



جمهورية السودان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي



أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

(دراسة ميدانية على بنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك الإسلامي

السوداني)

في الفترة ما بين (2010 - 2020م)

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إشراف :

دكتور/محمد مصطفى أبوجبل

إعداد الطالبة :

رحاب محمد الحاج السيد

1443هـ - 2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار ،،، إلى من أحمل أسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يتمتع بالصحة

والعافية

والذي الحبيب

إلى من أبصرتني بالطريق المستقيم ،، إلى ينبوع الصبر والتقاؤل والأمل

أمي الغالية

إلى زهور الحياة وأمل المستقبل الذي استشرقه مشرقاً على بسمتهم البريئة آملة أن تكون هذه

الرسالة حافزاً لهما على مواصلة الدرب

بناتي (شيماء ولينا)

إلى منبع القوة والعزيمة ورمز العطاء والوفاء والدعم المتواصل أسأل الله أن يحفظهم جميعاً ويرعاهم

أخواني

إلى من جمعنا بهم الحياة ،،، وكانوا خير رفيق في الدرب وقاسمونا الأفراح والأحزان ،،،

زملائي وزميلاتي

إلى كل من علمني حرفاً أو أهداني كتاباً ، أو قاسمني هما ، أو منحني وقتاً إلى كل من كان له الفضل

على من البشر

أهدي هذه الرسالة راجية من المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا وان يعلمنا ما ينفعنا وأن يزدنا

علماً

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم ، وأشهد أن لا اله إلا الله وحده لا شريك له منح الخيرات والنعم ،
وأشهد أن محمدا عبده ورسوله خير من اصطفى ، صلوات الله وسلامه عليه وعلى آله وصحبه
أجمعين

الشكر لجامعة شندي منارة التأصيل وقلعه العلم والمعرفة ، ولإدارتها وأسرة كلية الدراسات العليا .
الشكر الجزيل واحترامي وتقديري لأستاذ الفاضل الدكتور/ محمد مصطفى أبو حبل المشرف على
الرسالة ، والذي لم يبخل بفيض علمه في تقديم توجيهاته الرشيدة التي كان لها الأثر الواضح في إتمام
الدراسة ، حفظه الله ورعاه وزاده علماً .

والشكر موصول أيضاً للمشرف المعاون دكتور/ التجاني الطاهر عبد القادر لما قدمه لي من
توجيهات وإرشادات فله مني كل الشكر والتقدير وزاده الله علماً ، وللأساتذة المحكمين لما قدموه من
أراء ومقترحات ثرة أفادت الباحثة .

كما اتقدم بالشكر الجزيل لاعضاء لجنة المناقشة لما قدمتموه لي من ارشادات واءاء ثره جزاكم الله خير
ونفع الله بكم البلاد والعباد ، والشكر أيضاً إلى كل من زرع التفاؤل في دربي وقدم لي المساعدة
والتسهيلات .

أتقدم بفائق الشكر والاحترام للذين ساندوني ووقفوا بجاني في مسيرتي العلمية جزأهم الله كل خير .
وختاماً أسأل الله العليّ القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن يجعله علماً نافعاً
يسهل الله به طريقاً إلى الجنة .

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	قائمة الموضوعات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	المستخلص
ي	Abstract
المقدمة	
1	أولاً : الإطار المنهجي للدراسة (الخطة)
7	ثانياً : الدراسات السابقة
الفصل الأول التخطيط الإستراتيجي	
26	المبحث الأول : مفاهيم أساسية في التخطيط الإستراتيجي
34	المبحث الثاني : عناصر ومكونات التخطيط الإستراتيجي
49	المبحث الثالث : مفاهيم التحليل البيئي
الفصل الثاني إدارة الأزمات	
69	المبحث الأول : مفاهيم أساسية للأزمة
86	المبحث الثاني : إدارة الأزمة
106	المبحث الثالث : مراحل وأساليب إدارة الأزمة

الفصل الثالث

بنك فيصل الإسلامي والبنك الإسلامي السوداني

125	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك الإسلامي السوداني
141	المبحث الثاني:الهيكل التنظيمي لبنك فيصل الاسلامي السوداني والبنك الاسلامي السوداني
151	المبحث الثالث:التخطيط الإستراتيجي لبنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك الإسلامي السوداني
<h3>الفصل الرابع</h3> <h4>الدراسة الميدانية</h4>	
160	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
172	المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة
192	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
<h3>الخاتمة</h3>	
217	أولاً : النتائج
219	ثانياً : التوصيات
220	قائمة المصادر والمراجع
228	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	أوجه الاختلاف بين الرؤية والرسالة	(1/1)
62	الأوجه الرئيسية لمدخل SOWT	(2/1)
66	نموذج تحليل مصفوفة SWOT	(3/1)
78	الفرق بين مفهوم الأزمة والكارثة وبعض المفاهيم الإدارية ذات العلاقة الوثيقة	(1/2)
80	الفروق بين الأزمة والكارثة	(2/2)
133	البيانات الأساسية للبنك خلال الأعوام من 2010-2016م	(1/3)
162	مقياس ليكرت الخماسي	(1/4)
162	الوزن الوسط المرجح لمقياس الدراسة	(2/4)
164	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محور البيئة الداخلية	(3/4)
165	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محور البيئة الخارجية	(4/4)
166	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محور الرؤيا الإستراتيجية	(5/4)
167	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محور الرسالة الإستراتيجية	(6/4)
168	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محور الغايات	(7/4)
169	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محور الأهداف الإستراتيجية	(8/4)
170	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محور السياسات والتشريعات	(9/4)
171	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محور إدارة الأزمات	(10/4)
172	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(11/4)
173	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(12/4)
174	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(13/4)
175	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(14/4)
176	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	(15/4)
177	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(16/4)
178	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لعبارات محور البيئة الداخلية	(17/4)
180	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لعبارات محور البيئة الخارجية	(18/4)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
182	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لعبارات محور الرؤيا الإستراتيجية	(19/4)
183	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لعبارات محور الرسالة الإستراتيجية	(20/4)
185	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لعبارات محور الغايات	(21/4)
187	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لعبارات محور الأهداف الإستراتيجية	(22/4)
188	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لعبارات محور السياسات والتشريعات	(23/4)
190	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لعبارات محور إدارة الأزمات	(24/4)
192	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور البيئة الداخلية	(25/4)
193	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور البيئة الخارجية	(26/4)
195	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الرؤيا الإستراتيجية	(27/4)
196	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الرسالة الإستراتيجية	(28/4)
197	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الغايات	(29/4)
198	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الأهداف الإستراتيجية	(30/4)
200	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور السياسات والتشريعات	(31/4)
201	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور إدارة الأزمات	(32/4)
203	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(33/4)
205	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(34/4)
207	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(35/4)
209	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	(36/4)
211	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة	(37/4)
213	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السادسة	(38/4)
215	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية السابعة	(39/4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	نموذج البحث	(1)
29	مفهوم التخطيط الإستراتيجي	(1/1)
33	مستويات التخطيط الإستراتيجي	(2/1)
65	تحليل SWOT	(3/1)
93	مستوى التدريب (خطط تدريب المنظمات)	(1/2)
145	الهيكل التنظيمي لبنك فيصل الإسلامي السوداني	(1/3)
150	الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي السوداني	(2/3)
172	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/4)
173	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/4)
174	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/4)
175	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(4/4)
176	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	(5/4)
177	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/4)

المستخلص

يهدف هذا البحث للتعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات وتمثلت مشكلة البحث في أن هنالك خلل وضعف في إدارة الأزمات بينكي فيصل الإسلامي السوداني والبنك الإسلامي السوداني وربما يكون السبب في عدم التطبيق السليم للتخطيط الإستراتيجي بها وجاءت صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي لهذا البحث المعبر عن مشكله البحث وهو : ما أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في كل من بنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك الإسلامي السوداني ؟ وللإجابة على هذا السؤال وضعت الباحثة فرضيات الدراسة التي تمثلت في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية وإدارة الأزمات وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية وإدارة الأزمات، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤيا وإدارة الأزمات، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات وإدارة الأزمات ، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف وإدارة الأزمات ، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والتشريعات وإدارة الأزمات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات وذلك من خلال استمارة الاستبيان أعدت خصيصا لهذا الغرض وتم توزيعها على مجتمع الدراسة ومن ثم قامت الباحثة بتحليل برامج Spss.

توصلت الباحثة إلى مجموعه من النتائج أهمها : أظهرت الدراسة أن التحليل الإستراتيجي بالبنك يسهم في التنبؤ بالأزمات حيث ذكرت (74%) من المفردات ذلك ، وأظهرت الدراسة أن مرونة التخطيط بالبنك تساعد على مواجهة الأزمات حيث ذكرت (81%) من المفردات ذلك، وتبين أن لدى البنك فريق قادر على مواجهة الأزمات حيث ذكرت (84%) من المفردات ذلك.

ومن ثم قامت الباحثة بصياغة العديد من التوصيات أهمها : التأكيد من عملية التحليل الإستراتيجي بالبنك للتنبؤ بالأزمات ، وعلى إدارة البنك العمل على مواجهة الأزمات وإظهار مرونة التخطيط ، تدريب فريق عمل قادر على مواجهة الأزمات، تشجيع أسلوب المخاطرة والابتكار لخلق بيئة تنافسية في ظل عالم يتسم بالديناميكية .

Abstract

This research was aims to identify the impact of strategic planning in crisis management, and the research problem was that there is a defect and weakness in crisis management in the Faisal Islamic Bank of Sudan and the Sudanese Islamic Bank, and it may be the reason for the lack of proper application of strategic planning in it. The formulation of the problem came in the main question of this research expressing a problem The research is: What is the impact of strategic planning on crisis management in both the Faisal Islamic Bank of Sudan and the Islamic Bank of Sudan? In order to answer this question, the researcher developed the hypotheses of the study, which was that there is a statistically significant relationship between the internal environment and crisis management, and there is a statistically significant relationship between the external environment and crisis management, and there is a statistically significant relationship between the vision and crisis management, and there is a statistically significant relationship between the goals and crisis management, and there is a statistically significant relationship between objectives and crisis management, and there is a statistically significant relationship between policies, legislation and crisis management. The researcher used the descriptive analytical method in conducting the study by collecting data through a questionnaire form specially prepared for this purpose and distributed to the study population, and then the researcher analyzed the *SPSS* application. The study reached a set of results, the most important of which are: The study showed that the strategic analysis of the bank contributes to predicting crises, as (74%) of the vocabulary mentioned that. The bank has a team capable of facing crises, as (84%) of the vocabulary mentioned that. The study came out with many recommendations, the most important of which are: intensifying the strategic analysis process in the bank to predict crises, and the bank's management should work to confront crises and show flexibility in planning, train a working team capable of facing crises, encourage risk-taking and innovation to create a competitive environment in a dynamic world.

مشكلة البحث:-

تمثلت مشكلة البحث في أن هنالك خلل وضعف إدارة الأزمات بينكي فيصل الإسلامي السوداني والبنك الإسلامي السوداني وربما يكون السبب في ذلك عدم التطبيق السليم للتخطيط الإستراتيجي بها.

تواجه المنظمات العديد من المشاكل وخاصة في مجال التخطيط الإستراتيجي وكيفية مواجهة الأزمات التي تحدث في تلك المنظمات حيث تعتقد هذه المنظمات بأنها تتمكن من النجاح بدون تخطيط إستراتيجي مما يترتب عليه فشل المنظمات في إدارة أزماتها هذا بدوره يؤدي إلى ضعف إدارة المنظمة ويتضح من ذلك عدم وجود علاقة بين الأجهزة التخطيطية والتنفيذية.

وبالنظر لأهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره البارز لكافة منظمات الأعمال وكافة أحجامها وأنواعها "الإنتاجية والخدمية" في تحقيق إدارة الأزمات لهذه المنظمات ، تواجه البنوك السودانية تحديات عديدة ويزداد الوضع تعقيدا في ظل بيئة تتصف بالتغير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني والمنافسة الشديدة على الموارد بكل أنواعها الأمر الذي جعل بعض البنوك تعاني من عدم وجود التخطيط الإستراتيجي الواضع لأهدافها وعدم واقعيته مما يؤدي إلى وجود انحرافات عند تنفيذ الخطط ، بالإضافة إلى عدم الاستفادة من هذه الانحرافات في إعداد الخطط المستقبلية وازدواجية السياسات والقرارات الموضوعة في تحقيق الأهداف .

لذا يحاول البحث دفع البنوك المختلفة إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي بعملياتها ، عليه يمكن صياغة سؤال المشكلة الرئيسي لهذا البحث ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات بالبنوك ؟

كما يمكن توضيح مشكلة هذا البحث بصورة أدق من خلال الأسئلة التالية:-

1/ هل يؤثر تحليل البيئة الداخلية على إدارة الأزمات بالبنوك؟

2/ هل يؤثر تحليل البيئة الخارجية على إدارة الأزمات بالبنوك ؟

3/ هل تؤثر الرؤية على إدارة الأزمات بالبنوك ؟

4/ إلى أي مدى تؤثر الرسالة على إدارة الأزمات بالبنوك ؟

5/ ما مدى تأثير الغايات في إدارة الأزمات بالبنوك ؟

6/ هل يؤثر تحقيق الأهداف على إدارة الأزمات بالبنوك ؟

7/ هل تؤثر السياسات والتشريعات على إدارة الأزمات بالبنوك ؟

أهمية البحث:-

1. تتبع أهمية هذا البحث من أهمية التخطيط الإستراتيجي نفسه ، وذلك من خلال مقدرته على مواجهة الأزمات والتعرف على المدخل الحديث وهو المدخل الوقائي أي محاولة التنبؤ بما يحدث ، كما نجد أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على مواجهة الأزمات من خلال إدارتها.

2. يعزز استخدام منهج إدارة الأزمات مبدأ المساءلة والمحاسبة وهذا بدوره يؤدي إلى اكتشاف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمادية والإدارية.

3. توفر الدراسة معلومات لمتخذي القرار .

4. يوفر مراجع للدارسين .

5. يعتبر إضافة علمية .

أهداف البحث:-

1/ التعرف على أثر البيئة الداخلية في إدارة الأزمات بالبنوك.

2/ بيان الدور الذي تلعبه البيئة الخارجية والداخلية في إدارة الأزمات بالبنوك.

3/ التأكيد على دور رسالة البنك في تحقيق الأداء المطلوب.

4/ تقديم رؤيا واضحة لاعتماد التخطيط الإستراتيجي ليتناسب مع البيئة السودانية في تحقيق التغيير المنشود.

5/ وضع الأهداف الإستراتيجية الملائمة لكل من المنظور البشري والمالي والإنتاجي والعملاء في تحقيق الأداء المطلوب.

6/ إظهار أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات بالبنوك.

7/ الوقوف على وضع سياسات وتشريعات تتماشى مع التغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي للبنوك.

8/ التأكيد على دور التحليل الإستراتيجي في تحقيق الأداء المطلوب.

9/ تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للتخطيط الفعال بكل مكوناته.

10/ اقتراح حلول مناسبة.

فروض البحث:-

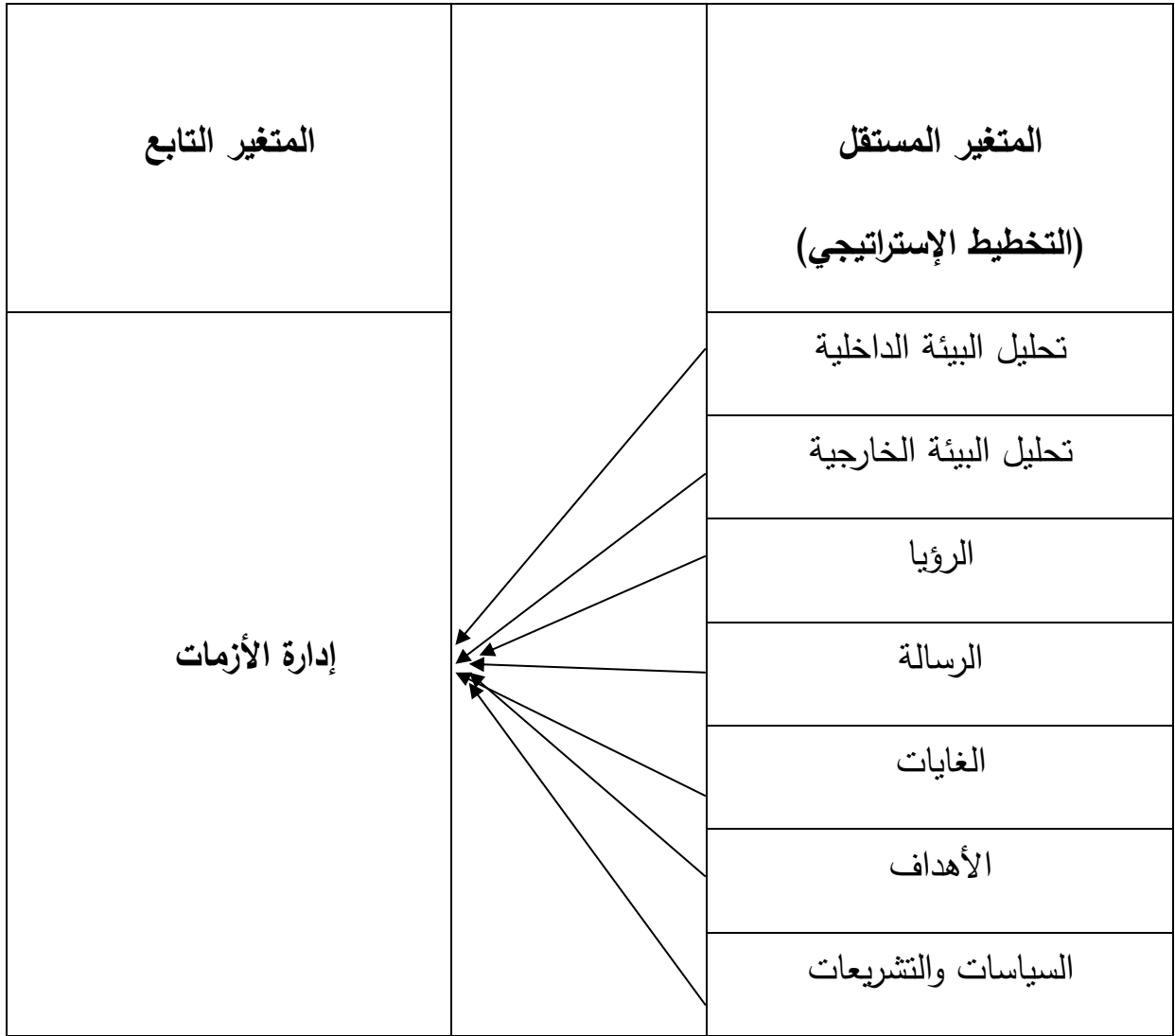
يختبر البحث فرضية أساسية وهي : أن هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة

الأزمات بالبنوك بالخرطوم

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- 1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية وإدارة الأزمات.
- 2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية وإدارة الأزمات.
- 3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية المنظمة وإدارة الأزمات.
- 4/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة المنظمة وإدارة الأزمات.
- 5/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات وإدارة الأزمات.
- 6/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف وإدارة الأزمات.
- 7/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والتشريعات وإدارة الأزمات.

الشكل (1) نموذج البحث



المصدر: إعداد الباحثة 2019م

منهج البحث:-

اعتمدت الباحثة على عدة مناهج وهي ، المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة بغرض الوصول إلى نتائج تساعد في استخلاص توصيات ، كما تتبع أيضا المنهج التاريخي وذلك لتتبع الظاهرة تاريخياً وعرض الدراسات السابقة.

مصادر ومراجع البحث :

أ- المصادر الأولية : الاستبيان والمقابلة .

ب- المصادر الثانوية : الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والتقارير والانترنت.

حدود البحث :

تتمثل حدود البحث في الآتي :-

الحدود المكانية :- بنك فيصل الإسلامي السوداني - البنك الإسلامي السوداني بالخرطوم.

الحدود الزمانية :- 2010م - 2020م .

الحدود البشرية :- مديرو الإدارات والموظفين ببنك فيصل الإسلامي السوداني ، البنك الإسلامي السوداني .

مصطلحات البحث :

التخطيط الإستراتيجي : التخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف (1) .

رسالة المنظمة :

تعرف رسالة المنظمة بأنها عبارة عن تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها .(2)

السياسات :

هي مجموعة المبادئ والقواعد والاتجاهات العريضة التي تشمل الوصول إلى الأهداف المنشودة .(3)

الغايات :

تعرف غايات المنظمة بأنها تعبير عما تنوي المنشأة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل عبر فترة زمنية طويلة الأجل .(4)

التحليل الإستراتيجي :-

(1) احمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات عملية (عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،2002م) ص85 .

(2) محمد حنفي محمد نور تبيدي ، الإدارة الإستراتيجية (الخرطوم: الصديق للطبع والنشر ،2013م) ص 18

(3) بلال خلف السكارنه ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ،(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،2019م) ص 192 ،193.

(4) محمد حنفي محمد نور تبيدي، الادارة الاستراتيجية (الخرطوم : الصديق للطبع والنشر ، 2013م) ، ص 17.

عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي. (1)

إدارة الأزمات :

إدارة الأزمة يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. (2)

(1) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج (الدوحة : مطبعة الريان ، 2014م) ص 74.
(2) محمد الصيرفي ، ادارة الازمات (الاسكندرية : حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2011م) ص28.

1/ دراسة سليمان حسين محمد حسين (2019م)⁽¹⁾

هدف هذا البحث للتعرف على دور مؤسسات الخدمات الاجتماعية في إدارة الأزمات في السودان بالتطبيق على بعض المؤسسات الاجتماعية بولاية النيل الأزرق ، وتمثلت مشكلة البحث في دور المساعدات التي تقدمها المؤسسات الاجتماعية للمستفيدين في تقليل المشكلات التي تواجه المستفيدين بصورة شاملة في ولاية النيل الأزرق، وفي ضوء تلك الأهداف فقد تمثلت فرضيات البحث في أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم الأزمات في ولاية النيل الأزرق وبين مؤسسات الخدمة الاجتماعية بالولاية ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين بالمؤسسات والتقليل من حدة الأزمات في ولاية النيل الأزرق ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحروب واتساع الأزمات في منطقة الدراسة ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنسيق في المؤسسات وازدواجية الأدوار في إدارة الأزمات في ولاية النيل الأزرق ، أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما أستخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات الميدانية بعد ترميزها وتحويلها إلى أرقام.

من أهم النتائج التي توصل إليها البحث الآتي : أكدت الدراسة الميدانية أن المؤسسات ساهمت في إدارة الأزمات بالولاية من خلال المساعدات العينية والنقدية والمشروعات الإنتاجية ، وأكدت الدراسة أن الحروب الأهلية هي سبب أزمات الولاية ، كما أكدت الدراسة أن هناك غياب الأخصائيين الاجتماعيين ، وأفاد معظم المستفيدين بأن الشرائح الضعيفة لها أولوية في تقدم الخدمات

وأوصى البحث بعد توصيات منها : ضرورة إجراء مسوحات لمجتمع الدراسة لمعرفة الاحتياجات الفعلية لهم ، وضرورة التوصل إلى سلام عادل ينهي أزمة الحرب بالولاية ، أهمية تعيين أخصائيين اجتماعيين بكل المؤسسات الاجتماعية في الولاية ، وأهمية الاهتمام بالتدريب وبناء القدرات في إدارة الأزمات .

(1) سليمان حسين محمد حسين ، دور مؤسسات الخدمة الاجتماعية في إدارة الأزمات في السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2019م)

2/ دراسة أيمن عطا عبد الماجد محمد أحمد، (2018م): (1)

ويهدف هذا البحث للتعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي، وكان السؤال الرئيسي لهذا البحث والمعبر عن مشكلة البحث في ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي السوداني . وللإجابة على هذا السؤال وضع الباحث فرضيات البحث والتي تمثلت في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء المؤسسي ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية وبين الأداء المؤسسي ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وبين الأداء المؤسسي ، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف والأداء المؤسسي ، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والأداء المؤسسي ، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخيار الإستراتيجي والأداء المؤسسي . وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من خلال استمارة استبيان أعدت خصيصاً لهذا الغرض وتم توزيعها على مجتمع الدراسة ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن لدى البنك موارد كافية لتحقيق أهدافه الكلية، أن إدارة البنك تشخص نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات بشكل مستمر، وأن لدى البنك أنظمة تدعم عمليات التقييم المؤسسي بصورة مستمرة .
أهم التوصيات التي توصل إليها البحث: أن يمنح البنك أهمية أكثر لخطط طويلة الأجل وبناء سيناريوهات لاختيار الأفضل منها حسب التغيير في البيئة ، الحرص على مشاركة كافة القوى العاملة بالبنك في وضع الخطة الإستراتيجية بغرض النجاح في تنفيذها بالإضافة إلى تحليل بيئة الأعمال من أجل مواكبتها وتطوير جودة أدائها المؤسسي.

(1) أيمن عطا عبد الماجد محمد أحمد ، اثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة العلوم و التقنية ، 2018م)

3/ دراسة صلاح الدين سعد محمد حمد (2017) (1):

تمثلت مشكلة البحث في أن هنالك عدم وضوح في أهمية إدارة الأزمات وهذا يعيق مسار الشركات ويؤثر سلبا على أدائها وبناء على ذلك كان السؤال الرئيسي التالي : ما هو واقع تطبيق إدارة الأزمات في مصانع ولاية نهر النيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. أتبع البحث المنهج الوصفي ، تمثلت فروض البحث في أنه يوجد نظام الإدارة الأزمات في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار بدرجة متوسطة نسبيا، و يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة الاستعداد والوقاية بدرجة متوسطة نسبيا ، ويوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار بدرجة ، و يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة استعادة النشاط بدرجة. يوجد نظام لإدارة الأزمات في مرحلة التعليم بدرجة ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مصانع ولاية نهر النيل حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيما تعزي للعوامل الديموغرافية (الجنس - العمر - مدة الخدمة).

أهم النتائج التي توصل إليها البحث: يستدعي التعامل مع الأزمة تجاوز طرق الحل التقليدية إلى أخرى مبدعة، و يؤثر نمط السلوك السلبي للمديرين بعد حدوث الأزمة إلى إعاقة بناء الثقة والمصادقية لدى إدارة المنشأة، و من خلال الدراسة تحدث الأزمات بتلك المصانع بسرعة غير متوقعة مما يؤثر سلبا في عمل المصانع بل توقفت بعضها لفترات. أهم التوصيات التي توصل إليها البحث: تدريب العاملين بمصانع ولاية نهر النيل وإكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الأزمة وخصائص السلوك الإنساني المبني على قيم جوهرية لإعادة الثقة بالمصنع.التدريب على التقييم المعلوماتي والموقفى بشكل فوري وكيفية التعامل مع الشائعات وتقييم الواقع والموارد المتاحة، و أهمية استنباط الحلول من منظور إداري حديث يركز على تشخيص الأسباب لتلك الأزمات.

4/ دراسة داؤود عبد الله محمد عثمان ،2017م(1):

(1) صلاح الدين سعد محمد حمد ، إدارة الأزمات في الشركات الصناعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة (السودان : جامعة شندي ، 2017م)

هدف هذا البحث على اختيار العلاقة والتأثير بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية، وتمثلت مشكلة البحث في محاولة التعرف على التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات السودانية. وقد قام البحث بصياغة فرضية رئيسية تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، وتفرعت منها فرضيات فرعية وهي : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وميزة التكلفة الأقل، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة الأهداف وتحقيق التميز، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التحليل البيئي وجودة الخدمة، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي ورضا العملاء، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وتحليل الميزة التنافسية في شركات الإتصالات السودانية .

توصل البحث إلي نتائج أهمها: أن شركات الإتصالات السودانية وضعت رؤية ورسالة واضحة لكل الموظفين، ووضعت أهداف إستراتيجية محددة ومكتوبة لدى جميع العاملين والتي تعكس نجاح هذه الشركات في تحقيق أهدافها.

أهم توصيات البحث هي : الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي يعد وسيلة مهمة تربط الإدارات المختلفة في الشركات ، ومن خلال الالتفاف على الأهداف والأغراض التي تهدف إليها كل قسم والتنافس في شأنها للأخذ بالأهم ثم المهم حسب إتفاق الأعضاء.

5/ دراسة محمد مختار إبراهيم احمد (2017م)⁽²⁾:

تكمن مشكلة البحث في سؤال رئيس هو : هل تؤثر نظم المعلومات التسويقية على التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم ؟ أهم أهداف البحث تمثلت في الأتي: التعرف على تأثير نظام المعلومات التسويقية على التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم ، والتعرف على أثر نظام السجلات الداخلية على التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالمصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم .التعرف على أثر نظام التحليل التسويقي على التخطيط الإستراتيجي للتسويق

(1) داؤود عبدالله محمد عثمان، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (السودان : جامعة النيلين ، 2017م)

(2) محمد مختار إبراهيم احمد ، اثر نظم المعلومات التسويقية على التخطيط الاستراتيجي للتسويق للمصارف السودانية بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017م)

بالمصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم، وأستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، أهم فروض البحث: هناك علاقة إيجابية بين نظام السجلات الداخلية والتخطيط الإستراتيجي (الرسالة التسويقية)، وهناك علاقة إيجابية بين نظام التحليل التسويقي والتخطيط الإستراتيجي للتسويق (الرسالة التسويقية) ، وهناك علاقة إيجابية بين الاستخبارات التسويقية والتخطيط الإستراتيجي للتسويق (الرسالة التسويقية) .

أهم نتائج البحث: عدم تجاوب جزء من مدراء فروع بنك الخرطوم مع الدراسة . مخاوف عدد من المبحوثين من عبارة الاستخبارات التسويقية وعدم تجاوبهم إلا بعد شرحها. استنادا على نتائج التحليل أثبتت الدراسة العلاقة بين نظم المعلومات التسويقية على التخطيط الإستراتيجي للتسويق تبين عدم تأثير كل من نظام السجلات الداخلية ، ونظام التقارير الداخلية ونظام الاستخبارات التسويقية

أهم التوصيات تمثلت في الآتي: الاهتمام أكثر بنظام السجلات الداخلية لأهميتها في توفير المعلومات عن البيئة التي يتعامل معها المصرف. الاهتمام أكثر بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق وذلك من خلال مرحلة الأهداف والرسالة والخيار الإستراتيجي ثم مرحلة الخطة التسويقية ، كل هذه الأشياء من اجل الاستمرارية ومواكبة التغيرات البيئية المستمرة .

6/ دراسة محمد زروق محمد إبراهيم (2016م):⁽¹⁾

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور القرار السياسي في التخطيط الإستراتيجي للإسكان وتسليط الضوء على التجارب الدولية في مجال الإسكان، و تكمن مشكلة البحث في أن الزيادة في عدد السكان بالولاية بالمقارنة مع المساحات المعدة للإسكان لم تعد كافية لاستيعاب هذا التطور.

أستخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمقابلة ،جاءت فرضيات البحث كالتالي: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرار السياسي والتخطيط الإستراتيجي الحضري ، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتملك المساكن و هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحاجة للمساكن وإنتاج السكن، وهناك علاقة بين إنتاج المساكن والاستقرار الاجتماعي والسياسي.

(1) محمد زروق محمد إبراهيم ، دور القرار السياسي في التخطيط الإستراتيجي للإسكان بولاية نهر النيل ، رسالة دكتوراه غير منشورة (السودان : جامعة شندي ، 2016م)

أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرار السياسي والتخطيط الإستراتيجي الحضري، و هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتملك المساكن، و هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحاجة للمساكن وإنتاج المساكن.

أهم التوصيات التي توصل إليها البحث هي : ضرورة أن تقوم حكومة الولاية بتجهيز مخططات سكنية برسوم رمزية تشيد شقق سكنية على مناطق صالحة للسكن قريبة من العمران لضمان توفر الخدمات، و ضرورة أن تقوم الجمعيات والنقابات العمالية بمسؤولية جذب القطاع الخاص والمستثمرين لتشيد أبراج سكنية ، و أن يكون لحكومة الولاية دورها في قيادة التخطيط التاموي الشامل ودفع حركة المجتمع في هذا الشأن وأن تنشأ الأجهزة التخطيطية وفق الأصول المهنية المتعارف عليها ، و سن وتشريع القوانين التي تساعد في تنفيذ ونجاح المشاريع التي تقوم من أجل إسكان الفقراء ومحدودي الدخل، و منح الأراضي السكنية وتجهيز المخططات المناسبة لتشيد الوحدات السكنية برسوم رمزية وتوفير البنية التحتية اللازمة (مياه - كهرباء - الطرق - الأسواق).

7/ دراسة محمد أحمد محمد أحمد ،(2016) (1):

هدف هذا البحث لتوضيح أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء بالتطبيق على شركة أسمنت عطبرة المحدودة. أعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي، فرضيات البحث جاءت كالتالي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة، و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية والأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة ، و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والأداء في شركة أسمنت عطبرة المحدودة.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث :إبراز رؤية الشركة عن الطموحات المراد تحقيقها وتؤثر إيجابا على أداء العاملين بها وتشجع وتحفز روح المبادرة بين العاملين ، ورسالة الشركة واضحة وتتميز بخصائص فريدة من المنظمات المماثلة لها وتشتمل على مصالح

(1) محمد أحمد محمد أحمد ، أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة (السودان : جامعة شندي ، 2016م).

العملاء وتدفع العاملين، و تعتبر رسالة الشركة الأساس الذي تسير عليه أعمال الشركة. تهتم إدارة شركة أسمنت عطبرة بالبيئة الخارجية والداخلية جمعا وتحليلا، و بالرغم من وجود تقييم مستمر بالشركة إلا أنه لا يتسم هذا التقييم بالمرونة.

أهم التوصيات التي توصل إليها البحث : يجب على العاملين أن يكونوا بدراية كاملة بالخطط قصيرة الأجل بالشركة لأن التخطيط قصير الأجل هو جزء مكمل للخطط المتوسطة الأجل التي تؤدي بدورها إلى عملية التخطيط الإستراتيجي، و نشر ثقافة روح المبادرة والابتكار بين العاملين وتحفيزهم ماديا على ذلك ، و يجب أن تحدد رسالة الشركة الجمهور المستهدف إجراء دورات تدريبية بشكل مستمر لتأهيل الكوادر بالشركة لمواكبة متطلبات العصر إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال.

8/ دراسة جعفر بشارة إبراهيم عامر (2016م)⁽¹⁾

هدف هذا البحث للوقوف على مدى تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمصارف التجارية والتعرف على دور المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الخطة الإستراتيجية وتوزيع المهام والأنشطة . وتلخصت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالي : هل تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المصارف التجارية من الممكن أن يحدث أثرا ايجابيا في أداء المصارف التجارية ؟ بنيت الدراسة على الفرضيات التالية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بماهية المفهوم العملي للتخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمصارف التجارية ، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى نجاح التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمصارف، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مفهوم واستخدام وأهمية التخطيط الإستراتيجي (محاور التخطيط الإستراتيجي) وتعزى لبعض المتغيرات الشخصية المتمثلة في :المؤهل العلمي للعاملين وسنوات الخبرة ولتحقيق أهداف البحث والإجابة على سؤال المشكلة واختبار الفرضيات اتبع الباحث منهج الأسلوب الوصفي التحليلي واختبار عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بالمصارف التجارية المختلفة وقد تم لمعالجة البيانات وتحليلها . (SPSS) أستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: هنالك اهتمام من قبل الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي حيث توجد خطة مكتوبة ومعرفة لدى الفئات المختلفة من العاملين بالمصارف ،هنالك ضعف في تحليل الفجوة بين كل من الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة

(1) جعفر بشارة إبراهيم عامر ، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2016م.

الخارجية، هناك شعور بالرضا عن ثقافة التخطيط الإستراتيجي من قبل العاملين والمسؤولين ، بناءً على نتائج الدراسة قد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها : أهمية الاهتمام بتطبيق وممارسة التخطيط الإستراتيجي في المصارف التجارية، إزالة الغموض حول معرفة المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الإستراتيجي من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية والمدربة ، التوجه إستراتيجياً نحو العملاء والتكنولوجيا في تطوير الخدمات .

9/ دراسة عصام علي جابر (2015م)⁽¹⁾

يهدف البحث إلى التوصل إلى نتائج واقعية فيما يتعلق بأثر التخطيط الإستراتيجي على ولاء العملاء في بنك المزارع التجاري تحديداً ، وكان السؤال الرئيسي لهذا البحث والمعبر عن مشكلة البحث هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المصارف السودانية ؟ وللإجابة على هذا السؤال وضع الباحث الفرضيات الآتية : يؤثر التخطيط الإستراتيجي على إرضاء وولاء عملاء بنك المزارع التجاري ، و يؤثر نوع الخطط الإستراتيجية من قبل بنك المزارع التجاري على رضاه وولاء عملائه ، و يؤثر مستوى رضاه وولاء العملاء على أداء بنك المزارع التجاري ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتطبيقي توصل البحث إلى النتائج التالية : لدى بنك المزارع التجاري خطة إستراتيجية واضحة تحرص إدارة البنك على كسب ولاء العملاء .

أما أهم التوصيات التي توصل إليها البحث : إجراء المزيد من الدراسات حول التخطيط الإستراتيجي في المصارف السودانية ، ومشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية ، ومواكبة التطور التكنولوجي في مجال الخدمات البنكية كمتطلب جديد لعصر العولمة .

10/ دراسة حمد محمد حمد المري (2014م)⁽¹⁾

هدف هذا البحث إلى تناول دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال تتبع أداء عينة عشوائية في البنوك القطرية، تتلخص مشكلة هذا البحث في وجود غموض لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ، وعدم

(1) عصام علي جابر ، اثر التخطيط الاستراتيجي على ولاء العملاء ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الخرطوم : جامعة امدرمان الإسلامية ، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي ، 2015م).

(2) حمد محمد حمد المري ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م)

وجود آلية لتصحيح الانحرافات في متابعة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية ، وكذلك عدم وجود وحدات إدارية متخصصة لإدارة الأزمات ، وافترضت البحث عدة فرضيات هي : لا يدرك بشكل كامل الموظفون في البنوك التجاري القطرية دور و أهمية التخطيط الإستراتيجي ، ولا يتم تحليل الخيارات الإستراتيجية في البنوك التجارية القطرية على ضوء عوامل البيئة الداخلية والخارجية ، ويرى الموظفون أن الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية.

توصل البحث إلي النتائج التالية : إن جميع التدابير والإجراءات التي اتخذها مصرف قطر المركزي ساعدت في تعزيز الاستقرار المالي ، وأن السياسات الاقتصادية التي اتبعتها الحكومة وتعزيز مستويات المعيشة وتنفيذ البرامج العملاقة ومشاريع البنية التحتية ساهمت في نمو حقيقي للنتائج المحلي بنسبة تفوق 9% ، وأثبتت الدراسة أن هناك غموضا في مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية ، وأثبتت الدراسة أن هناك وعيا بين الموظفين بأن الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمة المالية العالمية.

أوصى البحث بعدد من التوصيات هي: الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لحدوثها، إدارة الأزمات ، والتدريب المستمر على التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات بالأخص للكوادر الشابة والطموحة وافترض أزمات وهمية وتدريبهم عليها، و تبني ووضع وحدات إدارية مستقلة تعني بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات ، السماح للمستثمرين وكبار الزبائن بالاشتراك في معالجة الأزمات حال حدوثها ، و إعادة النظر في هندسة الهياكل التنظيمية للبنوك بما يتواءم مع المتغيرات في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية.

11/ دراسة هاشم عقلة حمد عبانة (2014م) (1)

يهدف هذا البحث لدراسة معوقات التخطيط الإستراتيجي وأثره على البنوك الأردنية وكان السؤال الرئيسي لهذا البحث والمعبر عن المشكلة إلى أي مدى تأثر معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في أداء البنوك الأردنية وللإجابة على هذا السؤال وضع الباحث الفرضيات الآتية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة توفر الهيكل التنظيمي

(1) هاشم عقلة حمد عبانة ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأثره في البنوك الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة الزعيم الأزهرى ، 2014م)

المناسب في كفاءة الإدارة العليا ، ولا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة توفر ثقافة التخطيط الإستراتيجي في كفاءة الإدارة العليا ، ولا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ضغوط العمل اليومية في كفاءة الإدارة العليا ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتطبيقي.

توصل البحث إلى النتائج التالية : أن موظفو البنك يعملون بشكل عشوائي وغير منظم بسبب النقص في الكوادر ، وجود بعض الأعمال الإدارية البسيطة التي لا يعرف من المسئول عنها ، وجهل الموظفون بأهمية التخطيط الإستراتيجي في تطوير أدائهم الإداري والاجتماعي.

أما أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث هي: ضرورة أن تتماشى السياسات التي ترسمها الإدارة مع الواقع الميداني ، وان تستخدم إدارة البنك الوسائل والأجهزة الحديثة في الاتصال والتواصل مع موظفيها ، وضرورة أن تبرهن الإدارة لموظفيها كل قانون إداري تستند إليه ، وضرورة أن يكون عمل موظفي البنوك بشكل منظم وتكاملي .

12/ دراسة عوني عمر الذنبيات (2014م)⁽²⁾

هدف هذا البحث للتعرف بمفهوم التخطيط الإستراتيجي بعناصره المختلفة والتعرف على جودة الخدمات البنكية بعناصرها المختلفة ، وكان السؤال الرئيسي لهذا البحث والمعبر عن المشكلة البحث: ما مستوى تأثير التخطيط الإستراتيجي التسويقي على أبعاد جودة الخدمات البنكية ؟ وللإجابة على هذا السؤال وضع الباحث الفرضيات الآتية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي التسويقي على أبعاد جودة الخدمات البنكية ، و لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي التسويقي على أبعاد جودة الخدمات البنكية ، و لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي التسويقي على بعد الأمن كبعد من أبعاد جودة الخدمات وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي.

توصل البحث إلى النتائج التالية: بينت الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة على متغير الاعتمادية ، أشارت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من الأمان ، وأوضحت الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة على متغير الجدارة والتميز .

(2) عوني عمر الذنبيات ، أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات البنكية لدى المصارف التجارية الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة امدرمان الإسلامية ، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي ، 2014م)

أما أهم التوصيات جاءت كآآآي : العمل على تحفيز فرق العمل على متابعة التطورات والأساليب الحديثة المتعلقة بمفهوم الجودة ، وضرورة أن تقوم البنوك بإعداد برامج تدريبية خاصة لتأهيل العاملين على تطبيق أنظمة الجودة ، وإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الدراسة .

13/ دراسة ملاك صالح سعيد حسين (2013م)⁽¹⁾:

تمثلت مشكلة البحث في أن المصارف السودانية لم تبلغ بعد المستوى المطلوب من الخدمات المصرفية التي تضمن لها الميزة التنافسية وإرضاء العملاء، ولذلك برز السؤال ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه إستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية على أداء الجهاز المصرفي.

هدف البحث إلى دراسة مشاكل إستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية في الجهاز المصرفي السوداني والكشف عن متطلبات العمل المصرفي في المجال التسويقي وتحقيق رؤى مستقبلية لطبيعة التسويق المصرفي وأثره في تحقيق أهداف الجهاز المصرفي السوداني أستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث: جودة الخدمة المصرفية وتلبيتها لاحتياجات العملاء تجعل المصرف يحتل الصدارة من بين البنوك المنافسة، و تواجد منافذ توزيع تابعة للمصرف بالمناطق الطرفية يترتب عليه انتشار الخدمات المصرفية في مناطق متعددة.

و أوصى البحث إلى الاهتمام ببحوث السوق الداخلية والخارجية وذلك للوقوف على موقع البنك بالنسبة للبنوك المنافسة.

14/ دراسة عبد الله عمر عوض الكريم عوض الله (2013 م)⁽¹⁾

يهدف البحث للتعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على الإنتاج في المؤسسات الخاصة وكان السؤال الرئيسي لهذا البحث والمعبر عن المشكلة : ما هي خصائص التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الخاصة ؟ وللاجابة على هذا السؤال وضع الباحث الفرضيات الآتية : تأثير التخطيط الإستراتيجي على الإنتاج ، وتأثير رسالة المنظمة

(1) ملاك صالح سعيد حسين ، أثر استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية على أداء الجهاز المصرفي السوداني ، رسالة دكتوراه غير منشورة (السودان : جامعة شندي ، 2013م)

(1) عبد الله عمر عوض الكريم عوض الله ، اثر التخطيط الاستراتيجي على الإنتاج ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الخرطوم : جامعة امدرمان الإسلامية، 2013م)

وأهدافها الإستراتيجية على الإنتاج، و تأثير البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) على الإنتاج . وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي .

توصل البحث إلى النتائج التالية : أوضحت نتائج اختبارات الفروض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مفهوم وأهمية استخدام التخطيط الإستراتيجي ومدى سيطرة الموارد المتاحة للإنتاج.

أهم توصيات لبحث كان كالاتي : ضرورة البدء باستخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حيث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية ، وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية .

15/ دراسة صلاح مرتضى عبد الرحمن قرنده (2013م) (2)

هدف هذا البحث إلى تحليل الأنظمة المحاسبية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي وكيف أثر ذلك على كفاءة وفاعلية التمويل بتلك المؤسسات وذلك من خلال دراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها في الحد من كفاءة وفاعلية التمويل بالجامعات السودانية.

تمثلت مشكلة البحث والتي تم تلخيصها في عدة أسئلة هي: ما هو أثر التوسع والتغير في بيئة مؤسسات التعليم العالي في السودان على كفاءة وفاعلية موارد الجامعات ؟ وما هو واقع الرقابة في مؤسسات التعليم العالي وما أثره على تمويل هذه المؤسسات ؟ ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وكيف أثر ذلك على كفاءة وفاعلية الموارد فيها ؟ ومن اجل تحقيق أهداف البحث وضعت الفرضيات التالية : التغيرات التي طرأت على بيئة الجامعات السودانية أفضت لعدد من العوامل أثرت بدورها على تمويل تلك الجامعات ، عدم وجود إستراتيجيات وخطط وسياسات وإجراءات مالية واضحة أثرت سلبا على الأداء الرقابي للأنشطة المالية في الجامعات السودانية ، الأنظمة المحاسبية والأساليب الإدارية المتبعة في إعداد الموازنات لا تساعد في تقويم كفاءة وفاعلية الاتفاق في تلك المؤسسات ، و اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي لصياغة المشكلة وفرضيات البحث ، لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك spss ولاختبار صحة فرضيات البحث تم

(2) صلاح مرتضى عبد الرحمن قرنده ، اثر الأنظمة المحاسبية والإدارية على كفاءة وفاعلية التمويل بالجامعات الحكومية ، رسالة دكتوراه غير منشوره (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م)

الاعتماد على الأساليب الوصفية والتحليلية لوصف آراء العينة المستجوبة ومن ثم الوصول لنتائج وخالصة تخدم البحث.

وتوصل البحث إلى نتائج عدة منها :إن التغيرات التي طرأت على بيئة الجامعات أفضت لعدد من العوامل أثرت بدورها على تمويل تلك المؤسسات ، وإن عدم وجود إستراتيجيات وخطط وسياسات وإجراءات مالية واضحة أثر سلباً على الأداء الرقابي للأنشطة المالية في الجامعات .

توصل البحث إلى عدة توصيات أهمها : ضرورة إعطاء الجامعات أسبقية من قبل الدولة من ناحية التمويل ، وعلى الجامعات أيضاً أن تلجأ لنفسها لتوسعة لقاعدتها من خلال تبني وتطبيق مفهوم الجامعة المنتجة ، وعلى الدولة أن تتحمل تغطية النفقات الرأسمالية حتى تتمكن الجامعات من تغطية نفقتها التشغيلية من أجل تحقيق وظائفها .

