



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Impact Factor ISI 1.304

العدد الثامن عشر / الجزء الثاني نيسان 2023

أبعاد التخطيط الإستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات

دراسة على بنك الخرطوم فرع الجنيينة بولاية غرب دارفور - السودان

**Strategic Planning and its Impact on Crisis Management) An
applied study on the Bank of Khartoum – El Geneina– West Darfur
state– Sudan.**

د. محمد خميس إسحق بلال

Dr. Muhammad Khamis Ishaq Bilal – Kabokamiss22@yahoo.com

قسم إدارة الأعمال/ كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية/ جامعة الجنيينة/السودان

**Department of Business Administration/ College of Economics and Social
Studies/ University of Geneina/ Sudan**

د. أحمد آدم هارون يوسف

Dr.. Ahmed Adam Haroun Youssef

AhmadVip928@gmail.com

قسم إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية/ جامعة الجنيينة/ السودان

**Department of Business Administration / College of Economics and Social
Studies / University of Geneina / Sudan**



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
د. عبدالشافع محمد أكبر يونس

قسم إدارة الاعمال/ كلية الاقتصاد والعلوم الادارية/ جامعة زالنجي/ السودان

Dr. Abdel Shafea Mohamed Abkar Younis

**Department of Business Administration/ College of Economics and
Administrative Sciences/ University of Zalingei/ Sudan**

Abdelshafi1200@gmail.com

المخلص.

هذه الدراسة بعنوان أبعاد التخطيط الإستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على بنك الخرطوم- الجنية- 2021م- 2022م، وتمثلت المشكلة في هل هناك علاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثل في تحليل البيئة ورسالة ورؤية المؤسسة وإدارة الأزمات ؟، وبرزت أهمية الدراسة في إن هذه الدراسة من الدراسات المهمة في مجالات البحوث العلمية المتعلقة بإدارة الأعمال، إذ أن هنالك قلة في الدراسات المحلية، وهدفت إلى تقديم إطار نظري فيما يخص المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في بنك الخرطوم، بولاية غرب دارفور، وحاضرتها مدينة الجنية، وهذا يعتبر إثراء للمكتبة الوطنية والمحلية، وكذلك معرفة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في بنك الخرطوم، وافترضت الدراسة بوجود علاقة بين تحليل البيئة وإدارة الأزمات، وبين وضوح رسالة ورؤية المؤسسة وإدارة الأزمات، في بنك الخرطوم، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفون والعاملون ببنك الخرطوم، بولاية غرب دارفور، الجنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لملامته لهذا الموضوع، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى موظفي بنك الخرطوم و يتم إشراك موظفو البنك في برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات حول إدارة الأزمات، وأوصت بإتباع الطرق العلمية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الحديثة في التخطيط السليم لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي التي تتماشى مع الواقع، و ضرورة تأثير الثقافة السائدة في البنك على إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي , إدارة الأزمات ، بنك الخرطوم ، الجنيبة ، السودان .

ABSTRACT:

This study is entitled Strategic Planning and its Impact on Crisis Management) An applied study on the Bank of Khartoum – El Geneina – [2021](#) AD – [2022](#) AD, and the problem was: Is there a relationship between environmental analysis and crisis management? Business, as there is a lack of local studies, and aimed to provide a theoretical framework regarding concepts related to strategic planning and crisis management in the Bank of Khartoum, West Darfur state, the city of El Geneina, and this is considered an enrichment for the national and local library, as well as knowledge of the relationship between environmental analysis and crisis management in Bank of Khartoum, and the study hypothesized that there is a relationship between environmental analysis and crisis management, and there is a relationship between clarity

The vision of the institution and crisis management, in the Bank of Khartoum?, and the study population consisted of managers, heads of departments, employees, and workers in the Export Development Bank, in the state of West Darfur, El Geneina, and the study relied on the descriptive analytical approach for its suitability for this topic, and the study reached several results, including the presence of a statistically significant effect between Strategic planning and crisis management among Bank of Khartoum employees. Bank of Khartoum in training programs, workshops and conferences on crisis management. The study recommended



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

following modern scientific methods in proper planning for the application of strategic planning, in order to keep pace with technological development that is in line with reality, and the need for the influence of the prevailing culture. In the bank to manage crises efficiently and effectively.

Keywords: Strategic Planning, Crisis Management, Bank of Khartoum, El Geneina, Sudan.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

1/ مقدمة الدراسة:

تواجه البنك تغيرات بيئية متعددة ومفاجئة مما يتسبب في حدوث عدد من الأزمات، أزمات متوقعة وغير متوقعة تتأثر بها البنوك حيث تؤثر على طبيعة عملها ومصادرها وعلى العاملين مما يهدد استمرارية المؤسسة وقدرتها على المنافسة، إن كثير من الأزمات لها دلائل وشواهد تبدأ من صغيرة وتأخذ بالنمو شيئاً فشيئاً.

3/ مشكلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى موظفي بنك الخرطوم فرع الجنيينة والقدرة على مواجهة الأزمات وتحديد درجة ودور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة إدارة الأزمات وتمكن مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية

1. هل هناك علاقة بين التحليل البيئي وإدارة الأزمات؟
2. هل توجد علاقة بين رسالة المؤسسة وإدارة الأزمات؟
3. هل توجد علاقة بين وضوح رؤية المؤسسة وإدارة الأزمات؟

3/ أهداف الدراسة:

تؤدي الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة العلاقة بين التحليل البيئي وإدارة الأزمات في بنك الخرطوم .
2. توضيح العلاقة بين رسالة المؤسسة وإدارة الأزمات في بنك الخرطوم.
3. بيان العلاقة بين وضوح رؤية المؤسسة وإدارة الأزمات في بنك الخرطوم.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4/ فروض الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات ببنك الخرطوم فرع الجبينة وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات جزئية كالآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي وإدارة الأزمات في بنك الخرطوم
2. توجد علاقة بين رسالة المؤسسة وإدارة الأزمات في بنك الخرطوم.
3. توجد علاقة بين وضوح رؤية المؤسسة وإدارة الأزمات في بنك الخرطوم.

