

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى :

{ وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ  
الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي  
وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا  
قَلِيلًا } .

صدق الله العظيم

سورة الإسراء ، الآية ( 85 )

{ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ  
يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا  
يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ } .

صدق الله العظيم

سورة الزمر ، الآية ( 9 )

## الإهداء

إلى وطني الحبيب بجميع ربوعه  
إلى أمي التي وضع الله الجنة تحت أقدامها إعترافاً  
بفضلها

إلى والدي العزيز أمدّ الله في عمره  
إلى كل أفراد أسرتي وأصدقائي المخلصين  
إلى الأرض الطيبة التي أنجبت أهلي وعشيرتي  
إلى كل من علمني حرفاً  
أهدي هذا الجهد المتواضع.

## الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) خاتم الأنبياء والمرسلين.

الشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين. ثم الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لي فرصة الدراسة وفتحت أبوابها لكل راغب في التعليم، والشكر لجامعة أمدرمان الإسلامية موطني الأول .

ثم الشكر للدكتورة/ **عرفة جبريل أبو نصيب** ، التي كان لها القدح المعلى في أن يرى هذا الجهد المتواضع النور فإنها نعم الأخت والأستاذة لقد جادت عليّ من وقتها بالكثير، وعلمتني الصبر والمثابرة وحب العلم جزاك الله عنا خير أستاذتي الجليلة.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر لكل زملائي وإخواني وأساتذتي بجامعة أم درمان الإسلامية كلية العلوم الإدارية

الشكر أيضاً للأخوة بينك التنمية التعاوني الإسلامي الذين لم ييخلوا عليّ بكل ما طلبته من معلومات تخص هذا البحث وأخص بذلك إدارة التدريب بالبنك .

ثم الشكر للدكتور / **طارق محمد الرشيد** الذي ساهم كثيراً في إخراج التحليل الإحصائي بهذه الصورة الممتازة.

ثم الشكر للأساتذة الذين حكموا الاستبانة بعد أن عدلوا فيها إلى أن خرجت بصورتها الحالية.

الشكر لكل من ساهم ولو بكلمة استحسان سائلاً الله أن يجعل كل المساعدات التي قدمت في موازين مقدميها .

## مستخلص البحث

تناولت هذه الدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات بالتطبيق على بنك التنمية التعاوني الإسلامي، وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم إهتمام المنظمات بالإدارة الإستراتيجية كمنهج إداري يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة المنشودة والإبتعاد قدر الإمكان من مصادر الأخطار .

وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الفوائد التي يتم الحصول عليها نتيجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية المتمثلة في القدرة على إكتشاف الأزمات في مراحلها الأولى قبل إستفحالها وتشعبها وبالتالي سهولة إيجاد حلول لها، وكذلك تعريف المنظمات بأهمية الإدارة الإستراتيجية في أداء المنظمة بصورة عامة وبصورة خاصة في مواجه الأزمات وتقليل آثارها .

### وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي :

1. هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتعرف المصرف على الأزمات .

2. تؤثر الثقافة السائدة في المصرف على مدى تبني الإدارة للفكر الإستراتيجي.

3. هناك علاقة بين إتباع الأسلوب العلمي في إعداد الإستراتيجية وقدرة المصرف على معالجة الأزمات وإدراكها قبل إستفحالها .

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي في جمع وتحليل البيانات من واقع المصادر الأولية والثانوية.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تمثلت في:

- كلما قام البنك بوضع إستراتيجية بطريقة علمية كلما ساعد ذلك في تجنب البنك للأزمات .
  - يهتم البنك بتدريب القيادات الإدارية على كيفية التعامل مع الأزمات .
  - يمتلك البنك نظاماً فعالاً للمعلومات يمكنه من متابعة متغيرات البيئة التي يعمل فيها.
- كما توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية :
- ضرورة قيام المؤسسات بتطبيق الإدارة الإستراتيجية كمنهج لأداء المنظمة .
  - يجب على المنظمات الاهتمام بالتدريب على كيفية التعامل مع الأزمات حتى يكون لديها كادر يستطيع التعامل مع الأزمات إذا حدثت .
  - حتى تكون المنظمة قريبة من البيئة يجب أن يكون لديها نظام معلوماتي فعال تستطيع بواسطته التعرف على التغيرات التي تحدث في بيئتها.

الباحث،،،

## **Abstract**

This study has examined the impact of strategic management on tackling crisis with reference to the application of Islamic Cooperative Bank (ICB). The problem of the study is that organizations have no interest in strategic management as an administrative approach. This approach could be used to achieve the required objectives of organizations as well as to keep-out of risks sources.

The study is aims at shedding light on realized benefits as a result of using strategic management. These benefits include exploring crisis at its early stage so that it could be easily solved before it becomes serious. Other benefits includ increase organization awareness of the significance of strategic management in terms of organization performance in general and confronting crisis.

### **The hypotheses of the study are:**

1. There is a correlation between using scientific approach for preparing strategic management and the bank's ability in identify crisis.
2. The dominant culture in the said bank would influence the management adoption of strategic thought .
3. There is a correlation between using scientific approach for preparing strategic management and the bank's ability to overcome crisis before it become aserious.

The study has adopted descriptive and statistical analysis methods to collect and analyze primary and secondary data.

### **The study came out with the following results:**

- As long as the bank adopts strategic management on scientific basis, the bank will be awe to sole crisis.

- The bank should provide training for its senior staff on dealing with crisis.
- The bank should have an effective information system to follow up environment changes which affect its operations .

**The recommendations of the study are as follows:**

- It is necessary for organizations implement strategic management in their future planning.
- Organizations must emphasize training for dealing with crisis so that their staff will be able to control crisis when it occurs.
- In order to have an effective information system, the organization have to have close relationship with environment and its changes .

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	ملخص الدراسة
و	Abstract
ح	فهرس الموضوعات
ي	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
<b>الإطار العام للدراسة</b>	
1	المقدمة وتشمل :
1	المشكلة
2	الفروض
2	الأهداف
4	الدراسات السابقة.
<b>الفصل الأول الإدارة الإستراتيجية</b>	
14	المبحث الأول: التعريف والنشأة والتطور.
28	المبحث الثاني: عملية الإدارة الإستراتيجية.
<b>الفصل الثاني الأزمات</b>	
44	المبحث الأول: التعريف بالأزمات.
50	المبحث الثاني: أسباب الأزمات وطرق التعامل معها.
<b>الفصل الثالث الدراسة الميدانية</b>	
58	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن بنك التنمية التعاوني الإسلامي والهيكـل التنظيمي
68	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

76	<b>الفصل الثالث : تحليل بيانات الدراسة الميدانية</b>
94	<b>المبحث الرابع : إختبار فرضيات الدراسة.</b>
	خاتمة.
110	النتائج
110	التوصيات .
110	مقترحات لأبحاث مستقبلية
111	قائمة المراجع .
113	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	تطور رأس مال البنك في الفترة من 1983 - 2007م	(1)
69	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر	(2)
70	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	(3)
71	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.	(4)
72	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	(5)
74	نتائج اختبار ألفا كرنباخ	(6)
76	التوزيع التكراري للعبارة الأولى	(7)
77	التوزيع التكراري للعبارة الثانية	(8)
78	التوزيع التكراري للعبارة الثالثة	(9)
79	التوزيع التكراري للعبارة الرابعة	(10)
80	التوزيع التكراري للعبارة الخامسة	(11)
81	التوزيع التكراري للعبارة السادسة	(12)
82	التوزيع التكراري للعبارة الأولى	(13)
83	التوزيع التكراري للعبارة الثانية	(14)
84	التوزيع التكراري للعبارة الثالثة	(15)
85	التوزيع التكراري للعبارة الرابعة	(16)
86	التوزيع التكراري للعبارة الخامسة	(17)
87	التوزيع التكراري للعبارة الأولى	(18)
88	التوزيع التكراري للعبارة الثانية	(19)
89	التوزيع التكراري للعبارة الثالثة	(20)
90	التوزيع التكراري للعبارة الرابعة	(21)

91	التوزيع التكراري للعبارة الخامسة	(22)
92	التوزيع التكراري للعبارة السادسة	(23)
95	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى	(24)
97	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الأولى	(25)
99	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى	(26)
100	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية	(27)
102	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الثانية	(28)
104	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية	(29)
105	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة	(30)
107	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الثالثة	(31)
109	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة	(32)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
65	الهيكل التنظيمي للبنك	(1)
69	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر	(2)
70	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	(3)
71	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.	(4)
72	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	(5)
77	التوزيع التكراري للعبارة الأولى	(6)
78	التوزيع التكراري للعبارة الثانية	(7)
79	التوزيع التكراري للعبارة الثالثة	(8)
80	التوزيع التكراري للعبارة الرابعة	(9)
81	التوزيع التكراري للعبارة الخامسة	(10)
82	التوزيع التكراري للعبارة السادسة	(11)
83	التوزيع التكراري للعبارة الأولى	(12)
84	التوزيع التكراري للعبارة الثانية	(13)
85	التوزيع التكراري للعبارة الثالثة	(14)
86	التوزيع التكراري للعبارة الرابعة	(15)
87	التوزيع التكراري للعبارة الخامسة	(16)
88	التوزيع التكراري للعبارة الأولى	(17)
89	التوزيع التكراري للعبارة الثانية	(18)
90	التوزيع التكراري للعبارة الثالثة	(19)
91	التوزيع التكراري للعبارة الرابعة	(20)
92	التوزيع التكراري للعبارة الخامسة	(21)

93	التوزيع التكراري للعبارة السادسة	(22)
----	----------------------------------	------



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

# أثر الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات

[ دراسة حالة بنك التنمية التعاوني الإسلامي ( الرئاسة ) في الفترة  
من 2007 – 2009م ]

**Effect of Strategic Management on Facing Crisis**

aCase Study of Islamic Cooperative Bank (Head Qrter) in The Period  
2007-2009.

**بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير  
العلوم في إدارة الأعمال**

**إعداد الطالب  
طارق عثمان عبدالله هلال**

**إشراف الدكتورة  
عرفة جبريل أبو نصيب موسى**

1432هـ 2011م



