

أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية إدارة الازمات دراسة ميدانية على إدارة فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية

1- علي أحمد ابودلال* 2- أ. فتحي محمد العائب

جامعة القمة الحديثة كلية اتحاد المعارف الدولية

fathi.alayb@gmail.com

aliahmed@qhu.edu.ly

تاريخ القبول 2026/3/15م

تاريخ الارسال 2026/2/21م

Abstract

Most organizations have increasingly focused on strategic planning due to its role in achieving organizational goals, especially as they operate in highly complex, uncertain, and dynamic environments. This study aimed to explore the reality of strategic planning in the management of the western region branches of the Republic Bank and its role in enhancing the effectiveness of crisis management and mitigating associated risks. The study followed a descriptive-analytical approach by describing the phenomenon and collecting primary data through a questionnaire specifically designed for this research and distributed to employees in the western region branches of the Republic Bank. Secondary data were also gathered from books and management literature. The study concluded with several key findings, most notably the presence of certain obstacles that limit the effectiveness of strategic planning in crisis management.

Keywords: Strategic Planning – Strategic Planning Methods – Crisis Management – Western Region Branches of the Republic Bank

الملخص:

اتجهت أغلب المنظمات للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لما له من دور في تحقيق أهداف المنظمات حيث أنها تعيش في بيئة مضطربة تتسم بدرجة عالية من الغموض والتعقيد والتغيير، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في إدارة فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية ودوره في فاعلية إدارة الأزمات والحد من مخاطرها ووضع السبل الكفيلة بذلك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظاهرة وجمع البيانات الأولية، وذلك من خلال صحيفة

استبيان أعدت لغرض الدراسة وزعت على الموظفين بإدارة الفروع للمنطقة الغربية بمصرف الجمهورية والبيانات الثانوية من كتب وادبيات علم الإدارة توصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها وجود بعض المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - أساليب التخطيط الاستراتيجي - إدارة الازمات - إدارة فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية

المقدمة:

تواجه المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة تحديات متزايدة تنسم بعدم الاستقرار والغموض والتعقيد والتغير السريع، مما يجعلها عرضة من مختلف أنواع الأزمات مثل المالية والإدارية والتنظيمية، ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداة أساسية تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المحيطة والتقليل من حدة المخاطر المرتبطة بالأزمات، وإذ يُعد التخطيط الاستراتيجي إطاراً منهجياً يوجه عملية صنع القرار، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد، ويعزز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة ديناميكية. (Bryson, 2018, p. 67)

وقد أشارت الدراسات إلى أن غياب الرؤية الاستراتيجية في المؤسسات يؤدي إلى ضعف فاعلية إدارة الأزمات، بينما يسهم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين جاهزية المؤسسات لمواجهة المخاطر، من خلال وضع بدائل وحلول وقائية واحترافية (Alkhawlan & Hossain, 2021) p. 145 كما أظهرت البحوث أن المؤسسات المصرفية على وجه الخصوص، نظراً لحساسيتها الاقتصادية، تحتاج إلى تبني استراتيجيات دقيقة لإدارة الأزمات المالية وتقلبات الأسواق، بما يضمن استدامة عملياتها واستقرارها (Elbanna, Andrews, & Pollanen, 2016, p. 1020) . وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات في إدارة فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية، باعتباره أحد أهم المصارف التجارية في ليبيا، وذلك من خلال دراسة ميدانية تستند إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتسلط الضوء على المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي، مع تقديم مقترحات تعزز دوره في مواجهة الأزمات المستقبلية.

المشكلة:

إن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً بارزاً في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى أعلى درجات النجاح كما أن بعض المنظمات قد تتعرض من حين لآخر لبعض الأزمات التي تعمل جاهدة من أجل التصدي لها والخروج منها بنجاح.