5/ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهميتها العلمية والعملية على النحو التالي:

1/ الأهمية العلمية : تبرز من خلال أن الدراسة أهم أداة لمعرفة الحقائق على أساس :

أ. إن التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من إجراء عمليات التحليل الدقيق للأوضاع السائدة عالمياً، إقليمياً، ومحلياً.

ب. ما تقوم به تلك البنوك من وضع استراتيجيات وخطط ملائمة مع لتلك الحالات الاستفادة من الفرصة المتاحة .

ج. يتمتع التخطيط الاستراتيجي في حياة البنك بأهمية قصوى ، وذلك نتيجة لما ينجم عنه تحديد أهداف بعيدة أو متوسطة أو قصيرة

2/ الأهمية العملية : تبرز من خلال أن الدراسة

1- تمثل حالة دراسية عن البنك، وتتطرق للربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وتوضيح العلاقة بينهما.

2- تركز على أهمية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي في البنك .

3- تركز على أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالبنك .

4- تركز على ضرورة إدارة الأزمات بالبنك .

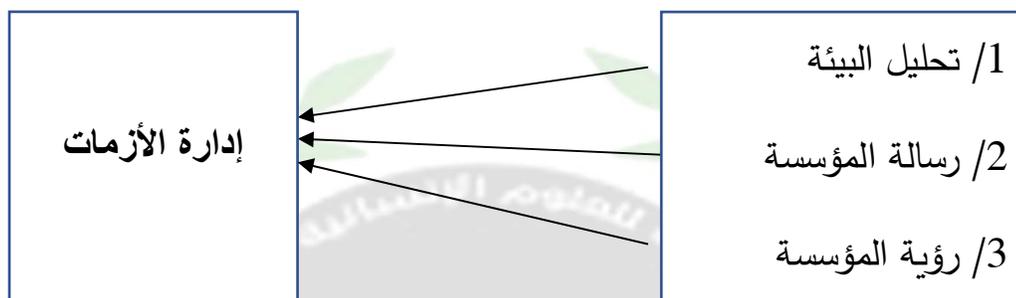
5- تركز على أهمية الثقافة التطبيقية ودورها في معالجة الأزمات في البنك.



شكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة

إدارة الأزمات

التخطيط الاستراتيجي



المصدر : إعداد الباحثون، 2022م

من خلال الشكل رقم (1) نلاحظ بأن المتغيرات المستقلة المتمثلة في تحليل البيئة، رسالة المؤسسة، ورؤية المؤسسة، تؤثر بشكل مباشر على المتغير التابع المتمثل في إدارة الأزمات إما إيجاباً أو سلباً.

7/ حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة في الآتي:

أ. الحدود المكانية : بنك الخرطوم، ولاية غرب دارفور، الجنية.

ب. الحدود الزمانية: 2021م 2022 م.

ج. الحدود البشرية: مدراء الإدارات والموظفون ورؤساء الأقسام والعاملون.

8 / مصادر البيانات :

أ. مصادر جمع البيانات الأولية : وتشمل البيانات والمعلومات التي تقوم الباحثة بجمعها خلال المسح الميداني وتشمل الاستبيان الشخصي و الملاحظات والمقابلة.

ب. مصادر جمع البيانات الثانوية: وتشتمل على الكتب ، المراجع ، البحوث والمقالات المنشورة وغيرها ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، التقارير ، النشرات ، والإحصاءات الصادرة .

9/ منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على العديد من المناهج التي تتكامل مع الدراسة وهي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أ. المنهج الوصفي: لوصف الملامح العامة للمتغيرات.

ب. المنهج التاريخي: لدراسة المتغيرات التاريخية للمتغيرات.

ج. المنهج التحليلي: تحليل العلاقات والمتغيرات.

10/ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي

1/ دراسة: (فضل، 2004)

جاءت هذه الدراسة بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية وأثره على كفاءة الأداء المالي، وتناولت هذه الدراسة مدخل التخطيط الاستراتيجي وماهية التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الأداء وعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم الإدارية الحديثة، كما توصلت إلى نتائج أهمها يواجه التخطيط الاستراتيجي بالمصرف ضعفا في الثقافة التنظيمية السائدة، أثبتت الدراسة أن 94% من أفراد الإدارة العليا بالمصرف يؤكدون على أن وضع الخطط الإستراتيجية في المصرف يؤثر ايجابيا على معدل الربحية والأداء المالي بشكل عام، أوضحت نتائج التحليل الاحصائي على وجود ارتباط قوى بين التخطيط الاستراتيجي بالمصرف والمعايير المعنوية للرضاء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى وضع نظم للمتابعة والرقابة للخطط الإستراتيجية مرتبطة بمعايير الأداء، وبتوسع دائرة التحليل المالي، وبنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بإصدار مطبوعات وإقامة ندوات عمل تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي .

2/ دراسة بن عبد الله (2005):

جاءت هذه الدراسة بعنوان اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المصرفية، وتناولت الدراسة مفاهيم وأساسيات التخطيط الاستراتيجي ومراحل ونشأة تطور البنوك في السودان، تتبع أهمية الدراسة وأهمية التخطيط كمدخل، صيغت المشكلة في عدم تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي في المصارف السودانية، والتعرف على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي المتبعة في المؤسسات المصرفية، فترضت الدراسة إن إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي يؤثر ايجابيا على المصارف وعدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى ضعف الاستثمار وضعف حجم النشاط الاقتصادي، واستخدمت المنهج التاريخي والوصفي والتحليلي ودراسة الحالة، خلصت الدراسة إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بنك تنمية الصادرات أدى إلى تنمية الموارد المالية وزيادة كفاءة الاستثمار، وأوصت الدراسة الاهتمام بإنشاء إدارات التخطيط مع التحديد الدقيق لمهامها ومسئولياتها وتزويده بالكفاءات والخبرات اللازمة لانجاز مهامها، على بنك



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الصادرات الأخذ بكافة متغيرات البيئة الخارجية دون التركيز على المتغيرات عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي .

3/ دراسة الضمور (2008):

تناولت هذه الدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني ، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية . تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية و البالغ عددها (23) وزارة ، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في إدارات الموارد البشرية ، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (166) عاملا وعاملة ، وهو يشكل نسبته (50%) من مجتمع الدراسة ، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية ، وأوصت بضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الإستراتيجي جنبا إلى جنب مع الكفاءات.

الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات

1-دراسة عبد الله(1995م):

جاءت هذه الدراسة بعنوان دور إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الأردن وتناولت هذه الدراسة مفهوم الأزمة وخصائصها وأسباب نشؤها ومفهوم إدارة الأزمات ومتطلبات نجاحها وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنواع الأزمة التي قد تتعرض لها المصارف العاملة في الأردن ، وتحديد الأسباب الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى نشوء الأزمات ، وقياس قدرة الجهاز المصرفي في الأردن على مواجهه الأزمات وإدارتها، ولقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها إن المصارف العاملة في الأردن تتعرض إلى الأزمات الداخلية أكثر من تعرضها للزمات الخارجية ، وإن المصارف في الأردن كثر عرضة للزمات الناتجة عن أسباب الداخلية تنظيمية مقارنة بالأزمات عن أسباب خارجية بيئية، وان هناك ثلاثة عوامل راسية يمكن أن يعزى إليها حدوث الأزمات الداخلية مرتبة حسب أهميتها وهي العوامل المصرفية ، العوامل الإدارية ، العوامل الخارجية مرتبة حسب أهميتها وهي العامل الاقتصادي، العامل التشريعي، القانوني، العامل المصرفي، السوقي، وأوصت بتعزيز الدور الرقابي للبنك المركزي الأردني في كافة المجالات، وإعادة النظر في التشريعات المصرفية القائمة على تغطية القصور والنقص الناتج عن التغيرات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والمستجدات في قانون المصارف، ضرورة وجود سياسة ائتمانية واضحة ومكتوبة على أسس واقعية وعملية للتوسع الكمي والنوعي في التسهيلات المستقبلية .

2/ دراسة اليحيوي (2006):

جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، وهدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائد فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات المنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العلمية والدورات التدريبية، ونوع وحجم المبنى المدرسي، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل الأزمات في المدارس، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، وتكونت من مجتمع أفراد المجتمع الأصلي من المديرات، والوكيلات، والمعلمات (اللاتي يشكلن فريق الأزمات)، في المدارس وقد بلغ عددهن 499 مديرة، ووكيلة ومعلمة، استجاب منهن 442 بنسبة 89% من المجتمع الأصلي لأفراد عينة الدراسة، استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلى وجود علاقة بين إدارة الأزمات وتلك المدارس المستهدفة، وأوصت بضرورة إتباع الطرق العلمية لمكافحة ومواجهة كل الأزمات.

تعليق على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة موضع التخطيط الاستراتيجي وموضع إدارة الأزمات من زوايا مختلفة وحسب وجهات نظر الباحثين وكل منهم له تصورات وميوله ولكنهم متفقين على أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. أما الدراسات التي تطرقت للتخطيط الاستراتيجي فقد التقت معها هذه الدراسة في مفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية وأهميتها كما ركزت بعض من هذه الدراسات على أهمية إزالة الغموض والالتباس في مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين، أما الدراسات التي تطرقت لإدارة الأزمات فالتقت معها هذه الدراسة على أهمية ونجاح إدارة الأزمات وأسبابها والمراحل التي تمر بها وأساليب التعامل معها إذا وقعت والخروج منها بأقل تكاليف أو الخسائر.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: التخطيط الاستراتيجي: إطار مفاهيمي:

1/ ماهية التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية متواصلة ونظام يقوم به الأعضاء من القائد في المؤسسة باتخاذ القرار المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطويرها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (العزواى، 2009: 5).

2/ أهمية التخطيط الاستراتيجي :

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده ، والبعض قد تعمق كثيرا حول فاعلية هذا النوع من التخطيط، إن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المؤسسة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المؤسسة من أهدافها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة تغيرات البيئة والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع الذي تعمل فيه مؤسساتهم (العساف، 2006: 218).

3/ مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تظهر عملية التخطيط واضحة بشكل كبير في قرارات الأفراد المهنية، فهي تبرز في ميزانية الأسرة وجدول إنتاج الشركات وبرامج وسياسات الطاقة والبيئة، والدفاع والخدمات الإنسانية.... الخ وعملية التخطيط هي عملية إجرائية تتكون من ثلاثة مراحل رئيسية (حمدان، 2007: 25):

أ. **مرحلة إعداد الخطة وإقرارها** : يعتبر عمل إعداد الخطة مرحلة حساسة وتتطلب درجة عالية من الدقة والموازنة بين الإدارة والتوجهات السياسية في الدولة وحاجات السكان من جهة أخرى حتى يتم إعداد خطة مقبولة من جميع الأطراف وقابلة للتنفيذ ، وتبدأ مرحلة الخطة بدراسة وتحليل الوضع القائم والتنبؤ بماذا يكون أن يصبح عليه الحال في المستقبل، ومن ثم تأتي الخطوة الثانية والتي تتمثل في تحديد ماذا نريد أن نغير أو نطور .

ب. **مرحلة تنفيذ الخطة**: بعد قرار الخطة تقوم الجهات الرسمية في المركز والولاية والجهات المعينة في القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤولياته والواجبات الملقاة على عاتقه بعد ما يتم إعادة التنفيذ وبرامج التنفيذ الزمنية لكل مرحلة من مراحلها ، وهنا لابد من الإشارة لضرورة وجود تنسيق كامل بين القطاعين الخاص والعام أثناء تنفيذ الخطة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ج. مرحلة المتابعة وتقييم الخطة : لا تقل أهمية هذه المرحلة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي السابقة ، بل تكاد تكون هذه المرحلة على درجة عالية من الأهمية ليس فقط للخطة الحالية بل للخطط المستقبلية، لذلك دائما ما يقال بأن نجاح عملية التخطيط يرتبط بشكل كبير بمدى كفاءة عمليتي المتابعة والتقييم.

