

**دور ادارة استمرارية الأعمال في إدارة الازمات والكوارث في بنوك
المملكة العربية السعودية 2026**

إعداد الطالب/

صادق عبدالعظيم حسين الصادق

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

الشكر والتقدير

اصبح هذا البحث حقيقة ملموسة على ارض الواقع بدعم ومساعدة العديد من الاشخاص لذا كان لزاما علينا شكرهم وتقديرهم. اودا ابتداء ان ابعث لهم جميعا رسالة شكرا وتقدير تعبيراً عن امتناني ومحبتني لهم. ابتداء يجب ان نحمد الله الذي انعم علينا بسائر نعمه ورزقنا الالهام والتوفيق في كل خطواتنا.

اود ايضا ان ابعث رسالة شكر خاصة لاصحاب الفضل الجليل في هذه الرسالة وهو مشرفي الدكتور فيصل عبدالحميد والدكتور فايز جراد لكل ما قدموه لي من ارشادات وتوجيهات قيمة اثمرت في نهاية المطاف بان يكون هذا البحث في الشكل المثالي الذي يجب ان يكون عليه.

الشكر ايضا موصول الى جميع الزملاء والاشخاص الذين كان كرسوا زمنهم وتفكيرهم لمساعدتي في اكمال هذا المشروع بكل قدرتهم.

فهرس المحتويات:

الصفحة	القسم	
	الغلاف	
I	الشكر والتقدير	
II	فهرس المحتويات	
III	قائمة الجداول	
IV	فهرس الاشكال	
V	الملخص البحثي	
	المقدمة	الفصل الاول
1	1.1 المثمة	
3	1.2 مشكلة الدراسة	
4	1.3 اهمية الدراسة	
5	1.4 اهداف الدراسة	
6	1.5 تساؤلات الدراسة	
7	1.5 فروض الدراسة	
	الدراسات السابقة	الفصل الثاني
9	2.1 ألمقدمة	
10	2.2 الدراسات السابقة	
14	2.3 الاطار النظري	
	منهجية الدراسة	الفصل الثالث
9	3.1 منهجية الدراسة	
9	3.2 حدود الدراسة	
9	3.3 متغيرات الدراسة	
9	3.4 ادوات الدراسة	
	النتائج والتوصيات	الفصل الرابع
22	5.1 تحليل البيانات	
40	5.2 النتائج	
41	5.3 التوصيات	
	المراجع	

قائمة الجداول :

الصفحة	الجدول
1	جدول 1: مصطلحات الدراسة
2	جدول 2: الفرق بين إدارة الأزمات والمخاطر و إدارة إستمرارية الأعمال
19	جدول 3: مقياس ليكارت الخماسي
22	جدول 4: يوضح الاسئلة الشخصية
23	جدول 5: يوضح اسئلة جودة الخدمة
24	جدول 6: يوضح اسئلة الذكاء العاطفي
25	جدول 7: يوضح جنس المشاركين في الدراسة
26	جدول 8: يوضح الفئة العمرية للمشاركين في الدراسة
27	جدول 9: يوضح عدد سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة
28	جدول 10: يوضح تحليل اسئلة ملموسات الخدمة
29	جدول 11: يوضح تحليل اسئلة موثوقية الخدمة
30	جدول 12: يوضح تحليل اسئلة استجابة الخدمة
31	جدول 13: يوضح تحليل اسئلة استجابة الخدمة
32	جدول 14: يوضح تحليل اسئلة تعاطف الخدمة
33	جدول 15: يوضح تحليل اسئلة الوعي الذاتي
34	جدول 16: يوضح تحليل اسئلة التنظيم الذاتي
35	جدول 17: يوضح تحليل اسئلة التحفيز
36	جدول 18: يوضح تحليل اسئلة التعاطف
37	جدول 19: يوضح تحليل اسئلة المهارات الاجتماعية
38	جدول 20: معدل المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري لاجابات جودة الخدمة
39	جدول 21: معدل المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري لاجابات الذكاء العاطفي

فهرس الأشكال:

الصفحة	الاشكال
25	شكل 1: توضح جنس المشاركين في الدراسة
26	شكل 2: توضح الفئة العمرية للمشاركين في الدراسة
27	شكل 3: توضح عدد سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة

المستخلص : Abstract

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور ادارة استمرارية الاعمال في ادارة الازمات بالمملكة العربية السعودية، بعد مراجعة مفصلة ودقيقة للدراسات القديمة تم وضع استبيان محكم لقياس ذلك الدور منها تم توزيع الاستبيان على 5 موظفين ينتمون الى استمرارية ادارة الاعمال في تلك البنوك، تمت معالجة وتحليل البيانات بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). وجدت الدراسة ان جميع البنوك بالمملكة العربية السعودية تتسلح باجهزة حديثة للغاية في مجال المصارف والبنوك بالاضافة الى مرافقها الجذابة مما يجعلها ذات بنية تحتية تحتاج فقط للعقول النيرة والافكار الجيدة للخروج من اي ازمة او كارثة قد تحدث باقل الاضرار الممكنة. بالاضافة الى ان الخدمات التي تقدم بواسطة بنوك المملكة العربية السعودية تتميز بخلوها الكامل من الاخطاء والمشاكل ليس فقط ذلك وانما تقدم للعملاء في الاوقات المناسبة لهم. ايضا نجد ان تلك الاوقات ليست فقط مناسبة مع العملاء وانما تتناسب ايضا مع الموظفين بتلك البنوك بالتزامن. العاملين بالبنوك السعودية ملتزمون دائما بتمليك عملائهم كل المعلومات بخصوص العمليات المصرفية من الوقت المتوقع لتنفيذ العملية و الشروط والأحكام المتعلقة بالمعاملات البنكية. نجد ايضا ان الموظفين ببنوك المملكة يتفوقون على ان السلوك القويم هو الطريق الاقصر لكسب ثقة العميل ومع الوضع في اعتبارهم ايضا اعطاء كل العملاء الاهتمام اللازم نجد ان جميع عملائهم يشعرون بالامان في التعامل معهم. اكد السواد الاعظم من العاملين بالقطاع البنكي قدرتهم على تعيين مشاعرهم، ليس فقط ذلك وانما ايضا تحديد الاسباب وراء ذلك المزاج مما يجعل عملية اعادة ضبط المزاج متوقفة فقط على تغيير تلك الاسباب وبالتالي الوصول الى المزاج المناسب لجعل بيئة العمل مسلية ومريحة. جميع العاملين بالبنوك السعودية قادرين على تحقيق اهدافهم المنشودة عن طريق تحديد تلك الاهداف، ونجد انهم قادرين ايضا على الوقوف في وجه كل الظروف القاهرة دون ادنى انتكاسات حتى الوصول الى غايتهم. كل ذلك يدعم رحلتهم المستمرة في عملية التطوير الذاتي وتحسين الاداء حتى ينتهي بهم المطاف بمستقبل افضل الذي اتفق المشاركون في الدراسة انه هو الهدف المرجو. جل المشاركون في الدراسة يتمتعون بحس تعاطف عالي مع الجمهور طالب الخدمات حيث لا يستمعون فقط الى كلماته ولكن الى ما وراء تلك الكلمات من مشاعر. العاملين بالبنوك السعودية قادرين على اقناع انفسهم بالاضافة ايضا الى قدرتهم على تقديم انفسهم بطريقة تجعل الجميع قادر الانبهار

الكلمات المفتاحية: استمرارية الاعمال – ادارة الازمة – بنوك – المملكة العربية السعودية

الفصل الأول

المقدمة:

مصطلحات الدراسة

استمرارية الأعمال	مواصلة الجهة المعنية ديمومة خدماتها من غير توقف.
إدارة استمرارية الأعمال	السياسات والإجراءات والمعايير التي تستخدم لتسيير الأشغال وإعادة تأهيلها للعمل عندما تقف لتسيير الأشغال التي من هدفها تقليل المشاكل المالية والقانونية والتشغيلية الناتجة عن التوقف الاضطراري.
الأزمات	نقاط تحول تهدد أساسيات وامكانيات وجود الجهة المعنية.
إدارة الأزمات	العديد من السياسات والخطط المناسبة لأوضاع استثنائية من اجل التعامل المناسب مع الازمة والحد من تفاقمها والحفاظ على عدم تدهور الجهة المعنية.

المصدر (شديد، 2022)

يعتبر الموضوع مهما لكل المؤسسات العامة والخاصة حيث لا توجد مؤسسة – بعيدا عن نوع قطاعها او حجمها – في مأمن من ان تصاب في اي وقت بازمة ما، لذلك نجد ان الأزمات تشكل قلقا كبيرا للمدراء والعاملين في المؤسسات، وذلك لان التصدي لها يعتبر صعبا نسبة للتغيير الشديد والمفاجئ في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية من ناحية، وعجز قدرة الجهة المعنية على عمل نموذج إداري مناسب للتكيف مع تلك التغيرات من جهة أخرى. وتهدد هذه الأزمات استمرارية المؤسسة ووجودها ومنافستها في الساحة، لان المؤسسات التي لا تتبنى نموذج اداري قوي لا تقدر على التعامل مع الأزمات عن طريق الإدارة الجيدة لمراحل الأزمة المختلفة لا تلحق بالركب ويكون مصيرها التخلف والانهيار (المحلاوي، 1997: 48). لذا نجد ان وجود تقنيات إدارة الأزمات وسياساتها الآن ذا أهمية كبيرة للوصول لانجازات ادارية والوصول لبقاء تنظيمي ثابت.

قديمًا بدأت إدارة استمرارية الأعمال Business Continuity Management في مجال تكنولوجيا المعلومات والتخطيط لتخطي الازمات، ثم اصبح انتشارها واسعا في القطاعات المختلفة وخاصة قطاع التمويل عالميا، حيث اصبح تركيزها منصبا من كونها اجراء قائم على تكنولوجيا المعلومات بجميع الأعمال التجارية إلى الاجراء الذي يحدد الازمات والمشاكل سواء كان داخل او خارج المؤسسة التي تؤثر سلبا عليها (حاوي، 2019)، منذ عام 1970 تطورت إدارة استمرارية الأعمال لتلعب دورا في تحديد واجتياز المشاكل التقنية والعملياتية التي تهدد المنظمة وتهدد وجودها، وكذلك جعل المؤسسة قادرة على التعافي من الازمات وفترات انقطاع اعمالها، وفي العقد الماضي اصبح انتشارها واسعا كما انها ظهرت كردة فعل خاصة للازمات غير المتوقعة أو المحددة مسبقاً، وأصبح يُقصد بها باقي الازمات الخطيرة التي تؤثر سلبا على المنظمة، وعمل خطوات مدروسة والتدرب عليها لكي تحمي النشاطات التجارية حفاظاً على ثقة المستفيدين في قدرة المنظمة لتخطي اي كارثة قد تصيبها. وتؤسس إدارة استمرارية الأعمال الإطار العملياتي ضمن خطط المؤسسة الاستراتيجية لتضمن لها المرونة ضد الانقطاع أو التعطيل، لذا لا ينبغي أن تكون مقياساً لرد الفعل الذي يتم اتخاذه بعد الحادث، وإنما تتطلب سياسات وإجراءات تفصيلية واتباع منهج شامل لاتخاذها عند إنشاء برنامج لإدارة استمرارية الأعمال.