وهنا يبرز أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات حيث اهتمت هذه الدراسة بالبحث والتحليل للإجابة على السؤال التالي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بإدارة فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية؟

ونشتق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما واقع التخطيط الاستراتيجي المطبق في فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية، وإلى أي مدى يتوافق مع المعايير والممارسات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية؟
- 2- ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات في فروع مصرف الجمهورية؟
- 3- ما أبرز المعوقات التي تحد من التعامل مع إدارة الأزمات والتعافي منها؟
- 4- ما المقترحات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي في مصرف الجمهورية بما يعزز من دوره في زيادة فاعلية إدارة الأزمات والحد من آثارها السلبية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات بالمؤسسات المصرفية، مع التركيز على فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية. وانطلاقاً من مشكلة البحث وتساؤلاته، يمكن تحديد أهدافه فيما يلي:

- 1- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي المطبق في فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية، ومدى توافقه مع المعايير والممارسات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية
- 2- تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات، وذلك من خلال دراسة ميدانية توضح كيف يسهم التخطيط في تحسين القدرة على الاستعداد والتعامل مع الأزمات.
- 3- تقديم مقترحات عملية من شأنها أن تساعد إدارة مصرف الجمهورية على تطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي بما يعزز كفاءتها في إدارة الأزمات والحد من آثارها السلبية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب نظرية وعملية تجعلها ذات قيمة للباحثين

والممارسين على حد سواء تمثلت في الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

1- تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، خاصة في السياق المصرفي الليبي الذي ما زال يفتقر إلى أبحاث تطبيقية معمقة.

2- يمثل التخطيط الاستراتيجي إطاراً معرفياً مهماً لفهم كيفية استعداد المؤسسات لمواجهة الأزمات.

3- ربط المفاهيم النظرية بالتطبيق العملي داخل المؤسسات المصرفية، بما يساهم في توسيع القاعدة المعرفية حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة الأزمات.

ثانياً - الأهمية العملية:

1- تتجلى الأهمية العملية في كون الدراسة تسعى إلى تقديم توصيات عملية لإدارة مصرف الجمهورية، وخاصة فروعه في المنطقة الغربية، بما يساعد على تطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي وتحسين القدرة على الاستجابة الفعالة للأزمات.

2- تزداد هذه الأهمية نظراً للظروف الاقتصادية والسياسية المعقدة التي تمر بها ليبيا، مما يجعل المؤسسات المصرفية أكثر عرضة للأزمات والمخاطر.

3- تُمكن نتائج الدراسة صانعي القرار في المصارف على تبني خطط استراتيجية أكثر مرونة وفاعلية، بما يعزز من استقرار القطاع المصرفي ودوره في دعم الاقتصاد الوطني.

المنهجية:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُستخدم في وصف الظواهر ودراسة العلاقات بينها بطريقة دقيقة ومنهجية، ويتيح هذا المنهج للباحث جمع بيانات أولية عن واقع التخطيط الاستراتيجي في إدارة فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية، لتحليلها واستنتاج العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة الأزمات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين والعاملين في إدارة فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية، حيث يمثلون الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وتم اختيار عينة مكونة من 120 موظفاً باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل كاف لمختلف المستويات الوظيفية داخل

إدارة الفروع بالمنطقة الغربية

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي تسهم في ضبطها وتوضيح إطارها البحثي، وذلك على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات، مع التركيز على العلاقة بين أساليب التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي قد تحد من فعاليته في المؤسسات المصرفية.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في إدارة فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية في ليبيا، باعتبارها إحدى أهم الإدارات الإقليمية التي تواجه تحديات متنوعة نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2025، حيث شملت جمع البيانات الميدانية من الموظفين في الفترة الممتدة ما بين (يناير - أبريل 2025).

الحدود البشرية: اقتصر عينة الدراسة على الموظفين والعاملين في إدارة فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية، والذين يمثلون الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

الدراسات السابقة:

شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، سواء في الأدبيات الأجنبية أو العربية. فقد أظهرت الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستعداد للأزمات وتقليل آثارها. على سبيل المثال

1- دراسة : الحربي (2019) - السعودية أظهرت هذه الدراسة أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية السعودية مكّنها من تقليل آثار الأزمات المالية، خاصة الأزمات الناتجة عن تقلبات أسعار النفط التي تؤثر بشكل مباشر على الاقتصاد السعودي. فقد بيّنت النتائج أن وجود رؤية استراتيجية واضحة وإجراءات استباقية ساعد البنوك السعودية على امتصاص الصدمات المالية بسرعة أكبر، وتقليل الخسائر المحتملة. كما أوضحت أن التخطيط الاستراتيجي مكّن هذه المؤسسات من تنويع استثماراتها وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، ما عزز مرونتها في مواجهة الأزمات.