4/ مستويات التخطيط الاستراتيجي :

هنالك ثلاثة مستويات للتخطيط الاستراتيجي يتمثل في (المضواح، 2012: 195):

- أ. **الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة:** حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمؤسسة لكل وتتخذ القرارات الإستراتيجية معها على مستوى المؤسسة.
- ب. **الاستراتيجيات على مستوى الوحدات:** وتختص بها المؤسسات الكبيرة من المؤسسات الأصغر حيث يوضح إستراتيجية كل واحد على حدة وتنسيق مع الإستراتيجية العامة .
- ج. **الاستراتيجيات الوصفية:** وتختصها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث يوضح لهذه الأقسام الاستراتيجيات الخاصة بها مثل وضع إستراتيجية لقسم من الأقسام وتنسيق مع الاستراتيجيات العامة وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم .

مكونات وأبعاد التخطيط الاستراتيجي:

- أ. **الرؤية:** هي حلم تريد المنظمة تحقيقه، تطلعات وطموحات المنظمة، جسر ما بين الحاضر والمستقبل تصف المستقبل المنشود وليس المستقبل الذي يمكن توقعه، وتصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل (السكرانة، 2010: 114).
- ب. **الرسالة:** الرسالة هي كمقدمة للكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أين يذهب الكاتب، وهي توضيح بأن الكاتب يعرف إلى أين يذهب، فالرسالة تصف المؤسسة تماما من خلال (أبو النصر، 2009: 99):

- ✓ **الغرض:** ويعني لماذا تتواجد المؤسسة وما الذي تسعى لتحقيقه.
- ✓ **العمل:** ويعني الطريقة أو النشاط الرئيسي الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.
- ✓ **القيم:** وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.
- ✓ **الرسالة** هي جملة تلخص من نحن وماذا نريد.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ج. القيم: هي المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة بوجه عام ويجتهدون في تطبيقها، وهي بمثابة الضوابط التي تحكم عمل المؤسسة، ودائماً ما تكون غير محددة بزمان ومكان وأشخاص، وتربط وتجمع العاملين، وتعكس الأخلاقيات المهمة للمؤسسة، وروح الفريق الواحد(العريفي، 2011: 35).

ثانياً: إدارة الأزمات إطار مفاهيمي:

1/ مفهوم إدارة الأزمات :

أن إدارة الأزمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث وإدارة الأزمات هي نظام يزود المؤسسة باستجابة مرتبة لحالات الأزمات، وهذه الاستجابة تجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح (أبوفارة، 2009: 121).

2/ العناصر الأساسية للأزمة :

هنالك ثلاثة عناصر للأزمة ، وهذه العناصر هي(أبوفارة، 2009: 130):.

أ. **عنصر المفاجأة:** إذ أن الأزمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضاً

ب. **عنصر التهديد:** تتضمن الأزمة تهديدا للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل .

ج. **عنصر الوقت :** إن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدوداً.

3/ خصائص الأزمة :

وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في إثناء وقوع الأزمة بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار، مما يؤدي الى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفاعلة، كما تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة(من مديريين وعاملين وموردين وزبائن ومجتمع)، وتتعرض المؤسسات في ظل الأزمة الى التهديدات وضغوط كبيرة وهذه التهديدات والضغوط تلحق الضرر بأهداف المؤسسة وأدائها واستقرارها ومعدل نموها وحصتها السوقية(أبوفارة، 2009: 146).

4/ مرحل إدارة الأزمة :

هناك أربعة مراحل لإدارة الأزمات يمكن حصرها في(جادالله،، 2088: 86):.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أ. **مرحلة الأزمة التحذيرية** : هذه المرحلة هي مرحلة تحذير وإنذار بالأزمة ، وهي تعبر عن نقطة تحول واضحة وجوهرية في المؤسسة، وهناك بعض الباحثين يطلقون على هذه المرحلة ما قبل الأزمة، أن إدراك هذه المرحلة وتشخيصها هو أمر في غاية الأهمية ، إذا أن الفشل في تشخيص هذه المرحلة في وقتها يؤدي إلى أن تضرب الأزمة المؤسسة بقوة كبيرة تجد المؤسسة نفسها إمام المرحلة الثانية مباشرة .

ب. **مرحلة الأزمة الحادة** : بدخول المؤسسة في مرحلة الأزمة الحادة فإنها قد تجاوزت المرحلة الأولى(المرحلة التحذيرية) ويكون غير ممكن العودة إلى المرحلة السابقة ، وقد فات الأوان على استعادة ما فقدته من خسائر وإضرار، ويكون التركيز هنا على منع وتقليل وقوع خسائر وإضرار .

ج. **مرحلة الأزمة المزمنة** : هي المرحلة التي تعقب مرحلة الأزمة الحادة وهي أول مرحل الأزمة (من حيث مدتها الزمنية)وعندما يكون لدى المؤسسة خطة واضحة وفاعلة لإدارة الأزمات فإنه تكون أكثر قدرة على الإدارة ، فقد أثبتت الدراسات إن المؤسسات التي لا تملك خططا لإدارة الأزمات تعاني من طول المدة الزمنية وقد يصل ثلاثة أضعاف المدة الزمنية اللازمة ويتم خلال هذه المرحلة استخلاص العبر من اجل الاستفادة منها في إدارة الأزمات المحتملة مستقبلاً.

د. **مرحلة تسوية الأزمات** : تركز إدارة المؤسسة جهودها في هذه المرحلة على تسوية الأمور وإعادةتها إلى وضعها الطبيعي الذي كانت عليها قبل بداية المرحلة الأولى ، ويكون ذلك افتراض المؤسسة نجحت وتجاوز المراحل الثلاثة السابقة ووصلت إلى هذه المرحلة .

5/ مستويات إدارة الأزمة:

تتعدد مستويات إدارة الأزمات وفقا لحجم الأزمة وإبعادها، و ينبع هذا التعدد بطبيعة الحال اختلاف المستويات التي تتعامل مع الأزمة، ويتمثل في(جادالله،، 2088 :97).

أ. **المستوى الرئاسي لإدارة الأزمات** : وهو المستوى الذي يتولى وضع الإستراتيجية العامة للدولة وتحديد سياستها الحالية والمستقبلية وينبع هذا المستوى من رؤساء الدول بالتالي فان نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطرا للدولة أو كارثة تهدد مصالح القومية للدولة وتعتبر إدارة الأزمات هنا في اعلي مستوى لها ويكون التعامل مع الأزمات هذا النوع بقدر كبير من الحيطة والحذر .

ب. **المستوى القومي لإدارة الأزمة**: وهو المستوى الذي يتعامل مع أحداث الأمن القومي أو تلك التي تصيب الكيان الاجتماعي للدولة بخلل ويهدد سلامته ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

قد تكون داخلية من الدولة ذاتها وقد تكون خارجية ، والاختلاف في هذا التعامل مع الأزمة بين ما كان الخطر داخليا أو خارجا فالعبرة هنا بالنتيجة .

ج. **المستوى المحلي لإدارة الأزمة :** هو اقل مستويات الأزمة خطورة لان نطاقه المكاني ينحصر في احد الولايات أو إحدى منشآتها العامة أو الخاصة و قد يرتفع منحني الأزمة في هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكان يهدد الأمن القومي .

الأسلوب التنازلي:

يعنى الرضوخ الى مطالب الخصم فى سبيل انهاء الازمة وتحمل كافة الخسائر المرتبة على ذلك(جادالله، 2088: 112).

أبعاد إدارة الأزمات:

تتميز إدارة الأزمة بعدة أبعاد وحسب طبيعة موضوع الأزمة(جعفر، 2017: 302):

أ. **البعد الزمني:** ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي لا زالت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها في المستقبل، لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية للأزمة وإجراءات مواجهتها حالياً ومستقبلياً.

ب. **البعد الموضوعي:** ويعنى معرفة موضوع الأزمة ونوعها ، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، أم خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع.

ج. **البعد التآثيري:** بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة والغير مباشرة.

د. **البعد المكاني:** ويعني هذا العنصر تحديد ما كان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت أو لا زالت تعاني منها حالياً، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة.

هـ. **البعد البشري:** ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم.

الجزء الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أولاً - إجراءات الدراسة الميدانية:

تتناول أداة الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى تقييم أداة الدراسة كما يلي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1- أداة الدراسة:

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحثة لجمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة ، وقد أعتمد الباحثة على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة. الاستبيان هو الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية، ينقسم الاستبيان إلي جزأين الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية وتشمل النوع،العمر،المؤهل التعليمي، التخصص الدقيق ،المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يحتوي على أسئلة تتعلق بالبيانات الأساسية للدراسة، والتي تهدف إلي اختبار فرضيات البحث ومعرفة العلاقة بين متغيرات هذه الفرضيات.

2 . إجراءات البحث (مجتمع البحث والعينة):

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثة أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في بنك الخرطوم - فرع الجنيينة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد من مجتمع الدراسة من الموظفين ، مجتمع الدراسة الكلي (10) الذي تم أخذ عينة عشوائية من (10) حيث قام الباحث بتوزيع عدد(10) إستبانة على المستهدفين واستجابة (10) فرداً أي نسبة الإستبانة المستردة (100%) وهذه تعني النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

3 صدق و ثبات أداة الدراسة الأولية :

للتحقق من مدي صدق وثبات أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على الجهة الأكاديمية المشرفة للبحث ، وهو ذو الخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي ، وحيث تم العمل بملاحظاته لتكون الإستبانة في صورتها النهائية.

4 . اختبار الثبات والصدق:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مره واحدة تحت ظروف مماثلة ، ويعني الثبات أيضاً أنه اذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم ، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموع نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً ، كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدي الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أما الصدق فو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المجموعتين من خلال إجاباتهم على مقياس معين ،
ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وتتراوح قيمة كل من
الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، وتم استخدام معامل ألف كرونباخ لكل الفرضيات التي
يتضمنها هذه الاستبيان ، وجدول التالي يوضح نتائج هذه الإجراء:

جدول رقم (1) يوضح الثبات والصدق للفرضيتين:

البيان	الثبات	الصدق
العبارات	0.766	0.863
الفرضيات	0.711	0.819

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثون ، 2022م

يتضح من الجدول رقم (1) أن بيانات الاستبيان، 2022م لعينات الاستبيان بلغ 0.766 أي 77% والثبات
لفرضيات الدراسة 0.711 أي 71% ، وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من
مره واحدة تحت ظروف مماثلة ، والصدق لعبارات الدراسة 0.863 ولفرضيات الدراسة 0.819، وهذا يعني
صلاحية الاستبيان للمقياس.

5 - طريقة تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة
باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها بالرمز (SPSS).
فيما يلي المعايير الإحصائية التي أعتمد عليها البحث:

أ. تم ترميز وإدخال البيانات إلي الحاسب الآلي لإيجاد المتوسطات الحسابية الموزونة تم إعطاء وزن
لكل إجابة كالاتي: أعطى الرقم (5) لإجابات المبحوثين "أوافق بشدة"، أعطى الرقم (4) لإجابات
المبحوثين "أوافق" ، أعطى الرقم (3) لإجابات المبحوثين "محايد" ، أعطى الرقم (2) لإجابات
المبحوثين "لا أوافق" ، أعطى الرقم (1) لإجابات المبحوثين "لاأوافق بشدة". لتحديد طول خلايا
المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث تم حساب ألمدي (5-1=4) تم
تقسيم ألمدي علي المجموع (5) لنحصل على طول الخلية أي (0.80=5/4) بعد ذلك يتم إضافة
هذه القيمة الي أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا
أصبح المتوسطات الحسابية حسب الصيغة التالية:

1. من 4.21 و حتى 5.00 يمثل (أوافق بشدة) .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. من 3.41 و حتى 4.20 يمثل (أوافق) .