ويمكن المقارنة بين إدارة استمرارية الاعمال، وإدارة الأزمات والمخاطر كآلاتي تشمل إدارة استمرارية الأعمال الخطط والعمليات التي تضمن للمؤسسة المعينة المرونة ضد الانقطاع او الوقوف، وليس فقط رد الفعل المتخذ بعد وقوع الكارثة، لذلك تحتاج الى سياسات مفصلة ومنهج دقيق يتم اتخاذه عند عمل برنامج ادارة استمرارية الأعمال

الجدول رقم (2)

طبيعة الإدارة	إدارة الأزمات والمخاطر	إدارة إستمرارية الأعمال
طبيعة الحدث	كل الاحداث بانواعها المختلفة .	تحليل عواقب توقف العمل والوقت الملائم لعودته
الغاية	كل الاعمال التي تقوم بها المنظمة لمجابهة الكارثة.	ما تؤدي الوقف تسيير العمليات.
سرعة الحدث	قد تكون في اغلب الاحيان تدريجية الى مفاجئة .	إدارة عواقب التي يمكن ان تحدث لوقف تسيير العمليات والتي تكون في أغلب الأحيان خارج نطاق أعمال المؤسسة.
	يتميز بعنصر المفاجأة التي تتطلب سرعة استجابة تزيد مع زيادة خطورة الحدث	

المصدر (دراسة بعنوان استمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ، 2008)

بعد العرض السابق نصل الى ان الغاية من الدراسة تسليط الضوء على اهمية برامج إدارة استمرارية الأعمال في تحديد الاضرار التي قد تصيب البنوك السعودية، والتي قد تؤدي الى تذبذب الوظائف الرئيسية المقامة بالمنظمة او الجهة مما يمنعها من تاديت رسالتها،

-مشكلة الدراسة.

اي جهة او منظمة او مؤسسة سواء كانت حكومية او خاصة الكبير منها او الصغير حتما ولا بد ان يمر بكارثة او ازمة ما يعوقها ويشكل تهديدا خطيرا دون تأديت وظائفها، يواجه المدراء والعاملين بالبنوك على سبيل المثال لا الحصر الونا شتى من المخاطر التى يمكن ترتيبها كالاتي: **المخاطر التكنولوجية، المخاطر التنظيمية، المخاطر التشغيلية، المخاطر المالية،** ، وهناك مخاطر استراتيجية أو مخاطر مركبة تشمل خليطا مما سبق ذكره

-أهمية الدراسة-

تأتي أهمية الدراسة من أهمية إدارة الالتزامات نفسها نسبة لأنها تعتبر السبب الاوحد القادر على جعل المؤسسة البنكية قادرة على الوقوف في وجه الالتزامات عن طريق معالجتها والحول دون حدوثها، يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين:

الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية في تسليط الضوء على دور إدارة الكوارث في الرفع من مستوى أداء العاملين بالبنوك السعودية، وتتمثل في عرض الدراسة لأهمية وكيفية عمل البنوك في التعافي ضد الظروف الطارئة سريعا، وكيفية تقليل الاضرار المادية والمعنوية منها الناتجة من آثار الازمة والكارثة التي تؤدي الى تذبذبات وتوقف ديمومة عمل البنك في تقديم الخدمات الى عملائه، وهو ما يؤدي لرفع الاداء الاجمالي للبنك.

وتتمثل أيضا في تبين نقاط القوة المتمثلة في دراسة الحالة (الاستبانة) عن طريق التطبيق في الواقع العملي ودوره في تبين مدى أهمية دور استمرارية الاعمال في إدارة الالتزامات المتوقع حدوثها للبنوك في المملكة العربية السعودية

الأهمية العلمية:

يعتبر موضوع دور ادارة استمرارية الاعمال في ادارة الالتزامات موضوع حديث نسبيا حيث يوجد القليل من الدراسات العربية متحدثة عن نفس الموضوع، الهدف منه تقديم اطار نظري يخدم في مصلحة تحسين اداء الموظفين بالبنوك السعودية، والخدمة التي يقدمها تطبيق ادارة استمرارية الاعمال في ادارة الالتزامات التي قد تحدث للبنوك بالمملكة العربية السعودية ودراسة مجموعة متنوعة من الدراسات السابق نشرها ودورها واثرها في التصدي للالتزامات في البنوك السعودية عند حدوث الازمة.

-أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة إلى الآتي:

1. معرفة ما اذا كان متوفر ام لا ما هو مطلوب للقيام بإدارة استمرارية الأعمال.
2. معرفة دور المتطلبات في نجاح برنامج إدارة استمرارية الأعمال.
3. معرفة اثر تنفيذ إدارة استمرارية الأعمال في رفع مستوى الأداء التنظيمي بالبنوك.

-تساؤلات الدراسة

وبشكل أكثر تحديداً يمكن صياغة تساؤلات المشكلة محل البحث فيما يلي:

التساؤل الرئيس :

هل يوجد دور لإدارة استمرارية الأعمال في القدرة على تخطي الكوارث التي قد تصيب البنوك السعودية مما يؤدي لرفع مستوى أدائها وديمومة عملها؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية

- 1- هل تتوفر متطلبات إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات محل الدراسة؟
- 2- ما هو موقف العاملين في البنوك بالمملكة العربية السعودية من ركائز إدارة استمرارية الأعمال مثل الذكاء العاطفي؟
- 3- هل تمتلك البنوك بالمملكة العربية السعودية البيئة المثلى من أجهزة حديثة وبنى تحتية جاهزة لتبنى افكار ادارة استمرارية الاعمال؟

- فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لقد تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسية على النحو التالي: لا تتوافر المتطلبات الرئيسية لإدارة استمرارية الأعمال في البنوك العربية السعودية من جودة خدمات وذكاء عاطفي

الفرضيات الفرعية: تنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

لا تتوافر أساسيات جودة الخدمة في البنوك العربية السعودية

لا تتوافر أساسيات الذكاء العاطفي في البنوك العربية السعودية

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة

في العصر الحديث قامت البنوك والمؤسسات بالتحسين في ادوار الاداء المؤسسي بصورة ملحوظة، كان ذلك ظاهر ليس بعد حدوث الازمات ولكن قبل حدوثها ايضا، مما ادى وحيث لا يجعل مجالا للشك تجنب ملحوظا في انهيار المنظمات والشركات، حيث وقفت تلك المؤسسات صامدة في وجه الازمات التي واجهتها، لا يخفى على الجميع ما شهده القرن العشرين من ازمات التي واجهت كل المؤسسات والشركات والمنظمات والجهات خاصة البنوك سواء كانت داخل او خارج المملكة. تصنف جائحة كورونا واحدة من اكبر الكوارث في القرن الحالي التي ادت الى انهيارات و ازمات مالية خلفت الكثير من الكوارث المالية وغيرها، خلال فترة قصيرة فقط وفي الولايات المتحدة الامريكية و أوروبا وبعض دول العالم قد تم الاعلان عن افلاس ما يقارب مائة بنك وجل شركات التأمين وبيوت التمويل. بعد اندلاع هذه الكوارث المالية التي ادت الى افلاسات على مستوى عالمي بعد جائحة كورونا اصبح هنالك اهتمام منصب من قبل اهل البحوث والتحليل على كيفية ادارة اي ازمة او كارثة قد تمر بها المؤسسات (باشيخ 2014).

يعتمد الاقتصاد الوطني على عدة ركائز اهمها البنوك والمؤسسات المالية، من خلال الخدمات المصرفية المختلفة التي تقدمها تلعب دورا كبير في عملية تطوير الاقتصاد، مما يسرع من عمليات تنشيط الاقتصاد والتجارة والاعمال المالية. من المعروف ان البنوك لها بيئة تتميز بقدر عالي من التنافسية والتحديات الشدي التي يؤدي الى عدم التأكد من ما يحدث في سوق العمل، نتيجة لذلك تزيد حتما احتمالية تعرض هذه البنوك للكوارث التي تؤثر على قدرتها على البقاء والاستمرار. مما جعل هنالك حاجة ماسة لوجود اطار ونموذج واضح لادارة الازمة، ولذا كان لابد تنصيب ادارة الازمة بزماد الامور لكونها الادارة المسؤولة عن التخطيط السابق لمجابهة الازمة وضمان وجود استجابة سريعة عن طريق اتخاذ القرارات الرشيدة عند وجود ازمة ما (لعرابي 2006).

تضع السلطات الإشرافية إدارة استمرارية الأعمال في قمة هرم أولوياتها خصوصا على كل من المستوى المالي والمصرفي. وذلك لان أعمال المؤسسات المالية والمصرفية لها العديد من الخدمات والمنتجات التي تنفذ بواسطة هذه المؤسسات عن طريق عدد من النظم المترابطة ذات التعقيد العالي المعتمدة على بعضها البعض. اذا توقف اي منها ادى ذلك توفر الاخر هذا ما يسمى بالاعتماد المتبادل Interdependency داخل المؤسسات المساعدة في تقديم هذه الخدمات، حيث من المتعارف عليه هو حدوث خسائر كبيرة في النظام المالي والمصرفي بعد الانقطاع الذي يحدث بصورة مفاجئة بعد الكوارث سواء كانت طبيعية ام لا. وتعرف إدارة استمرارية الأعمال بأنها مجموعة السياسات والمعايير والإجراءات والخطط المستخدمة لتشغيل الأعمال وإعادة تأهيلها للعمل عند حدوث توقف في تشغيل العمليات بهدف تقليل المخاطر والأضرار المالية والقانونية والتشغيلية الناتجة عن التوقف (ابو ظبي 2008).

-الدراسات السابقة

من اجل الوصول للغاية المنشودة وراء عمل البحث ومن اجل تكوين اطار ونموذج اولي لممارسة العمل ولصياغة فرضيات البحث، وجدنا انه لا بد من التعمق في الدراسات المسبق عرضها في دور النشر والانترنت في ادبيات ادارة استمرارية الاعمال والتصدي للكوارث والازمات لمعرفة الاماكن المعينة التي تمثل فجوات من الافضل العمل عليها، وتم استعراض جزءا منها كالآتي:

الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات وتطبيقات إدارة استمرارية الأعمال

دراسة (كامل محمود، 2017): الهدف من هذه الدراسة هو تحسين اداء الوزارات في دولة عربية (مصر) والنهوض بمقدرتها الفذة على الديمومة والمرونة التنظيمية والاستمرارية لاجل السيطرة على الكوارث التي تحدث لها، من اجل توافر خدماتها للعملاء المستفيدين في اي وقت دون وقوف مفاجئ، ما وصلت اليه الدراسة هو انو هنالك اثر حميد وموجب للقيادة التحويلية على توفير مستلزمات عمل إدارة استمرارية الأعمال في الوزارات التي تم دراستها.

دراسة (Sawalha, et.al., 2015): تضمن الدراسة نقاش موضوعي عن مدى الوعي نحو دور ادارة استمرارية الأعمال على مستوى المنظمات الخدمية الأردنية. درس هذا البحث خمسة مؤسسات تقوم بخدم الجمهور بصورة واسعة. نتائج الدراسة كانت كالنحو التالي انه وبعد وقوع في ازمة، من الامور التي تزيد من مقدرة المؤسسة للتعافي من ازماتها هو جعل إدارة استمرارية الأعمال جزءا اصيل من الاشياء التي تقوم بها المنظمة بعد وقوع الحادث والجعل منها عملية شاملة على مستوى المنظمة. اوضحت الدراسة ايضا ان ثلاثة من اصل خمسة منظمات تم دراستها قادرة على تخطي اي ازمة قد تمر بها ولديها فرص تعافي اقوى وتم اطلاق اسم "مستعدة للازمات" عليها.