16/ دراسة رندة الجيلي الشيخ حمد النيل (2012م)⁽¹⁾:

يهدف هذا البحث لدراسة التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال واهم الأساليب التي تمكن الاعتماد عليها لممارسته على مستوى الشركات ، وكان السؤال الرئيسي لهذا البحث والمعبر عن مشكلة البحث : هل هنالك أثر للتخطيط الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية للشركات ، وللإجابة على هذا السؤال وضعت الباحثة الفرضيات الآتية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق القدرات التنافسية ، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والقدرات التنافسية ، و هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق القدرات التنافسية . وقد أستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي .

توصل البحث إلى النتائج التالية : ضعف الاهتمام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي بكل عناصره الأساسية من الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجية على مستوى المنشأة ككل وعلى مستوى الإدارات وعدم وضع خطط إستراتيجية واضحة حتى يتمكن العاملون بالشركة من معرفتها ، وعدم الاستفادة القصوى من المزايا النسبية لقطاع النفط في السودان ، أهم التوصيات البحث : ضرورة تعريف كل العاملين بالشركة برؤية ورسالة وأهداف الشركة حتى

(1) رندة الجيلي الشيخ حمد النيل ، اثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق القدرات التنافسية العالمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الخرطوم : جامعة امدرمان الإسلامية ، 2012م)

يسترشدوا في أداء أعمالهم وتعاملهم مع عملائهم ، وضرورة الاهتمام بنقاط القوة والضعف للشركات النفطية وتحليل البيئة الخارجية وبمعرفة الفرص والتحديات .

17/ دراسة فضل المولى السيد بابكر (2009م) (1)

يهدف هذا البحث لدراسة التخطيط الإستراتيجي في البنوك السودانية ودراسة مستوى إدارة الاستثمار والتعرف على مستوى أداء ومعوقات التخطيط الإستراتيجي في البنوك التجارية السودانية واقتراح حلول ومعوقات التخطيط الإستراتيجي في البنوك التجارية ، وكان السؤال الرئيسي لهذا البحث والمعبر عن مشكلة البحث يتمثل في ما مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء إدارات الاستثمار في البنوك التجارية وتأثير الخطة الإستراتيجية في المصارف التجارية السودانية ؟ وللإجابة على هذا السؤال وضع الباحث الفرضيات الآتية :
يؤثر التخطيط الإستراتيجي على إرضاء وولاء عملاء بنك المزارع التجاري ، و يؤثر نوع الخطة الإستراتيجية على أداء إدارة الاستثمار في البنوك التجارية السودانية ، و تؤثر رقابة الخطة الإستراتيجية على أداء إدارة الاستثمار في البنوك التجارية ، قد أستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي.

وتوصل البحث إلى النتائج التالية : يؤثر نوع الخطط الإستراتيجية على أداء الاستثمار في البنوك التجارية السودانية ، تؤثر رقابة الخطة الإستراتيجية على أداء إدارة الاستثمار في البنوك التجارية السودانية.

أهم التوصيات البحث تمثلت في الآتي : الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في مجال الاستثمار في البنوك التجارية السودانية ، وتدريب العاملين على استخدام الأساليب العلمية في هذا الخصوص ، أهمية مواكبة ثورة المعلومات في قطاع البنوك التجارية السودانية .

18/ دراسة كمال عبد اللطيف إدراج (2008م) (1):

تمثلت مشكلة البحث في ظاهرة الأزمات بولاية كسلا تبدو أمر طبيعي ولكن غير طبيعي أن تتكرر الأزمات بالولاية دون وجود أجهزة إدارية مستدامة لمعالجة ومكافحة الأزمات . يهدف البحث إلى التحقق من صحة الفروض وهي : تفتقر ولاية كسلا لجهاز

(1) فضل المولى السيد بابكر ، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الاستثمار في البنوك التجارية السودانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الخرطوم : جامعة امدرمان الإسلامية ، 2009م)

(1) كمال عبد اللطيف إدراج ، إدارة الأزمات بولاية كسلا دراسة تطبيقية لمدينة كسلا في الفترة (1996،2006)، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة النيلين ، 2008م)

إداري فعال للآزمات ، ولا يوجد تنسيق بين الأطراف المعنية بالآزمة في ولاية كسلا ، عدم وجود جهاز للإنذار المبكر بالولاية، ويساهم المجتمع المدني بصورة منتظمة وفعالة في إدارة الآزمات بالولاية ، و التعرف على الأسباب الحقيقية لحدوث الآزمات المتكررة بصورة شبه منتظمة بولاية كسلا ، والتعرف على مدى توفر نظام لإدارة الآزمات بالولاية وهل هناك أجهزة للإنذار المبكر ، و الوقف على دور منظمات المجتمع المدني وقيادات المجتمع المحلي في مواجهة الآزمات بالولاية ، اعتمد الباحث في تناوله موضوعات البحث على المنهج التاريخي بدراسة الموضوعات الخاصة بموضوع البحث في إطارها التاريخي، والمنهج الوصفي للظواهر .

أهم النتائج التي توصل إليها البحث تمثلت في أنه لا توجد إدارة محددة تعني بإدارة الآزمات بالولاية ، و لا يوجد جهاز للإنذار المبكر ، و تفنقر الولاية للكادر الوظيفي المتخصص والمدرب في إدارة الآزمات ، ومن النقاط الإيجابية أن منظمات المجتمع المدني وقيادات المجتمع المحلي لها دور في دعم أنشطة مواجهة الآزمات .

من خلال النتائج خلص البحث إلى عدد من التوصيات أهمها ما يلي: ضرورة إنشاء جهاز متخصص لمواجهة الآزمات ، والعمل على جعل التخطيط جزءاً مكملاً للتخطيط الإستراتيجي بالولاية ، والعناية بالتدريب الإداري لتنمية المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الآزمات ، والحرص على التعلم من العبر والدروس والاستفادة من الآزمات السابقة .

19/ the fourteenth study: strategic planning process; an analysis in small colleges, Devivo 2008⁽¹⁾

هدفت الدراسة الي تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار والدور الذي يجب ان يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط ، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية اداء المؤسسات ، واتبع الباحث منهج دراسة الحالة ، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية ، وتحليل الوثائق والبريد الالكتروني ، وملاحظات علي الاجتماعات ، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن ان يستفيد منها بدرجة قصوى ، وبناءً على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن 4004 مؤسسة تعليم

(1) Devivo, Sharon, Beth, "The Strategic Planning Process: An Analysis At Tow small colleges", ADocorate Dissertation, University Of ProQuest Information and learning Company(2008)

عال في الولايات المتحدة الامريكية ، حسب تصنيف (كارينجي 2005) وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث وهاتان المؤسستان هما (اوكنيا وكوبر) وقد خلصت الدراسة الي نتائج اهمها : ان التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها ، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها : الثقة بين الرئيس ومجلس الادارة ، والثقة بين الادارة والعاملين، ان استخدام نمط الاطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي يؤهل لمستوى عال من التكامل والتميز والمرونة ، ويوسع دائرة المشاركة في تحمل المسؤولية .

20/The thirteenth study : Crisis Management in Real Time ; How to Successfully plan for and Respond to Crisis,Joseph Eric Massey and Johnp. Larsen 2006 :(2)

تبحث هذه الدراسة في جهود الأزمات في قطار المترو للحفاظ على سمعته التنظيمية حيث شهد مترو ترابط قطارات الضواحي في جنوب كاليفورنيا في 23 ابريل 2002 أزمة عند بيرلينجتون في سانتا الشمالية عندما اصطدم قطار لنقل البضائع مع قطار المترو الذي كان يحمل مايزيد عن 300 شخص ، وقتل ثلاثة ركاب وجرح 260 راكباً ، اوضحت نتائج الدراسة ان ادارة قطار المترو كانت ناجحة في جهود ادارة الازمة واتصالات الازمة فقد طورت الدراسات ذات الصلة بادارة الازمات واتصالات الازمة نماذج يمكن الاعتماد عليها في ادارة الازمات ، واستناداً الي هذه النتائج ، فان الباحث قدم وصفات علاجية للمنظمات التي تعاني من الازمات من خلال وضع خطط ادارة الازمات وانشاء فريق ادارة الازمات والاهتمام بانشطة الاتصال لاستعادة ثقة المستهلك والحفاظ على سمعة المؤسسة .

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ماجمعه الباحثة وبعد الاطلاع والدراسة المتأنية للدراسات السابقة ولتحقيق اكبر قدر من الفائدة ، توصلت الباحثة الي الافادة التالية :

الافادة من الدراسات السابقة :

1. اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة على انه لابد من الاهتمام والإلمام بالتخطيط الإستراتيجي ومفاهيمه ، وعلى المؤسسة القيام بالدورات التدريبية والمحاضرات بصورة مستمرة لتطوير من خططها الإستراتيجية للحد من الأزمات والمشاكل التي قد تحدث .
2. أيضاً تناولت الدراسات السابقة أهمية المعلومات ومدى مصداقيتها لما لها من أثر كبير في عملية اتخاذ القرار والذي بدوره له أثر في التخطيط السليم.
3. وكذلك وضع اهتمام كبير لكل من البيئتين الداخلية والخارجية والعمل على تعزيز نقاط القوة والفرص والحد من التهديدات وتصحيح نقاط الضعف.
4. افادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة .

موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة :

يعد البحث الحالي مختلفا مع الدراسات السابقة في تناولها لمحاور التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات ، حيث سعت الباحثة من خلال الاطار النظري الي تقديم رؤية شاملة تدمج هذه المحاور في اطار متكامل يمثل كل محور مدخلا للآخر ونتائج من نتائجه في نفس الوقت ، على قاعدة الحكم الشمولي للمدخلات والعمليات والمخرجات ، وقد سارت الباحثة وفقاً للخطوات التالية :

1. يتضح الاختلاف الواضح بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في التركيز على التخطيط الاستراتيجي وبشكل نظري اكايمي وعملياً قابلاً للتطبيق داخل المنظمة ومنهج دراسي يصلح للتدريس في الجامعات .
2. كذلك يظهر اختلاف الدراسة عن سابقتها والتي قامت بها الباحثة في ان هنالك قلة ممن تناولوا ادارة الازمات بالطريقة الصحيحة حيث قامت الباحثة بشرح كاف عن كيفية (احتواء والاستعداد والاجراءات الوقائية وتكوين فريق ادارة الازمات) يضى على الدراسة الحالية لوناً من الحداثة .
3. اهتمت الباحثة بالتشريعات والسياسات ولما لهما من دور فعال في الحد من تفاقم الأزمات والحد من عملية انتشارها وذلك من خلال سن القوانين التي تعمل على ردع كل من يعمل على إثارة الأزمات وافتعالها
4. بيان دور التخطيط الإستراتيجي حيث يتم وضعه بناءً على أسس قانونية منظمة ومتابعة وأيضا وضع السياسات بإشراك جميع الأطراف من البيئة الداخلية أو البيئة

الخارجية لضمان نجاح عمليتي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات المتمثلة في فريق إدارتها .

5. إعادة النظر في هندسة الهياكل التنظيمية للبنوك بما يتواءم مع المتغيرات في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية .

استفادت الباحثة من ادراست السابقة في اثراء الاطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء اداة الدراسة وفي تفسير النتائج التي تسفر عنها الدراسة الحالية ، كما استفادت من نتائج الدراسات السابقة في صياغة النتائج والتوصيات وفي بناء اداة الدراسة وفي التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة .

هيكل البحث :

يتكون البحث من مقدمة وأربعة فصول وخاتمة .

حيث تتناول المقدمة، المشكلة والأهداف والفروض والمنهج والحدود وتعريف لأهم المصطلحات والدراسات السابقة .

يتناول الفصل الأول التخطيط الإستراتيجي ويتكون من ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية في التخطيط الإستراتيجي ، المبحث الثاني يتناول عناصر ومكونات التخطيط الإستراتيجي ، ويتناول المبحث الثالث مفاهيم التحليل البيئي .

ويتناول الفصل الثاني إدارة الأزمات ويتكون من ثلاثة مباحث حيث يتناول المبحث الأول مفهوم الأزمة ، ويتناول المبحث الثاني إدارة الأزمة ، المبحث الثالث يتناول مراحل وأساليب الأزمات .

الفصل الثالث عن بنك فيصل الإسلامي والبنك الإسلامي السوداني ويتكون من ثلاثة مباحث ، المبحث الأول يتناول النبذة التعريفية لبنك فيصل الإسلامي والبنك الإسلامي السوداني ، ويتناول المبحث الثاني الهيكل التنظيمي لبنكي فيصل الإسلامي والبنك الإسلامي السوداني ، المبحث الثالث يتناول التخطيط الإستراتيجي في بنك فيصل الإسلامي والبنك الإسلامي السوداني .

الفصل الرابع الدراسة الميدانية ويتكون من ثلاثة مباحث ، حيث يتناول المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية ، المبحث الثاني عرض وتحليل بيانات الدراسة ، ويتناول المبحث الثالث اختبار فروض البحث .

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول : مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني : عناصر ومكونات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث : مفاهيم التحليل البيئي

الفصل الأول

التخطيط الإستراتيجي

المبحث الأول

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:-

التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الجديدة والحديثة من علوم الادارة والتي اهتمت بها الدول الدول المتقدمة ومنظمات الأعمال فيها مما اكسبها ميزة تنافسية في محيط تلك الاعمال واكتسب التخطيط الاستراتيجي شهرة واسعة على مستوى العالم ، ووجد اقبالا كبيرا من منظمات الأعمال وفي شتى المجالات سواء الخدمية أو الأعمال الانتاجية أو غيرها .

التخطيط الإستراتيجي في القرآن الكريم:-

قال تعالى: ((وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم وما تنفقوا من شيء في سبيل الله يوف إليكم وأنتم لا تظلمون)) الأنفال الآية 60.

فإن هذه الآية الكريمة وبكل وضوح تأمرنا بنوع من أنواع التخطيط ، وهو التخطيط العسكري، وباستطاعتنا أن نستنبط منها عناصر التخطيط كاملة ، فالهدف واضح وهو إرهاب العدو، والإمكانيات المتاحة إما بشرية وإما مادية حسب توفرها، وكذلك يضرب الله لنا مثلا آخر لنوع آخر من أنواع التخطيط وهو الاقتصادي والذي يعتبر من أروع أمثلة التخطيط الاقتصادي في القرآن الكريم، والمتمثل في خطة يوسف عليه السلام في مواجهة المجاعة القادمة على مصر يقول الله تعالى: ((قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون))(1).

التخطيط الإستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة ويقوم التخطيط الإستراتيجي على نظام للمعلومات وصنع القرارات على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة والهدف ببساطة هو اكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف وخلق

(1) سورة يوسف (47)

الفرص وتوظيف قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها. وذلك بتقديم منتج أو منتجات بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء ، في عالم سريع التغيير⁽¹⁾.

التخطيط الإستراتيجي يعني التخطيط طويل الأجل أي التخطيط لفترات طويلة كالإستراتيجية القومية الشاملة التي تنفذها الدولة حاليا وعلى مدى الخمس والعشرون عاما القادمة ويستخدم في هذا التخطيط أساليب التنبؤ العلمية طويلة المدى لمختلف المؤشرات المتوقعة ثم يتم تحويل هذه الإستراتيجيات إلى خطط تنفيذية أصغر وهي ما يعرف بالتخطيط التكتيكي⁽²⁾.

كما عرف التخطيط الإستراتيجي أنه هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي ومن ثم الأسلوب والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ. التصور هو أن التخطيط الإستراتيجي هو⁽³⁾:

- أ- حقيقة: التخطيط الإستراتيجي هو جزء من الإدارة الإستراتيجية.
 - ب- حكمة: أن القيادة غالبا ما تتضح تماما عندما ينجح التخطيط الإستراتيجي وتطلب أكثر عندما يوجد شك أو تحد.
 - ج- منظور: إن الإبداع في التخطيط الإستراتيجي غير ممكن وغير مستقر بدون إحاطة شاملة بالحقائق.
 - د- خبرة: التخطيط الإستراتيجي لا يؤكد النجاح بيد أن غيابه يؤكد الفشل.
- كما يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية منظمة توضح وتضيء الطريق إلى ضمان دائم للإنجاز في منشآت الأعمال ولتحقيق المرامي والأهداف بصورة تقود إلى نجاحها وتقدمها وبفيد ذلك بأن التخطيط الإستراتيجي من المهام الدقيقة ذات القوة الدافعة للمنشأة لأجل تحقيقها لأهدافها على مدى من المعرفة فعمليات التخطيط الإستراتيجي هي العقل المدبر للمنشأة وروحها وبالتالي فهي من صميم مسؤوليات الإدارة العليا ، لأنها تعبر وبدقة عن المضامين والأهداف التي قامت من أجلها المنشأة.

(1) أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي (القاهرة: مطابع الدار الهندسية ، 1998م) صص 88-89 .
(2) زكي مكي إسماعيل ، مبادئ الإدارة ، ط2 (الخرطوم : مطبعة جامعة النيلين ، 2009م) ص133.
(3) مدحت محمد أبو النصر ، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي ، ط2(القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015م) ص84.

وبهذا المفهوم للتخطيط الإستراتيجي نجد أنه يقود الإدارة نحو النظر والبحث لمتطلبات التطوير من تدريب وبحوث ودراسات بعيدا عن النمط التقليدي لأحداث ثورة في كافة نظمها تجعلها قادرة على المبادرة للانتقال الكبير وشفافية عالية نحو المستقبل⁽¹⁾.

عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسئولون من توجيه المنشأة بدءا من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها أساسا للمستقبل مع عدم إهمال الماضي.

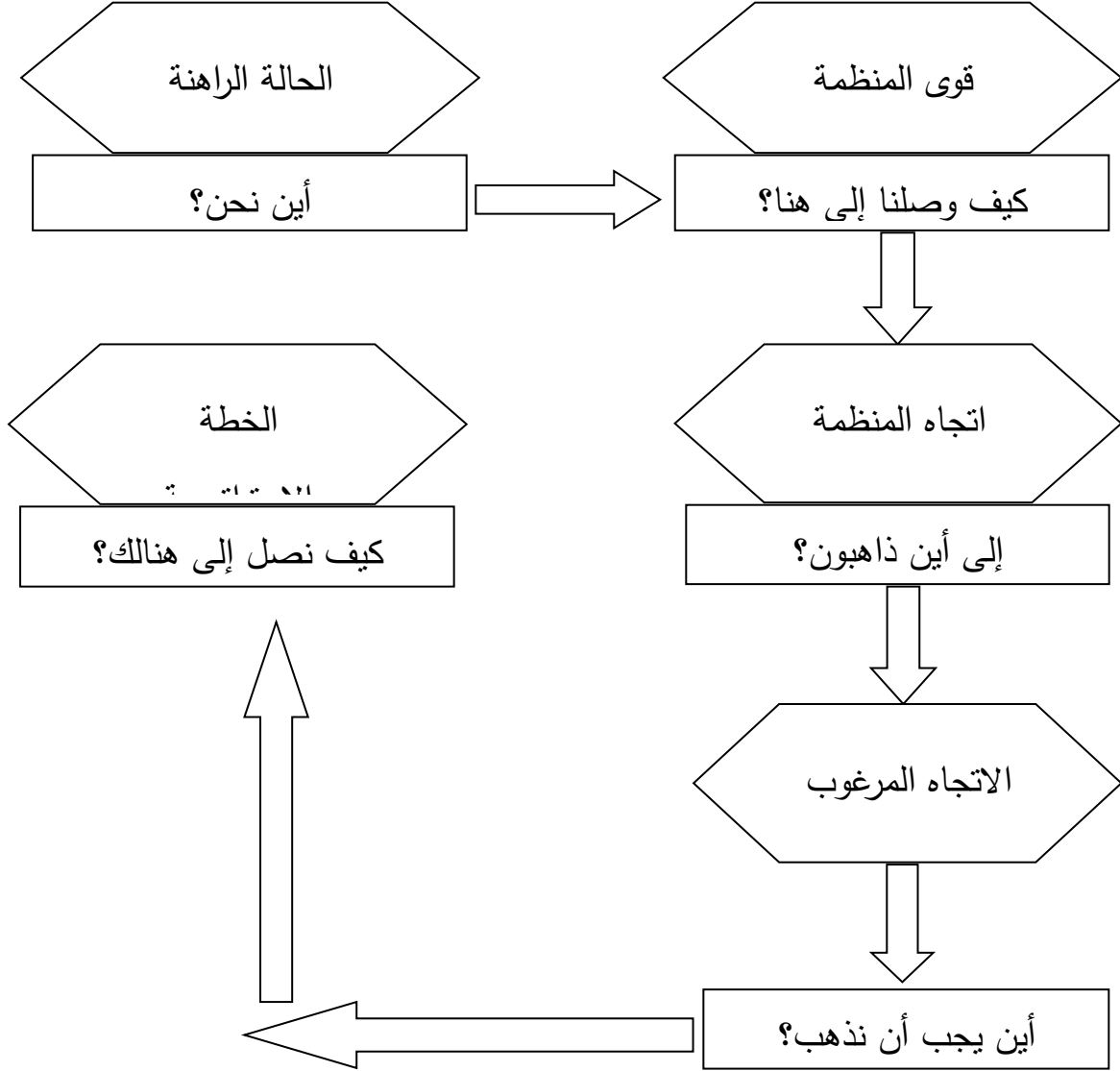
وهو ما يعني مهارة النظر للمستقبل مع إدارات الموضع الذي تقف فيه منشأتهم وبما يمكنهم من تجنب أخطاء الماضي⁽²⁾.

التخطيط الإستراتيجي لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعى إلى تشكيل المستقبل من خلال بادرة وتحقيق أهداف كبرى غالبا ما تتصف بالجراءة والمبادرة وقد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة.

(1) محمد حسين أبو صالح ، التخطيط الإستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية و الاجتماعية (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2006م) ، ص55

(2) حامد أحمد رمضان ، الإدارة الإستراتيجية ، (القاهرة : دار النهضة ، 1994م) ص73.

شكل (1/1)
مفهوم التخطيط الإستراتيجي



المصدر: <http://sst5.com> الأربعاء 2019/8/21 م الساعة 30: 9 ص

أهمية وخصائص التخطيط الإستراتيجي:

لقد أصبح التخطيط الإستراتيجي من الأدوات المهمة في التغيير المستقبلي المؤسس على رؤى علمية وأهداف جوهرية تلبى الطموحات المستقبلية للمنظمات وتقودها للتميز والابتكار في ظل العولمة والتغيرات المستمرة التي يجب أن توجه المنظمات نحو الإبداع. وتبدو أهمية التخطيط الإستراتيجي واضحة في ما يلي:-(1).

- 1- يوفر إطارا فعالا لعملية اتخاذ القرار.
- 2- يزيد من قدرة الإدارة على تخصيص الموارد المتاحة للأولويات.
- 3- يحقق درجة عالية من التأكد وتجنب الاحتمالية والعشوائية مع استنباطه لأساليب فعالة للاستفادة من الفرص حيث أنه يبنى بعلمية ومنهجية عالية.
- 4- يوفر التنسيق الأمثل بين كافة إدارات المنظمة.
- 5- يحقق التفاعل الإيجابي بين الإدارات العليا والأخرى حيث أن الخطة الإستراتيجية توضع بمشاركة الجميع.

6- تتميز الخطة الإستراتيجية بالشمول والمرونة وتتعاظم أهمية التخطيط الإستراتيجي في أنه يشخص ويحلل العوامل كافة التي تحيط بالمنظمة ويحدد الفرص والقيود التي ستواجهها كما أنه يحلل نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى أنه يضع رؤية ورسالة وأهداف تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل كما أنها تضع بدائل إستراتيجية لأي طارئ أيضا تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي أيضا في النقاط التالية:-(2)

- أ- المساعدة على الحفاظ على رؤوس المال من خلال مراجعة الأداء المالي للعمل والحرص على توفير التحديات له ما يساهم في تحقيق النتائج الجيدة والتأكد من أن سير العمل في الطريق الصحيح.
- ب- الإطار الزمني لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة إستراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصة به.

(1) سامي مصطفى محمد علي ، نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي ، (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م) صص 78 ، 79 .

(2) www. ra2ed .com يوم الثلاثاء 20/8/2019م، الساعة 50: 8 ص.

- ج- المشاركة في تحويل الأعمال المخطط لها إلى أشياء قابلة للقياس حتى يتم تحقيق المعرفة الكافية للحصول على النتائج المقبولة.
- د- صناعة خدمات ووسائل مالية تراعي التغيرات المؤثرة في العمل في ظل المناخ الاقتصادي السائد.
- هـ- الاستعانة بالخبرة العملية والأسلوب الدقيق في تطبيق التخطيط في الجانب العملي.
- أما بالنسبة للهيئات والمؤسسات نجد أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها من أجل ديمومتها ونجاحها ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي (1) :-
- 1/ تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة.
 - 2/ تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافها وتوجهات واضحة للمستقبل.
 - 3/ التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى أحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
 - 4/ تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرار وتساعد المدراء في فحص المشكلات الرئيسية.
 - 5/ تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعالية المنظمة.
 - 6/ التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفوءة.
 - 7/ القدرة على التجاوب مع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
 - 8/ المساعدة على وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
 - 9/ يساعد الاقتصاد في استخدام الموارد لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.
 - 10/ يساعد في التفكير بعيد الأمد.
 - 11/ الأهداف الإستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة وهذا يساعد على توجيه المنشأة بالاتجاه الصحيح.

(1) محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، تطبيقات إدارية (القاهرة : الدار العالمية للنشر والتوزيع ، 2019م) ص50.

خصائص التخطيط الإستراتيجي:-

نجد أن للتخطيط الإستراتيجي العديد من الخصائص تتمثل في الآتي (1):-

- 1/ هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
- 2/ هو نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك.
- 3/ هو نظام يتم من خلاله تحديد محاولات تميز المنظمة في المستقبل وتجدد مجال أعمال وأنشطة المنظمة المستقبلية.
- 4/ هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة.
- 5/ هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا والتنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهم كل مستوى.
- 6/ هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في المنظمة.

مستويات التخطيط الإستراتيجي:-

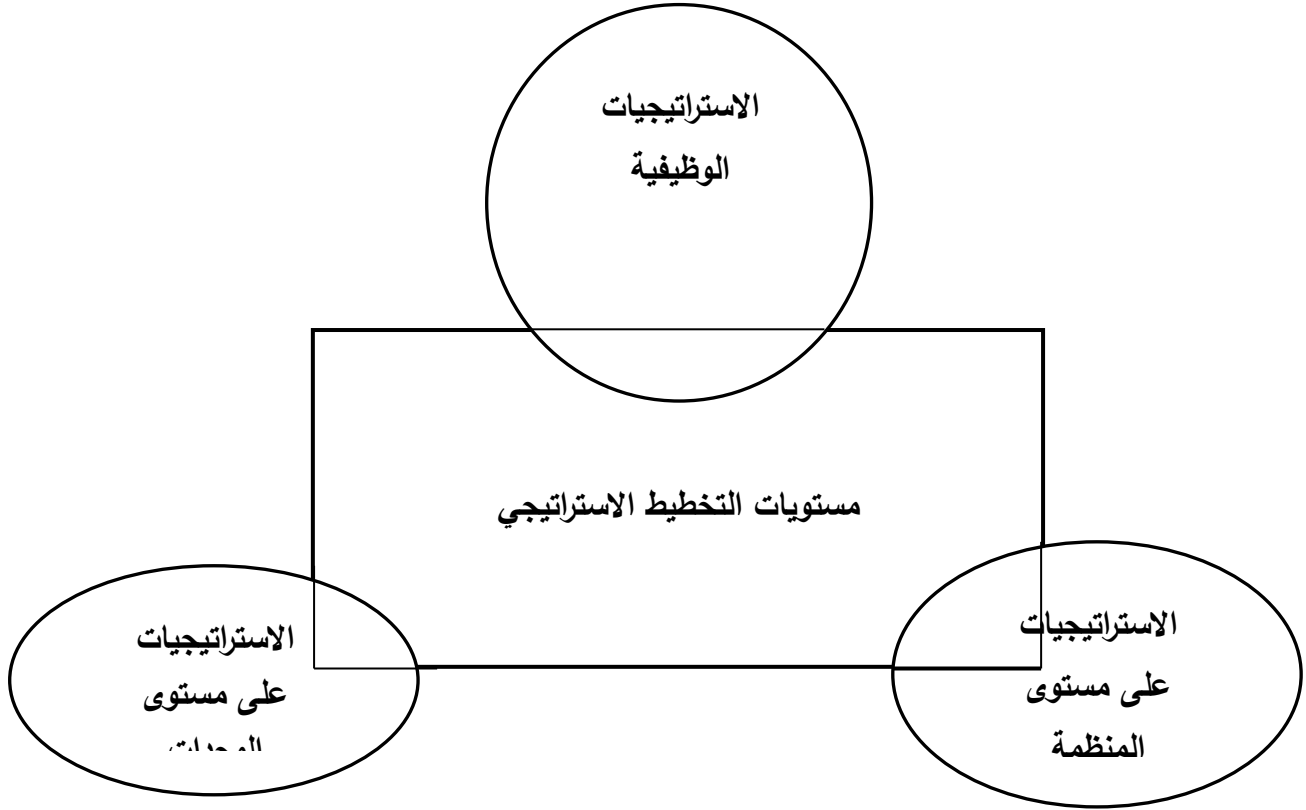
يحتوي التخطيط الإستراتيجي على مستويات تتمثل في الآتي (2):-

- أ/ الإستراتيجيات على مستوى المنظمة:-
حيث يختص العمل الإستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الإستراتيجية معها على هذا المستوى كوضع إستراتيجية لمنظمة السكري أو لهيئة المعاشات.
- ب/ الإستراتيجيات على مستوى الوحدات:-
تختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر مثل الجامعات حيث توضع إستراتيجية لكل كلياتها.
- ج/ الإستراتيجيات الوظيفية:- وهذه تختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها. وتتميز هذه الإستراتيجيات بكونها قصيرة المدى وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم .

(1) محمد الصيرفي ، التخطيط الإستراتيجي (الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية ، 2009م) ص ص94 ، 95.

(2) <https://www.sst5.com> الأربعاء 2019/8/21 م، الساعة 46: 9 ص.

شكل (2/1)
مستويات التخطيط الإستراتيجي



المصدر: <http://sst5.com> الأربعاء 2019/8/21 م الساعة 58: 9 ص

المبحث الثاني

عناصر ومكونات التخطيط الإستراتيجي

عناصر التخطيط الإستراتيجي :-

إن عملية التخطيط الإستراتيجي تعتمد في إعدادها وتنفيذها على الإدارة وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كياناً متماسكاً ومتكاملاً تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف، ومن هنا تأتي أهمية عناصر التخطيط الإستراتيجي والتي على أساسها تبني الخطة الإستراتيجية.

وهذه العناصر تتمثل في الآتي⁽¹⁾:-

1. وضع الإطار العام للإستراتيجية .
 2. دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتحديد الفرص التي تتيحها والمخاطر التي تفرضها ، وكذلك العوامل الإدارية والتنظيمية الداخلية وتحديد ما تتضمنه من نقاط القوة والضعف.
 3. تعريف الغايات ووضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الغايات في ظل الظروف المحيطة .
 4. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضع البرامج الزمنية لتحقيقها .
 5. تقييم الأداء في ضوء الغايات والأهداف والخطط الموضوعية ومراجعة وتقييم هذه الخطط في ظل الظروف المحيطة .
 6. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق تكيف التنظيم مع التغيرات المصاحبة للقدرات الإستراتيجية .
- ويؤكد أن التخطيط الإستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة ، وهي⁽²⁾:-

(1) عبد الله محمد الخياط ، التخطيط الاستراتيجي للنمو والتميز في القطاع الحكومي ، ورقة مقدمة للملتقى العربي الأول، التخطيط الاستراتيجي (القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007 م) ص ص 172 - 174 .

(2) خالد محمد بني حمدان وآخرون ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (عمان : دار اليازوري ، 2015 م) ص ص 8 - 9 .

(1) المستقبلية في اتخاذ القرارات :

أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً ، وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك البديل الأساسي لجميع القرارات التي من خلال تكاملها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لإتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها ، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها .

(2) العملية : أي أن التخطيط الإستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الإستراتيجيات ، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف ، فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة ، ومتى يتم اتخاذها ، ومن يقوم بها ؟ ما الذي يجب فعله بالنتائج المتحققة ؟ فالتخطيط الإستراتيجي يمثل عملية مستمرة ، وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية ، وهذا لا يعني إن الخطط الإستراتيجية تتغير يومياً وإنما لابد من إجراء العديد من التغيرات الضرورية ، وبما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط .

(3) الفلسفة : التخطيط الإستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة ، وجزء مهم من العملية الإدارية وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل ، إذ لابد للمديرين والعاملين في أية منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية ، وهنا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل .

(4) الهيكلية : عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والإستراتيجيات التشغيلية ، وهي أيضاً تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة فالتخطيط الإستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطط أو البرامج متوسطة المدى ، والخطط أو البرامج قصيرة المدى ، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية .

الرؤية الإستراتيجية :

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة .

وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها " .

خصائص الرؤية الجيدة :

تتمثل خصائص الرؤية الجيدة في الآتي (1) :-

- 1- هادفة .
- 2- واقعية ومرنة .
- 3- محددة بتاريخ .
- 4- قابلة للقياس .
- 5- يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طريق الوصول لتحقيق هذه الرسالة .
- 6- توضح الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة .
- 7- قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

عناصر الرؤية :

تتمثل عناصر رؤية المنظمة في الآتي (2) :-

- 1- قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها .
- 2- قدرات المنظمة الحالية والمستقبلية .
- 3- أهداف المنظمة التي ترغب في الوصول إليها .
- 4- رغبات وتطلعات المجتمع .

(1) المشرف عبد اللطيف المشرف، التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة (الخرطوم : بانويرت للطباعة ، 2015م) ص ص 16-17.

(2) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج (الدوحة : مطبعة الريان ، 2014م) ص 135 .

رسالة المنظمة : -

رسالة المنظمة هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترات زمنية طويلة نسبياً .

والرسالة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات .

وتعرف أيضاً بأنها عبارة عن تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها (1).

أبعاد الرسالة الأساسية:

تمثل الرسالة عنصراً هاماً ، وأساساً تركز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها وذات أبعاد أساسية تتلخص في الآتي (2):-

1. الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفرداً وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى .

2. تعد الرسالة المبرر الأساس لوجود المنظمة .

3. تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.

4. التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجدّد وليس بشكل تفصيلي .

5. توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة عملها .

6. تختلف الرسالة عن المهمة في طبيعتها وشموليتها .

7. تجيب الرسالة على أسئلة محددة تتفق مع معظم التعريفات عليها .

8. تتصف الرسالة بأنها عبارة شاملة جامعة مانعة سهلة الفهم .

9. تتسم الرسالة بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف نتاج الرؤيا ما تتوقعه المنظمة في المستقبل .

(1) محمد حنفي محمد نور تبيدي ، الإدارة الإستراتيجية (الخرطوم: الصديق للطبع والنشر ، 2013م) ص 18

(2) المشرف عبد اللطيف المشرف، مرجع سبق ذكره ، ص ص 17- 18.

أهمية الرسالة:

يلخص أهمية وجود الرسالة باعتبارها أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية فيما يلي (1)

1. ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم .
 2. تقديم أساس أو معايير واضحة لتخفيض موارد التنظيم .
 3. إيجاد مناخ تنظيمي موحد .
 4. تجديد القيم والاتجاهات التنظيمية .
 5. تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسئوليات
 6. الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي .
- خصائص الرسالة الفعالة :** -

تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالي (2):-

1- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات :

إذا يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوي جوفاء تهز ثقة العملاء بدلاً من تدعيمها .

2- الواقعية والموضوعية :

من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة .

3- التكيف مع البيئة :

يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية

4- التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء :

فما نشأت المنظمة إلا لإشباع حاجات شرائح معينة من العملاء ولهم خصائصهم المميزة وتمارس نشاطها في سوق تحكمه علاقات وقواعد معروفة يجب أخذها في الاعتبار.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2003م) ص ص

94- 95

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، (القاهرة : مجموعة النيل العربية، 1999م) ص ص 79-81

5- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج :

تتطرق الرسالة لبعض الجوانب المدعمة لهدفها وذلك لبيان كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها ، بل أن البعض ينادي بالتزام الرسالة بنتائج دقيقة ومعايير محددة توضح مختلف جوانبها من حيث القياس الكمي والزمني.

6- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة :

إذ أن من المعروف أن هناك مستويات مختلفة للإستراتيجية سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال أو المستوى الوظيفي والتشغيلي ، ويجدر بإستراتيجي المنظمة أن يعمدوا إلى تحقيق التكامل بين جميع أجزاء المنظمة ووحداتها بحيث تشملهم جميعاً رسالة واضحة ومحددة.

7- الوضوح ودقة التعبير :

من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعاني والكلمات ودقيقة في تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة، هذا إلى جانب اختصارها بما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد ويبسر تذكرهم لها .

8- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة :

يجب أن ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة بما يوضح الأيدلوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد في المنظمة .

9- الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية :

يجب أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة بما يبين الاتجاه نحو الغايات والأهداف الإستراتيجية ويجب أن يشغل فكر إستراتيجي المنظمة الإجابة عن السؤال التالي: What Business we want to be in أو we in ، إن الرغبة في تحقيق النجاح تحتم الإجابة على هذه التساؤلات بوضوح كامل .

10- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارسته المتوقعة مستقبلاً :

يؤخذ في الاعتبار عند إعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم .

خطوات إعداد رسالة المنظمة :

عند إعداد رسالة المنظمة وتحديدها لابد من إتباع الخطوات الآتية⁽¹⁾ :-

1. ما الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المنظمة .
2. تحديد الجهات التي تواجهها أداء هذه الأعمال سواء كانت سلعاً أو خدمات .
3. تحديد الإجراءات وطرائق العمل التي سيتم من خلالها هذا الأداء .
4. تحديد الغرض والقصد من وجود المنظمة في هذا المجال .

العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة :

باعتبار أن الرسالة تحدد الغرض من وجود المنظمة في الزمن الطويل وفي البيئة المحيطة بها ، وبما أن البيئة والظروف المحيطة قابلة للتغيير فلا بد للرسالة أن تساير هذا التغيير وتتماشى معه وبالتالي إعادة النظر بها ومراجعة صياغتها وفقاً لهذه التغييرات . عند إعداد الرسالة وصياغتها هناك مجموعة من العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند الإعداد وهي :

(1) تاريخ المنظمة :

يتضمن الأهداف والسياسات والنشاطات وما حققته من إنجازات وشهرة ، لذلك يجب العمل على مقارنتها وعدم الابتعاد عنها عند إعادة صياغة رسالتها .

(2) السلوك التنظيمي ورؤية الإدارة العليا وتوجهاتها :

تعد الإدارة العليا وأصحاب رأس المال من الأفراد الذين لهم تأثير كبير في قرارات المنظمة فالبعض يهتم بالكمية على حساب الجودة والنوعية وآخرون يفضلون الربح السريع على تقديم الخدمات مع تحقيق عائد مجز على رأس المال المستثمر أو تعد مقياس الكمية مؤشراً على نجاح المنظمة .

لذلك هذه التوجهات سوف يكون لها دور كبير في الظهور عند إعداد أو إعادة صياغة الرسالة.

(3) البيئة السوقية :

(1) يونس عواد وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية (دمشق : مطبعة جامعة دمشق كلية الاقتصاد ، 2016م) ص ص 87-90

تعد البيئة السوقية دائمة التغيير فتارة تقدم فرصاً وتارة أخرى تحمل تهديدات ومخاطر، وعلى المنظمة الكفاء أن تستعد وتخطط لمواجهة هذه التغييرات بالطريقة المناسبة ، هذا ما يجب أن يظهر في رسالتها التي تعد مرآة تعكس الواقع الحالي لها .
(4) البيئة الداخلية :

وهي الوجه الآخر لرسالة المنظمة الذي يحدد الإمكانيات المتاحة، ومعرفة نقاط القوة والضعف لدراستها وتحليل أسبابها للعمل على دمجها وتكاملها مع البيئة الخارجية حتى تكتمل وتتكامل عملية صياغة الرسالة لتكون بمثابة دليل ومرشد يتسم بالوضوح والاختصار والمرونة والواقعية .

و هناك من يفرق بين الرؤية والرسالة على أساس أن الأخيرة تمثل الواقع الحالي للمنظمة ، بينما تصف الرؤية ماذا تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً ، وأنها أحلام المنظمة وطموحاتها التي يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية ، وان كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل ، ويوضح الجدول التالي أوجه الاختلاف بين الرؤية والرسالة : -

جدول (1/1)

أوجه الاختلاف بين الرؤية والرسالة

الرؤية	الرسالة	أوجه الاختلاف
صورة ترغب المنظمة في الوصول إليها	غرض المنظمة وأنشطتها	المعنى
أكثر تحديداً	عامة وشاملة	درجة العمومية والتحديد
تغطي فترة من عمر المنظمة	تغطي عمر المنظمة	التغطية الزمنية
قريبة نسبياً	بعيدة نسبياً	قربها من الأهداف
أكثر مرونة	أكثر ثباتاً	درجة الثبات

المصدر : يونس عواد وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية (دمشق : مطبعة جامعة دمشق كلية الاقتصاد ، 2016 م) ص

. 85

السياسات :

هي مجموعة المبادئ والقواعد والاتجاهات العريضة التي تشمل الوصول إلى الأهداف المنشودة (1).

عرفت أيضاً بأنها مجموعة من القواعد والإجراءات والبرامج والأسس التي تساهم في تنفيذ أو تحقيق الأهداف .

القواعد الاسترشادية للسياسات:

تقدم السياسات للمخططين مجموعة من القواعد الاسترشادية منها (2):-

1. تعطي إشارات واضحة عن اتجاهات الإدارة .
2. تساعد على ثبات سياقات العمل لاستنادها على منهجية محددة ومتساسة .
3. توفر الوقت والجهد على العاملين وذلك برسمها مسارات العمل .
4. تحدث الاتساق والتكامل بين إجراءات العمل .
5. تسهل عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم لأنها ترشد إلى اختيار أساليب العمل .
6. تساعد على وضع البرامج التفصيلية التي تؤدي لتحقيق الأهداف .
7. تقلل من غلو البيروقراطية التي يحتمل نشوؤها في المنظمة لابد أن تتوفر في السياسات شروطاً عدة لكي تكون فاعلة ومؤثرة ومن ذلك بساطتها ووضوحها ومرونتها وشموليتها ويفضل أن تكون مرنة وشاملة ولا تتقاطع مع السياسات العامة للدولة.

أنواع السياسات :

تقسم السياسات من حين درجة تأثيرها في المنظمة وشمولها إلى ثلاثة تقسيمات تشمل (3):

أ- السياسات الأساسية : -

هي سياسات تتوقف عليها كافة السياسات الأخرى بالمنظمة وتكون هذه السياسات مضمنة في لائحة التأسيس وترتبط بأهداف المنظمة بشكل مباشر ، وعند تغير هذه السياسات يتغير الشكل الجوهري للمنظمة مما يستدعي إعادة تكوينها وبالتالي لابد أن تكون هذه السياسات واسعة النطاق ومرنة بحيث تسمح للتعديلات .

(1) (بلال خلف السكارنه ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ،(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،2019م)ص ص 192- 193 .

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير، ط2 (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،2007م) ص109

(3) زكي مكي إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 153- 155

ب- السياسات العليا :

توضع بمعرفة الإدارة العليا بالمنظمة لعكس السياسات الأساسية التي تكون في نظام التأسيس وموضوعة بمعرفة المؤسسين أو أصحاب رأس المال .
ونجدها أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية وتتصل بأعمال المشروع ككل .
ج- السياسات التشغيلية : -

نجدها ترتبط بنشاط معين كسياسات الشراء أو سياسات الإنتاج أو سياسات البيع أو سياسات التخزين أو سياسات التسويق ... الخ .
الشروط الواجب توافرها في السياسات لزيادة فعاليتها : -

1. وضوح السياسات وتحديدها حتى لا يحدث سوء في فهمها .
2. أن تكون مكتوبة ومتاحة لكل أفراد التنظيم " من ذوي الاختصاص " .
3. أن يتم شرح السياسة وتفسيرها " مكتوباً " حتى لا يفسرها البعض وفق أهوائهم .
4. أن تكون السياسة عادلة ومرنة حتى تمكن من انسياب العمل وتعطي قدرًا من حرية التصرف أثناء عمليات التنفيذ .
5. أن تتلاءم السياسات مع المتغيرات الخارجية كالتشريعات والأنظمة الاقتصادية والاجتماعية السائدة وتكون السياسات إما سياسات عامة أو سياسات لبعض أوجه النشاط المحددة .

أمثلة للسياسات الإدارية : -

من أمثلة السياسات ما يلي (1) :-

- أ- سياسة التوسع في عمليات التوظيف .
- ب- زيادة نسبة الوظائف الرئيسية بالمنظمة .
- ج- الانتشار من خلال الفروع أو التوسع الرأسي أو المساهمة في خدمة المجتمع أو الزيادة في المجال .
- د- ومن السياسات الوظيفية مثلاً التعامل مع أكثر من مورد أو الشراء من خلال المناقصات أو سياسة عدم التقيد بأقل عطاء أو سياسة عدم الاعتماد على مورد واحد .

(1) المرجع السابق ، ص 156

هـ- أو سياسة الترقية من الداخل أو سياسة الانفتاح الإداري بحيث يتم تدريب العاملين على العمل بكل المواقع بالمنظمة كموظفي المصارف مثلاً .

متطلبات السياسات الفعالة :

تتمثل متطلبات السياسات الفعالة في الآتي(1):-

1. ينبغي رسم وإعداد السياسات بما يتلاءم مع الأهداف والخطط ولا يتناقض معها .
2. أن تكون السياسات مترابطة تكمل بعضها البعض وأن لا تكون متناقضة .
3. أن تمتاز السياسات بالمرونة العالية وعدم التقلب في بونقات جامدة ومتحجرة فالسياسات التي أعدت قبل خمس سنوات قد لا تكون ملائمة الآن ، والأمر يتطلب تعديلها أو تغييرها بما يتناسب والمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمشروع .
4. يستحسن أن تكون السياسات مكتوبة .
5. ينبغي أن يطلع العاملون على السياسات ويدركون أهدافها وأبعادها ، وأن تقوم الشركة بعملية التثقيف والتدريب بالسياسات القائمة كجزء من مهامها الأساسية .
6. أن لا تتعارض مع الأعراف التجارية المتداولة أو مع التنظيمات والتشريعات الحكومية أو مع العادات والتقاليد الاجتماعية .
7. أن تكون شاملة وتتناول كافة أوجه العمل والنشاطات في المنظمة وأن تشير بشكل مكمل لوظيفة التنسيق ولا تتعارض معه .
8. يجب أن تكون السياسات واقعية . فالسياسات غير الواقعية لا قيمة لها لأنها لن تكون قابلة للتطبيق الميداني .
9. ينبغي مراقبة السياسات ، ولا نقصد هنا رقابة نتائج السياسة ، بل نقصد بها رقابة السياسة نفسها فالسياسات عرضة للتقادم وسوء التفسير ، كما أنها قد تفشل في بلوغ أهدافها ولهذه الأسباب ينبغي إعادة النظر بالسياسات ، بانتظام ودقة متناهيين للتأكد من أنها ما زالت شمولية وواقعية وقابلة للتنفيذ والتطبيق .

الأهداف :

(1) بشير عباس العلق ، أسس الإدارة الحديثة (عمان : دار اليازوري ، 1998م) ص ص 132 - 133.

الأهداف هي الغايات المطلوب الوصول إليها. ولا يمكن تصور أي جهد جماعي منتج دون هدف.

فالهدف يحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية فإذا لم يكن هنالك هدف كان هذا الجهد الجماعي ضائعاً.