3. من 2.61 و حتى 3.40 يمثل (محايد) .

4. من 1.81 و حتى 2.60 يمثل (لأوافق) .

5. من 1 الي 1.80 يمثل (لأوافق بشدة)

ب. تم حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة .

ج. تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

د. تم حساب معامل ألف كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الدراسة.

هـ. تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين المتغيرات.

و. تم حساب برنامج (Amos)، وذلك للتحقق من وجود تأثير وعلاقة بين المتغيرات.

ثانياً: البيانات الأساسية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المبحوثة):

الهدف الأساسي من هذا البحث هو اختبار فروض البحث، لتحقيق هذا الهدف تم استفسار المبحوثين بينك الخرطوم - فرع الجنيينة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
جدول رقم (2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المحور الأول (تحليل البيئة)

رقم الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
1	3.77	0.930	1	مرتفعة
2	3.58	0.770	2	مرتفعة
3	3.55	0.765	3	مرتفعة
4	3.30	0.874	4	متوسطة
5	3.12	0.789	5	متوسطة
6	2.88	0.730	6	متوسطة
7	2.79	0.741	7	متوسطة
8	2.65	0.841	8	متوسطة
9	2.37	0.852	9	متوسطة
10	2.28	0.698	10	متوسطة
	2.78	0.874		متوسطة

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثون ، 2022م

من خلال بيانات الجدول رقم (2) يتضح أن مستوى تحليل البيئة كان مرتفعاً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.28-3.77) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعده تحليل البيئة البالغ (2.78) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.698-0.930) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى تحليل البيئة البالغ (0.874) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على أن (قيم



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وعادات وتقاليد وثقافة العاملين تساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات البنك)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري بلغ (0.930) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (8) والتي تنص على (مستقبل نشاط البنك مبشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور البنك) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري بلغ (0.698) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

رقم (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المحور الثاني (رسالة المؤسسة)

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
1	يراعي البنك باستطلاع العاملين والعملاء عند وضع رسالته.	4.19	0.912	1	مرتفعة جداً
2	لدى البنك رسالة واضحة ومكتوبة.	4.14	0.813	2	مرتفعة جداً
3	رسالة البنك معلومة لدى جميع العاملين.	4.07	0.753	3	مرتفعة جداً
4	لدى البنك أهداف ورغبات إستراتيجية مكتوبة.	3.98	0.854	4	مرتفعة
5	لدى البنك رسالة معلومة لجميع الأطراف (عملاء، موردين، ...ال).	3.78	0.784	5	مرتفعة
6	يراعي البنك الظروف المجتمعية والمهنية الحالية والمتوقعة.	3.74	0.701	6	مرتفعة
7	يقوم البنك باستطلاع العاملين والعملاء عند وضع رسالته.	3.67	0.746	7	مرتفعة
8	يسعى البنك لتحويل الرسالة لخطط وسياسات وبرامج تتماشى مع التخطيط الإستراتيجي.	3.02	0.987	8	متوسطة
9	يمكن لرسالة البنك تحقيق احتياجات العاملين لديه.	2.90	0.856	9	متوسطة
10	أهداف وغايات البنك معلومة لدى الجميع.	2.88	0.875	10	متوسطة
	الأداء ككل	3.50	0.972		مرتفعة

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثون ، 2022م

من خلال بيانات الجدول رقم (3) يتضح أن مستوى رسالة المؤسسة كان مرتفعاً جداً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.88-4.19) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعده رسالة المؤسسة البالغ (3.50) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.701-0.912) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى رسالة المؤسسة البالغ (0.972) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أن (يراعي البنك باستطلاع العاملين والعملاء عند وضع رسالته)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري بلغ (0.912) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (أهداف وغايات البنك معلومة لدى الجميع على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري بلغ (0.875) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. رقم (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المحور الثالث (رؤية المؤسسة)

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
1	تمتاز رؤية البنك بالمرونة لبناء الانتماء والولاء ومراعاة المتغيرات في المجتمع المحلي.	3.90	0.928	1	مرتفعة
2	يتم إشراككم في عملية التخطيط الإستراتيجي في البنك.	3.88	0.801	2	مرتفعة
3	لدى البنك معرفة عن عملية التخطيط الإستراتيجي.	3.78	0.805	3	مرتفعة
4	لدى البنك فكرة عن مفاهيم وأساليب التخطيط الإستراتيجي.	3.73	0.874	4	مرتفعة
5	يقوم البنك بتطوير رؤيته بما يتلاءم مع وضعه التنافسي مع بقية البنوك.	3.68	0.732	5	مرتفعة
6	تعتبر رؤية البنك المرجع الدائم للقرارات بالبنك.	3.59	0.764	6	مرتفعة
7	يملك البنك رؤية واضحة يعلمها البنك.	3.23	0.750	7	متوسطة
8	لدى البنك رؤية وخطط وإستراتيجيات مكتوبة.	2.76	0.787	8	متوسطة
9	لدى البنك خطط وإستراتيجيات مكتوبة.	2.42	0.869	9	متوسطة
10	يشارك العاملون في الإدارة في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات البنك.	2.13	0.765	10	متوسطة
	الأداء ككل	2.67	0.875		متوسطة