دراسة (Wajdi Ben Rajeb, 2014): اقيمت الدراسة على عدد من المؤسسات التونسية التي تنتمي الى عائلات معينة، الهدف منها هو قياس الدراسة تاثير الممارسات الممتازة لمجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات على استمرارية الأعمال. قام القائمون على الدراسة بتوزيع استبيانات على 50 شركة. توصلت الدراسة إلى أن ادارة استمرارية الأعمال القائمة بواسطة المجلس الاعلى لها ارتباط يعتبر ارتباطا ايجابيا بالدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة، وإمكانية مسائلة مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات.

دراسة (Ojha et al., 2013): معرفة اثر التخطيط لاستمرارية الأعمال اللوجستية LBCP على القدرات التشغيلية للمؤسسات ووضعها المالي بتوزيع استبانة على 201 قائم على القايمين في الادارة اللوجستيات في صناعة النقل والتخزين بالولايات المتحدة الأمريكية. وصلت الدراسة الى ان التخطيط لاستمرارية الأعمال اللوجستية يؤثر على الأداء المالي من خلال التحسين في القدرات التنافسية اللوجستية وتحسين الوقاية من الكوارث.

الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات ومواجهة المخاطر

دراسة (Lucinc, 2013): الغاية من الدراسة التي قام بها هو الوصول الى اجابة سؤال هل هنالك قدرة على مواجهة الازمات اذا نظرنا اليها من منظور اجتماعي بحث وفي ضوء فكرة رأس المال الاجتماعي وصفاته. كان التركيز منصبا نحو النتائج الاجتماعية مثل ضرورة التماسك الاجتماعي وتقوية العلاقات الاجتماعية مع التركيز على الدور الحاسم الذي يلعبه رأس المال الاجتماعي للمراحل المختلفة للكوارث: الوقاية والاستعداد والتخطيط ووسائل الاتصال التحذيرية.

دراسة (السيد، 2002): الهدف من هذه الدراسة معرفة ما اذا كانت المديرية العامة للدفاع المدني في الاردن وما تتبع لها من ادارات جاهزة للوقوف في وجه الأزمات، والتقصي وراء الإجراءات العلاجية والوقائية المتبعة. ووصلت الدراسة الى نتائج مهمة وهي وجود اجراءات وقائية تتمثل في المستويات التالية: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، التعلم)، والإجراءات العلاجية تتمثل في المستويات التالية: (احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط) بادارة لها درجة عالية دون تفوق لأي منهما على الآخر.

دراسة (سليمان، 1999): تضمنت الدراسة نقاش موضوعي لتباينات واضحة في آراء العاملين في مستشفيات المنصورة بجمهورية مصر العربية من كوادر طبية (مثل الاطباء والتمريض، وفنيين واداريين) حول فاعلية ادارة الازمات بالمستشفيات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: التشابه الكبير الذي ظهر في آراء كل من الكوادر الطبية من اطباء وممرضين وفنيين، وإداريين بما يخص المستويات المختلفة للكارثة، كما وجد انه لا يوجد خطط معلنة وتم اعدادها مسبقا وتجهيزها، ولا يوجد اجهزة للإنذار المبكر مما ادى الى تقليل فرصة المستشفيات تحت الدراسة من مجابهة ازماتها.

الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات والمخاطر

دراسة (Janshir, 2016): قامت الدراسة بتغطية منظمات مهتمة بالصناعة في دولة الهند بغاية الوصول لذا ما كان هنالك دور لادارة استمرارية الأعمال في رفع كفاءة تلك المنظمات في مجابهة ازماتها. بعد تحليل البيانات التي وصلت اليها الدراسة ان هنالك 13 منظمة صناعية قامت باعتماد استراتيجية لاستمرارية الأعمال. كما اوضحت الدراسة وجود طرق مرتبة ومنظمة في اختبار ومراجعة وتحديث استراتيجيات استمرارية الأعمال بالمنظمات الصناعية.

دراسة (Sowma-Sumter, 2016): اظهرت الدراسة المدى التي يمكن ان يحد بها خطر الازمات عندما يتم استخدام استراتيجية استمرارية الأعمال، يتم ذلك بواسطة تحسين إطار عمل لاستراتيجية استمرارية الأعمال، وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى أن كفاءة استخدام استراتيجية استمرارية الأعمال وتطويرها هو الاصل في تخطي الازمات والكوارث، كما اوصت الدراسة اهمية الوضع في الاعتبار أساليب المتابعة والمراجعة والتقويم كأساس لاستمرار دور استراتيجية استمرارية الأعمال في الحد من الأزمات بالمؤسسات الصناعية.

دراسة (Wilson, 2016): الغاية من الدراسة هو معرفة ما اذا كان لسياسات استثمارية الأعمال المستخدمة بواسطة المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة دور في التصدي للآزمات المحتملة الحدوث، بعد تحليل دقيق للبيانات توصلت الدراسة الى ان تحسين سياسات ادارة استثمارية الأعمال لها دور في دعم المنظمات الصناعية في التصدي للكوارث، كما أظهرت النتائج السمات العامة لاستراتيجيات استثمارية الأعمال والتي تضمنت كل من الشفافية، والاتصال المفتوح، وبناء العلاقات، والإبداع.

دراسة (Shaw, 2015): في هذه الدراسة تم اقتراح برنامج عمل مثالي لادارة استثمارية الاعمال بالمؤسسات الصناعية، كما وصفت الدراسة المتطلبات اللازمة لعمل استراتيجية كاملة لاستثمارية الاعمال، اوصلت التحليلات ان هنالك تأثير عالي جدا لسياسات استثمارية الأعمال في تمكين المنظمات الصناعية من مجابهة الكوارث. تم ايضا توزيع استبانات على المستهدفين في الدراسة وبعد تحليل البيانات وصلت الدراسة الى ان (99%) من المشاركين في الدراسة يقولون بفاعلية الاستراتيجية ونجاحها في مواجهة الآزمات المؤسسية مع توسط عناصر المعرفة والمهارة والقدرات للمديرين لتلك العلاقة التأثيرية.

دراسة (TJoia, 2015): قام البحث بدراسة وجود علاقة من عدمها بين كل من ادارة استثمارية الأعمال وتطبيقها في مواجهة الكوارث بالمؤسسات الصناعية. تم ايضا توزيع استبانات على المستهدفين في الدراسة وبعد تحليل البيانات وصلت الدراسة الى ان جميع المشاركين سلطو الضوء على اهمية اتباع استراتيجيات منظمة لاستثمارية الأعمال وخبراتهم حول نجاح تلك الاستراتيجيات عند حدوث الكارثة. كما أظهرت الدراسة حرص منظمات الصناعة المفحوصة على التحديث الدوري لاستراتيجيات استثمارية الأعمال (ربع سنوياً).

دراسة (Riddle, 2015): كشف البحث اطار لقياس العوامل التي تؤدي الى نجاح استراتيجية استثمارية الأعمال في مجابهة الآزمات، بعد تحليل البيانات التي وصلت اليها الدراسة وجدت ان هنالك علاقة موجبة قوية بين استخدام استراتيجية استثمارية الأعمال ومساعدة إدارة الآزمات بالمنظمات الصناعية في مجابهة الكوارث، وهو ما يجعلها باستمرار جاهزة لمجابهة الكوارث. كما أوضحت الدراسة خمسة عوامل تسهم في نجاح استراتيجية استثمارية الأعمال: الإدارة الاستراتيجية، تحليل المخاطر، التدريب والوعي، الاعتماد على التكنولوجيا.

دراسة (Ongas, 2015): اقيمت الدراسة على جهات صناعية متخصصة في انشاء الادوية الطبية في قبرص كحالة مثالية للدراسة، لتحديد تأثيرات استراتيجية استثمارية الأعمال في جعل الجهات الصناعية قادرة على التصدي للآزمات. بعد تحليل البيانات التي وصلت اليها الدراسة وجدت ان استراتيجية استثمارية الأعمال النموذجية تتكون من عناصر: خطة إدارة الآزمة، خطة استثمارية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خطة تنسيق استثمارية الأعمال، كما أظهرت النتائج أن مشكلات تطبيق استراتيجيات استثمارية الأعمال تتمثل في: النطاق الزمني لتطبيق الاستراتيجية، تحديد الحلول الفعالة، إجراء تحليل الخطورة، وإدارة المتابعات الداخلية للاستراتيجية، تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها.

دراسة (Giovanni, 2015): اقيمت الدراسة في برلين حيث قامت بدراسة المنظمات الصناعية من حيث جودة تطبيق ادارة استمرارية الأعمال في مجابهة الكوارث. ما وصلت اليه الدراسة هو ان لادارة استمرارية الأعمال دور مهم في مجابهة الكوارث. اظهرت الدراسة ايضا مكونات لادارة استمرارية الأعمال الفعالة: خطوات تقدير المخاطر، وجودة مواجهة الأزمات المستهدفة. أما بالنسبة لموانع عمل سياسيات تم حديدها في عدم وجود التدقيق وعدم تدريب الكوادر الإدارية على الاستراتيجية.

دراسة (Refugia, 2014): الهدف من الدراسة كان هو البحث عن اهمية تحسين استراتيجيات استمرارية الأعمال واستخدامها في التصدي للأزمات المرتبطة بالخسائر للمنظمات الصناعية، وبعد تحليل البيانات وعرض النتائج ما وجدته الدراسة هو فاعلية استراتيجية استمرارية الأعمال في مساعدة المؤسسات الصناعية في مجابهة الكوارث، قاست الدراسة ايضا دور عوامل الخبرة أو الكفاءة وقت حدوث الازمة، حيث وجدت ان لا دور لها بل كانت سياسات استمرارية الأعمال هي الاساس.

على حسب علمنا يوجد ندرة في وجود بحوث تتناول نفس الموضوع اقيمت باللغة العربية، وجد كل من (Refugia, 2014) في دراسته و (Riddle, 2015) في دراسته و (TJoia, 2015) في دراسته و (Shaw,2015) في دراسته بان هنالك مشاكل في الجهات والمؤسسات الصناعية تتعلق بمعرفتهم بما هو مطلوب لتطبيق ادارة استمرارية الأعمال، كما انها تعاني من العديد من المشاكل والموانع التي تحول دون كونها قادرة على تكوين سياسات لاستمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر. استفادت درستنا الحالية من ما سبق ذكره في: أن الدراسات السابقة نبهت إلى اهمية العناية واعطاء الاكتراث لاستراتيجيات استمرارية الأعمال داخل المنظمات الصناعية خاصة جانب تطوير وتحديث مفاهيم ادارة استمرارية الاعمال في هذه المؤسسات من اجل تقليل الاضرار المحتملة الحدوث عند وجود ازمة ما، إلا أن بحثنا صابي تركيزه نحو المؤسسات البنكية، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ايضا في تحديد وصياغة المشكلة البحثية واختيار منهجيتها، وتحديد فرضيتها بالإضافة إلى اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لصياغة النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

-الإطار النظري

مفهوم الازمة

اي مؤسسة ادارية تمر بلحظات قد تحسم مستقبلها وتسبب لها احراج كبير هذه اللحظات هي لحظات الازمات، مما يجعل متخذ القرار يقف حائرا امامها مما يجعله يتردد دائما في اتخاذ اي قرار ما، لان من شأنه ان يؤثر على مستقبل المؤسسة، نسبة لقصر المعرفة عنده، ولتداخل الانتاج بالاسباب آنذاك والتداعي المتلاحق الذي يرفع مجهولية ما يطرره المستقبل من احداث ناتجة عن الكارثة (جاد الله، 2010).