وتكون الأهداف إما في الأمد القصير أو الأمد الطويل فيقال للأولى أهداف (قصيرة المدى) (سنة فأقل) ويطلق على الثانية أهداف (طويلة المدى) (أكثر من سنة).
وتكون الأهداف على مستوى المشروع ككل وتسمى (الأهداف الرئيسية) كما تنقسم الأهداف الرئيسية إلى أهداف إدارات مثل أهداف التسويق ، وهكذا... ويعتبر تحديد الأهداف من أهم الوظائف الإدارية ولها أولوية على جميع وظائف الإداريين الأخرى⁽¹⁾.

فوائد تحديد الأهداف:-

لتحديد أهداف المشروعات فوائد كثيرة منها:-

1/ تحديد الأهداف الاتجاه العام للمجهودات الجماعية فلا يمكن تصور جهد جماعي منتج دون هدف.

2/ تعتبر الأهداف بمثابة دافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل ، بواسطة ربط أهدافه بأهداف المؤسسة التي يعمل بها.

3/ تسهل الأهداف من التنسيق بين مجهودات الأفراد ، فعندما يعرف كل شخص في المجموعة الأهداف المطلوب الوصول إليها فإنهم يعملون متعاونين في الوصول إليها.

4/ تساعد الأهداف في وضع خطة متكاملة متناسقة مع بعضها.

5/ الأهداف مقياس للرقابة طالما أنها تحدد المطلوب عمله.

الشروط الواجب توافرها في الأهداف:-

لتحقيق الفوائد السابق الإشارة إليها يجب أن يتوافر في الأهداف الشروط الآتية⁽²⁾:-

1/ أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة لجميع أفراد المشروع.

2/ أن تكون عملية ممكن الوصول إليها.

(1) عبد العزيز النجار ، الإدارة الذكية ، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث ، 2008م) ، ص ص91-93.

(2) المرجع السابق ، ص93.

3/ أن تكون مرتبطة بأهداف الأفراد الشخصية الذين يكونون الجهد الجماعي وذلك ضماناً لتعاونهم وقيامهم بالمجهودات المطلوبة.

4/ أن تكون قابلة للقياس وليس مجرد كلمات عامة ، وإلا لما أمكن معرفة ما إذا تم تحقيقها من عدمه.

5/ ألا تتعارض مع القيم الأخلاقية السائدة في المجتمع أو تتنافى مع الأهداف القومية.

6/ ألا تركز الأهداف في شيء واحد مثل التركيز على الربح فقط.

الأهداف الإستراتيجية:

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة إلي الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل ،وهي دليل لعمل الإدارة ، ويقدر ما تكون الأهداف واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة .

أنواع الأهداف الإستراتيجية:-

هنالك عدة تصنيفات وأنواع للأهداف يمكن إجمالها بما يلي: (1)

1. هدف واحد وأهداف متعددة: تقتصر بعض المنظمات في نشاطها لتحقيق هدف واحد أو عدة أهداف حسب حجم ونشاطات المنظمة فالمنظمات ذات الحجم الصغير لها هدف واحد تسعى لتحقيقه وكلما زاد حجم المنظمة لقدرت أهدافها.
2. أهداف رسمية وأهداف فعلية: تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور من تقارير عبر وسائل الإعلام والصحافة أما الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة والمهام بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمة.
3. أهداف قصيرة الأجل وأهداف طويلة الأجل: تقسم المنظمات أهدافها حسب الزمن فبعض الأهداف يستلزم تنفيذها فترة قصيرة أو متوسطة والأخرى يستلزم التنفيذ أوقاتاً طويلة الأجل.
4. أهداف كلية وأهداف وظيفية: تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها أما على المستوى الكلي للمنظمة أو المستوى الوظيفي فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة مثل (الإنتاج ، عدد العاملين) وهنالك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها مثل (الموارد المالية، الموارد البشرية ، التكنولوجيا ، البحث والتطوير).

العوامل المؤثرة على الأهداف الإستراتيجية :

(1) www.reading almerja.com يوم الثلاثاء ، 2019/8/20م الساعة 56: 4م.

وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها(1):-

1/ علاقات التأثير و التأثير بين البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

2/ كمية ونوعية الموارد المتاحة .

3/ القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة .

4/ ثقافة وقيم الإدارة العليا .

5/ علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيات بين الأفراد .

6/ أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

الغايات :

تمثل الغايات الإستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية حيث تحدد الإطار للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة الأداء . ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية .

أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة(2) تعرف غايات المنظمة بأنها تعبير عما تنوي المنشأة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل عبر فترة زمنية طويلة الأجل .(3)

خصائص الغايات :

يجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص من أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة ، بل يجب عليها أن تعكس الفلسفة العامة للمنظمة وتوجهاتها الأساسية ، كما يجب أن تتميز بالشمول لكافة مجموعات العملاء الذين تخدمهم المنظمة والمنافع التي يمكن إشباعها للعملاء والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها.

وتتميز الغاية في بعد ثالث بطول الأجل إذ تبنى أساساً على سبب وجود المنظمة ، وبمعنى أدق على أساس الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة (1).

(1) سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية (عمان : دار اليازوري للنشر ، 1998م) ، ص ص 8-9

(2) المشرف عبد اللطيف المشرف، مرجع سبق ذكره ، ص ص 18-19

(3) محمد حنفي محمد نور تبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 17

(1) المشرف عبد اللطيف المشرف، مرجع سبق ذكره ، ص ص 18-19

الصياغة الجيدة للغايات :

تتضمن الصياغة الجيدة للغاية في وجود المؤسسة أو المنظمة بالنواحي التالية (2):-

1. تحديد نوع المستفيدين من الخدمات أو السلع التي تنتجها المؤسسة .
2. تحديد طبيعة المنتج التي تقوم المؤسسة بإنتاجه .
3. تحديد نوع التقنية " التكنولوجية " المستخدمة في إنتاج منتجات المؤسسة .
وتحتاج الصياغة الصحيحة للغايات للإجابة عن هذه الأسئلة الآتية (3):-
1. من هم عملاء المنظمة؟ (فالمستشفى على سبيل المثال ترى أن مسؤوليتها هي الأطباء الممرضون ، المرضى ، الآلات ، وغيرهم ممن يستخدمون منتجاتها).
2. ما هي السلع والخدمات الرئيسية للمنظمة ؟
3. ما هو السوق الرئيسي للمنظمة ؟ (بعض الشركات نجد أن أسواقها الرئيسية في المناطق الحضرية ، ولا يثنيتها ذلك عن البحث عن فرص في الأسواق المناطق الريفية).
4. ما هو نمط التكنولوجيا الأساسية للمنظمة ؟ (فأحدى شركات الكمبيوتر تعتمد على تصنيع تكنولوجيا الالكترونيات الصغيرة لأغراض التعليم).
5. كيف يمكن تحقيق النمو والتقدم والبناء والربحية ؟
6. ما هي الفلسفة الرئيسية في المنظمة ؟
7. كيف يمكن للمنظمة أن تحقق ذاتها؟
8. ما مدى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة ؟ (فالمنظمة تبحث عن دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية ، والرفاهية القومية ، وتخفيض القروض ، وتخفيض الأسعار، ... وغيرها من المساهمات الاجتماعية للمجتمع الذي تمارس فيه نشاطها).
9. ما مدى الاهتمام برعاية مصالح العالمين بالمنظمة؟ ساعية إلي تحقيق التوفيق بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف التنظيمية) .

المبحث الثالث

مفاهيم التحليل البيئي

(2) عبد الله محمد الخياط، التخطيط الاستراتيجي (الكويت : معهد الكويت للأبحاث العلمية، 2007م) ص 94.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 90-91.

إن منظمات الأعمال تتفاعل مع بيئات دائمة التطور والتغير ولكي يكون هذا التفاعل مجدياً يتطلب الأمر من منظمات الأعمال الاهتمام بالمعلومات من حيث المحتوى والكثافة وتنوع وتعدد مصادر الحصول عليها.

المفاهيم التي تتعلق بالبيئة والتحليل الإستراتيجي للبيئة :-
مفهوم البيئة :-

البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها حيث تستطيع إيجاد أفضل التعامل معها(1).

التحليل البيئي :-

يشير التحليل البيئي إلى العملية التي يطور بواسطتها متخذو القرار الرئيسيون فهي للبيئات التنظيمية أي العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والعمل التنظيمي حالياً أو مستقبلاً .

يهدف التحليل البيئي إلى اطلاع الإستراتيجيين على المتغيرات الحالية والمحتملة التي تحدث في البيئة وتزودهم بالمعلومات المهمة وتحديد الافتراضات القائمة بشكل واسع بين الإستراتيجيين كي يتحسبوا أو يدركوا الفرص والتهديدات والاحتمالات البيئية .
ويولد التحليل البيئي وصف للتغيرات البيئية الحالية ومؤشرات للتغيرات المحتملة ووصف البديل للتغيرات المستقبلية(2).

خصائص بيئة المنظمة :

إن إلقاء النظرة على خصائص بيئة المنظمة يساعد على سهولة دراستها وسهولة تحليلها ومن هذه الخصائص (3):-

1. **حدود البيئة :** إن كل ما يقع داخل حدود المنظمة أو خارجها يقع ضمن إطار دراسة بيئة المنظمة .

2. **التفرد :** حيث تختلف بيئة كل منظمة عن المنظمات الأخرى فبالرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من منظمة لأخرى.

(1) خالد محمد بني حمدان وآخرون ، مرجع سابق ، ص 71

(2) كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة (عمان : دار وائل للنشر ، 2004) ص 119

(3) مجيد الكرخي ، مرجع سبق ذكره ، ص194

3. **تغير البيئة** : وهذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل منظمة عوامل متقلبة لا ثبات فيها وان بعضها ما يمكن قياسه والبعض الآخر لا يمكن قياسه .
4. **صعوبة التحكم بمتغيرات البيئة** : إن التغيرات التي تحيط بالبيئة ليس من السهل التحكم فيها فهي ليست متغيرات فيزيائية كدرجة الحرارة أو الجاذبية أو التفاعلات الكيماوية التي يمكن السيطرة عليها وتوجيهها ، فإن ما يحكم بيئة المنظمة هو متغيرات اجتماعية واقتصادية من الصعوبة في كثير من الأحيان أحكام السيطرة عليها بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها والسيطرة النسبية على البعض الآخر .
5. **التأثير المتداخل للمتغيرات** : هذا يعنى أن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المنظمة ذات آثار متداخلة كل يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى . فالعوامل الاجتماعية تؤثر بالعوامل السياسية وتتأثر بها ، كذلك العوامل الاقتصادية تؤثر وتتأثر وهكذا .
6. **خضوع المنظمة لآثار البيئة** : حيث لا يمكن لأية منظمة أن تعيش وتعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها وتساهم في تحديد مستوى أداؤها ونموها كما أنها تترك بعض الآثار على البيئة .
7. **فعالية آثار البيئة** : تختلف منظمة عن أخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها ، لهذا فإن نجاح أية منظمة يكمن في قدرتها على التحليل العميق والكفاء لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل وضع اليد على العوامل ذات الفعل المؤثر على نشاطها .
- التحليل الإستراتيجي :-**
- عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدي التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي (1).

أنواع البيئات :

وقد تم تحديد أربعة أنواع من البيئات وأطلقوا عليها مصطلح النسيج البيئي وهي تقديرات تقريبية .

(1) المرجع السابق ، ص 74

وتم ترتيب البيئات التنظيمية بهيئة سلسلة متصلة تبدأ من البيئة الساكنة المستقرة أو الرتيبة وتمتد إلى البيئة النشطة المتحركة أو العاصفة والصفات السببية الأربع هي كما يأتي: (1)
أولاً : البيئة الهادئة العشوائية :

ويكون هذا النوع من البيئة مستقر وغير متغير وتوزع عناصر البيئة بشكل عشوائي وليس هناك علاقات منتظمة بينهم ، وتستطيع المنظمات التكيف كوحدات منفردة ومتغيرة تماما . وأفضل أسلوب المنظمة في هذه البيئة هو التعلم عن طريق التجربة والخطأ للقيام بالأفضل.

ثانياً : الهادئة المجتمعة :

ما تزال البيئة مستقرة ، ولكن لا توزع الموارد في هذه البيئة عشوائيا . بل تتركز في بعض الأماكن وبالتالي تكون بعض المواقع في البيئة أغني في مواردها في مواقع أخرى . يصبح الموقع عاملا مهما في بقاء المنظمات كما يصبح البقاء مرتبطا بشكل حاسم بمعرفة المنظمة ببيئتها ، ويشكل الموقع الأمتل أمرا رئيسا للنجاح الإستراتيجي .

ثالثاً: البيئة الفلقة المتفاعلة:

تتركز الموارد في هذا النوع من البيئات ، ولكن تصبح البيئة غير مستقرة ، وذلك لتنوع المنظمات فيها مما يؤدي هذا إلى المنافسة بينها ويصبح من الضروري عند ذلك تحديد الهدف التنظيمي، وليس من ناحية الموقع، ولكن من ناحية السلطة لكي تكون قادرة على مجابهة التحديات التنافسية والقيام بها، وتواجه العديد من المنظمات هذا النوع من البيئات حيث تشتبك المنظمات في حروب تنافسية .

رابعاً: البيئة الهائجة :

وهي البيئة المتحركة التي تكون بها العلاقات بين العناصر المتغيرة ، وتكون النسبة التي تتغير عندها هذه العلاقات مرتفعة وتسهم ثلاثة توجيهات في نشوء قوى متحركة (ديناميكية) هي الزيادة في عدد المنظمات في البيئة المضطربة ، وقوة الترابط بين القطاع الاقتصادي والقطاعات الأخرى في المجتمع؛ والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير

(1) المرجع السابق، ص ص 120-121

لمجابهة التحديات التنافسية ، ويعتمد البقاء في هذا النوع من البيئات على المراقبة والفحص البيئي الكفؤين.

مستويات البيئة :

يمكن النظر إلى البيئة في إطار عمليات التحليل الإستراتيجي على أنها مقسمة إلى مستويات اختلف الباحثون في تحديدها عددها وفي تسميتها لكل منها.

فهناك من قسمها إلى مستويين هما :-(1)

1- البيئة الكلية

2- البيئة الجزئية

فيما يلي تعريف كل من البيئتين :

1- **البيئة الكلية** : هي إطار عام يشمل مجموعة العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية التي تحدد بشكل مباشر فعاليات ونشاطات الإدارة .

2- **البيئة الجزئية** : هي مجموعة العوامل والمصالح المشتركة (داخل المنظمة وخارجها) التي تؤثر بشكل مباشر في أنشطتها وقراراتها ، وهذه البيئة يصعب تحديدها وتقييم أثارها من قبل الإدارة .

وعلى نفس المقصد حدد آخرون (باحثون) .

أقسام بيئة المنظمة :

تنقسم بيئة المنظمة إلى قسمين رئيسيين هما (2) :-

1/ البيئة الداخلية .

2/ البيئة الخارجية .

1/البيئة الداخلية للمنظمة :

أن البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمصرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، هي ترتبط بأنشطة الأداء داخل المنظمة ارتباطاً مباشراً كالعلاء والموردين والمنافسين.

فوائد وأهمية دراسة وفهم البيئة الداخلية للمنظمة يتمثل في الآتي (1):-

(1) المرجع السابق ، ص ص 36- 38.

(2)المرجع السابق ، ص39.

1. يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف وجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ ، الاستقلال والاستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر واقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات .

2. تستطيع إدارة المنظمة إيجاد مزايا تنافسيه لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي تكون عناصر قوة كالثقافة التنظيمية أو المهارات المصرفية الضمنية للموارد البشرية وغيرها.

3. يساهم في فهم البيئة الداخلية للمنظمة ، وتحليلها لتمكنها من معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة . وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

عناصر البيئة الداخلية للمنظمة:

يمكن تصنيف العناصر الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة لعوامل عديدة وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة ، ولعل أهم هذه العناصر أو الجوانب التي يركز عليها تحليل هذه العناصر⁽²⁾:-

1/ العوامل المالية والمحاسبية :

ينتج عن تحليل العوامل المالية والمحاسبية النتائج التالية :

أ- بيان المتغيرات في الموقف المالي للمنظمة .

ب- تحليل مفصل لمصادر واستخدامات رأس المال.

ج- تحديد عناصر القوة في ميزانية المنظمة .

د- نتائج تحليل النسب المالية .

2/العوامل التسويقية:

يتضمن تحليل العوامل التسويقية المعطيات التالية :

1. بحوث التسويق : ونستخلص النتائج التالية من هذا النوع من البحوث :

أ- نتائج بحوث المستهلك .

ب- نتائج بحوث المنتج.

ج- نتائج بحوث التوزيع .

د- نتائج بحوث الترويج .

(1) المرجع السابق ، ص 39

(2) حسن محمد احمد محمد مختار ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم، ط2 (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق ، 2011م) ص28.

وهي تحدد قوة أو ضعف وظيفة التسويق بالمنظمة

2. نصيب المنظمة في السوق ومزيج المنتجات المعروض بالسوق .

3. دورة حياة منتج (أو منتجات) المنظمة.

3/ العوامل الإنتاجية :

يبرز هذا التحليل الجوانب التالية (1):-

أ- تحديد مزايا وعيوب أنظمة التصنيع الحالية.

ب- مزايا وعيوب المنتج نفسه .

ج- فعالية أنظمة الرقابة على المخزون (للمواد الخام ونصف مصنعة وتامة التصنيع).

د- المعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة.

هـ- مدى كفاءة الأدوات المستخدمة في عمليات التخطيط والجدولة والسيطرة الإنتاجية.

و- محددات تطوير الطاقة .

ز- عناصر القوة والضعف في برنامج الصيانة والتدريب والسلامة الصناعية والتكاليف

الصناعية والمواد.

4/ العوامل الخاصة بالموارد البشرية :

وهذا التحليل يحدد العناصر التالية (2):-

أ- مدى فعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية .

ب- مزايا وعيوب برامج التدريب والتعليم .

ج- عناصر القوة والضعف في نظام تقييم العاملين

د- مستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين .

هـ- مزايا وعيوب الأنظمة الإدارية المطبقة داخل المنظمة .

و- فعالية أنظمة الأجور والتحفيز .

ز- مدى استجابة الإدارة لحاجات التنظيمات غير الرسمية .

ح- تقدير وقياس ولاء العاملين للمنظمة .

نماذج تحليل البيئة الداخلية:

(1) المرجع السابق ، ص 29.

(2) المرجع سابق ، ص 29.

ومن النماذج المعروفة في عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة نموذج تحليل الداخلي (Idea)، حيث يهتم هذا النموذج بجمع وتحليل البيانات التالية(1):-

- أ- رؤية ورسالة وأهداف المنظمة .
- ب- خطة العمل في المنظمة .
- ج- مخزون القوى البشرية بما فيها المعلومات السكانية مثل: العمر والجنس ومدة الخدمة.
- د- مخزون المهارات بما فيها تفصيل للمهارات المتوفرة في مواقع المحددة. كم عدد الحاملين للمهارة المطلوبة و ما هي مستوياتهم؟
- هـ- مؤشرات بيئة المنظمة مثل: الغياب، الحوادث، الإنتاجية، الانضباط، الشكاوي و تفاعل المستفيد، المرض طويل وقصير المدى، التدوير، حلقات الجودة، مساحاً لاتجاهات...الخ
- و- استشارات المديرين والمشرفين في أي تغيرات حاصلة أو متوقعة في النظم أو الممارسة.

نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة:

هذا النموذج قدمه بورتر لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها.

يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة . (2)

الأنشطة الأولية فهي(1):-

الإمدادات الداخلية :

وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الإنتاج.

(1) المرجع السابق ، ص30.

(2) المرجع السابق ، ص30.

(1) سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص ص 12- 13.

العمليات:

كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).

المخرجات :

تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

التسويق والمبيعات:

تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التنفيذية.

الخدمة :

هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح ، الصيانة ، تبديل أجزاء توفير قطع غيار .

أما الأنشطة الداعمة فهي:

البنية التنظيمية :

تتضمن الإدارة والتخطيط الإستراتيجي والشؤون القانونية والتمويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

تنمية التكنولوجيا :

هي أنشطة تحسين المنتج ، تصميم المنتج ، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.

الشراء :

هو الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.

2/ البيئة الخارجية للمنظمة :

نقصد بالبيئة الخارجية للمنظمة بأنها كافة المتغيرات المحيطة بها والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على عمليات اتخاذ القرار أو الأفعال التي تؤديها. بكونها "العوامل

ذات التأثير على المنظمات كافة في مجتمع معين، إذ تمثل الأنظمة المجتمعية التي تتفاعل معها المنظمة وتتحرك وتتشط في إطارها.

عرفت البيئة الخارجية على أنها كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي تملك القدرة على التأثير في كل أو جزء من المنظمة ، وقد تكون هذه العوامل عبارة عن سلوكيات للزبائن المنافسين الوسطاء أو خصائص البيئة الصناعية التي تعمل بها أو تدخلات الحكومة وما تفرضه من سياسات الخ (1).

أهمية دراسة البيئة الخارجية :

تحظى البيئة الخارجية بأهمية خاصة وذلك :

لصعوبة وكيفية تحليلها والتأثير والتحكم فيها مما يحتم على المنظمة استقراء معطياتها والاستعداد ببدائلها الإستراتيجية للمتغيرات المتوقعة .

ولكي تحقق المنظمة أهدافها ورسالتها لم يعد يكفي أن تحدد المنظمة الفرص والقيود البيئية في بيئة المنظمة ، وكذلك فإن بذل المال والوقت في إدارة المهام الأساسية لوظائف المنظمة لم يعد كافيا لتحسين الأداء وبناء الميزة التنافسية.

إذ يجب أن تقوم المنظمة بتحليل متواصل لطبيعة القوى المؤثرة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تسودها المنافسة الشديدة.

وهذا يتطلب أن تكون المنظمة أيضا على دراية كافية بالفرص والقيود أو التهديدات ووضع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى استثمار الفرص وتحديد القيود والتهديدات أو تصنيفها أو التكيف معها بشكل يؤدي إلي إنجاز الأهداف وتعظيم الإمكانيات والموارد .

ولقد كان هناك عوامل عديدة استدعت ضرورة دراسة البيئة الخارجية من بينها(1) :-

أ- ظهور فكرة النظم المفتوحة

ب- زيادة الدخل القومي

ج- ظهور العديد الشركات المشتركة والمتعددة الجنسيات.

تنقسم البيئة الخارجية للمنظمة إلي(2):-

(1) ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق (عمان : جبهة للنشر والتوزيع ، 2007م) ص 93

(1) يونس عواد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص121-122

(2) حسن محمد احمد محمد مختار ، مرجع سبق ذكره ، ص ص32-36

أولاً: البيئة الخارجية العامة للمنظمات :

تتمثل البيئة الخارجية العامة في ست مجموعات من المتغيرات البيئة وهي البيئة الاجتماعية والفنية والسياسية والقانونية والاقتصادية الدولية.

سنتناول فيما يلي بتفصيل كل مجموعات البيئة التي سبق ذكرها:

(أ) المتغيرات الاجتماعية والحضارية:

وهي تتكون من التقاليد ، نمط معيشة الأفراد ، مستوى المعيشة ، قيم الأفراد والمجتمع والأطر .

وهذه المتغيرات قد تؤثر في المنظمة في جوانب عديدة مثل الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة وقدرة المنظمة التسويقية وعلى وظائف المنظمة تجاه المجتمع.

(ب) المتغيرات الفنية والتكنولوجية:

تتمثل هذه المتغيرات في التغيرات التكنولوجية السريعة وأثرها على الطلب وعلى سلع وخدمات المنظمة وكذلك تأثيرها على العمليات الإنتاجية والصعوبات التي قد تواجه المنظمة في عملية التنبؤ بالأخطار المحدقة بالمنظمة وهكذا.

(ج) المتغيرات السياسية والقانونية:

هذه المتغيرات واضحة في أحوال التدخل الحكومي في مجالات عمل المنظمة واتجاهات الحكومة نحو ميدان الأعمال الذي تعمل فيه المنظمة والاشتراك في العمليات الإنتاجية ، أما البيئة القانونية فهي تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة مثل قوانين البيئة والتلوث وقوانين علاقات العمل والعاملين وقوانين حماية المستهلك والقوانين الاقتصادية والتجارية.

(د) المتغيرات الاقتصادية:

تشير المتغيرات الاقتصادية إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة مثل وضع ميزان المدفوعات للدولة ، دورات الأعمال ، اتجاهات الأسعار طريقة توزيع الدخل بالدولة ، السياسات النقدية والمالية لمعالجة حالات التضخم أو الانكماش.... الخ.

(هـ) المتغيرات الدولية :

مثل عوامل الحماية الصناعية والتجمعات الاقتصادية الدولية لتسهيل حركة التجارة فيها والعلاقات الدولية والاختلافات الحضارية وكلها قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على عمل المنظمة.

ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة (بيئة التشغيل):

عادة ما تتصف تأثيرات البيئة الخارجية العامة للمنظمة بالعمومية (تأثير غير مباشر) أما تأثير البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة يكون مباشراً أكثر من البيئة العامة ، ولذا يطلق عليها في بعض الأحيان البيئة الخارجية التشغيلية ، وتتكون هذه البيئة من عدد من العناصر مثل : المنافسون ، المستهلكون، الوكالات الحكومية ،الموردون ،المنظمات العمالية.

سيتم تناول هذه العناصر بالتفصيل فيما يلي (1):-

(أ)المنافسون:

المنافسون هم فئات تنافس المنظمة في مواردها (بشرية، مادية، منتجات، عملاء،سوق وخلافه) ولتحليل هذا المتغير فإن الأمر يستلزم تحليل : درجة شدة المنافسة.

(ب)المستهلكون:

وهي الفئة التي تعمل المنظمة على إشباع حاجاتها . يستلزم هنا تحليل خصائص المستهلك النهائي من حيث الدخل، مستوى التعليم وخلافه وكذلك تحليل المنتج من حيث الحجم ، الاستخدام النهائي.

(ج) الوكالات الحكومية:

تؤثر الحكومة على عمل المنظمة من خلال التشريعات والقوانين التي تصدرها من المساعدات المالية و السعيرية ، منافسة بعض الوحدات الحكومية للمنظمة وخلافه.

(د) الموردون:

تعتمد كل المنظمات على مجموعة من الموارد والمستلزمات لتمويل المدخلات المطلوب صناعتها ، والموردون هم من يوفرون هذه المستلزمات.

(هـ) المنظمات الاتحادية والاتحادات العمالية:

تتدخل هذه المنظمات في كثير من الأحيان في تحديد العلاقة التعاقدية بين المنظمة ومواردها البشرية.

ثالثاً: بيئة الصناعة:

(1) المرجع السابق، ص ص 36-39

تتشكل بيئة الصناعة من : الحجم - الهيكل - التكاليف - التوزيع - الاتجاهات ونمو الصناعة التي تعمل فيها المنظمة.

سيتم تناول هذه العناصر بالتفصيل فيما يلي⁽¹⁾:-

(أ) الحجم الحالي والمتوقع للصناعة:

يساعد معرفة حجم الصناعة على تقييم فرص الاستثمار ومعرفة الحصة السوقية للمنافسين ، وكذلك يجب تحديد احتياجات السوق المتوقع .

(ب) هيكل الصناعة:

يعبر عن هيكل الصناعة بالعائد على الاستثمار في الأجل الطويل بالصناعة المعينة ولهيكّل الصناعة تأثير قوي على تحديد قواعد اللعبة التنافسية بين المنشآت المتنافسة وكذلك تحديد الإستراتيجيات المحتملة لكل منشأة على حدة.

(ج) تحليل هيكل التكاليف:

يؤدي الفهم العميق لهيكل التكاليف إلي إمكانية التعرف على عوامل نجاح الصناعة في الحاضر المستقبل ، وفي الخصوص يجب التعرف على مواطن التي تحقق فيها القيمة المضافة للسلعة أو الخدمة.

(د) نظم التوزيع :

يتناول تحليل نظم التوزيع العديد من القضايا الإستراتيجية هي⁽²⁾:-

أ- ما هي قنوات التوزيع؟

ب- ما هي اتجاهات قنوات ومنافذ التوزيع؟ أي ما هي القنوات التي تزداد أهميتها؟

ج- ما هي القنوات الجديدة المتوقع بروزها؟

د- من الذي يمتلك القوة في القناة التوزيعية المعينة و ما هي احتمالات تغير تلك القوة؟

(هـ) اتجاهات التطور والتغير في الصناعة:

ويتمثل تحليل هذا الجانب في رصد النواحي الجاذبة في الصناعة، وكذلك العوامل

التي تحكم النجاح في المستقبل، ما هي الاتجاهات أو الأحداث التي تبرز وتكون لها تأثير

في تكوين اتجاهات جديدة للنمو أو في تغيير العوامل الحاكمة للصناعة حالياً؟

أدوات تقييم وتحليل البيئة الخارجية:

(1) المرجع السابق ، ص ص 40-41.

(2) المرجع السابق ، ص 41.

لتحديد الفرص والمهددات التي تتجم من البيئة الخارجية سوى كانت هذه البيئة عامة أو خاصة فإن الأمر يستلزم أولاً تجميع المعلومات الخاصة بهذه البيئة ، وهناك العديد من المصادر والطرق لتجميع هذه المعلومات وأهمها ما يلي (1):-

- (1) الاعتماد على المصادر الشفهية (الراديو والتلفزيون أو العاملون والأفراد).
- (2) مصادر المعلومات المكتوبة (كالمجلات ، الصحف).
- (3) نظم الحاسب الآلي : مثل البرامج المساعدة للقرار .
- (4) التجسس الصناعي : مجالات التجسس الصناعي عديدة منها التسعير ، خطط التوسع ، خطط المنافسة ، إستراتيجيات الترويج ، بيانات التكلفة ، المبيعات ، الاختراعات التمويل ، تعويضات وأجور الإداريين وخلافه .
- (5) شبكة المعلومات الالكترونية (الانترنت).

تطبيق تحليل SOWT :-

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SOWT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى.

تحليل SOWT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات (2).

ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SOWT في التحليل.

جدول (2/1)

الأوجه الرئيسية لمدخل sowl

التحليل الداخلي

عناصر القوة	عناصر الضعف
الكفاءة المميزة	عدم وضوح التوجه الإستراتيجي
المصادر المالية المتاحة	الموقف التنافسي المتدهور
مهارات تنافسية جيدة	تسهيلات مهملة للعملاء

(1) المرجع السابق ، ص ص 83-84

(2) سعد غالب ياسين ،مرجع سبق ذكره ، ص ص 15-16

قيادة جيدة للسوق النوعية العالمية للمنتجات إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات	معدل الإنجاز ضعيف في التنفيذ المعاناة من المشاكل العملية الداخلية عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية
---	--

التحليل الخارجي

الفرص	التحديات
الدخول إلى أسواق جديدة في السوق إضافة إلى خط المنتج تنوع المنتجات ذات العلاقة إمكانية التكامل العمودي نمو أسرع في السوق العمل مع شركاء إستراتيجيين في ميدان الصناعة	احتمال دخول منافسين جدد زيادة مبيعات المنتجات البديلة نمو بطيء في السوق سياسات سعرية مناوئة زيادة الضغوط التنافسية نمو قوة المساومة للعملاء والموردين تغير أذواق وحاجات المستهلكين

المصدر: سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، (عمان : دار اليازوري للنشر ، 1998م) ، ص ص 11-12

عناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الإنجازات الصناعية الاقتصادية.

عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة

أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة.

أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح.

تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) :

يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه

(الخارجي والداخلي) والذي يمهد لمرحلة الاختيار الإستراتيجي .

يعمل هذا التحليل على إيجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف في المنظمة .

يقوم هذا المدخل على افتراض أن الإستراتيجية الفعالة هي التي تتجح في أحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة (نواحي القوة والضعف) وبين الموقف في بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات)

من أين نحصل على المعلومات المتعلقة حول (SWOT):

إن تحليل البيئة الخارجية سوف يؤدي إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المنظمة ، وتحليل البيئة الداخلية سيوفر معلومات عن نواحي القوة والضعف لديها .

الفرص هي وجود تغيرات إيجابية في مكونات البيئة الخارجية ، أي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المنظمة ، مثل (1):-

أ- خروج منافس قوي من السوق .

ب- زيادة معدلات الطلب .

ج- خفض الجمارك على مستلزمات الإنتاج .

التهديدات هي وجود متغيرات سلبية يجب تجنبها ، أي موقف غير مفضل وغير

مرغوب في البيئة الخارجية ، مثل (2):-

أ- دخول منافسين جدد للسوق .

ب- انخفاض معدلات الطلب .

ج- زيادة القوة التساومية للعملاء .

د- التشريعات المقيدة للأسعار .

ونقاط القوة : هي الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة ، أي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة لما يتمتع به المنافسون .

(1) بلال خلف السكارنه ، مرجع سبق ذكره ص 165.

(2) المرجع السابق ، ص 166

نقاط الضعف هي الأنشطة التي لا تتمتع فيها بميزة تنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة ، أي وجود قصور أو عجز في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر .

الغرض من تحليل (SWOT) :

هو التأكد من الموائمة بين القدرات الذاتية للمنظمة وبين البيئة الخارجية لها كما هو واضح في الشكل الآتي : -

شكل (3/1)

تحليل SWOT



المصدر : معهد الكويت للأبحاث العلمية إدارة السياسات والتخطيط ، مكتب التخطيط تعلم التخطيط في ساعات ، مبادئ التخطيط التشغيلي ، أغسطس ، 2007 ، ص 42 <https://www.noor.book.com> الأربعاء 21 / 8 / 2019 م الساعة 35 : 6 م

نموذج تحليل مصفوفة SOWT:

يقوم تحليل مصفوفة SOWT على أساس مقارنة الفرص والتهديدات الخارجية بمجالات القوة والضعف الداخلية وذلك بأن توضع (1) :

- أ- نقاط القوة في الجانب الأيمن من أعلى في خانة (S).
- ب- نقاط الضعف في الجانب الأيسر من أعلى في خانة (W).
- ج- الفرص في الجزء العلوي يمين في المصفوفة في خانة (O).
- د- التهديدات في الجزء الأسفل يمين من المصفوفة في خانة (T).

جدول (3/1)

نموذج تحليل مصفوفة SWOT

العوامل الداخلية	نواحي القوة (S)	نواحي الضعف (W)
الفرص الرئيسية (O)	خلية (1) قوة وفرص SO إستراتيجية هجومية	خلية (3) ضعف وفرص WO التنوع الخارجي
التهديدات الرئيسية (T)	خلية (2) قوة وتهديدات ST إستراتيجية التنوع	خلية (4) تهديدات وضعف WT إستراتيجية دفاعية

المصدر: بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2019م) ص 167.

- **الخلية رقم (1)** : تمثل أفضل المواقف ، حيث تواجه الشركة فرص بيئية وتمتلك في نفس الوقت نقاط قوة تساعد على استغلال هذه الفرص، وتتبنى المنظمة في الحالة إستراتيجيات هجومية لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.
- **الخلية رقم (2)** : وهي المنظمة التي تتمتع بنواحي قوة وتواجه تهديدات بيئية ، في مثل هذه الحالة تحاول استخدام نواحي القوة لديها في بناء فرص في مجالات أخرى تتوفر بها فرص أي تتبع إستراتيجية التنوع.

(1) المرجع السابق ، ص ص 166-167.

- **الخلية رقم (3)** : وهي المنظمة التي تواجه فرصاً بيئية ولكنها تمتلك نقاط ضعف داخلية، في هذه الحالة تحاول المنظمة إتباع إستراتيجيات تتغلب بها على النواحي الضعف الداخلية أو تطورها، وبذلك بان تلجأ إلي إستراتيجية التنوع الخارجي ،بالاندماج مع منظمة أخرى أو شرائها بحيث تتمتع المنظمة الأخرى بنقاط قوة.

- **الخلية رقم (4)**: وتمثل أسوأ المواقف حيث تواجه المنظمة تهديدات بيئية وفي نفس الوقت تتسم أنشطتها الداخلية ومواردها بالضعف، في هذه الحالة تتبنى المنظمة إستراتيجيات نقل من أثر المخاطر والتهديدات ، وعادة ما تكون إستراتيجيات دفاعية.

فائدة تحليل SWOT (1) :

- أ- يستخدم هذا التحليل بصورة عامة عادة عند تقييم المنظمات ويمكن استخدامه بعدة طرق ذكية أخرى للحصول على تقييم كفاء ومثمر في مجال الأعمال.
- ب- وبشكل عام يتم توظيف نقاط وعناصر التحليل في تحسين حالة المنظمة الحالية والمستقبلية ، فإذا كانت هناك عناصر قوة غير مستغلة يمكن استغلالها لتحسين أداء المنظمة أو إيجاد فرص تنافسية جديدة وربطها بخطة عمل سريعة أو اتجاهات إستراتيجية مقترحة ، كذلك يمكن الاستفادة من نقاط الضعف والعمل على إصلاح بعضها على الأقل.
- ج- أما فيما يتعلق بالتهديدات والفرص المتاحة ، فعن طريق القوى الداخلية يمكن التأثير في نقاط الضعف الداخلية أو التهديدات الخارجية ، كذلك عن طريق الفرص الخارجية المتاحة يمكن إيجاد فرص استثمارية جديدة واستغلالها .
- د- ومن خلال التحليل يمكن للمخطط تكوين أدوات مركبة من التحليل الرباعي والخطط المتاحة أو محاور تطوير مقترحة.

التحليل الرباعي (S.W.O.T):

(1) المرجع السابق ، ص208

من خلاله يتم تحديد نقاط القوة والضعف في كل وحدة إستراتيجية وفي كل مؤشر حساس ثم ينظر في الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة (1).

تحليل الفجوات :

تعني الفجوة مقدار الفرق بين الواقع الحالي والواقع المقترح لتحقيق رسالة المنظمة ، فإذا كانت الفجوة معدومة فإن التصور الذي وضعه فريق التخطيط للرسالة لا يوصل المنظمة إلي مستقبل أفضل .

القصد من تحليل الفجوات هو اختبار الواقع وذلك بمقارنة الوضع الحالي لكل مؤشر ولكل وحدة إستراتيجية مع الوضع المطلوب حسب الإستراتيجية الجديدة ، فإذا أشار التحليل إلي عدم وجود فجوة أو كانت الفجوة قليلة جداً بين الواقع الحالي والمستقبلي ، فهذا يعني أن الخطة التي حددها فريق التخطيط لا تشكل حلم أفضل للمنظمة أو وحداتها، لذلك لا بد أن يعيد النظر في الخطة الواردة في نموذج العمل الإستراتيجي ، أما إذا كانت الفجوة كبيرة أو خالية فيتم تعديل الرؤية المستقبلية في الخطة إذا لزم أو ابتكار وسائل إبداعية للوصول إليها تختلف عن الوسائل المستخدمة حالياً مثل الهياكل ، التدريب ، المال ، المراحل ، القيم ،... الخ .

أما إذا كانت الفجوة اكبر من اللازم فيكون التقدير خيالي يتطلب تخفيض الطموح الزائد ، يتم تحليل الفجوة بالخطوات التالية :

من خلال مرحلة تقييم الأداء والتي تحدد أين نحن الآن يتم مقارنة الوضع الحالي لكل مؤشر ولكل وحدة ، يتم وضع إستراتيجية بالوضع المطلوب حسب الخطة الإستراتيجية الجديدة ، ثم يحدد كيفية عبور أو ردم الفجوة باستخدام الهياكل ، التدريب ، المال ، المراحل ،... الخ.

(1) عبد الباقي محمد كرار طه ، منهجية التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مستوى الدولة ومنظمات الأعمال(الخرطوم : كرري للطباعة ، 2018م) ، ص ص 155، 156

الفصل الثاني

إدارة الأزمات

المبحث الأول : مفاهيم اساسية للأزمة

المبحث الثاني : إدارة الأزمة

المبحث الثالث : مراحل وأساليب إدارة الأزمات

الفصل الثاني إدارة الأزمات المبحث الأول مفاهيم اساسية للأزمة

ما هية الأزمة:

تقود الأصول الأولى لاستخدام كلمة (أزمة) إلى علم الطب الإغريقي القديم وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، ووجود خطة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب على هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته وتعني الأزمة في معاجم اللغة الإنجليزية نقطة تحول في المرض أو في تطور الحياة أو في التاريخ وهي نقطة تحول تتصف بالصعوبة والقلق في المستقبل وتتطلب اتخاذ القرار المناسب خلال مدة زمنية محددة (1).

مفهوم الأزمة لغوياً:

يعرف قاموس مختار الصحاح الأزمة بأنها الشدة والقحط و(أزم) عن الشيء أمسك عنه وفي الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلده الدواء فقال (لأزم) بعني الحماية وكان الطبيب للعرب (و المأزم) المضيق وكل طريقة بين جبلين فأزم موضع الحرب أيضاً مأزم ومنه سمي الموضوع الذي بين المشعر وعرفه فإزميل (2).
أما ترجمة (الأزمة) باللغة الانجليزية (CRISIS) فيعرفها قاموس هيرتيج (HERITAGE) بأنها تعني (3):-

1/ حالة خطرة وحاسمة أو نقطة تحول .

2/ أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية أو التي يوشك أن تحدث.

وفي القرن السادس عشر شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية ، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة

(1) يوسف أحمد ابو فارة، إدارة الأزمات، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009م)، ص21.

(2) فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، ط2(الرياض: الوطنية للتوزيع، 2002م)، ص24.

(3) الطيب محمد سليمان، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، (الخرطوم : دار الشروق للنشر ، 2017م) ص ص 85، 86.

وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. تعني الأزمة في معاجم اللغة الانجليزية نقطة تحول في المرض أوفي الحياة أو في التاريخ وهي نقطة تحول تتصف بالصعوبة والقلق من المستقبل وتتطلب اتخاذ القرار المناسب خلال مدة زمنية محددة .

وللأزمة في معاجم اللغة الفرنسية معان أهمها : النزاع ، التوتر ، الفقر ، الفاقة (1). أما القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد فتعرف الأزمة بأنها نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصام توازن يعلن الانتقال الحتمي تقريباً إلى حالة أخرى كما عرفها قاموس هيديتج بأنها حالة غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية والتي يوشك أن يحدث فيها تغير حاسم وكما تعني أيضاً تغير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو التدهور(2).

الأزمة هي مرحلة متقدمة من مراحل الصراع والصراع في أي مظهر من مظاهره وعلى أن نطاق من نطاقاته من داخل النفس البشرية الواحدة ، وانتهاء بالصراعات الدولية ، وهو غريزة في انحدار النفس البشرية ، منذ أن قتل قابيل أخاه هاويل حتى يرث الله (سبحانه وتعالى) الأرض ومن عليها ، وهو حقيقة من حقائق الحياة الثابتة ، فما أن نتعلم كيفية التعايش معها ، أما أن تموت بها وعندما نقول أن الأزمة مرحلة من مراحل الصراع ، فإننا نقصد بذلك مختلف مظاهر الصراع الإنساني ، وفي كل مجال من مجالاته ، وعلى أي مستوى من مستوياته ، ابتداء من الصراع النفسي الذي يفقد الإنسان توازنه النفسي عند ذروة احتدامه ، والصراع بين الإنسان وأخيه الإنسان داخل مجتمعه بمستوياته المختلفة من الأسرة إلى القبيلة إلى العشيرة إلى الدولة ، وبين الدول وغيرها من الدول(3).

الأزمة اصطلاحاً:

(1) <https://m.annabaa.org> الأحد 2019/12/15 الساعة 3:30 مساءً

(2) فهد سعود اليحيا، محاضرة في دور إدارة الأزمة، (معهد التدريب أكاديمية نايف للعلوم الأمنية: الرياض ، 1996م)، ص1.

(3) عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993م)، ص13.

اصطلاحاً تعددت تعريفات الأزمة ، فاتفقت في بعض الجوانب واختلفت في بعضها وفيما يلي عرض لبعض التعريفات :

تعرف الأزمة بأنها (فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتتطوي في اغلب الأحوال على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو الأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة).

كما أن الأزمة تعني (نقطة تحول أو موقف مفاجئ يؤدي إلي أوضاع غير مستقرة ، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير ، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة).

العناصر المشتركة التي تشكل ملامح الأزمة والتي تتمثل في (1):-

1. وجود خلل وتوتر في العلاقات.

2. الحاجة إلي اتخاذ قرار .

3. عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة .

4. نقطة تحول إلي الأفضل أو الأسوأ.

الأزمة تعني خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان(2).

الأزمة هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها إما إلي الأفضل إما إلي الأسوأ الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة أو انفجارها(3).

يرى بعض الباحثين أن الأزمة عبارة عن موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للزمات ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة. ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة.

(1) الطيب محمد سليمان ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 86-88

(2) فهد أحمد الشعلان، مرجع سبق ذكره، ص25.

(3) عباس رشدي العماري، ، مرجع سبق ذكره ، ص22.

كما يرى البعض الآخر أن الأزمة نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام ، وتشكل تهديدا صريحا ووضحا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه .

ومن هنا تتضح وجهة النظر العملية ، أن الأزمة أو نقطة التحول هي موقف تحذيري ينطوي على المخاطر التالية:-(1).

1. تصاعد حدة الموقف.
2. التعرض للمراقبة الشديدة الفاحصة من جانب وسائل الإعلام أو الحكومة.
3. التعارض مع العمليات العادية .
4. تعريض الصورة العامة الإيجابية التي تتمتع بها المنظمة أو مسؤولياتها للخطر.
5. الأضرار بنتائج أعمال المنظمة .

إذا وقع أي من تلك التطورات أو جميعها، يرجح في هذه الحالة أن تتجه نقطة التحول نحو الأسوأ. مما يدعو للافتراض بأنه إذا انطوى موقف ما على المخاطرة أن تتصاعد حدته. أما يتم احتواءه وعلاجه في الوقت المناسب قد لا يتصاعد بل على العكس يتلاشى وينحسر وينتهي بتسويته.

كما عرف بعض العلماء الأزمة على أنها تعني تهديداً خطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار ، مما يؤدي إلى توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن.

مفهوم الأزمة :

على الرغم من تناول مفهوم الأزمة في الوسط الأكاديمي إلا انه لا يعرف في اغلب الأحيان ، وبعد التتبع والاستقراء تبين لنا أن لمفهوم الأزمة العديد من المعاني لعل من أبرزها ما يلي (2):-

(1) تغير عنيف يظهر على حالة صحية جيدة في الظاهر .

(1) حسن محمد يوسف ،إدارة الأزمات، المشكلات، المفاهيم، ومقترحات الحلول ،(الخرطوم :شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ،2014م) ص 9 .

(2) إبراهيم أبو العلا وآخرون ، الأزمة المالية العالمية أسباب وحلول من منظور إسلامي ، (جدة : مركز النشر العالمي مطابع جامعة الملك عبد العزيز ،2009م) ص ص 10-11 .

- (2) تفاقم مفاجئ لحالة مرضية .
- (3) مرحلة فاصلة وخطرة.
- (4) اضطراب وعائق مؤقت.
- (5) نزاع
- (6) اختلال في التوازن بين الإنتاج والاستهلاك والذي يتميز بتراجع الطلب، والإفلاس والبطالة.
- (7) نقص أو قلة في شيء معين كالقول بأزمة العقار، أو أزمة السكن.

برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة ، إذ يطلقونه (WETJI) ، وهو عبارة عن كلمتين : الأولى تدل على الخطر، والأخرى تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها. ولقد عرفت الأمم قديمها وحديثها الأزمة بأنواعها المختلفة ، حيث كانت تلك الأمم تتجاوز أزماتها بنجاح أحيانا ، وبإخفاق أحيانا أخرى ، وبناءً على ذلك تكونت لديها تجارب في معالجة تلك الأزمات(1).

هنالك العديد من المفاهيم للأزمة تتمثل في الآتي(2):-

الأزمة: كل موقف أو حدث يؤدي إلى تغيير فجائي وحاد في النتائج.
الأزمة:- نقطة تحول.

الأزمة:- لحظة حاسمة /حرجة/مصيرية .