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثون ، 2022

من خلال بيانات الجدول رقم (4) يتضح أن مستوى رؤية المؤسسة كان مرتفعاً ومتوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.13-3.99) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعده رؤية المؤسسة البالغ (2.67) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.732-0.928) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى رؤية المؤسسة البالغ (0.875) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم(10) والتي تنص على أن (تمتاز رؤية البنك بالمرونة لبناء الانتماء والولاء ومراعاة المتغيرات في المجتمع المحلي)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.99) وانحراف معياري بلغ(0.928)بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم(3) والتي تنص على(يشارك العاملون في الإدارة في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات البنك) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.13)وانحراف معياري بلغ(0.765) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

رقم (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المحور الرابع (إدارة الأزمات)

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الانطباق
1	يتم إشراك موظفو البنك في برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات حول إدارة الأزمات.	4.67	0.927	1	مرتفعة جداً
2	البنك يستخدم اختصاصيين وخبراء في مجال إدارة الأزمات لتدريب العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطي.	4.62	0.819	2	مرتفعة جداً
3	يشارك العاملون في البنك في إدارة الأزمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.	4.58	0.816	3	مرتفعة جداً
4	إن البيئة الداخلية للبنك مصممة لتجنب الأزمات.	4.13	0.748	4	مرتفعة جداً
5	فهم المديرين الإستراتيجيين للبيئة الخارجية غير المباشرة(اقتصادية، اجتماعية، قانونية، تشريعية) تساعد إدارة البنك على تجنب الأزمات.	3.97	0.736	5	مرتفعة جداً
6	يستفيد البنك من إدارته للأزمات في تحقيق أهدافه الإستراتيجية وترسيخ ثقافته التنظيمية.	3.86	0.875	6	مرتفعة جداً
7	بنك الخروم لديه سيناريوهات مختلفة لكيفية إدارة الأزمات.	3.72	0.843	7	مرتفعة
8	يدرك العاملون في مجال الإدارة العليا والوسطي بالبنك مفهوم إدارة الأزمات.	3.70	0.903	8	مرتفعة
9	اتخاذ القرارات الإستراتيجية في البنك يتم وفق الأسس والمعايير العلمية المعروفة مما قلل من ظهور الأزمات.	3.68	0.910	9	مرتفعة
10	الثقافة السائدة في البنك تساعد على إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.	3.59	0.865	10	مرتفعة
	الأداء ككل	3.61	0.854		مرتفعة

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثون ، 2022م



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

من خلال بيانات الجدول رقم (5) يتضح أن مستوى إدارة الأزمات كان مرتفعاً جداً ومرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.59-4.67) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعد إدارة الأزمات البالغ (3.61) في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (0.736-0.927) بالمقارنة مع الانحراف العام لمستوى إدارة الأزمات البالغ (0.854) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على أن (يتم إشراك موظفو البنك في برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات حول إدارة الأزمات)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري بلغ (0.927) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت الفقرة رقم (8) والتي تنص على (الثقافة السائدة في البنك تساعد على إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري بلغ (0.865) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

ثالثاً: اختبار فرضية الدراسة :

سيقوم الباحثة في هذا الجانب باختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص على : (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات)، ولاختبار هذه الفرضية تم بشكل أساسي استخدام أساليب الإحصاء الخاصة بتحليل الانحدار الخطي البسيط لدي العاملين بنك الخرطوم - فرع الجنيينة.
جدول رقم (6) يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى. (حجم العينة: 8)

المتغير المستقل	معامل الانحدار β (قيمة بيتا)	مستوي دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig
التخطيط الاستراتيجي	0.520	0.673	0.000
المؤشرات الإحصائية			
(Constant) الثابت			3.442
R معامل الارتباط			0.789
R2 (معامل التحديد)			0.790
Error of the Estimate (الخطأ المعياري)			0.787
Adjusted R2 (قيمة معامل الارتباط المعدل)			0.765
F change (قيمة F المحسوبة)			44.000
Sig F change (مستوي دلالة F المعنوية المحسوبة)			0.000

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثون ، 2022م



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لاختبار هذه الفرضية وبناءً على ما جاء في الجدول (6) أعلاه لقد أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي (معامل بيتا 0.520) على إدارة الأزمات حيث كانت مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ومن الجدول (7) الخاص بتحليل التباين الأحادي لفرضية الدراسة يمكن توضيح مدى التأثير بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

جدول (7) تحليل التباين الأحادي لفرضية الدراسة

المتغير المستقل	المصادر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	الانحدار	9.111	1	1.265	44.000	0.000
	المجموع	11.111	12	2.258		

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثون ، 2022م

من الجدولين (6) و (7) لتحليل التباين يتضح أن قيمة المعنوية أقل من 0.05 المستوى المعتمد في هذه الدراسة، وقيمة F وتبلغ (44.000)، بالتالي فإن معنوية النموذج مقبولة بوجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع إدارة الأزمات، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.798) أي أن مرتبطة ارتباطاً قوياً على إدارة الأزمات، إلا أنه ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.790) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (79%) على المتغير التابع، ولاختبار دلالة معامل التحديد (R²) والتي يستدل من خلالها على نسبة التباين الذي يفسره التخطيط الاستراتيجي المتغير المستقل في معادلة الانحدار من تباين إدارة الأزمات المتغير التابع، فيستخدم تحليل تباين الأحادي الموضح بالجدول (7) والذي يتضح من خلاله أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أصغر من (0.05) وبالتالي فإن النتيجة معنوية، أي أن التخطيط الاستراتيجي المتغير المستقل يفسر وبشكل كبير التباين في المتغير التابع، لذا يمكن الاعتماد عليه للتأثير على المتغير التابع، وأيضاً يمكننا الوصول إلي خلاصة تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتمثل في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع إدارة الأزمات وهي كما يلي:

$$\text{إدارة الأزمات} = 0.520 + 3.442 \text{ التخطيط الاستراتيجي}$$

عليه تقبل فرضية الدراسة التي تنص على: وجود تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى موظفي بنك الخرطوم - فرع الجنيينة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة الفرعية

لاختبار الفرضيات تم الاستعانة بتحليل المسار باستخدام برنامج (Amos) المدعوم ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للتحقق من وجود تأثير وعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات كما هو موضح بالجدول رقم (8).