هناك تعريف اخر للازمة وهو: هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد - تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوى على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة، وتعد الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الإقتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتنسم الأزمة غالبا بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري (عبد الحميد، 2000)

مفهوم مصطلح إدارة الازمات:

على حسب الحقل المعرفي الذي تقوم بدراسته يختلف المفاهيم المتعلقة بالازمة، لذا نجد ان اهل الاقتصاد عرفوا الازمة بانها البطالة، الركود، العجز والتضخم الخ. اما اهل السلوك فعبروا عنها باستجابتك وردة فعلك للاحداث التي تحمل تهديدا مثل: الإشعاع النووي، الحريق، الزلزال. على الجانب الاخر عرفها اهل الاجتماع بانها: "مجموعة من الاحداث التي تحمل في طياتها خطرا على وجود المنظومة، مما يريد منك ان تقوم باعادة التنظيم مرة ثانية".

ولها تعريف اخر وهو ان الازمة هي الحدث المعقد الذي قد يكون سببا لسوء العواقب (قاموس وبستر) كما يمكن تعريفها ايضا بانها هي الظروف الانتقالية من منظورات تؤدي الى مشاكل في التوازن وتعتبر النقطة الفاصلة التي تعتبر انعكاسا لما يمكن حدوثه في المستقبل الشئ الذي ق يؤدي لغييرات كبيرة. بالنظر الى وجهة نظر اخرى وهي وجهة نظر الاعمال نجد ان الكارثة هي حالة مفاجئة معينة التي تواجهها مؤسسات الاعمال اما اهل الشأن في السياسة عرفوها بانها: " جزء قد تم تطويره من اجزاء التطوير الدولي السبب وراء عدة جوانب اجتماعية، اقتصادية وسياسية. هنالك ايضا لمفهوم الازمة وبشكل دقيق، مراحل جمة ومواقف تواجهها المؤسسات ومؤسسات الاعمال وينتمى اليها ما يلي: مدخل مفهوم التغير المفاجئ في الأسواق مثل: فشل المنتجات، هجوم خارجي على المنظمة.. إلخ، ومن سمات هذا المدخل هو مستوى التهديد، ردود أفعال قوية الخسارة الكبيرة (رزوقي، 2009).

1 إستراتيجيات استمرارية الأعمال

فاعلية إدارة الأزمات:

1-2-1- تعريف فاعلية إدارة الأزمات:

تمثل الازمة حالة مفاجئة او حدث طارئ يؤثر سلبا في نظام العمل المتبع في المؤسسة، مما يقلل تنافسيتها ويجعلها في حوجة ماسة للتحرك السريع والاهتمام الموجه. (زويلف، 2015، صفحة 250). ومن اللازم للقدرة على التغلب ومواجهة تلك الازمات المارة بها المؤسسة كان لابد من اذراة تلك الازمة بصورة جيدة، ونجد ان ادارة الازمات هي اسلوب محدد وتقنية تستخدم عندما يدق ناقوس الازمة ويضرب جرس انذارها. يتم ذلك عن طريق وضع افتراضات مبنية على معلومات معينة تتوقع كيفية مسار الازمة مستقبلا ومنها يتم التخطيط لاساليب تمكن من مواجهة الازمة والتمكن من التعامل مع مواجهتها. (مسك، 2011، صفحة 25) بالنظر الى فاعلية الازمة من وجهة نظر ادارية فتعرف بانها مقدرة ادارة الازمة على تخطي الكوارث الممكن حدوثها او ظن اهل المؤسسة ان النتائج المتوقعة عند تطبيق ادارة الازمة سواء كانت على المدى القصير او البعيد قد تفوق نتائج الاخفاق. يمكننا ايضا قياس فاعلية ادارة الازمة عن طريق المدى الذي بواسطته يتم تقليل المصائب على الاهداف التنظيمية، أي أن المهمة التي تقام بواسطة المنظمة في إدارة الأزمة معتمدة على جملة من الاحتفاظ بزماد المبادرة في التعامل مع الأزمات (سلمان و مهاري، 2016)

1-2-2- أبعاد فاعلية إدارة الأزمات :تتضمن الآتى (سلمان و مهاري، 2016، صفحة 192)

-سرعة قرار الإستجابة :

ادارة الازمة لها قرارات تعرف بانها تلك القرارات المعينة مسبقا كيفية معاملة الكارثة وقت وقوعها والعمل على تقليل تداعياتها والنظر في تطورها والبحث عن طرق للتعامل معها ومجابهة اي ظروف غريبة، نجد ان التعامل مع الازمة لا يكون عبثا وانما يتطلب تفكيراً عسيفا وخبرة لا باس بها مما تمكنا من الابداع في الخروج من الازمة باقل الخسائر الممكنة.

- الإتصالات وتدفق المعلومات :

هو استخدام طرق سواء كانت نظامية ام لا لا في حمل البيانات والمعلومات ونقلها بانوع وكم معينان بين مجموعة من الاطراف لها جميعا علاقة معينة في الازمة الواقعة وايصالها في وقت ملائم قبل ان تصبح الاضرار لا يمكن الحاق بها، مما يستلزم وجود ابراج ومواقف للاتصالات طارئة تمكن من جمع البيانات بسرعة معينة، وتوصيل تلك البيانات لجميع اهل الشأن وذوي الصلة من العاملين، كما لا ننسى المؤثرين في الراي العام للعمل على القضاء على جميع الشائعات الحايمة حول الازمة.

-حشد وتعبئة الموارد:

هو ترتيب مسبق وعمل تنظيمي يكون على الموارد المتاحة والامكانيات المعروفة لدى الجهة حتى يكون هنالك تعامل دقيق مع الكارثة والحد من اضرارها الممكنة ومجابهتها بامثل طريقة ممكنة في جميع مستوياتها والاستعداد المبكر للاحداث التي قد تحدث بصورة مفاجئة والتقليل من اثرها الممكن.

فعالية إدارة الأزمات لها عدة ركائز تقوم عليها الا وهي المقدرة على معرفة الاضرار قبل حدوثها والتخطيط المسبق لها، مما يمكن للبنك المتضرر عمل خط سريعة للتعامل مع الازمة في الوقت الحرج، وذلك عن طريق تطبيق سياسات فعالة لإدارة الأزمات، كما تعمل البنوك ايضا على الرفع من مستوى دعم الموظفين وتمكينهم من التعامل مع مشاكلهم بدرجة عالية من الكفاءة. مما نجده يؤثر تأثيرا ايجابيا على الفرق في جوانب التعاون والثقة، مما يزيد من حظوظ رفع مستوى المؤسسة الكلى، بالاضافة الى ذلك نجد ان ادارة الازمات تلعب دورا مهما في تحسين مهارات العاملين من خلال تدريبهم، مما يمكنهم قادرين على العمل في كل الظروف حتى القاهرة منها، وتطوير قدرتهم على التفكير الايجابي. على هذا النحو نجد ان قائدي الركب من رؤساء ومدراء للمنظمات لهم الدور المعلى في تحفيز وتوجيه الاطراف جمعاء، مما يمكن البنك من تعزيز قدرته على الرجوع لتوازنه في الاوقات الحرجة لذلك، من كل ذلك نستنتج ان ادارة الازمة لها السهم المعلى وليس فقط عملية رد فعل، بل هي سياسة ذات اطار محدد تسهم في تحسين دور العاملين والرفع من فعالية المنظمات المالية (الشريف، 2024).

وبشكل عام فإن هذا البحث نجد ان الهدف منه هو إلقاء الضوء على التحديات والفرص التي قد تواجه البنوك او المؤسسات البنكية، وذلك من خلال تسليط الضوء على أفضل الحلول الممكنة في إدارة الازمات في البنوك السعودية، والتي يمكن أن تكون نموذجا للشركات والبنوك الاخرى في المصارف والبنوك السعودية وينعكس ذلك إيجابا على العملاء. وسيتم استكشاف الاستراتيجيات والحلول التي يمكن للشركات اعتمادها لتحقيق النجاح في تحسين أداء المصارف في ظل الازمات المتوقعة.

بالإضافة إلى ذلك، ستمحور الدراسة حول تحليل البيانات المستوفاة من العينة المختارة من الموظفين والعملاء، وذلك لفهم دور إدارة استمرارية الاعمال في ادارة الازمات في البنوك. من خلال هذه التحليلات، ستقدم الدراسة إضاءة مفصلة على مدى فعالية إدارة الازمات، وستقدم توصيات عملية ولموسة للشركات والبنوك الراغبة إدارة الازمات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة

تستخدم الدراسة منهج الوصف التحليل لقياس ومعرفة دور استمرارية الاعمال في ادارة الازمات في البنوك السعودية، وسيتم ذلك بتصميم استبانة معدة مسبقا بواسطة القايمين على البحث بعد الاطلاع الشامل على جميع الدراسات السابقة ومنها تم القيام بعمل استبانة مفصلة ودقيقة لجمع البيانات. بعدها تم تدريب جامعي البيانات وجعلهم ملمين بكل اسئلة البحث.

بعد جمع البيانات بملفات اكسيل شيت منها تم ادخالها ومعالجتها ببرنامج التحليل الاحصائي ال SPSS نسخة 22.

مجتمع وعينة الدراسة:

قبل عملية توزيع الاستبيانات لجمع الداتا من البنوك الاتية: "البنك الاهلي، البنك العربي، بنك البلاد، بنك ساب (الاول) وبنك الراجحي".

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تم عمل هذه الدراسة في شهر فبراير من سنة 2026.

الحدود المكانية: تم اخذ عينة عشوائية من البنوك المملكة العربية السعودية

الحدود البشرية: العاملين في ادارة استمرارية الاعمال في البنوك السعودية.

متغيرات الدراسة:

ستتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين - **المتغير المستقل:** دور إدارة الازمات - **المتغير التابع :** دور استمرارية الاعمال في بنوك المملكة

أدوات الدراسة:

تم تصميم استبانة محكمة لجمع البيانات من العاملين في ادارة استمرارية الاعمال في البنوك السعودية لمعرفة دورها في ادارة الازمات والكوارث، تم وضع هذه الاستبانة بعد مراجعة دقيقة لكل الدراسات المنشورة بخصوص نفس الموضوع. منها تم ادخال كل الاسئلة لعمل فورم ببرنامج (Forms Google) وقياس اراء المبحوثين.