كما يمكن القول أن الأزمة هي حدث أو تراكم وتزايد لمجموعة أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العلمية انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة قد تطول أو تقصر لسبباً معين يتبعها تأثير الكيان وتحوله.

ومهما تنوع مفهوم الأزمة لدى البعض ومهما تعدده واختلفت الكلمات والاصطلاحات فإننا يجب أن نميز بين مفهوم الأزمة في المؤسسات والشركات وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة التي تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها ليست أزمة بالمفهوم الإداري.

وعرفت الأزمة على أنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام(3).

(1) الطيب محمد سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

(2) عز الدين حسن الرازم، التخطيط للطوارئ و إدارة الأزمات في المؤسسات، (عمان: دار الخواجة للنشر، 1995م)، ص120.

(3) صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، 2019م) ص28

كما عرفت أيضا على أنها حدث يسبب تغييراً في الحياة العادية للمجتمع، والوقت الذي يستغرق حدوث الأزمة إلى عودة الحياة الطبيعية يسمى وقت الاسترجاع(1).

الأزمة وفقا للمفاهيم المختلفة (2):

1. طبقا لقاموس **Webster** : الأزمة هي نقطة الانتقال إلى الأحسن أو الأسوأ في مرض حاد.

2. **الأزمة في اللغة الصينية** : أما في اللغة الصينية فكلمة أزمة تتطق Ji-Wet وهي عبارة عن كلمتين : الأولى تدل على الخطر والأخرى تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.

3. طبقا لقاموس المورد : الأزمة تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ في الأمراض الحمية الحادة .

4. **الأزمة في المفهوم السياسي** : هي الموقف الذي يؤدي إلى استخدام القوة العسكرية من المواجهة أو التواصل إلى حل بين الأطراف .

5. **الأزمة في المفهوم الاقتصادي** : الأزمة هي النتيجة الحتمية للنزاع القائم بين التحالفات المتنافسة والتي تحاول أن تكون هي الرابحة .

6. **الأزمة في المفهوم الدولي**: هي تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف ينطوي على تهديد مباشر للقيم والمصالح الجوهرية للدولة.

7. **الأزمة من وجهة نظر علماء المجتمع** : هي التي تحدث عندما يواجه الفرد تغير في موقف حياتي يحتوي على مشكلة لا يمكن حلها بإستراتيجيات التعامل العادية ، بحيث يؤدي ذلك إلى تمزق التوازن العاطفي للفرد إذا لم ينجح في حلها خلال فترة قصيرة .

(1) سوسن سالم الشيخ ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام ، (القاهرة : دار النشر للجامعات ، 2003م) ص13

(2) حسن محمد يوسف ، مرجع سبق ذكره ، صص 11- 12

مفاهيم ذات ارتباط بمفهوم الأزمة : (1)

هناك مجموعة من المفاهيم التي ترتبط بصورة أو بأخرى مباشرة أو غير مباشرة، بمفهوم الأزمة يجب التفرقة بين هذه المفاهيم وبينها واهم هذه المفاهيم ما يأتي:

مفهوم الكارثة :

الكارثة هي حادثة كبيرة مدمرة وتعني بصورة فعلية وينجم عنها أضرار فادحة وخسائر كبيرة في الممتلكات والأرواح (جوانب مادية - جوانب عضوية) وقد تكون سبباً رئيسياً للأزمة ولكن الكارثة ليست هي الأزمة مثل أن الزلازل كارثة قد تؤدي إلى أزمات .

مفهوم القوة القاهرة :

هي حالة تنشأ بالرغم من وجود إدارة المنظمة تقود إلى إخفاق كبير في تلك المنظمة وتمنعها من السلوك والتصرف تجاه هذه الحالة ، والقوة القاهرة هي ظرف يصعب التنبؤ به وكذلك التحكم فيه ، وجه الاختلاف بينها وبين الأزمة يتمثل في أن الأزمة ليست ذات طبيعة تعاقدية أي أن القوة القاهرة تحول دون تنفيذ المهام والأنشطة المحددة التي تم التعاقد على تنفيذها مسبقاً .

مفهوم المشكلة :

هي باعث رئيسي يؤدي إلى أحداث حالة تستوجب البحث والتحليل والتفسير، فتكون هذه الحالة في الأغلب غير مرغوب فيها . من جانب آخر فقد تكون المشكلة سببا في وقوع الأزمة التي تعاني منها المنظمة ، أي أن الأزمات في حقيقة الأمر مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبيرين واستمرارها يقضي على أهداف المنظمة ورسالتها ورؤيتها وقد أصبحت بعض المنظمات تحدد هيكلها التنظيمي يندرج من هذا الهيكل إدارة يطلق عليها إدارة المشكلات .

(1) يوسف أحمد ابو فارة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 49-51

مفهوم الصراع و النزاع:

يركز مفهوم الصراع على العلاقة الاجتماعية بين الأفراد ، وتمهد العوامل التالية لظهور النزاع (1):-

- أ- الاعتقاد في وجود النزاع سواءً كان حقيقاً أو وهمياً.
- ب- وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات يؤدي إلي التنازع بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية و الاجتماعية المختلفة .

مفهوم الحادث :

هو شيء مفاجئ عنيف يتم بشكل سريع وينقضي أثره فور تمامه، وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً، وإنما تكون أحد نتائجه.

مفهوم الخلاف:

يعني المعارضة أو التضاد وعدم التطابق في الشكل أو الظرف أو المضمون.

مفهوم الصدمة:

شعور فجائي حاد نتيجة تحقق حادث ما، والتعامل معها يتم بأسلوب الامتصاص للتغلب على عنصر المفاجأة.

مفهوم التهديد:

علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه.

مفهوم الواقعة :

خلل في مكون أو نظام فرعي تم تداركه ولم تسفر عنه نتائج سلبية (2).

مفهوم القضية :

هي مسألة أو خلاف حول أمر ما وكثير من القضايا قد ينتج عنها أزمات قد تتحول إلى قضايا. (3)

(1) الطيب محمد سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 89-90

(2) المشرف عبد اللطيف المشرف،العلاقات العامة وإدارة الأزمات ، (الخرطوم :مطبعة بانويرنت ،2015م) ص 66

(3) جبر محمد صدام ، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات ،(تونس : العربية للمعلومات ، 1998م) ص 5

مفهوم الطارئ:

موقف مفاجئ يحتاج لحل سريع .

مفهوم الفاجعة :

هي كارثة كبيرة حدثت بصورة مفاجئة وأدت إلى تدمير وخراب هائل وانتهت بطريقة مأساوية.

مفهوم الخطر :

يتداخل مفهوم الخطر مع الكارثة والأزمة رغم وجود فوارق واضحة بين هذه المفاهيم الثلاثة فمصدر الخطر يعتبر تهديد يواجه المنظمة أو الدولة أو الفرد وقد لا تحدث هذه التهديدات وقد تحقق لتؤدي إلى أزمة أو كارثة كما تتحول الكوارث أو الأزمات إلى خطر أو تهديدات.

مفهوم الحدث :

هو شيء نادر أو بالغ الأهمية يقع في البيئة الطبيعية أو التي أوجدها الإنسان ويؤثر عكسياً أو سلبياً على الحياة البشرية والممتلكات والنشاطات إلى حد قد يصل إلى التسبب في كارثة .

مفهوم الظاهرة⁽¹⁾:-

هي مشكلة متكررة بين مجموعة من الناس نتيجة عدم حلها واتخاذ القرار بشأنها، وقد تصبح المشكلة أزمة لتفاقمها.

مفهوم المسلمة :

هي مشكلة ليس لها إلا حل واحد فقط، حيث يقال إنه من المسلم به في قضية أو موضوع كذا إلا كذا.

مفهوم المعضلة :

هي مشكلة ليس لها حل نسبياً سواء من حيث المكان أو الزمان أو كلاهما، ولكن قد يهدي الله الإنسان إلى حلها في المستقبل.

مفهوم القضية :

هي نزاع بين طرفين حول موضوع معين وقد يصل إلى ساحة القضاء.

(1) حسن محمد يوسف ، إدارة الكوارث ، (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2012م) ص ص 9- 10 .

جدول (1/2)

يوضح الفرق بين مفهوم الأزمة والكارثة وبعض المفاهيم الإدارية ذات العلاقة الوثيقة

م	المفهوم	التشخيص	دليل الاختلاف
1	الأزمة	موقف يحدث خلا يؤثر تأثيراً مادياً على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام والمفاجأة في توقيت الحدوث ويتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد.	أحد أسباب الكارثة
2	الكارثة	هي حدث مروع ومدمر تتجم عنه خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات بالنسبة لمجموعة من الأفراد، تكون الكارثة بفعل الطبيعة أو من صنع الإنسان، ويتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقاً لحجم الكارثة ومدى الخسائر التي تنجم عنها.	أحد أسباب الأزمة
3	الحادث	شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه.	الأزمة أحد نتائجه
4	القوة القاهرة	ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل منفق عليه مع شخص آخر	يشارك مع مفهوم الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار إلا أنها لا تعبر عن الأزمة
5	المشكلة	حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى الإجابة أو اتخاذ قرار.	قد تكون سبباً للأزمة أو تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار.
6	الصراع	تصادم إرادتين وتعارض مصالحهما وله أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه.	الصراع يستمر عكس الأزمة
7	الخلافاً	المعارضة التضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو الظرف أو المضمون.	يعتبر أحد مظاهر الأزمة
8	الصدمة	شعور فجائي حاد نتيجة تحقق حادث ما، والتعامل معها يتم بأسلوب الامتصاص للتغلب على عنصر المفاجأة.	أحد عوارض الأزمة أو أحد مسبباتها أو نتائجها.
9	التهديد	علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه.	مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة
10	الواقعة	خلل في مكون أو نظام فرعي تم تداركه ولم تسفر عنه نتائج سلبية.	لا يعبر عن الأزمة .

المصدر : المشرف عبد اللطيف المشرف ،العلاقات العامة وإدارة الأزمات ، (الخرطوم : مطبعة بانوبيرنت ،2015م) ص66

أوجه الاختلاف بين الأزمة والكارثة :

درج الكثير من الباحثين والمهتمين بهذا المجال علمياً وعملياً على استخدام كلمة الأزمة والكارثة على أنهما مترادفتان على الرغم من محاولاتهم الإشارة إلى بعض الفروق بينهما . فبعض العلماء يرى أن الأزمة من الممكن التنبؤ بها بينما الكارثة بعيدة عن دائرة التوقعات الدقيقة إذ تحدث بشكل مفاجئ، ولكن هناك من المفكرين من يرى بأن هذا المعيار للتفريق غير كاف إذ أن العديد من الكوارث كالزلازل مثلاً أصبح من الممكن التنبؤ بحدوثها وبشكل دقيق، ومن جانب آخر فليست كل الأزمات قابلة للتنبؤ . كما يعتقد بعض الباحثين إن الكوارث غالباً ما تكون بأسباب طبيعية بينما الأزمات يخلقها الإنسان إلا إن هذا القول أيضاً لا يمكن قبوله على الإطلاق إذ أن هناك من الكوارث التي حدثت بسبب عمداً أو إهمالاً.

فإذا تأملنا مصطلح الأزمة فتعني نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ورد إخطارها أما مصدر الخطر عرف على أنه يتمثل في التهديدات التي تواجه حياة الإنسان وممتلكاته ومقومات بيئته ، أما الفاجعة أو الكارثة فتعني التغيير المفاجئ والأثر الذي يحدث بسبب تغييرات متصلة القوى ويكون من نتائجها انهيار التوازن (1).

(1) فهد أحمد الشعلان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 35، 36

جدول (2/2)

الفروق بين الأزمة والكارثة

عناصر المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	إنسانية	غالباً طبيعية وأحياناً إنسانية
التنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	ضغط وتوتر عال	تفاوت في الضغط تبعاً لنوع الكارثة
المعونات والدعم	أحياناً .. وبسريرة	غالباً .. ومعلنة
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية (أنظمة الحماية المدنية)

المصدر: فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، ط2(الرياض: الوطنية للتوزيع، 2002م)، ص39

أسباب الأزمة :

للأزمات أنماط وأنواع عديدة ، وهي تصنف علمياً إلى طبيعية (بيولوجية مناخية) و(جيولوجية كونية) ، ومن صنع الإنسان (إرادية) و(غير إرادية) ، ويمكن التنبؤ بها ووقوع بعضها ، ولكن رغم ذلك فمن المستحيل منع وقوعها ، وكل ما يمكن أن نفعله هو أن نستعد بشكل أفضل لنواجه تحقيق احتمالات وقوعها ، بعكس الأزمات التي من صنع البشر فإننا لا نستعد فقط لمواجهتها إذا ما وقعت ، ولكن نسعى لمنع حدوثها ، وتعتبر الأزمة عن فضل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل معين أو عدم الخبرة .

لكل أزمة مقدمات تدل عليها ، وشواهد تشير إلى حدوثها ، وحيثما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات .

وإذا كانت الأزمات لا تنشأ من عدم ، فإن أسبابها تتنوع وتعدد ، ولكن يمكن رد أسبابها إلى عناصر وأطراف الأزمة وهي كالآتي(1):-

1. أسباب راجعة لموضوع الخلافة والبيئة المحيطة :

(1) الطيب محمد سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص96-99.

تشمل الأسباب التي ترجع لخلاف وتعارض حول موضوع معين لم يحسن التعامل معه بكفاءات، ولم تتم معالجته وتداركه، وتسانده عوامل البيئة المحيطة على التصاعد، وتتمثل العوامل فيما يلي :

(أ) **موضوع خلاف** : وجود بؤرة خلاف لم يتم الإحساس والتنبؤ بها ، ولم يتم اتخاذ أي إجراءات لحلها وامتصاص حالة الخوف والقلق والضيق منها .

(ب) **وجود حالة من تعارض المصالح** : إن وجود خلاف وحده لا يكفي لخلق أزمة ما لم توجد حالة تعارض في المصالح بين طرفين ، وهذا التعارض يعد من أهم أسباب حدوث الأزمات بكافة أنواعها ، لأنه إذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد ، برز الدافع لأحداث ونشوء الأزمة ، فيعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد عنصر ضغط واستمرار هذا الضغط لإلحاق أقصى ضرر بالطرف الآخر .

(ج) **تعارض الأهداف**: كثيرا ما يحدث اختلاف في الرؤيا والطموحات والأهداف بين منفعدي القرار في كيان ما، ومن ثم تتعدد التوجيهات وتتعارض أهدافهم، فالبعض يسرع في تنفيذ الأوامر و التوجيهات، والبعض الآخر يتخاذل عن إجراء هذا التنفيذ. وقد يلجأ متخذ القرار إلى التوفيق بين منفعدي القرار عن طريق تغيير قراراته وتوجيهاته ، مما يوجد تعارضاً مع أهداف البعض الآخر ، فليجأ مرة أخرى إلى البديل الأول ثم البديل الثاني وهكذا ، وتحدث أزمة غامضة يصعب الإحاطة بأسبابها .

(د) **الشائعات** : تعد الشائعات من أهم مصادر الأزمات ، فإذا أطلقت وتم توظيفها بشكل معين ، وفي ظل استخدام مجموعة حقائق صادقة حدثت فعلاً ، وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة ، وإعلانها في توقيت معين ، وفي إطار مناخ وبيئة محيطة ، و ثم استغلال حدث معين ، تتحقق عندها الأزمات .

(هـ) **التعرض لآزمات مخططة**: ومن أهم أسباب الأزمات هو التعرض لأنواع الأزمات المدبرة والمصدرة، والتي تعرف بالآزمات المخططة، وهي غالباً الآزمات التي تخلقها أطراف وقوى كبر بهدف استمالتها ضد كيانات اصغر لتحقيق أهداف خاصة بالقوى الأكبر.

2. أسباب راجعة للأخطاء البشرية :

قد يؤدي خطأ بشري إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب ، نتج عنه إشاعة حالة من التراخي والتوجس والخوف وتقاعس الكثير عن القيام بوظائفهم وانتشار الخلل ، وتبلور الأخطاء

البشرية في عدة أمور أهمها : سوء الفهم ، سوء الإدراك ، سوء التقدير والتقييم ، سوء الإدارة ، اليأس ، الميل لاستعراض القوة ، الرغبة بالابتزاز . وهناك من حدد أربعة أسباب رئيسية وراء الأزمات، وهي(1):-

1. أسباب خارجة عن قدرات الإنسان، وبالتالي لا يمكن التحكم فيها ولا إيقافها ولا إضعافها، ولا قدرة له على التنبؤ بحدوثها، وقد يمكن التنبؤ بحدوثها ولكن متى وأين لا نعرف.

2. أسباب ترجع إلى الإنسان، مثل: سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير، سوء التخطيط، الإهمال، الإدارة غير الرشيدة، الأخطاء البشرية ، ضعف المتابعة والمراقبة.

3. ضعف الإمكانيات المالية و المادية والتكنولوجية

4. تعارض الأهداف والمصالح، والصراع على الموارد والسلطة .

تحدث الأزمات الاجتماعية بصفة عامة نتيجة لسيادة الشعور بالإحباط ، إزاء آليات تسوية الصراعات الاجتماعية وتحقيق التوازن الاجتماعي ، مما يؤدي إلى شعور طبقات أو فئات اجتماعية معينة بالاغتراب في ظل الأوضاع الراهنة لمجتمعها .

أما الأزمات الاقتصادية، فتعد من الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظمة الاقتصادية، مما يهدد سلسلة الأداء المعتاد لها والهدف لتحقيق غاياتها.

خلاصة القول أن الأزمة الاجتماعية بمدلولها ليس إلا نتاجاً طبيعياً لعملية التفاعل بين طرفي علاقة إنسانية ما، عندما تصل عناصر التوتر في هذه العلاقة إلى مرحلة تنذر بالانفجار.

خصائص الأزمات :

تتسم الأزمات والكوارث بصفة عامة ببعض الملامح المشتركة التي تحدد مدة إمكانية قبولها كأزمة أو هي مجرد حادث عادي لا يرقى إلى أدنى مرتبة من تصنيف الكوارث أو الأزمات.

(1)المرجع السابق ص ص 96 - 99.

فالأزمة مجموعة من الخصائص يتعين توافرها حتى يمكن التعامل معها على أنها أزمة . ويرى بعض الكتاب أن الأزمات تتسم بالخصائص الآتية(1):-

1. المفاجأة العنيفة عند حدوثها .
2. التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
3. نقص المعلومات وهذا يؤدي إلى عدم وضوح الرؤيا لدى متخذي القرار ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك ، وماذا يخفيه هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها .
4. سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.

5. ضيق الوقت : فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه والاستجابة له وان الرد عليه يجب أن يكون سريعاً للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح القومية ، كما أن الاستعداد لا يكون كافياً للمواجهة .

6. التهديد : وهي الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب ، ومن هنا تبدأ الأزمة بالإضافة إلى تهديد الأهداف الإستراتيجية.

أضف إلى ذلك من الخصائص المهمة أيضا ما يلي (1):-

- أ- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة .
- ب- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة .
- ج- يصعب فيها التحكم في الأحداث .

(1) احمد العبادي ، نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات ، (عمان : دار الراجحة للنشر والتوزيع ، 2015م) ص ص85-86.

(1) براء تركي رجب ، المشكلات الإدارية (عمان : دار الراجحة للنشر والتوزيع ، 2015م) ص ص 147- 148 .

(2) المرجع السابق ، ص 149.

د- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة واتساع جبهة المواجهة.

هـ- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقبيد التفكير.

و- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم وجود عنصر المفاجأة. هناك من يرى أن الأزمة عموماً تتسم بالآتي(2):-

1. الغموض، إذ أن عوامل المفاجأة والتهديد والسرعة لا تسمح بإدراك كنه الأزمة والعوامل المتشابكة في المواقف.

2. تسبب في وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية.

3. تسبب في خلق مشكلات جديدة لا تمتلك المنشأة الخبرة اللازمة لمواجهتها أو ربما كانت قليلة وغير كافية.

4. مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول في أحداث أساسية متعاقبة و متسارعة في حياة المؤسسة .

5. التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة .

6. تسبب الأزمة في بدايتها صدمة وتوتراً وضغطاً، مما يضعف من إمكانية التصرف السريع والمؤثر لمجابهتها.

7. مجابهة الأزمة تتطلب أنماط تنظيمية غير مألوفة ونظماً وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب ومجابهة الظروف الجبرية المترتبة على التغيرات.

إضافة إلى ما سبق نتطرق إلى بعض خصائص الأزمة في القرآن الكريم:-

1. العمل في ظروف عدم التأكد (وظنوا أنهم أحيط بهم) سورة يونس، الآية 22 .

2. انهيار الكيان الإداري (فما استطاعوا مضياً ولا يرجعون) سورة يس، الآية 67.

3. انهيار سمعت متخذ القرار الذي سبب الأزمة (فالتقمه الحوت وهو مليم) سورة الصافات الآية 142.

4. اشتداد جبهة المواجهة (إذ جاءوكم من فوقكم ومن أسفل منكم) سورة الأحزاب الآية 10.

5. الدخول في دائرة المجاهيل (مستهم البأساء والضراء وزلزلوا) سورة البقرة الآية 214.

المبحث الثاني إدارة الأزمة

التعريف بمفهوم إدارة الأزمة :

يعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذي القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامها وهو علم لا زال أيضاً يحتاج إلى جهود الباحثين والعلماء ، كل في مجال تخصصه ، وكل في مجال اهتمامه ، من أجل وضع لبنات جديدة تضاف إلى صرح بنیان هذا العلم الحديث⁽¹⁾.

يعكس مفهوم إدارة الأزمة الارتباط الوثيق بين مفهوم الأزمة من جانب ومفهوم الإدارة من جانب آخر، حيث يمكن تعريف المفهوم من خلال تقسيمه إلى شقين⁽²⁾:-

الشق الأول : تعرف الإدارة في جذرها اللغوي : بأنها جعل الشيء يدور ، ومن استعمالها بهذا المعنى ما جاء في صحيح مسلم باب ((استحباب إدارة الماء واللبن ونحوهما عن يمين المبتدى)) عن انس بن مالك رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم أتى بلبن قد شيب بماء وعن يمينه إعرابي ، وعن يساره أبو بكر رضي الله عنه ، فشرب ثم أعطى الإعرابي وقال ((الأيمن فالأيمن)) .

وكذا نقول أدار الرحى، أي حركها، وأدار محرك العجلة أي جعلها تدور، ثم أطلق وصف الإدارة على تحريك جهد جماعي نحو هدف محدد.

الإدارة في الاصطلاح : هي استخدام جهد مشترك لتحريكه نحو الهدف .

وهكذا، فالإدارة تفترض وجود جهد جماعي، فلا يوصف العمل الفردي بصفة الإدارة، إذ المدير يتولى تنفيذ الأهداف عن طريق توجيه فريق العمل، كما أن الإدارة تتعامل مع الناس فلا يوصف التعامل مع الآلات والجمادات بأنه عمل إداري ، إلا إذا كان له صلة بالناس ويريد توجيه جهودهم نحو هدف ما .

عملية الإدارة هي تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف بتوجيه فريق العمل، وإعداد الكوادر المؤهلة، ثم التدبير للتنفيذ.

(1) حسن محمد يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 95

(2) سلوى حامد الملا ، دور القيادة في إدارة الأزمة ، (الدوحة : وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية ، 2015م) ص ص 52-53

الشق الثاني : إدارة الأزمة ، هو اصطلاح نشأ في الأصل في إطار الحديث عن إدارة الدولة ، للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والطوارئ مثل : الزلازل والفيضانات ، والأوبئة ، والمجاعة ، والحروب ، وبعد ذلك نما المصطلح بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية ، للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية .

تعتبر إدارة الأزمات منهجاً إدارياً للتعامل مع ظروف الأزمات ، والاستعداد والتخطيط لمواجهةها ، وهو أسلوب يعتمد بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات وفحص وتشخيص مواطن الضعف في التنظيم الإداري ووضع سيناريوهات لها ، ووضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسباً لانفجارها .

مما سبق فإن مفهوم إدارة الأزمات يتمحور حول:

التخطيط الدقيق لتفادي العديد من المخاطر ، من خلال فن القضاء على تفاقم وتضخم الأزمة ، بإتباع الخطوات الإجرائية السريعة والحاسمة ، التي تتخذها المنظمات والمؤسسات لتفادي الوقوع في الأزمة ، مع أهمية افتراض أسوأ سيناريو من الممكن أن يحدث والتخطيط لتفادي الوقوع في الكوارث .

يتعرف الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع أو الدولة أو الدول إلى مواقف حساسة وحرجة ومؤلمة أحيانا ، ويزداد التحسس والإحراج كلما تجاهلنا وأهملنا هذه المواقف حتى تصل في بعض الأحيان إلى فقدان العمل أو حتى الحياة على أن يتميز هذا الموقف بالاتي (1):-

1. الألية: خطر مستمر قائم طالما كان المستقبل غير معروف.

2. السلبية: للخطر آثار سلبية مادية وغير مادية.

3. العمومية: الخطر الشامل يحيط بكل الممتلكات التي تقع تحت نفس الظروف.

4. الزيادة : تنشأ أخطار جديدة لم تكن موجودة سابقاً .

ومعالجة الموقف على المستويات المختلفة يعنى وجود أزمة تقتضي معالجتها وأفضل سبيل للمعالجة هو إدارة الأزمة من خلال منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة ، وتغذية عكسية ، في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة .

(1) المشرف عبد اللطيف المشرف ،مرجع سبق ذكره ، ص79

عرفت إدارة الأزمات على أنها الاستعداد لما يحدث والتعامل مع ما حدث. لا يخفى على المتابع لسير الأحداث بخاصة السياسية منها ما للآزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء ، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها أن المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفوه في التعامل مع الآزمات كانت أصلب عوداً وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوباً مغايراً تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفاً مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها ، فالآزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار . في الأحداث التاريخية الكبرى نجد انه بين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة غالباً ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييراً مقبلاً آخر ، وكان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الآزمات إلى تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من آزمات تتخللها مرحلة قصيرة من الحلول المؤقتة ، ومن هنا فقد نشأت أفكار جديدة من اجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيها (1).

كما عرفت إدارة الآزمات أيضا على أنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالآزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للآزمات ، وتعبئة الموارد أو الإعداد للتعامل مع الآزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية ربما يحقق اقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين ، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنه وأخيرا دراسة أسباب الأزمة للاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً ، مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.(2)

(1) www. ar.m.wikipedia.org السبت 2010/12/21م ، الساعة 6:34 مساءً

(2) فاروق السيد عثمان ، التفاوض وإدارة الآزمات (القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2010) ص 127.

يشير مصطلح إدارة الأزمة إلى طريقة السيطرة على الأزمة ، أي حينما تواجه المنظمة أزمة فإنها تستخدم مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة ، واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة(1).

إدارة الأزمة يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة (2).

من خلال ذلك الاستعراض لمفاهيم إدارة الأزمات يمكن التوصل إلى أن مفهوم إدارة الأزمات يمكن التعبير عنه بأنه أسلوب للتعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية من خلال (3):-

1. اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية ، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة والتقليل من آثارها السلبية ، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية .
2. التنسيق بين جهود أعضاء الفريق والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة وترشد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة
3. الإشراف على سير العمل في موقف الأزمة، للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، وتشكيل فرق لمواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوعية كل أزمة قادرة على التعامل مع الأزمات
4. التأثير في فريق الأزمات :
5. لدفع نشاطهم وحفزهم على اتخاذ القرار. وتختلف أساليب اتخاذ القرارات باختلاف نوع الأزمة، ومجالها، وعمقها، وشدتها، فالأزمات المتوقعة وواضحة الأبعاد يتم اتخاذ القرارات بشأنها تبعاً لاستخدام التفكير الإبداعي عن طريق: تحديد الأزمة، وتوليد وتنمية الأفكار المتعلقة بالأزمة، وتحليل الأفكار، وتقييم الأفكار، وتنفيذ الأفكار، أما الأزمات غير المتوقعة فإنها تتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل تسارع الأحداث وضيق الوقت ، ونقص المعلومات ، لذلك فإن الأسلوب الأقل ضرراً في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات باستخدام المنهج المفتوح النهائية ، بحيث يتم اتخاذ القرارات في موقف الأزمة

(1) أحمد العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 21

(2) محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات (الإسكندرية : حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2011م) ص 28.

(3) ليلي ابو العلا ، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة ، (عمان : دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، 2013م) ص 161

دون تحديدات أولية ، وإنما يتم تحديد هدف ووسيلة القرار بالتدرج ومن خلال اكتشاف المجهول أثناء التعامل مع الأزمة.

6. تبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة، من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة يمكن من إدارة الأزمة بفاعلية، واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، وتسارع الأحداث.

7. اعتبار الأزمات فرصاً للتعلم ، من خلال تقييم موقف الأزمة ، والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع و محاولة تحسينه .

بعض المفاهيم المشابهة لإدارة الأزمات والتي تتمثل في الآتي:-(1)

1. الإدارة بالأزمات :

وتعني افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل وتقوم على افتعال أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمات أو الأزمة إلى سلوك معين، ويرى البعض أن الإدارة بالمأزق أو الإدارة بالأزمات ما هي إلا نتيجة لغياب التخطيط أو السياسات أو غياب الإستراتيجية ، وتستخدم إدارة الأزمات عادة من قبل بعض الدول أو المنظمات لتنفيذ بعض إستراتيجياتها في الهيمنة والسيطرة ، فالإدارة بالأزمات هو أسلوب يلجأ إليه طرف في علاقة ما عدا ما اعتقد أن له مصلحة في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة ، وعلى الرغم من كونها فعل معتمد بهدف تغيير طبيعة العلاقة القائمة لصالح مدير هذه الأزمة إلا أن هذا لا يعني بالضرورة قدرة مدير هذا العمل على السيطرة على تطورات الأزمة .

تؤكد الدراسات العلمية إن نجاح الإدارة بالأزمات تتطلب عدة شروط أهمها (2) :-

- أ- وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدير الأزمة، مما يضطر المستهدف بها إلى التسليم بمطالبه تجنباً لصراع يعرف الأخير نتيجته مسبقاً.
- ب- في حالة عدم وجود فارق جوهري بين قوى الطرفين ، فإن على مدير الأزمة أو مفتعلها أن يقنع الطرف المستهدف بها بقدرته على تكبيده خسائر فادحة في حالة عدم إذعانه .

(1) بغدادي فيصل ، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة المسيلة ، 2014م ، ص 58-59 .
www.dspace.univ-msila.dz الجمعة 27/12/2019م الساعة 11 صباحاً.

(2) محمد هيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006م) ص

2. إدارة القضايا:

لقد وضع العديد من الباحثين تعريفات لإدارة القضايا إلا أن معظم هذه التعريفات تصب في نقطة واحدة هي التحسب والتخطيط للقضايا الصاعدة والعمل على تكييف المنظمة لها أو الإسهام في تشكيل هذه القضايا بما يعود بالنفع على المنظمة.

تمثل إدارة القضايا المرحلة الأولى في دورة حياة الأزمة ، وهي تستهدف رصد القضايا المرتبطة بأنشطة المنظمة ومحاولة تحجيم المشكلات قبل تفاقمها وتحولها إلى أزمة وتسعى إدارة القضايا إلى رصد القضايا المرتبطة بالمنظمة خلال تطورها ، وتحديد أساليب التعامل معها بما يعود بالنفع على مصالح المنظمة ، ويتم ذلك من خلال تحليل هذه القضايا وتحديد أولويات الاهتمام بعناصرها واختيار البدائل القابلة للتنفيذ ووضع البرامج وتقييم فعاليتها ، وتستهدف إدارة القضايا :- (1)

أ- التعرف المبكر على طبيعة القضايا، التي أن يكون لها تأثير على المنظمة.

ب- إدارة القضايا بالشكل الذي يقلل من تأثيراتها السلبية على المنظمة.

وتعد إدارة القضايا ذات طبيعة وقائية، بينما إدارة الأزمات ذات طبيعة علاجية.

أهمية إدارة الأزمات:

تكمن أهمية تكوين إدارة للأزمات في عدة اعتبارات أهمها ما يلي (2):-

1. الأثر السلبي الكبير الذي تحدثه الأزمات على اقتصاديات الدول والأفراد وتزيد حدة الأثر سوءاً إذا لم تكن هناك إدارة لمواجهة الأزمات مواجهة سريعة.
2. يدعو غموض الموقف الازموي لحالة الارتباك وعدم الاستقرار والعجز وعدم القدرة على المواجهة لفترة من الزمن ، ولاشك أن وجود إدارة للأزمات يزيد من كفاءة المواجهة ويقلل من هذه الفترة الزمنية ويعيد الاتزان السريع، بل ويمكنها من منع حدوثها أصلاً.
3. وجود إدارة للأزمات يهيئ الجو النفسي والتعليمي لمواجهة حالات الشائعات والقلق واللامبالاة والتخريب وبعض السلوكيات المعاندة.
4. وجود إدارة للأزمات تساهم في إعداد فريق كفاء يمكنه استخلاص وسائل غير تقليدية تزيد من كفاءتها وتحصر الآثار السلبية في حدودها الدنيا.

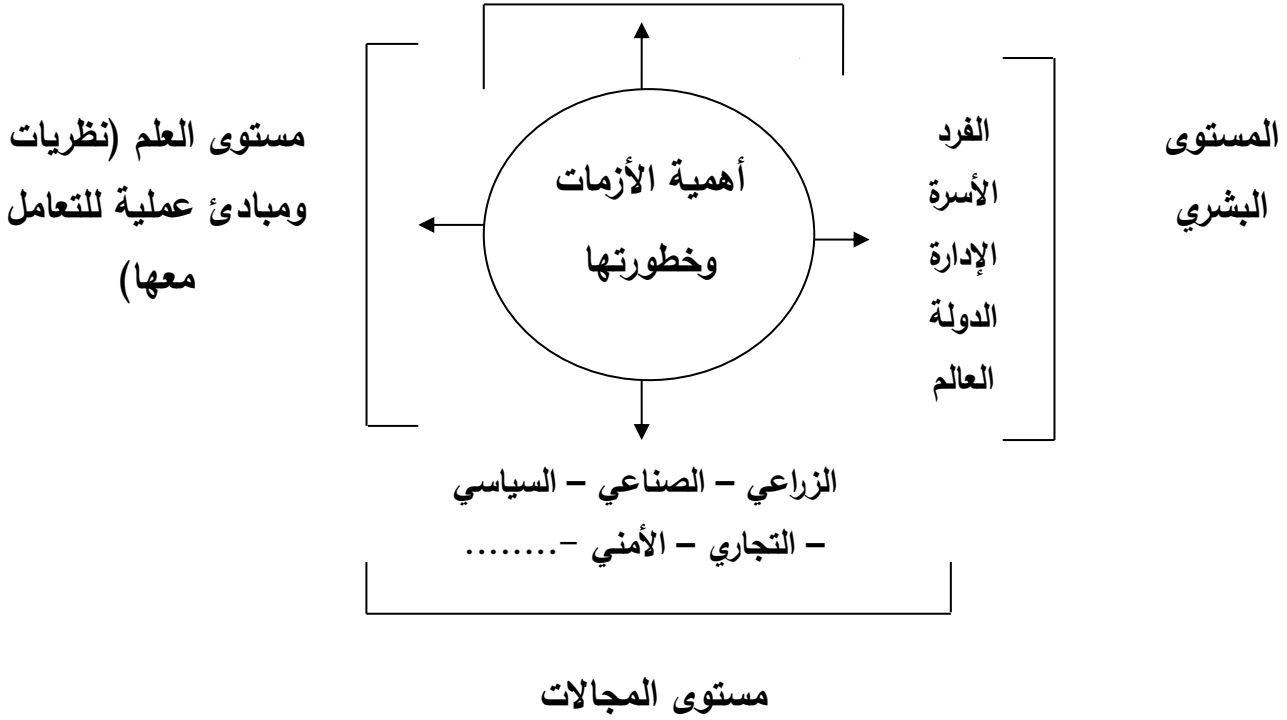
(1) المرجع السابق ، ص 15.

(2) المرجع السابق ، ص 16.

5. يساهم في انتهاج الأسلوب العلمي في المواجهة وتحديد مناطق الاستفادة من التجارب الازموية السابقة مما يرشد من أساليب المواجهة المستقبلية .
6. لقد أصبح للأزمة أهميتها وخطورتها على المستوى البشري من حيث الفرد والأسرة والإدارة والدولة والعالم.
7. كما أصبح للأزمة أهميتها وخطورتها في جميع المجالات الزراعية والصناعية والسياسية والأمنية و العسكرية.
8. وأصبح للأزمة كيان علمي مستقل له نظرياته وقواعده ومبادئه التي تدرس في الجامعات.
9. وأخيرا أصبح للأزمة وضعاً متميزاً في خطط التدريب التي تضعها المنظمات سواء أكانت حكومية أو غير حكومية أو قطاع خاص استثماري، كما هو موضح بالشكل أدناه

شكل (1/2)

مستوى التدريب (خطط تدريب المنظمات)



المصدر : محمد هيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 2006م) ص 15

أهداف دراسة إدارة الأزمات

إن الأزمة فترة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيبت، ومن أهم أهداف إدارة الأزمات(1):-

1. منع حدوث الأزمات مستقبلاً :- من خلال أجهزة الاتزار المبكر.
 2. الاستعداد للمواجهة الازموية :- من خلال وضع سيناريوهات للمواجهة السريعة والتدريب عليها .
 3. تقليل واحتواء الأضرار و الآثار الازموية :- لتقليل الخسائر المادية والمعنوية .
 4. استعادة القوى الضاربة للكيان الإداري والمالي للمنظمة أو الشركة:- من اجل العودة للعمل الطبيعي لأداء الأنشطة بالفاعلية المنشودة.
 5. الاستفادة والتعلم من المواجهات الازموية.
 6. وهي الدروس المستفادة ، للوقوف على مناطق الضعف في المرحلة المستقبلية للمنظمة.
 7. توفير الوقت والجهد والتكلفة بما يحقق كفاءة وفعالية أداء المنظمة وعدم إضاعة هذه الموارد في التعامل مع الأزمات.
 8. تأمين المعدات والممتلكات بما يساعد على تجنب وقوع الأزمة.
 9. تقليل فرص توقف الإنتاج .
 10. تقليل الآثار السلبية لدى الرأي العام ، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام عملائها.
 11. تقليل مشاكل انخفاض الروح المعنوية للعاملين .
 12. تقليل الخسائر والإسراع في العودة للوضع الطبيعي للأعمال .
- هناك من أضاف أهداف لا تقل أهمية عن تلك الأهداف السابقة تتمثل في الآتي(2):-

1. اقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة.
2. وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
3. وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة

(1) المرجع السابق ، ص ص 17-18

(2) المشرف عبد اللطيف المشرف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 79-80

النشاط التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة .

4. القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.

ومن أهم الأهداف أيضا ما يلي (1):

- أ- العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.
- ب- تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها .
- ج- تقليل أثارها.

مناهج تشخيص الأزمات:

هناك العديد من المناهج المستخدمة لتشخيص دراسة الأزمات والتعامل معها، وفق ذلك يتم تشخيص الأزمة وتحليل رموزها وتحديد مسارها ووضع الأسس والضوابط للتصدي لها وفق منهجية علمية واضحة، وتختلف هذه المناهج من حيث نظرتها للأزمات، وبالرغم من هذا التباين فإن لكل منهج أسسه ومميزاته ورواده ومستخدميه من ابرز هذه المناهج المستخدمة في تشخيص الأزمات ما يلي (2):-

1. المنهج التاريخي :

وينطلق هذا المنهج من فكرة أن الأزمة ليست وليدة الساعة وإن ما إفراز مجموعة عوامل تفاعلت ونشأت في الماضي لذلك فإن التعامل مع أي أزمة لا بد وان يأخذ في الاعتبار الجانب التاريخي لتطورها .

2. منهج النظم :

وينطلق هذا المنهج من فكرة وجود مجموعة من الأجهزة والأقسام تعمل مع بعضها في تناسق وتوافق وتؤدي مجموعة من العمليات تتناغم لتحقيق هدف محدد. ويتم النظر إلى الأزمة كنظام متكامل ، ويحتوي النظام على مدخلات input - عمليات process - مخرجات output - تغذية عكسية مرتدة feed back .

(1) ليلي أبو العلا ، مرجع سبق ذكره ، ص 162

(2) فهد أحمد الشعلان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 31-33

3. المنهج الوصفي :

يقوم هذا المنهج على فكرة تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها وما هي عليه الآن من حيث مظهرها وملامحها ونتائجها ويقوم هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها مع وصف لما هيتهما والأطراف الفاعلة فيها ومستقبل تطورها.

4. المنهج البيئي:

وفقاً لهذا المنهج فإن أي أزمة هي نتاج بيئتها التي نشأت فيها وتفاعلت معها وأثرت وتأثرت بها، ويقوم هذا المنهج عند تشخيص الأزمة بتحليل القوى والعوامل البيئية ذات العلاقة بالأزمة واستفحالها .

5. منهج دراسة الحالة:

وهذا المنهج يقوم على فكرة دراسة كل أزمة على حدة وبشكل مستقل باعتبار أن الأزمة ذات طبيعة شديدة الخصوصية فرغم التشابه بين الأزمات إلا أنها لا يمكن أن تتماثل تماثلاً كاملاً، فاختلاف الزمان والمكان وموضع الأزمة كاف بان يجعل من كل أزمة حالة فريدة .

6. المنهج المقارن :

وتقوم فكرته على دراسة الأزمات التي حدثت في السابق وتتم مقارنتها موضوعياً بالأزمات الناشئة حاضراً، ومن خلال المقارنة يتبين أوجه الاتفاق والاختلاف ومن ثم تجربة استخدام العلاج الناجح في السابق واستحداث علاج لما اختلف في الحاضر.

7. المنهج التكاملي:

يستمد هذا المنهج فكرته من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة . فهو يشخص الحالة المعروضة ويتبعها تاريخياً ويقارن بين الأزمات ويدرس الأزمة كنظام وفي إطار هذه الرؤى تتم دراسة كافة العوامل والمتغيرات الكلية والجزئية الخاصة والعامة والمباشرة التي تؤثر في الأزمة وتطورها ، ويتم هذا بشكل كامل وتكاملي وشامل يتجاوز الإطار الخاص بالملامح والمظاهر والأبعاد الخاصة بالأزمة باعتبارها حالة دراسية إلى الإطار الأعم والأرحب للظاهرة الازمومية في علاقتها بالمنطقة والمناطق الأخرى ويتيح هذا المنهج تحقيق عدة أبعاد منها العمق ، والشمول ، والاتساق ، والتوازن.

خطوات التعامل مع الأزمة

يحدد الباحثون الخطوات التالية للتعامل مع الأزمة(1):-

(1) تقدير الموقف:

يتم في هذه المرحلة تقديم أجوبة عن الأسئلة التالية : ما هي القوى الصانعة للأزمة ؟ وما هي عناصر القوة التي تركز إليها هذه القوى ؟ وما هي القوى المساعدة والمؤيدة ؟ ولماذا وكيف صنعت الأزمة ؟

(2) تحليل الموقف:

يتم هنا عملية تحديد علاقات الارتباط، وأسباب التوتر، ومواطن القوة، وطبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة.

(3) التخطيط العملي للتدخل في الأزمة :

في هذه المرحلة يتم رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها.

(4) التدخل لمعالجة الأزمة :

تبرز هنا مهمة تحديد المهام الثانوية وسبل تحقيقها . كما حدد الباحثون ما أسموه بالوصايا العشر للتعامل مع الأزمات التي تمثلت في النقاط الآتية:-

1. تحديد الهدف .
2. الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة .
3. المباغته .
4. الحشد .
5. التعاون .
6. الاقتصاد في استخدام القوة .
7. التفوق في السيطرة على الأحداث .
8. المواجهة السريعة .
9. التعرض السريع للأحداث .
10. استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً .

متطلبات إدارة الأزمات:

(1) اديب خضور ، الإعلام والأزمات ، (الرياض : أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، 1999م) ص ص 14 - 15

تتطلب الإدارة الفعالة للزمات التعاون والتكامل وروح الفريق إلى جانب توفر القيادة اليقظة والمشاركة الإبداعية مع توفر أساسيات العمل المتطورة ومتطلبات هذا النوع من الإدارة يتمثل في النقاط التالية (1):-

1. الاعتماد على نظام متكامل من البيانات والمعلومات .
2. الاعتماد على إستراتيجية التغيير المخطط .
3. تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار .
4. مرونة الهيكل وأساليب العمل .
5. تعزيز الخبرات الفردية في مجالات الإدارة .
6. تحديث نظم المراقبة والمتابعة وتفعيلها .

كما أورد الباحثون عدة متطلبات في إدارة الأزمات تمثلت في الآتي (2):-
أولاً : سجل الأزمات

يقول الحملوي انه لا بد من وجود سجل للزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة و يكون بمثابة ذاكرة للمنظمة .

ثانياً: فريق إدارة الأزمات

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة تتطلب ردود الأفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت و ضغوط الموقف ، هذا و تعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً و استخداماً للتعامل مع الأزمات و تتطلب وجود أكثر من خبير و مختص وفني في مجالات مختلفة و حساب كل عامل بدقة و تحديد التصرف المطلوب بسرعة و تناسق وعدم ترك الأمور للصدفة .

و الجدير بالذكر أنه في دراسة لجبر بعنوان إدارة الأزمات : نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي و النموذج الياباني أوضح جبر أن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس إن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل لها و عليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه إلى اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات ، كما أن الشركات

(1) صلاح الدين سعد محمد حمد ، إدارة الأزمات في الشركات الصناعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة (السودان : جامعة شندي ، 2017 م) ص 35.

(2) بلال خلف السكارنه ، إدارة الأزمات ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2019 م) ص 99

اليابانية تفضل دائما استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات و يطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية و التي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات و المشاكل و كيفية تحليلها .

ثالثا: التخطيط كمتطلب أساسي

يبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات فأفعالنا ما هي إلا رد فعل و شتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأن أخطاء بشرية إدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط وان لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فان الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن .

من خلال ما تقدم يتضح لنا التدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من أثارها و تلاقي عنصر المفاجأة المصاحب لها يتبين لنا أيضا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي تصاحب الأزمة في ذلك .

رابعا: وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة و السيناريو

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة و السيناريو، فالسيناريو كما عرفه حواش هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله و دراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة و إيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية. من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية السيناريو تستخدم الشركات اليابانية السيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف و هو ما يعرف بأسوأ سيناريو المحاكاة وهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة و ما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي.(1)

خامسا : نظام الاتصالات داخلي و خارجي

(1) المرجع السابق ، ص100.

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي و خارجي فعال يساعد على توفر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، و قد ورد في مقال بعنوان مواجهة الأزمات و الكوارث باستخدام نظم المعلومات الأتي: و الجدير بالذكر انه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً و سريعاً على المستوى العالمي ، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات الماضية ، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود و الإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر و التنبؤ بمخاطر السيول ، حيث تعتبر السيول عليها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة .

سادسا: التنبؤ الوقائي

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباق و هي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الانذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة و الابتكار و تدريب العاملين عليها وقد أثبتت الدراسات صحة الفرضية القائلة بان طبيعة و مستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة.(1)

الوظائف الإدارية و معالجة الأزمات :

يعتبر التعامل مع المختبر الحقيقي الذي يكشف مدى كفاءة الإدارة ، فالمواقف الازموية الصعبة هي التي تحدد مدى خبرة أو معرفة وقدرة المديرين على مواجهتها ، فالقدرة على الأزمة وتحليلها واتخاذ القرار الإداري الصائب والسريع لا يتم الحكم عليه إلا من خلال الأزمات وخاصة أن التعامل مع الأزمات له سمة خاصة يستمد خصوصيته من تداعيات وتأثيرات وعوامل أحداث اللحظة الحاضرة واحتمالات تدهور الموقف وتدمير الكيان الإداري بأكمله ، ومن هنا يجب أن يخضع التعامل مع الأزمات للمنهج الإداري العلمي لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي متغيرات وإفرازات غير محسوبة حاضراً ومستقبلاً .