جدول رقم (8) تحليل المسار لفرضيات الدراسة الفرعية

المسار	نوع التأثير	نوع التأثير	مستوى الدلالة	قيمة مسار التأثير	S.E.	قيمة معاملات التأثير
إدارة الأزمات	↔	تحليل البيئة	7.658	0.000	0.369	0.000
إدارة الأزمات	↔	رسالة المؤسسة	1.865	0.002	1.258	0.002
إدارة الأزمات	↔	رؤية المؤسسة	8.639	0.004	3.754	0.004

المصدر : بيانات الاستبيان ، أعداد الباحثون ، 2022م

من الجدول رقم (8) أعلاه نجد أن:

1. المسار من تحليل البيئة إلي إدارة الأزمات يساوي 0.369 وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (5%)، لذلك تم قبول الفرضية أي توجد علاقة وتأثير بين تحليل البيئة وإدارة الأزمات.
2. المسار من رسالة المؤسسة إلي إدارة الأزمات يساوي 1.258 وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.002) وهي أقل من (5%)، لذلك تم قبول الفرضية أي توجد علاقة بين رسالة المؤسسة وإدارة الأزمات.
3. المسار من رؤية المؤسسة إلي إدارة الأزمات يساوي 3.754 وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.004) وهي أقل من (5%)، لذلك تم قبول الفرضية أي توجد علاقة بين رؤية المؤسسة وإدارة الأزمات .

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحثون إلي النتائج التالية:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1. قبول فرضية الدراسة الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات لدى موظفي بنك الخرطوم - فرع الجنيينة. بمعنى هنالك علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات أي كلما تحسنت التخطيط الإستراتيجي أثرت على مستوى إدارة الأزمات ، والعكس صحيح.
2. وجود علاقة بين علاقة وتأثير بين تحليل البيئة وإدارة الأزمات.
3. وجود علاقة بين رسالة المؤسسة وإدارة الأزمات.
4. وجود علاقة بين رؤية المؤسسة وإدارة الأزمات .
5. قيم وعادات وتقاليد وثقافة العاملين تساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات البنك.
6. يراعي البنك باستطلاع العاملين والعملاء عند وضع رسالته.
7. تمتاز رؤية البنك بالمرونة لبناء الانتماء والولاء ومراعاة المتغيرات في المجتمع المحلي.
8. يتم إشراك موظفو البنك في برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات حول إدارة الأزمات.

ثانياً: التوصيات:

من خلال النتائج توصي الباحثون بالآتي:

1. إتباع الطرق العلمية الحديثة في التخطيط السليم لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي التي تتماشى مع الواقع.
2. ضرورة تفعيل العلاقة والأثر بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بصفة عامة حتى يساعد ذلك على تطور ومواكبة بنك الخرطوم للتغيرات المحتملة.
3. لأبد أن يكون مستقبل نشاط البنك مبشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور البنك، كما تكون أهداف وغايات البنك معلومة لدى الجميع.
4. ضرورة مشاركة العاملون في الإدارة في عملية وضع وإعداد خطط وإستراتيجيات البنك.
5. ضرورة تأثير الثقافة السائدة في البنك على إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

يوصي الباحثون بإجراء دراسات مستقبلية في الآتي:

1. دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بأبعاد مختلفة لكلا المتغيرين، وفي قطاعات أخرى غير بنك الخرطوم - فرع الجنيينة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة أخرى لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينهما.

3. اعتمدت الدراسة على الاستلانة فقط عند قياس المتغيرات، لذلك يمكن للبحوث المستقبلية استخدام الطرق والمصادر الأخرى مثل الملاحظة والمقابلة لإعطاء نتائج أكثر دقة.

رابعاً: صعوبات الدراسة

يواجه الباحثون تحديات عديدة أثناء الدراسة متمثلة في الآتي:

1. نقص المراجع المرتبطة بموضوع البحث.

2. التكلفة المالية العالية سواء في عملية الطباعة أو التحليل.

خامساً: المصادر والمراجع

1/ المراجع العربية:

أ. أبو النصر، مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2009م.

ب. أبوفاة، يوسف، إدارة الأزمات، ط1، الأردن، (2009).

ج. جادالله، "محمود"، إدارة الأزمات، ط1، عمان، الأردن، دار أسامة، 2008م.

د. جعفر، يونس إبراهيم، أشر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، بالتطبيق على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرين، العدد الأول، يناير 2017م.

هـ. حمدان، وائل "الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، ط2، عمان، 2007م.

و. السكارنة، بلال خلف، التخطيط الإستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010م.

ز. العريقي، منصور محمد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، 2011م.

ح. العزواى نجم، اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة : بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السابع بجامعة الزرقاء الخاصة، 3-5/11/2009م.

ط. العساف، عبد المعطى "مبادئ الإدارة العامة"، دار زهران للنشر والتوزيع، 2006

ي. المضواح، على "التخطيط الإستراتيجي للتعليم المستمر"، 12/3/2012م www.scribd.com



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

رابعاً: الرسائل:

- أ. فضل ، عبد المنعم خليل ، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية وأثره على كفاءة الأداء المالي، دراسة حالة المصرف السوداني الفرنسي (1997م-2000م) رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2004م.
- ب. بن عبد الله ، عبد العظيم يحيى ، اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات المصرفية على بنك تنمية الصادرات (1999-2004م) رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2005م.
- ج. الضمور ،موفق محمد ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع العام الأردن " غير منشورة ،جامعة العلوم المالية المصرفية، الأردن ،2008م.
- د. اليحيوى ، صبرية بنت مسلم ، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة، مجلة العلوم التربوية والدراسات ، الدراسات الإسلامية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود بالرياض العدد الثامن عشر 2006/1426م.
- هـ. عبد الله، غادة مصفى "إدارة الأزمات فى القطاع المصرفي" في الأردن رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية بالأردن 1995م.