2- دراسة: الجبوري (2020) - العراق على النقيض من التجربة السعودية، خلصت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات المصرفية العراقية تفتقر إلى الرؤية الاستراتيجية، وهو ما انعكس سلبيًا على قدرتها في إدارة الأزمات المالية والإدارية فقد

اعتمدت غالبية البنوك العراقية على أساليب تقليدية في العمل، دون خطط بديلة أو استراتيجيات طويلة المدى، ما جعلها أكثر عرضة للمخاطر المرتبطة بالتقلبات الاقتصادية والسياسية. وبيّنت الدراسة أن غياب التخطيط الاستراتيجي أدى إلى ضعف في الاستجابة للأزمات، وتضارب في القرارات الإدارية عند وقوع الأزمات.

3- دراسة : القذافي (2021) - ليبيا أكدت هذه الدراسة أن معظم المؤسسات المصرفية الليبية تعتمد على إجراءات تقليدية وبيروقراطية في إدارة الأزمات، دون وجود آليات واضحة للتخطيط الاستراتيجي، وجعلها أكثر عرضة للمخاطر المالية والتنظيمية المتكررة، مثل ضعف الرقابة على المخاطر، وقصور في أنظمة الحوكمة، وعدم القدرة على مواكبة التغيرات التقنية. وأوضحت أن غياب ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل البيئة المصرفية الليبية مما أدى إلى الاعتماد على الحلول المؤقتة والقرارات الارتجالية عند حدوث الأزمات، مما زاد من هشاشة المؤسسات المصرفية وجعلها أقل قدرة على مواجهة الصدمات الاقتصادية

التعقيب عن الدراسات السابقة :

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات حظي باهتمام متزايد في الأدبيات العربية والأجنبية. فقد بينت الدراسات في السعودية والعراق وليبيا أن فعالية إدارة الأزمات المالية والإدارية ترتبط بمدى تبني التخطيط الاستراتيجي، حيث أظهرت تجارب ناجحة عند وجود رؤية واضحة، مقابل ضعف واضح في المؤسسات التي تعتمد على الإجراءات التقليدية، وبذلك تظهر هذه الدراسات عن اتفاق عام على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات، مع وجود تفاوت في مستوى التطبيق بين الدول، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسات أكثر تكاملاً تربط بين هذه الأبعاد في السياق الليبي.

الإطار النظري:

يشكل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية، حيث يسعى إلى توضيح المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والعلاقة بينهما، ويُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال والتكيف مع التحديات المختلفة. في المقابل، تمثل إدارة الأزمات الإطار الذي يُعنى بالاستعداد والاستجابة للأحداث غير المتوقعة التي قد تهدد استقرار المؤسسة.

وقد تناولت الأدبيات العلمية العلاقة الوثيقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة

الأزمات، حيث أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى أساليب تخطيطية طويلة الأجل تكون أكثر قدرة على التعامل مع المخاطر والحد من أثارها السلبية

(Alkhafaji, 2019)؛ Pearson & Clair, 1998، 56-59P

في هذا السياق، تسعى الدراسة الحالية إلى بناء تصور نظري يوضح كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم إدارة الأزمات بمصرف الجمهورية - فروع المنطقة الغربية، وذلك من خلال تحديد الأساليب والأدوات التي تُعزز الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية شاملة ومنهجية تهدف إلى تحديد رؤية المؤسسة وأهدافها طويلة الأجل، ووضع الاستراتيجيات والسياسات التي تمكنها من التعامل بفعالية مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017, P46)

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية، حيث يساعد المؤسسات على توجيه الموارد بكفاءة، وتقليل المخاطر الناتجة عن عدم اليقين البيئي، وتحقيق التوافق بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- 1- تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية: يساهم في رسم مسار واضح للمؤسسة نحو المستقبل.
- 2- تعزيز الفعالية التنظيمية: من خلال تخصيص الموارد بطريقة استراتيجية.
- 3- الاستجابة للتغيرات البيئية: يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية.
- 4- تطوير ميزة تنافسية مستدامة: من خلال الاستفادة من نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.

أساليب التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning Methods)

هي مجموعة الأدوات والنماذج التي تُستخدم لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة، ومتابعة تنفيذها، وهذه الأساليب تساعد المؤسسات على تحويل الرؤية والأهداف إلى خطط قابلة للتنفيذ، وتحقيق تكامل بين الموارد، العمليات، والسوق. (Bryson, 2018, p. 112)

أهم أساليب التخطيط الاستراتيجي:

بطاقة الأداء المتوازن: (Balanced Scorecard): نموذج يربط الأهداف الاستراتيجية مع مؤشرات الأداء التشغيلية عبر أربعة أبعاد: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بشكل متكامل (Kaplan & Norton, 1996, p. 75).

التخطيط بالسيناريوهات: (Scenario Planning): أسلوب لتوقع مستقبل غير مؤكد من خلال تصور سيناريوهات مختلفة، مما يساعد المؤسسات على تطوير خطط مرنة وقابلة للتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية (Schoemaker, 1995, p. 32).

1- تحليل PESTEL: أداة لتقييم العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية التي قد تؤثر على المؤسسة، وبالتالي توجيه استراتيجياتها بشكل متكامل مع البيئة المحيطة. (Yüksel, 2012, P52-66).

2- تحليل swot: هو أداة تخطيط استراتيجي تستخدمها المؤسسات لتقييم نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses) الداخلية، بالإضافة إلى الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) الخارجية، بهدف صياغة استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية (Hill & Westbrook, 1997).

- نقاط القوة: (Strengths): تمثل القدرات والموارد الداخلية التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية، مثل الكفاءات البشرية، التكنولوجيا المتقدمة، أو سمعة المؤسسة الجيدة.

- نقاط الضعف: (Weaknesses): تشير إلى العوامل الداخلية التي قد تعيق تحقيق أهداف المنظمة، مثل ضعف البنية التحتية، نقص الخبرة، أو انخفاض الإنتاجية.

- الفرص: (Opportunities): هي العوامل الخارجية التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة لتعزيز نجاحها، مثل الاتجاهات السوقية الإيجابية أو التحولات التقنية.

- التهديدات: (Threats): تمثل المخاطر أو التحديات الخارجية التي قد تؤثر سلبًا على المنظمة، مثل المنافسة الشديدة، التغيرات الاقتصادية أو التشريعات الجديدة.

تم إعداد من قبل الذكاء الاصطناعي

أهمية تحليل SWOT:

يساعد هذا التحليل صانعي القرار على فهم الوضع الحالي للمؤسسة بشكل شامل، وتحديد استراتيجيات مناسبة لتعزيز نقاط القوة، معالجة نقاط الضعف، استغلال

Strengths (القوة) نقاط القوة الداخلية	Weaknesses (الضعف) نقاط الضعف الداخلية
Opportunities (الفرص) فرص خارجية متاحة	Threats (تهديدات) تهديدات خارجية محتملة

الفرص، والتقليل من تأثير التهديدات.(Pickton & Wright, 1998,P101)
إدارة الأزمات(Crisis Management) : إدارة الأزمات هي مجموعة متكاملة من العمليات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة للتحضير لمواجهة الأحداث الطارئة أو الأزمات المحتملة، والتعامل معها بشكل فعال أثناء حدوثها، ثم التعافي منها بأقل خسائر ممكنة ،وتشمل هذه العمليات التخطيط المسبق، اتخاذ القرارات السريعة، التواصل الداخلي والخارجي، وتقييم الأضرار بعد الأزمة لضمان استمرارية العمل واستدامة المؤسسة (Hällgren, Rouleau, & De Rond, 2018,P57).

أهمية إدارة الأزمات:

1. الحفاظ على استمرارية الأعمال:
تساعد المؤسسات على تقليل توقف العمليات الحيوية أثناء الأزمات، وضمان تقديم الخدمات الأساسية للعملاء.
2. الحد من الخسائر المالية والمعنوية:
من خلال التخطيط المسبق واتخاذ إجراءات استجابة سريعة، يمكن تقليل الأضرار المالية والسمعة المؤسسية (Coombs, 2015)
3. تحسين القدرة على التكيف والتعلم:
توفر إدارة الأزمات فرصة للمؤسسة لتقييم نقاط القوة والضعف، وتطوير خطط احتياطية واستراتيجيات بديلة للأزمات المستقبلية.
4. تعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة:
من خلال الاستجابة الفعالة للأزمات، يمكن للمؤسسة الحفاظ على سمعتها وبناء الثقة مع العملاء والموظفين والمستثمرين.

مراحل إدارة الأزمات:

1. **الاستعداد (Preparedness):** وضع خطط الطوارئ، تدريب الفرق المختصة، وتطوير نظم المراقبة والتحذير المبكر.
2. **الاستجابة (Response):** تنفيذ الإجراءات الفورية للتعامل مع الأزمة، بما في ذلك اتخاذ القرارات، والتواصل الداخلي والخارجي.
3. **التعافي (Recovery):** تقييم الأضرار، استعادة العمليات الطبيعية، وتحليل الأداء لتجنب تكرار الأزمة.
4. **التعلم (Learning):** استخراج الدروس المستفادة من الأزمة، وتحديث السياسات والخطط بناءً على التجارب العملية.

الإطار العملي :

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، وتم تصميمها خصيصاً لقياس مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات، كما تمت الاستعانة بالبيانات الثانوية من الكتب والمقالات العلمية في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات لدعم عملية التحليل.

أساليب التحليل:

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، منها:
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقييم مستوى التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.
- اختبار الفرضيات باستخدام اختبار الارتباط وتحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

الأداء المتوقع للدراسة:

يتوقع أن توفر هذه الدراسة مؤشرات دقيقة حول مدى أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات بفروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية.

تحليل الاستبيان:

أولاً: الخصائص الديموغرافية للعينة:

تم توزيع الاستبيان على 120 موظفًا في إدارة فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية، وتوزعت خصائصهم الديموغرافية كما يلي:

1- الجنس

جدول رقم (1) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	70	58.3%
إناث	50	41.7%
الإجمالي	120	100%

يتضح من الجدول رقم (1) بأن معظمهم ذكور من حيث بلغت نسبتهم 58.3% فيما كانت نسبة الإناث 41.7%

2- السن

جدول رقم (2) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب السن.

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	20	16.6%
30-40 سنة	50	41.7%
41-50 سنة	35	29.2%
أكثر من 50 سنة	15	12.5%
الإجمالي	120	100%

يتضح من الجدول رقم (02) بأن معظمهم ما بين (30 الى 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم 41.7% أما ما بين (41-50 سنة) بنسبة 29.2%

3- المؤهل العلمي

جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	15	12.5%
بكالوريوس	75	62.5%
ماجستير	25	20.8%
دكتوراه	5	4.2%
الإجمالي	120	100%

يتضح من الجدول رقم 3 بأن نسبة كبيرة تحمل مؤهل بكالوريوس وبنسبة

62.5%، وبلغت نسبة الماجستير الي 20.8%

4- الوظيفة

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
موظف إداري	50	41.8%
مشرف قسم	30	25%
مدير فرع	20	16.6%
موظف دعم فني/آخر	20	16.6%
الإجمالي	120	100%

يتضح من الجدول رقم (4) بأنه الموظفين الإداريين هم أكثر نسبة حيث بلغت نسبتهم

41.8% اما مديرو الفروع وموظفو الدعم الفني نفس النسبة وبلغت 16.6%

ثبات أداة الاستبيان

تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (5) يوضح قياس الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا
التخطيط الاستراتيجي	4	0.88
إدارة الأزمات	4	0.85
الأداة الكاملة	8	0.87

تم تقييم ثبات أداة الاستبيان المستخدمة في هذه الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وهو أحد الأساليب المعتمدة لقياس الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان.

تشير النتائج إلى ما يلي:

- **التخطيط الاستراتيجي**: بلغ معامل كرونباخ ألفا 0.88 لعدد 4 بنود، مما يدل على أن البنود المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي مترابطة داخليًا بشكل كبير، وتعكس ثباتًا عاليًا في القياس.

- **إدارة الأزمات**: بلغ معامل كرونباخ ألفا 0.85 لعدد 4 بنود، مما يعكس مستوى جيد من الاتساق الداخلي لبنود قياس فاعلية إدارة الأزمات.

- **الأداة الكاملة**: بلغ معامل كرونباخ ألفا 0.87 لجميع البنود الثمانية، مما يشير إلى أن الاستبيان ككل يتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية.

المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

جدول رقم (6) يوضح تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر التخطيط الاستراتيجي

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وضع أهداف واضحة	4.35	0.61
تخصيص الموارد بفاعلية	4.21	0.72
استخدام أساليب التخطيط	4.10	0.65
وضوح الرؤية الاستراتيجية	4.28	0.70
المتوسط العام	4.24	0.67

يوضح جدول رقم (6) مستوى تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي في إدارة فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية، من خلال تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود المتغير المستقل.

يتضح من الجدول أن بند **وضع الأهداف الواضحة** حصل على أعلى متوسط حسابي بمقدار 4.35، مع انحراف معياري 0.61، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين يرون أن الفروع تضع أهدافًا واضحة ومحددة تعكس التوجه الاستراتيجي للمصرف.

أما تخصيص الموارد بفاعلية فقد سجل متوسطاً 4.21 وانحرافاً معيارياً 0.72، ما يدل على أن توزيع الموارد داخل الفروع يتم بدرجة جيدة نسبياً، رغم وجود بعض التباين في الرأي بين الموظفين.

وبالنسبة لاستخدام أساليب التخطيط، فقد بلغ متوسطه 4.10 مع انحراف معياري 0.65، مما يعكس تطبيقاً متوسطاً للأساليب والأدوات التخطيطية، مثل تحليل SWOT وبطاقة الأداء المتوازن، مع بعض الفروق بين الفروع أو المستويات الإدارية.

أما وضوح الرؤية الاستراتيجية، فقد حصل على متوسط 4.28 وانحراف معياري 0.70، مما يدل على أن أغلب الموظفين على دراية بالرؤية الاستراتيجية للمصرف، وأنها واضحة بما يكفي لتوجيه عملية التخطيط واتخاذ القرارات.

وعند حساب المتوسط العام للتخطيط الاستراتيجي، فقد بلغ 4.24 مع انحراف معياري 0.67، مما يعكس أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في فروع المنطقة الغربية يُعتبر مرتفعاً بشكل عام، ويؤكد التزام الإدارة بتطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي، مع وجود بعض التباين في ممارسته بين الفروع أو الموظفين المختلفين.

المتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات)

جدول رقم (7) يوضح تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الأزمات

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستعداد للأزمات	4.18	0.68
سرعة الاستجابة	4.12	0.70
تقليل المخاطر	4.05	0.73
التعافي بعد الأزمة	4.20	0.66
المتوسط العام	4.14	0.69

يعرض جدول رقم (7) مستوى فاعلية إدارة الأزمات في فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية، من خلال تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود المتغير التابع.

يُلاحظ أن بند التعافي بعد الأزمة حصل على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.20، مع انحراف معياري 0.66، مما يشير إلى أن الفروع قادرة بشكل جيد على التعافي بعد وقوع الأزمات وتقليل آثارها السلبية على العمليات المصرفية.

بينما سجل بند الاستعداد للأزمات متوسطاً 4.18 وانحرافاً معيارياً 0.68، مما يدل على أن الفروع تحافظ على درجة عالية من الاستعداد المسبق لمواجهة المخاطر، عبر وضع خطط وإجراءات وقائية.

أما سرعة الاستجابة فقد بلغت 4.12 مع انحراف معياري 0.70، ما يعكس قدرة الفروع على الاستجابة السريعة للأزمات عند حدوثها، رغم بعض التباين في وجهات نظر الموظفين حول سرعة التطبيق العملي للإجراءات. وبالنسبة لبند **تقليل المخاطر**، فقد سجل متوسطاً 4.05 وانحرافاً معيارياً 0.73، مما يدل على أن الجهود المبذولة لتقليل احتمالية المخاطر فعّالة إلى حد كبير، مع وجود اختلافات طفيفة بين الفروع في مستوى تنفيذ الإجراءات الوقائية. وعند حساب **المتوسط العام لفاعلية إدارة الأزمات**، فقد بلغ 4.14 مع انحراف معياري 0.69، مما يشير إلى أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات في فروع المنطقة الغربية يعتبر مرتفعاً عموماً، ويعكس قدرة هذه الفروع على التعامل مع الأزمات والتخفيف من آثارها بشكل جيد، مع وجود بعض التباين بين الموظفين في تقييم عناصر الفاعلية.

النتائج:

اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات الميدانية من الاستبيان (120) موظفاً في فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية) والبيانات الثانوية من كتب وأدبيات الإدارة لتفسير النتائج وربطها بالإطار النظري. تم استخدام الأساليب الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لقياس مستوى التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات، كما تم تقييم ثبات أداة الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- 1- يبين من التحليل الاحصائي بان مستوى التخطيط الاستراتيجي مرتفع بشكل عام (وبمتوسط 4.24، وانحراف معياري 0.67).
- 2- من خلال تحليل فاعلية إدارة الأزمات يبين ان المتوسط العام بلغ 4.14 بانحراف معياري 0.69 مما يدل ان إدارة الفروع لها القدرة على التعامل مع الازمات التعافي منها.
- 3- عند تحليل العلاقة بين متغيرين الدراسة تبين ان هناك ارتباطاً إيجابياً مرتفعاً من التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.
- 4- تبين ان متغيرات الدراسة تمتاز بثبات عالي، حيث تؤكد على ان نتائج التحليل الاحصائي يجيب على تساؤلات الدراسة
- 5- التخطيط الاستراتيجي هو عنصر أساسي لتحسين فاعلية إدارة الأزمات في فروع المنطقة الغربية لمصرف الجمهورية، حيث يسهم في تعزيز الاستعداد للأزمات، سرعة الاستجابة، تقليل المخاطر، والتعافي بعد وقوعها.

6- على الرغم من الأداء الجيد للفروع، إلا أن المعوقات الداخلية والخارجية تحد من التطبيق الأمثل للتخطيط الاستراتيجي، مما يستدعي تطوير التدريب، تعزيز الأدوات الحديثة، ورفع مستوى المراقبة والمتابعة.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

- 1- تعزيز تطبيق أدوات وأساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة، مثل تحليل SWOT، بطاقات الأداء المتوازن، والتخطيط بالسيناريوهات.
- 2- تطوير برامج تدريبية دورية للموظفين على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، لتعزيز المهارات والكفاءات.
- 3- تبني نظام متابعة ومراجعة دورية للخطط الاستراتيجية لضمان تطبيقها بفعالية وتحديثها وفق المتغيرات البيئية.
- 4- تعزيز الإجراءات الوقائية والوقاية من المخاطر قبل وقوع الأزمات، لتقليل الأضرار المحتملة.
- 5- تعزيز ثقافة المرونة والتكيف التنظيمي داخل الفروع لدعم اتخاذ القرارات السريعة أثناء الأزمات.
- 6- من الضروري دمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة الأزمات بشكل مستمر لتصبح الفروع أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة العمل، وبالتالي دعم استقرار المصرف ودوره في الاقتصاد الوطني.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. الحربي، أ. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات المالية في البنوك السعودية. مجلة الإدارة المصرفية السعودية، 5(2)، 67.45-
2. الجبوري، م. (2020). التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات المصرفية العراقية. مجلة العلوم الإدارية العراقية، 12(1)، 123.101-
3. القذافي، س. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات بالمؤسسات المصرفية الليبية. مجلة الدراسات المالية الليبية، 8(3)، 110.88-

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.

2. Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Sage Publications.
3. Hällgren, M., Rouleau, L., & De Rond, M. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(2), 1111–1150. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0057>
4. Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)
5. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.
6. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
7. Mitroff, I. I. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM.
8. Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's SWOT in strategic analysis? *Strategic Change*, 7(2), 101–109. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199803/04\)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6)
9. Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
10. Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52–66.
11. Alkhafaji, A. F. (2019). *Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment* (2nd ed.). Routledge.
12. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.