ويقوم المنهج الإداري السليم على أربع وظائف أساسية هي (1):-

(1) المرجع السابق ، ص101.

(1) محمود محمد العجلوني ، إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال ، عمان ، جامعة أريد الأهلية ، 2009م

[https:// www.iasj.net](https://www.iasj.net) الأحد 2019/ 12/29 ، الساعة 4:30 مساءً .

أولاً- التخطيط:

يمثل التخطيط مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى البشرية والمادية لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتى ومن الذي سيقوم به ، باستخدام التخطيط كأداة منهجية لإدارة الأزمات ويرفض الارتجالية والعشوائية في التعامل وهذا يتطلب وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات وتحديد الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة لمواجهة الأزمات والتغلب عليها وكذا اختيار الوقت المناسب للتعامل مع الأزمة ومعالجة تداعياتها ونتائجها والمرونة في التنفيذ .

ثانياً - التنظيم:

يمثل التنظيم التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تتولى إدارة الأزمة ومن هنا يتم التركيز على تحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة في كل منهم وفي التنظيم يتم التركيز على ما يلي :

أ- فريق إدارة الأزمات ومكوناتها والتي تتمثل في الآتي (2):

- 1- المكان (غرفة اجتماع مجهزة)
- 2-الناس (خبراء متخصصون في المجالات) .
- 3-التسهيلات (وسائل لإيضاح وأجهزة متوفرة للمعلومات).
- 4-الأفكار (منهج للتحليل والأفكار).
- 5- التنظيم (لجنة مؤقتة تلتقي في غرفة الاجتماع).

ب- تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق المهام الازموية فقد تضطر أحداث الأزمة التي تواجه فريق مكافحة الأزمات إلى ضرورة اتخاذ القرارات السريعة و الصائبة وبدون الانتظار لحضور الشخص المسئول و الذي يقع

(2) محمود محمد العجلوني ، إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال ، عمان ، جامعة أريد الأهلية ، 2009م
[https:// www.iasj.net](https://www.iasj.net) الأحد 12/29/ 2019م ، الساعة 4:30 مساءً .

هذا القرار ضمن اختصاصه ،خاصة أنها كانت أحداث الأزمة في أكثر من موقع ومستقلة عن بعضها ، وأي كان القرار الإداري يجب أن يكون :- (1)

- أ- بسيطاً وواضحاً لكل أفراد إدارة الأزمة.
- ب- ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة لمدير الأزمة .
- ج- أن يتم إبلاغه إلى كافة المستويات الإدارية والتنفيذية دون عوائق أو قيود.
- د- خالياً من الغموض حتى لا يحدث سوء إدراك و فهم يؤدي إلى تكاليف باهظة .
- هـ- أن يتم إصداره في الوقت المناسب أي يتزامن مع الحدث بل يسبقه، حيث يعتبر الوقت عنصر حاسم في هذا المجال.

و- يمكن متابعته وفقاً لنظام المتابعة المتوافر أو الذي سيتم توفيره.

يتضح مما سبق أن تفويض السلطة من أهم المتطلبات الإدارية في مواجهة الأزمات يتيح لفريق مواجهة الأزمة حرية التصرف و الحركة وفقاً لما يمليه عليه الحدث الذي يواجهه فعدم كفاية المعلومات أو قصورها أمر محتمل ، أو عدم معرفة نتائج الأزمة أمر طبيعي في التعامل مع الأزمات ذات الطابع الذي يتسم بالحدية و التعقيد.

ثالثاً - التوجيه:

يتضمن التوجيه في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه ونطاق معالجة الأزمة واستخدام الأوامر الإدارية الواجبة التنفيذ والتي يتعين أن تتصف بالخصائص التالية:- (2)

- 1) أن يكون الأمر منطقياً قابلاً للتنفيذ .
- 2) واضحاً لا غموض فيه.
- 3) أن يتضمن الأمر تشخيصاً وتوضيحاً للمهمة المسندة لفريق إدارة الأزمة .
- 4) أن يكون الأمر مكتوباً ومحدداً فيه كافة الصلاحيات وحدودها حتى لا يتم تجاوزها أو يساء فهمها ويسهل الرجوع إليها إذا ما استدعت الضرورة إلى ذلك .

(1) محمود محمد العجلوني ، إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال ، عمان ، جامعة أربيد الأهلية ، 2009م

[https:// www.iasj.net](https://www.iasj.net) الأحد 12/29/2019م ، الساعة 4:30 مساءً

(2) محمود محمد العجلوني ، إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال ، عمان ، جامعة أربيد الأهلية ، 2009م

[https:// www.iasj.net](https://www.iasj.net) الأحد 12/29/2019م ، الساعة 4:30 مساءً

رابعاً - المتابعة:

تعتبر المتابعة وتقييم الأداء الخطوة الأخيرة في العملية الإدارية لتحقيق هدف محدد والتي تمثل التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات فالنجاح في إدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية يرتبط بمدى القيام بالعملية الإدارية بعناصرها السابقة من حيث الإعداد سلفاً لخطة إدارة الأزمة ، بما يجب عمله وكيف يتم ومتى ومن الذي يقوم به ، وان يعرف كل فرد طبيعة الدور المطلوب منه والمجموعة التي تعمل معه بما يكفل تنفيذ الخطة ويتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي : أن العمل الإداري لا ينتهي عند هذا الحد بل يشمل متابعة الأعمال التي تتم أولاً بأول للتأكد من مدى مطابقتها للخطة الموضوعية وإجراء التصحيحات المناسبة على الخطة في ضوء التطورات التي قد تظهر في المسرح الازموي وتوافر المعلومات الجديدة عن الأزمة وتطوراتها وعواملها ومن ثم التعامل معها في إطار المعرفة الشاملة ولذا فإن النجاح في إدارة الأزمة يعزز قدرة المنظمة في التعامل مع أزمات آخري متشابهة أو مختلفة .

إستراتيجية إدارة الأزمات من منظور المنهج الإسلامي، متمثلة في منهج رسول الله صلى الله عليه وسلم جاءت في نماذج كالتالي (1):-

تجنب الأزمة :

وذلك بالعمل الصالح ، ومنه الصلاة والصبر يقول تعالى : "أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين " سورة البقرة، الآية 153.

الإعداد لإدارة الأزمة :

المراقبة الدقيقة للأمور المحيطة والإعداد الجيد بحذر وسرية، قال تعالى " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم " سورة الأنفال الآية 60.

(1) إيثار عبد الهادي محمد ، إستراتيجية إدارة الأزمات : تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي ، جامعة بغداد ، قسم الإدارة الصناعية . ص ص 59،60 . [https:// www.iasj.net](https://www.iasj.net) .الاثنين 2019/ 12/30 م ، الساعة 2 مساءً

الاعتراف بوجود أزمة :

أن سبب الأزمة يعود إلى الفرد ذاته أو الكيان الاجتماعي الذي ينتمي إليه وفي ذلك يقول الخالق سبحانه وتعالى " ذلك بأن الله لم يك مغير نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم " سورة الأنفال الآية 53 .

احتواء الأزمة:

ينبغي التعرف على ماهية الأزمة وتحديد معالمها، وتشخيص أسبابها بدقة والعوامل المحيطة بها والمغذية لاستمرارها، من أجل تحديد فهم عميق ومتكامل عن الأزمة. وتبرز هنا ضرورة الشورى لتحديد الخيارات المتاحة واختيار أنسبها بعد توحيد الرأي ، يقول تعالى " وشاورهم في الأمر فإذا عزمته فتوكل على الله " سورة آل عمران الآية 159 والصبر والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمل على حل الأزمات ، وقد قال تعالى " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان " سورة المائدة الآية 2، إذ يمثل التعاون قاعدة اجتماعية أساسية لحفظ مجموعات الكائنات الحية المختلفة

تسوية الأزمة:

وتبدأ بالاستعانة بعد (الله عز وجل) بالقائد القوي الأمين ، يقول تعالى " إن خير من استأجرت القوي الأمين " سورة القصص الآية 26، ونصرة الحق في قوله تعالى " ولينصرن الله من ينصره إن الله لقوي عزيز " سورة الحج الآية 40 ، والتوكل على الله سبحانه وتعالى ، " فإذا عزمته فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " سورة آل عمران الآية 159، ثم الثبات وذكر الله كثيراً " فإن مع العسر يسراً (5) إن مع العسر يسراً " سورة الشرح الآية 5-6 . عليه لا بد من الأمل مقروناً بالعزم والعمل مع استنهاض الهمم.⁽¹⁾

الاستفادة من الأزمة :

تمثل التجارب المتراكمة دروساً غنية لعدم الوقوع في نفس الأخطاء ، ويشدد النبي صلى الله عليه وسلم على أهمية أن (لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين) ، وأن لا يمر بذات الأزمة أكثر من مرة ، ويبقى الاستغفار حصن الأمان الأساسي لتجنب الأزمات مستقبلاً بقوله تعالى " وما كان الله ليعذبهم وأنت فيهم (32) وما كان الله ليعذبهم وهم يستغفرون "

(1) إيثار عبد الهادي محمد ، إستراتيجية إدارة الأزمات : تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي ، جامعة بغداد ، قسم الإدارة الصناعية ، ص 59، 60. [https:// www.iasj.net](https://www.iasj.net) الاثنتين 12/30/ 2019 م ، الساعة 2 مساءً

سورة الأنفال الآية 32-33 ، وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " من أكثر الاستغفار جعل الله له من كل فرجا ومن كل ضيق مخرجا " مع أهمية الحذر والمراقبة المستمرة للخصوم .

كما يشترط في إدارة الأزمة من وجهة نظر الشريعة الإسلامية عدة أمور منها⁽¹⁾:-

1. أن يكون مرجع إدارة الأزمة كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم.
2. الاستعانة والتوكل على الله سبحانه وتعالى والثقة به والثقة النفس .
3. الابتكار والإبداع بما يثير الحماس والدافعية .
4. اختيار بديل حل الأزمة بما يحقق مصلحة البلد والفريق .
5. الصبر والثبات والتفاؤل.
6. التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنه التي لم يبتعد عنها الرسول صلى الله عليه وقت الأزمات.
7. الشجاعة لأعضاء وقائد فريق إدارة الأزمة .
8. التجانس والتعاون بين الأفراد داخل فريق الأزمة .

(1)إيثار عبد الهادي محمد ، إستراتيجية إدارة الأزمات : تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي ، جامعة بغداد ، قسم الإدارة الصناعية . ص ص 59،60 . [https:// www.iasj.net](https://www.iasj.net) الاثنين 12/30/ 2019 م ، الساعة 2م

المبحث الثالث

مراحل وأساليب إدارة الأزمات

مراحل نشأة الأزمة وتطورها:

في الواقع أن الأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل وخطوات معينة ويكون لها دورة حياة مثل أي كائن، وتتم الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة من تطورها منذ بدايتها كحدث عارض بل حتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهتها وبدأ التعامل معها .

وفي نظر بعض الكتاب ، أن مراحل نشأة الأزمة أربعة هي : مرحلة التكون والكمون ، مرحلة الاكتمال والظهور ، مرحلة التصاعد والاستفحال ، مرحلة التصادم والانتشار .

بينما يرى البعض الآخر، إن مراحل نشوء الأزمة هي (مرحلة بداية الأزمة - إيجاد المناخ المناسب أو توافره - استخدام العوامل المساعدة - عدم إحساس وتغاضي عن بوادر قوى الأزمة - سيادة مظاهر التوتر والقلق - حدوث العامل المرتقب - انفجار الأزمة) .

ويذهب رأى ثالث إلي أن المراحل الرئيسية التي تمر بها أي أزمة هي:

(اكتشاف إشارات الاتزار - الاستعداد والوقاية - احتواء الضرر - استعادة النشاط - التعلم) .

وتبدو أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها ، مما يسهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة ، والحد من تداعياتها وآثارها . وأياً كان وجه الاختلاف بين وجهات النظر سألغة البيان في شأن مسميات ومكونات مراحل نشوء الأزمة ، فإنه لا خلاف في المضمون ، وفي المراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة⁽¹⁾ .

وتحدد هذه المراحل في الآتي⁽²⁾:-

مرحلة الميلاد :

في ظل هذه المرحلة يكون بوادر تنذر بأخطار غير معروفة وغير محددة المعالم تماماً تتصف هذه المرحلة بغياب وعدم توفر البيانات والمعلومات الكافية عن الأزمة المرتقبة فيما يتعلق بتطورها وتوقيت انفجارها ، ويتوقف مستوى الشعور بهذه الأزمة وحجم إدراكها على خبرة المسؤولين وقدراتهم على إدراك المتغيرات ذات العلاقة وقدراتهم في مجال التنبؤ بأوضاع وحالات المنظمة المستقبلية ، وتتطلب هذه المرحلة من إدارة المنظمة جهوداً مبكرة

(1) محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، (عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2010م) . ص ص 31-32

(2) حسن محمد يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

للتصدي للأزمة وتداعياتها المرتقبة من خلال إنقاذ هذه الأزمة وعوامل نموها ومرتكزات قوتها ، وأن تبذل هذه الإدارة كل ما هو ممكن من أجل القضاء على تلك الأزمة في مهدها ومن الجهود التي ينبغي أن تركز عليها المنظمة لتحقيق النجاح في التعاطي معها وإدارتها بفاعلية كالآتي (1):-

1. العمل على امتصاص قوة الدفع التي تحرك الأزمة والتركيز على تفتيت الأزمة إلى أجزاء صغيرة يسهل القضاء عليها .
2. إيجاد مجالات اهتمام جديدة تغطي على الأزمة المرتقبة وتصرف عنها الأنظار وتحولها إلى حالة هامشية ثانوية .
3. تعميق التفاؤل والشعور بالثقة والأمل بمستقبل المنظمة .
4. التعرف على الأسباب الحقيقية للأزمة وعوامل نشوئها وإدارتها بفاعلية من أجل التخلص منها .

مرحلة النمو:

إذا لم تتجح إدارة المنظمة في التغلب على الأزمة والقضاء عليها في مرحلة الميلاد، فإن هذه الأزمة تنمو وتتطور وتتدخل في مرحلة جديدة هي مرحلة النمو، وهناك عوامل تدعم قوة الأزمة في هذه المرحلة وهي كالآتي:- (2)

1. عوامل ذاتية مرتبطة بالأزمة ، نشأت معها وتكونت في المرحلة السابقة.
 2. عوامل خارجية جذبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إلى الأزمة قدرات جديدة للنمو والتوسع والاتساع.
- وفي هذه المرحلة يجب أن تتدخل المنظمة لمواجهة الأزمة وذلك من خلال الخطوات التالية:

- (أ) العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة من خلال تحديد هذه العوامل أو استقطابها .
- (ب) بذل كل ما هو ممكن من أجل تجميد نمو الأزمة .

(1) المرجع السابق ، ص 59.

(2) عبد الرحمن توفيق ، إدارة الأزمات التخطيط لما قد يحدث ، ط3 ، (الجيزة : مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" ، 2002م) ص 25.

(ج) التركيز على علاج الأزمة من خلال تصحيح حالات وعناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت إلى الأزمة .

مرحلة النضج :

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة إلا إذا قوبلت باللامبالاة من متخذ القرار، ومتى ما وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة، فإن الصدام ضرورة حتمية لمواجهة هذه المرحلة.

مرحلة الانحسار والتقلص :

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي يفقد الأزمة جزءاً مهماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

مرحلة الاختفاء أو (ما بعد الأزمة):

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها ، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها . إلا أنه من الضروري الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات . وهناك من يرى أن الأزمة تمر بخمس مراحل متمثلة في الآتي: - (1)

مرحلة الحضانه :

وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهذه المرحلة إذا ما تم تبنيها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.

مرحلة الاجتياح:

وهي المرحلة التي تبدأ الأزمة فيها الوقوع أو بمعنى آخر بداية الأزمة، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.

(1) المرجع سابق ، ص ص 26-27.

مرحلة الاستفزاز:

وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة ، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة .

مرحلة الانسحاب :

وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.

مرحلة التعويض:

وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار.

مراحل تشخيص أزمة:

إن الأزمة يمكن أن تتكون من أربع مراحل مختلفة ومتميزة، وإذا كانت أسماء هذه المراحل ذات جذور طبية، فذلك لان الأزمة يمكن النظر إليها باعتبارها مرض. هذه المراحل هي (1):-

1. مرحلة الأزمة التحذيرية .

2. مرحلة الأزمة الحادة .

3. مرحلة الأزمة المزمنة .

4. مرحلة تسوية الأزمة.

ليست كل الأزمات تتألف من الأربع كلها، ولكن عدد المراحل لا يزيد على أربع بوجه عام. ومن الممكن من خلال تشخيصها أزمة ما وإلقاء نظرة مجهرية فاحصة على كل مرحلة أن تصبح أقدر على التعرف على هذه المراحل في المستقبل.

مرحلة الأزمة التحذيرية :

إن مرحلة الأزمة النظرية تكون مرحلة الإنذار ، إذا كان هناك إي مرحلة تحذيرية وفي كثير من الأحوال تكون هذه المرحلة هي نقطة التحول الحقيقية .

في بعض الأحيان يشار لمرحلة الأزمة التحذيرية باسم مرحلة ما قبل الأزمة، غير أن هذه التسمية تستخدم عادة بعد أن تنتشب الأزمة الحادة، وعندما يستعرض الناس سلسلة من الأحداث ويشيرون إلى شيء ما باعتباره "سابق للأزمة " لو أننا فقط فعلنا أو لم نفعل كذا وكذا.

(1) المرجع السابق ، ص ص 27- 30

مرحلة الأزمة الحادة:

تمثل هذه المرحلة نقطة اللاعودة من نواحي كثيرة ، فلو انتهت العلامات التحذيرية وانتقلت من النزرية إلى مرحلة الأزمة الحادة ، أن مرحلة الأزمة الحادة هي تكون ماثلة في أذهان الناس عندما يتحدثون عن أزمة ما .

وإذا كانت المرحلة التحذيرية تنبهك إلى أن بؤرة ساخنة بسبيلها إلى التكون فإن مرحلة الأزمة الحادة تخبرك بأنها قد ثارت وتفجرت بالفعل ، ولكن مع التخطيط المسبق السليم ، لن تتفجر في وجهك، ومع التخطيط المسبق المناسب يمكنك أن تختار مكان وتوقيت الانفجار فتمنح نفسك ليس وقت للاستعداد والتأهب ولكن أيضاً القدرة على التحكم في تدفق وسرعة واتجاه ومدة الأزمة.

مرحلة الأزمة المزمنة :

هذه المرحلة هي مرحلة تنظيف ما تبقى من الفريسة ويطلق عليها عادة اسم مرحلة التنظيف أو ما بعد الوفاة ، ولكن هذه المرحلة فترة أيضاً من استرداد العافية وتحليل الذات والشك ، بل أنها في ظل وجود مهارات جيدة لإدارة الأزمات يمكن أن تصبح وقتاً للتهاني والاستحسان وشهادات التقدير ، ويستخدمها المديرون الماهرون أيضاً بحكمة باعتبارها فرصة جيدة لإجراء المزيد من تخطيط إدارة الأزمات ، فيحللون الأمور التي سارت على ما يرام وتلك التي ساءت ويتخذون ما يلزم من الإجراءات المناسبة ومن الممكن أن تشهد هذه الفترة أيضاً حدوث اضطراب مالي ، أو إعادة تنظيم جذرية للإدارة أو محاولات عدائية للاستيلاء على المنشأة أو الإفلاس .

مرحلة تسوية الأزمة :

هذه المرحلة الرابعة والأخيرة ينبغي أن تكون هدف إدارة الأزمة أثناء المراحل الثلاث في هذه المرحلة يكون الهدف التمسك بزمام الأمور بسرعة وان يقدر الطريق الأسرع والأكثر مباشرة لتحقيق تسوية الأزمة والهدف هنا هو تحويل نقطة التحول إلى فرصة بالنسبة للمنظمة.(1)

(1) المرجع السابق ، ص36.

هناك دراسات تقول أن الأزمة تمر بسبع مراحل متمثلة في الأتي(1):-

التقسيم السباعي ويشمل :

مرحلة ما قبل ميلاد الأزمة (التكوين والتراكم) ومرحلة الميلاد والنشوء، ومرحلة النمو(اتساع، تطور، تصاعد) ومرحلة النضج (ذروة الأزمة، نقطة التحول)، ومرحلة الانحسار، ثم مرحلة اختفاء الأزمة وانتهائها، وأخيراً مرحلة ما بعد الأزمة (مرحلة النقاهاة من الأزمة).

الدوائر الخمس:

هو تقسيم الأزمة من حيث درجة حدتها إلي: الدائرة البيضاء (White Circle)، والدائرة الخضراء (Green Circle)، والدائرة الزرقاء(Blue Circle)، والدائرة الحمراء (Red Circle)، الدائرة السوداء (Black Circle).

يتضح مما سبق أن الأزمات تمر بمراحل، وهي وإن تعددت، إلا أنها تتفق في أنها تبدأ تدرجاً ثم تتفاقم، ولذا فهي تستدعي إدارة وقيادة متمكنة ورشيده تستطيع احتواء الأزمة وتفادي نتائجها.

لقد اتفق معظم الكتاب والباحثين على المراحل الخمس لإدارة الأزمة وهي (2):-

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

وهي تتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة وتقليل مخاطرها وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرّب وقوع الأزمة ، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت ، ويكون من الصعب عليها التقاط الإشارات الحقيقية والهامة ، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة ، إن جرس الإنذار أو صفارة الخطر هما بداية التفاعل الايجابي للدفاع عن النفس ، وهو أمر مشروع وواجب ، سواء على مستوى المنظمة الإدارية.

(1) سلوى حامد الملا ،مرجع سبق ذكره ، ص65

(2) نخبة من الخبراء المختصين ، إدارة الذات والأزمات ، (الإسكندرية : دار التعليم الجامعي ، 2014م) ص ص 16- 17

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

وهي تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة ، ويجب أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ، ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها ، والسعي من أجل منع الأزمة من الوقوع وان تديرها بشكل أفضل ، ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث ، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفاً و واضحاً.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها(1):-

من سوء الحظ، بل أنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية ، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع ، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع ، على سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة ، وغرقها السريع لم يجعل هناك مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا ، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن تفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص .

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها ، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل ، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية ، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات .

المرحلة الرابعة: مرحلة استعادة النشاط

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة ، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها : محاولة استعادة

(1) اياد نصر ، سيكولوجية إدارة الأزمات ، (عمان : دار الخليج للنشر والتوزيع ، 2015م) ص ص 39-40

الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد ، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة .

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للالتزام خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر ، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد ، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

المرحلة الخامسة : التعلم

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة. ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير. والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات ، أو إلقاء اللوم على الغير وتحمله المسؤولية ، أو البحث عن كبش فداء أو إدعاء بطولات كاذبة .

تحليل الأزمة حسب المراحل⁽¹⁾:-

وقعت الأزمة في مصر في عهد سيدنا يوسف عليه السلام، لمدة سبع سنوات عجاف لعدم نزول المطر وقلة منسوب مياه النيل التي تعتمد عليه الزراعة في مصر لإشباع حاجات الإنسان الضرورية.

الإنذار:

بدأ التنبؤ بالأزمة من رؤيا ملك مصر ولم يجد أعوان الملك من (الكهنة والعرافين) من يفسرها إلا يوسف الصديق عندما تذكر ساقى الملك يوسف في السجن (يوسف أيها الصديق...لعلهم يعلمون) الآية 46 ففسرها يوسف عليه السلام بسنوات رخاء وجذب ووضع لهم العلاج بأن يخزنوا المحصولات في سنوات الرخاء وهم السبع الأول ليتمكنهم من توزيعه

(1) صبحي رشيد اليازي ، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم - دراسة موضوعية ، الجامعة الإسلامية (غزة : مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد التاسع عشر، العدد 2) ص ص 342-345

في سنوات الجذب ، ثم نبأهم بأن السنة الخامسة عشر ستكون رخاءً وهذا لم يأت في رؤيا الملك .

يقول الحق : (ثم يأتي) الآية 47،49 ومعنى ذلك انه ينبغي للمصريين أن يجدوا ويتقنوا العمل كدأبهم أي كعادتهم ، حتى يكون المحصول كبيراً يكفي للاستهلاك ، ثم يدعون القمح في السنابل حتى لا يأكله السوس أو يتعفن فلا يصلح للاستهلاك بعد ذلك فلما فسر لهم يوسف عليه السلام الرؤيا طلبه الملك و ولاه على خزائن الأرض ليعالج الأزمة بما لديه من علم في إدارة الأزمات واحتوائها ومعالجتها والخروج منها دون حدوث مجاعة أو خسائر بشرية أو مادية .

الاستعداد:

- التحديد الكمي: كان الملك يأخذ عشر ناتج ما يفضل من النفقات والمؤن لنوائب الدهر وهو أول من وضع مقياساً للنيل.
- بناء المخازن : وسنين القحط والمجاعة تقتضي حرصاً واحتياطاً فيلجأ إلى التخزين ، والحفظ والادخار وتمثل ذلك في قوله تعالى (إلا قليلاً ...) الآية 48 وهذا ما قام به يوسف حيث أمر ببناء المخازن الكبيرة حتى يمكن حفظ كمية كبيرة من سنابل القمح والشعير فيها.

الاحتواء:

والواضح أن مصر لم تكن الوحيدة التي أصيبت بالجذب ، إن بلاد فلسطين قد أصابها ما أصاب مصر ، بدليل أخوة يوسف عليه السلام للانتفاع بشراء القمح من المخزون في دولة الجوار : (قال ائتوني) الآية 58. واحتوى يوسف الأزمة فجعل لكل فرداً نصيباً محدداً: (يا أبانا ما نبغي....) الآية 65 وهذا يستلزم إحصاء الأفراد وتدوين أسماءهم في الديوان وضبط الموازين والمكاييل "إني إنا أوفي الكيل " الآية 59.

استعادة النشاط :

وفي السنة الخامسة عشر نزل المطر الذي تنبأ به يوسف عليه السلام : (فيه يغاث ...) الآية 49 . وعاد المصريون إلى الزراعة ثم جني المحاصيل والقيام ببعض الصناعات كعصر الزيوت والعنب بعد أن كانت الصناعات قد توقفت أثناء الأزمة في السنوات العجاف.

التعلم:

* أدركوا أهمية التوحيد * امنوا بالرسول * تكونت لديهم خبرة في معالجة الأزمات
* تعلموا أن الدورة الزراعية وجهان: رواج وجذب * حددوا الأهداف قبل القيام بالأعمال.
* خططوا للأعمال قبل تنفيذها * لا حظوا ودرسوا الظواهر ودونها.
* وضعوا مقياساً للنيل ولا حظوا وعرفوا من قياسه سنوات الفيضان من عدمه للاستعداد لها.

* أدركوا إن قيادة الأزمة تحتاج إلى قائد له صفات محددة كالعلم والحفظ والأمانة والصدق.
* تعاونوا وتكافلوا في الأزمة .

هنا تتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة ، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس والتي تمثلت في (مرحلة الميلاد ، مرحلة النمو ، ومرحلة النضج ، ومرحلة الانحسار ، ومرحلة الاختفاء) ، في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى أن هناك ثلاثة مراحل وهي كما يأتي (1):-

1. **مرحلة ما قبل الأزمة:** وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي:

أولاً: مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.
ثانياً: مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها وبخطورتها.

ثالثاً : مرحلة الخوف والغضب : إذ يسيطر شعور الخوف والغضب ، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة .

وتكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخلياً ، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر ، ذلك إن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفاً لا سيما وان الألم يسلك مساراً يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة ، واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك .

(1) فادي حسن عقيلان ، إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية ، (عمان : دار المعترف للنشر والتوزيع ، 2015م) ص ص

2. **مرحلة الأزمة :** وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق ، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث ، إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى أعلى نقطة ، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى انهيار ، ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح ، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذا لم تعد تجدي التدابير الوقائية ، ولن تجدي نفعاً هنا دور المديرين والمخططين الإستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .

3. **مرحلة ما بعد الأزمة :** تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل ، ولابد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد حلول واتخاذ إجراء فاعل ، أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ، مع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء ، إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته .

أساليب إدارة الأزمات:

لقد تعددت أساليب معالجة الأزمات واختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانات ، وكذلك أوضاع الأزمة وقد يبدو من حيث الظاهر أن هذه الأساليب ليس بينها ارتباط ، وكل منها يواجه أوضاع أزمة يعينها ولكن الواقع غير ذلك فأساليب الأزمات هي بمثابة أدوات للتعامل مع الأزمات ، كل حسب أوضاعها . وعلى كل حال فهناك أساليب عامة للتعامل مع الأزمات منها (1):-

أ- أسلوب التساوم الإكراهي :

ويتمثل في مجموعة من التصريحات والأفعال من طريق التهديد باستخدام القوة ، وعند استخدام هذا الأسلوب في الأزمات يمكن إعطائه جانب من المرونة على مستوى التصريحات ، وان يكون استخدامه في حدود محسوبة وإلا امتد أثره إلى الطرف الآخر .

(1) خلف كريم كيوش التميمي ، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات (عمان : دار أمجد للنشر والتوزيع ، 2019م) ص

ب- أسلوب التساوم التوفيقى : ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة والأصل أن المفاوضة والمساومة هما بمثابة الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية (1):-

1. إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة اكبر مما تتحمله إمكانية المنظمة أو الدولة.
2. حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي تجعل تصعيد الأزمة غير مرغوب فيه.

3. عندما تفشل المنظمة أو الدولة في تحقيق أهدافها عن طريق تصعيد الأزمة.

ت- أسلوب التساوم الاقناعي : وفيه تتعامل القيادة مع إدارة الأزمة عن طريق الجمع بين الأسلوبين السابقين (التساوم الإكراهي ، التساوم التوفيقى) بشكل متناسب ، وهو ما يعرف بالتساوم الاقناعي ، مما يساعد إلى حد كبير على سرعة معالجة الأزمة .
أنواع الأزمات :

تستخدم دراسات العلوم السياسية تصانيف مختلفة للأزمات ، ويعود سبب هذا الاختلاف إلى المعيار - القياس المعتمد للتصنيف ومن ابرز التصنيف (2):-

1. وفق معيار مرحلة التكوين : حيث نجد الأنواع التالية : أزمة في مرحلة الميلاد ، أزمة في مرحلة النمو ، أزمة في مرحلة النضج ، أزمة في مرحلة الانحسار ، وأزمة في مرحلة الاختفاء .
2. وفق معيار معدّل تكرار حدوث الأزمة : وهنا نجد : أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث وأزمة ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر .
3. وفق مستوى العمق : تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات : أزمة سطحية هامشية التأثير ، وأزمة عميقة جوهرية بالغة التأثير .
4. وفق درجة الشدة : ويمكن التمييز بين : أزمة عنفيه متفجرة ، وبين أزمة هادئة .
5. وفق الشمولية : حيث نجد أزمة عامة ذات طابع شمولي ، وأزمة خاصة ذات طابع جزئي .
6. وفق الموضوع : حيث توجد أزمة مادية ، أزمة معنوية ، وأزمة مختلطة .

(1) المرجع السابق ، ص 127.

(2) أديب خضور ، مرجع سبق ذكره ، ص 9

7. وفق المظهر : وتميز الدراسات بين : أزمة زاحفة ، وأزمة مفاجئة ، وأزمة علنية واضحة وأزمة مستترة .

التخطيط كمتطلب أساس في معالجة الأزمات:-

يعد وجود خطة لإدارة الأزمة في منظمة أحد الموضوعات التي يجب الاتفاق عليها والنقطة الأساسية في ذلك هو مساعدة المنظمات في كيفية توقعها للأزمات ، وبمجرد وضع الخطة يتم مناقشتها لمراجعة إجراءات الاستجابة المناسبة للأزمة ، لذلك يجب أن يتصف التخطيط للأزمات بالشمول والانتظام .

ويعد التخطيط هو أساس إدارة الأزمات وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتوجيه والرقابة على الأزمات. ولكي نتعمق في توضيح أهمية التخطيط لأوضاع الأزمات، نجد من الضروري قبل ذلك أن نفهم ما المقصود بمبدأ التخطيط ؟

إذ يعرف التخطيط بأنه (خطة الوصول إلى الأهداف المرسومة للمؤسسة لتوقعات المستقبل ولا يتم بدون عملية فكرية منظمة ومنطقية لتحليل الإمكانيات البشرية والمادية والمعنوية بأفضل أسلوب لتحقيق الأهداف المخططة)، كما انه يجعل من الممكن تحقيق الأهداف المرغوب في تحقيقها ، واستبعاد غير مرغوب منها .(1)

أهمية التخطيط في معالجة الأزمات :

تكمن أهمية التخطيط في معالجة الأزمات بالاتي (2):-

- أ- العمل على منع حدوث الأزمة.
- ب- تلافي عنصر المفاجأة التي قد يصاحب الأزمة .
- ت- إتاحة القدرة لفريق إدارة الأزمة على رد الفعل المنظم والاستجابة الفعالة لمواجهتها بكفاءة وفعالية كبيرتين.
- ث- تحقيق النتائج المثلى في أثناء مواجهة الأزمة في ظل الأوضاع المحيطة المتغيرة .
- ج- الاستثمار الأمثل للوقت والسرعة في التعامل إزاء الأزمة .
- ح- يساعد التخطيط في أثناء الأزمات على تعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة وتوجيهها نحو ما يحث هذه الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.

(1) خلف كريم كيوش التميمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 135.

(2) المرجع السابق ، ص 136.

- خ- يُمكن التخطيط من تطبيق الوسائل والأدوات الرقابية اللازمة، مما يساعد في ضبط الأمور وتسيير أوجه النشاط ضمن الأطر المرسومة.
- د- التخطيط في الأزمات يحدد اتجاه المنظمة.
- ذ- يحدد إطاراً موحداً لمواجهة الأزمات .
- ر- يساعد التخطيط في معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية .
- ز- حماية الصورة الذهنية للمنظمة، وزيادة مصداقيتها والثقة فيها، ومن ثم زيادة فرص استئناف نشاطها بصورة اعتيادية بعد المعالجة المخططة للأزمة.
- س- أن تكون الأهداف الرئيسية والفرعية المطلوب تحقيقها واضحة، ومحددة ومفهومة من جانب الإدارة والأفراد.
- ش- إشراك المستويات الإدارية المختلفة: فهناك الكثير من العاملين يقومون في وضع التصورات المختلفة قبل اعتماد الخطة.

فريق الأزمة :

تلجأ إدارة الأزمات إلى التعامل مع أي أزمة جديدة من خلال فريق متخصص يجري تشكيله لهذا الغرض ، وهذا الفريق يختلف عن إدارة التخصص بالأزمات والتي تدعى بـ "إدارة الأزمات " فإدارة الأزمات هي إدارة تتمتع بصفة الاستمرارية والدوام في المنظمة وتكون مدرجة على الهيكل التنظيمي للمنظمة .

أما فريق "عمل الأزمة" أو "فريق إدارة الأزمة " فهو ذلك الفريق الذي يجري تكليفه من إدارة الأزمات بالتعامل مع الأزمة وقوى الأزمة والعمل على معالجة الأزمة والحدّ من خطورتها وآثارها السلبية ، وهذا الفريق يكلف بمهام وظيفية محددة للتعامل مع أزمة بحدّ ذاتها وقد يتطلب الأمر أن يجري تكليف هذا الفريق بعد انتهائه من معالجة الأزمة⁽¹⁾.

مسمى الفريق :

تجدر الإشارة إلى انه ليس بالضرورة أن تطلق إدارة الأزمات على هذا الفريق اسم "فريق الأزمة" فأحيانا تجرى تسميته " فريق إدارة الأزمة " أو " فريق العمل " أو " لجنة تحقيق " أو " فريق الخبراء " أو " لجنة حل المشكلات " أو " اللجنة الخاصة " .

وفي المجال السياسي أو العسكري يطلق على هذا الفريق تسميات أخرى أيضاً مثل قوات العمليات الخاصة أو قوات الانتشار السريع وما شابه ذلك .

(1) يوسف احمد ابو فارة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 66- 69

الشروط الواجب توفرها في أعضاء الفريق وهي كالاتي(1):-

1. المهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة والسرعة في اتخاذ القرار .
2. عدم القابلية للانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة والقدرة على الانتباه والتركيز .
3. الطاعة والاهتمام بتنفيذ الواجبات الموكلة إليهم والتخصصات المتنوعة والمتكاملة.
4. الوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام والتفكير الابتكاري والقدرة على التحليل .
5. التضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك .
6. الولاء والانتماء للكيان الإداري والتفكير العلمي والشجاعة وقوة العزيمة والتفائل .
7. شروط تتعلق بعمر أعضاء الفريق وجنسهم (النوع الاجتماعي: ذكر أو أنثى) .
8. شروط تتعلق بالطباع والصفات الشخصية لأعضاء فريق الأزمة ومن هذه الطباع والصفات: (2)

- القدرة على التخطيط وتنفيذ السيناريوهات التي تناسب الأزمة .
- القدرة على التنبؤ بالحوادث وتوقع المسار المستقبلي للأحداث.

تكوين فريق إدارة الأزمة:

يتكون فريق الأزمة من الآتي(3):-

1. رئيس المنظمة أو من يمثله .
 2. القيادات العليا والوسيط .
 3. مدير الإدارة القانونية .
 4. مدير العلاقات العامة .
- يجب تكوين فريق فعال بالمنظمة للأزمة، مع وجود مجموعة من القدرات أهمها (1):-
1. المرونة.

2. قبول التحدي.

3. الموضوعية.

4. تدعيم العمل الجماعي.

(1) حسن محمد يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 141.

(2) يوسف احمد ابو فارة ، مرجع سبق ذكره ،ص 68-69.

(3) المشرف عبد اللطيف المشرف ، مرجع سبق ذكره ،ص91.

(1) المرجع السابق ، ص92.

5. حرية تبادل الآراء.

بعد تشكيل الفريق يجب مراعاة المحافظة على الاجتماعات الدورية ، والبداية في تقييم الأزمات المحتملة ، وإعداد الخطط الوقائية اللازمة لمواجهتها بناءً على المعلومات التي تم جمعها ، ولتفعيل ذلك يجب عمل تدريبات لفريق إدارة الأزمة تتلخص في الأتي (1):-

1. جلسات العصف الذهني:

- اجتماع _ تحديد مشكلة ويحددها مدير العلاقات العامة .
- تقديم مقترحات من الجميع _ تمثيل الأدوار .

2. إعداد سيناريوهات العمل:

- تكرار جلسات تمثيل الأدوار وتناقش كل جلسة مشكلة واحدة محددة (أزمة) .
- يجيب الجميع على سؤال ماذا لو حدث ؟ ماذا تفعل ؟ .
- يحدد أعضاء الفريق أكثر المشكلات وأهمها خطورة على مصفوفة الأزمات .
- تقديم تقرير نهائي للإدارة العليا حول أكثر المشكلات احتمالاً.

3. تقييم جلسات العمل:

- اجتماع تقييمي لما تم في الجلسات السابقة .
- يقود رئيس الفريق حواراً حول السيناريوهات المقدمة وتحديد نتائجها بدقة ، وتتمثل في (2):-
 - أ- الموارد والتجهيزات المطلوبة لفريق العمل كل حسب تخصصه.
 - ب- تقييم استجابة الإدارات المختلفة في العمل (ممتاز، جيد، ضعيف).
 - ج- تقييم أكثر المديرين فعالية على امتداد جلسات العمل، لماذا ؟ .
 - د- تحديد المسئول عن إدارة الأزمة إذا وقعت في حالة غياب الرئيس .
 - هـ- اختيار المتحدث الرسمي للمنظمة .

4. خطة إدارة الأزمة:

- يقوم مدير العلاقات ، بوضع مشروع خطة لكل سيناريو أزمة من السيناريوهات التي ذكرت.
- يتم توزيع الأدوار والاختصاصات بدقة .
- كتابة قائمة للاتصالات تتضمن (1):-

(1) المرجع السابق ، ص93.

(2) المرجع السابق ، ص93.

- أ- أسماء المشاركين في إدارة الأزمة عند حدوثها (من شاركوا في الخطة) .
ب- أسماء الجهات التي تحتاج المنظمة لمعاونتها في الأزمة .
الشكل المقترح لفريق إدارة الأزمات هو تنظيم موقفي مؤقت يمكن أن نحدد مكوناته بالأبعاد الستة الحاكمة في أي موقف إداري وهي (2):-

1. الناس: مجموعة من الخبراء في المجالات المختلفة.
2. المكان: غرفة عمليات مجهزة.
3. الزمان: منذ بداية الأزمة إلى وقت انفراجها.
4. التسهيلات: أجهزة اتصال وتخزين معلومات ووسائل إيضاح سمعية وبصرية
5. الأفكار: قاعدة بيانات - منهج للتحليل والتقويم.
6. التنظيم: لجنة مؤقتة تلتقي في غرفة العمليات.

عناصر فريق إدارة الأزمة :

من المتوقع عليه إن نجاح إدارة الأزمة يتوقف على مدى كفاءة وخبرة فريق إدارة الأزمة وتضامنه في مختلف التخصصات التي يمثلها مجموعة من الشخصيات المحورية الأساسية ومجموعة من الشخصيات المساندة في إدارة الأزمة ، وهذا يتوقف على طبيعة الأزمة وموقف المؤسسة منها .

العناصر الأساسية والمساندة لفريق إدارة الأزمة التي تمثلت في العناصر التالية (1):-

1. قائد الفريق الذي يتولى مهام اختيار الأعضاء وتقدير موقف الأزمة ومتابعة إدارتها.
2. المتحدث الرسمي الذي يتعامل مع جمهور المؤسسة ووسائل الإعلام ويتحدث باسم المنظمة.
3. الرئيس الذي يتعامل مع قائد الفريق والمستشار القانوني ويتولى مراجعة وتحسين الخطة ومراجعة التصريحات المقدمة لوسائل الإعلام.
4. المستشار القانوني وهو يشارك في إعداد الرسالة لتفادي الأخطاء القانونية.

(1) حسن محمد يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 141.

(2) المرجع السابق ، ص 142.

(1) السيد السعيد ، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة ، (القاهرة : دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2006م) ص 114-115.

5. مدير الفريق حيث يعمل مع مسئول الاتصالات ويقوم بتصنيف وإعداد المكالمات الواردة من الجمهور وتقديمها للمتحدث الرسمي، وتقدير مدى أهميتها.
 6. المستقبل للمكالمات لتلقى المكالمات الواردة وتقديمها لمدير الفريق لتكون جاهزة للمتحدث الرسمي .
 7. مسئول علاقات عامة لدراسة النواحي الاتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام ومساندة المتحدث الرسمي .
 8. متخصصون في النواحي التأمينية والمالية والعمالية.
- مهام فريق العمل :**

- تتلخص مهام فريق إدارة الأزمات في الآتي (2):-
1. تجميع وفحص وتحليل المعلومات المتعلقة بأية بوادر للمشكلات .
 2. تحديد نقاط الضعف التي قد تؤدي للأزمة .
 3. حصر كل المعلومات المتعلقة بكل نقطة من نقاط الضعف وبشكل تفصيلي.
 4. تحديد درجة خطورة الأزمة، باستخدام معايير موضوعية.
 5. التوصية بالإجراءات الوقائية المطلوبة لمنع وقوع الأزمة .
 6. وضع خطة مواجهة الأزمة في حال وقوعها ، مع النص على الخطوات التنفيذية اللازمة.
 7. تنفيذ خطة إدارة الأزمة وذلك في شقيها الإداري والإعلامي للحد من التأثيرات السلبية لها، واستعادة نشاط المنظمة.
 8. تحويل الخطة الوقائية إلى علاجية بعد وقوع الأزمة ، في ضوء أبعادها وتأثيراتها في الواقع الفعلي .
 9. عقد اجتماعات لتقييم عملية إدارة الأزمة بعد انتهائها ، واستخلاص الدروس المستفادة منها.

(2) المشرف عبد اللطيف المشرف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 92- 93

الفصل الثالث

بنك فيصل الإسلامي والبنك الإسلامي السوداني

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي

والبنك الإسلامي السوداني

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي

المبحث الثالث : التخطيط الإستراتيجي لبنك فيصل الإسلامي

والبنك الإسلامي السوداني

الفصل الثالث

بنك فيصل الإسلامي

والبنك الإسلامي السوداني

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي السوداني

النشأة والتأسيس:

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة وهو بنك حكومات وتبع ذلك جهد شعبي وخاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأسمال قدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية في عدد من الأقطار .

ولم يكن السودان بعيد عن تلك الجهود ، بل أن فكرة إنشاء بنك إسلامي بالسودان قد برزت لأول مرة بجامعة أم درمان الإسلامية عام 1966م إلا أن الفكرة لم تجد طريقها للتنفيذ . وفي فبراير 1976م أفلحت جهود الأمير محمد الفيصل ونفر كريم من السودانيين في الحصول على موافقة الرئيس الأسبق جعفر محمد نميري على قيام بنك إسلامي بالسودان وقد تم بالفعل تم إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977 بتاريخ 1977/4/4م الذي تمت إجازته من السلطة التشريعية (مجلس الشعب آنذاك).

في مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتتبوا في نصف رأس المال المصدق به آنذاك.

في 18 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م، بإشراك البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1978م، رأس المال المصرح به 1,000 مليون جنيه سوداني ، رأس المال المدفوع 700 مليون جنيه سوداني ، وقد حدد قانون إنشاء البنك على أن يعمل البنك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية على تدعيم تنمية المجتمع.(1)

(1) تقارير بنك فيصل الإسلامي السوداني ، إدارة البحوث ، 2016م ، ص 18.

النشاط: (1)

القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية وذلك على هدى الشريعة الإسلامية وبتقنيات حديثة ومتطورة، كما يجوز له كذلك وفق القانون الخاص المذكور المساهمة في مناشط التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل السودان وخارجه ، وقد حدد القانون أن يكون للبنك رأس مال لا يقل عن ستة ملايين جنيه سوداني ، وترك لعقد التأسيس والنظام الأساسي للبنك توزيع رأس المال إلي أسهم ونسبة المساهمة ونص صراحة أن تدفع مساهمة الجانب غير السوداني بعملة قابلة للتحويل.

واستثنى القانون الخاص المشار إليه البنك من القوانين المنظمة للخدمة وفوائد ما بعد الخدمة على ألا تقل المرتبات والأجور وفوائد ما بعد الخدمة التي حددها البنك عن الحد الأدنى المنصوص عليه في تلك القوانين وكذلك استثنى البنك من القوانين المنظمة للتأمين وقانون ديوان المراجع العام لسنة 1970م أو أي قانون آخر يحل محله ، كما أعفى كذلك من المواد 32،44،45 من قانون بنك السودان وذلك دون المساس بسلطة بنك السودان بالإشراف على السياسة الائتمانية للبنك وتوجيهها . أما أموال البنك وأرباحه فقد أعفيت من جميع أنواع الضرائب وكذلك الأموال المودعة بالبنك للاستثمار ومرتببات وأجور ومكافآت ومعاشات جميع العاملين بالبنك ورئيس وأعضاء مجلس إدارته وهيئة الرقابة الشرعية. بالإضافة للإعفاءات المنصوص عليها أعلاه فقد جوز القانون للبنك أن يتمتع بأي إعفاءات أو امتيازات منصوص عليها في قانون آخر ، أما فيما يتعلق بمسألة الرقابة على النقد الأجنبي فقد خول القانون لمحافظة بنك السودان أن يعفي البنك من أحكام القوانين المنظمة للرقابة على النقد الأجنبي في الحدود التي يراها مناسبة ، ونص القانون صراحة أنه لا تجوز مصادرة أموال البنك أو تأمينها أو فرض الحراسة أو الاستيلاء عليها وكذلك لا تحجز بموجب أمر قضائي .

(1) تقارير بنك فيصل الإسلامي السوداني ، إدارة البحوث ، 2016م ، ص 19.