تم وضع الاستبيان في القالب ادناه - **الجزء الأول:** كانت تحتوي على الاسئلة الشخصية - **الجزء الثاني :** تضمن المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة وقد ضم 20 عبارة وتم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة، حيث تضمن محور جودة الخدمة 10 عبارات، بينما محور الذكاء العاطفي فقد تضمن 10 عبارات. ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم إعطاء الأوزان الموضحة في الجدول التالي:

الجدول 3: مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	مرتفعة		متوسطة	منخفضة	
درجة الموافقة الكلية					

أساليب المعالجة الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS v22) حيث منها ما يتعلق بمقاييس الإحصاء الوصفي المعياري والتي شملت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية،

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

الهدف من الفصل أدناه هو تقديم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج بعد استخدام دقيق للأساليب والطرق والمعادلات الاحصائية المناسبة حسب نوع البيانات المدروسة التي خرجت بها الاستبانة، بالاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي المعروف ال (SPSS) النسخة ال 22، عن طريق تحليل راي الباحثين بخصوص الدور الذي تلعبه ادارة استمرارية الاعمال في ادارة الازمات والكوارث في البنوك السعودية وذلك من خلال مقياس الموافقة ال (Likert Scale) بالتردد التالي (موافق بشدة، موافق، معتدل، غير موافق، غير موافق بشدة) حسب درجة الموافقة على التعبير المعين، ولتقدير المستويات تم تقسيم النسب المئوية والتكرارات والاطواس الحسابية والانحراف المعياري لكل سؤال وتعبير في الاستبانة

-تحليل البيانات

جدول 4: يوضح الاسئلة الشخصية

المتغير	الذكور	اللاتات	النسبة المئوية
الجنس	5	0	%100
الفئة العمرية	اكتر من 50 سنة	49 - 40 سنة	%20
	39 - 31 سنة	30 - 20 سنة	%20
	2	1	%40
عدد سنوات الخبرة	1	1	1
	1	1	1
	1	2	2

جدول 5 : يوضح اسئلة جودة الخدمة

الانطباع	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	وسط	موافق	موافق بشدة		
مرتفعة	4.6	0	0	0	2 (40%)	3 (60%)	البنك لديه معدات حديثة	ملموسات الخدمة
مرتفعة	4.6	0	0	0	2 (40%)	3 (60%)	البنك لديه مرافق جذابة	
مرتفعة	4.6	0	0	0	2 (40%)	3 (60%)	البنك يقدم خدمة في الوقت المناسب	موثوقية الخدمة
مرتفعة	4	0	0	0	5 (100%)	0	البنك يحتفظ بسجلات خالية من الأخطاء	
مرتفعة	4	0	0	0	5 (100%)	0	مقدم الخدمة يخبر العملاء متى سيتم تنفيذ الخدمات	استجابة الخدمة
مرتفعة	4	0	0	0	5 (100%)	0	مقدم الخدمة يخبر العملاء بشروط وأحكام المعاملات البنكية	
مرتفعة	5	0	0	0	0	5 (100%)	سلوك مقدمي الخدمة يبني ثقة العميل	
مرتفعة	4	0	0	0	5 (100%)	0	العملاء يشعرون بالأمان في التعامل مع مقدم الخدمة	تعاطف الخدمة
مرتفعة	4.6	0	0	0	2 (40%)	3 (60%)	الموظفون يعطون العملاء اهتماما شخصيا	
مرتفعة	4.2	0	0	0	4 (80%)	1 (20%)	البنك يوفر ساعات عمل مريحة	
مرتفعة	4.3							النسبة الكلي

جدول 6: يوضح اسئلة الذكاء العاطفي

الانطباع	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	وسط	موافق	موافق بشدة		
متوسطة	3.8	0	0	2 (%40)	2 (%40)	1 (%20)	انا قادر على تحديد مشاعري	الوعي الذاتي
مرتفعة	4.2	0	0	0	4 (%80)	1 (%20)	أفهم أسباب مزاجي	
مرتفعة	4.6	0	0	0	2 (%40)	3 (%60)	يمكنني تحقيق ما أريد من خلال تحديده	التنظيم الذاتي
مرتفعة	4.6	0	0	0	2 (%40)	3 (%60)	لا أستسلم بسهولة حتى لو تلقيت انتكاسات	
مرتفعة	4.4	0	0	1 (%20)	1 (%20)	3 (%60)	أحاول باستمرار تحسين أدائي	التحفيز
مرتفعة	4.6	0	0	0	2 (%40)	3 (%60)	أعمل بجد من أجل مستقبل أفضل	
منخفضة	2.6	2 (%40)	0	1 (%20)	2 (%40)	0	الناس يجب ان يقولوا لي ما يشعرون به، يمكنني استشعاره	التعاطف
مرتفعة	4.6	0	0	0	2 (%40)	3 (%60)	أنا استمع لمشاعر الناس أثناء حديثهم	
مرتفعة	4	0	0	0	5 (%100)	0	أنا قادر على إقناع نفسي	المهارات الاجتماعية
متوسطة	3.6	0	0	2 (%40)	3 (%60)	0	أقدم نفسي بطريقة تجعل الناس ينبهرون	
مرتفعة	4.1							النسبة الكلي

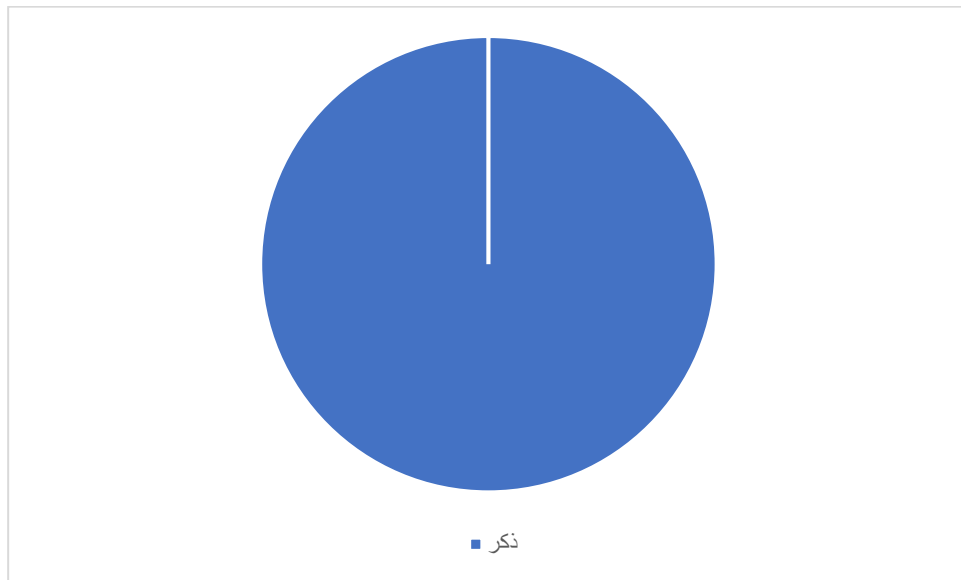
الجزء الاول: اجابات الاسئلة الشخصية

1- الجنس

بتحليل المعلومات الشخصية للمشاركين في الدراسة نجد ان جنس كل المشاركين في الدراسة ذكور بنسبة حازت على 100% وتكرار يبلغ 5 مشاركين.

جدول 7: يوضح جنس المشاركين في الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	5	100%
اللاتات	0	0



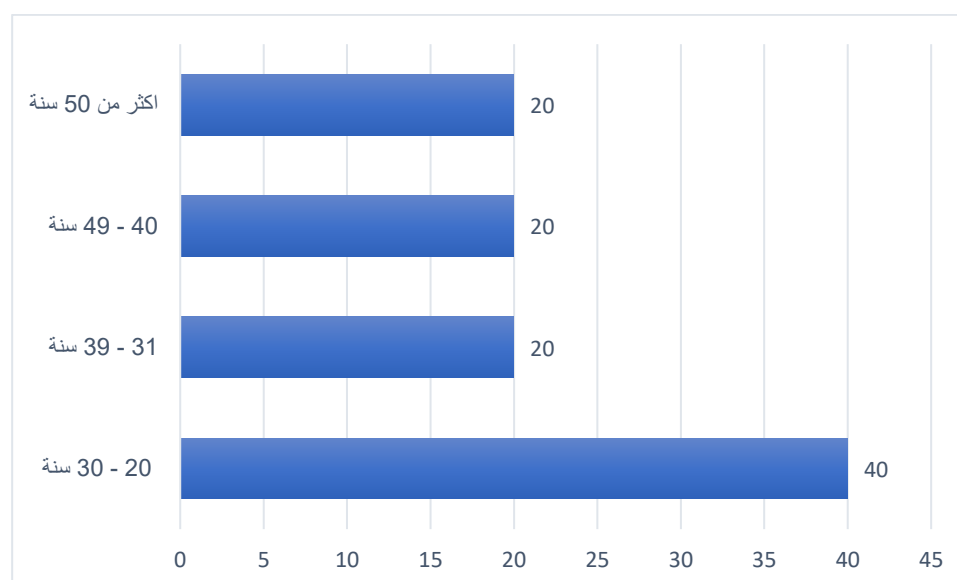
شكل 1: توضح جنس المشاركين في الدراسة

2- الفئة العمرية

نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة ينتمون الى الفئة العمرية من 20 – 30 سنة بتكرار يبلغ 2 من الأشخاص ونسبة مئوية تعادل 40%، في الجانب الاخر الفئة العمرية من 31 - 39 سنة بها شخص واحد ونسبة مئوية تعادل 20% والفئة العمرية 40 – 49 سنة بها شخص واحد ونسبة مئوية تعادل 20% والفئة العمرية اكثر من 50 سنة بها شخص واحد ونسبة مئوية تعادل 20%.

جدول 8: يوضح الفئة العمرية للمشاركين في الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
اكثر من 50 سنة	1	20%
49 – 40 سنة	1	20%
39 - 31 سنة	1	20%
30 – 20 سنة	2	40%



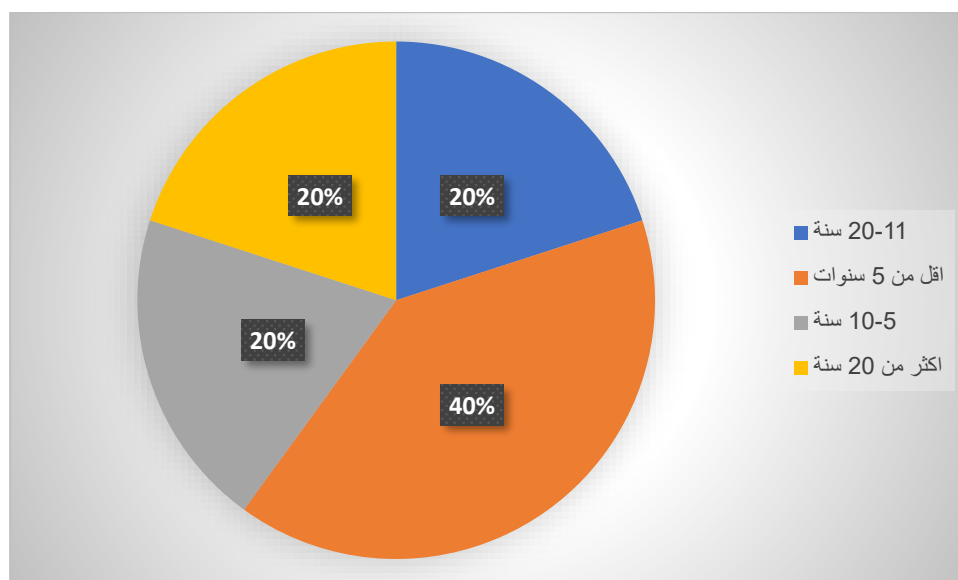
شكل 2: توضح الفئة العمرية للمشاركين في الدراسة

3- سنوات الخبرة

نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة لهم عدد سنوات خبرة اكثر من 20 سنة بتكرار يبلغ 2 من الاشخاص ونسبة مئوية تعادل 40%، في الجانب الاخر عدد سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات بها شخص واحد ونسبة مئوية تعادل 20% و عدد سنوات الخبرة من 5 – 10 سنوات بها شخص واحد ونسبة مئوية تعادل 20% وعدد سنوات الخبرة من 11 – 20 سنة بها شخص واحد ونسبة مئوية تعادل 20%.

