (97) تم اختيار جميع الموظفين ك عينة للدراسة.

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الأزمات و أداء الموظفين داخل البنوك.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية تغيير المسار وأداء الموظفين داخل البنوك .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة و أداء الموظفين داخل البنوك .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية احتواء الأزمة و أداء الموظفين داخل البنوك.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية تقنين الأزمة و أداء الموظفين داخل البنوك .

مصطلحات الدراسة:

1- تعرف إدارة الازمات

كيفية التغلب على الازمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها (عياد ، 2015)

كما يعرفها معمر (2011) بأنها الادارة التي تختص بإدارة الحاضر والمستقبل حيث انها إدارة علمية رشيدة تبنى على المعرفة والعلم وتعمل على حماية المنظمة والارتقاء بها والمحافظة على سلامة الموظفين بها ومعالجة أي قصور او خلل يصيب احد فروعها .

2- استراتيجيات إدارة الازمات :

بأنها تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي، وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة (Bhaduri,2019).

كما عرفت بأنها الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها(Christensen & Rykkja,2016) .

3-أداء الموظفين:

يُعرف أداء الموظفين:

على أنه كمية ونوعية المهام التي ينجزها الفرد او المجموعة في مكان العمل (Paais, M., & Pattiruhu,2020) .

كما يعرف Al-Hawary & Mohammad (2019) بأنه سلوك وظيفي موضوعي ليس فقط نتيجة قوى أو ضغوط ناتجة عن الفرد، بل نتيجة للتفاعل والانسجام بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

كما تم تعريفه بأنه التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها، من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله الأعباء والمسؤوليات الوظيفية المسندة على عاتقه.(Vithanage,2017) .

طرق قياس الأداء الوظيفي:

تعتبر العلاقات الإنسانية ، وجودة العمل (كيفية أداء العمل ، وكمية العمل ، والمبادرة ، والسلوك ، ومعرفة العمل ، وعادات العمل ، ودرجات الاعتماد على الموظف ، والتنظيم والتخطيط ، والقدرة الإشرافية ، والتعاون ، ودرجات الاعتماد على الموظف هي العناصر المستخدمة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية في الولايات المتحدة.

تنص المادة 1/36 من لائحة تقييم الأداء الوظيفي الصادرة عن الديوان العام للخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية على أنه عند تقييم أداء الموظف في إحدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، يجب اتخاذ العناصر التالية:

مستوى التنفيذ، و إمكانية تحمل مسؤوليات أكبر ، الاهتمام بقضايا السلامة والوقاية في العمل ، الحفاظ على ساعات العمل ، المعرفة التقنية ، مستوى الخبرة ، مهارة في التخطيط ، مهارة في الإشراف ، مهارة في اتخاذ القرارات ، مهارة في تنفيذ المعرفة بأنظمة العمل و الإجراءات ، ودرجة الاعتماد على قدرة الموظف. تطوير أساليب العمل وطرق عرض الآراء وتولي المناصب وطرق قبول التوجيه والسلوك العام.

كما تم تطوير نموذجًا يقيس الأداء من خلال (19) عبارة تقيس خصائص الأداء المختلفة ، بما في ذلك الكفاءة والقدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل ومهارة التخطيط وقبول العمل المنجز وإنجاز العمل وفقًا للجدول الزمني والقدرة على التكيف في حالات الطوارئ وجودة العمل. العمل والإدارة وتنفيذ المسؤوليات ومراعاة القوانين واللوائح وتطبيق الجهد وقبول المسؤولية الشخصية عن السلوك والتأثير الإيجابي على الآخرين والمظهر الشخصي ومهارات الاتصال والفعالية الشاملة (الحداد، 2016).

منهج الدراسة

منهج الدراسة:

تم اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للتعرف على دور استراتيجيات ادارة الأزمات في أداء الموظفين داخل المنظمات من خلال التطبيق على الموظفين في مجال البنوك بالسعودية، حيث تقوم الدراسة على وصف الظاهرة وصفا دقيقا لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وجمع الحقائق حول ذلك لاستخلاص النتائج والتعميمات التي يمكن أن تساهم بدورها في تحسين الواقع ومساعدة الهيئات المختلفة .

عينة الدراسة:

وتتمثل العينة على موظفين الادارة الوسطي في فروع البنك الاهلي السعودي في مدينة جدة عددهم 97.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان والدراسات السابقة لجمع البيانات.

• المعالجات الإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS ومنه تم تحديد المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبار بيرسون ، وألفا كرونباخ.

الفصل الثاني : أدبيات الدراسة

المحور الأول : استراتيجيات إدارة الأزمات:

1- مفهوم إدارة الأزمات:

الاستشعار والمراقبة المستمرة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تولد الأزمات ، وكذلك حشد الموارد والقدرات المتاحة لمنع أو الاستعداد للتعامل مع الأزمات بأبكر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية ، مع أقل ضرر ممكن للمنظمة والبيئة و العمال ، 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 ، 2012).

2- الهدف من إدارة الأزمات:

تهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق عدد من الأهداف الحيوية خلال هذه الفترة الحاسمة للكيان الإداري المتضرر من الأزمة (العرفان ، 2018):

1- اتخاذ إجراءات لوقف الكوارث في المستقبل من خلال معالجة أسبابها الجذرية.

2- توفير المعرفة العلمية لاستقراء أصول التهديد ، وتوقع المخاطر المحتملة ، وتعظيم الاستفادة من الموارد الحالية للتخفيف من هذه المخاطر.

3- تحديد مسؤوليات كل وكالة أثناء الأزمة ، سواء كانت أوقاتًا سعيدة أو حزينة.

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

5- الاستجابة السريعة لمنع الأحداث من التدهور واحتواء أضرارها وإعادة الاستقرار والنظام بأقل تكلفة ممكنة.

3- تقنيات التعامل مع الازمات:

الغرض من الاستجابة للأزمة هو الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة لإدارة الوضع من خلال وقف التدهور والخسائر والسيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها ، والاستفادة من الوضع الذي خلقته الأزمة للإصلاح والتنمية. والتعلم من أسباب الأزمة وعواملها لتلافي تكرارها. حالات الأزمات التي تشبه تلك التي نعيشها. استجابة المنظمة للأزمة هي العامل الوحيد الأكثر تأثيراً في تحديد ما إذا كان سيتم تكبد الخسائر أم لا. بعض الاستجابات الأكثر شيوعاً لحالات الطوارئ هي:

- 1- 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 وطمأنة 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.
- 2- 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 (الإسودوي، 2018).
- 3- إخماد الأزمة: عندما تشكل أزمة ما تهديداً وجودياً 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.
- 4- 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.
- 5- تنفيس الأزمة : التقليل من تأثير الأزمة بإيجاد قضايا جزئية تمتص قسماً 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.
- 6- أسلوب تشكيل الأزمة لبحث الأزمة : إجراءات تشكيل لجنة لمعالجة الأزمة عندما يفترق فريق الإدارة إلى البيانات والمعلومات الكافية والوعي بقوى الأزمة ، فقد يلجئون إلى هذه الاستراتيجية. يساعد إنشاء هذه المجموعة (المؤلفة من ممثلين من جميع أنحاء الشركة) الإدارة العليا على معرفة المزيد عن قوى الأزمة الموجودة تحت تصرفهم. عند تشكيل هذه اللجنة تفقد الأزمة قوتها منذ انكشاف أسبابها ودوافعها الحقيقية (عاشور ، 2019).

4- مراحل إدارة الأزمة (روايح ، 2021):

الخطوة الأولى: تحديد علامات الإنذار المبكر

ترسل الأزمة إشارات تحذير مبكرة ومتكررة قبل وقت طويل من حدوثها ، وإذا تم تجاهل هذه الإشارات ، فمن المحتمل جدًا أن تتجسد الأزمة. قبل أن تندهور وتتحول إلى أزمة تشكل تهديدًا للمجتمع العالمي ، هناك عدد من الأسباب التي تعيق الكشف المبكر عن المشكلة وتحظر إصدار إنذارات مبكرة تنبئ بوقوع أزمة وشيكة. العوامل التالية هي الأكثر أهمية:

- حجب الحقائق والمعلومات والمعرفة الحاسمة (المتعلقة بالكارثة المحتملة) عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها ، وبالتالي إجبارهم على إصدار الأحكام الصحيحة والتحقيق في العيوب وإزالتها ؛
- عدم قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية وفي الوقت المناسب للأخطار المحتملة والمحيطية
- عدم الاهتمام الكافي بالمخاطر والأزمات التي تحيط بالمنظمة ، وهذا يؤدي إلى حدوث أزمات قبل اكتشاف أي بوادر أو إنذارات مبكرة ، لا سيما مع هذه الأزمة ، لوجود صورة خاطئة واعتقاد خاطئ لدى الجمهور. أعضاء المنظمة من حيث قدرات المنظمة وحصنتها من الأزمات.

المرحلة الثانية: الاستعداد:

مرحلة الجاهزية هي المرحلة الثانية من إدارة الأزمات وتشير إلى استعداد المؤسسة أو الدولة للتعامل مع التهديدات الطبيعية أو التكنولوجية.

المرحلة الثالثة : احتواء الأضرار أو الحد منها :

تداعيات الأزمة محدودة ومعالجة خلال هذه المرحلة، تسعى هذه المرحلة إلى تقليل الخسائر قدر الإمكان ، وعزل الأزمة لمنعها من الانتشار إلى بقية المؤسسة.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:

يجب أن يكون لدى المؤسسة خطط طويلة وقصيرة المدى لإعادة الظروف إلى مستويات ما قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط. هذه المرحلة تصور عملية تصحيح الوضع. هناك ثلاثة جوانب أساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في عملية إعادة التوازن:

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن.
- المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.
- القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن (روايح ، 2021).

5- استراتيجيات إدارة الأزمات:

الهدف من الاستجابة للأزمات هو بذل قصارى جهده ، بالنظر إلى الموارد البشرية والمادية المتاحة ، لإدارة الموقف ، والذي يمكن أن يختلف اعتمادًا على نوع الأزمة وعمقها وأصولها. ونتيجة لذلك ، يجب تطبيق الأسلوب العلمي الإداري لإدارة الأزمات من أجل التحقق

من عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي إصدارات متغيرة وغير محسوبة ، سواء في الحاضر أو في المستقبل. الموقف المعاصر الذي تتخذه الشركات تجاه موظفيها وأصحاب المصلحة الآخرين ، مع التركيز على تعزيز سمعة الشركة ، وتعزيز الانسجام الاجتماعي ، وتعزيز موطئ قدم المؤسسة في المجتمع. أحد الأمثلة على الاستراتيجيات هو (العوضي ، 2020):

1- استراتيجية تغير المسار:

يتم تطبيق هذا الاستراتيجية في مواقف تنطوي على أزمات شديدة لا يمكن وقف تصعيدها ، ولا يمكن فيها حل الزخم الذي يولد القوى المعنية. في هذه الحالة ، يجب تغيير الطريق الذي تسلكه الأزمة ليسلك طرقاً مختلفة من أجل محاولة تحقيق نتائج ممتازة في تعويض الخسائر التي سببتها الأزمة ، والتي يمكن القيام بها عن طريق تغيير المسار ، وتركز الاستراتيجية المستخدمة فيه على إنشاء مسارات موازية تؤدي إلى الأزمة ، أو تصدير الأزمة إلى أماكن خارج نطاق الأزمة ، أو استثمار نتائج الأزمة في شكلها الجديد من أجل تعويضها. الخسائر المتكبدة في الماضي.

2- استراتيجية تفتيت الأزمة:

وهي من أفضل السبل للتعامل مع أزمات الضخامة والشدة ، والأزمة مشتتة في حال النجاح في الوصول إلى معرفة تفصيلية ودقيقة لجميع القوى المكونة لتحالفات الأزمة ودراساتها وتحديد أطر الصراع. المصالح ، ثم تحقيق وحدة هذه التحالفات من خلال إيجاد طرق بديلة لكل اتجاه وتحويل الأزمة الكبرى ، وتكون الأزمة مشتتة في حال النجاح في الوصول إلى معرفة مفصلة ودقيقة لجميع القوى المكونة لتحالفات الأزمة عند التعامل مع أزمات مجزأة ، فأنت لا تواجه نفس مستوى الضغط الشديد الذي واجهته في الماضي. يعتمد نجاح هذه الطريقة على وجود معلومات كاملة بشأن جميع الأطراف المسؤولة عن المشكلة والذين يدعمونها. ويتطلب تحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن ترضيها هذه الأطراف ، وتحديد مجالات وآفاق الخلاف والصراع بين قوى الأزمة ، والعمل على استجابة جزئية ومرحلية لبعض هذه التطلعات من أجل تحقيق الأهداف التي حددت إدارة المنظمة لنفسها. في عملية قهر الأزمة وكذلك العديد من الأزمات الفرعية الأصغر (محمد ، 2020).

3- استراتيجية دفع الازمة إلى الأمام

الهدف من هذه الاستراتيجية هو تسريع دفع القوى المنخرطة في صناعة الأزمة إلى درجة متقدمة تكشف خلافاتهم وتسرع من اندلاع الصراع بينهم.

4- استراتيجية الاحتياطي التعبوي:

حيث يتم تحديد نقاط الضعف والمصادر المحتملة للأزمات ، ويتم تكوين احتياطي تكتيكي احترازي لاستخدامه في حالة حدوث أزمة ؛ كثيرا ما تستخدم هذه الطريقة من قبل المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة ؛ وتقوم هذه الاستراتيجية على فلسفة نظرية حافة الخطر وحدود الأمان ، الأمر الذي يستلزم الإلمام العميق بنقاط الضعف الأساسية في المنظمة والعوامل التي يمكن أن تعرض استقرارها للخطر هي :

- أ. إدارة القوى العاملة لضمان أنه في حالة مغادرة المدير الحالي لأي سبب من الأسباب، فإن الشركة جاهزة للعمل مع مجموعة جديدة من المسؤولين المهرة.
- ب. إن وجود خطة للتعامل مع المشكلات المالية أمر لا بد منه للحصول على درجة أعلى في هذا المجال.
- ت. عند مواجهة الأزمات التكنولوجية ، مثل ضرورة تسريح بعض الأشخاص بسبب اعتماد التكنولوجيا الجديدة ، فإن وجود خطة للبدائل التقنية يمكن أن يساعد المنظمة بشكل فعال في التغلب على العاصفة.
- ث. من الضروري وجود احتياطي استراتيجي من المتخصصين في مجال أعمال المنظمة المتنوعة للتعامل مع أي نقص غير متوقع ومنع حدوث أزمة نتيجة لذلك.
- ج. عندما يتعلق الأمر بالمواد الخام ، فإن احتياطي التعبئة هذا مهدد بسبب النقص أو الانقطاع الكامل في تسليم المدخلات الأساسية مثل البنزين والطاقة والمياه وغيرها ، والتي تعتبر حيوية لعملية الإنتاج. من المهم ملاحظة أن تحليلات ودراسات فريق إدارة الأزمات يتم أخذها في الاعتبار عند تحديد الاحتياطي التكتيكي اللازم (براهم ، 2019).

5- استراتيجية الوفرة الوهمية :

وتتعلق أهم الأزمات بالانخفاض الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المنظمة ، لذلك لجأت الإدارة إلى استخدام هذه الاستراتيجية في ظل الأزمات المتسارعة مع الأحداث المتتالية التي تصاحبها حالة من الخوف الشديد والذعر المتصاعد ، التي لها تأثير كبير على المجتمع المحيط بالأزمة. نتيجة لتنفيذ هذه الخطة ، سيتم خداع مكونات الشركة للاعتقاد بأن لديها فائضاً من النقد في متناول اليد وليس لديها ما يدعو للقلق. يجب أن يؤخذ ما تقوله المجموعة على محمل الجد. لمنع الأزمة من التفاقم وإنقاذ المنظمة ، ينشر الناس حكايات حول وفرة الموارد. في الوقت نفسه ، يحاولون إيجاد أفضل طريقة للتعامل مع الموقف حتى يعود كل شيء إلى طبيعته. إذا فشلت المنظمة في القيام بذلك ، سيكون للوضع عواقب وخيمة (براهم ، 2019).

6- شروط نجاح إدارة الأزمات:

من أجل إدارة الأزمات الناجحة ، يجب استيفاء الشروط التالية:

- وجود خلل كبير في ميزان القوى لصالح مدير الأزمة ، مما يجبر الهدف على قبول مطالبه من أجل تجنب صراع يعرف الهدف بنتائجه مقدماً.
- عدم تصعيد الموضوع إلى الحد الذي يفقد فيه صانع الأزمة السيطرة عليها ، أو إقناع الطرف الآخر بسلطته بتنفيذ تهديده.
- رسم مسارات متوقعة متكاملة لكافة النتائج المحتملة للأزمة مع ضرورة الاستعداد التام (المري ، 2020).

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

1- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

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. 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، 2018).

ومن ذلك نجد أن الغرض من تقييم الأداء هو تشجيع التواصل والحوار بين المشرف المباشر والمرؤوسين ، وإتاحة الفرصة للمرؤوس لمعرفة مستوى وظيفته وأدائه السلوكي ، بالإضافة إلى تحديد مدى ملاءمة الوظيفة الحالية للعامل وتحديد المهام الخاصة المستقبلية.

2- أهداف تقييم أداء الموظفين:

لتقييم الأداء أهداف عديدة ومتنوعة يمكن تلخيصها بالمساهمة في اقتراح مجموعة من الوسائل والأساليب المناسبة لتطوير سلوك العمال وتطوير بيئة عملهم من خلال الأساليب العلمية المستمرة ، وكذلك تحديد الأشخاص الأوائل المراد ترقيتهم على أساس على النتائج. تقييم وتحديد ذوي المهارات والمواهب الاستثنائية من أجل تطويرها ، وتعزيز الشعور بالمسؤولية ، وتحديد من يمكن التخلي عنه بسبب ضعف الإنتاجية والأداء ، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال فهم طاقات وقدرات عمال. هناك أيضاً مجموعة من الأهداف لتقييم أداء الموظفين ، والتي يمكن تمثيلها من خلال الكشف عن أوجه القصور والضعف لدى الموظفين ، وإبلاغ الموظفين بنقاط ضعفهم حتى يمكن القضاء عليها في المستقبل ، وإتاحة الفرصة للمشرفين. لتطوير برامج لمساعدة الموظفين في تحسين أدائهم. على أساس إجراء تقييم الأداء ، يتم تقديم التوصيات المتعلقة بالرواتب والأجور والمكافآت والتحويلات والترقية. هناك أيضاً ثلاثة مستويات لأهداف تقييم أداء الموظف ، وهي كما يلي:

- 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 ل أداء العمل من خلال دراسات واقعية وتقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية. العلاقة بين التكلفة والربح.
- 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.

- على مستوى الرؤوسين ، يتم التعبير عن هذه الأهداف من خلال زيادة إحساس الرؤوسين بالمسؤولية ، والحصول على الحوافز المادية والمعنوية ، وتجنب العقوبات. يساهم إجراء تقييم الأداء أيضًا في التوصية بأساليب ووسائل تطوير سلوك الموظفين باستخدام الأساليب العلمية (الشرفاء، 2017).

3- 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:

(أولاً) 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. تحليل الوظيفة وانعكاسها في الوصف الوظيفي ، وأن هذه المعايير مكتوبة وعادلة وقابلة للقياس ومعلنة.

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

(ثالثاً) 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.

(رابعاً) 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 (أبو حميد، 2020)..

المحور الثالث: الدراسات السابقة:

أولاً : الدراسات العربية:

أبو كرش (2022) "درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس. تم اختيارهم باستخدام المنهج الطبقي العشوائي بين 333 معلماً ومعلمة. في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ومقياس استراتيجية إدارة الأزمات. وبحسب نتائج المسح ، فإن استخدام مديري المدارس في مديرية جنوب نابلس لاستراتيجيات إدارة الأزمات كان واسع الانتشار

بين المعلمين. يعزو المعلمون في مديرية جنوب نابلس استراتيجيات إدارة الأزمات التي يستخدمها مدرء المدارس إلى متغيرات الجنس ، والمؤهل التعليمي ، وسنوات الخبرة ، والمرحلة التعليمية ، وتحديد الأدوار ، وعقد دورات تدريبية لجميع الموظفين في إدارة الأزمات ، وتطوير المعرفة. قاعدة لإدارة الأزمات المدرسية لاستخدام الخبرات السابقة لحل أزمات المدارس المستقبلية.

دراسة : الحواجرة (2021) " أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر "

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة لأن هدفها الأساسي كان توضيح كيفية تأثير القيادة الإبداعية على أساليب إدارة الأزمات التي تستخدمها المؤسسات العامة في دولة قطر. تم إصدار استبيان الدراسة عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة ، والتي تكونت من 327 مستجيباً ، وتم استرجاع 86.05% من الاستبيانات التي كانت صالحة للتحليل الإحصائي. من أجل جمع البيانات ، تم إنشاء استبيان ، واستخدام عدد من الإجراءات الإحصائية ، مثل الوسائل الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والانحدار المتعدد ، ومعامل التضخم. ومعامل الاختلاف ، وتحليل العامل الاستكشافي والتأكدي ، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن تصورات المبحوثين لمستوى الأبعاد التي تقيس القيادة الإبداعية جاءت إلى درجة متوسطة. أن تصورات المستجيبين لمستوى الأبعاد التي تقيس متغير استراتيجيات إدارة الأزمات جاءت إلى درجة متوسطة. وأن للقيادة الإبداعية تأثير ذو دلالة إحصائية في تطوير الاستراتيجيات.

دراسة الألوسي (2019) " متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الازمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة. "

قياس مدى توفر المتطلبات الأساسية لفعالية التخطيط الاستراتيجي ووظيفته في تصميم استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركة العامة لمعدات وقدرات الاتصالات هو ملخص لمشكلة البحث. بالنسبة للشركات ، توضح أهمية الدراسة الدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط الاستراتيجي المختص في إدارة الأزمة والتخفيف من عواقبها إلى أقصى حد ممكن. تم استخدام الأسلوب التحليلي الوصفي في هذه الدراسة ، وتم إصدار الاستبيان إلى (112) مسئولاً في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والطاقة ، منهم (95) مسئولاً أعادوا استمارات صالحة للتحليل. في تقنيات إدارة الأزمات ، والتعليم العالي ، وتوافر الكفاءات والموارد ، والقدرة على التكيف ، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أمر ضروري. تم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS وخلص البحث إلى وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير كبير بين متغيرات البحث. علاوة على ذلك ، اقترحت مجموعة من المبحوثين أن تقوم إدارة الشركة العامة لمعدات وقدرات الاتصالات بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وإدراك نقاط القوة والضعف فيها لتجنب الأزمات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة Alzoubi & Jaaffar (2020) The mediating effect of crisis management on leadership styles : and hotel performance in Jordan

جادل الباحثون بأن ظهور الأزمة في الشرق الأوسط أدى إلى تغييرات كبيرة في أداء الأعمال. وقد كان هذا ملحوظاً في الفنادق العاملة في قطاع السياحة الأردني ، مما خلق الحاجة إلى التحقيق في أساليب القيادة وإدارة الأزمات والأداء الفندقي في إطار شامل. ومع ذلك ، فإن هذا غير موجود تماماً في الأدبيات ، وهذا يحتاج إلى معالجة. أسلوب القيادة التحويلية وأساليب قيادة المعاملات هي المتغيرات المستقلة ، وإدارة الأزمات هي المتغير الوسيط وأداء الفندق هو المتغير التابع. أجريت دراسة كمية باستخدام استبيان ذاتي على فنادق من فئة 3 نجوم إلى 5 نجوم عاملة في الأردن. تم تطبيق طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) كجزء من نمذجة المعادلة الهيكلية

(SEM) لتحليل العلاقات السببية بين التراكيب باستخدام تطبيق البرنامج Smart-PLS 3.0. تم اختيار نهج المربعات الصغرى الجزئية وفقاً لطبيعة البحث الاستكشافي ، من أجل تحليل البيانات تم استخدام نهج من خطوتين ؛ كانت الخطوة الأولى هي اختبار موثوقية وصحة التراكيبات في نماذج القياس ، وكانت الخطوة الثانية هي اختبار فرضيات البحث في النماذج الهيكلية. تظهر النتائج أن القيادة التحولية لها آثار إيجابية كبيرة على أداء الفنادق وإدارة الأزمات. كان لقيادة المعاملات تأثير إيجابي كبير على إدارة الأزمات وإدارة الأزمات كان لها آثار إيجابية كبيرة على أداء الفندق. علاوة على ذلك ، توسطت إدارة الأزمات جزئياً في العلاقة بين القيادة التحولية والأداء الفندقي ؛ في حين أن العلاقة بين قيادة المعاملات وأداء الفنادق تمت بوساطة كاملة من قبل إدارة الأزمات. ستساعد هذه النتائج على تعزيز المناقشة في الأدبيات الموجودة.

دراسة : Alzoubi & Jaaffar (2020) "Leadership styles, crisis management, and hotel performance: A conceptual perspective of the Jordanian hotel industry"

منذ ديسمبر 2010 ، اندلعت موجات ثورية في العديد من الدول العربية ووصفت في وسائل الإعلام بـ "الربيع العربي". ومع ذلك ، فقد أصبح الوضع أكثر خطورة بسبب جائحة Covid-19 العالمي الذي أثر بشدة على الاقتصادات في جميع أنحاء العالم. تأثر الأردن بشدة بهذا الوضع وألغى العديد من الزوار من أوروبا وأمريكا زياراتهم ، مما قلل من أعداد السياح والجولات السياحية. تشتهر السياحة في الأردن بأنها قطاع التصدير الرئيسي ، وهي جهة توظيف رئيسية في القطاع الخاص ومرتبطة مباشرة بإيرادات كبيرة من النقد الأجنبي. تعد الفنادق لاعباً رئيسياً في السياحة الأردنية ، وبالتالي فهي لاعبين رئيسيين في الاقتصاد الأردني. لذلك ، تعد إدارة الأزمات أمراً حيوياً لتمكين الفنادق من البقاء في مناخ الأعمال المضطرب الحالي. الغرض الرئيسي من هذه الورقة هو مراجعة الأدبيات من أجل تطوير إطار مفاهيمي يتناول دور إدارة الأزمات في القيادة وأداء الفنادق. أي تحقيق في هذا الموضوع يمكن أن يكون هائلاً مهم للأردن. في ضوء ذلك ، فإن وضع تصور لدور الوساطة لإدارة الأزمات ، في أساليب القيادة وأداء الفنادق ، سيساهم بشكل كبير في تطوير منهجية نظرية محسنة ، فضلاً عن الأساس المنطقي المفاهيمي للروابط القائمة بين أساليب القيادة وإدارة الأزمات وأداء الفنادق. سيساعد هذا على تعزيز وتوسيع المناقشة في الأدبيات الموجودة.

دراسة: John-Eke & Eke (2020) "Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature"

درست هذه الدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي وأسلوب إدارة الأزمات في المنظمة. النهج المعتمد هو نظري لأنه تم تقييمه بناءً على الأدبيات الموجودة. كشفت نتيجة النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يعزز إدارة الأزمة. وأيضاً ، فإن أي أسلوب لإدارة الأزمات يتم تطبيقه في كارثة معينة سيحدد ما إذا كان التدمير سيكون كارثة صغيرة أو كبيرة. أخيراً ، المنظمة التي تستخدم نهجاً استراتيجياً لأسلوب إدارة الأزمات ستكون نشطة في إدارة الأزمات. لكي تتمكن أي منظمة من الخروج من الأزمة بأقل قدر من الخسائر ، يجب أن تدمج نهجاً استراتيجياً لإدارة الأزمات وأن تنشئ أيضاً فريقاً لإدارة الأزمات / الإستراتيجية يكون قادراً على إدارة الأزمة في أقصر فترة زمنية. أخيراً ، يجب تدريب الموظفين والاحتفاظ بهم على التأثير الإيجابي والسلبى للأزمة ؛ كما يجب توعيتهم بكيفية التكيف مع الظروف المتغيرة التي قد تحدث قبل وأثناء وبعد الأزمة.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة :

3.1. منهج الدراسة :

يعرف المنهج بأنه وسيلة تحقيق الهدف ، وهو الطريق المحدد لتنظيم النشاط ، كما يعرف بأنه فن ترتيب الأفكار ترتيباً دقيقاً بحيث يؤدي إلى الكشف عن حقيقة مجهولة أو البرهنة على صحة حقيقة معلومة (Pandey,2021).

كما نجد أن مسألة اختيار المنهج مسألة ترتبط بطبيعة الموضوع الذي ندرسه ، و نوع البيانات التي نريد الحصول عليها ، حيث يعتبر المنهج هو الطريق المسلوك الذي يتبعه الباحث في بحثه لإجابة عن إشكالية بحثه بوجه عام ، كما يمكن الاستعانة بأكثر من منهج كلما دعت الضرورة إلى ذلك (Pandey,2021).

و المنهج يشير إلى الأساليب والمستويات المختلفة لاكتساب المعرفة ، والمنهجية تشير أيضاً إلى عملية إنتاج المعرفة (Mohajan,2018).

ولذلك يعتبر اختيار المنهج الملائم لبحث إشكالية الدراسة وتحقيق الهدف منها من أهم الخطوات التي يترتب عليها نجاح البحث أو إخفاقه ، ومن ذلك تعد هذه الدراسة الراسية الراهنة بمثابة دراسة وصفية تحليلية ، فالدراسة الوصفية تستهدف تقرير خصائص معينة أو موقف تغلب عليه صفة التحديد ، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها ، وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراسته (Mohajan,2018).

ومن ذلك تم اعتماد الباحث على المنهج الوصفي في هذه الدراسة للتعرف على اثر استخدام استراتيجيات إدارة الازمات على أداء الموظفين في البنوك ، حيث تقوم الدراسة على وصف الظاهرة وصفا دقيقا لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وجمع الحقائق حول ذلك لاستخلاص النتائج والتعميمات التي يمكن أن تساهم بدورها في تحسين الواقع ومساعدة الهيئات المختلفة .

3.2. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة على موظفين الادارة الوسطى في فروع البنك الاهلي السعودي في مدينة جدة عددهم (97) .

3.3. عينة الدراسة:

العينة العشوائية :- Simple Random Sample تتسم بأنها تمثل مجتمعها بدرجة عالية، كما أن مفردات المجتمع محل البحث يكون كل منها لها فرصة تساوي فرصة الأخرى في الظهور في العينة التي يتم اختيارها ، ولذلك يطلق عليها العينة الممثلة ، ويمكن تعميم نتائجها على المجتمع الذي سحبت منه (Jesmani, & Foss,2020).

تم اعتماد الباحث على موظفين البنك الأهلي نظرا لتوافر البيانات التي يمكن من خلالها تحديد حجم العينة المناسبة التي تمثل في موظفين الادارة الوسطى في فروع البنك الاهلي السعودي في مدينة جدة وعددهم (97).

3.4. أداة الدراسة :

تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث ، و تعتمد الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لصياغة العبارات .

3.5. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات عن طريق الاستبانة ، تم مراجعة البيانات للتأكد من استيفائها وصدقها ، تمهيداً لعملية معالجة البيانات ، حيث تم تكويد البيانات ثم إدخالها على برنامج spss لإجراء التحليل عليها ، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1- المتوسط الحسابي.

2- الانحراف المعياري.

3- اختبار بيرسون.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

أولاً: المعلومات الأولية: (الديموغرافية):

1- الجنس :

يشير الجدول المتعلق بالجنس أن الذكور كانت نسبتهم 90.7%، وكانت الاناث بنسبة 9.3%.

الجدول 1: الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	88	90.7
انثى	9	9.3
المجموع	97	100.0

2- العمر:

يشير الجدول المتعلق بالعمر أن أكبر نسبة كانت من 36 الي 40 سنة وكانت النسبة (26.8%) ، يليها من أعمارهم أكثر من 46 سنة فكانت النسبة (23.7%)، و من 26 الي 30 سنة كانت النسبة (20.6%)، ومن 31 الي 35 سنة فكانت النسبة (18.6%)، من 41 الي 45 سنة فكانت النسبة (9.3%)، وكانت من 20 الي 25 سنة كانت النسبة (1%).

الجدول 2: العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الي 25 سنة	1	1.0
من 26 إلي 30 سنة	20	20.6
من 31 الي 35 سنة	18	18.6
من 36 الي 40 سنة	26	26.8
من 41 الي 45 سنة	9	9.3

أكثر من 46 سنة	23	23.7
المجموع	97	100.0

3- المستوى التعليمي

يشير الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن أكبر نسبة كانت جامعي وكانت النسبة (57.7%) ، يليها الماجستير فكانت النسبة (21.6%)، و دبلوم كانت النسبة (19.6%)، و دكتوراه فكانت النسبة (1%).

الجدول 3: المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	19	19.6
جامعي	56	57.7
ماجستير	21	21.6
دكتوراه	1	1.0
المجموع	97	100.0

4- سنوات الخبرة:

يشير الجدول المتعلق بسنوات الخبرة أن أكبر نسبة كانت من أكثر من 15 سنة وكانت النسبة (40.2%)، يليها من 11 الي 15 سنة فكانت النسبة (32%)، و من 2 الي 5 سنوات كانت النسبة (14.4%)، و من 6 الي 10 سنوات فكانت النسبة (13.4%).

الجدول 4: سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 2 الي 5 سنوات	14	14.4
من 6 الي 10 سنوات	13	13.4
من 11 الي 15 سنة	31	32.0
أكثر من 15 سنة	39	40.2
المجموع	97	100.0

5- المستوى الوظيفي

يشير الجدول المتعلق بالمستوى الوظيفي أن أكبر نسبة كانت مدير فرع وكانت النسبة (72.2%)، يليها الموظف فكانت النسبة (14.4%)، و نائب المدير كانت النسبة (10.3%)، ومدير المنطقة فكانت النسبة (3.1%).

الجدول 5: المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير فرع	70	72.2
مدير منطقة	3	3.1
موظف	14	14.4
نائب مدير	10	10.3
المجموع	97	100.0

ثانيًا: استخدام استراتيجية تغيير المسار على أداء الموظفين داخل البنوك:

- جاءت العبارة رقم 2 " تستجيب إدارة البنوك للأزمات بخيارات حسب شدتها مما يؤثر على الموظفين بشكل أو بآخر " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.07 وانحراف معياري 904. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي.
 - جاءت العبارة رقم 1 " أثرت الأزمات الاقتصادية السابقة على أداء الموظفين في البنوك " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.94 وانحراف معياري 801. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.
 - جاءت العبارة رقم 4 " يحاول الموظفون في إدارة البنوك صرف انتباه الجمهور عن الأزمة ، وهو أمر جيد في كثير من الأحيان " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.94 وانحراف معياري 827. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.
 - كما جاءت العبارة رقم 3 " يستخدم الموظفون في البنوك طريقة لتصحيح المسار عند مواجهة أزمات غامضة " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 2.87 وانحراف معياري 827. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة .
 - كما جاءت العبارة رقم 5 " أتوقع أن تنفيذ نهج تصحيح المسار سيحسن أداء الموظفين في البنوك " في الترتيب الخامس بوسط حسابي 2.87 وانحراف معياري 827. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة .
- وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول استخدام استراتيجية تغيير المسار على أداء الموظفين داخل البنوك 1.8948 وانحراف معياري 55460. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة على حسب مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول 6: استخدام استراتيجية تغيير المسار على أداء الموظفين داخل البنوك (المتوسط والانحراف المعياري)

م	استخدام استراتيجية تغيير المسار على أداء الموظفين داخل البنوك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	أثرت الأزمات الاقتصادية السابقة على أداء الموظفين في البنوك.	1.94	801.	موافق	2
2	تستجيب إدارة البنوك للأزمات بخيارات حسب شدتها مما يؤثر على الموظفين بشكل أو بآخر.	2.07	904.	موافق	1

3	يستخدم الموظفون في البنوك طريقة لتصحيح المسار عند مواجهة أزمات غامضة.	1.89	0.762	موافق	4
4	يحاول الموظفون في إدارة البنوك صرف انتباه الجمهور عن الأزمة ، وهو أمر جيد في كثير من الأحيان.	1.94	0.827	موافق	3
5	أتوقع أن تنفيذ نهج تصحيح المسار سيحسن أداء الموظفين في البنوك.	1.64	0.632	موافق	5
استخدام استراتيجية تغيير المسار على أداء الموظفين داخل البنوك		1.8948	0.55460	موافق	

الجدول 7: استخدام استراتيجية تغيير المسار على أداء الموظفين داخل البنوك (النسبة المئوية)

رقم الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	32	33%	41	42.3%	22	22.7%	2	2.1%	-	-
2	26	26.8%	46	47.4%	19	19.6%	4	4.1%	2	2.1
3	32	33%	46	47.4%	17	17.5%	2	2.1%	-	-
4	33	34%	40	41.2%	21	21.6%	3	3.1%	-	-
5	43	44.3%	46	47.4%	8	8.2%	-	-	-	-

ثالثاً: استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك:

- جاءت العبارة رقم 3 " يقوم الموظفون في البنوك بعمل تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.25 انحراف معياري 936. بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم 4 " تعتبر استراتيجية تفريغ الأزمة مناسبة لمواجهة الأزمات " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 2.00 وانحراف معياري 829. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.
- جاءت العبارة رقم 1 " يستطيع فريق العمل تحليل محتويات ومضمون الأزمات والتعامل معها " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.94 وانحراف معياري 827. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.
- كما جاءت العبارة رقم 2 " يساعد اعتراف الادارة بوجود الأزمة بشكل مبدئي القيام بمعالجة الأزمة لدى الموظفين " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.82 وانحراف معياري 804. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة .
- وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك 1.9845 وانحراف معياري 64228. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة على حسب مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول 8 :استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك (المتوسط والانحراف المعياري)

م	استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يستطيع فريق العمل تحليل محتويات ومضمون الأزمات والتعامل معها	1.87	.687	موافق	3
2	يساعد اعتراف الادارة بوجود الأزمة بشكل مبدئي القيام بمعالجة الأزمة لدى الموظفين.	1.82	.804	موافق	4
3	يقوم الموظفين في البنوك بعمل تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.	2.25	.936	موافق	1
4	تعتبر استراتيجية تفريغ الأزمة مناسبة لمواجهة الأزمات.	2.00	.829	موافق	2
	استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك	1.9845	.64228	موافق	

الجدول 9 :استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك (النسبة المئوية)

أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
التركرر	النسبة	التركرر	النسبة	التركرر	النسبة	التركرر	النسبة	التركرر	النسبة
رقم الفقرة									

1	29	29.9%	53	54.6%	14	14.4%	1	1%	-	-
2	38	39.2%	41	42.3%	15	15.5%	3	3.1%	-	-
3	21	21.6%	41	42.3%	27	27.8%	6	6.2%	2	2.1%
4	28	28.9%	45	46.4%	21	21.6%	2	2.1%	1	1%

رابعاً: استخدام استراتيجية احتواء الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك:

- جاءت العبارة رقم 1 " تعتمد البنوك على فريق متخصص لاحتواء الأزمات " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.79 انحراف معياري 936. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 3 " يقوم الموظفون في البنوك بالتعامل مع مسبب الأزمات لاحتوائها " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.78 وانحراف معياري 696. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 4 " يعتبر أسلوب احتواء الأزمة هو الأنسب في التعامل مع الأزمات التي تمر بها البنوك " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.77 وانحراف معياري 810. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 2 " تساعد الخبرات الموجودة في العمل على احتواء الأزمات بنجاح " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.66 وانحراف معياري 762. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث استخدام استراتيجية احتواء الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك 1.7526 وانحراف معياري 60326. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول 10: استخدام استراتيجية احتواء الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك (المتوسط و الانحراف المعياري)

م	استخدام استراتيجية احتواء الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تعتمد البنوك على فريق متخصص لاحتواء الأزمات.	1.79	.816	موافق بشدة	1

2	تساعد الخبرات الموجودة في العمل على احتواء الازمات بنجاح.	1.66	.762	موافق بشدة	4
3	يقوم الموظفين في البنوك بالتعامل مع مسبب الأزمات لاحتوائها.	1.78	.696	موافق	2
4	يعتبر اسلوب احتواء الأزمة هو الأنسب في التعامل مع الازمات التي تمر بها البنوك.	1.77	.810	موافق بشدة	3
	استخدام استراتيجية احتواء الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك	1.7526	.60326	موافق بشدة	

الجدول 11: استخدام استراتيجية احتواء الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك (النسبة المئوية)

رقم الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	41	42.3%	37	38.1%	18	18.6%	1	1%	-	-
2	48	49.5%	36	37.1%	11	11.3%	2	2.1%	-	-
3	36	37.1%	46	47.4%	15	15.5%	-	-	-	-
4	41	42.3%	40	41.2%	14	14.4%	1	1%	1	1%

خامسًا: استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك:

- جاءت العبارة رقم 1 " امتلاك الموظفين معلومات كافية عن طبيعة الأزمة يساعد على مواجهتها " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.01 انحراف معياري 860. بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 2 " يقوم الموظفون بعمل دراسات لتحديد المصالح المتعارضة داخليا وخارجيا المسببة للأزمة " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.95 وانحراف معياري 834. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.
- جاءت العبارة رقم 4 " تعتبر استراتيجية تفتيت الأزمة من الاستراتيجيات الافضل في التعامل مع الأزمات " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.87 وانحراف معياري 799. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة .
- كما جاءت العبارة رقم 3 " وجود المتخصصين في البنوك يساعد على سرعة تفتت الازمات " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.70 وانحراف معياري 680. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة .
- وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك 1.8814 وانحراف معياري 61353. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة على حسب مقياس ليكرت الخماسي .

الجدول 12 : استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك (المتوسط والانحراف المعياري)

م	استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	امتلاك الموظفين معلومات كافية عن طبيعة الأزمة يساعد على مواجهتها.	2.01	.860	موافق	1
2	يقوم الموظفون بعمل دراسات لتحديد المصالح المتعارضة داخليا وخارجيا المسببة للأزمة.	1.95	.834	موافق	2
3	وجود المتخصصين في البنوك يساعد على سرعة تفتت الازمات.	1.70	.680	موافق	4
4	تعتبر استراتيجية تفتيت الأزمة من الاستراتيجيات الافضل في التعامل مع الأزمات.	1.87	.799	موافق	3
	استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك	1.8814	.61353	موافق	

الجدول 13: استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك (النسبة المئوية)

رقم الفقرة	أوافق بشدة				أوافق				لا أوافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	27	27.8%	48	49.5%	18	18.6%	2	2.1%	2	2.1%
2	31	32%	45	46.4%	16	16.5%	5	5.2%	-	-
3	41	42.3%	44	45.4%	12	12.4%	-	-	-	-
4	34	35.1%	45	46.4%	16	16.5%	1	1%	1	1%

سادساً: إجراءات متابعة أداء الموظفين في البنوك:

- جاءت العبارة رقم 2 " تقييم إجراءات الاختيار والتعيين وفعالية الرقابة والإشراف " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.93 انحراف معياري 821. بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .
- جاءت العبارة رقم 1 " يتم توفير التوجيه عند تغيير بيئة العمل وترقيتها وتحديدها " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.85 وانحراف معياري 821. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.
- جاءت العبارة رقم 3 " تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين." في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.73 وانحراف معياري 919. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة .
- كما جاءت العبارة رقم 4 " تحديد متطلبات التدريب ومستوى الأداء المطلوب " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.72 وانحراف معياري 910. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .
- وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الخامس إجراءات متابعة أداء الموظفين في البنوك 1.8067 وانحراف معياري 75476. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول 14: إجراءات متابعة أداء الموظفين في البنوك (المتوسط والانحراف المعياري)

م	إجراءات متابعة أداء الموظفين في البنوك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يتم توفير التوجيه عند تغيير بيئة العمل وترقيتها وتحديثها.	1.85	.821	موافق	2
2	تقييم إجراءات الاختيار والتعيين وفعالية الرقابة والإشراف.	1.93	.832	موافق	1
3	تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.	1.73	.919	موافق بشدة	3
4	تحديد متطلبات التدريب ومستوى الأداء المطلوب.	1.72	.910	موافق بشدة	4
إجراءات متابعة أداء الموظفين في البنوك		1.8067	.75476	موافق بشدة	

الجدول 15: إجراءات متابعة أداء الموظفين في البنوك (النسبة المئوية)

رقم الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	38.1%	37	42.3%	41	17.5%	17	1%	1	1%	1
2	34%	33	43.3%	42	18.6%	18	4.1%	4	–	–
3	49.5%	48	34%	33	13.4%	13	–	–	3.1%	3
4	49.5%	48	36.1%	35	9.3%	9	3.1%	3	2.1%	2

سابعًا: اختبار فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات و أداء الموظفين داخل البنوك.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الأزمات و أداء الموظفين داخل البنوك عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن استراتيجيات إدارة الأزمات تساعد بشكل كبير على تحسين أداء الموظفين داخل البنوك .

الجدول 16 : العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات و أداء الموظفين داخل البنوك

ANOVA ^b						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.292	4	7.323	26.528	.000 ^a
	Residual	25.396	92	.276		
	Total	54.688	96			
a. Predictors: (Constant), أداء الموظفين داخل البنوك						
b. Dependent Variable: استراتيجيات إدارة الأزمات						

- توجد علاقة بين استخدام استراتيجية تغيير المسار وأداء الموظفين داخل البنوك .

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية تغيير المسار وأداء الموظفين داخل البنوك عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن استخدام استراتيجية تغيير المسار يؤثر على تحسين أداء الموظفين داخل البنوك .

الجدول 17 : العلاقة بين استخدام استراتيجية تغيير المسار وأداء الموظفين داخل البنوك

ANOVA ^b						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.227	1	11.227	58.278	.000 ^a
	Residual	18.301	95	.193		
	Total	29.527	96			
a. Predictors: (Constant), أداء الموظفين داخل البنوك						
b. Dependent Variable: استخدام استراتيجية تغيير المسار						

- توجد علاقة بين استخدام استراتيجية تغريغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك .

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة يؤثر على تحسين أداء الموظفين داخل البنوك .

الجدول 18: العلاقة بين استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك

ANOVA ^b						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.168	1	13.168	47.323	.000 ^a
	Residual	26.434	95	.278		
	Total	39.602	96			
a. Predictors: (Constant), أداء الموظفين داخل البنوك						
b. Dependent Variable: استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة						

- توجد علاقة بين استخدام استراتيجية احتواء الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية احتواء الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن استخدام استراتيجية احتواء الأزمة يؤثر على تحسين أداء الموظفين داخل البنوك .

الجدول 19: علاقة بين استخدام استراتيجية احتواء الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك

ANOVA ^b						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.496	1	15.496	75.722	.000 ^a
	Residual	19.441	95	.205		
	Total	34.937	96			
a. Predictors: (Constant), أداء الموظفين داخل البنوك						
b. Dependent Variable: استخدام استراتيجية احتواء الأزمة						

- توجد علاقة بين استخدام استراتيجية تقنين الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك .

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية تقنين الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك عند مستوي (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن استخدام استراتيجية تقنين الأزمة يؤثر على تحسين أداء الموظفين داخل البنوك .

الجدول 20: العلاقة بين استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك

ANOVA ^b						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.624	1	16.624	80.938	.000 ^a
	Residual	19.512	95	.205		
	Total	36.137	96			
a. Predictors: (Constant), أداء الموظفين داخل البنوك						
b. Dependent Variable: استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة						

الفصل الخامس: النتائج العامة والتوصيات

أولاً : النتائج العامة:

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي :

- 1- تمثلت استخدام استراتيجية تغيير المسار على أداء الموظفين داخل البنوك في استجابة إدارة البنوك للأزمات بخيارات حسب شدتها مما يؤثر على الموظفين بشكل أو بآخر، حيث تساعد الاستراتيجية على تحديد عدد من الخيارات تساعد على حل المشكلات التي تواجه الموظفين.
- 2- كما تبين أن استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك يقوم من خلال قيام الموظفين في البنوك بعمل تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.
- 3- وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام استراتيجية احتواء الأزمة تؤثر على أداء الموظفين داخل البنوك من خلال اعتماد البنوك على فريق متخصص لاحتواء الأزمات.
- 4- وأن استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة يؤثر على أداء الموظفين داخل البنوك عن طريق امتلاك الموظفين معلومات كافية عن طبيعة الأزمة يساعد على مواجهتها.
- 5- وأن إجراءات متابعة أداء الموظفين في البنوك تتمثل في تقييم إجراءات الاختيار والتعيين وفعالية الرقابة والإشراف.
- 6- كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية توجد علاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات و أداء الموظفين داخل البنوك، وكذلك أنه توجد علاقة بين استخدام استراتيجية تغيير المسار وأداء الموظفين داخل البنوك ، كما توجد علاقة بين استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك ، وكذلك يوجد علاقة بين استخدام استراتيجية احتواء الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك، و توجد علاقة بين استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك .

ثانيًا: التوصيات:

ومن النتائج السابقة توصلت الدراسة الى التوصيات التالية:

- 1- ضرورة تعزيز اهتمام البنك باستخدام استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة لزيادة القدرة على مواجهة الازمات بفاعلية أكثر.
- 2- التأكيد على استخدام استراتيجيات إدارة الازمات من خلال رفع درجة الخبرة من خلال الدورات التدريبية المتخصصة.
- 3- العمل على زيادة مهارات القيادات الإدارية من خلال ممارسة استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة لمواجهة الازمات التي تواجه البنوك.
- 4- الاعتماد على معايير حديثة ومتطورة في قياس النتائج المترتبة على استخدام استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة.
- 5- العمل على اجراء بحوث مستقبلية تناول المشكلات التي تواجه تطبيق الاستراتيجيات في المنظمات المختلفة.
- 6- إعداد دراسات تناول أهمية طرق ووسائل تقييم أداء الموظفين في المنظمات.

المراجع:

أولاً : المراجع العربية:

- عاشور، علي سالم (2019). استراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسات ، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية ، العدد 27.
- محمد، آيات مجدي (2020).توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة الجزيرة، مجلة العلوم الإسلامية واللغة العربية، العدد6.
- روابع ، عبد الرحمان (2021). استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات بين الواقع والمأمول، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 12 ، العدد2.
- الإسدودي ، نها نبيل (2018). دور المتحدث الرسمي في إدارة الأزمات: دراسة تحليله على عينة من البرامج الحوارية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام.
- براهم ، نور الهناء (2019). استراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد9.
- المري، سنيد صالح سنيد الدعية (2020). أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الازمات : الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر، رسالة دكتوراه ، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا ، الأردن.
- الحواجرة، كامل محمد يوسف (2021). أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسات العامة في دولة قطر ، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ، المجلد 7 ، العدد 2.
- الحداد، جعفر يوسف عبد الله (2016). الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية ، المجلد 27، العدد107.

القائد، خالد مصطفى (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مكتبات جامعة مصراته ، مجلة كلية الفنون والإعلام، العدد6.

الشرفات ، مسلم قاسم محمد (2017). درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في جامعة ال البيت، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة اليرموك، الأردن.

أبو حميد، حمد بن سعد (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين ، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد21.

أبو كرش، نصر ناصر مسلم (2022). درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 13، العدد38.

عاشور، علي سالم (2019). استراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الازمات داخل المؤسسات ، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 27.

البوعينين، عيسي (2020). استراتيجيات إدارة الازمات : إدارة ازمة كورونا نموذجاً. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص .

طيفور، هيفاء علي محمود (2018). إدارة الازمات بكليات جامعة حائل : المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة التربية ، العدد 178 ، المجلد 1.

سلمان، سعد عبد عابر ، (2014)، تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمة، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية – بغداد مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34.

عباد ، لؤي سليم، 2015 اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الازمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

معمر ، ماهر محمد عليان (2011)، دور مديريات التربية والتعليم في ادارة الازمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين.

الألوسي ، عبد الوهاب عبد الفتاح عبد الوهاب (2019) . متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الازمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 11، العدد 26.

أبو كريشة ، نهي مصطفى كمال (2022). الرضا الوظيفي بأداء الموظفين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية ، مجلة البحث العلمي في الأداب ، العدد 23 ، المجلد 2.

العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبد الله (2020). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد33.

المجالي، محمد كايد محمد (2012). أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العامة في الأردن ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط.

العرفان، باسم راشد سلامة (2018). تحليل أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت .

ثانيًا : المراجع الأجنبية:

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.

Alzoubi, R. H. M., & Jaaffar, A. H. (2020). Leadership styles, crisis management, and hotel performance: A conceptual perspective of the Jordanian hotel industry. *Journal of Critical Reviews*, 7(10), 556-562.

Al-Hawary, S., & Mohammad, A. (2019). Effect of Workforce Diversity on Job Performance of hotels working in Jordan. *Journal of Information*, 9(4), 119.

Vithanage, Vidyane; Arachchige, Bhadra J. H.(2017). A Study on the WorkFamily Balance and Job Performance of Academics in Sri Lanka. *IUP Journal of Management Research*, 16(2), 7-28.

Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*.

Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887-897.

John-Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 36-46.

Alzoubi, R. H., & Jaaffar, A. H. (2020). The mediating effect of crisis management on leadership styles and hotel performance in Jordan. *International Journal of Financial Research*, 11(4), 384-397.

Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48.

Pandey, P., & Pandey, M. M. (2021). Research methodology tools and techniques. Bridge Center.

Jesmani, M., Jafarpour, B., Bellout, M. C., & Foss, B. (2020). A reduced random sampling strategy for fast robust well placement optimization. *Journal of Petroleum Science and Engineering*, 184, 106414.

“The impact of crisis management strategies on the performance of employees in Saudi banks”

(a field study from the point of view of middle management employees in the branches of the National Bank in Jeddah)

Abstract:

The study aimed to identify the most important crisis management strategies in organizations, identify the functions of crisis management strategies, methods of crisis resolution, identify the relationship between modern crisis management strategies and the performance of employees in organizations, and provide a number of recommendations necessary for crisis management that could be of benefit to organizations. To reach this, the descriptive analytical approach was relied upon and the electronic questionnaire was used on a sample of National Bank employees due to the availability of data through which the appropriate sample size could be determined. Crisis management and the performance of employees within banks, as well as that there is a relationship between the use of the strategy of changing course and the performance of employees within banks, and there is a relationship between the use of the strategy of dumping the crisis on the performance of employees within banks, as well as there is a relationship between the use of the strategy to contain the crisis on the performance of employees inside banks, And there is a relationship between the use of the strategy to break up the crisis on the performance of employees within banks, and the study recommended the need to enhance the bank's interest in using modern crisis management strategies to increase the ability to face crises more effectively, and to emphasize the use of crisis management strategies by raising the degree of experience through training courses Niche.

Keywords: Crisis management strategies, Employee performance in banks.