إلا أنه وبعد انقضاء خمس سنوات من عمر البنك فإن قانون البنك تم تعديله بحيث سحبت الميزات والإعفاءات الممنوحة للبنك بموجب الأمر المؤقت الخاص بقانون بنك فيصل الإسلامي السوداني عند تأسيسه وذلك بعد ثبات ورسوخ التجربة وانتشارها ونموها.

الرؤيا، الرسالة والقيم العشرة(1):-

الرؤيا:-

أن نكون الوجهة الأمثل لتقديم الحلول المالية الإسلامية بطريقة عصرية والتميز في إرضاء العملاء مع الإبداع والابتكار التي تقوده روح الشباب.

الرسالة:-

إيجاد حلول اقتصادية ترتقي بأسلوب حياة العملاء والموظفين باعتماد أحدث المعايير وإبداع منتجات مصرفية مبتكرة راقية ومعاصرة متوافقة مع أحكام الشريعة.

القيم العشرة :-

1. الشرعية
2. الريادة
3. التميز
4. المهنية
5. العمل بروح الفريق
6. التحسين المستمر
7. الشفافية
8. إسعاد المتعاملين
9. التعاون مع الشركاء
10. الشراكة مع المجتمع

أهداف البنك وأغراضه:-

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتي (1):-

1. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها .
2. قبول الودائع بمختلف أنواعها. تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صوره ، سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء أكانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابلة للتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل بأي طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي .
3. إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقرها البنك .
4. الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة .
5. العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل على تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطة أخرى أو لأي هيئة عامة أو خاصة.
6. تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاته مع هذه المصارف .
7. قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو استثمارها.
8. القيام بتمويل المشروعات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها أفراد أو أشخاص اعتباريين.
9. فتح حسابات الاعتماد والضمان، وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والاقتصادي والقيام بأعمال أمناء الاستثمار.
10. تقديم الاستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الاقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية .
11. قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافعيها أو بما يعود بالنفع على المجتمع وكذلك قبول أموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحددة.

(1) تقارير بنك فيصل الإسلامي السوداني ، إدارة البحوث ، 2016م ، ص 21.

12. الاشتراك بأي وجه من الوجوه مع هيئات وشركات أو مؤسسات تزاوّل أعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق أغراضه في جمهورية السودان أو خارجها شريطة أن لا تكون في ذلك تعاملًا بالريا أو محظورًا شرعيًا.
13. إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية أو صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغراضه كشركات تأمين تعاوني أو عقارات وخلافها.
14. امتلاك واستتجار العقارات والمنقولات وله أن يبيعها أو يحسنها أو يتصرف فيها بأي وسيلة أخرى وله على وجه العموم حق استثمار أمواله بأي طريقة يراها مناسبة.
15. القيام بأي عمل أو أعمال أياً كانت يرى البنك أنها ضرورية أو من شأنها أن تمكنه من الوصول إلي كل الأغراض المبينة أعلاه أو جزء منها أو تزيد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قيمة ممتلكاته أو موجوداته أو استثماراته شريطة أن يكون كل ذلك متفقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية .
16. يجوز للبنك شراء أو بأي وسيلة أخرى أن يتحصل على كل أو جزء من ملكية أو شهرة أو حقوق و أعمال وامتيازات أي فرد أو شركة أو هيئة أن يمارس كل الصلاحيات اللازمة أو المناسبة في إدارة أو التصرف في مثل هذه الأعمال.
17. القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات الاقتصادية وتوظيف آخرين لهذا الغرض.

كما يجوز للبنك القيام بالأعمال الآتية:- (1)

- (1) أن بكافي أي شخص أو شركة أما نقداً أو بتخصيص أسهم أو حقوق تخص البنك (تكون مدفوعة بالكامل أو جزئياً) أو بأي طريقة عن عمل أو خدمات حصل عليها البنك.

(1) تقارير بنك فيصل الإسلامي السوداني ، إدارة البحوث ، 2016م ، ص 22.

- (2) أن يمنح معاشات أو مكافآت أو علاوات للموظفين السابقين وللمديرين السابقين أو الأشخاص الذين يعولهم تقارير هؤلاء الأشخاص المذكورين وأن ينشئ أو يعاون أي مدارس أو أي نشاط تعليمي أو علمي أو صحي أو رياضي أو مؤسسات البر وخلافه.
- (3) أن يقوم إذا ما رأى ذلك بتسجيل البنك والاعتراف به في أي قطر أو مكان.
- (4) أن يشارك البنك في اتحاد المصارف الإسلامية وتبادل الخبرة مع البنك الإسلامي للتنمية والبنوك الإسلامية الأخرى .
- (5) أن يقدم البنك المشورة للهيئات العامة والخاصة والحكومات والأفراد حول تجربته الإسلامية في المجالات الاقتصادية والمالية .

النظام الإداري لبنك فيصل الإسلامي :-

التزم بنك فيصل الإسلامي السوداني نظام الإدارة بالجودة الشاملة برؤيا : (مصرف إسلامي الوجهة ، سوداني السمات ، يلتزم الجودة والامتياز في أعماله ، إسعاد للعملاء ، ثقة في الموردين ، تنمية للمجتمع ، عناية بالعاملين ، وتعظيماً لحقوق المساهمين) ورسالة: (مصرف يزواج وجهته الإسلامية وسماته السودانية ، ويستهدف بالتطوير الامتياز ، وبالكفاءة الأفضل مركزاً مالياً مليوناً سليماً ، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة ، وعلاقات خارجية متنامية ، ونظم وتقنيات مستحدثة ، يقوم عليها العاملون فريقاً محرضاً خلقاً ، ملتزماً أمانة ، مدرباً مهارة ، مؤهلاً معرفة ، ويلتزم الشفافية منهجاً ، ليسعد المتعاملون والمالكون والمجتمع).⁽¹⁾

كما حدد البنك عوامل النجاح الأساسية في التي:

- أ- استخدام نظم وتقنيات حديثة تحقق كفاية الأداء ضبطاً وسرعة .
- ب- اختيار عاملين مؤهلين واعتماد خارطة لترقيتهم علماً ومهارةً واستقراراً وولاءً .
- ج- استقطاب الموارد رأس المال والودائع .
- د- تطوير وتنويع صيغ الخدمة المصرفية والامتياز فيها ، والتدقيق في تنفيذ الشرعية .
- هـ- تنفيذ سياسة ائتمانية نشطة تستوعب متطلبات العملاء وتجذب عملاء جدد وتعيد السابقين.
- و- بناء علاقات خارجية منتشرة ومتطورة .

التحول التقني الشامل:-

(1) تقارير بنك فيصل الإسلامي السوداني ، إدارة البحوث ، 2016م ، ص ص 23-26.

ظل البنك منذ تأسيسه رائداً للعمل المصرفي والآن يحتل الصدارة في إدخال أحدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية وتقنية المعلومات لبناء نظام مصرفي يعتمد أحدث التقنيات في مجال الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال ، ويعتبر بنك فيصل الإسلامي السوداني أول مصرف تحول فعلياً إلى بنك إلكتروني مما أتاح له توفير خدمات ومنتجات مصرفية تماثل نظيراتها العالمية ومن تلك التقنيات :

1. تم إنشاء شبكة داخلية تربط كل فروع البنك برئاسته وذلك تمهيداً لربط شبكة البنك بشبكة واسعة تتيح التعامل بين فروع البنك والمصارف والعمل فيما بينها ببسر .
2. تم استخدام خدمات الربط الإلكتروني مع المصارف العالمية من خلال شبكة الأسوفت (Swift) لتنفيذ عمليات التحويل المالية بصورها المختلفة .
3. تم تركيب النظام المصرفي الأساسي بنتابانك (Benta Bank) لكل الفروع ، وهو يتيح للبنك إجراء كافة العمليات المصرفية إلكترونياً وبالتالي يكون البنك الأول الذي طبق هذا النظام بنجاح على مستوى الجهاز المصرفي السوداني .
4. تم إدخال VBS أو نظام مابين الفروع وهو نظام يمكن الزبائن من التعامل الفوري مع حساباتهم من أي فرع مربوط إلكترونياً دون التقيد بالفرع المفتوح فيه الحساب .
5. كما أنه يتيح خدمة التحويلات الفورية للأشخاص الذين ليس لديهم حسابات .
6. تم إدخال نظام البنك الإلكتروني المرتبط بموقع البنك الإلكتروني .
7. تم إدخال نظام الخدمة المصرفية عبر الهاتف .
8. تم ربط فروع البنك بمشروعات التقنية المصرفية والتي تتمثل في مشروع المحول القومي ومشروع المقاصة الإلكترونية ومشروع الرواجع الإلكترونية ويعتبر البنك من أوائل البنوك المشاركة فيها .
9. تم تنفيذ عدد كبير جداً من الصرافات الآلية .
10. تم إنشاء نقاط البيع في عدد كبير من المحال التجارية، لتسهيل التعاملات التجارية على عملاء البنك.(1)

المساهمات الرأسمالية داخل السودان(2):-

(1) تقارير بنك فيصل الإسلامي السوداني ، إدارة البحوث ، 2016م ، ص ص 23-26.

(2) تقارير بنك فيصل الإسلامي السوداني ، إدارة البحوث ، 2016م ، ص ص 23-26.

- 1) شركة التأمين الإسلامية المحدودة (شركة تابعة لبنك فيصل الإسلامي السوداني) .
 - 2) الشركة الإسلامية للتجارة والخدمات المحدودة (شركة تابعة لبنك فيصل الإسلامي السوداني) .
 - 3) شركة الفيصل للمعاملات المالية المحدودة (شركة تابعة لبنك فيصل الإسلامي السوداني) .
 - 4) شركة الفيصل العقارية المحدودة (شركة تابعة لبنك فيصل الإسلامي السوداني) .
 - 5) شركة مطاحن الغلال المحدودة - عطبرة .
 - 6) شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية.
 - 7) شركة الأنظمة المالية والمصرفية المحدودة .
 - 8) شركة سوداتل .
 - 9) الشركة الوطنية للبتروول .
 - 10) بنك النيل للتجارة والتمويل .
 - 11) بنك الشمال الإسلامي
- المساهمات الرأسمالية خارج السودان:**
بنك فيصل الإسلامي المصري .

معلومات أساسية - إحصائيات :-

جدول (1/3)

البيانات الأساسية للبنك خلال الأعوام من 2010-2016م

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
31	31	31	32	34	35	37	عدد الفروع
80	91	112	118	136	143	148	عدد الصرافات الآلية
886	907	942	1.063	1.249	1.288	1.464	عدد العاملين
%55.1	%73	%67	%46.1	%38.7	%39.5	%36.0	نسبة توزيع الأرباح للمساهمين
%10	%10	%11.5	%12.0	%12.0	%12.0	%12.0	نسبة التوزيع لأصحاب الودائع
%40	%25	%46.2	%25.7	%24.0	%43.0	%25.9	معدل نمو الموجودات
%40	%24	%48.6	%22.3	%28.0	%46.0	%25.5	معدل نمو الودائع
%48.6	%40	%28.0	%37	%28.0	%21.0	%22.3	معدل نمو الدخل
%3.1	%4	%4	%3.2	% 3.0	%1.8	%1.5	معدل العائد على الموجودات
%42.8	%39.1	%33	%38	%35.0	%26.8	%23.8	معدل العائد على حقوق الملكية
%22.8	%24.7	%21.9	%23.7	%32.0	%31.9	%33.5	معدل التكلفة التشغيلية

المصدر : تقارير بنك فيصل الإسلامي السوداني ، إدارة البحوث، 2020م ، ص 10

البنك الإسلامي السوداني
نشأة وتطور البنك الإسلامي السوداني

تم إنشاء البنك الإسلامي السوداني في عام 1982م وسجل طبقاً لقانون كشركة مساهمة عامة لعام 1925م، وياشر عمله بأول فرع فرع الخرطوم شارع القصر إلى أن وصل عدد الفروع 44 فرعاً، عضو صندوق ضمان الودائع المصرفية وثمره من ثمار الحركة الوطنية وملتقى الخبرات المصرفية وإثراء لموروث أمتنا الإسلامية والعربية وفي انفتاح عالمي .

يمارس البنك جميع الأعمال المصرفية وكافة أنواع الاستثمار ويقدم البنك خدماته السريعة والممتازة من خلال 44 فرعاً منتشرة في ربوع السودان منها 13 فرعاً بالعاصمة 31 فرعاً بالولايات تعمل بأحدث التقنيات الحديثة.

أهداف البنك :

يقوم البنك ببيع الأعمال المصرفية والمالية التجارية وكافة أعمال الاستثمار ويسهم في الآتي (1):-

1. دعم المشروعات الزراعية والصناعية والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وذلك بالطريقة الكيفية التي يراها البنك مناسبة وفقاً للشريعة الإسلامية.
2. الاهتمام بصغار الحرفيين صغار المستثمرين وأصحاب الأعمال الصغيرة ومعاونتهم ومساعدتهم في مشروعاتهم من اجل تحسين ظروفهم المعيشية.
3. تنشيط التجارة الخارجية ودفعها مما يحفظ التوازن المطلوب من الداخل والخارج لصالح الاقتصاد السوداني .
4. الاهتمام بأعمال التعدين والمشروعات العمرانية ومشروعات الخدمات وغيرها من المشروعات الاقتصادية .
5. تشجيع قيام سوق المال بالسودان وتدعيم وتوفير المناخ المناسب لنشاط رأس المال وجذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية إلى الاستثمار .
6. تنمية وتطوير العلاقات مع أسواق المال والمانحين قطرياً أو إقليمياً.
7. إبرام الاتفاقيات التجارية لبيع مستلزمات الإنتاج ومدخلاته .
8. دعم الاقتصاد الوطني على هدى الشريعة الإسلامية .
9. دعم النهضة الاقتصادية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

(1) تقارير البنك الإسلامي السوداني ، إدارة التخطيط ، 2020م، صص 10-11

10. مزولة العمل المصرفي والارتقاء به وفق السياسات المصرفية المركزية والدولية.
11. تنشيط التجارة الخارجية ودعم الصادر .
12. التعاون المصرفي والتقني مع الدول الصديقة في كافة الشراكات والمجالات .
13. مواكبة التحديث والتطور والانفتاح العالمي توفيقاً مع ثورة الاتصالات والشبكة التقنية الالكترونية الحديثة.
14. الانتشار الجغرافي لتحقيق التنمية الريفية ودعم وتشجيع صناعة المنتجات الصناعية.
15. تعظيم الموارد المالية والقدرات الذاتية لتحقيق الاستغالية الذاتية .
16. إقامة الاستثمارات المشتركة التي تحقق أهداف ورسالة البنوك التنموية مثل مشاريع التجمع .
17. دعم الوضع الاقتصادي ورفع المستوى المعيشي للمواطنين ونشر الوعي للمسؤولية الفردية .

الأنشطة التي يمارسها البنك:

تتمثل أنشطة البنك في انه يقوم بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية وذلك على هدى الشريعة الإسلامية وبتقنيات حديثة ومتطورة.

ومن أنشطة البنك أيضاً (1):-

1. فتح حسابات الودائع الجارية والادخارية .
2. قبول حسابات الاستثمار وخطها مع أموال المصرف واستثمارها في كل ما تجيزه الشريعة الإسلامية من معاملات.
3. إدارة استثمار أموال الغير بصفته وكيلًا بأجر مقطوع أو بصفته مضارباً (حسابات الاستثمار المقيدة) وأي أعمال استثمارية أخرى لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية الغراء.
4. الأعمال الصناعية والتجارية والزراعية وغيرها إما مباشرة أو عن طريق شركات يؤسسها أو يشترك فيها المصرف .
5. استئجار وشراء الأراضي وتأسيس المباني وتأجيرها.
6. عمليات الصرف للعملات الأجنبية القابلة للتداول .

(1) تقارير البنك الإسلامي السوداني ، إدارة التخطيط ، 2016م، ص 15

7. يباشر المصرف نشاطه من خلال مركزه الرئيسي بالخرطوم وفروعه والشركات التابعة للبنك .

الشركات التابعة للبنك :

- 1) الشركة الإسلامية للإسكان والمقولات.
- 2) شركة السلامة للتأمين : أنشئت عام 1994م وتبلغ مساهمة البنك 81.7% .
- 3) شركة الفلاح للأعمال المتقدمة المحدودة : أنشئت في عام 2015م وتبلغ مساهمة البنك 90% .
- 4) الشركة الإسلامية للتجارة والاستثمار : أنشئت عام 1986م (مجمدة النشاط) وتبلغ مساهمة البنك 86% .

الهيئة الشرعية :

كما يخضع البنك في جميع معاملاته لهيئة الرقابة التشريعية التي تتبع لمجلس الإدارة وتقوم بأداء أعمال الرقابة الشرعية من خلال فرق التفتيش.

المعاملات الضريبية والزكوية :

كما يخضع البنك في معاملاته أيضا لقوانين الضرائب السودانية (ضريبة أرباح الأعمال) من الناحية الضريبية ولقوانين ديوان الزكاة السوداني من الناحية الزكوية ، ويتبع المصرف التكلفة التاريخية ومبدأ الاستحقاق المحاسبي في تسجيل إيراداته ومصروفاته .

استثمارات البنك:-

يستثمر البنك في الأوراق المالية والمشاركات والمضاربات والمربحات والمتاجرات والمساهمات والمحافظ (1).

إيرادات البنك : -

تنشأ من مربحات البنك الناتجة من عمليات المربحة جزئياً في حالة الأقساط و كلياً إذا كانت في نهاية الفترة . والمشاركات بعد تصفيتها من ربح أو خسارة، والمضاربات بعد تصفيتها من ربح أو خسارة، والسلم بعد البيع.

(1) تقارير البنك الإسلامي السوداني ، إدارة التخطيط ، 2020م ، ص ص 21-22

استهلاكات البنك : يتبع البنك طريقة القسط الثابت في استهلاك موجوداته التي يفتنيها بغرض الاستخدام وفقاً للأعمار الافتراضية التالية (1):-

1. عقارات 40 سنة.
2. وسائل نقل 7 سنة.
3. أجهزة كمبيوتر واتصال 7 سنة.
4. أجهزة الكترونية وكهربائية 10.7 سنة .
5. أثاثات ومعدات 13.10 سنة .

التقنية المصرفية للبنك :-

بما أن البنك عبارة عن مؤسسة مالية لتجميع الأموال وتوزيعها وأي مصرف يهدف إلى تقديم الخدمات النافعة للمجتمع ليضمن لنفسه البقاء لذلك يسعى أي بنك إلى رفع مستوى أعماله مما جعله جاهداً لتقديم خدمات جديدة للمتعاملين معه من أبرزها:

- أ- تقديم خدمات استشارية للمتعاملين معه.
- ب- المساهمة في تمويل مشروعات التنمية .
- ج- شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لهم .
- د- إصدار خطابات الضمان وتأجير الخزن.
- هـ- تحويل العملة ودفع الحوالات البريدية والبرقية الواردة .
- و- دفع الشيكات المسحوبة على البنك .
- ز- خدمات الكمبيوتر والبطاقات الائتمانية.

كما أن التقدم والتطور التقني للمصارف نتج عن أسباب وظروف وتغيرات كثيرة من الناحية الاقتصادية والتكنولوجية والتقنية وشبكات الاتصال والحواسيب . ذلك أدى لظهور شبكات الانترنت التي يزداد مستخدميها على مدار كل دقيقة تشمل أنواع الاتصالات الآتية (2):-

1. منظومة المعلومات الدولية التي تستخدم للبحث عن المعلومات والبحوث .
2. البريد الالكتروني الذي يستخدم لإرسال واستقبال التقارير .

(1) تقارير البنك الإسلامي السوداني ، إدارة التخطيط ، 2020 ، ص ص22-24

(2) تقارير البنك الإسلامي السوداني ، إدارة التخطيط ، 2016م ، ص 19

3. بروتوكول تحويل الملفات بحيث يتم إرسال الملفات من كمبيوتر لآخر لتغطية المعلومات الاقتصادية والسياسية والاستثمار ويستطيع البنك من خلال الانترنت التعرف على الآتي:

أ- موقعه العالمي ورأي المالية فيه .

ب- المعاملات مع المتعاملين حسب كل سوق.

ت- المعاملات حسب كل عملة من العملات.

المعاملات حسب الاستثمار والائتمان والودائع لذلك فإن الأنظمة المستخدمة في البنوك هي كالآتي:

(1) **نظام البنتابانك** : والذي يهدف إلي تحويل نظام العمل إلي النظام المصرفي أو المركزي واستخدام تقنيات الويب الحديثة وتزويد الخبرات وتحويل العمل من مصرفي إلي الكتروني لسرعة الإنجاز في العمل وتقليل التكلفة لبعض المصارف.

(2) **نظام vbs** : وهو نظام يستخدم للتحويلات التي عبر الشبكة للبنك وفروعه المختلفة كما يستخدم للاستعلام عن الرصيد والسحب من فرع لآخر .

(3) **نظام المقاصة الآلي** : وهو برنامج في الحاسوب يتيح لمستخدميه الإيداع الآلي للمبالغ المنتظمة والدفع الآلي للعديد من فواتير البنك كما انه يمكن المنشأة من دفع رواتب موظفيها دون شيكات وذلك بنقل رواتبهم إلي حساباتهم في المصرف التي تتعامل معه.

(4) **نظام الصراف الآلي** : وهو نظام يتيح العملاء حملة بطاقات الصراف الآلي من التعامل مع حساباتهم لدي البنك في أي وقت سواء في مواعيد العمل الرسمية أو غير الرسمية ويتميز هذا النظام بالآتي :

1. سرية المعلومات .

2. حل مشكلة الزحام والانتظار وذلك من خلال سرعة التعامل مع الآلة وسهولتها.

3. إمكانية تحويل المبالغ أو إيداعها أو سحبها والاستفسار عن الأرصدة.

4. إمكانية دفع فواتير الماء والكهرباء والهاتف وإعادة الشحن.

(1) **نظام إصدار بطاقات الصراف الآلي** : يهدف هذا النظام لإصدار بطاقات الصراف الآلي للعملاء لتقليل التكلفة والوقت والجهد بحيث يستطيع كل عميل من خلاله

استخدام بطاقته المصرفية في أي صراف آلي ودفع التزاماته المالية دون الرجوع إلى البنك المعني صاحب البطاقة إلا بعد انتهاء مدتها .

(2) **نظام الشيكات الممغنطة:** هذا النظام يوفر لعملائه دفاتر شيكات ممغنطة بناءً على طلبه في وقته وبالقئة المطلوبة.

(3) **نظام الاسويفت :** وهو نظام يمكن من تبادل البيانات المالية بين البنوك في العالم بحيث يسهل عملية الحوالات بين المصارف وحوالات الزبائن وشراء وبيع العملات والاستثمار والودائع وتحصيل اليورصة والصكوك .

(4) **نظام المقاصة الإلكترونية:** وهذا النظام يستخدم في الشيكات المسحوبة على بنوك أخرى للبنك المعني بحيث يمكن سحب وإيداع قيمة الشيكات من حسابات العملاء.

تطور رأس المال :

بدأ البنك الإسلامي السوداني أعماله في عام 1983م برأسمال وقدره 20 مليون دولار أمريكي بسعر السهم 100 دولار أمريكي تعادل 130 جنية سوداني مقسمة إلى 200 سهم والقيمة الكلية للأسهم 26 مليون جنية سوداني. في عام 1984م أجازت الجمعية العمومية لمساهمي البنك توصية مجلس الإدارة بزيادة رأس مال البنك إلى 30 مليون دولار تعادل 39 مليون جنية سوداني بنفس السعر السابق ، وفي عام 1993م قررت الجمعية العمومية للمساهمين رفع رأس المال إلى 3 مليارات جنية سوداني على أن يقوم مجلس الإدارة بطرح الأسهم على المساهمين وفق قدراتهم ، وتم طرح الأسهم في عام 1994م وحتى عام 1996م حيث تدخل سوق الخرطوم للأوراق المالية ليتم الاكتتاب عبره بعد تجزئة سهم البنك إلى 100 جزء حتى يمكن الجمهور من المساهمة.

وفي عام 2009م قرر المجلس الإدارة وتنفيذاً لقرارات بنك السودان المركزي تم زيادة رأس مال البنك ليصبح 60 مليون جنية وقد تم طرح أسهم بقيمة 9 مليون جنية إضافة إلى رأسماله الاحتياطي القانوني حيث أصبح رأس المال 60.208.624 جنية في العام 2010م قرر مجلس الإدارة وتنفيذاً لقرارات بنك السودان المركزي زيادة رأس ماله إلى 80 مليون جنية وقد تم طرح أسهم بقيمة 8 مليون جنية إضافة إلى رسملة الأرباح ورسملة الاحتياطات المعلنة حيث أصبح رأس مال البنك 80.323.175 جنية ، في عام 2011م قرر مجلس الإدارة وتنفيذاً لقرارات بنك السودان المركزي زيادة رأس ماله إلى 100 مليون جنية وعن

طريق رسمة الأرباح المبقاة ورأسماله الاحتياطي العام ومتبقي أرباح العام 2010م وجزء
من أرباح 2011م أصبح رأس المال 100.236.920 جنييه.⁽¹⁾

(1) تقارير البنك الإسلامي السوداني ، إدارة التخطيط ، 2020م ، ص 26

المبحث الثاني الهيكل التنظيمي

يشمل الهيكل التنظيمي للبنك على وظيفة مجلس الإدارة والمدير العام ونائب المدير العام ، الإدارة القانونية وهيئة الرقابة الشرعية وإدارة التفتيش كما يشمل إدارة الفروع وإدارة الاستثمار وتمويل الشركات والتقنية والاعتمادات والموارد البشرية والشؤون المالية والشؤون الإدارية .

الهيكل الإداري والتنظيمي لبنك فيصل الإسلامي :

يشمل الهيكل التنظيمي للبنك على وظيفة مجلس الإدارة والمدير العام ونائب المدير العام ، الإدارة القانونية ، هيئة الرقابة الشرعية ، إدارة التفتيش ، كما يشمل إدارة الفروع وإدارة الاستثمار وتمويل الشركات والتقنية و الاعتمادات والموارد البشرية والشؤون المالية والشؤون الإدارية ، ويمكن شرح هذه الوظائف فيما يلي (1):-

مجلس الإدارة:

هو على قمة السلطة التنفيذية للبنك ويتكون من 15 عضواً على الأكثر يختار من بينهم رئيساً ، كما يتم اختيار محافظ للبنك من هؤلاء الأعضاء أو من غيرهم ، ويحل المحافظ محل رئيس المجلس حال غيابه ويتولى تنفيذ قرارات المجلس وإدارة جميع الأعمال وتكون مسؤوليته مباشرة عن تلك الأعمال أمام المجلس ويقوم المجلس أيضاً بتعيين المديرين ووضع اللوائح المنظمة لاختصاصاتهم ، وتنتخب الجمعية العمومية ممثلين المساهمين في مجلس الإدارة بصفة دورية كل 3 سنوات .

المدير العام :

يخطط وينظم وينسق ويوجه ويراقب سير العمل في البنك ويشرف فنياً وإدارياً على مرؤوسين ويحدد الخطط اللازمة لتحقيق أهداف البنك ، كما يشرف فنياً وإدارياً على جميع العاملين تحت إدارته ، ويعمل على رفع كفاءتهم ، ويقوم بإعداد تقارير العمل الفنية ويرفعها للمسؤولين ، ويراعي تطبيق مرؤوسيه لتعليمات السلامة الصحية والمهنية .

1) تقارير بنك فيصل الإسلامي السوداني، إدارة البحوث ، 2020م ، ص 23

نائب المدير العام :

مسئول أمام المدير العام ، يتولى المهام المتعلقة بالقضايا الأساسية والأولويات المتعلقة بمجالات عمل البنك ووضع التصورات والآليات للخطط والإستراتيجيات والمشروعات المقترحة على المدى القريب والمتوسط والبعيد والإشراف على إعداد البرامج والنشاطات وتنفيذها ومتابعتها ، ويتولى مهام النيابة عن المدير العام أثناء غيابه بتكليف رسمي من المدير العام .

هيئة الرقابة الشرعية :

الهدف من هذه الوظيفة مراقبة وتوقيع العمليات البنكية المنفذة من قبل موظفي الكنترول والتأكد من مطابقتها لسياسة وشروط البنك والتأكد من تأمين أفضل خدمة للزبائن بأسرع وقت ممكن .

إدارة الموارد البشرية:

لدى هذه الإدارة العديد من المهام المتمثلة في الأتي (1):-

- 1) توزيع المهام الوظيفية للموظفين في الإدارة حسب مقتضيات العمل وحسب مقدرة كل فرد في أداء وإتقان جزئية معينة من العمل مع الإشراف التام إعدادا وتنفيذاً.
- 2) الربط بين أهداف الإدارة العليا وطريقة تنفيذ العمل في كل ما يتعلق بشئون الموظفين.
- 3) تنفيذ إجراءات التعيين.
- 4) التدقيق على كل المعاملات قبل تنفيذها .
- 5) الإشراف على إعداد الخطة السنوية الخاصة بتدريب الموظفين .
- 6) الإشراف على إرسال فورمات تقارير الموظفين واستلامها .
- 7) الاهتمام بتسليم الرواجع الشهرية المطلوبة من البنك المركزي في موعدها المحدد.
- 8) خلق علاقات مهنية مع مدراء الإدارات بالبنوك والمؤسسات المالية للاستفادة من الخبرات والمعلومات .

1) تقارير بنك فيصل الإسلامي السوداني ، إدارة البحوث ، 2020م ، ص 18

إدارة الشؤون المالية:

تقوم هذه الإدارة بتنفيذ سياسات البنك ومراقبة الأداء المالي والنظام السياسي لفروع البنك ومن مهام هذه الإدارة (1):-

- أ- الإشراف على موظفي القسم .
 - ب- إجراءات الفصل من الخدمة وحساب استحقاقات الفوائد .
 - ج- تنفيذ الدفعيات الخاصة بالعاملين وهي كالأتي :
- بدل اللبس، منحة عيد الفطر والأضحى للعاملين، مصاريف الإجازة، بدل الوجبة.

إدارة الشؤون الإدارية:

تقوم هذه الإدارة بتوفير كافة متطلبات احتياجات الإدارات والفروع من الأثاثات والأدوات المكتبية وغيرها كما تقوم بكافة الخدمات اللازمة لتسيير عمل البنك .

إدارة الفروع:

الهدف من هذه الوظيفة إدارة الموظفين في الفرع بهدف الوصول للأهداف الموضوعية من قبل الإدارة وذلك تماشياً مع إستراتيجية البنك التوسعية والمساهمة المباشرة لتحسين صورة البنك.

إدارة الاستثمار:

هي الإدارة المنوطة بها توظيف أموال البنك والمستثمرين في مختلف أوجه الاستثمار ذلك إما بطريقة مباشرة أو عن طريق وضع السياسات اللازمة لأقسام الاستثمار بالرئاسة والفروع ومراقبة تنفيذها .

إدارة التقنية:

يتم إدخال الكمبيوتر في أداء أعمال البنك وتقوم هذه الإدارة بإعداد نظام معلومات يلبي متطلبات البنك بمختلف فروع وإدارته.

الاعتمادات :

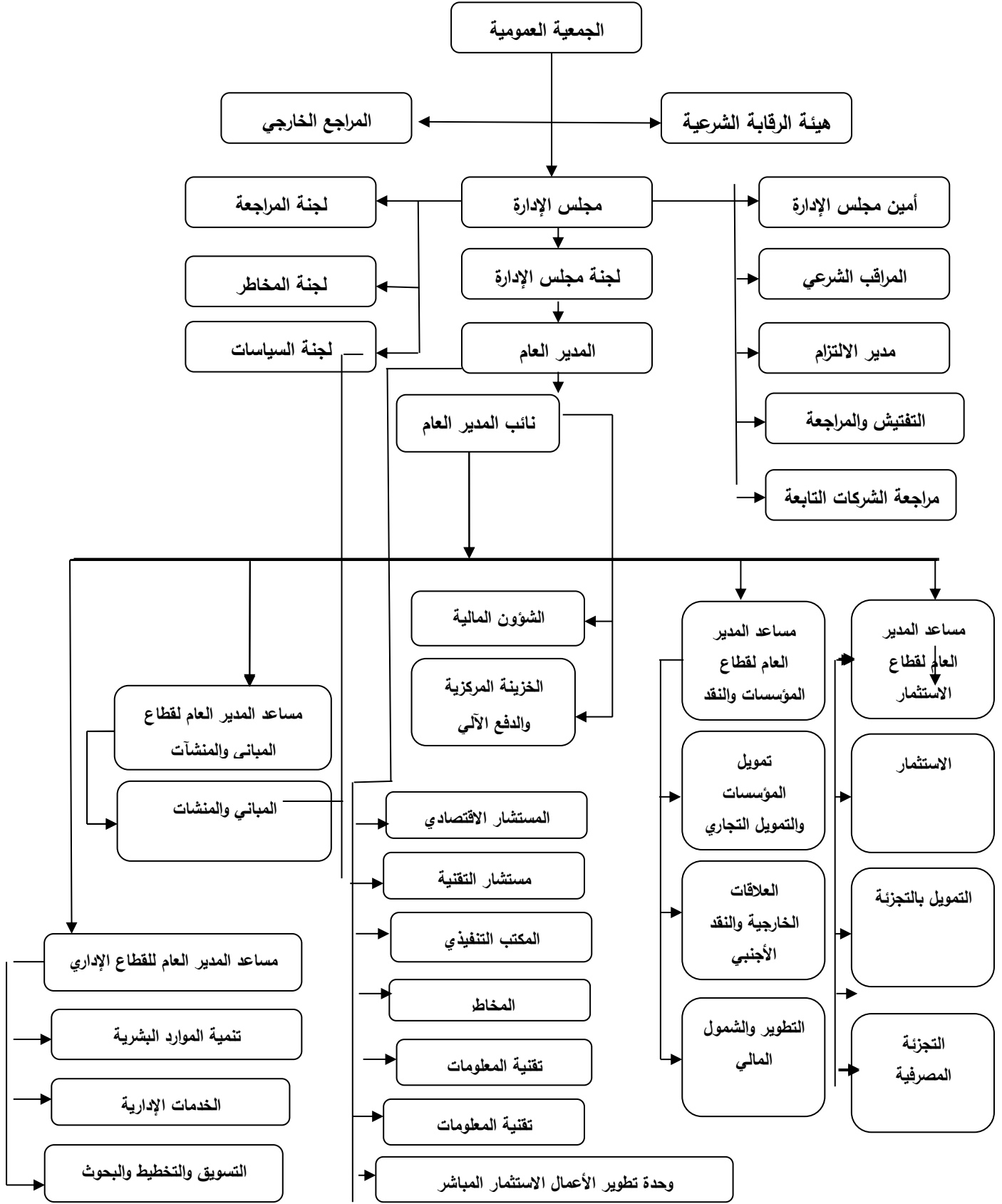
وفيها يتم الأتي (2):-

(1) تقارير بنك فيصل الإسلامي السوداني ، إدارة البحوث، 2020، ص 21

(2) تقارير بنك فيصل الإسلامي ، إدارة البحوث ، 2020م . ص 21

- أ- يتم استلام طلبات فتح الاعتماد أو إجراء التعديل أو الإلغاء من رئيس القسم ومراجعتها وتدقيق التوقيع بالنسبة لطلب فتح الاعتماد يتم تصوير الطلب والمستندات المرفقة مع الطلب وتسليمها لإدارة الاستثمار والتوقيع عليها.
- ب- بعد استلام التصديق من إدارة الاستثمار يتم إعداد القيود الخاصة بالاعتماد حسب التصديق .
- ت- إعطاء الاعتماد رقم متسلسل وعمل فائل لكل اعتماد يحوي التأمين وطلب العميل والتصديق والقيود النظامية .
- ث- عمل موقف باعتمادات للعملاء الذين لديهم التزام قائم ويدون فتح اعتمادات جديدة.
- ج- إعداد إخطارات للعملاء الذين لديهم كمبيالات مستحقة قبل تاريخ الاستحقاق والعمل على سدادها عند تاريخ الاستحقاق.
- ح- ضبط المراجعة بالنسبة للاعتمادات والاطلاع والقبول ومطابقة الرصيد .

شكل (1/3)
الهيكل التنظيمي لبنك فيصل الإسلامي السوداني



الهيكل الإداري والتنظيمي للبنك الإسلامي :

يضم هيكل البنك الإسلامي العديد من الأقسام الإدارية والتي بدورها تشكل منظومة متكاملة تعمل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف البنك المرجوة وفيما يلي نتناول تلك الأقسام ،الجمعية العمومية للبنك والتي تتكون من الآتي :

مجلس الإدارة :- يتضمن الآتي :

رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة وكذلك هيئة الرقابة الشرعية والمستشار القانوني والإدارة التنفيذية .

1/ إدارة الشؤون الإدارية :- تتمثل في الأقسام الآتية:

أ- قسم الخدمات

ب- قسم الصيانة

ج- قسم المشتريات

د- قسم الأرشفة

2/ إدارة الموارد البشرية:-تضم الأقسام التالية :

أ. قسم المرتبات والأجور ، الدفعيات والميزانيات

ب. قسم التأمينات

ج. قسم السلفيات واستحقاق ما بعد الخدمة

د. قسم متابعة الملفات والسجلات والأرشفة

3/ إدارة التخطيط والمخاطر:- تحتوي على

1. قسم الدراسات والبحوث والتصميم

2. قسم المكتبات والأرشفة

3. قسم التقويم والتطوير

4. قسم الإحصاء

4/ إدارة مخاطر الائتمان المصرفي

5/ إدارة غسيل الأموال

6/ إدارة الشؤون المالية والحسابات المركزية :- تشمل الأتي

- أ- قسم إدارة السيولة والخزينة
- ب- قسم التسويات الالكترونية
- ج- قسم الميزانيات
- د- قسم الخزينة المركزية
- هـ- المقاصة

7/ إدارة التدريب :- تمثلت في (1):-

- أ- قسم التدريب الداخلي
- ب- قسم التدريب الخارجي
- ج- قسم المؤتمرات والسمنارات

8/ إدارة الشؤون المصرفية :- تحتوي على التالي :

- أ. قسم الإصدارات
- ب. قسم ترتيبات الوكالة
- ج. قسم الدراسات السوقية والتسعير

9/ إدارة التقنية ونظم المعلومات :- تمثلت في الأتي

- أ- قسم الهندسة
- ب- قسم البرمجيات
- ج- قسم التشغيل والطوارئ (الخدمة والخدمة المصاحبة)
- د- قسم التخطيط والتطوير التقني

10/ الإدارة الدولية:- تحتوي على التالي :

- أ. قسم التحاويل الخارجية
- ب. قسم التحاويل الداخلية
- ج. قسم النقد الأجنبي (الغرفة / الصرافة)
- د. قسم الاعتمادات
- هـ. قسم السويفت

(1) تقارير البنك الإسلامي السوداني ، إدارة التخطيط ، 2016م ، ص 19

11/ إدارة الاستثمار:- تتضمن الآتي:

- أ- قسم التمويل والضمانات
 - ب- قسم دراسات الجدوى
 - ج- قسم تحصيل المديونيات والمتعثرات
- 12/ إدارة التسويق:-** تضم الأقسام التالية

- أ- قسم التخطيط والتخريط
- ب- قسم بحوث العمليات
- ج- قسم خدمات البيع
- د- قسم الاتصال والتنسيق
- هـ- قسم الدعاية والإعلان
- و- قسم الجودة الشاملة

13/ الإدارة القانونية:- تحتوي على الأقسام الآتية:

- أ- قسم البلاغات والدعاوي
- ب- قسم متابعة وحضور الجلسات
- ج- قسم متابعة القضايا المعلقة والاستئنافات
- د- المكتبة القانونية

14/ إدارة العلاقات العامة (تتبع للمدير العام) :- وتشتمل على الآتي :

- أ- التنسيق والاتصالات
- ب- ترتيبات الضيافة والسفر
- ج- إدارة القاعات
- د- التوثيق

15/ إدارة المراجعة الداخلية :- تضم الأقسام التالية:

- أ- قسم تقارير الفروع
- ب- قسم تقارير إدارات المركز الرئيس
- ج- قسم تقارير ضبط وأرشفة المستندات.

16/ إدارة التفتيش (يتبع للإدارة العليا) : يحتوي على الأقسام التالية :

أ- قسم تفتيش الفروع

ب- قسم تفتيش إدارات المركز الرئيس

ج- متابعة التوصيات والمناقصات تحت التصحيح

د- متابعة توجيهات الإدارة العليا

17/ إدارة الأسهم :- تشمل على (1):-

أ- قسم البورصة

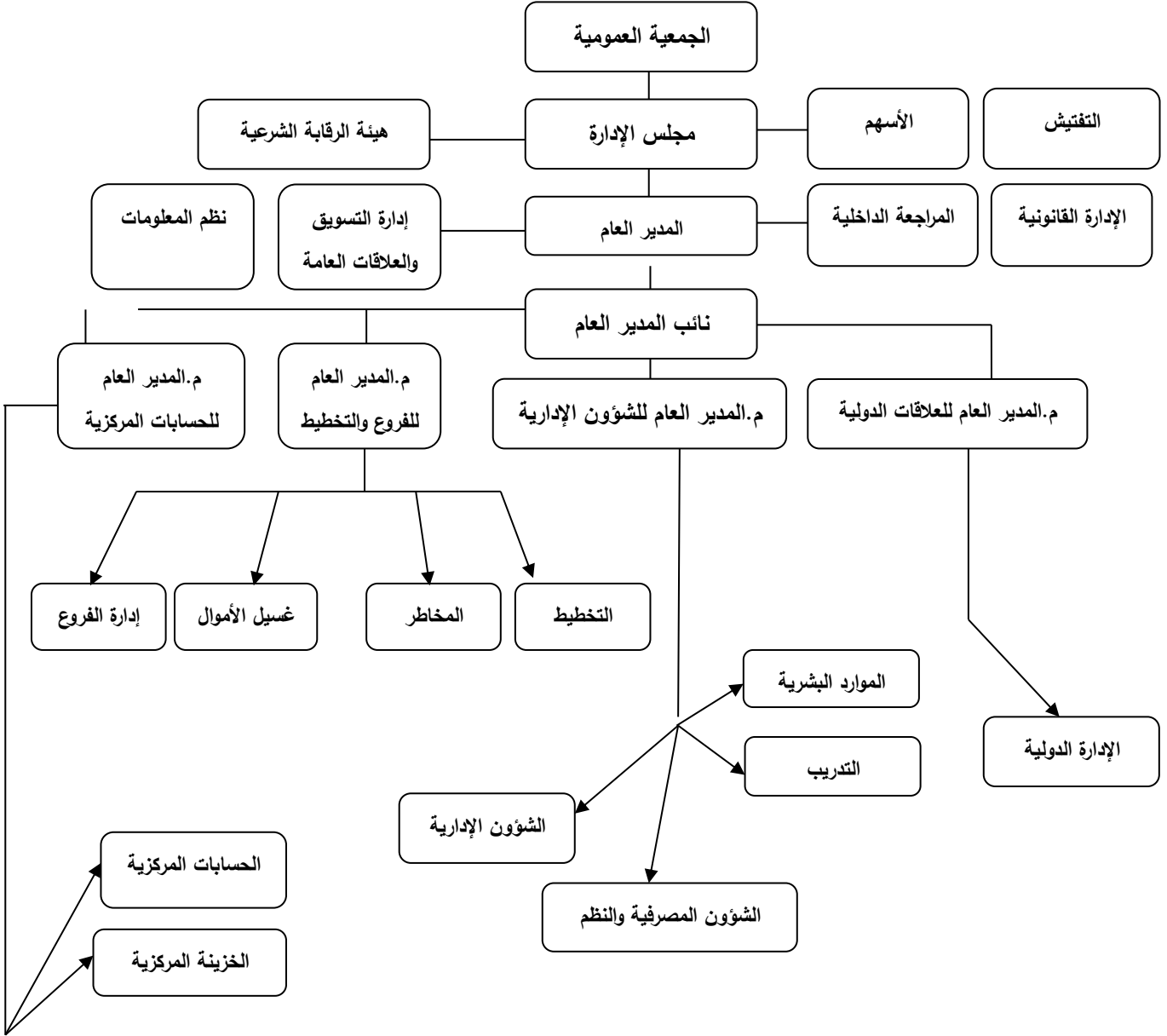
ب- قسم المقاصة

ج- التداول

(1) تقارير البنك الإسلامي السوداني ، إدارة التخطيط ، 2016م، ص 25

شكل (2/3)

الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي السوداني



المصدر : www.sib.com الثلاثاء 2020/9/22 الساعة 10:00 ص

المبحث الثالث

التخطيط الإستراتيجي لبنك فيصل الإسلامي

يعد التخطيط الإستراتيجي أساساً لأي عمل منظمة وهو سمة من سمات الحياة المعاصرة لذلك اتخذ بنك فيصل الإسلامي السوداني منهج التخطيط الإستراتيجي الذي يقوم على أسس علمية لتحقيق الأهداف المنشودة لذلك بنيت الإستراتيجية في إطار موجّهات البرنامج الثلاثي والتي تتمثل في الآتي (1):-

إعداد سياسة وإستراتيجية تعتمد على احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية:

تكمن رؤية ورسالة البنك في أن البنك عازم على تأكيد ريادته في المجال المصرفي من حيث ترسيخ وثبوت أسس ومناهج الصيرفة الإسلامية في السودان وخارجه ، حيث يعتبر بنك فيصل الإسلامي السوداني أول بنك يعمل في هذا المجال بالبلاد ومن الأوائل عالمياً ، وأثبتت تجربة البنك نجاحها من حيث المساهمة في التنمية والاقتصاد وتعزيز مفاهيم العمل المصرفي الإسلامي بما يتوافق ومتطلبات التغيرات الدولية من تقنية ومعايير للتميز وأسس وضوابط العمل المصرفي الحديث ، لتحليل الوضع الراهن للبنك استخدمت الإدارة أدوات التحليل والتخطيط *sowt analysis* لتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على أنشطة البنك المختلفة ، وبناءً على نتائج التحليل توضع خطط واقعية لعمل البنك . تم كذلك تكوين لجنة السياسات في العام 2008م وهي إحدى لجان مجلس الإدارة وقامت اللجنة بوضع خطة بالتعاون مع الإدارة التنفيذية حيث تم وضع أول إستراتيجية لثلاث سنوات ثم أربع سنوات، وتقوم الإدارة العليا بالتنسيق مع لجنة السياسات سنوياً بتحديث الإستراتيجية وفق المستجدات المحلية والعالمية ، حيث تقوم الإدارات المعنية بإدارة الشؤون المالية والاستثمار والبحوث والتطوير وإدارة المخاطر بجمع المعلومات الخاصة بوضع الخطط والأهداف بالإستراتيجية ، وهذه المعلومات تتعلق بالتطورات الاقتصادية العالمية والمحلية وسياسات بنك السودان المركزي المحدثة ، حيث يتم جمع البيانات وإدخالها ومعالجتها ومن ثم يتم قياس حصة البنك السوقية وكذلك معدلات النمو السنوية لكل بنود الخطة وعلى ضوءها يتم اعتماد أو تعديل الخطة السنوية للعام المقبل .

تقوم إدارة البحوث والتطوير وإدارة المخاطر وإدارة الاستثمار بالبنك بتجميع البيانات والمعلومات الكلية والقطاعية عن البيئة العالمية والإقليمية والمحلية من خلالها تحلل وتدرس

(1) تقارير بنك فيصل الإسلامي ، إدارة البحوث ، 2020م ، ص26

كافة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء والمساهمين والعاملين وجميع المتعاملين مع البنك وكذلك تحليل كيفية تلبية رغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية كما هو موضح في خطة البنك الإستراتيجية ، تعمم الخطة الإستراتيجية وموجهاتها على مديري الإدارات والفروع ، ويقوم المدير العام بتكليف سنوي لكل الإدارات والفروع بوضع خطة العام القادم بناءً على متطلبات جميع المعنيين بالبنك وعلى ضوء ذلك يجتمع مدير كل إدارة أو فرع بالعاملين معه لمناقشة موجهات وضع الخطة بما يتلاءم والموجهات الصادرة للخطة الإستراتيجية المنبثقة من الأداء للعام الحالي والأعوام السابقة ، وبعد المناقشة يتم وضع خطة كل فرع أو إدارة ويتم إرسالها إلى المدير العام الذي يحدد اجتماعاً لكل مدير إدارة أو فرع لمناقشة خطته ليتم تجميعها في الخطة الكلية للبنك ، وعلى ضوء ذلك تعمل الإدارة المالية على وضع الموازنات التقديرية ومن ثم تتم مراجعتها مرة أخرى ، تعمل القيادة مع لجنة السياسات المنبثقة عن مجلس الإدارة بوضع الإستراتيجية للبنك وتعمل على تحديد الأهداف الكلية للدولة، ومن ثم إجازتها في اجتماع مجلس الإدارة السنوي .

متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للبنك :

وفق توجيهات القيادة والنظم المعمول بها لمراقبة تنفيذ الإستراتيجية بالبنك تتشر الإدارة المالية نتيجة الموقف المالي للبنك ليوم عمل وأحد وتعمم لكافة مديري الإدارات والفروع ، والتي تتضمن الموقف المالي ليوم العمل بالتفصيل الدقيق مقارنة بنفس اليوم من العام السابق واليوم السابق وتقوم الإدارة العليا بمراجعة نتائج مؤشرات الأداء يومياً في اجتماع يترأسه المدير العام ويضم نائب المدير ومساعد المدير العام وذلك للموقف على مدى التقدم في تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات عند حدوثها لينسق الأداء الكلي مع الإستراتيجية الكلية والأهداف المراد الوصول إليها بنهاية العام ، وتجتمع الإدارة العليا بكل مديري الفروع والإدارات شهرياً لمناقشة وتداول سير الأداء المالي المقارن الشهري وكذلك الأداء الإداري (1).

كما أن هنالك اجتماعاً أسبوعياً يترأسه المدير العام لإدارات التنفيذية لمراجعة سير تنفيذ المشاريع التطويرية.

(1) تقارير بنك فيصل الإسلامي ، إدارة البحوث ، 2020م. صص 26-27

وللتأكيد على الربط بين رؤيا ورسالة البنك من جهة والخطط الإستراتيجية وأنشطة البنك المستقبلية من جهة أخرى. حددت الإدارة العليا عدة محاور لوضع وتنفيذ الخطط بالإدارات والفروع وتتضمن هذه المحاور النقاط التالية : (1)

- 1) وضع موجّهات لإعداد الخطط وما تتضمنه الخطة من مؤشرات وأهداف
- 2) التدريب المستمر لجميع الموظفين
- 3) الاعتماد على الخبرات والكفاءات العاملة بالبنك لمناقشة وتحديد الأهداف وطرق تنفيذها بما يتوافق مع الأهداف والخطط الإستراتيجية للدولة .
- 4) بناء علاقات خارجية منتشرة ومتطورة على قاعدة من الثقة المتبادلة .
- 5) مراجعة وتحديث خطط العمل السنوية بناءً على مستوى تحقيق الأهداف الموضوعية.

لضمان التقييم المتوازن والدقيق في تحقيق الأهداف المرجوة تم إعداد نظام للمتابعة اليومية الأسبوعية، الشهرية ، الربع سنوية والسنوية لبيان ما تم إنجازه مقارنة مع المخطط له في كل من هذه الفترات وبيان أسباب الانحراف واليات معالجة هذا الانحراف، مثال على ذلك تقوم الفروع بإرسال الموقف اليومي لإدارة الشؤون المالية والتي تقوم بدورها بتجميعه وإعادة إرساله إلى الإدارة التنفيذية والفروع والوحدات المختلفة، كما أن للبنك نظاماً خاصاً بالمتابعة والمراجعة للفروع (بننا سينك) بالإضافة إلى أن إدارة المراجعة الداخلية تقوم بمراجعة كافة الإدارات والفروع سنوياً وتقدم للمدير العام تقريراً مفصلاً عن سير الأداء وتقوم الإدارة العليا بالتشاور والتوجيه لتصحيح الانحرافات إن وجدت ، كما أن إدارة الاستثمار لديها رواجع يومية وأسبوعية ونصف شهرية وسنوية عن موقف تنفيذ العمليات بالرئاسة والفروع ، كما أن إدارة المخاطر تقوم بمتابعة العمليات التمويلية قبل تنفيذها تفادياً لحدوث الانحرافات .

لكي يحقق البنك الاستفادة القصوى في تطوير الإستراتيجيات والتقنيات المصرفية الحديثة عملت الإدارة العليا بالبنك على توسيع دائرة وسائل التواصل مع جميع المعنيين بالبنك تضمنت هذه الوسائل مركز اتصال متكامل بتقنية عالية يعمل على مدار اليوم ، صناديق للمقترحات بجميع صالات العملاء بكافة الفروع ومكاتب الصرف العاملة بالبنك ، الموقع الالكتروني للبنك الذي يحوي آلية فعالة للتواصل مع زائري الموقع ، التواصل الاجتماعي كالفيسبوك و تويتر وغيرها ، الموقع الداخلي للبنك والذي يحوي تقنيات حديثة للتواصل مع كافة القوى العاملة بالبنك ، البريد الداخلي للبنك ، أيضاً يبتعث البنك عدداً من مديري

(1) تقارير بنك فيصل الإسلامي ، إدارة البحوث ، 2020م، ص ص 27-28

الإدارات والفروع والموظفين سنوياً لحضور المعارض والمؤتمرات وورش العمل التي تتناول شأن التقنية المصرفية خصوصاً على المستوى الأوربي للوقوف على أحدث المنتجات والبرامج التقنية المصرفية ، بعدها تعمل هذه الفرق على إعداد دراسات ومقترحات للتطوير من واقع مخرجات عمليات التواصل مع القاعدة الكبيرة من المعنيين ، وتسهم هذه المعرفة المتراكمة بشكل كبير في تقييم أداء سير تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتشكيل إستراتيجيات البنك المستقبلية ، ولمزيد من الشفافية في تحديد الاتجاه الذي يتبناه البنك من خلال المناهج والخطط التي يعمل بها يتم نشر وتعميم نتائج الأداء المالي للبنك كل ثلاثة أشهر في موقع البنك الإلكتروني ويتم نشر التقارير السنوية للبنك أيضاً في الموقع الإلكتروني وذلك بغرض تشارك نتائج الأداء ومستوى تحقيق الأهداف المعلنة (إستراتيجية البنك أيضاً منشورة على الموقع الإلكتروني للبنك) مع كافة الأطراف ذات الصلة بعمل البنك من مساهمين وعملاء وأكاديميين وموظفين .

شرح وتطبيق السياسة والإستراتيجية:

يتم نشر إستراتيجية البنك بموقع البنك الإلكتروني لتصبح متاحة لكافة المعنيين بالبنك والتي تعكس خارطة الطريق الذي يسير عليه البنك ، وذلك يسهل لجميع العاملين معرفة ما يليهم في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للبنك ، كما يتضمن الموقع الإلكتروني أيضاً قاعدة بيانات حول الهيكل التنظيمي للبنك الذي يوضح المستويات الإدارية المختلفة المفوضة بتنفيذ العمليات وفق الخطة الإستراتيجية وتسمية المسؤولين عن هذه العمليات ووسائل الاتصال بهم. فمثلاً بناءً على طبيعة عمل المصارف والتي تعتمد على تقديم الخدمات المصرفية للمتعاملين وجذب واستثمار الودائع لدى الجمهور، تتحدد بذلك العمليات الرئيسية للبنك والتي تتمثل في تقديم الخدمات المصرفية والتي تنقسم إلى قسمين هما⁽¹⁾:-

- أ- خدمات مصرفية إلكترونية.
- ب- خدمات مصرفية تقليدية كجذب الودائع والمدخرات لدى الجمهور كذلك العمليات الاستثمارية للودائع وحملة الأسهم وهذه تنقسم إلى عدد من العمليات تتمثل في الآتي:
 - ج- التمويل ذو البعد الاجتماعي.
 - د- التمويل بالتجزئة .

(1) مقابلة شخصية مع مدير إدارة البحوث، إسماعيل إبراهيم محمد ، ببنك فيصل الإسلامي السوداني يوم الثلاثاء الموافق

هـ - تمويل المؤسسات والشركات.

يمثل التخطيط الإستراتيجي لبنة أساس للعملية الإدارية والنجاح كما له أثر كبير في وضع الرؤيا التي من خلالها يتم تحديد المستقبل لأي مؤسسة في العصر الحالي ، ولذلك لما له من تأثير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنوط تحقيقها من قبل المؤسسات ، أيضا له تأثير واضح في وضع الخطط الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية ذات الطابع الثلاثي طويل الأجل ، ومتوسط الأجل ، وقصير الأجل والتي بدورها لها حجر السبق في تميز المؤسسات عن بعضها البعض ، كما أصبح سمة من السمات للمؤسسات في عصرنا الحالي.

التخطيط الإستراتيجي للبنك الإسلامي السوداني:

تمثل التخطيط الإستراتيجي للبنك الإسلامي في وضع الخطة الإستراتيجية ، أن الهدف الرئيسي لمشروع الخطة الإستراتيجية هو وضع مسار يسعى البنك من خلاله للتغيير والتحسين المستمر بأسلوب مبادر بهدف إرضاء جميع الأطراف ذوي المصلحة مع الالتزام بالجودة والشفافية وتحقيق التميز في الأداء ، وذلك عبر تحقيق الأهداف التالية (1):-

1. نشر ثقافة الجودة والتميز والمعرفة في الأداء وتطبيق فلسفتها وأدواتها وآليات تنفيذها في إدارات البنك وفروعه ومؤسساته المختلفة.
 2. تنمية القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي والثقة والولاء والانتماء وزيادة الرضا الوظيفي لدى جميع العاملين بالبنك .
 3. تحديد المهارات والقدرات اللازم توافرها في قيادات البنك والعاملين، والعمل على تنميتها للمستويات المطلوبة عن طريق التدريب المستمر.
 4. تفعيل النظام الداخلي للمتابعة والمراجعة لتقييم جهود البنك وفروعه ومؤسساته، ومقارنة الأداء بمعايير الجودة والتميز والمعايير المصرفية والشرعية واتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات في الأداء .
 5. تطوير نظام فعال للاتصالات والمعلومات وتبادل البيانات والمعلومات بصورة منتظمة لإجراء الدراسات وتحليل النتائج وتحديد كفاءة وفاعلية الخطط والتنفيذ .
 6. توفير الدعم اللازم لتحقيق الاستمرارية في جهود التحسين والتطوير بالبنك .
 7. وضع نظام لتشجيع ومكافأة المتميزين في الأداء ونشر التجارب الناجحة .
- منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية للبنك :**

(1) تقارير البنك الإسلامي السوداني ، إدارة التخطيط ، 2020م، ص11

تقوم الخطة الإستراتيجية على منهجية مركبة هي التحليل المستقبلي ، وتكمن أهمية هذه المنهجية في قدرتها على تحليل البيئة الخارجية للبنك ، لاستقراء الفرص والمخاطر المحتملة ، وكذلك تحليل البيئة الداخلية للبنك ، من حيث كفاءتها وقدراتها الذاتية لتحديد نقاط الفرص والضعف فيها ، سعياً نحو أحداث التناسق والتعاون بين جميع الأنشطة لتحقيق رؤيته المستقبلية وغاياته الإستراتيجية ، كما أنها تشكل أساساً سليماً لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق المعايير المحددة ، وبالتالي تعد مدخلاً أساسياً للتخطيط الإستراتيجي للبنك في علاقته ببيئته وسوق العمل واحتياجات التنمية الاقتصادية والمجتمعية وحركة المستجدات على المستوى العالمي .

وتستند منهجية "التحليل المستقبلي" ، من حيث كونها مطالعة للمستقبل على "منهج النظم" وهذا المنهج يقوم على أسلوب تفكير منظم قادر على دراسة منظومة البنك في ترابطها وتشابكاتها مع المنظمات الاقتصادية والمالية الأخرى في ضوء علاقة تبادلية تركز على طبيعة البيئة المؤثرة بكامل عناصرها.

وأيضاً باعتبار هذا المنهج بإمكاناته التحليلية قادراً على تقديم منظور متعمق ومتسع يأخذ في اعتباره السياقات التاريخية الممتدة للبنك وحاضره ومستقبله ، كما أن هذا المنهج يلتفت إلى العناصر الرئيسية في منظوماتها بقدر متكافئ ، ويحلل هذا كله في إطار التبادل المستمر مع المجتمع بمتغيراته وحركته ، لذا فإن تضمن "مدخل النظم" داخل منهجية الخطة الحالية سوف يساهم في تحليل النظم الفرعية للبنك بطريقة تسمح بفهم التغيرات التدريجية في هذه النظم وعلاقاتها ، وتسمح في ذات الوقت بإمكان إدماج صورة هذه النظم الفرعية تدريجياً ضمن أطر كلية مترابطة تدفعها توجهات مستقبلية مشروطة بفرضيات محددة .

تعتمد الخطة الحالية أيضاً على منهج تحليل المضمون، والذي يقوم على استخدام تحليل الوثائق واللوائح المتصلة بالعمل المصرفي. كما اعتمدت المنهجية على عدد من الأدوات البحثية كالاستبيانات واستمارات الرأي وأدوات المقابلة المفتوحة والمقننة في سبيل إتمام عملية المسح البيئي للبنك.

وفي سبيل تطوير الخطة الإستراتيجية للبنك ، تمّ الاعتماد على نموذج التميّز المؤسسي الأوربي بمكوناته الثلاثة (المبادئ والمعايير ومنطق "رادار") كإطار فكري ومنهجي . كما تمّ ربط نتائج تحليل النظم والأهداف بالمشاريع المستهدفة وفق ما نصت عليه الرؤيا والرسالة عبر إطار بطاقة الأداء المتوازن .

موجهات الخطة الإستراتيجية ومرجعياتها (1):-

1. مؤشرات نمو الاقتصاد العالمي .
2. إستراتيجية الدولة الربع قرنية 2004م – 2028م.
3. الموازنة العامة للدولة للعام 2016م.
4. البرنامج الخماسي للإصلاح الاقتصادي 2015م – 2019 م .
5. سياسات الدولة الاقتصادية الكلية وتطور الأداء الاقتصادي .
6. سياسات بنك السودان المركزي للعام 2016م (السياسة النقدية التمويلية ، سياسات النقد الأجنبي ، السياسة المصرفية والرقابية ، سياسات التمويل الأصغر) .
7. توصيات مجلس الإدارة بالبنك .
8. توصيات لجنة مجلس الإدارة بالبنك .
9. موجهات لجنة السياسات بمجلس إدارة البنك .
10. نتائج ومؤشرات أداء البنك للأعوام السابقة.
11. دراسة مقارنة أداء البنك مع البنوك المنافسة .
12. موجهات الموازنة التخطيطية للبنك للعام 2016م .
13. سياسات البنك الداخلية والمنشورات المنظمة للعمل الإداري والاستثماري بالبنك .
14. توصيات وتقارير إدارة المخاطر بالبنك.
15. توصيات وتقارير إدارة المراجعة الداخلية.
16. توصيات وتقارير إدارة الالتزام.
17. موجهات هيئة الرقابة الشرعية بالبنك .

قسمت الخطة الإستراتيجية في البنك إلي (2):-

- 1.خطة إستراتيجية طويلة الأجل .
 - 2.خطة إستراتيجية متوسطة الأجل .
 - 3.خطة إستراتيجية قصيرة الأجل .
- أ- طويلة الأجل فترتها 4 سنوات وتصدر عن سياسات بنك السودان المركزي.
- ب- متوسطة الأجل فترتها عام تتضمن جميع الخطط لجميع الإدارات بالمصرف.

(1) تقارير البنك الإسلامي السوداني ، إدارة التخطيط ، 2020م ، ص13

(2) مقابلة شخصية مع مديرة إدارة التخطيط ، إقبال جعفر أحمد علي ، الثلاثاء 2020/9/22م الساعة 10:00 ص

ج- قصيرة الأجل تصدر كل 3 شهور أي ربع سنوية تقف على الإنجازات بالبنك في هذه الفترة (أي أنها ملخص للعمل في تلك الفترة) .

الأهداف الإستراتيجية للبنك الإسلامي السوداني :

تكمن أهداف البنك الإسلامي السوداني في مواصلة تحقيق النمو والمتانة المالية ، بما في ذلك زيادة حصته في السوق وإنتاج الدخل لمساهمييه عبر الحفاظ على ربحية مستمرة والتوسع الخارجي والتركيز المستمر على تحسين خدمة العملاء بالإضافة إلى توظيف الموظفين الكفوءين والمحافظة عليهم .

الأهداف الغير مالية للبنك الإسلامي السوداني:

تكمن الأهداف الغير مالية للبنك الإسلامي السوداني في (1):-

- 1/ تحقيق النمو والمتانة المالية بما في ذلك الحصول على حصة مناسبة من السوق المصرفي السوداني وإنتاج الدخل إلى مساهمييه خلال ربحية مستمرة .
- 2/ المساهمة في تعميم وترسيخ الثقافة المصرفية في السوق السوداني من خلال تعزيز الثقة مع العملاء وتقديم خدمات تعبر عن احترافية وجودة عالية .
- 3/ جذب وتوظيف أصحاب الكفاءات العلمية المحليين والعمل على تدريبهم وتأهيلهم لتقديم الخدمات المصرفية وإدارة المخاطر وفقاً للمعايير الدولية ، وتحفيزهم على البقاء ضمن المصرف مع احترام مبدأ تكافؤ الفرص .
- 4/ الاستثمار في شبكة فروع واسعة لتلبية احتياجات مختلف المناطق والقطاعات ، بهدف تطوير حصة المصرف من السوق والحرص على تنويع الموجودات .
- 5/ الاستثمار في أنظمة تكنولوجية حديثة من شأنها تقديم خدمة سريعة ومتطورة للعملاء وفقاً للمعايير المصرفية الدولية والحد من المخاطر التشغيلية .
- 6/ انتهاج إستراتيجية ابتكار وتطوير خدمات ومنتجات مصرفية جديدة متجانسة مع كامل المنتجات والخدمات للبنك الإسلامي السوداني وذلك وفقاً لاحتياجات السوق وحسب التشريعات والقوانين المصرفية والمالية في السودان .
- 7/ المساهمة الفعالة في نمو الاقتصاد السوداني من خلال العمل على استقطاب رؤوس الأموال وتمويل الاستثمارات وترويج التجارة الخارجية مع الدول الأخرى .

(1) تقارير البنك الإسلامي السوداني ، إدارة التخطيط ، 2020 ، ص 15

8/ دعم التنمية المستدامة للمجتمع المدني السوداني عبر رعاية النشاطات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية .

9/ وفي مجال المسؤولية المجتمعية يسعى البنك لأداء دور فاعل في دعم وتمكين المجتمعات المحلية التي يعمل ضمنها ليساهم في خلق مستقبل أفضل لهم جميعاً، يترتب على البنك مسؤوليات اتجاه المجتمع تتمثل في خلق أثر ايجابي ، ابتداءً من توفير الدعم لموظفيه ، وحتى رفع مستوى الوعي حول القضايا المحلية .

ملخص الأهداف الإستراتيجية الغير مالية:

يمكن تلخيص العناصر التي تدعم إستراتيجية البنك الإسلامي السوداني لتحقيق أهدافه على النحو التالي(1):-

1. تعزيز الثقة والشراكة مع العملاء بالتركيز على قيم البنك الإسلامي السوداني الأساسية المتمثلة بخدمة عالية الجودة للعملاء والاحتراف والعمل الجماعي والنزاهة.
2. جذب وتوظيف مهنيين يتمتعون بمعرفة معمقة للمخاطر المصرفية والتطوير المتواصل لكفاءة موظفيه وخبرتهم .
3. الاستثمار في التكنولوجيا التيمن شأنها أن تحد من المخاطر التشغيلية والعمل على تطبيق أفضل القواعد والممارسات الدولية في العمل المصرفي .

(1) تقارير البنك الإسلامي السوداني ، إدارة التخطيط ، 2020، ص 16

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية من حيث إجراءات الدراسة الميدانية، عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، اختبار فرضيات الدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة والتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة لتعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع البحث من العاملين ببنك فيصل الإسلامي والبنك الإسلامي السوداني وتم اختيار عينة ميسرة قوامها (100) مفردة من مجتمع الدراسة المكون من (300) موظف من ذوي الاختصاص إداريين ومدراء أقسام ومدراء إدارة وعاملين.

تصميم أداة الدراسة:

عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جميع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات، وقد اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وتعرف الاستبيان بأنها: (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبة بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفراغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أنه يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات).

هذا وجاء اعتماد الباحثة على الاستبيان لمزاياها المتمثلة في الآتي:

1. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
 2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
 3. سهولة وضع الأسئلة ووضوح عباراتها.
 4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
 5. يشعر المجيبون عنها بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.
- تحقيقاً للغرض السابق للاستبيان قامت الباحثة بتصميمه لدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات. وتتألف الاستمارة من قسمين:
- القسم الأول:**

وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1/ النوع.	2/ العمر.
3/ المؤهل العلمي	4/ التخصص العلمي.
5/ المستوى الوظيفي.	6/ سنوات الخبرة

القسم الثاني:

شمل عبارات الدراسة الأساسية وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على فروض البحث. ويشتمل هذا القسم عدد (40) عبارة تمثل فرضيات الدراسة وفقاً لما يلي:

المحور الأول : (البيئة الداخلية) يتكون من (5) عبارات.

المحور الثاني : (البيئة الخارجية) يتكون من (5) عبارات.

المحور الثالث : (الرؤيا الإستراتيجية) يتكون من (5) عبارات.

المحور الرابع: (الرسالة الإستراتيجية) يتكون من (5) عبارات.

المحور الخامس: (الغايات) يتكون من (5) عبارات.

المحور السادس: (الأهداف الإستراتيجية) يتكون من (5) عبارات.

المحور السابع: (السياسات والتشريعات) يتكون من (5) عبارات.

المحور الثامن: (إدارة الأزمات) يتكون من (5) عبارات.

وروعي في صياغة فقرات الاستبيان ما يلي:

1. ملائمة للبعد الذي وضعت لقياسه.

2. شاملة للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه.
3. واضحة من حيث الصياغة وخالية من الحشو اللغوي.
4. ذات اتجاه "إيجابي" في بعضها و"سلبي" في بعضها الآخر لضمان تركيز المستجيبين، وقيست درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات التي تدرج خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في الجدول (1/4).

جدول (1/4): مقياس ليكرت الخماسي .

الوزن	درجة الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1982م)، ص540.

وقد تم تصحيح المقياس المستخدمة في الدراسة كالتالي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات ((3= 5/(1+2+3+4+5)).
والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

جدول (2/4): الوزن الوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79-1.0	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1982م)، ص541.

ثانياً: تقييم أدوات القياس

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم ملائمة المقاييس المستخدمة في القياس باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (40) والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناءً على استجابة مفردات عينة الدراسة، وفيما يلي تعرض الباحثة نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

1/ اختبار صدق محتوى المقياس:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع أما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى، وبداية تم عرض عبارات المقاييس على عدد من المحكمين المختصين في مجال الدراسة لتحليل مضامين العبارات وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقصى فهم معانيها، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الاستبيان في صورتها النهائية (ملحق رقم (1)).

2/ اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)، وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس لنتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرنباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل ألفا كرنباخ (Cronbach.s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك في البيانات قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي

الواحد الصحيح، أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

ويمكن توضيح نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ لكل محور على النحو التالي:

المحور الأول : البيئة الداخلية

والجدول (3/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (3/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقاييس عبارات المحور الأول

ألفا كرونباخ	العبارات
0.81	يتعامل موظف البنك مع العميل برعاية واهتمام
0.74	الهيكل التنظيمي بالبنك يساهم في تحسين الأداء
0.79	يستخدم البنك التحليل الإستراتيجي للتعرف على نقاط القوة والضعف
0.78	تدريب العاملين يتم بطريقة مخططة تراعي الاحتياجات التدريبية
0.79	توجد بالبنك قاعدة معلوماتية عالية الدقة
0.82	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان، 2021م

يلاحظ من الجدول (3/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور الأول أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.82) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الأول تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني : البيئة الخارجية

الجدول (4/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (4/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات المحور الثاني

العبارات	ألفا كرونباخ
يطلع البنك باستمرار على القوانين والسياسات الخاصة بالبنوك.	0.71
يعمل البنك على تحويل التهديدات في البيئة الخارجية إلى فرص متاحة.	0.77
يدرك البنك الميزات التنافسية لدى البنوك المنافسة.	0.65
يراعي البنك رغبات العملاء في وضع إستراتيجياته.	0.63
يلتزم البنك بتطبيق السياسات المالية والنقدية لبنك السودان المركزي.	0.70
إجمالي العبارات	0.74

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان، 2021م

يلاحظ من الجدول (4/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور الثاني أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.74) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الثاني تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث : الرؤيا الإستراتيجية

الجدول (5/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (5/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات المحور الثالث

العبارات	ألفا كرونباخ
تتصف رؤية البنك بالوضوح	0.74
رؤية البنك تحقق رغبات وتطلعات المجتمع	0.71
تترجم رؤية البنك قيمته وثقافته	0.72
رؤية البنك تسعى لتحقيق الأهداف التي يرغب الوصول إليها	0.73
رؤية البنك واقعية	0.73
إجمالي العبارات	0.77

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان، 2021م

يلاحظ من الجدول (5/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور الثالث أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.77) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الثالث تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الرابع : الرسالة الإستراتيجية

الجدول (6/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (6/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات المحور الرابع

العبارات	ألفا كرونباخ
لدى البنك رسالة تميزه عن غيره	0.78
تتضمن رسالة البنك تعريفاً واضحاً للخدمات التي يقدمها	0.77
تعتبر رسالة البنك أساس لوضع أهدافه	0.73
رسالة البنك بمثابة ركيزة تبنى عليها الغايات	0.72
رسالة البنك بمثابة مرشد لاتخاذ القرارات	0.78
إجمالي العبارات	0.80

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان، 2021م

يلاحظ من الجدول (6/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور الرابع أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.80) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الرابع تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الخامس : الغايات

الجدول (7/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (7/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات المحور الخامس

العبارات	ألفا كرونباخ
يهتم البنك بتحديد غايات نهائية واضحة	0.81
يعمل العاملون بالبنك بروح الفريق لضمان تحقيق الغايات	0.79
التقنيات المستخدمة بالبنك تتوافق مع غاياته	0.75
تعمل الغايات على بيان الأهداف الفرعية بالبنك	0.76
يستخدم البنك غاياته لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب فيه	0.81
إجمالي العبارات	0.82

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان، 2021م

يلاحظ من الجدول (7/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور الخامس أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.82) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الخامس تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور السادس : الأهداف الإستراتيجية

الجدول (8/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (8/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات المحور السادس

العبارات	ألفا كرونباخ
تتسم أهداف البنك بالقابلية للقياس	0.72
تتصف أهداف البنك بأنها تتضمن وقت محدد لتنفيذها	0.65
تحرص إدارة البنك على إشراك العاملين في وضع الأهداف	0.67
تعكس الأهداف أولويات عمل البنك	0.69
تتوافق الأهداف مع رسالة البنك	0.68
إجمالي العبارات	0.73

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان، 2021م

يلاحظ من الجدول (8/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور السادس أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.73) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور السادس تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور السابع : السياسات والتشريعات

الجدول (9/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (9/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات المحور السابع

العبارات	ألفا كرونباخ
السياسات بالبنك محددة ويسهل فهمها	0.69
لدى البنك سياسات سنوية يتم من خلالها تحديث الإستراتيجية للتماشي مع المستجدات المحلية والعالمية	0.67
يحرص البنك على جمع المعلومات على ضوءها يتم اعتماد السياسات أو تعديل الخطة السنوية للعام المقبل	0.73
السياسات والتشريعات بالبنك تمكن من وضع برامج تفصيلية تساهم في تحقيق الأهداف	0.78
وضوح التشريعات بالبنك تساهم في الحد من المخاطر والأزمات	0.70
إجمالي العبارات	0.76

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان، 2021م

يلاحظ من الجدول (9/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور السابع أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.76) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور السابع تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثامن : إدارة الأزمات

الجدول (10/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (10/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات المحور الثامن

العبارات	ألفا كرونباخ
يقوم البنك بإجراءات وقائية تعمل على مواجهة الأزمات	0.82
توجد بالبنك تقنيات حديثة تستخدم لاحتواء الأزمة	0.81
يسهم التحليل الإستراتيجي بالبنك في التنبؤ بالأزمات	0.82
تساعد مرونة التخطيط بالبنك على مواجهة الأزمات	0.81
لدى البنك فريق قادر على مواجهة الأزمات	0.80
إجمالي العبارات	0.84

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان، 2021م

يلاحظ من الجدول (10/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع العبارات متغيرات المحور الثامن أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.84) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الثامن تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المبحث الثاني

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأولية و الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الدراسة المختلفة وذلك على النحو التالي:
أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :
1/ توزيع أفراد العينة حسب النوع :

جدول (11/4)

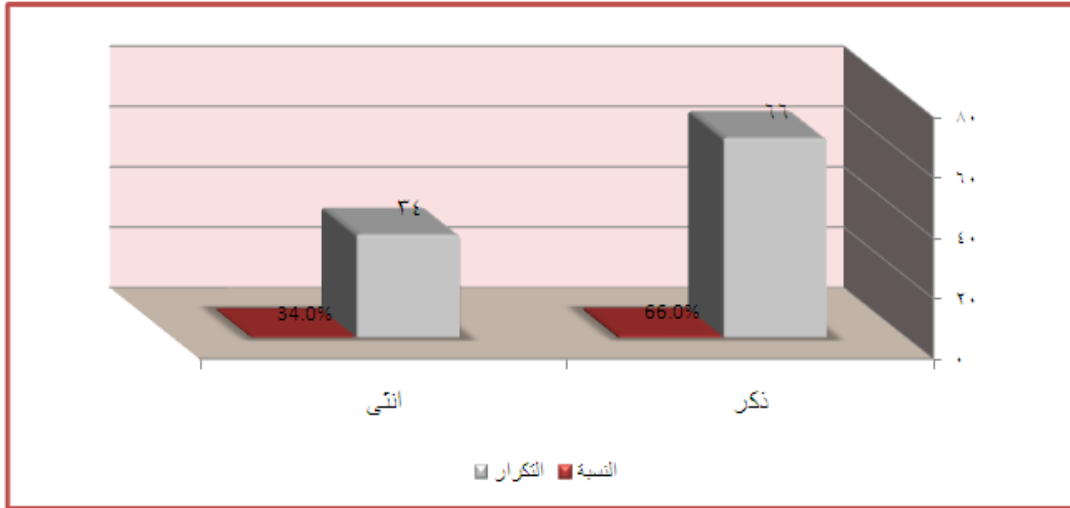
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	66	66%
أنثي	34	34%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

شكل (1/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (11/4) والشكل البياني (1/4) أن هنالك نسبة (66%) أنواعهم ذكور، وأن هنالك نسبة (34%) أنواعهم إناث، وهذا يدل على أن البنوك تعتمد على الذكور لأن طبيعتهم قادرة على أداء المهام وتحمل ضغوط العمل وان العنصر النسائي تم إضافته مؤخرًا بنسبة قليلة.

2/ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول (12/4)

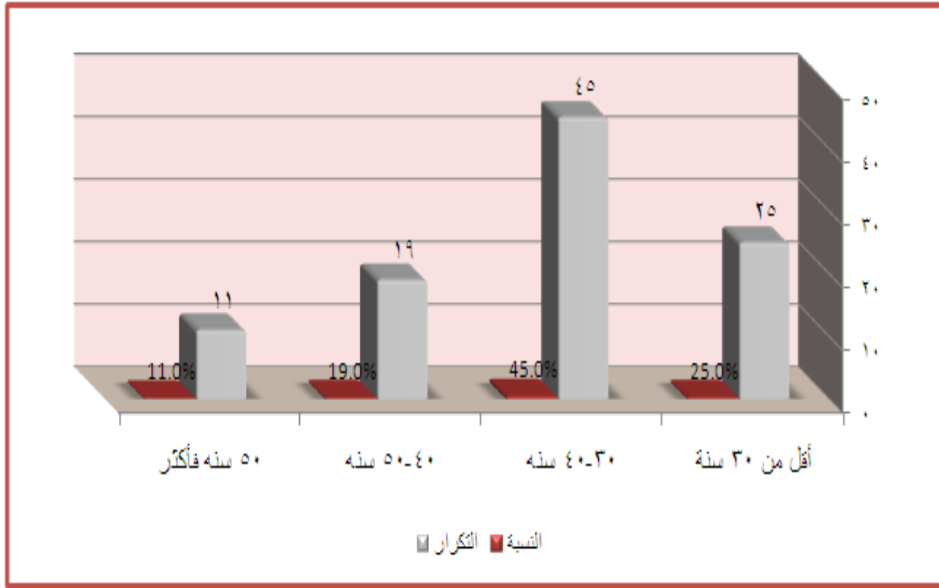
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	25	25%
من 30 - 40 سنة	45	45%
من 40 - 50 سنة	16	16%
50 سنة فأكثر	11	11%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

شكل (2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (12/4) والشكل البياني (2/4) أن هنالك نسبة (45%) أعمارهم 30 و أقل من 40 سنة ، وأن هنالك نسبة (25%) أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن هنالك نسبة (19%) أعمارهم 40 و أقل من 50 سنة، وأن هنالك نسبة (11%) أعمارهم أكثر من 50 سنة ، هذا يدل على أن البنوك تعتمد في سياسة التوظيف على العنصر الشبابي ، لما له من أثر إيجابي في تحسين الأداء والابتكار والابداع .

3/ توزيع أفراد العينة على حسب المؤهل العلمي :

جدول (13/4)

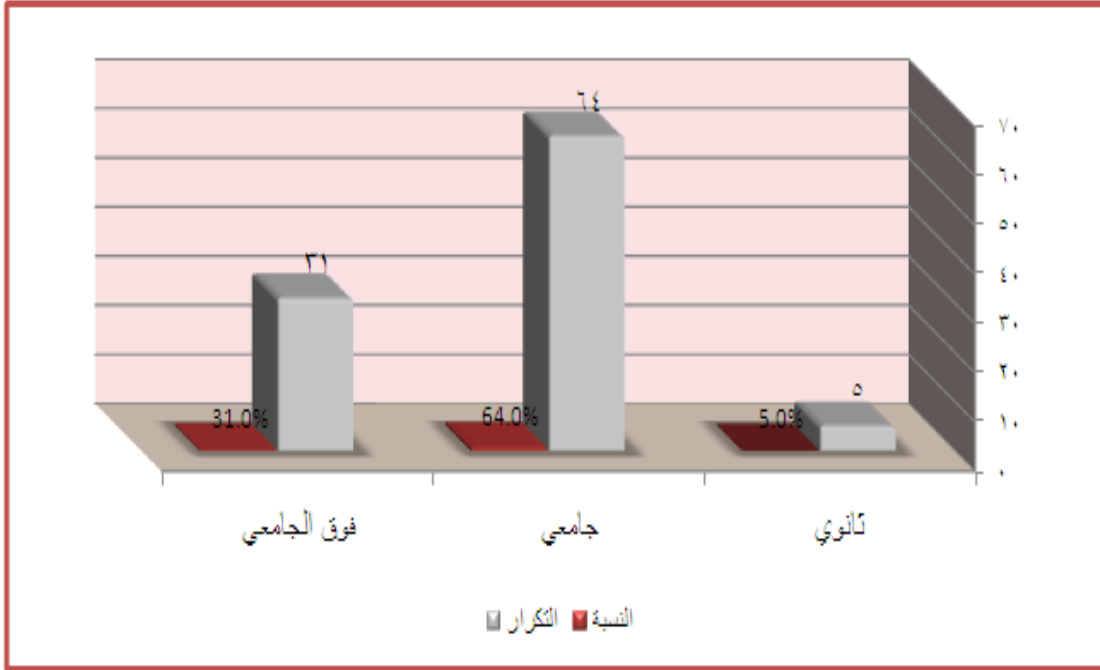
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	5	5%
جامعي	64	64%
فوق الجامعي	31	31%
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

شكل (3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (13/4) والشكل البياني (3/4) أن هنالك نسبة (64%) مؤهلهم العلمي جامعي وأن هنالك نسبة (31%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي ، وأن هنالك نسبة (5%) مؤهلهم العلمي ثانوي. نجد أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات جامعية وهذا يعزز من صدق نتائج البحث ويدل على قدرتهم في فهم عبارات الاستبيان والإجابة عليها بدقة .

4/ توزيع أفراد العينة على حسب التخصص العلمي :

جدول (14/4)

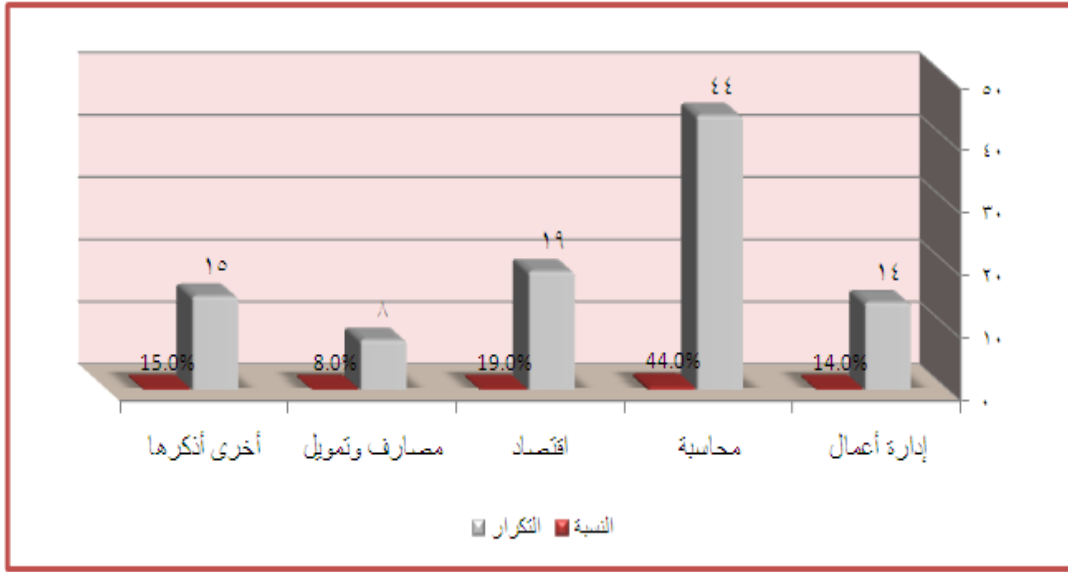
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
14%	14	إدارة أعمال
44%	44	محاسبة
19%	19	اقتصاد
8%	8	مصارف وتمويل
15%	15	أخرى أذكرها
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

شكل (4/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (14/4) والشكل البياني (4/4) أن هنالك نسبة (44%) تخصصهم العلمي محاسبة، وأن هنالك نسبة (19%) تخصصهم العلمي اقتصاد، وأن هنالك نسبة (15%) لديهم تخصصات علمية أخرى، وأن هنالك نسبة (14%) تخصصهم العلمي إدارة أعمال وأن هنالك نسبة (8%) تخصصهم العلمي مصارف وتمويل .

5/توزيع أفراد العينة على حسب المستوى الوظيفي :

جدول (15/4)

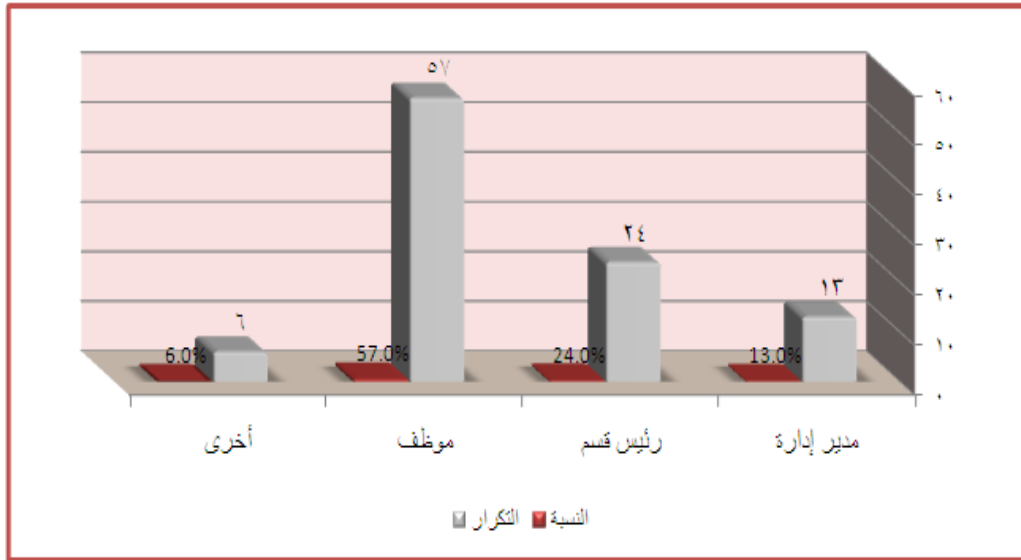
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
13%	13	مدير إدارة
24%	24	رئيس قسم
57%	57	موظف
6%	6	أخرى
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

شكل (5/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (15/4) والشكل البياني (5/4) أن هنالك نسبة (57%) مستواهم الوظيفي **موظف** وهذا يدل على كبر حجم البنوك واستيعابها لأكبر عدد من الموظفين ، وأن هنالك نسبة (24%) مستواهم الوظيفي **رئيس قسم** وأن هنالك نسبة (13%) مستواهم الوظيفي **مدير إدارة** ، وأن هنالك نسبة (6%) لديهم مسميات وظيفية **أخرى** .

6/توزيع أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة :

جدول (16/4)

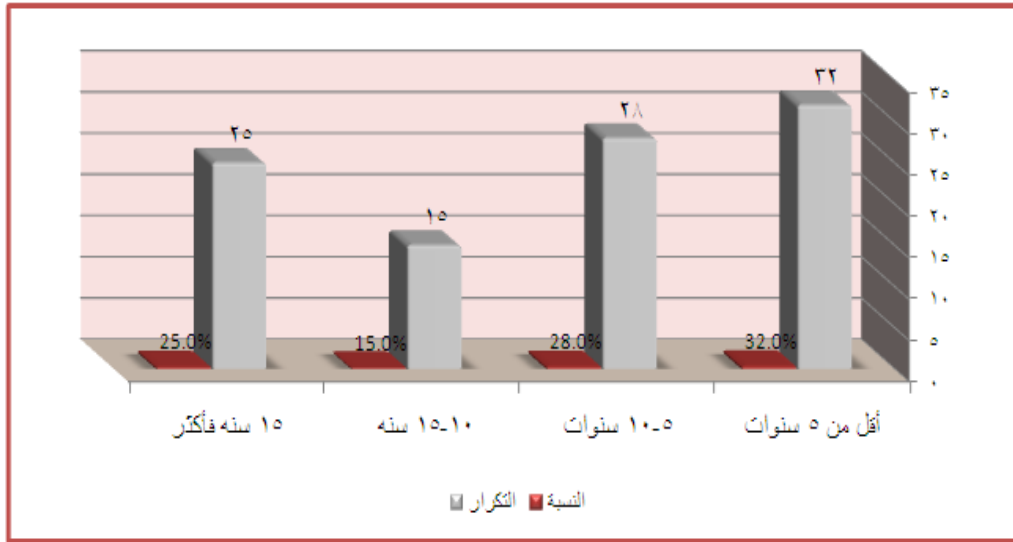
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
32%	32	أقل من 5 سنوات
28%	28	5 وأقل من 10 سنوات
15%	15	10 وأقل من 15 سنة
25%	25	15 سنة فأكثر
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

شكل (6/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (16/4) والشكل البياني (6/4) أن هنالك نسبة (32%) سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات قد تكون هذه النسبة كافية للعمل البنكي ، وأن هنالك نسبة (28%) سنوات خبرتهم 5 وأقل من 10 سنة ، وأن هنالك نسبة (25%) سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة ، وأن هنالك نسبة (15%) سنوات خبرتهم 10 وأقل من 15 سنة .

ثانياً : تحليل عبارات الاستبيان :

جدول (17/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول (البيئة الداخلية)

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

م	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	يتعامل موظف البنك مع العميل برعاية واهتمام	61%	61	34%	34	3%	3	1%	1	1%
2	الهيكل التنظيمي بالبنك يساهم في تحسين الأداء	44%	44	37%	37	14%	14	4%	4	1%
3	يستخدم البنك التحليل الإستراتيجي للتعرف على نقاط القوة والضعف	28%	28	53%	53	14%	14	5%	5	-
4	تدريب العاملين يتم بطريقة مخططة تراعي الاحتياجات التدريبية	32%	32	41%	41	15%	15	10%	10	2%
5	توجد بالبنك قاعدة معلوماتية عالية الدقة	35%	35	43%	43	16%	16	2%	2	4%

من الجدول (17/4) يتضح الآتي:

1/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك بنسبة (61%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (34%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (3%) محايدين، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافقوا، وأيضاً هنالك نسبة (1%) لم يوافقوا بشده، ويتضح من خلال ذلك أن موظف البنك يتعامل مع العميل برعاية واهتمام .

2/ من العبارة الثانية نجد أن هنالك نسبة (44%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (37%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (14%) محايدين، وأن هنالك نسبة (4%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافقوا بشده، ويتضح من خلال ذلك أن الهيكل التنظيمي بالبنك يساهم في تحسين الأداء.

3/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (53%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (28%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (14%) محايدين، وأن هنالك نسبة (5%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن البنك يستخدم التحليل الإستراتيجي للتعرف على نقاط القوة والضعف .

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (41%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (32%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (15%) محايدين، وأن هنالك نسبة (10%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا بشده، ويتضح من خلال ذلك أن تدريب العاملين يتم بطريقة مخططة تراعي الاحتياجات التدريبية .

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك نسبة (43%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (35%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (16%) محايدين، وأن هنالك نسبة (4%) لم يوافقوا بشده، وأن هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أنه توجد بالبنك قاعدة معلوماتية عالية الدقة .

جدول (18/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني (البيئة الخارجية)

م	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1.	يطلع البنك باستمرار على القوانين والسياسات الخاصة بالبنوك	46%	46	43%	43	8%	8	3%	3	-	-
2.	يعمل البنك على تحويل التهديدات في البيئة الخارجية إلى فرص متاحة	23%	23	48%	48	19%	19	9%	9	1%	1
3.	يدرك البنك الميزات التنافسية لدى البنوك المنافسة	38%	38	48%	48	9%	9	3%	3	2%	2
4.	يراعي البنك رغبات العملاء في وضع إستراتيجيته	38%	38	53%	53	4%	4	2%	2	3%	3
5.	يلتزم البنك بتطبيق السياسات المالية والنقدية لبنك السودان المركزي	58%	58	36%	36	3%	3	3%	3	-	-

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (18/4) يتضح الآتي:

1/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك نسبة (46%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (43%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (8%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن البنك يطلع باستمرار على القوانين والسياسات الخاصة بالبنوك .

2/ من العبارة الثانية نجد أن هنالك نسبة (48%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (23%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (19%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (9%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافق بشده ، ويتضح من خلال ذلك أن البنك يعمل على تحويل التهديدات في البيئة الخارجية إلى فرص متاحة .

3/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (48%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (38%) وافقوا بشده ، وأن هنالك نسبة (9%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا بشده ، ويتضح من خلال ذلك البنك يراعي رغبات العملاء في وضع إستراتيجيته .

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (53%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (38%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (4%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا بشده، وأن هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن الإعلان بالطرق الحديثة يساعد في التنبؤ بحجم المبيعات .

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك نسبة (58%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (36%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (3%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن البنك يلتزم بتطبيق السياسات المالية والنقدية لبنك السودان المركزي.