جدول 9: يوضح عدد سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	1	20%
5 – 10 سنوات	1	20%
11 – 20 سنة	1	20%
اكثر من 20 سنة	2	40%



شكل 3: توضح عدد سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة

الجزء الثاني: اجابات اسئلة جودة الخدمة

1- تحليل اسئلة ملموسات الخدمة

بتحليل اجابات السؤال الاول: "هل البنك لديه معدات حديثة"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق بشدة" بتكرار وصل الى 3 اشخاص ونسبة وصلت الى 60%. وتم اختيار الاجابة "موافق" بتكرار يساوي 2 من الاشخاص ونسبة مئوية وصلت الى 40%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية متفقين على ان جميع الاجهزة التي يعملون بها حديثة للغاية.

بتحليل اجابات السؤال الثاني: "هل البنك لديه مرافق جذابة"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق بشدة" بتكرار وصل الى 3 اشخاص ونسبة وصلت الى 60%. وتم اختيار الاجابة "موافق" بتكرار يساوي 2 من الاشخاص ونسبة مئوية وصلت الى 40%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية متفقين على ان البنوك التي يعملون بها لها مرافق جذابة للغاية.

جدول 10: يوضح تحليل اسئلة ملموسات الخدمة

البنك لديه مرافق جذابة	البنك لديه معدات حديثة	
3 (60%)	3 (60%)	موافق بشدة
2 (40%)	2 (40%)	موافق
0	0	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة

2- تحليل اسئلة موثوقية الخدمة

بتحليل اجابات السؤال الاول: " هل البنك يقدم خدمة في الوقت المناسب "، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق بشدة" بتكرار وصل الى 3 اشخاص ونسبة وصلت الى 60%. وتم اختيار الاجابة "موافق" بتكرار يساوي 2 من الاشخاص ونسبة مئوية وصلت التي 40%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية متفقين على ان البنك يقدم خدماته الى عملائه في الوقت المناسب لهم.

بتحليل اجابات السؤال الثاني: " هل البنك يحتفظ بسجلات خالية من الأخطاء"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق" بتكرار وصل الى 5 اشخاص ونسبة وصلت الى 100%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "موافق بشدة، محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية متفقين على ان البنوك تحتفظ بسجلات لا تشوبها شائبة.

جدول 11: يوضح تحليل اسئلة موثوقية الخدمة

البنك يقدم خدمة في الوقت المناسب	البنك يحتفظ بسجلات خالية من الأخطاء	
3 (60%)	0	موافق بشدة
2 (40%)	5 (100%)	موافق
0	0	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة

3- تحليل اسئلة استجابة الخدمة

بتحليل اجابات السؤال الاول: " هل مقدم الخدمة يخبر العملاء متى سيتم تنفيذ الخدمات"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق" بتكرار وصل الى 5 اشخاص ونسبة وصلت الى 100%.. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "موافق بشدة، محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية متفقين على ان الخدمات لا يتم تنفيذها فقط بالوقت المناسب الذي يتم اخبار العملاء به بل يتم اخبار العملاء بالوقت المتوقع لتنفيذ اي اجراء.

بتحليل اجابات السؤال الثاني: " هل مقدم الخدمة يخبر العملاء بشروط وأحكام المعاملات البنكية"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق" بتكرار وصل الى 5 اشخاص ونسبة وصلت الى 100%.. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "موافق بشدة، محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية متفقين على ان الشروط والاحكام لا تكتب فقط على صفحات الورق وانما يقوم مقدم الخدمة باخبار عملائه بها.

جدول 12: يوضح تحليل اسئلة استجابة الخدمة

مقدم الخدمة يخبر العملاء متى سيتم تنفيذ الخدمات	مقدم الخدمة يخبر العملاء بشروط وأحكام المعاملات البنكية	
0	0	موافق بشدة
5 (100%)	5 (100%)	موافق
0	0	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة

4- تحليل اسئلة ضمان الخدمة

بتحليل اجابات السؤال الاول: " هل سلوك مقدمي الخدمة يبني ثقة العميل"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق بشدة " بتكرار وصل الى 5 اشخاص ونسبة وصلت الى 100%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "موافق ، محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية متفقين على ان السلوك القويم هو الطريق الاقصر لكسب ثقة العميل.

بتحليل اجابات السؤال الثاني: " هل العملاء يشعرون بالأمان في التعامل مع مقدم الخدمة"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق " بتكرار وصل الى 5 اشخاص ونسبة وصلت الى 100%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "موافق بشدة، محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية متفقين على ان عملائهم يحسون بالامان في التعامل معهم.

جدول 13: يوضح تحليل اسئلة استجابة الخدمة

هل سلوك مقدمي الخدمة يبني ثقة العميل	هل العملاء يشعرون بالأمان في التعامل مع مقدم الخدمة	
0	5 (100%)	موافق بشدة
5 (100%)	0	موافق
0	0	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة

5- تحليل اسئلة تعاطف الخدمة

بتحليل اجابات السؤال الاول: " هل الموظفون يعطون العملاء اهتماما شخسيا"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق بشدة" بتكرار وصل الى 3 اشخاص ونسبة وصلت الى 60%. وتم اختيار الاجابة "موافق" بتكرار يساوي 2 من الاشخاص ونسبة مئوية وصلت التي 40%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية يعطون العملاء اهتماما شخسيا.

بتحليل اجابات السؤال الثاني: " هل البنك يوفر ساعات عمل مريحة"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق" بتكرار وصل الى 4 اشخاص ونسبة وصلت الى 80%. وتم اختيار الاجابة "موافق بشدة" بتكرار يساوي 1 من الاشخاص ونسبة مئوية وصلت التي 20%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية متفقين على ان البنك يعمل في ساعات تعتبر مريحة لعملائه.

جدول 14: يوضح تحليل اسئلة تعاطف الخدمة

الموظفون يعطون العملاء اهتماما شخسيا	البنك يوفر ساعات عمل مريحة	
3 (60%)	1 (20%)	موافق بشدة
2 (40%)	4 (80%)	موافق
0	0	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة

الجزء الثالث: اجابات اسئلة الذكاء العاطفي

1- تحليل أسئلة الوعي الذاتي

بتحليل اجابات السؤال الاول: "هل انا قادر على تحديد مشاعري"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق" بتكرار وصل الى 2 اشخاص ونسبة وصلت الى 40% والاجابة "محايد" بتكرار وصل الى 2 اشخاص ونسبة وصلت الى 40%. وتم اختيار الاجابة "موافق بشدة" بتكرار يساوي 1 من الاشخاص ونسبة مئوية وصلت الى 20%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية قادرين على تحديد مشاعرهم.

بتحليل اجابات السؤال الثاني: "أفهم أسباب مزاجي"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق" بتكرار وصل الى 4 اشخاص ونسبة وصلت الى 80%. وتم اختيار الاجابة "موافق بشدة" بتكرار يساوي 1 من الاشخاص ونسبة مئوية وصلت الى 20%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية قادرين على فهم ما وراء مزاجهم من اسباب وتداعيات وبالتالي العمل على حلها بصورة اسرع للوصول الى المزاج الجيد.

جدول 15: يوضح تحليل اسئلة الوعي الذاتي

أفهم أسباب مزاجي	انا قادر على تحديد مشاعري	
1 (20%)	1 (20%)	موافق بشدة
4 (80%)	2 (40%)	موافق
0	2 (40%)	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة

2- تحليل اسئلة التنظيم الذاتي

بتحليل اجابات السؤال الاول: "يمكنني تحقيق ما أريده من خلال تحديده"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق بشدة" بتكرار وصل الى 3 اشخاص ونسبة وصلت الى 60%. وتم اختيار الاجابة "موافق" بتكرار يساوي 2 من الاشخاص ونسبة مئوية وصلت التي 40%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية قادرين على ان يحققوا ما يريدونه من خلال التعيين السابق والمحدد له.

بتحليل اجابات السؤال الثاني: "لا أستسلم بسهولة حتى لو تلقيت انتكاسات"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق بشدة" بتكرار وصل الى 3 اشخاص ونسبة وصلت الى 60%. وتم اختيار الاجابة "موافق" بتكرار يساوي 2 من الاشخاص ونسبة مئوية وصلت التي 40%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية قادرين على الوقوف في وجه الصعوبات حتى تمر.

جدول 16: يوضح تحليل اسئلة التنظيم الذاتي

لا أستسلم بسهولة حتى لو تلقيت انتكاسات	يمكنني تحقيق ما أريد من خلال تحديده	
3 (60%)	3 (60%)	موافق بشدة
2 (40%)	2 (40%)	موافق
0	0	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة

3- تحليل اسئلة التحفيز

بتحليل اجابات السؤال الاول: "أحاول باستمرار تحسين أدائي"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق بشدة" بتكرار وصل الى 3 اشخاص ونسبة وصلت الى 60%. وتم اختيار الاجابة "موافق" بتكرار يساوي 1 ونسبة مئوية وصلت التي 20%. وتم اختيار ايضا الاجابة "محايد" بتكرار يساوي 1 ونسبة مئوية وصلت التي 20%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية في محاولة دائما للتحسين والتطوير من ادائهم.

بتحليل اجابات السؤال الثاني: "أعمل بجد من أجل مستقبل أفضل"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق بشدة" بتكرار وصل الى 3 اشخاص ونسبة وصلت الى 60%. وتم اختيار الاجابة "موافق" بتكرار يساوي 2 من الاشخاص ونسبة مئوية وصلت التي 40%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية ينظرون دائما الى مستقبلهم لكي يكونوا نسخة افضل من انفسهم اليوم.

جدول 17: يوضح تحليل اسئلة التحفيز

أحاول باستمرار تحسين أدائي	أعمل بجد من أجل مستقبل أفضل	
3 (60%)	3 (60%)	موافق بشدة
1 (20%)	2 (40%)	موافق
1 (20%)	0	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة

4- تحليل اسئلة التعاطف

بتحليل اجابات السؤال الاول: "الناس يجب ان يقولوا لي ما يشعرون به، يمكنني استشعاره"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق" بتكرار وصل الى 2 اشخاص ونسبة وصلت الى 40%. وتم اختيار الاجابة "غير موافق بشدة" بتكرار يساوي 2 ونسبة مئوية وصلت التي 40%. وتم اختيار ايضا الاجابة "محايد" بتكرار يساوي 1 ونسبة مئوية وصلت التي 20%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "غير موافق او موافق بشدة". وهذا يشير الى تباين واضح في اراء المبحوثين بخصوص استشعار مشاعر العملاء حيث انقسموا الى متفقين وغير متفقين مع هذه العبارة.

بتحليل اجابات السؤال الثاني: "أنا استمع لمشاعر الناس أثناء حديثهم"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق بشدة" بتكرار وصل الى 3 اشخاص ونسبة وصلت الى 60%. وتم اختيار الاجابة "موافق" بتكرار يساوي 2 من الاشخاص ونسبة مئوية وصلت التي 40%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "محايد، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جميع العاملين بالبنوك السعودية يستمعون الى مشاعر العملاء أثناء حديثهم.

جدول 18: يوضح تحليل اسئلة التعاطف

أنا استمع لمشاعر الناس أثناء حديثهم	الناس يجب ان يقولوا لي ما يشعرون به، يمكنني استشعاره	
3 (60%)	0	موافق بشدة
2 (40%)	2 (40%)	موافق
0	1 (20%)	محايد
0	0	غير موافق
0	2 (40%)	غير موافق بشدة

5- تحليل اسئلة المهارات الاجتماعية

بتحليل اجابات السؤال الاول: "أنا قادر على إقناع نفسي"، نجد ان جميع المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق" بتكرار وصل الى 5 اشخاص ونسبة وصلت الى 100%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "غير موافق بشدة"، محايد، غير موافق او موافق بشدة". وهذا يشير الى اتفاق الجميع على قدرتهم على اقناع انفسهم.

بتحليل اجابات السؤال الثاني: "أقدم نفسي بطريقة تجعل الناس ينبهرون"، نجد ان غالبية المشاركين في الدراسة قد اختاروا الاجابة "موافق" بتكرار وصل الى 3 اشخاص ونسبة وصلت الى 60%. وتم اختيار الاجابة "محايد" بتكرار يساوي 2 من الاشخاص ونسبة مئوية وصلت الى 40%. ولم يختار اي شخص كل من الاجابات: "موافق بشدة"، غير موافق او غير موافق بشدة". وهذا يشير الى ان جمع من العاملين بالبنوك السعودية يقدمون انفسهم بطريقة تجعل الجميع منبهرون بهم.

جدول 19: يوضح تحليل اسئلة المهارات الاجتماعية

أنا قادر على إقناع نفسي	أقدم نفسي بطريقة تجعل الناس ينبهرون	
0	0	موافق بشدة
5 (100%)	3 (60%)	موافق
0	2 (40%)	محايد
0	0	غير موافق
0	0	غير موافق بشدة

معدل المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري لاجابات المبحوثين غير برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

جدول 20: جودة الخدمة

الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط الحسابي		
.55	5	4.6	البنك لديه معدات حديثة	ملموسات الخدمة
.55	5	4.6	البنك لديه مرافق جذابة	
.55	5	4.6	البنك يقدم خدمة في الوقت المناسب	موثوقية الخدمة
0	4	4	البنك يحتفظ بسجلات خالية من الأخطاء	
0	4	4	مقدم الخدمة يخبر العملاء متى سيتم تنفيذ الخدمات	استجابة الخدمة
0	4	4	مقدم الخدمة يخبر العملاء بشروط وأحكام المعاملات البنكية	
0	5	5	سلوك مقدمي الخدمة يبني ثقة العميل	ضمان الخدمة
0	4	4	العملاء يشعرون بالأمان في التعامل مع مقدم الخدمة	
.55	5	4.6	الموظفون يعطون العملاء اهتماما شخسيا	تعاطف الخدمة
.45	4	4.2	البنك يوفر ساعات عمل مريحة	

جدول 21: الذكاء العاطفي

الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط الحسابي		
.84	4	3.8	أنا قادر على تحديد مشاعري	الوعي الذاتي
.45	4	4.2	أفهم أسباب مزاجي	
.55	5	4.6	يمكنني تحقيق ما أريد من خلال تحديده	التنظيم الذاتي
.55	5	4.6	لا أستسلم بسهولة حتى لو تلقيت انتكاسات	
.89	5	4.4	أحاول باستمرار تحسين أدائي	التحفيز
.55	5	4.6	أعمل بجد من أجل مستقبل أفضل	
1.52	3	2.6	الناس يجب ان يقولوا لي ما يشعرون به، يمكنني استشعاره	التعاطف
.55	5	4.6	أنا استمع لمشاعر الناس أثناء حديثهم	
0	4	4	أنا قادر على إقناع نفسي	المهارات الاجتماعية
.55	4	3.6	أقدم نفسي بطريقة تجعل الناس ينبهرون	

النتائج:

- ان جميع البنوك بالمملكة العربية السعودية تتسلح باجهزة حديثة للغاية في مجال المصارف والبنوك بالاضافة الى مرافقها الجذابة مما يجعلها ذات بنية تحتية تحتاج فقط للعقول النيرة والافكار الجيدة للخروج من اي ازمة او كارثة قد تحدث باقل الاضرار الممكنة
- ان الخدمات التي تقدم بواسطة بنوك المملكة العربية السعودية تتميز بخلوها الكامل من الاخطاء والمشاكل ليس فقط ذلك وانما تقدم للعملاء في الاوقات المناسبة معهم. ايضا نجد ان تلك الاوقات ليست فقط مناسبة مع العملاء وانما تتناسب ايضا مع الموظفين بتلك البنوك بالتزامن.
- ان العاملين بالبنوك السعودية ملتزمون دائما بتمليك عملائهم كل المعلومات بخصوص العمليات المصرفية من الوقت المتوقع لتنفيذ العملية و الشروط والأحكام المتعلقة بالمعاملات البنكية
- نجد ايضا ان الموظفين ببنوك المملكة يتفوقون على ان السلوك القويم هو الطريق الاقصر لكسب ثقة العميل ومع الوضع في الاعتبارهم ايضا اعطاء كل العملاء الاهتمام اللازم نجد ان جميع عملائهم يشعرون بالامان في التعامل معهم.
- نجد ان السواد الاعظم من العاملين بالقطاع البنك قادرين على تعيين مشاعرهم، ليس فقط ذلك وانما ايضا يحددون الاسباب وراء ذلك المزاج مما يجعل عملية اعادة ضبط المزاج متوقعة فقط على تغيير تلك الاسباب وبالتالي الوصول الى المزاج المناسب لجعل بيئة العمل مسلية ومريحة.
- جميع العاملين بالبنوك السعودية قادرين على تحقيق اهدافهم المنشودة عن طريق تحديد تلك الاهداف، ونجد انهم قادرين ايضا على الوقوف في وجه كل الظروف القاهرة دون ادنى انتكاسات حتى الوصول الى غابتهم. نجد كل ذلك يدعم رحلتهم المستمرة في عملية التطوير الذاتي وتحسين الاداء حتى ينتهي بهم المطاف بمستقبل افضل الذي اتفق المشاركون في الدراسة انه هو الهدف المرجو.
- جل المشاركين في الدراسة يتمتعون بحس تعاطف عالي مع الجمهور طالب الخدمات حيث لا يستمعون فقط الى كلماته ولكن الى ما وراء تلك الكلمات من مشاعر.
- العاملين بالبنوك السعودية قادرين على اقناع انفسهم بالاضافة ايضا الى قدرتهم على تقديم انفسهم بطريقة تجعل الجميع قادر الانبهار

1- توصيات للتحسين من جودة الخدمة المصرفية

- أهمية تقديم الدعم المالي لتطوير التقنيات الحديثة والبنية التحتية، وبالأستعانة باهل الكفاءة من الكوادر البنكية يجب الاستفاده من هذه الامكانيات بشكل مثالي
- العمل على دعم وزرع الحماس في الموظفين للاهتمام بخلق وتقديم افكار ابداعية تعمل على مجابهة الازمات والكوارث
- تحسين وتطوير لخلق انظمة رقابة داخلية متطورة تعمل على ضمان ديمومة تقديم خدمات بلا اخطاء وبالتالي المحافظة على مستوى الدقة العالي في المصارف
- الاستمرار في تنظيم ادراة الوقت في الخدمات المقدمة لتحقيق اتزان بين رضاء العملاء وراحة الموظفين
- دعم فكرة الشفافية عن طريق اعطاء العملاء كل المعلومات التى لها علاقة بالخدمات المصرفية المقدمة لهم من قبل البنك
- العمل على تعزيز العلاقات المبنية على الثقة بين البنك وعملائه بواسطة ترسيخ الاخلاق والسلوك القويم لدى الموظفين
- المواصلة في تقديم خدمات لها طابع متخصص على حسب احتياج العملاء انفسهم بما يرفع من رضائهم وولائهم للبنك

2- توصيات لتطوير تنمية الذكاء العاطفي

- عمل برامج تدريب للموظفين بالبنوك بخصوص تنمية مهارات الوعي الذاتي لديهم عن طريق تطوير مهارات فهم المشاعر وادارتها بصورة فعالة
- العمل على تمليك العاملين مهارات مثل مهارة التنظيم الذاتي لمساعدة العاملين على التعامل مع الضغوطات والتحديات المهنية بكفاءة عالية
- توفير بيئة تساعد العاملين بها على الانجاز مما يعزز من ثقافة التحفيز الذاتي والتطوير المستمر لمهاراتهم الشخصية
- تعزيز قدرة العملاء العاطفية في التعامل مع العملاء بعمق، بالخصوص مهارات العاملين ومقدرتهم على الاحساس بمشاعر العميل
- تعزيز مهارات الاجتماع لدى العملاء، خاصة مهارات العرض واقناع الاخرين، بما يرفع من تعزيز تجربة العميل

3- توصيات إدارية وتطبيقية

- وضع سياسات إدارية أساسها الذكاء العاطفي لاختيار وتدريب وتقييم العاملين ببنوك المملكة العربية السعودية
- الوضع في الحساب ادراج مفاهيم جودة الخدمة والذكاء العاطفي في الاطر القادمة في سياسات ادارة استمرارية الاعمال
- العمل على خلق بيئة تدعم نفسيات ومهنية الموظفين والعمل على تحقيق توازن بين الاداء والراحة النفسية
- وضع برامج تدريب مستمر للجمع بين الجوانب ذات الطابع الفنى والسلوكي

4- توصيات للبحوث المستقبلية

- عمل دراسات في المستقبل ولكن مع تضمين اكبر للعينة واكثر تنوعا حتى تكون النتائج ادق وتزيد قدرتها على التعميم
- التوسع في الدراسة لكي تشمل قطاعات اخري غير القطاعات المصرفية

المراجع

-المراجع العربية

شديد، مصطفى محمد علي (2022) استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر: دراسة حالة وزارة الصحة المصرية في ظل أزمة كورونا. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، <https://cfdj.journals.ekb.eg/>.

المحلاوي، محمد رشاد (1997) التخطيط لمواجهة الأزمات، القاهرة، مكتبة عين شمس دراسة مقدمة من صندوق النقد العربي بعنوان استمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ، 2008

عبد اللطيف بن محمد عبدالرحمن باشيخ. (2014م.) تقويم أداء البنوك السعودية التجارية في ضوء تداعيات الأزمة المالية العالمية. جدة: مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والادارة مجلد 28 عدد.

إيمان لعرايجي. التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات – دراسة ميدانية في عينة من البنوك العمومية بولاية سكيكدة. مجلة مجاميع المعرفة D: 06 عدد: 01 لشهر: أفريل 20.

استمرارية الاعمال في مواجهة الطوارئ. اللجنة العربية للرقابة المصرفية. صندوق النقد العربي. ابو ظبي. 2008

كامل، محمود عبد الرحمن (2017) دور طبقة القيادات العليا في نجاح برامج إدارة استمرارية الأعمال والسيطرة على المخاطر -دراسة ميدانية-، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية

دراسة السميعة (2015): الهدف من دراسة السميعة هو معرفة دور إدارة استمرارية الأعمال في مجابهة الازمات والمصايب التي للمؤسسات، ونشر الوعي التنظيمي المتعلق به. وصلت الدراسة الى نتائج مهمة ولكن الالهم منها هو انه يوجد تاثير ايجابي لإدارة استمرارية الأعمال في مجابهة الازمات والكوارث عندما تم اخذ رأي الجهات الممثلة في المجلس الأعلى للدفاع المدني.

السميعة، مروان بدر أحمد (2015) إدارة استمرارية الأعمال ودورها في الحد من مخاطر الكوارث: دراسة ميدانية على المجلس الأعلى للدفاع المدني الأردني، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية، الأردن

السيد، زاهر يوسف (،) 2002 جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات- دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، المجلة العربية للدارة، العدد، 24 ص ص

سليمان، محمد جلال (1999) أثر بعض العوامل التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمات بمستشفيات جامعة المنصورة، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، العدد، 2 ص

405-472 ص

رجب عبد الحميد. (2000) دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات. مطبعة الايمان للطبع والنشر
محمود جاد الله. (2010) إدارة الأزمات. دار اسامة للنشر والتوزيع

شروق كامل رزوقي. (2009) اثر ادارة المعرفة على ادارة الازمات في الادارات الحكومية الاردنية. عمان:
مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة العدد الثالث عشر

أنعام محسن زويلف. (2015) ادارة نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات .مجلة دراسات
العلوم الإدارية ، 42، 1) الصفحات

زينات موسى مسك. (2011) واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية
واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .كلية الدراسات العليا
والبحث العلمي: جامعة الخليل

فاضل حمد سلمان، و رافد عبد الواحد مهاوي (2010) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة
الأزمات التنظيمية –بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية .-مجلة العلوم الإقتصادية والعلوم
الإدارية، 42، (94)الصفحات

عبدالعزیز هاشم الشریف. دور إدارة الازمات في تحسين أداء الموظفين في البنوك السعودية دراسة تطبيقية
على عينة من موظفي البنوك بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي. 2024

Shaw, G. L. (2015). The Competencies Required for Business Continuity Strategy Building and Effects on Industrial Organizations Capability to Face Crisis, PhD Thesis, George Washington University.

Wajdi Ben Rejeb (2014), Good Board Governance and Perceived Business Continuity in Tunisian Corporate Group, Journal of Asian Development, Vol.3, Issue 4, pp.21-34

Divesh Ojha, Peter T. Gianiodis and Ila ManuJ (2013), Impact of Logistical Business continuity Planning on Operational Capabilities and Financial Performance, The International Journal of Logistics Management, Vol.24, No.2, pp180-209

Lucini, B. (2013), Social Capital and Sociological resilience in megacities context, International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment, Vol.4, No.1, pp58-71.

Janshir, M. (2016). An Investigation into The Significance of Business Continuity Strategies for Competence Raising of Industrial Organizations in India To Address Crisis, Published MA Thesis, University of Delhi: India.

Sowma-Sumter, S. (2016). Business Continuity Strategy Management: Effectiveness of Business Continuity Strategies for Crisis Prevention in Industrial Institutions of Suriname, MA Thesis, Lim Po University: Suriname.

Wilson, D. (2016). Addressing Crisis at Industrial Organizations: The Importance of Business Continuity Strategy, PhD Thesis, Walden University.

Shaw, G. L. (2015). The Competencies Required for Business Continuity Strategy Building and Effects on Industrial Organizations Capability to Face Crisis, PhD Thesis, George Washington University.

Tjoa, S. (2015). Importance of Business Continuity Strategy Embedment in the Field of Crisis at Risk Management Directorates at Industrial Organizations, PhD Thesis, University of Melbourne: Australia.

Riddle, L. S. (2015). The Readiness for Crisis in Industrial Organizations: Experimental Study to Measure Success Factors for Business Continuity Strategy for Crisis Management, PhD Thesis, State University of Alaska, USA.

Ongas, S, A. (2015). The Effects of Business Continuity Strategy in Enabling Industrial Organizations to Face Crisis: A Case of The Pharmaceutical Industry In Cyprus, Ma Thesis, Cyprus International University: Cyprus.

Giovanni, S. (2015). Evaluating Business Continuity Strategy Effectiveness in Industrial Organizations During Crisis, MA Thesis, University of Berlin: Germany.

Refugia, M. R. (2014). The Usage of Business Continuity Strategy in Medium Scale Industrial Organizations for Crisis Mitigation, Ma Thesis, University of Izmir, Turkey.

الملاحق

-الاستبانة

القسم الاول:

أ: الخصائص الديموغرافية

رجاء اختر العلامة التالية (✓)

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- الفئة العمرية :

☐ أكثر من 50 سنة

☐ 30 - 20 سنة

☐ 40 - 49 سنة

☐ 20 - 30 سنة

3- عدد سنوات الخبرة :

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5 الى 10 سنوات

☐ 11 الى 20 سنة

☐ أكثر من 21 سنة

القسم الثاني:

الرجاء اختار درجة موافقتك او عدم موافقتك مع كل من العبارات الاتية، لذا رجاء ضع علامة (✓) مع العلامة التي تمثل او تعكس رأيك باختيار واحدة من البدائل الخمس ادناه : (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

العبارة التالية ذكرها تقيس الذكاء العاطفي واثره في جودة الخدمات المقدمة في البنوك السعودية. رجاء ضع علامة بناء على درجة موافقتك					
القسم الاول: جودة الخدمة					
	1	2	3	4	5
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. ملموسات الخدمة					
البنك لديه معدات حديثة.					
البنك لديه مرافق جذابة.					
2. موثوقية الخدمة					
البنك يقدم خدمة في الوقت المناسب					
مقدم الخدمة يخبر العملاء متى سيتم تنفيذ الخدمات.					

3. استجابة الخدمة		1	2	3	4	5
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
	مقدم الخدمة يخبر العملاء متى سيتم تنفيذ الخدمات.					
	مقدم الخدمة يخبر العملاء بشروط وأحكام المعاملات البنكية.					
4. ضمان الخدمة		1	2	3	4	5
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
	سلوك مقدمي الخدمة يبني ثقة العميل.					
	العملاء يشعرون بالأمان في التعامل مع مقدم الخدمة.					
5. تعاطف الخدمة		1	2	3	4	5
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
	الموظفون يعطون العملاء اهتماماً شخصياً.					
	البنك يوفر ساعات عمل مريحة.					
القسم الثاني: الذكاء العاطفي						
1. الوعي الذاتي		1	2	3	4	5
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
	أنا قادر على تحديد مشاعري.					
	أفهم أسباب مزاجي.					
2. التنظيم الذاتي		1	2	3	4	5
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
	يمكنني تحقيق ما أريد من خلال تحديده.					
	لا استسلم بسهولة حتى لو تلقيت انتكاسات.					

3. التحفيز		1	2	3	4	5
		غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	احاول باستمرار تحسين ادائي					
	اعمل بجد من اجل مستقبل افضل					
4. التعاطف		1	2	3	4	5
		غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الناس يجب ان يقولوا لي ما يشعرون به، يمكنني استشعاره					
	انا استمع لمشاعر الناس اثناء حديثهم					
5 . المهارات الإجتماعية		1	2	3	4	5
		غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	انا قادر على إقناع نفسي					
	أقدم نفسي بطريقة تجعل الناس ينبهرون					

Abstract الملخص

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور ادارة استمرارية الاعمال في ادارة الازمات بالمملكة العربية السعودية، بعد مراجعة مفصلة ودقيقة للدراسات القديمة تم وضع استبيان محكم لقياس ذلك الدور منها تم توزيع الاستبيان على 5 موظفين ينتمون الى استمرارية ادارة الاعمال في تلك البنوك، تمت معالجة وتحليل البيانات بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). وجدت الدراسة ان جميع البنوك بالمملكة العربية السعودية تتسلح باجهزة حديثة للغاية في مجال المصارف والبنوك بالاضافة الى مرافقها الجذابة مما يجعلها ذات بنية تحتية تحتاج فقط للعقول النيرة والافكار الجيدة للخروج من اي ازمة او كارثة قد تحدث باقل الاضرار الممكنة. بالاضافة الى ان الخدمات التي تقدم بواسطة بنوك المملكة العربية السعودية تتميز بخلوها الكامل من الازمات والمشاكل ليس فقط ذلك وانما تقدم للعملاء في الاوقات المناسبة لهم. ايضا نجد ان تلك الاوقات ليست فقط مناسبة مع العملاء وانما تتناسب ايضا مع الموظفين بتلك البنوك بالتزامن. العاملين بالبنوك السعودية ملتزمون دائما بتمليك عملائهم كل المعلومات بخصوص العمليات المصرفية من الوقت المتوقع لتنفيذ العملية و الشروط والأحكام المتعلقة بالمعاملات البنكية. نجد ايضا ان الموظفين ببنوك المملكة يتفوقون على ان السلوك القويم هو الطريق الاقصر لكسب ثقة العميل ومع الوضع في اعتبارهم ايضا اعطاء كل العملاء الاهتمام اللازم نجد ان جميع عملائهم يشعرون بالامان في التعامل معهم. اكد السواد الاعظم من العاملين بالقطاع البنكي قدرتهم على تعيين مشاعرهم، ليس فقط ذلك وانما ايضا تحديد الاسباب وراء ذلك المزاج مما يجعل عملية اعادة ضبط المزاج متوقعة فقط على تغيير تلك الاسباب وبالتالي الوصول الى المزاج المناسب لجعل بيئة العمل مسلية ومريحة. جميع العاملين بالبنوك السعودية قادرين على تحقيق اهدافهم المنشودة عن طريق تحديد تلك الاهداف، ونجد انهم قادرين ايضا على الوقوف في وجه كل الظروف القاهرة دون ادنى انتكاسات حتى الوصول الى غابتهم. كل ذلك يدعم رحلتهم المستمرة في عملية التطوير الذاتي وتحسين الاداء حتى ينتهي بهم المطاف بمستقبل افضل الذي اتفق المشاركون في الدراسة انه هو الهدف المرجو. جل المشاركون في الدراسة يتمتعون بحس تعاطف عالي مع الجمهور طالب الخدمات حيث لا يستمعون فقط الى كلماته ولكن الى ما وراء تلك الكلمات من مشاعر. العاملين بالبنوك السعودية قادرين على اقناع انفسهم بالاضافة ايضا الى قدرتهم على تقديم انفسهم بطريقة تجعل الجميع قادر الانبهار

الكلمات المفتاحية: استمرارية الاعمال – ادارة الازمة – بنوك – المملكة العربية السعودية

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

Prepared by:

Supervised by:

Year: 2026