

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## عنوان المشروع

دور إدارة الأزمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية  
دراسة تطبيقية على عينة من موظفي البنوك في جدة

أسم الطالب

أبوبكر جمال عبد الستار

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الفصل الدراسي الأول -2026

## الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى جامعة ميداووشن على دعمها وتشجيعها المستمر لإنجاز هذا البحث، وعلى توفير البيئة الأكاديمية المناسبة والموارد العلمية اللازمة لإتمام الدراسة.

كما أعرب عن تقديري:

- لجميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على إرشادهم القيم وتوجيهاتهم العلمية طوال فترة إعداد البحث.

- لجميع موظفي البنوك السعودية بمدينة جدة الذين ساهموا في جمع البيانات من خلال الاستبانات، مما ساعد على إنجاز الدراسة بدقة وموضوعية.

- العائلة والأصدقاء على دعمهم وتشجيعهم المستمر، والذي كان له أثر كبير في إنجاز هذا العمل.

أمل أن يكون هذا البحث إضافة علمية مفيدة في مجال إدارة الأزمات وأثرها على أداء الموظفين في البنوك السعودية، وأن يساهم في تطوير الأداء المؤسسي والبحث العلمي في هذا المجال.

## الإهداء

أهدي هذا البحث إلى جامعة ميداووشن تقديراً لدورها في دعم الطلاب والباحثين وتوفير البيئة العلمية المناسبة لإتمام الدراسات الأكاديمية.

وأهديه أيضاً إلى أسرتي الغالية، على دعمهم المستمر وتشجيعهم الذي كان له أثر كبير في إنجاز هذا العمل، وإلى جميع من ساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في نجاح هذا البحث.

## مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الأزمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية، من خلال تطبيق ميداني على عينة من موظفي البنوك في مدينة جدة. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كون القطاع المصرفي يعد من أهم القطاعات الاقتصادية التي تتأثر بشكل مباشر بالأزمات المالية والتنظيمية والتقنية، مما يتطلب وجود أنظمة فعالة لإدارة الأزمات لضمان استمرارية العمل وتحقيق الكفاءة

الوظيفية. وتُعرف إدارة الأزمات بأنها مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي تهدف إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة والاستعداد لها والتعامل معها بكفاءة، بما يحد من آثارها السلبية ويحافظ على استقرار المؤسسة. كما أن الإدارة الفعالة للأزمات تساهم في تقليل المخاطر وتعزيز الاستقرار المالي وتحسين قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة من موظفي البنوك في جدة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وركزت الدراسة على أبعاد إدارة الأزمات مثل الاستعداد للأزمات، والاستجابة الفعالة لها، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوفير التدريب اللازم للموظفين. كما تناولت الدراسة مفهوم الأداء الوظيفي الذي يشمل مستوى الإنتاجية، جودة العمل، سرعة الإنجاز، والقدرة على التكيف مع التغيرات والضغوط.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة الأزمات وتحسين أداء الموظفين، حيث تساهم الإدارة الفعالة للأزمات في تعزيز ثقة الموظفين، وتحسين مهاراتهم، وزيادة قدرتهم على التعامل مع الظروف الطارئة. كما تساعد في تقليل الضغوط النفسية وتحسين بيئة العمل، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات إدارة الأزمات في البنوك، وتوفير برامج تدريبية للموظفين، وتعزيز الوعي التنظيمي بأهمية الاستعداد للأزمات، بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وضمان استمرارية العمل بكفاءة عالية في ظل الظروف المتغيرة .

#### الكلمات المفتاحية

- إدارة الأزمات
- أداء الموظفين
- البنوك السعودية
- الأداء الوظيفي
- القطاع المصرفي
- الاستجابة للأزمات
- الاستعداد للأزمات
- الكفاءة الوظيفية

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 3  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 8  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 9  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 10 | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 12 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 12 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 13 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 14 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 14 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 15 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 16 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 18 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 19 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 21 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 22 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 25 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 26 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 27 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 28 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 30 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 32 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 34 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 35 | 3.1. المقدمة.....                                     |
| 36 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| 37 | 3.3. تصميم البحث.....                                 |
| 39 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| 40 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                          |
| 42 | 3.6. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 43 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 45 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 46 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 47 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 48 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 50 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 51 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 52 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 54 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 55 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 56 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 57 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 59 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 59 | قائمة المراجع                                                |
| 61 | الملاحق                                                      |

### جدول الأشكال

| الشكل         | الصفحة |
|---------------|--------|
| نموذج الدراسة | 51     |

### جدول الجداول

| الجدول                             | رقم الصفحة |
|------------------------------------|------------|
| نسبة تكرار الأسئلة الشخصية (الجنس) | 37         |
| الفئة العمرية                      | 52         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

### الفقرة الأولى – أهمية الأداء المؤسسي وأثر الأزمات:

تشهد المؤسسات والبنوك في العصر الحديث تطوراً ملحوظاً في عمليات الأداء المؤسسي، ويظهر ذلك بشكل خاص أثناء الأزمات، حيث يساهم الأداء المؤسسي القوي في تجنب انهيار المنظمات وجعلها صامدة أمام التحديات. وقد شهد القرن العشرون العديد من الأزمات التي أثرت على المؤسسات البنكية سواء داخل المملكة العربية السعودية أو على المستوى العالمي، وكان لها أثر كبير على استقرار القطاع المالي.

### الفقرة الثانية – الأزمة المالية العالمية وأثرها:

بعد اندلاع أكبر أزمة مالية في القرن العشرين، والتي أدت إلى إفلاس أكثر من مائة بنك والعديد من شركات التأمين وبيوت التمويل في الولايات المتحدة الأمريكية، أصبح هناك اهتمام كبير بتقييم أداء البنوك وإعادة هيكلة أنظمتها المالية. وقد أبرزت هذه الأزمة ضرورة وجود استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر للحفاظ على استمرارية عمل البنوك والمؤسسات المالية (باشيخ، 2014م).

### الفقرة الثالثة – العولمة المالية والأزمات المتلاحقة:

يشير البرماوي (2023) إلى أن الفكر الرأسمالي يعتمد على التطور والتجديد للحفاظ على استمراريته، وكان من أهم مظاهر هذا التطور نشأة مفهوم العولمة، وبالأخص العولمة المالية، التي بدأت في بداية ثمانينيات القرن الماضي. وعلى الرغم من مزاياها، رافق العولمة المالية العديد من الأزمات، مثل أزمة المكسيك 1995، وأزمة دول شرق آسيا 1997، والأزمة المالية العالمية 2008، بالإضافة إلى أزمات أخرى اجتاحت الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء.

### الفقرة الرابعة – إدارة الأزمات وأثرها على الأداء:

تنضج أهمية إدارة الأزمات في قدرة المؤسسات على استشراف المخاطر والتخطيط المسبق، مما يتيح

للبنوك اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة في الأوقات الحرجة. وتساهم استراتيجيات إدارة الأزمات الفعالة في تحسين دعم الموظفين وتمكينهم من التعامل مع التحديات بكفاءة، وتعزز الثقة والتعاون بين فرق العمل، مما يساهم في رفع الأداء العام للمؤسسة وزيادة قدرتها على الابتكار والتكيف مع الظروف المتغيرة

#### **الفقرة الخامسة – هدف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة الأزمات في تعزيز أداء الموظفين داخل البنوك السعودية، من خلال استعراض الأساليب والتقنيات المستخدمة، وتحليل التحديات والفرص التي قد تواجه المؤسسات البنكية. ويسعى البحث إلى تقديم رؤى واضحة تساعد في فهم كيفية تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين القدرة التنافسية للبنوك في مواجهة الأزمات المالية.

## **1.2. مشكلة الدراسة**

### الفقرة الأولى – التحديات والأزمات في البنوك الحديثة:

على الرغم من التقدم الكبير في مجال تطوير البنوك والتكنولوجيا الحديثة، التي ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين أداء البنوك والمصارف في كافة أنحاء العالم، يظل هناك تحديات وأزمات تواجه هذه البنوك. يتساءل البحث حول كيفية استخدام إدارة الأزمات في تحسين أداء المصارف في البنوك السعودية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة.

### الفقرة الثانية – دور إدارة الأزمات في تعزيز الأداء:

تهدف إدارة الأزمات إلى تأهيل وتوظيف الموظفين وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة للحد من الأسباب المحتملة للأزمات. فالتعامل مع الأزمات بشكل علمي يساعد على إيجاد حلول فعالة ويضمن نجاح الوحدات الإدارية في تجاوز المشكلات غير المتوقعة. كما أن تبني الاتجاهات الحديثة في إدارة الأزمات يعزز الصورة الإيجابية للمنظمة ويقوي الدور المؤسسي لها (البوعينين، 2020).

### الفقرة الثالثة – أهمية الموظفين المؤهلين:

مع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا المالية (الفتك) في السنوات الأخيرة، أصبح أداء الموظفين في البنوك السعودية أكثر أهمية من أي وقت مضى. فالكوادر المؤهلة تلعب دوراً حيوياً في ضمان استمرارية العمليات المصرفية وتحسين تجربة العملاء، وذلك بما يتوافق مع توجه الحكومة السعودية نحو تعزيز الكفاءات المحلية وتقديم خدمات ذات جودة عالية، مدعومة برؤية المملكة 2030 التي تركز على توظيف الوظائف والاعتماد على الكوادر الوطنية.

### الفقرة الرابعة – تحسين الأداء الوظيفي واستدامة القطاع المالي:

أصبح الاهتمام بتطوير أداء الموظفين جزءاً من استراتيجيات البنوك السعودية لمواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والأزمات المحتملة. إذ يضمن تحسين الأداء الوظيفي قدرة البنوك على المنافسة محلياً، ويعزز استدامة القطاع المالي في المملكة. وفي ظل تأثير الأزمات على كفاءة الموظفين، يبرز دور إدارة الأزمات في تقديم استراتيجيات وحلول للتخفيف من هذه التأثيرات السلبية وتحسين الأداء الوظيفي بشكل فعال.

### الفقرة الخامسة – مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يلعب الدور المحوري لإدارة الأزمات في البنوك السعودية دوراً أساسياً في تقليل المخاطر المحتملة، وإيجاد حلول جذرية للتحديات والإشكاليات التي قد تنشأ نتيجة تلك الأزمات، مما يضمن استقرار البنوك واستمرارية العمل بكفاءة حتى في أوقات الأزمات. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

ما هي تصورات الموظفين لمواجهة الأزمات التي قد تحصل في القطاع المصرفي في البنوك السعودية؟

ما هي تصورات الموظفين لمستوى أداء إدارة البنوك في القطاع المصرفي في البنوك السعودية؟

## 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

### قلة الدراسات المحلية المتخصصة:

رغم أهمية إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسات النظرية التي تناولت دور إدارة الأزمات في البنوك السعودية بشكل مباشر ما زالت محدودة، وغالبية الأبحاث تركز على تجارب دولية تختلف ظروفها الاقتصادية والثقافية عن المملكة

### نقص التكامل بين إدارة الأزمات وأداء الموظفين:

الأدبيات النظرية الموجودة غالباً تركز إما على إدارة الأزمات أو على أداء الموظفين بشكل منفصل، دون وجود نموذج شامل يربط بين استراتيجيات إدارة الأزمات وتأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات البنكية.

### قلة التركيز على التكنولوجيا المالية (FinTech):

مع التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا المالية، هناك فجوة نظرية في فهم كيفية تأثير إدارة الأزمات على أداء الموظفين في بيئة عمل تعتمد على حلول مالية رقمية، وما إذا كانت الاستراتيجيات التقليدية كافية للتعامل مع التحديات الحديثة.

### نقص الدراسات حول العولمة المالية والأزمات العابرة للحدود:

مع تعقيد النظام المالي العالمي وارتباط البنوك السعودية بالأسواق الدولية، هناك فجوة في الدراسات النظرية التي تدرس أثر الأزمات المالية العالمية على الأداء المؤسسي للموظفين في البنوك المحلية.

### غياب نماذج تقييم شاملة:

الأبحاث الحالية لا توفر نماذج نظرية متكاملة لتقييم فعالية إدارة الأزمات في تحسين الأداء الوظيفي، ولا تحدد بشكل واضح المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس هذا التأثير داخل البنوك.

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

### 1. قلة الدراسات التطبيقية في البنوك السعودية:

مع أن إدارة الأزمات تعتبر أداة مهمة لتعزيز الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسات التطبيقية التي ركزت على البنوك السعودية محدودة، ولا توفر بيانات كافية حول كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات فعلياً داخل هذه البنوك.

### 2. غياب التقييم العملي لتأثير إدارة الأزمات على الموظفين:

القليل من الدراسات استعرضت تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء الوظيفي للموظفين بشكل عملي، مما يجعل من الصعب معرفة مدى فعالية هذه الإجراءات في تحسين مستوى الكفاءة والتعامل مع التحديات اليومية.

### 3. قلة التركيز على التدريب والتطوير في ظل الأزمات:

هناك فجوة في البحوث التطبيقية التي تدرس كيف يمكن لتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم أن يساهم في زيادة قدرتهم على مواجهة الأزمات، خاصة في بيئة مصرفية متطورة تعتمد على التكنولوجيا المالية.

### 4. نقص دراسة التفاعل بين إدارة الأزمات والتكنولوجيا المالية:(FinTech)

لا توجد دراسات تطبيقية كافية توضح كيف يمكن لاستراتيجيات إدارة الأزمات أن تتكيف مع بيئة عمل تعتمد على التكنولوجيا المالية، وما تأثير ذلك على الأداء الفعلي للموظفين في البنوك السعودية.

### 5. غياب مؤشرات واضحة لقياس نجاح إدارة الأزمات:

لا توجد أداة قياس أو مؤشرات عملية محددة داخل البنوك السعودية تمكن من تقييم مدى نجاح إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي، ما يترك فجوة بين النظرية والتطبيق العملي.

### السؤال الرئيسي للدراسة:

بناءً على الفجوات السابقة، يمكن صياغة السؤال الرئيسي على النحو التالي:

كيف تساهم إدارة الأزمات في تعزيز أداء الموظفين في البنوك السعودية، وما الأساليب والتقنيات التي يمكن تبنيها لمواجهة التحديات والأزمات؟

## 1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي

للموظفين داخل البنوك السعودية

فهي تسلط الضوء على كيفية تمكين الموظفين من مواجهة التحديات والأزمات المالية والتكنولوجية بفعالية

مما يضمن استمرارية العمليات المصرفية وتحسين تجربة العملاء

كما تساهم الدراسة في تطوير فهم استراتيجيات إدارة الأزمات وأدواتها العملية

وتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين في بيئة مصرفية متطورة تعتمد على التكنولوجيا المالية.(FinTech)

علاوة على ذلك

توفر الدراسة رؤى عملية لصانعي القرار في البنوك السعودية لتصميم برامج تدريبية وتنموية تلائم تحديات العصر الحالي، وتساعد في توطين المهارات وفق رؤية المملكة 2030

كما تساهم في تعزيز قدرة البنوك على المنافسة واستدامة القطاع المالي، وتقليل المخاطر المحتملة التي قد تنشأ نتيجة الأزمات المالية أو العملياتية

## وبشكل عام

فإن أهمية الدراسة تكمن في تقديم قاعدة علمية تطبيقية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات البنكية لتطوير أداء موظفيها وتحسين كفاءة عملها، بما يحقق استقرار واستدامة القطاع المالي في المملكة

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل أهمية الدراسة على المستوى النظري في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين إدارة الأزمات وأداء الموظفين في البنوك  
فهي تساهم في تطوير المفاهيم والنماذج النظرية المرتبطة بإدارة الأزمات وتأثيرها على الأداء الوظيفي، خصوصاً في بيئة مصرفية تعتمد على التكنولوجيا المالية (FinTech)

كما تساعد الدراسة في سد الفجوات النظرية المتعلقة بضعف التكامل بين إدارة الأزمات وأداء الموظفين وتقديم إطار مفاهيمي واضح يربط بين استراتيجيات إدارة الأزمات وتحسين كفاءة العاملين  
كذلك، تتيح نتائج الدراسة للباحثين إمكانية تطوير نماذج تقييم مستقبلية لقياس فعالية إدارة الأزمات وتأثيرها على الأداء المؤسسي  
مما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة المالية والمصرفية

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكتسب الدراسة أهميتها على المستوى التطبيقي من خلال تقديم توصيات وحلول عملية للبنوك السعودية لتعزيز أداء موظفيها في مواجهة الأزمات المالية والتكنولوجية. فهي تساعد صانعي القرار والمديرين التنفيذيين في تصميم استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات، بما يضمن استمرارية العمليات المصرفية وتقليل المخاطر المحتملة.

كما تساهم الدراسة في تحسين برامج التدريب والتطوير المهني للموظفين، وتمكينهم من التعامل مع التحديات بشكل أكثر كفاءة، ما يعزز من قدرتهم على الابتكار وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. علاوة على ذلك، تدعم الدراسة أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال التركيز على توطيد الكوادر الوطنية وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع التوجهات الحديثة في القطاع المالي، مما يساهم في استدامة البنوك وزيادة قدرتها التنافسية محلياً وإقليمياً.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والفجوات النظرية والتطبيقية

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما هي تصورات الموظفين لمواجهة الأزمات التي قد تحصل في القطاع المصرفي في البنوك السعودية؟
2. ما هي تصورات الموظفين لمستوى أداء إدارة البنوك في التعامل مع الأزمات في القطاع المصرفي في البنوك السعودية؟
3. ما الأساليب والتقنيات التي تستخدمها إدارة الأزمات لتعزيز أداء الموظفين في البنوك السعودية؟
4. كيف تؤثر إدارة الأزمات على كفاءة الموظفين وأدائهم الوظيفي في البنوك السعودية؟

5. ما التحديات والفرص التي تواجه البنوك السعودية عند تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات لتعزيز الأداء المؤسسي؟

### 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة الأزمات في تعزيز أداء الموظفين داخل البنوك السعودية

وتحقيق فهم معمق لكيفية تطبيق الاستراتيجيات الفعالة في مواجهة التحديات المالية والتكنولوجية. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية

#### مع توضيح كل هدف:

1. تحليل تصورات الموظفين حول مواجهة الأزمات في القطاع المصرفي السعودي:  
تهدف الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر الموظفين وتجاربهم الشخصية في التعامل مع الأزمات وفهم مدى استعدادهم وقدرتهم على مواجهة المشكلات المفاجئة. هذا التحليل يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجيات إدارة الأزمات من منظور الموظفين، مما يساهم في تحسين خطط الاستجابة المستقبلية.
2. تقييم أداء إدارة البنوك في التعامل مع الأزمات وتأثيرها على الموظفين:  
يسعى البحث إلى دراسة مدى فعالية السياسات والإجراءات التي تتبعها إدارة البنوك أثناء الأزمات وكيف تؤثر هذه السياسات على معنويات الموظفين ومستوى أدائهم. من خلال هذا التقييم، يمكن تحديد الفجوات في إدارة الأزمات ووضع توصيات لتعزيز قدرة الإدارة على دعم موظفيها.
3. تحديد الأساليب والتقنيات المستخدمة في إدارة الأزمات لتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين:  
تهدف الدراسة إلى التعرف على الأساليب العملية والتقنيات الحديثة التي تعتمد عليها البنوك

السعودية في إدارة الأزمات، مثل التدريب المستمر، استخدام التكنولوجيا المالية، وتطوير خطط استجابة سريعة. هذا الهدف يساهم في توفير إطار عملي يمكن تكراره أو تحسينه لضمان كفاءة الموظفين أثناء الأزمات.

4. استكشاف تأثير إدارة الأزمات على كفاءة الموظفين وأدائهم الوظيفي في البنوك السعودية: يسعى البحث إلى قياس مدى تأثير الاستراتيجيات والإجراءات المتبعة في إدارة الأزمات على قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. هذا الهدف يساعد على فهم العلاقة المباشرة بين إدارة الأزمات والأداء الوظيفي في بيئة العمل المصرفية.
5. تسليط الضوء على التحديات والفرص التي تواجه البنوك عند تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات: تهدف الدراسة إلى التعرف على العقبات التي قد تواجه البنوك أثناء تطبيق سياسات إدارة الأزمات، مثل مقاومة التغيير أو نقص الموارد وكذلك الفرص التي يمكن استغلالها لتعزيز الأداء المؤسسي. هذا الهدف يساهم في تقديم حلول عملية لدعم استمرارية الأعمال وتحسين استجابة البنوك للأزمات المستقبلية.
6. تقديم توصيات عملية للبنوك السعودية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع الأزمات بفعالية:

يسعى البحث إلى صياغة مجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق، سواء على مستوى الإدارة أو الموظفين، لتعزيز كفاءة العمل المصرفي في أوقات الأزمات. ويهدف هذا الهدف إلى توفير قاعدة علمية وعملية يمكن للبنوك الاعتماد عليها لتطوير استراتيجيات إدارة الأزمات وتحقيق استدامة القطاع المالي في المملكة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها

تم صياغة الفرضيات التالية للتحقق من العلاقة بين إدارة الأزمات وأداء الموظفين في البنوك السعودية:

### 1. الفرضية الأولى:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الأزمات في البنوك السعودية وتحسين أداء الموظفين الوظيفي.

تفسير: يشير هذا الافتراض إلى أن الاستراتيجيات والإجراءات الفعالة لإدارة الأزمات تساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة أعلى وتقلل من التأثيرات السلبية للأزمات على بيئة العمل.

### 2. الفرضية الثانية:

توظيف الأساليب والتقنيات الحديثة في إدارة الأزمات يساهم في تعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات المالية والتكنولوجية.

تفسير: تهدف هذه الفرضية إلى اختبار مدى فعالية استخدام التكنولوجيا المالية والتدريب المستمر وأدوات الدعم الإداري في رفع مستوى أداء الموظفين خلال الأزمات.

### 3. الفرضية الثالثة:

يوجد تأثير إيجابي لإدارة الأزمات على ثقة الموظفين ومعنوياتهم داخل البنوك السعودية.

تفسير: تشير هذه الفرضية إلى أن الدعم المستمر والإجراءات المنظمة خلال الأزمات يعزز من رضا الموظفين ويزيد التزامهم تجاه المؤسسة.

### 4. الفرضية الرابعة:

تواجه البنوك السعودية تحديات محددة عند تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، إلا أن استغلال

الفرص المتاحة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.  
تفسير: تهدف هذه الفرضية إلى التعرف على العلاقة بين التحديات والفرص في إدارة الأزمات وكيف يمكن أن تتحول هذه التحديات إلى فرص لتعزيز الأداء.

## 1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج هذه الدراسة على توضيح العلاقة بين إدارة الأزمات وأداء الموظفين في البنوك السعودية، بحيث يتم عرض العناصر الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين أثناء الأزمات المالية والتكنولوجية.

ويتكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

### 1. المتغير المستقل:

- إدارة الأزمات في البنوك السعودية، ويشمل:
  - الاستراتيجيات والخطط المعتمدة لمواجهة الأزمات.
  - الأساليب والتقنيات الحديثة المستخدمة، مثل التدريب، التكنولوجيا المالية، وخطط الدعم الإداري.

### 2. المتغير التابع:

- أداء الموظفين في البنوك السعودية، ويشمل:
  - كفاءة الموظف في أداء مهامه.
  - مستوى الالتزام والانضباط الوظيفي.

القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات.

الرضا الوظيفي والمعنويات أثناء الأزمات.

3. متغيرات وسيطة/تأثيرية (إن وجدت):

التحديات التي تواجه البنوك أثناء تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات.

الفرص المتاحة لتعزيز الأداء المؤسسي.

يعكس نموذج الدراسة العلاقة الافتراضية بين إدارة الأزمات وأداء الموظفين، ويهدف إلى اختبار هذه العلاقة عبر تحليل تصورات الموظفين ومستوى فعالية الإدارة أثناء الأزمات. كما يوضح كيف يمكن لفعالية إدارة الأزمات أن تؤثر بشكل مباشر على الكفاءة، الإنتاجية، والمعنويات الوظيفية، مما يدعم استدامة القطاع المالي ويعزز القدرة التنافسية للبنوك السعودية.

ملاحظة: يمكن تمثيل هذا النموذج في رسم تخطيطي (مخطط بياني) يوضح:

- السهم من المتغير المستقل (إدارة الأزمات) إلى المتغير التابع (أداء الموظفين)،
- مع الإشارة إلى المتغيرات الوسيطة (التحديات والفرص) التي قد تؤثر على العلاقة.

## 1.8. الدراسة الميدانية

### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة الأزمات في البنوك السعودية بمدينة جدة.
2. قياس أداء الموظفين في البنوك من حيث الكفاءة والإنتاجية أثناء الظروف العادية والأزمات.
3. دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
4. التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الأزمات في الواقع العملي.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

- مجتمع الدراسة: جميع موظفي البنوك السعودية في مدينة جدة، بمختلف المستويات الوظيفية (الإدارة العليا، الوسطى، والوظائف التنفيذية).
- عينة الدراسة: تم اختيار 120 موظفاً بطريقة العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية.

### ثالثاً: أداة الدراسة الميدانية

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واشتملت على قسمين:

1. البيانات الشخصية: العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.
2. أسئلة قياس متغيرات الدراسة:

- مستوى إدارة الأزمات في البنك.
  - أداء الموظفين أثناء الأزمات.
  - التدريب المصرفي والتحضير للأزمات.
  - التواصل والقيادة أثناء الأزمات.
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة) لتقييم استجابات المشاركين.

#### رابعاً: طرق جمع البيانات

1. التوزيع المباشر للاستبانة: تم توزيع الاستبانة على الموظفين في فروع مختلفة للبنوك بجدة.
2. جمع الاستجابات إلكترونياً: بعض الموظفين تم التواصل معهم عبر البريد الإلكتروني للحصول على إجاباتهم.
3. ضمان سرية البيانات: تم التأكيد للموظفين على أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث فقط وستظل سرية.

#### خامساً: طرق تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، مثل:

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- النسب المئوية لتوزيع الاستجابات.
- اختبار الارتباط لتحليل العلاقة بين إدارة الأزمات وأداء الموظفين.
- استخدام برنامج SPSS لاستخراج النتائج بطريقة دقيقة وموضوعية.

### 1.9. مخطط المشروع

## المرحلة الأولى: التحضير

- تحديد موضوع الدراسة: دور إدارة الأزمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية – دراسة تطبيقية على موظفي البنوك في جدة.
- مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات المماثلة.
- تحديد مشكلة البحث وأهميتها وأهداف الدراسة.
- صياغة فرضيات وأسئلة الدراسة.

## المرحلة الثانية: التصميم والمنهجية

- اختيار منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- تصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة).
- تحديد طرق جمع البيانات وتحليلها.

## المرحلة الثالثة: جمع البيانات

- توزيع الاستبانة على موظفي البنوك في جدة.
- جمع الاستجابات إلكترونياً وحضورياً.
- التأكد من اكتمال البيانات وصحتها.

## المرحلة الرابعة: تحليل البيانات

- إدخال البيانات في برنامج SPSS.

- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية.
- اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (ارتباط، انحدار).
- إعداد الجداول والأشكال التوضيحية للنتائج.

#### المرحلة الخامسة: عرض النتائج والمناقشة

- تقديم النتائج وفقاً لأهداف الدراسة.
- تحليل النتائج ومناقشتها مقارنة بالدراسات السابقة.
- تحديد أهم الاستنتاجات والتوصيات العملية.

#### المرحلة السادسة: الخاتمة والتوصيات

- صياغة الاستنتاجات النهائية للدراسة.
- تقديم توصيات عملية للبنوك السعودية لتعزيز إدارة الأزمات وتحسين أداء الموظفين.
- اقتراح مجالات للدراسات المستقبلية.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يهدف الفصل الثاني من هذه الدراسة إلى تقديم الإطار النظري لمفهوم إدارة الأزمات وأثرها على أداء الموظفين في البنوك السعودية

ويستعرض هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية والنماذج النظرية المرتبطة بإدارة الأزمات

بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات وكفاءة الموظفين في القطاع المصرفي.

يبدأ هذا الفصل بتعريف إدارة الأزمات وأنواعها وأهدافها

مع التركيز على الأساليب والتقنيات المستخدمة في مواجهة الأزمات المالية والتكنولوجية، خصوصاً في بيئة عمل البنوك. كما يتناول الفصل العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين أثناء الأزمات، بما في ذلك التدريب والتطوير

الدعم الإداري، استخدام التكنولوجيا المالية، وتأثير الثقافة التنظيمية على استجابة الموظفين للأزمات

ويهدف هذا الفصل أيضاً إلى توضيح الفجوات النظرية الموجودة في الأدبيات السابقة

والتي دفعت إلى إجراء هذه الدراسة، بالإضافة إلى تقديم نماذج مفاهيمية تساعد على فهم العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء الوظيفي للموظفين ومن خلال ذلك، يسعى الفصل إلى بناء قاعدة معرفية قوية تُمكن الباحث من ربط النظرية بالتطبيق العملي في الفصل الميداني لاحقاً.

## 2.2. المتغير المستقل

### 2.1. المتغير المستقل

#### المتغير المستقل

في هذه الدراسة إدارة الأزمات، ويشير إلى الإجراءات والاستراتيجيات التي تتبعها البنوك السعودية للتعامل مع التحديات والمواقف الطارئة التي قد تؤثر على الأداء المؤسسي والوظيفي للموظفين ويُعد هذا المتغير محورياً في فهم كيفية تأثير التخطيط والتنظيم والقدرة على الاستجابة للأزمات على كفاءة الموظفين وفعالية العمل المصرفي.

#### عناصر المتغير المستقل:

1. استراتيجيات إدارة الأزمات: تشمل الخطط والسياسات التي تعتمد عليها البنوك لمواجهة الأزمات المالية والتكنولوجية، مثل وضع خطط الطوارئ، وتحديد المسؤوليات.
2. وتخصيص الموارد اللازمة لضمان استمرار العمليات المصرفية.

### 3. التدريب والتطوير:

يشتمل على برامج تأهيل الموظفين لمواجهة الأزمات، وزيادة قدرتهم على التعامل مع المشكلات المفاجئة، بما يرفع مستوى كفاءتهم ويسهم في تحسين الأداء الوظيفي أثناء الظروف الحرجة

### 4. استخدام التكنولوجيا المالية: (FinTech)

يشمل الاعتماد على الحلول التقنية لإدارة العمليات المصرفية بفعالية أثناء الأزمات، مثل أنظمة المراقبة، وأدوات التواصل السريع، وبرامج إدارة المخاطر.

### 5. الدعم الإداري والثقافة التنظيمية:

يشمل قدرة الإدارة على توجيه الفرق، توفير الموارد اللازمة، تعزيز التعاون بين الموظفين، وتشجيع بيئة عمل تدعم الابتكار والتكيف مع التغيرات المفاجئة.

ويعكس هذا المتغير كيف يمكن لإدارة الأزمات أن تكون أداة فعالة لتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين، والحد من الآثار السلبية للأزمات، وتحقيق استقرار واستدامة القطاع المالي في المملكة. ويشكل هذا المتغير المستقل الأساس الذي تعتمد عليه الفرضيات ونموذج الدراسة في تحليل العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء الوظيفي للموظفين.

## 2.2. المتغير التابع

يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة أداء الموظفين في البنوك السعودية، ويشير إلى مدى كفاءة وفاعلية الموظفين في أداء مهامهم الوظيفية أثناء الأزمات

وكيفية تأثير إدارة الأزمات على قدراتهم على التعامل مع التحديات المالية والتكنولوجية بشكل فعال

ويعد هذا المتغير محورياً لتقييم أثر الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في إدارة الأزمات على الأداء المؤسسي.

### عناصر المتغير التابع:

#### 1. الكفاءة الوظيفية:

تشير إلى قدرة الموظف على تنفيذ المهام المطلوبة بدقة وفي الوقت المناسب، مع المحافظة على جودة العمل أثناء الأزمات والتحديات المفاجئة.

#### 2. الالتزام والانضباط الوظيفي:

يعكس مدى التزام الموظفين بالقوانين والإجراءات الداخلية للبنك، واستمرارهم في أداء واجباتهم بشكل منتظم حتى في الظروف الحرجة.

#### 3. القدرة على الابتكار والتكيف:

تشمل قدرة الموظفين على تقديم حلول جديدة للتحديات التي تنشأ أثناء الأزمات، والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل المصرفية.

#### 4. الرضا الوظيفي والمعنويات:

يرتبط مستوى رضا الموظفين ومعنوياتهم بكيفية تعامل الإدارة مع الأزمات، حيث يؤدي الدعم الفعال وتوفير الموارد المناسبة إلى رفع الروح المعنوية وتحسين أداء الفريق ككل.

ويعكس هذا المتغير كيف يمكن لإدارة الأزمات أن تؤثر بشكل مباشر على تحسين أداء الموظفين، وزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم، بما يساهم في تحقيق استدامة العمل البنكي وتحسين القدرة التنافسية للبنوك السعودية.

### 2.3. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتمحور هذه الدراسة حول العلاقة بين إدارة الأزمات كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع، حيث تهدف إلى توضيح كيفية تأثير الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة في إدارة الأزمات على كفاءة الموظفين وأدائهم الوظيفي في البنوك السعودية.

تشير الأدبيات النظرية إلى أن إدارة الأزمات تعد أداة فعالة لتعزيز الأداء المؤسسي، إذ يمكن للخطط والإجراءات المنظمة، مثل التدريب المستمر، استخدام التكنولوجيا المالية، والدعم الإداري، أن تقلل من الآثار السلبية للأزمات على بيئة العمل. وعليه، فإن فعالية إدارة الأزمات تؤدي إلى:

1. تحسين كفاءة الموظفين:

حيث تساعد الإجراءات المنظمة على تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة ودقة حتى في أوقات الضغط والأزمات.

2. رفع مستوى الالتزام والانضباط الوظيفي:

إذ يعزز الدعم الإداري والتخطيط المسبق من التزام الموظفين بالقوانين والسياسات الداخلية، مما يحافظ على استقرار العمليات المصرفية.

3. زيادة القدرة على الابتكار والتكيف:

تساعد إدارة الأزمات الموظفين على تطوير حلول مبتكرة للتحديات المفاجئة والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل المصرفية.

4. تعزيز الرضا الوظيفي والمعنويات:

حيث يساهم توفير الموارد المناسبة والدعم المستمر خلال الأزمات في رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء ممكن.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن إدارة الأزمات ليست مجرد أداة رد فعل للأزمات، بل هي استراتيجية متكاملة تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للموظفين. وتوضح العلاقة بين المتغيرين أن نجاح استراتيجيات إدارة الأزمات يعزز من كفاءة الموظفين، ويرفع مستوى إنتاجيتهم، ويسهم في استدامة العمل البنكي وتحقيق الأهداف المؤسسية للبنوك السعودية.

## 2.4. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تناول الإطار النظري للدراسة بشكل شامل، حيث ركز على مفهوم إدارة الأزمات ودورها الحيوي في تحسين الأداء المؤسسي للموظفين في البنوك السعودية

فقد تم توضيح أن إدارة الأزمات ليست مجرد استجابة لحالات الطوارئ، بل هي استراتيجية متكاملة تشمل التخطيط المسبق، وضع السياسات والإجراءات المناسبة، وتأهيل الموظفين لمواجهة التحديات المحتملة

كما تم التركيز على أداء الموظفين كمتغير تابع، مع إبراز أهم عناصره مثل الكفاءة الوظيفية، الالتزام والانضباط، القدرة على الابتكار والتكيف، ودرجة الرضا الوظيفي والمعنويات وأظهر التحليل النظري أن إدارة الأزمات الفعالة تسهم بشكل مباشر في تعزيز هذه العناصر، مما يرفع مستوى الأداء الوظيفي ويضمن استمرار العمليات المصرفية بكفاءة حتى في أصعب الظروف

وبالإضافة إلى ذلك، أبرز الفصل العلاقة المتبادلة بين إدارة الأزمات وأداء الموظفين حيث أوضحت الدراسات النظرية أن الاستراتيجيات المدروسة لإدارة الأزمات تؤثر بشكل إيجابي على قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات المفاجئة وتحسين مستوى الإنتاجية، وتقليل الأخطاء والمخاطر التي قد تواجه المؤسسة. كما أن الدعم الإداري، التدريب المستمر واستخدام التكنولوجيا المالية (FinTech) تعمل جميعها على تعزيز جاهزية الموظفين وتمكينهم من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة أثناء الأزمات

علاوة على ذلك، سلط الفصل الضوء على الفجوات النظرية الموجودة في الدراسات السابقة والتي لم تتناول بشكل كافٍ العلاقة العملية بين إدارة الأزمات والأداء الوظيفي في البنوك السعودية

هذه الفجوات تبرر الحاجة إلى إجراء الدراسات التطبيقية والميدانية، من أجل قياس تأثير إدارة الأزمات بشكل دقيق وتقديم توصيات عملية يمكن للبنوك الاستفادة منها.

### في الختام:

يمكن الاستنتاج أن فهم العلاقة بين إدارة الأزمات وأداء الموظفين ليس مجرد موضوع نظري بل يمثل أداة استراتيجية مهمة لتطوير القطاع المصرفي، وتعزيز استدامة البنوك، وزيادة قدرتها التنافسية محلياً وإقليمياً. كما أن النتائج النظرية التي تم استعراضها توفر قاعدة قوية للبحث الميداني القادم، مما يمهد الطريق لتطبيق الأساليب العملية لرفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف البنوك السعودية بكفاءة.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

تعد منهجية الدراسة جزءاً أساسياً من أي بحث علمي، حيث توضح الطريقة التي سيتم بها جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج الدقيقة. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الأزمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية، مع التركيز على عينة من موظفي البنوك في مدينة جدة.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بوصف ظاهرة إدارة الأزمات وتحليل تأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين. كما يتيح هذا المنهج جمع البيانات من الواقع العملي للموظفين، وتحليلها إحصائياً لاستخلاص استنتاجات دقيقة وقابلة للتطبيق.

تشمل منهجية الدراسة عدة عناصر رئيسية، منها: تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة)، وأساليب جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وتحليل الارتباط. كما يتم التأكيد على موثوقية البيانات وصحتها من خلال اعتماد طرق جمع متنوعة، وضمان سرية الإجابات للمشاركين.

وتسعى الدراسة من خلال منهجيتها إلى تقديم صورة واضحة عن العلاقة بين إدارة الأزمات وأداء الموظفين، وتحديد أهم المعوقات التي قد تؤثر على تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء الوظيفي في البنوك السعودية.

## 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### أولاً: المتغير المستقل

#### إدارة الأزمات:

الإدارة المنظمة للظروف الطارئة داخل البنوك، والتي تهدف إلى الحد من الأضرار وتحسين استمرارية العمل، ويتم قياسها في هذه الدراسة من خلال:

1. وجود خطط واضحة لإدارة الأزمات في البنك.
  2. مستوى التدريب والتأهيل المقدم للموظفين لمواجهة الأزمات.
  3. فعالية التواصل الداخلي أثناء الظروف الطارئة.
  4. جودة القيادة واتخاذ القرارات أثناء الأزمات.
- مقياس الإجراء: يعتمد الاستبانة المكونة من مجموعة أسئلة بصيغة ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة) لتقييم آراء الموظفين حول مستوى تطبيق إدارة الأزمات في البنك.

### ثانياً: المتغير التابع

#### أداء الموظفين:

يشير إلى مدى كفاءة الموظفين في تنفيذ مهامهم اليومية وتحقيق أهداف العمل، خاصة أثناء الظروف الطارئة والأزمات، ويتم قياسه في هذه الدراسة من خلال:

1. القدرة على تنفيذ المهام بكفاءة ودقة.
  2. الالتزام بالمواعيد ومعايير الجودة.
  3. المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة.
  4. مستوى التعاون والتنسيق مع الزملاء والإدارة أثناء الأزمات.
- مقياس الإجراء: يعتمد الاستبانة نفسها مع مجموعة أسئلة تقيس أداء الموظفين على مقياس ليكرت الخماسي، كما يتم تحليل البيانات إحصائياً لتحديد مستوى الأداء وارتباطه بمتغير إدارة الأزمات.

| النسبة التراكمية | النسبة المئوية | التكرار |          |
|------------------|----------------|---------|----------|
| 76.2             | 76.2           | 32      | ذكر      |
| 100              | 23.8           | 10      | انثى     |
|                  | 100            | 42      | الاجمالي |

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

#### أولاً: نوع البحث

تعتمد هذه الدراسة على البحث الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Study)، حيث يهدف إلى وصف واقع إدارة الأزمات في البنوك السعودية بمدينة جدة، وتحليل تأثيرها على أداء الموظفين.

#### ثانياً: منهج البحث

يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يسمح:

1. بدراسة الظواهر كما هي في الواقع.
2. تحليل العلاقة بين متغيرات البحث (إدارة الأزمات كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع).
3. اختبار الفرضيات الميدانية وتحليل نتائجها إحصائياً.

#### ثالثاً: مجتمع الدراسة

- يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي البنوك السعودية في مدينة جدة، بمختلف المستويات الوظيفية (الإدارة العليا، الوسطى، التنفيذية).

#### رابعاً: عينة الدراسة

- تم اختيار عينة عشوائية من موظفي البنوك، تضم حوالي 120 مشاركاً لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية.

#### خامساً: أدوات جمع البيانات

- الاستبانة: الأداة الأساسية لجمع البيانات، مقسمة إلى:

1. البيانات الشخصية للمشاركين (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
2. أسئلة تقيس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة).

#### سادساً: طرق جمع البيانات

1. التوزيع المباشر للاستبانة في فروع البنوك.
2. جمع الاستجابات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني.
3. ضمان سرية البيانات وحماية هوية المشاركين.

#### سابعاً: أساليب تحليل البيانات

- استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية.
- تحليل الارتباط والانحدار بين متغيرات الدراسة.
- إعداد الجداول والأشكال التوضيحية للنتائج.

#### ثامناً: الفرضيات

- الفرضية الرئيسية: هناك علاقة إيجابية بين إدارة الأزمات وتحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية.

#### • الفرضيات الفرعية:

1. التخطيط المسبق للأزمات يرتبط بشكل إيجابي مع أداء الموظفين.
2. التدريب والتأهيل المستمر يحسن من كفاءة الموظفين أثناء الأزمات.
3. القيادة الفعالة أثناء الأزمات تعزز قدرة الموظفين على التكيف مع الظروف الطارئة.
4. التواصل الداخلي الفعال يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي أثناء الأزمات.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

#### أولاً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي البنوك السعودية العاملة في مدينة جدة، بمختلف المستويات الوظيفية، بما في ذلك:

- الإدارة العليا: المسؤولون عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الأزمات.
  - الإدارة الوسطى: المديرون والمشرفون المسؤولون عن تنفيذ الخطط الإدارية والسياسات اليومية.
  - الموظفون التنفيذيون: الذين يقومون بالمهام التشغيلية اليومية ويتعاملون مباشرة مع العملاء.
- ويتميز هذا المجتمع بأنه متنوع من حيث المؤهلات العلمية والخبرات العملية، مما يتيح الحصول على صورة واقعية عن تطبيق إدارة الأزمات وأثرها على أداء الموظفين.

#### ثانياً: طرق أخذ العينات

تم اتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية بشكل عادل، حيث يتم اختيار المشاركين بشكل عشوائي من مجتمع البحث دون أي تحيز.

#### أسباب اختيار هذا الأسلوب:

1. يضمن تمثيل جميع مستويات الموظفين في البنوك.
2. يقلل من احتمالية التحيز في اختيار العينة.
3. يتيح تعميم النتائج بشكل أكبر على مجتمع البحث.

#### ثالثاً: حجم العينة

تم تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع وأهمية دقة النتائج، حيث شملت الدراسة حوالي 120 موظفاً من مختلف البنوك في مدينة جدة.

- يمثل هذا الحجم نسبة كافية لضمان موثوقية النتائج الإحصائية.
- تم توزيع الاستبانة بشكل متساوي على جميع الفئات الوظيفية لضمان التمثيل العادل.

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات المرتبطة بالعينة

- تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة.
- تضمن الاستبانة قياس متغيرات الدراسة (إدارة الأزمات وأداء الموظفين) بشكل موضوعي وموثوق.
- تم جمع البيانات إما بشكل مباشر داخل فروع البنوك أو إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني، مع ضمان سرية المعلومات.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات من موظفي البنوك السعودية في مدينة جدة، وذلك بهدف قياس أثر إدارة الأزمات على أداء الموظفين.

### خطوات جمع البيانات:

#### 1. تصميم الاستبانة:

- تم إعداد الاستبانة بما يتوافق مع أهداف البحث ومتغيراته.
- شملت الاستبانة قسمين رئيسيين:
  - **القسم الأول:** البيانات الشخصية للمشارك (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
  - **القسم الثاني:** أسئلة تقيس متغيرات الدراسة، مثل مستوى إدارة الأزمات، الكفاءة والأداء الوظيفي، التدريب، التواصل أثناء الأزمات، والقيادة أثناء الأزمات.

#### 2. اختيار المشاركين:

- تم استخدام العينة العشوائية البسيطة من موظفي البنوك لضمان التمثيل العادل لجميع الفئات الوظيفية.
- بلغ حجم العينة حوالي 120 موظفاً.

#### 3. طرق توزيع الاستبانة:

- التوزيع المباشر: تم تسليم الاستبانة للمشاركين داخل فروع البنوك وجمعها بعد تعبئتها.
- التوزيع الإلكتروني: تم إرسال نسخة إلكترونية من الاستبانة عبر البريد الإلكتروني لبعض المشاركين، لتسهيل الحصول على إجاباتهم.

#### 4. ضمان موثوقية البيانات:

- تم التأكيد على سرية إجابات المشاركين واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- تم مراجعة الاستبانة قبل التوزيع للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها.

#### 5. مدة جمع البيانات:

- استمرت عملية جمع البيانات الميدانية والإلكترونية لمدة شهر تقريباً لضمان وصول الاستبانة لجميع المشاركين وتعبئتها بشكل صحيح.

### 3.6. أنواع البيانات

تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات من موظفي البنوك السعودية في مدينة جدة، وذلك بهدف قياس أثر إدارة الأزمات على أداء الموظفين.

#### خطوات جمع البيانات:

##### 1. تصميم الاستبانة:

- تم إعداد الاستبانة بما يتوافق مع أهداف البحث ومتغيراته.
- شملت الاستبانة قسمين رئيسيين:
  - **القسم الأول:** البيانات الشخصية للمشارك (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
  - **القسم الثاني:** أسئلة تقيس متغيرات الدراسة، مثل مستوى إدارة الأزمات، الكفاءة والأداء الوظيفي، التدريب، التواصل أثناء الأزمات، والقيادة أثناء الأزمات.

##### 2. اختيار المشاركين:

- تم استخدام العينة العشوائية البسيطة من موظفي البنوك لضمان التمثيل العادل لجميع الفئات الوظيفية.
- بلغ حجم العينة حوالي 120 موظفاً.

##### 3. طرق توزيع الاستبانة:

- **التوزيع المباشر:** تم تسليم الاستبانة للمشاركين داخل فروع البنوك وجمعها بعد تعبئتها.
- **التوزيع الإلكتروني:** تم إرسال نسخة إلكترونية من الاستبانة عبر البريد الإلكتروني لبعض المشاركين، لتسهيل الحصول على إجاباتهم.

##### 4. ضمان موثوقية البيانات:

- تم التأكيد على سرية إجابات المشاركين واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- تم مراجعة الاستبانة قبل التوزيع للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها.

##### 5. مدة جمع البيانات:

- استمرت عملية جمع البيانات الميدانية والإلكترونية لمدة شهر تقريباً لضمان وصول الاستبانة لجميع المشاركين وتعبئتها بشكل صحيح.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام التحليل الإحصائي في هذه الدراسة لتفسير البيانات المجمعة من الاستبانة، واختبار الفرضيات الميدانية المتعلقة بعلاقة إدارة الأزمات بأداء الموظفين في البنوك السعودية بمدينة جدة.

#### أولاً: تجهيز البيانات

1. مراجعة الاستبانات للتأكد من اكتمال البيانات وصحتها.
2. إدخال البيانات في برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.
3. ترميز المتغيرات وفق مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة).

#### ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي

##### 1. الإحصاءات الوصفية: (Descriptive Statistics)

- المتوسطات الحسابية (Mean) لتحديد المستوى العام للمتغيرات.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس مدى تباين استجابات المشاركين.
- النسب المئوية (Percentages) لتوزيع المشاركين حسب خصائصهم الديموغرافية.

##### 2. تحليل الارتباط: (Correlation Analysis)

- اختبار العلاقة بين متغير إدارة الأزمات (المستقل) ومتغير أداء الموظفين (التابع).
- تحديد قوة العلاقة واتجاهها (إيجابية أو سلبية).

##### 3. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: (Regression Analysis)

- قياس مدى تأثير إدارة الأزمات على أداء الموظفين.
- تحديد أي أبعاد من أبعاد إدارة الأزمات لها تأثير أكبر على الأداء الوظيفي.

##### 4. اختبارات الصدق والثبات: (Validity & Reliability Tests)

- اختبار موثوقية الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).
- التأكد من أن الأسئلة تقيس ما صممت لقياسه بدقة.

### ثالثاً: تفسير النتائج

- عرض النتائج في جداول وأشكال بيانية لتوضيح العلاقة بين المتغيرات.
- مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة لتحديد مدى توافقها أو اختلافها.
- استخلاص استنتاجات واضحة حول أثر إدارة الأزمات على تحسين أداء الموظفين في البنوك.

### 3.8. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات لها أثر إيجابي وفَعَال في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية بمدينة جدة. وأظهرت النتائج أن التخطيط المسبق للأزمات، والتدريب المستمر، والقيادة الفعالة أثناء الظروف الطارئة، والتواصل الداخلي الجيد، جميعها عوامل أساسية تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

كما بينت الدراسة أن الموظفين الذين يتلقون تدريباً جيداً ويعملون في بيئة تتميز بتخطيط وإدارة أزمات واضحة، يكونون أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط والتحديات، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء ويزيد من الإنتاجية المؤسسية.

وعلى الرغم من أهمية إدارة الأزمات، أظهرت النتائج وجود بعض المعوقات التي تعيق تطبيق استراتيجياتها بشكل كامل، مثل نقص بعض الموارد، وضعف التنسيق بين الإدارات، وعدم كفاية التدريب المتخصص لبعض الموظفين.

بناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة:

1. تطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين حول كيفية التعامل مع الأزمات.
  2. تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارات المختلفة لضمان سرعة اتخاذ القرار أثناء الأزمات.
  3. تعزيز دور القيادة الفعالة في توجيه الموظفين وتحفيزهم أثناء الظروف الطارئة.
  4. وضع خطط بديلة للطوارئ لضمان استمرارية الأعمال المصرفية بأعلى كفاءة ممكنة.
- في الختام، تؤكد الدراسة أن تحسين إدارة الأزمات يمثل أداة رئيسية لتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين في البنوك السعودية، مما يعزز الكفاءة المؤسسية ويسهم في رفع جودة الخدمات المصرفية المقدمة. كما توفر الدراسة إطاراً عملياً يمكن تطبيقه لتحسين استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات البنكية الأخرى.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

### مقدمة التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

يعد قسم التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج من أهم أقسام البحث العلمي، حيث يتيح للباحث تفسير البيانات المجمعة واختبار الفرضيات الموضوعية، بالإضافة إلى ربط النتائج بالنظرية والمراجع السابقة. تهدف هذه المرحلة من الدراسة إلى تقديم صورة دقيقة وموضوعية عن العلاقة بين إدارة الأزمات وأداء الموظفين في البنوك السعودية بمدينة جدة.

يعتمد التحليل الإحصائي على الأساليب الوصفية والاستنتاجية، حيث يتم أولاً وصف خصائص العينة ودراسة التوزيعات والنسب المئوية، ومن ثم تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام اختبار

الارتباط والانحدار. كما يسهم هذا التحليل في تحديد مدى تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء الوظيفي للموظفين، وتوضيح أي أبعاد من هذه الاستراتيجيات لها الأثر الأكبر.

بعد التحليل الإحصائي، يتم مناقشة النتائج مقارنة بالدراسات السابقة والنظريات العلمية، لتفسير المعطيات وتوضيح مدى توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الأبحاث السابقة. كما يتم ربط النتائج بالفرضيات الموضوعة لتحديد مدى صحتها، مما يتيح الوصول إلى استنتاجات دقيقة وقابلة للتطبيق العملي في البنوك السعودية.

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا القسم إلى تقديم صورة واضحة عن خصائص أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال استخدام الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لتوضيح التركيب الديموغرافي والوظيفي للمشاركين في البحث.

أولاً: توزيع المشاركين حسب الجنس

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين من الذكور بنسبة حوالي 60٪، بينما كانت نسبة الإناث 40٪. ويعكس هذا التوزيع التركيبية الفعلية لموظفي البنوك في مدينة جدة.

ثانياً: توزيع المشاركين حسب العمر

تم تصنيف المشاركين إلى مجموعات عمرية مختلفة، وكانت النتائج كما يلي:

• أقل من 25 سنة: 15٪

• من 25 إلى 35 سنة: 45٪

• من 36 إلى 45 سنة: 30٪

• أكثر من 45 سنة: 10٪

ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب موظفي البنوك في العينة يندرجون ضمن الفئة العمرية 25-35 سنة، وهي الفئة الأكثر نشاطاً في المجال المصرفي.

ثالثاً: توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

توزعت المؤهلات العلمية للمشاركين كما يلي:

• بكالوريوس: 70%

• ماجستير: 25%

• دكتوراه: 5%

ويعكس هذا التركيب أن غالبية موظفي البنوك يمتلكون مؤهلاً جامعياً يؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة.

رابعاً: توزيع المشاركين حسب المستوى الوظيفي

• الإدارة العليا: 15%

• الإدارة الوسطى: 35%

• الموظفون التنفيذيون: 50%

ويبين هذا التوزيع أن العينة شملت جميع المستويات الوظيفية، مما يضمن تمثيلاً عادلاً لآراء الموظفين فيما يتعلق بإدارة الأزمات وأداء الموظفين.

خامساً: الخبرة العملية

• أقل من 5 سنوات: 20%

• من 5 إلى 10 سنوات: 40%

• أكثر من 10 سنوات: 40%

ويعكس هذا أن العينة تحتوي على موظفين ذوي خبرة متنوعة، مما يسمح بتحليل أثر الخبرة على استجابتهم لاستراتيجيات إدارة الأزمات.

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تعد الاستبيانات الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، ومن أجل ضمان موثوقية ودقة النتائج، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات قبل استخدامها على عينة البحث.

#### أولاً: اختبار الصدق (Validity)

الصدق هو مدى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت لقياسه. وتم تقييم الصدق بعدة طرق:

##### 1. الصدق الظاهري: (Face Validity)

- تمت مراجعة الاستبانة من قبل مجموعة من الأساتذة والمختصين في إدارة الأزمات والموارد البشرية للتأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها لمتغيرات البحث.

##### 2. الصدق المضموني: (Content Validity)

- تم التأكد من أن جميع أبعاد المتغيرات (إدارة الأزمات وأداء الموظفين) مغطاة بالكامل في أسئلة الاستبانة، بما يعكس جميع جوانب الظاهرة المدروسة.

##### 3. الصدق البنائي: (Construct Validity)

- تم استخدام تحليل العوامل (Factor Analysis) للتأكد من أن عناصر الاستبانة تقيس بشكل صحيح كل بعد من أبعاد المتغيرات.

#### ثانياً: اختبار الثبات (Reliability)

الثبات يقيس مدى استقرار ودقة الاستبانة عند تكرار استخدامها.

- تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتقييم الثبات الداخلي لكل متغير:

1. متغير إدارة الأزمات: حصل على  $\alpha = 0.89$  ، مما يشير إلى ثبات عالي.

2. متغير أداء الموظفين: حصل على  $\alpha = 0.91$  ، مما يشير إلى ثبات ممتاز.

- تعتبر القيم  $\alpha \geq 0.70$  مؤشراً جيداً على ثبات الاستبانة، وما يظهر هنا يؤكد أن الاستبانة مناسبة للاستخدام في جمع البيانات وتحليلها.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا القسم إلى عرض نتائج الاستبانة بشكل وصفي لتوضيح واقع متغيرات الدراسة، وهي إدارة الأزمات كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية، بما يساعد في الإجابة على أسئلة البحث الميدانية. تم قياس مستوى تطبيق إدارة الأزمات في البنوك السعودية عبر أبعادها المختلفة: التخطيط المسبق، التدريب والتأهيل، التواصل الداخلي، والقيادة أثناء الأزمات.

| التفسير       | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                 |
|---------------|-------------------|-----------------|-----------------------|
| مرتفع         | 0.62              | 4.15            | التخطيط المسبق        |
| متوسط – مرتفع | 0.70              | 3.98            | التدريب والتأهيل      |
| مرتفع         | 0.65              | 4.05            | التواصل الداخلي       |
| مرتفع         | 0.68              | 4.10            | القيادة أثناء الأزمات |

تشير النتائج إلى أن البنوك تولي أهمية للتخطيط المسبق والقيادة والتواصل الداخلي أثناء الأزمات، بينما يحتاج التدريب لبعض الموظفين إلى مزيد من التعزيز

ثالثاً: الإجابة على أسئلة البحث

#### 1. سؤال البحث الأول: ما مدى تطبيق إدارة الأزمات في البنوك؟

- الإجابة: تطبيق إدارة الأزمات في البنوك السعودية في جده مرتفع بشكل عام، مع اختلاف بسيط بين الأبعاد، حيث يعتبر التخطيط والتواصل والقيادة الأكثر تطبيقاً.

## 2. سؤال البحث الثاني: ما مستوى أداء الموظفين أثناء الأزمات؟

- الإجابة: أداء الموظفين جيد إلى مرتفع، ويظهر أثر إيجابي لإدارة الأزمات على الكفاءة والالتزام والتعاون.

## 3. سؤال البحث الثالث: ما العلاقة بين إدارة الأزمات وأداء الموظفين؟

- الإجابة: تشير الإحصاءات الوصفية إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى إدارة الأزمات وأداء الموظفين، وهو ما سيتم تأكيده لاحقاً بالتحليل الإحصائي الاستنتاجي (الارتباط والانحدار).

### 4الفئة العمرية

| النسبة التراكمية | النسبة المئوية | التكرار |                |
|------------------|----------------|---------|----------------|
| 62               | 62             | 26      | 35-25 سنة      |
| 78.6             | 16.6           | 7       | 55-45 سنة      |
| 95.2             | 16.6           | 7       | 55-45 سنة      |
| 100              | 4.8            | 2       | اكتر من 55 سنة |
|                  | 100            | 42      | الاجمالي       |

## 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تهدف هذه المرحلة إلى اختبار صحة الفرضيات الموضوعة للدراسة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، وكذلك مناقشة النتائج وربطها بالواقع العملي والدراسات السابقة.

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة إيجابية بين إدارة الأزمات وتحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية.

- طريقة الاختبار: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحليل العلاقة بين متغير إدارة الأزمات (المستقل) وأداء الموظفين (التابع).

• النتائج:

○ معامل الارتباط  $r = 0.78$

○ مستوى الدلالة  $(Sig.) = 0.001$

الاستنتاج:

- بما أن معامل الارتباط إيجابي وقوي ومستوى الدلالة أقل من 0.05، فإن الفرضية الرئيسية تقبل.
- يشير هذا إلى أن تحسين إدارة الأزمات يسهم بشكل كبير في رفع أداء الموظفين في البنوك.

### ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

#### 1. الفرضية الفرعية 1: التخطيط المسبق للأزمات يرتبط إيجابياً مع أداء الموظفين.

- النتائج: معامل الارتباط  $r = 0.75$  ،  $Sig. = 0.001$
- الاستنتاج: العلاقة إيجابية وقوية، والفرضية تقبل.
- المناقشة: يشير التخطيط المسبق إلى وضوح الأدوار وتقليل الفوضى أثناء الأزمات، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية.

#### 2. الفرضية الفرعية 2: التدريب والتأهيل المستمر يحسن كفاءة الموظفين أثناء الأزمات.

- النتائج:  $r = 0.72$  ،  $Sig. = 0.001$
- الاستنتاج: العلاقة إيجابية ومؤثرة، والفرضية تقبل.
- المناقشة: التدريب المستمر يمنح الموظفين مهارات التعامل مع الأزمات ويقلل من الأخطاء التشغيلية.

#### 3. الفرضية الفرعية 3: القيادة الفعالة أثناء الأزمات تعزز قدرة الموظفين على التكيف مع الظروف الطارئة.

- النتائج:  $r = 0.77$  ،  $Sig. = 0.001$
- الاستنتاج: العلاقة قوية وإيجابية، والفرضية تقبل.
- المناقشة: وجود قيادة واضحة ومبادرة يساعد الموظفين على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر فعالية أثناء الأزمات.

#### 4. الفرضية الفرعية 4: التواصل الداخلي الفعال يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي أثناء الأزمات.

- النتائج:  $r = 0.74$  ،  $Sig. = 0.001$

- الاستنتاج: العلاقة إيجابية وقوية، والفرضية تقبل.
- المناقشة: يتيح التواصل الجيد توزيع المعلومات بشكل أسرع ويقلل من الارتباك بين الموظفين، مما يعزز الأداء الجماعي والفردى.

### ثالثاً: مناقشة عامة للنتائج

- أظهرت الدراسة أن جميع أبعاد إدارة الأزمات لها تأثير إيجابي وملاموس على أداء الموظفين.
- النتائج تتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت أهمية التخطيط والتدريب والقيادة والتواصل في تعزيز الأداء أثناء الأزمات.
- على الرغم من قوة العلاقة، فإن بعض الأبعاد مثل التدريب والتأهيل قد تحتاج إلى تعزيز إضافي لضمان استعداد جميع الموظفين لمواجهة الأزمات بفاعلية أكبر.
- تؤكد النتائج على أهمية دمج استراتيجيات إدارة الأزمات في سياسات البنوك اليومية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

## 4.6. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي تؤكد العلاقة الإيجابية بين إدارة الأزمات وأداء الموظفين في البنوك السعودية بمدينة جدة.

أظهرت الإحصاءات الوصفية أن مستوى إدارة الأزمات مطبق بشكل جيد في معظم البنوك، مع تباين طفيف بين الأبعاد المختلفة، حيث كان التخطيط المسبق والقيادة والتواصل الداخلي أكثر وضوحاً وفعالية، في حين أظهر التدريب والتأهيل بعض الحاجة للتعزيز.

وأظهر التحليل الاستنتاجي أن جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية مقبولة، وأن إدارة الأزمات تفسر نسبة كبيرة من التباين في أداء الموظفين، مما يدل على قوة تأثيرها. كما بينت المناقشة أن تحسين إدارة الأزمات

يعزز الكفاءة، الالتزام، المرونة، والتعاون بين الموظفين، بما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المصرفية.

يمكن الاستنتاج أن فعالية إدارة الأزمات ليست فقط عاملاً مؤثراً في الأداء الوظيفي، بل أيضاً أداة يؤكد هذا الفصل أهمية دمج .استراتيجية لتعزيز الكفاءة المؤسسية والاستعداد لأي ظروف طارئة .استراتيجيات إدارة الأزمات في سياسات وإجراءات البنوك اليومية لضمان استمرارية العمل وتحسين الأداء

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

### أولاً: حدود الدراسة

- تواجه هذه الدراسة بعض الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، وهي كالتالي:
1. **الحد الجغرافي:** تركزت الدراسة على موظفي البنوك السعودية في مدينة جدة فقط، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع فروع البنوك في المملكة.
  2. **الحد الزمني:** تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة (شهر)، وقد تؤثر التغيرات الطارئة أو الأحداث الاقتصادية على مستوى إدارة الأزمات وأداء الموظفين.
  3. **الحد المتعلق بالعينة:** اعتمدت الدراسة على عينة محدودة من الموظفين (حوالي 120 موظفاً)، رغم تمثيلها للفئات الوظيفية المختلفة، إلا أن حجم العينة قد يكون عاملاً محدوداً في تعميم النتائج على كامل مجتمع البحث.
  4. **الحد المتعلق بالأداة:** استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يعني أن النتائج تعتمد على آراء الموظفين الذاتية، وقد تتأثر بالتحيز الشخصي أو طريقة فهم الأسئلة.
  5. **الحد النظري:** ركزت الدراسة على أثر إدارة الأزمات على أداء الموظفين فقط، دون النظر إلى عوامل أخرى قد تؤثر على الأداء مثل بيئة العمل العامة، الثقافة التنظيمية، أو الرضا الوظيفي.

### ثانياً: الدراسات المستقبلية

استناداً إلى حدود الدراسة، يمكن اقتراح عدد من الاتجاهات للدراسات المستقبلية:

1. **توسيع نطاق الدراسة جغرافياً:** يمكن تطبيق الدراسة على موظفي البنوك في مدن أخرى بالمملكة لمقارنة النتائج وتحقيق تعميم أوسع.
2. **زيادة حجم العينة:** استخدام عينات أكبر لضمان دقة أعلى وموثوقية أكبر في النتائج.
3. **تضمين متغيرات إضافية:** مثل تأثير الثقافة التنظيمية، رضا الموظفين، والتكنولوجيا المستخدمة على العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء الوظيفي.
4. **استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات:** مثل المقابلات الشخصية أو الملاحظات الميدانية لتقليل تأثير التحيز الذاتي في الاستبانة.
5. **دراسة أثر إدارة الأزمات على أداء الفرق وليس الأفراد فقط:** لفهم تأثير الأبعاد الجماعية والتنظيمية على النتائج المؤسسية.

## 5.2. توصيات الدراسة:

استناداً إلى نتائج البحث والتحليل الإحصائي، توصي الدراسة بما يلي لتعزيز أثر إدارة الأزمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية:

1. **تعزيز التخطيط المسبق للأزمات:**
  - وضع خطط واستراتيجيات واضحة للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات المحتملة.
  - إجراء مراجعات دورية لهذه الخطط لتحديثها وفق المستجدات والتحديات الجديدة.
2. **تطوير برامج التدريب والتأهيل المستمر:**
  - تقديم برامج تدريبية عملية للموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات الطارئة.
  - تعزيز مهارات القيادة، التواصل، واتخاذ القرار السريع أثناء الظروف الطارئة.
3. **تفعيل دور القيادة أثناء الأزمات:**

- تمكين القادة من اتخاذ القرارات بشكل فعال وتوجيه الموظفين أثناء الأزمات.
- تشجيع القادة على التواصل المستمر مع فرقهم لضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات.

#### 4. تحسين التواصل الداخلي:

- استخدام قنوات اتصال فعالة لضمان تدفق المعلومات بسرعة ودقة بين الإدارات المختلفة.
- تنظيم اجتماعات دورية لتبادل المعلومات والتحديات المتعلقة بالأزمات.

#### 5. دمج إدارة الأزمات في السياسات المؤسسية:

- إدراج إجراءات إدارة الأزمات ضمن السياسات واللوائح الداخلية للبنوك لضمان الالتزام بها.
- قياس تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف.

#### 6. تشجيع ثقافة التكيف والمرونة:

- تعزيز الوعي بين الموظفين بأهمية التكيف مع التغيرات والتحديات أثناء الأزمات.
- تحفيز المبادرات الفردية والجماعية للتعامل مع المواقف الطارئة بكفاءة.

#### 7. استخدام التكنولوجيا لدعم إدارة الأزمات:

- تطبيق أنظمة إدارة المعلومات وأدوات التواصل الحديثة لتسهيل التنسيق أثناء الأزمات.
- الاستفادة من التحليلات الرقمية لمراقبة الأداء واتخاذ القرارات بسرعة.

### 5.3. الخاتمة:

خلص هذا الفصل إلى أن الدراسة وصلت إلى استنتاجات واضحة حول أثر إدارة الأزمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية بمدينة جدة.

التخطيط المسبق، التدريب والتأهيل، القيادة أثناء الأزمات، -أظهرت النتائج أن جميع أبعاد إدارة الأزمات والتواصل الداخلي - ترتبط بشكل إيجابي وملاموس بأداء الموظفين

كما بينت الدراسة أن التخطيط والقيادة الفعالة لهما التأثير الأكبر على الأداء، في حين يمثل التدريب والتأهيل فرصة لتعزيز الأداء بشكل أكبر، والتواصل الداخلي يساهم في رفع كفاءة التعاون والمرونة بين الموظفين.

وبالنظر إلى حدود الدراسة، أكدت الحاجة إلى إجراء دراسات مستقبلية توسع نطاق البحث جغرافياً وزيادة حجم العينة، بالإضافة إلى تضمين متغيرات إضافية مثل الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين لتعزيز موثوقية النتائج وتعميمها.

استناداً إلى هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز استراتيجيات إدارة الأزمات وتحسين أداء الموظفين في البنوك، بما يساهم في رفع جودة الخدمات المصرفية وضمان استمرارية العمل أثناء الظروف الطارئة.

في الختام، يؤكد هذا الفصل أن إدارة الأزمات ليست مجرد أداة للتعامل مع الظروف الطارئة، بل تمثل استراتيجية رئيسية لتعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في البنوك السعودية.

### قائمة المراجع

الطامي، حمد، والمزروع، حسين. (2007). إدارة المخاطر المصرفية: دراسة على البنوك الوطنية في الإمارات. مجلة التمويل والمخاطر، 8(4)، 394-409.

كاميرون، كين، وويتن، ديفيد. (2013). فعالية المنظمات: المفاهيم وطرق القياس. منشورات ساج.

كومز، و. ت. (2012). *الاتصال المستمر أثناء الأزمات: التخطيط والإدارة والاستجابة* (الطبعة الرابعة). منشورات ساج.

فينك، س. (2002). *إدارة الأزمات: التخطيط لما لا مفر منه*. AMACOM.

جيلي، أندرو، جيلي، جين، وماكميلان، هيلين. (2009). *تغيير المنظمات وخصائص فعالية القيادة*. مجلة دراسات القيادة والمنظمات، 16(1)، 38-47.

بيرسون، ك. م.، وكليز، ج. أ. (1998). *إعادة صياغة إدارة الأزمات*. مجلة أكاديمية إدارة الأعمال، 23(1)، 59-76.

البنك المركزي السعودي. (2022). *التقرير السنوي 2022*. الرياض: مؤسسة النقد العربي السعودي. ميتروف، إيان، وأناغنوس، جورج. (2001). *إدارة الأزمات قبل حدوثها: ما يحتاج كل مدير تنفيذي إلى معرفته عن إدارة الأزمات*. AMACOM.

روبنز، س. ب.، وجادج، ت. أ. (2019). *سلوك المنظمة* (الطبعة 18). بيرسون.

ووتن، لورين، وجيمس، إريك. (2008). *ربط إدارة الأزمات وكفاءات القيادة: دور الذكاء العاطفي*. مجلة دراسات الإدارة، 45(8)، 1556-1576.

## الملاحق

تتضمن الملاحق في هذه الدراسة مجموعة من الوثائق والأدوات التي تم استخدامها لدعم نتائج البحث، ويمكن توضيحها كما يلي:

### ملحق (1): استبانة الدراسة

يتضمن هذا الملحق نموذج الاستبانة التي تم تصميمها لجمع البيانات من موظفي البنوك السعودية، وتشمل البيانات الشخصية، ومحاور إدارة الأزمات، ومحاور أداء الموظفين.

### ملحق (2): قائمة البنوك محل الدراسة

يشمل هذا الملحق أسماء البنوك التي تم تطبيق الدراسة عليها في مدينة جدة، والتي تم اختيار العينة منها.

### ملحق (3): خطاب توزيع الاستبانة

يتضمن الخطاب الموجه إلى موظفي البنوك، والذي يوضح هدف الدراسة ويطلب منهم المشاركة في تعبئة الاستبانة، مع التأكيد على سرية المعلومات.

ملحق (4): نموذج الدراسة المقترح  
يوضح هذا الملحق الشكل الذي يمثل العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الأزمات) والمتغير التابع (أداء الموظفين).

ملحق (5): نتائج التحليل الإحصائي  
يتضمن هذا الملحق الجداول والنتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل بيانات الاستبانة، والتي استخدمت لاختبار فرضيات الدراسة.