جدول (19/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث (الرؤيا الإستراتيجية)

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	تتصف رؤية البنك بالوضوح	38%	38	47%	47	11%	11	2%	2
2	رؤية البنك تحقق رغبات وتطلعات المجتمع	40%	40	46%	46	10%	10	4%	4
3	تترجم رؤية البنك قيمته وثقافته	31%	31	53%	53	15%	15	1%	1
4	رؤية البنك تسعى لتحقيق الأهداف التي يرغب الوصول إليها	40%	40	50%	50	8%	8	2%	2
5	رؤية البنك واقعية	39%	39	40%	40	14%	14	4%	4

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (19/4) يتضح الآتي:

1/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك نسبة (47%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (38%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (11%) محايدين، وأن هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا، وأيضاً هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا بشده، ويتضح من خلال ذلك أن رؤية البنك تتصف بالوضوح .

2/ من العبارة الثانية نجد أن هنالك نسبة (46%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (40%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (10%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (4%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن العاملون يعملون بروح الفريق لضمان تحقيق الغايات .

3/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (53%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (31%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (15%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن رؤية البنك تترجم قيمته وثقافته .

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (50%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (40%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (8%) محايدين، وأن هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن رؤية البنك تسعى لتحقيق الأهداف التي يرغب الوصول إليها .

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك نسبة (40%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (39%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (14%) محايدين، وأن هنالك نسبة (4%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا بشده، ويتضح من خلال ذلك أن رؤية البنك واقعية .

جدول (20/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الرابع (الرسالة الإستراتيجية)

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	لدى البنك رسالة تميزه عن غيره	48%	48	40%	40	8%	8	4%	4
2	تتضمن رسالة البنك تعريفاً واضحاً للخدمات التي يقدمها	41%	41	55%	55	4%	4	-	-
3	تعتبر رسالة البنك أساس لوضع أهدافه	38%	38	51%	51	8%	8	3%	3
4	رسالة البنك بمثابة ركيزة تبني عليها الغايات	39%	39	46%	46	11%	11	4%	4
5	رسالة البنك بمثابة مرشد لاتخاذ القرارات	36%	36	52%	52	8%	8	2%	2

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (20/4) يتضح الآتي

1/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك نسبة (48%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (40%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (8%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (4%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن البنك لديه رسالة تميزه عن غيره .

2/ من العبارة الثانية نجد أن هنالك نسبة (55%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (41%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (4%) محايدين ويتضح من خلال ذلك أن رسالة البنك تتضمن تعريفاً واضحاً للخدمات التي يقدمها .

3/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (51%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (38%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (8%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن رسالة البنك تعتبر أساس لوضع أهدافه.

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (46%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (39%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (11%) محايدين، وأن هنالك نسبة (4%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن رسالة البنك بمثابة ركيزة تبنى عليها الغايات .

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك نسبة (52%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (36%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (8%) محايدين، وأن هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا ، وأيضاً هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا بشده ، ويتضح من خلال ذلك أن رسالة البنك بمثابة مرشد لاتخاذ القرارات .

جدول (21/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الخامس (الغايات)

م	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	يهتم البنك بتحديد غايات نهائية واضحة	36	%36	47	%47	11	%11	6	%6	-
2	يعمل العاملون بالبنك بروح الفريق لضمان تحقيق الغايات	34	%34	49	%49	14	%14	3	%3	-
3	التقنيات المستخدمة بالبنك تتوافق مع غاياته	30	%30	49	%49	12	%12	9	%9	-
4	تعمل الغايات على بيان الأهداف الفرعية بالبنك	22	%22	57	%57	14	%14	7	%7	-
5	يستخدم البنك غاياته لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب فيه	29	%29	50	%50	13	%13	4	%4	4

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (21/4) الآتي:

1/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك نسبة (47%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (36%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (11%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (6%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن البنك يهتم بتحديد غايات نهائية واضحة .

2/ من العبارة الثانية نجد أن هنالك نسبة (49%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (34%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (14%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن العاملون بالبنك يعملون بروح الفريق لضمان تحقيق الغايات .

3/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (49%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (30%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (12%) محايدين، وأن هنالك نسبة (9%) لم يوافقوا ،ويتضح من خلال ذلك أن التقنيات المستخدمة بالبنك تتوافق مع غاياته .

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (57%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (22%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (14%) محايدين، وأن هنالك نسبة (7%) لم يوافقوا ،ويتضح من خلال ذلك أن الغايات تعمل على بيان الأهداف الفرعية بالبنك .

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك نسبة (50%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (29%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (13%) محايدين، وأن هنالك نسبة (4%) لم يوافقوا ، وأيضاً هنالك نسبة (4%) لم يوافقوا بشده ،ويتضح من خلال ذلك أن البنك يستخدم غاياته لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب فيه .

جدول (22/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور السادس (الأهداف الإستراتيجية)

م	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	تتسم أهداف البنك بالقابلية للقياس	28	%28	61	%61	6	%6	5	%5	-
2	تتصف أهداف البنك بأنها تتضمن وقت محدد لتنفيذها	26	%26	59	%59	7	%7	8	%8	-
3	تحرص إدارة البنك على إشراك العاملين في وضع الأهداف	27	%27	37	%37	25	%25	7	%7	4
4	تعكس الأهداف أولويات عمل البنك	25	%25	58	%58	14	%14	3	%3	-
5	تتوافق الأهداف مع رسالة البنك	24	%24	55	%55	14	%14	4	%4	3

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (22/4) يتضح الآتي:

1/ من العبرة الأولى نجد أن هنالك نسبة (61%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (28%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (6%) محايدين، وأن هنالك نسبة (5%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن أهداف البنك تتسم بالقابلية للقياس .

2/ من العبرة الثانية نجد أن هنالك نسبة (59%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (26%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (8%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (7%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن أهداف البنك تتصف بأنها تتضمن وقت محدد لتنفيذها .

3/ من العبرة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (37%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (27%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (25%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (7%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (4%) لم يوافقوا بشده، ويتضح من خلال ذلك أن إدارة البنك تحرص على إشراك العاملين في وضع الأهداف .

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (58%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (25%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (14%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن الأهداف تعكس أولويات عمل البنك.

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك نسبة (55%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (24%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (14%) محايدين، وأن هنالك نسبة (4%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا بشده ويتضح من خلال ذلك أن الأهداف تتوافق مع رسالة البنك .

جدول (23/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور السابع (السياسات والتشريعات)

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	السياسات بالبنك محددة ويسهل فهمها	36%	36	46%	46	11%	11	6%	6
2	لدى البنك سياسات سنوية يتم من خلالها تحديث الإستراتيجية للتماشي مع المستجدات المحلية والعالمية	36%	36	50%	50	10%	10	3%	3
3	يحرص البنك على جمع المعلومات على ضوءها يتم اعتماد السياسات أو تعديل الخطة السنوية للعام المقبل	35%	35	54%	54	9%	9	1%	1
4	السياسات والتشريعات بالبنك تمكن من وضع برامج تفصيلية تساهم في تحقيق الأهداف	26%	26	61%	61	11%	11	2%	2
5	وضوح التشريعات بالبنك تساهم في الحد من المخاطر والأزمات	42%	42	46%	46	8%	8	3%	3

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (23/4) الآتي:

1/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك نسبة (46%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (36%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (11%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (6%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافق بشدة ، ويتضح من خلال ذلك أن السياسات بالبنك محددة ويسهل فهمها .

2/ من العبارة الثانية نجد أن هنالك نسبة (50%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (36%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (10%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافق بشدة ، ويتضح من خلال ذلك أن البنك لديه سياسات سنوية يتم من خلالها تحديث الإستراتيجية للتماشي مع المستجدات المحلية والعالمية .

3/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (54%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (35%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (9%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافق، وأيضاً هنالك نسبة (1%) لم يوافق بشدة ، ويتضح من خلال ذلك أن البنك يحرص على جمع المعلومات على ضوءها يتم اعتماد السياسات أو تعديل الخطة السنوية للعام المقبل .

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (61%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (26%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (11%) محايدين، وأن هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن السياسات والتشريعات بالبنك تمكن من وضع برامج تفصيلية تساهم في تحقيق الأهداف .

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك نسبة (46%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (42%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (8%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن وضوح التشريعات بالبنك تساهم في الحد من المخاطر والأزمات .

جدول (24/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثامن (إدارة الأزمات)

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

م	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	يقوم البنك بإجراءات وقائية تعمل على مواجهة الأزمات	33%	33	53%	53	11%	11	2%	2	1%	1
2	توجد بالبنك تقنيات حديثة تستخدم لاحتواء الأزمة	26%	26	50%	50	15%	15	7%	7	2%	2
3	يسهم التحليل الإستراتيجي بالبنك في التنبؤ بالأزمات	24%	24	50%	50	20%	20	6%	6	-	-
4	تساعد مرونة التخطيط بالبنك على مواجهة الأزمات	28%	28	53%	53	12%	12	4%	4	3%	3
5	لدى البنك فريق قادر على مواجهة الأزمات	32%	32	52%	52	6%	6	9%	9	1%	1

يتضح من الجدول (24/4) الآتي:

1/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك نسبة (53%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (33%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (11%) محايدين، وأن هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافق بشده، ويتضح من خلال ذلك أنالبنكيقوم بإجراءات وقائية تعمل على مواجهة الأزمات .

2/ من العبارة الثانية نجد أن هنالك نسبة (50%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (26%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (15%) محايدين، وأن هنالك نسبة (7%) لم يوافقوا وأن هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا بشده، ويتضح من خلال ذلك أن البنك توجد به تقنيات حديثة تستخدم لاحتواء الأزمة .

3/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (50%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (24%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (20%) محايدين، وأن هنالك نسبة (6%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن التحليل الإستراتيجي بالبنك يسهم في التنبؤ بالأزمات.

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (35%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (28%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (12%) محايدين، وأن هنالك نسبة (4%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا بشده، ويتضح من خلال ذلك أن مرونة التخطيط بالبنك تساعد على مواجهة الأزمات .

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك نسبة (52%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (32%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (9%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (6%) محايدين، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافق بشده، ويتضح من خلال ذلك أن البنك لديه فريق قادر على مواجهة الأزمات .

المبحث الثالث

عرض ومناقشة الفرضيات

وفى الجزء التالي تقوم الباحثة باستعراض ومناقشة نتائج محاور الدراسة كل على حدا
أولاً : الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة :
المحور الأول: البيئة الداخلية

جدول (25/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات المحور الأول

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتعامل موظف البنك مع العميل برعاية واهتمام	1,47	0,703	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
الهيكل التنظيمي بالبنك يساهم في تحسين الأداء	1,81	0,895	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يستخدم البنك التحليل الإستراتيجي للتعرف على نقاط القوة والضعف	1,69	0,790	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تدريب العاملين يتم بطريقة مخططة تراعي الاحتياجات التدريبية	2,09	1,026	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
توجد بالبنك قاعدة معلوماتية عالية الدقة	1,97	0,979	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (25/4) أن

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1,47 والانحراف المعياري لها يساوي 0,703 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن موظف البنك يتعامل مع العميل برعاية واهتمام .

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1,81 والانحراف المعياري لها 0,895 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن الهيكل التنظيمي بالبنك يساهم في تحسين الأداء.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1,96 والانحراف المعياري لها يساوي 0,790 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنك يستخدم التحليل الإستراتيجي للتعرف على نقاط القوة والضعف.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2,09 والانحراف المعياري لها يساوي 1,026 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تدريب العاملين يتم بطريقة مخططة تراعي الاحتياجات التدريبية.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1,97 والانحراف المعياري لها يساوي 0,979 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنك توجد به قاعدة معلوماتية عالية الدقة .

المحور الثاني: البيئة الخارجية

جدول (26/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات المحور الثاني

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يطلع البنك باستمرار على القوانين والسياسات الخاصة بالبنوك	1,68	0,750	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يعمل البنك على تحويل التهديدات في البيئة الخارجية إلى فرص متاحة	2,17	0,922	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يدرك البنك الميزات التنافسية لدى البنوك المنافسة	1,83	0,865	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يراعي البنك رغبات العملاء في وضع إستراتيجيته	1,79	0,856	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يلتزم البنك بتطبيق السياسات المالية والنقدية لبنك السودان المركزي	1,51	0,703	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول رقم (26/4) أن

- 1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1,68 والانحراف المعياري لها يساوي 0,750 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنك يطلع باستمرار على القوانين والسياسات الخاصة بالبنوك.
- 2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2,17 والانحراف المعياري لها 0,922 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنك يعمل على تحويل التهديدات في البيئة الخارجية إلى فرص متاحة.
- 3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1,83 والانحراف المعياري لها يساوي 0,865 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنك يدرك الميزات التنافسية لدى البنوك المنافسة.
- 4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1,79 والانحراف المعياري لها يساوي 0,856 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنك يراعي رغبات العملاء في وضع إستراتيجيته.
- 5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1,51 والانحراف المعياري لها يساوي 0,703 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن البنك يلتزم بتطبيق السياسات المالية والنقدية لبنك السودان المركزي.

المحور الثالث: الرؤيا الإستراتيجية

جدول (27/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات المحور الثالث

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تتصف رؤية البنك بالوضوح	1,83	0,853	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
رؤية البنك تحقق رغبات وتطلعات المجتمع	1,78	0,786	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تترجم رؤية البنك قيمته وثقافته	1,86	0,697	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
رؤية البنك تسعى لتحقيق الأهداف التي يرغب الوصول إليها	1,72	0,697	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
رؤية البنك واقعية	1,92	0,681	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (27/4) يتضح أن:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى 1,83 والانحراف المعياري لها 0,853 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن رؤية البنك تتصف بالوضوح.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1,78 والانحراف المعياري لها يساوي 0,786 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن العاملون بالبنك يعملون بروح الفريق لضمان تحقيق الغايات .

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1,86 والانحراف المعياري لها يساوي 0,697 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن رؤية البنك تترجم قيمته وثقافته .

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1,72 والانحراف المعياري لها يساوي 0,697 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن رؤية البنك تسعى لتحقيق الأهداف التي يرغب الوصول إليها .

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1,92 والانحراف المعياري لها يساوي 0,681 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن رؤية البنك واقعية .

المحور الرابع: الرسالة الإستراتيجية

جدول (28/4)الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات المحور الرابع

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
لدى البنك رسالة تميزه عن غيره	1,68	0,790	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تتضمن رسالة البنك تعريفاً واضحاً للخدمات التي يقدمها	1,63	0,562	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تعتبر رسالة البنك أساس لوضع أهدافه	1,76	0,729	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
رسالة البنك بمثابة ركيزة تبني عليها الغايات	1,80	0,791	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
رسالة البنك بمثابة مرشد لاتخاذ القرارات	1,82	0,821	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (28/4) يتضح أن:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1,68 والانحراف المعياري لها يساوي 0,790 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنك لديه رسالة تميزه عن غيره.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1,63 والانحراف المعياري لها 0,562 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن رسالة البنك تتضمن تعريفاً واضحاً للخدمات التي يقدمها.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1,76 والانحراف المعياري لها يساوي 0,729 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن رسالة البنك تعتبر أساس لوضع أهدافه.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1,80 والانحراف المعياري لها يساوي 0,791 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن رسالة البنك بمثابة ركيزة تبنى عليها الغايات.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1,82 والانحراف المعياري لها يساوي 0,821 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن رسالة البنك بمثابة مرشد لاتخاذ القرارات.

المحور الخامس: الغايات

جدول (29/4)الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات المحور الخامس

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يهتم البنك بتحديد غايات نهائية واضحة	1,87	0,837	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يعمل العاملون بالبنك بروح الفريق لضمان تحقيق الغايات	1,86	0,766	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
التقنيات المستخدمة بالبنك تتوافق مع غاياته	2,00	0,888	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تعمل الغايات على بيان الأهداف الفرعية بالبنك	2,06	0,802	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يستخدم البنك غاياته لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب فيه	2,04	0,974	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (29/4) يتضح أن:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1,87 والانحراف المعياري لها يساوي 0,837 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنك يهتم بتحديد سغايات نهائية واضحة.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1,86 والانحراف المعياري لها 0,766 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن العاملون بالبنك يعملون بروح الفريق لضمان تحقيق الغايات.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2,00 والانحراف المعياري لها يساوي 0,888 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن التقنيات المستخدمة بالبنك تتوافق مع غاياته.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2,06 والانحراف المعياري لها يساوي 0,802 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الغايات تعمل على بيان الأهداف الفرعية بالبنك.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 2,04 والانحراف المعياري لها يساوي 0,974 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنك يستخدم غاياته لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب فيه.

المحور السادس: الأهداف الإستراتيجية

جدول (30/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات المحور السادس

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تتسم أهداف البنك بالقابلية للقياس	1,88	0,729	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تتصف أهداف البنك بأنها تتضمن وقت محدد لتنفيذها	1,97	0,810	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تحرص إدارة البنك على إشراك العاملين في وضع الأهداف	2,24	1,055	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تعكس الأهداف أولويات عمل البنك	1,95	0,716	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تتوافق الأهداف مع رسالة البنك	2,07	0,902	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (30/4) يتضح أن:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1,88 والانحراف المعياري لها يساوي 0,729 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن أهداف البنك تتسم بالقابلية للقياس.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1,97 والانحراف المعياري لها 0,810 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن أهداف البنك تتصف بأنها تتضمن وقت محدد لتنفيذها.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2,24 والانحراف المعياري لها يساوي 1,055 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إدارة البنك تحرص على إشراك العاملين في وضع الأهداف.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1,95 والانحراف المعياري لها يساوي 0,716 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الأهداف تعكس أولويات عمل البنك.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 2,07 والانحراف المعياري لها يساوي 0,902 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الأهداف تتوافق مع رسالة البنك.

المحور السابع : السياسات والتشريعات

جدول (31/4)الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات المحور السابع

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
السياسات بالبنك محددة ويسهل فهمها	1,90	0,893	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
لدى البنك سياسات سنوية يتم من خلالها تحديث الإستراتيجية للتماشي مع المستجدات المحلية والعالمية	1,83	0,805	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يحرص البنك على جمع المعلومات على ضوءها يتم اعتماد السياسات أو تعديل الخطة السنوية للعام المقبل	1,79	0,729	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
السياسات والتشريعات بالبنك تمكن من وضع برامج تفصيلية تساهم في تحقيق الأهداف	1,89	0,665	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
وضوح التشريعات بالبنك تساهم في الحد من المخاطر والأزمات	1,75	0,809	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعدادا لباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (31/4) يتضح أن:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1,90 والانحراف المعياري لها يساوي 0,893 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن السياسات بالبنك محددة ويسهل فهمها.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1,83 والانحراف المعياري لها 0,805 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنك لديه سياسات سنوية يتم من خلالها تحديث الإستراتيجية للتماشي مع المستجدات المحلية والعالمية.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1,79 والانحراف المعياري لها يساوي 0,729 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنك يحرص على جمع المعلومات على ضوءها يتم اعتماد السياسات أو تعديل الخطة السنوية للعام المقبل.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1,89 والانحراف المعياري لها يساوي 0,665 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن السياسات والتشريعات بالبنك تمكن من وضع برامج تفصيلية تساهم في تحقيق الأهداف.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1,75 والانحراف المعياري لها يساوي 0,809 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن وضوح التشريعات بالبنك يساهم في الحد من المخاطر والأزمات.

المحور الثامن على : إدارة الأزمات

جدول (32/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات المحور الثامن

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	درجة الموافقة
0,770	1,85	يقوم البنك بإجراءات وقائية تعمل على مواجهة الأزمات	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
0,933	2,09	توجد بالبنك تقنيات حديثة تستخدم لاحتواء الأزمة	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
0,825	2,08	يسهم التحليل الإستراتيجي بالبنك في التنبؤ بالأزمات	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
0,916	2,01	تساعد مرونة التخطيط بالبنك على مواجهة الأزمات	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
0,914	1,95	لدى البنك فريق قادر على مواجهة الأزمات	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (32/4) يتضح أن:

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1,85 والانحراف المعياري لها يساوي 0,770 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنك يقوم بإجراءات وقائية تعمل على مواجهة الأزمات.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2,09 والانحراف المعياري لها 0,933 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن بالبنك توجد به تقنيات حديثة تستخدم لاحتواء الأزمة.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2,08 والانحراف المعياري لها يساوي 0,825 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن التحليل الإستراتيجي بالبنك يسهم في التنبؤ بالأزمات.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2,01 والانحراف المعياري لها يساوي 0,916 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن مرونة التخطيط بالبنك تساعد على مواجهة الأزمات.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1,95 والانحراف المعياري لها يساوي 0,914 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن البنك لديه فريق قادر على مواجهة الأزمات.

ثانياً : اختبار مربع كاي لحسن المطابقة (crosstab) لإثبات فرضيات الدراسة :
 الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية وإدارة الأزمات
 جدول (33/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات
 الفرضية الأولى

المتغير التابع (H) (إدارة الأزمات)				المتغير المستقل (A) (البيئة الداخلية)
التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية (df)	قيمة مربع كاي	
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	16	31.640	يتعامل موظف البنك مع العميل برعاية واهتمام
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	16	55.665	الهيكل التنظيمي بالبنك يساهم في تحسين الأداء
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.003	12	30.776	يستخدم البنك التحليل الإستراتيجي للتعرف على نقاط القوة والضعف
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	16	51.586	تدريب العاملين يتم بطريقة مخططة تراعي الاحتياجات التدريبية
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.002	16	41.134	توجد بالبنك قاعدة معلوماتية عالية الدقة

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (33/4) أن

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 31,640 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 55,665 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 30,776 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 51,586 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 41,134 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية وإدارة الأزمات) قد تحققت .

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية وإدارة الأزمات
جدول (34/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات
الفرضية الثانية

المتغير التابع (H) (إدارة الأزمات)				المتغير المستقل (B) (البيئة الخارجية)
التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية (df)	قيمة مربع كاي	
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	12	42.567	يطلع البنك باستمرار على القوانين والسياسات الخاصة بالبنوك
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.004	16	28.206	يعمل البنك على تحويل التهديدات في البيئة الخارجية إلى فرص متاحة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.009	12	27.552	يدرك البنك الميزات التنافسية لدى البنوك المنافسة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	16	64.345	يراعي البنك رغبات العملاء في وضع إستراتيجيته
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	16	36.245	يلتزم البنك بتطبيق السياسات المالية والنقدية لبنك السودان المركزي

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول رقم (34/4) يتضح أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 42,567 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 28,206 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 27,552 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,009 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 64,345 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 36,245 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الخارجية وإدارة الأزمات) قد تحققت .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية المنظمة وإدارة الأزمات
جدول (35/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات
الفرضية الثالثة

المتغير التابع (H) (إدارة الأزمات)				المتغير المستقل (C) (الرؤية الإستراتيجية)
التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية (df)	قيمة مربع كاي	
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	12	57.390	تتصف رؤية البنك بالوضوح
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	16	40.216	رؤية البنك تحقق رغبات وتطلعات المجتمع
لا توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.054	12	27.972	تترجم رؤية البنك قيمته وثقافته
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.004	16	32.433	رؤية البنك تسعى لتحقيق الأهداف التي يرغب الوصول إليها
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.003	16	39.837	رؤية البنك واقعية

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (35/4) يتضح أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 57,390 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 40,216 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 27,972 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,054 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 32,433 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 39,837 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية المنظمة الإستراتيجية وإدارة الأزمات) قد تحققت .

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة المنظمة وإدارة الأزمات
جدول (36/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات
الفرضية الرابعة

المتغير التابع (H) (إدارة الأزمات)				المتغير المستقل (D) (الرسالة الإستراتيجية)
التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية (df)	قيمة مربع كاي	
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.045	12	31.018	لدى البنك رسالة تميزه عن غيره
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.001	8	32.445	تتضمن رسالة البنك تعريفاً واضحاً للخدمات التي يقدمها
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.003	12	41.836	تعتبر رسالة البنك أساساً لوضع أهدافه
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.008	12	30.621	رسالة البنك بمثابة ركيزة تبنى عليها الغايات
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.001	16	43.730	رسالة البنك بمثابة مرشد لاتخاذ القرارات

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (36/4) يتضح أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 31,018 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,045 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 32,445 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 41,836 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 30,621 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 43,730 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة المنظمة الإستراتيجية وإدارة الأزمات) قد تحققت .

الفرضية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات وإدارة الأزمات
جدول (37/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات
الفرضية الخامسة

المتغير التابع (H) (إدارة الأزمات)				المتغير المستقل (E) (الغايات)
التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية (df)	قيمة مربع كاي	
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.011	12	33.438	يهتم البنك بتحديد غايات نهائية واضحة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.013	12	33.629	يعمل العاملون بالبنك بروح الفريق لضمان تحقيق الغايات
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.016	12	30.408	التقنيات المستخدمة بالبنك تتوافق مع غاياته
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	12	40.208	تعمل الغايات على بيان الأهداف الفرعية بالبنك
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	16	58.202	يستخدم البنك غاياته لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب فيه

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (37/4) يتضح أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 33,438 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,011 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 33,629 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,013 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 30,408 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,016 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 40,208 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 58,202 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الخامسة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات وإدارة الأزمات) قد تحققت .

الفرضية السادسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وإدارة الأزمات
جدول (38/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات
الفرضية السادسة

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

المتغير التابع (H) (إدارة الأزمات)				المتغير المستقل (F) (الأهداف الإستراتيجية)
التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية (df)	قيمة مربع كاي	
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.008	12	32.723	تتسم أهداف البنك بالقابلية للقياس
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.016	12	27.462	تتصف أهداف البنك بأنها تتضمن وقت محدد لتنفيذها
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.049	16	43.758	تحرص إدارة البنك على إشراك العاملين في وضع الأهداف
لا توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.064	12	27.688	تعكس الأهداف أولويات عمل البنك
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.010	16	52.325	تتوافق الأهداف مع رسالة البنك

من الجدول (38/4) يتضح أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 32,723 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 27,462 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,016 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 43,758 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,049 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 27,688 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,064 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 52,325 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,010 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية السادسة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وإدارة الأزمات) قد تحققت .

الفرضية السابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والتشريعات وإدارة الأزمات
جدول (39/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات
الفرضية السابعة

المتغير التابع (H) (إدارة الأزمات)				المتغير المستقل (g) (السياسات والتشريعات)
التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية (df)	قيمة مربع كاي	
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.001	16	48.196	السياسات بالبنك محددة ويسهل فهمها
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.006	16	37.629	لدى البنك سياسات سنوية يتم من خلالها تحديث الإستراتيجية للتماشي مع المستجدات المحلية والعالمية
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.005	16	47.402	يحرص البنك على جمع المعلومات على ضوءها يتم اعتماد السياسات أو تعديل الخطة السنوية للعام المقبل
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	12	48.168	السياسات والتشريعات بالبنك تمكن من وضع برامج تفصيلية تساهم في تحقيق الأهداف
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	16	63.911	وضوح التشريعات بالبنك تساهم في الحد من المخاطر والأزمات

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (39/4) يتضح أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 48,196 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 37,629 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 47,402 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 48,168 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 63,911 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية السابعة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والتشريعات وإدارة الأزمات) قد تحققت .

الخاتمة

أولاً : النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: المصادر والمراجع

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها :

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين البيئة الداخلية وإدارة الأزمات.
2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين البيئة الخارجية وإدارة الأزمات.
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين رؤية المنظمة وإدارة الأزمات.
4. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين رسالة المنظمة وإدارة الأزمات .
5. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الغايات وإدارة الأزمات.
6. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين الأهداف الإستراتيجية وإدارة الأزمات.
7. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين السياسات والتشريعات وإدارة الأزمات .
8. أظهرت نتائج الدراسة أن تدريب العاملين يتم بطريقة مخططة تراعي الاحتياجات التدريبية حيث ذكرت (73%) من المفردات ذلك.
9. أظهرت الدراسة أن البنك يعمل على تحويل التهديدات في البيئة الخارجية إلى فرص متاحة حيث ذكرت (71%) من المفردات ذلك.
10. اتضح أن للبنك رؤية واقعية حيث ذكرت (79%) من المفردات ذلك.
11. أظهرت الدراسة أن رسالة البنك بمثابة ركيزة تبنى عليها الغايات حيث ذكرت (85%) من المفردات ذلك.

12. تبين أن رسالة البنك تعتبر أساس لوضع أهدافه حيث ذكرت (87%) من المفردات ذلك.
13. اتضح أن التقنيات المستخدمة بالبنك تتوافق مع غاياته حيث ذكرت (79%) من المفردات ذلك.
14. أظهرت الدراسة أن رؤية البنك تترجم قيمته وثقافته حيث ذكرت (84%) من المفردات ذلك.
15. أظهرت لدراسة أن إدارة البنك تحرص على إشراك العاملين في وضع الأهداف حيث ذكرت (64%) من المفردات ذلك.
16. تبين أن أهداف البنك تتوافق مع رسالة البنك حيث ذكرت (79%) من المفردات ذلك.
17. أظهرت الدراسة أن السياسات بالبنك محددة ويسهل فهمها حيث ذكرت (82%) من المفردات ذلك.
18. أظهرت الدراسة أن لدى البنك سياسات سنوية يتم من خلالها تحديث الإستراتيجية للتماشي مع المستجدات المحلية والعالمية حيث ذكرت (86%) من المفردات ذلك.
19. اتضح أن يسهم التحليل الإستراتيجي بالبنك في التنبؤ بالأزمات حيث ذكرت (74%) من المفردات ذلك.
20. تبين أن توجد بالبنك تقنيات حديثة تستخدم لاحتواء الأزمة حيث ذكرت (76%) من المفردات ذلك.

ثانياً : التوصيات

من خلال ما تم التوصل إلي من نتائج توصي الباحثة بالتوصيات التالية :

1. تحسين الهيكل التنظيمي بالبنك لأنه يساهم في تحسين الأداء .
2. ضرورة استخدام التحليل الإستراتيجي للتعرف على نقاط القوة والضعف .
3. الاهتمام بالعاملين بالبنك وتأهيلهم وتدريبهم بطريقة مخططة تراعي الاحتياجات التدريبية.
4. ضرورة وجود قاعدة معلوماتية بالبنك عالية الدقة مع مراعاة تسهيل المعلومات للباحثين.
5. العمل على استغلال التهديدات في البيئة الخارجية وتحويلها إلى فرص متاحة.
6. استحداث الأجهزة الالكترونية لتحقيق الميزات التنافسية وخلق روح التنافس في سوق العمل.
7. إشراك العاملون بالبنك للعمل بروح الفريق لضمان تحقيق الغايات.
8. الحرص على أن تكون رؤية البنك محققة للأهداف التي يرغب الوصول إليها.
9. وضع رسالة دقيقة وموجزة للبنك لتمييزه عن غيره مع مراعاة عوامل النمو والتوسع مستقبلاً.
10. تدريب فريق عمل قادر على مواجهة الأزمات.
11. التأكيد على أن رسالة البنك هي أساس لوضع أهدافه.
12. الحرص على أن تكون رؤية البنك محققة لرغبات وتطلعات المجتمع.
13. إشراك العاملين في وضع الأهداف حتى يعملوا من اجل تحقيقها .
14. تشجيع أسلوب المخاطرة والابتكار لخلق بيئة تنافسية في ظل عالم يتسم بالديناميكية .
15. تحديث سياسات والإستراتيجية للتماشي مع المستجدات المحلية والعالمية.
16. على إدارة البنك العمل على مواجهة الأزمات وإظهار مرونة التخطيط
17. وضع سياسات وتشريعات و برامج تفصيلية لتساهم في تحقيق الأهداف.
18. ضرورة العمل على وجود إجراءات وقائية تعمل على مواجهة الأزمات.
19. لابد من وجود تقنيات حديثة بالبنك تستخدم لاحتواء الأزمة.
20. التكثيف من عملية التحليل الإستراتيجي بالبنك للتنبؤ بالأزمات.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

الحديث الشريف

أولاً: الكتب :

1. إبراهيم أبو العلا وآخرون ، الأزمة المالية العالمية أسباب وحلول من منظور إسلامي ، جدة ، مركز النشر العالمي مطابع جامعة الملك عبد العزيز ، 2009م.
2. احمد العبادي ، نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات ، عمان ، دار الريبة للنشر والتوزيع ، 2015م.
3. أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي القاهرة، مطابع الدار الهندسية ، 1998م.
4. اديب خضور ، الإعلام والأزمات ، الرياض ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، 1999م.
5. اياد نصر ، سيكولوجية إدارة الأزمات ، عمان ، دار الخليج للنشر والتوزيع ، 2015م.
6. براء تركي رجب ، المشكلات الإدارية عمان ، دار الريبة للنشر والتوزيع ، 2015م .
7. بشير عباس العلق ، أسس الإدارة الحديثة عمان ، دار اليازوري ، 1998م.
8. بلال خلف السكارنه ، إدارة الأزمات ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2019م .
9. بلال خلف السكارنه ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2019م.
10. ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003م.
11. ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق عمان ، جهينة للنشر والتوزيع ، 2007م .
12. جبر محمد صدام ، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات ، تونس ، العربية للمعلومات ، 1998م.
13. حامد أحمد رمضان ، الإدارة الإستراتيجية ، القاهرة ، دار النهضة ، 1994م.

14. حسن محمد احمد محمد مختار ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم، ط2 القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق ، 2011م.
15. حسن محمد يوسف ، إدارة الأزمات، المشكلات ،المفاهيم ، ومقترحات الحلول ،الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2014م.
16. حسن محمد يوسف ، إدارة الكوارث ، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2012م.
17. خالد محمد بني حمدان وآخرون ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي عمان ، دار اليازوري ، 2015 م.
18. خلف كريم كيوش التميمي ، إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات عمان ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، 2019م.
19. زكي مكي إسماعيل ، مبادئ الإدارة ، ط2 الخرطوم ، مطبعة جامعة النيلين ، 2009م.
20. سامي مصطفى محمد علي ، نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م.
21. سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية عمان ، دار اليازوري للنشر ، 1998م.
22. سلوى حامد الملا ، دور القيادة في إدارة الأزمة ، الدوحة ، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية ، 2015م.
23. سوسن سالم الشيخ ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام ، القاهرة ، دار النشر للجامعات ، 2003م.
24. السيد السعيد ، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة ، القاهرة ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2006 م .
25. صالح بن حمد التريجري ، ويسألونك عن الإدارة ، ط2 الرياض، دار مملكة نحد للنشر والتوزيع ، 2013 م .
26. صلاح عباس ،إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، 2010م.

27. الطيب محمد سليمان ،العلاقات العامة وإدارة الأزمات ،الخرطوم ، دار الشروق للنشر ، 2017م.
28. عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993م.
29. عبد الباقي محمد كرار طه ، منهجية التفكير والتخطيط الإستراتيجي في مستوى الدولة ومنظمات الأعمال الخرطوم ، كرري للطباعة ، 2018م.
30. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة ، مجموعة النيل العربية، 1999م.
31. عبد الرحمن توفيق ، إدارة الأزمات التخطيط لما قد يحدث ،ط3 ،الجيزة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" ، 2002م.
32. عبد العزيز النجار ، الإدارة الذكية ، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث ، 2008م.
33. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير، ط2 عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007م.
34. عبد الله محمد الخياط، التخطيط الإستراتيجي الكويت ، معهد الكويت للأبحاث العلمية، 2007م
35. عز الدين حسن الرازم ، التخطيط للطوارئ و إدارة الأزمات في المؤسسات، عمان، دار الخواجة للنشر، 1995م.
36. فادي حسن عقيلان ، إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية ، عمان ، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015م.
37. فاروق السيد عثمان ، التفاوض وإدارة الأزمات القاهرة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2010 .
38. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، ط2الرياض، الوطنية للتوزيع، 2002م.
39. فهد سعود اليحيا، محاضرة في دور إدارة الأزمة، معهد التدريب أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض ، 1996م.

40. كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة عمان ، دار وائل للنشر ، 2004.
41. ليلى ابو العلا ، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة ، عمان ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، 2013م .
42. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج الدوحة ، مطبعة الريان ، 2014م.
43. محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات الإسكندرية ، حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2011م.
44. محمد الصيرفي ، التخطيط الإستراتيجي الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية ، 2009م.
45. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، تطبيقات إدارية القاهرة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، 2019م.
46. محمد حسين أبو صالح ، التخطيط الإستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية و الاجتماعية الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2006م.
47. محمد حنفي محمد نور تبيدي ، الإدارة الإستراتيجية الخرطوم، الصديق للطبع والنشر ، 2013م.
48. محمد هيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006م.
49. محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2010م .
50. مدحت محمد أبو النصر ، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي ، ط2 القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2015م.
51. المشرف عبد اللطيف المشرف ،العلاقات العامة وإدارة الأزمات ، الخرطوم ، مطبعة بانوبرنت ، 2015م.
52. المشرف عبد اللطيف المشرف،التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة الخرطوم ، بانوبرنت للطباعة ، 2015م.

53. نخبة من الخبراء المختصين ، إدارة الذات والأزمات ، الإسكندرية ، دار التعليم الجامعي ، 2014م.

54. يوسف أحمد ابو فارة، إدارة الأزمات، عمان، أثراء للنشر والتوزيع، 2009م.
يونس عواد وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية ، دمشق ، طبعة جامعة دمشق كلية الاقتصاد ، 2016م.

ثانياً : التقارير والسجلات :

1. بنك فيصل الإسلامي السوداني ، تقارير إدارة البحوث ، 2016م.

2. تقارير البنك الإسلامي السوداني - إدارة التخطيط ، 2016م .

3. بنك فيصل الإسلامي ، تقارير إدارة البحوث ، 2020م.

4. البنك الإسلامي السوداني ، تقارير إدارة البحوث ، 2020م

ثالثاً : المواقع الإلكترونية:

1. www.mawdoo3.com
2. www.Fibsudan.com
3. www.reading almerja.com.
4. www.sst5.com
5. www.m.annabaa.org
6. www.ra2ed.com

رابعاً : الرسائل الجامعية:

الدراسات باللغة العربية

1. أيمن عطا عبد الماجد محمد احمد ، أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي ، رسالة دكتوراه غير منشورة الخرطوم ، جامعة العلوم و التقنية ، 2018م.

2. جعفر بشارة إبراهيم عامر ، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، 2016م.

3. حمد محمد حمد المري ، التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات ، رسالة دكتوراه غير منشورة الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م.
4. داؤود عبد الله محمد عثمان، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، السودان ، جامعة النيلين ، 2017م.
5. رندة الجيلي الشيخ حمد النيل ، أثر التخطيط الإستراتيجي على تحقيق القدرات التنافسية العالمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم ، جامعة أمدرمان الإسلامية ، 2012م.
6. سليمان حسين محمد حسين ، دور مؤسسات الخدمة الاجتماعية في إدارة الأزمات في السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2019م.
7. صلاح الدين سعد محمد حمد ، إدارة الأزمات في الشركات الصناعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة السودان ، جامعة شندي ، 2017م.
8. صلاح مرتضى عبد الرحمن قرنده ، أثر الأنظمة المحاسبية والإدارية على كفاءة وفاعلية التمويل بالجامعات الحكومية ، رسالة دكتوراه غير منشورة الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م .
9. عبد الله عمر عوض الكريم عوض الله ، أثر التخطيط الإستراتيجي على الإنتاج ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم ، جامعة أمدرمان الإسلامية ، 2013م.
10. عصام علي جابر ، أثر التخطيط الإستراتيجي على ولاء العملاء ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم ، جامعة أمدرمان الإسلامية ، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي ، 2015م.
11. عوني عمر الذنبيات ، أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة الخدمات البنكية لدى المصارف التجارية الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة الخرطوم ، جامعة أمدرمان الإسلامية ، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي ، 2014م.
12. فضل المولى السيد بابكر ، أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء الاستثمار في البنوك التجارية السودانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم ، جامعة أمدرمان الإسلامية ، 2009م .

13. كمال عبد اللطيف دراج ، إدارة الأزمات بولاية كسلا دراسة تطبيقية لمدينة كسلا في الفترة 1996،2006، رسالة دكتوراه غير منشورة الخرطوم ، جامعة النيلين ، 2008م.
14. محمد أحمد محمد أحمد ، أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة السودان ، جامعة شندي ، 2016م.
15. محمد زروق محمد إبراهيم ، دور القرار السياسي في التخطيط الإستراتيجي للإسكان بولاية نهر النيل ، رسالة دكتوراه غير منشورة السودان ، جامعة شندي ، 2016م.
16. محمد مختار إبراهيم احمد ، أثر نظم المعلومات التسويقية على التخطيط الإستراتيجي للتسويق للمصارف السودانية بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه غير منشورة الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017م.
17. ملاك صالح سعيد حسين ، أثر إستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية على أداء الجهاز المصرفي السوداني ، رسالة دكتوراه غير منشورة السودان ، جامعة شندي ، 2013م.
18. هاشم عقلة حمد عبانة ، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي وأثره في البنوك الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة الخرطوم ، جامعة الزعيم الأزهرى ، 2014م.
19. بغدادى فيصل ، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة المسيلة ، 2014م.

الدراسات باللغة الإنجليزية

20. Devivo, Sharon, Beth, "The Strategic Planning Process: An Analysis At Tow small colleges", ADocorate Dissertation, University Of ProQuest Information and learning Company(2008)

21. urnal of promotion Management ,vol 12(3\4) 2006 Available online at <http://www.haworthpress.com/web/JPM> (1) Devivo,Sharon,Beth,"The Strategic Planning Process: An Analysis At Tow small colleges ",ADocorate Dissertation,University Of ProQuest Information and learning Company(2008)

خامساً : الأوراق العلمية :

1. إيثار عبد الهادي محمد ، إستراتيجية إدارة الأزمات : تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي ، جامعة بغداد ، قسم الإدارة الصناعية . ص ص 59،60 .
الاثنين 2019/ 12/30 م ، الساعة 2 مساءً <http://www.iasj.net>
2. عبد الله محمد الخياط ، التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي ، ورقة مقدمة للملتقى العربي الأول ، التخطيط الإستراتيجي ، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007 م .
1. محمود محمد العجلوني ، إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال ، عمان ، جامعة أربد الأهلية ، 2009 م الأحد 2019/ 12/29 م ، الساعة 4:30 مساءً <http://www.iasj.net>

سادساً : المقابلات :

1. إسماعيل إبراهيم محمد ، مدير إدارة البحوث . الثلاثاء الموافق 2020/12/22م الساعة 11:30 ص .
2. إقبال جعفر أحمد علي ، مديرة إدارة التخطيط ، الثلاثاء 2020/9/22م الساعة 10:00 ص .

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

المحترم السيد /

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : استبانة

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان :
(أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات) ولكي يتم ربط الدراسة العلمية بالواقع
العملي يتطلب دراسة ميدانية تتمثل في استمارة استبانة تتضمن مجموعة من العبارات .
والتمس من سيادتكم تعبئة الاستبانة وإعطائها جل اهتمامكم مع تقديري لحسن تعاونكم وبذل
جهدكم ، علماً بأن البيانات والآراء المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط
وسوف تحاط بسرية تامة

ولكم منا جزيل الشكر ،،،

الباحثة

رحاب محمد الحاج السيد

أولاً : البيانات الشخصية :

أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.

1/ النوع :

ذكر أنثى

2/ العمر :

أقل من 30 سنة من 30 و أقل من 40 سنة
من 40 وأقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي :

ثانوي جامعي فوق الجامعي

4/ التخصص العلمي :

إدارة أعمال محاسبة
اقتصاد مصارف وتمويل

أخرى أذكرها

5/ المستوى الوظيفي :

مدير إدارة رئيس قسم
موظف أخرى

6/ سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 و أقل من 10 سنوات
من 10 وأقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

ثانياً : البيانات الأساسية
المحور الأول : البيئة الداخلية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يتعامل موظف البنك مع العميل برعاية و اهتمام.					
2.	الهيكل التنظيمي بالبنك يساهم في تحسين الأداء.					
3.	يستخدم البنك التحليل الإستراتيجي للتعرف على نقاط القوة والضعف .					
4.	تدريب العاملين يتم بطريقة مخططة تراعي الاحتياجات التدريبية .					
5.	توجد بالبنك قاعدة معلوماتية عالية الدقة .					

المحور الثاني : البيئة الخارجية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يطلع البنك باستمرار على القوانين والسياسات الخاصة بالبنوك.					
2.	يعمل البنك على تحويل التهديدات في البيئة الخارجية إلى فرص متاحة.					
3.	يدرك البنك الميزات التنافسية لدى البنوك المنافسة.					
4.	يراعي البنك رغبات العملاء في وضع إستراتيجياته.					
5.	يلتزم البنك بتطبيق السياسات المالية والنقدية لبنك السودان المركزي.					

المحور الثالث : الرؤيا الإستراتيجية

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تتصف رؤية البنك بالوضوح.					
2.	رؤية البنك تحقق رغبات وتطلعات المجتمع					
3.	تترجم رؤية البنك قيمته وثقافته.					
4.	رؤية البنك تسعى لتحقيق الأهداف التي يرغب الوصول إليها.					
5.	رؤية البنك واقعية.					

المحور الرابع : الرسالة الإستراتيجية

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	لدى البنك رسالة تميزه عن غيره.					
2.	تتضمن رسالة البنك تعريفاً واضحاً للخدمات التي يقدمها.					
3.	تعتبر رسالة البنك أساس لوضع أهدافه.					
4.	رسالة البنك بمثابة ركيزة تبنى عليها الغايات.					
5.	رسالة البنك بمثابة مرشد لاتخاذ القرارات.					

المحور الخامس : الغايات

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يهتم البنك بتحديد غايات نهائية واضحة.					
2.	يعمل العاملون بالبنك بروح الفريق لضمان تحقيق الغايات.					
3.	التقنيات المستخدمة بالبنك تتوافق مع غاياته.					
4.	تعمل الغايات على بيان الأهداف الفرعية بالبنك.					
5.	يستخدم البنك غاياته لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب فيه.					

المحور السادس : الأهداف الإستراتيجية

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تتسم أهداف البنك بالقابلية للقياس.					
2.	تتصف أهداف البنك بأنها تتضمن وقت محدد لتنفيذها.					
3.	تحرص إدارة البنك على إشراك العاملين في وضع الأهداف.					
4.	تعكس الأهداف أولويات عمل البنك.					
5.	تتوافق الأهداف مع رسالة البنك.					

المحور السابع : السياسات والتشريعات

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	السياسات بالبنك محددة ويسهل فهمها.					
2.	لدى البنك سياسات سنوية يتم من خلالها تحديث الإستراتيجية للتماشي مع المستجدات المحلية والعالمية.					
3.	يحرص البنك على جمع المعلومات على ضوءها يتم اعتماد السياسات أو تعديل الخطة السنوية للعام المقبل.					
4.	السياسات والتشريعات بالبنك تمكن من وضع برامج تفصيلية تساهم في تحقيق الأهداف.					
5.	وضوح التشريعات بالبنك تساهم في الحد من المخاطر والأزمات.					

المحور الثامن : إدارة الأزمات

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يقوم البنك بإجراءات وقائية تعمل على مواجهة الأزمات.					
2.	توجد بالبنك تقنيات حديثة تستخدم لاحتواء الأزمة.					
3.	يسهم التحليل الإستراتيجي بالبنك في التنبؤ بالأزمات.					
4.	تساعد مرونة التخطيط بالبنك على مواجهة الأزمات.					
5.	لدى البنك فريق قادر على مواجهة الأزمات.					

ملحق رقم (2)

الرقم	الاسم	الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص
1	أ.د محمد الفاتح المغربي	القرآن الكريم والعلوم الإسلامية	بروفيسور	إدارة الأعمال
2	د. أبوزر عمر آدم	شندي	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال
3	د. هيثم طلعت عيسى	شندي	أستاذ مشارك	نظم معلومات إدارية
4	د. الحارث عبد المنعم	شندي	أستاذ مشارك	نظم معلومات إدارية
5	د. هند محمد السيد	شندي	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال
6	د. آلاء عبد الحافظ حموده	شندي	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال
7	د. محمد محجوب فضيل	شندي	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال