

دور القيادة التحويلية في تعزيز المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية
على القطاع المصرفي في مدينة الرياض.

الاسم: فؤاد أديب الحلو

الرقم الجامعي: 232000284

إشراف: د. عبد الرحيم نادر

قائمة المحتويات

3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
3	أولاً: مقدمة البحث
5	ثانياً: مشكلة البحث
6	ثالثاً: أهمية البحث
8	رابعاً: أسئلة البحث
9	خامساً: أهداف البحث
10	سادساً: فرضيات البحث وتبريراتها
12	سابعاً: نموذج البحث المقترح
13	ثامناً: مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية)
13	تاسعاً: منهجية البحث المتوقعة (الإجراءات الإحصائية)
15	عاشراً: المخطط المقترح للمشروع (الجدول الزمني – Gantt Chart)
16	قائمة المراجع
16	المراجع باللغة العربية:
17	المراجع باللغة الإنجليزية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة البحث

تتسم بيئة الأعمال المعاصرة بالديناميكية والتغير المتسارع، حيث تواجه المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها تحديات معقدة وأزمات غير متوقعة، سواء كانت أزمات اقتصادية كلية، أو تقلبات جيوسياسية، أو ثورات تكنولوجية، أو حتى أزمات صحية عالمية تركت آثاراً عميقة على سلاسل الإمداد وهياكل العمل. وفي ظل هذه البيئة المضطربة وشديدة التعقيد (VUCA Environment – Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity)، لم يعد التميز المؤسسي يقتصر على مجرد تحقيق الأرباح في أوقات الاستقرار المالي، بل أصبح يُقاس جوهرياً بقدرة المنظمة على الصمود المسبق، والتعافي السريع من الانتكاسات، والتكيف الاستراتيجي مع الصدمات، وهو ما يُعرف في الأدبيات الإدارية المعاصرة بـ "المرونة التنظيمية" (Organizational Resilience). فالمنظمات المرنة لا تعود إلى وضعها السابق فحسب بعد الأزمة، بل تستفيد من التجربة للقفز نحو مستويات أداء أعلى وأكثر صلابة.

ولما كانت القيادة هي الركيزة الأساسية في توجيه دفة المنظمات ورسم ثقافتها التنظيمية، فقد أثبتت الدراسات والأدبيات الإدارية الحديثة قصور الأنماط القيادية التقليدية (مثل القيادة التبادلية أو الأوتوقراطية) في التعامل مع الأزمات المعقدة؛ نظراً لتركيزها على الالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات البيروقراطية التي قد تعيق سرعة الاستجابة. وفي هذا السياق، يبرز نمط "القيادة التحويلية" (Transformational Leadership) كأحد أهم المداخل الإدارية الفعالة والضرورية. فالقائد التحويلي لا يكتفي بإدارة العمليات اليومية أو الحفاظ على الوضع الراهن، بل يسعى إلى إحداث تغيير جوهري في ثقافة المنظمة ووعي العاملين من خلال أبعاده الأربعة المتكاملة:

1. التأثير المثالي: حيث يعمل القائد كنموذج يُحتذى به، مما يبني ثقة عميقة تُمكن الموظفين من الشعور بالأمان

خلال فترات الغموض والأزمات.

2. **الحفز الإلهامي:** من خلال رسم رؤية مستقبلية متفائلة تشحذ همم العاملين وتوحد جهودهم لتجاوز العقبات.

3. **الاستشارة الفكرية:** التي تدفع الموظفين لتحدي المسلمات والتفكير "خارج الصندوق"، وهو أمر بالغ الأهمية لابتكار حلول سريعة وغير تقليدية وقت الأزمة.

4. **الاعتبار الفردي :** حيث يقدم القائد الدعم النفسي والمهني المخصص لكل فرد، مما يقلل من معدلات الاحتراق الوظيفي ويحافظ على تماسك الفريق تحت الضغط.

هذا النمط القيادي الشامل يعزز من ولاء العاملين وانتمائهم، ويخلق بيئة عمل استباقية مرنة قادرة على التنبؤ بالأزمات (Anticipation)، والاستعداد المسبق لها (Preparation)، وإدارتها بكفاءة عالية حال وقوعها (Response & Recovery).

وعند إسقاط هذا المفهوم على بيئة العمل، يُمثل القطاع المصرفي العصب الرئيس لاقتصاديات الدول ومحركها التنموي الأساسي. وهو بطبيعته من أكثر القطاعات حساسية وعرضة للمخاطر والأزمات المالية والتشغيلية، فضلاً عن التهديدات المستحدثة مثل صعود التقنيات المالية (FinTech) والهجمات السيبرانية. وفي المملكة العربية السعودية، يلعب القطاع المصرفي دوراً استراتيجياً ومحورياً في تحقيق مستهدفات "رؤية المملكة 2030"، وتحديدًا ضمن "برنامج تطوير القطاع المالي" الذي يهدف إلى بناء قطاع مالي متنوع وفعال يدعم تنمية الاقتصاد الوطني وينوع مصادر الدخل. وعليه، فإن البنوك العاملة في مدينة الرياض (باعتبارها العاصمة والمركز المالي الأهم الذي يحتضن المقرات الرئيسية ومراكز صنع القرار) تقع على عاتقها مسؤولية وطنية واقتصادية كبرى. هذه المسؤولية تتطلب منها التخلي عن الهياكل الجامدة وامتلاك أعلى درجات المرونة والجاهزية. ومن هنا، تنبثق فكرة ومبررات هذا البحث لدراسة وتقييم الدور المحوري الذي تلعبه الممارسات القيادية التحويلية في تعزيز مستويات المرونة التنظيمية، ورفع كفاءة المنظومة الإدارية في مواجهة وإدارة الأزمات داخل بيئة القطاع المصرفي التنافسية في مدينة الرياض.

ثانياً: مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث من خلال الاستقراء النظري الدقيق للأدبيات الإدارية، والملاحظة العملية للواقع المتسارع الذي تعيشه مؤسسات الأعمال اليوم، وخاصة المؤسسات المالية. فعلى الرغم من التطور التقني والمالي الهائل في القطاع المصرفي السعودي، والتشريعات الصارمة التي يفرضها البنك المركزي السعودي (SAMA) لضمان الاستقرار، إلا أن طبيعة التهديدات والأزمات المحتملة أصبحت أكثر تعقيداً وترابطاً. وتشمل هذه التهديدات: تقلبات الأسواق المالية العالمية، التغيرات المفاجئة في أسعار الفائدة، الهجمات السيبرانية المتقدمة التي تستهدف البيانات الحساسة، بالإضافة إلى التداعيات الاقتصادية للأزمات الوبائية أو الجيوسياسية. كل هذه العوامل تخلق بيئة عمل تتطلب استجابة إدارية سريعة، مبتكرة، وغير تقليدية.

لقد لوحظ من خلال متابعة بعض الممارسات الإدارية أن بعض فروع أو إدارات البنوك قد تواجه ارتباكاً، أو بطئاً في الاستجابة، أو مقاومة للتغيير عند حدوث صدمات مفاجئة تتطلب التحول السريع (مثل التحول المفاجئ للعمل عن بُعد، أو إعادة هيكلة المنتجات الائتمانية بشكل فوري). ويعزى هذا البطء غالباً إلى التعقيدات الهيكلية والاعتماد المفرط على هياكل تنظيمية بيروقراطية وأنماط قيادية تبادلية، تركز على الرقابة والامتثال أكثر من تركيزها على التمكين والابتكار وسرعة التكيف. إن غياب أو ضعف ممارسات القيادة التحويلية داخل هذه الإدارات قد يؤدي إلى "هشاشة تنظيمية" تجعل البنك، أو إداراته المختلفة، عرضة للتأثر الشديد بأي صدمة خارجية، مما قد يهدد حصته السوقية أو سمعته المؤسسية.

وعلى الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل أو في قطاعات أخرى (كالتعليم أو الصحة)، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التطبيقية الميدانية التي جمعت بين المتغيرات الثلاثة (القيادة التحويلية، المرونة التنظيمية، وإدارة الأزمات) في إطار نموذجية شاملة ومترابطة داخل بيئة القطاع المصرفي السعودي، وتحديدًا في المركز المالي بمدينة الرياض.

تأسيساً على ما سبق، ولتأطير المشكلة بشكل دقيق، يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل المحوري التالي:

"ما هو دور ممارسات القيادة التحويلية (بأبعادها: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تعزيز المرونة التنظيمية وتحسين مستويات كفاءة إدارة الأزمات في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض؟"

ويتفرع من هذا التساؤل المحوري الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القادة في البنوك التجارية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين؟
2. ما هو مستوى المرونة التنظيمية وقدرات إدارة الأزمات المتوفرة حالياً في البنوك المبحوثة؟
3. ما طبيعة التأثير المستقل لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تعزيز أبعاد المرونة التنظيمية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

ثالثاً: أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها البالغة من حيوية المتغيرات التي تتناولها، ومن الطبيعة الحساسة والمهمة للقطاع المبحوث (القطاع المصرفي). ويمكن تقسيم وتقييم أهمية هذا البحث إلى اتجاهين رئيسيين، يشملان الجوانب المعرفية والتطبيقية:

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- سد الفجوة البحثية وإثراء المعرفة: تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري والمكتبة الإدارية العربية بإطار منهجي متكامل يربط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية كسلوك تنظيمي) ومتغيرين تابعين يمثلان مخرجات استراتيجية في غاية الأهمية (المرونة التنظيمية كقدرة ديناميكية، وإدارة الأزمات كعملية وقائية وعلاجية). هذا

الربط الثلاثي نادر في البيئة العربية وفقاً لاطلاع الباحث.

- **التأصيل العلمي وبناء النماذج:** تقديم تأصيل نظري حديث يعتمد على أحدث ما توصلت إليه الدراسات في سلوكيات القيادة التنظيمية وعلم نفس العمل في ظل الأزمات المعاصرة. وستعمل الدراسة على بناء نموذج مفاهيمي (Conceptual Model) يمكن للباحثين والدارسين المستقبليين البناء عليه لاختبار متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى، مما يوسع من آفاق البحث العلمي في مجال إدارة الطوارئ والأزمات.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- **دعم صناع القرار والإدارة العليا:** تزويد الإدارات العليا، وصناع القرار، ومجالس الإدارات في القطاع المصرفي السعودي بنتائج وتوصيات عملية دقيقة مبنية على أسس علمية إحصائية. هذه النتائج ستساعدهم في تشخيص واقع القيادة في بنوكهم، وتقييم وتطوير الأساليب القيادية المتبعة في فروعهم لتكون أكثر استجابة للتحديات الخارجية.
- **مواكبة وتحقيق مستهدفات رؤية 2030:** ينسجم هذا البحث بشكل مباشر مع تطلعات المملكة العربية السعودية لتعزيز استقرار ومتانة القطاع المالي (عبر برنامج تطوير القطاع المالي). حيث إن المرونة التنظيمية العالية تعد شرطاً مسبقاً وأساسياً لضمان الاستدامة المالية والاقتصادية، وجذب الاستثمارات الأجنبية، ورفع مستوى الثقة في متانة البنوك السعودية أمام الهزات العالمية.
- **تطوير الموارد البشرية وبناء القدرات:** يمكن لإدارات الموارد البشرية في البنوك والمؤسسات المالية الاستفادة من نتائج الدراسة وأدواتها (كالمقاييس التي سيتم تطويرها) في تصميم برامج تدريبية وتوجيهية متخصصة. تهدف هذه البرامج إلى صناعة وبناء جيل من القادة التحويليين القادرين على هندسة التغيير، إدارة الضغوط، وقيادة فرق العمل والمواهب بنجاح وسط الأزمات وبأقل قدر من الخسائر التشغيلية.

رابعاً: أسئلة البحث

تنبثق أسئلة البحث من الفجوة التي تم رصدها في المشكلة الرئيسية. لقد تم تصميم هذه الأسئلة لتتدرج من الوصف والتصنيف (لمعرفة الواقع الفعلي) إلى الاستنتاج والربط (لاختبار العلاقات السببية والتأثيرية). تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الدقيقة التالية:

السؤال الرئيس:

ما هو مستوى تأثير ممارسات القيادة التحويلية على كل من المرونة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض في ظل بيئة الأعمال المعاصرة المتقلبة؟

الأسئلة الفرعية التحليلية:

1. ما هو مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) لدى القيادات الإدارية في القطاع المصرفي بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين (المرؤوسين)؟
2. ما هو مستوى التوافر الفعلي لمتطلبات المرونة التنظيمية (القدرة على التكيف، سرعة الاستجابة، الابتكار المستمر) في البنوك التجارية المبحوثة؟
3. ما هو مستوى كفاءة وجاهزية أنظمة إدارة الأزمات في البنوك التجارية المبحوثة للتعامل مع الصدمات المفاجئة؟
4. هل يوجد أثر إحصائي ملموس (دال إحصائياً) لأبعاد القيادة التحويلية، مجتمعة ومنفردة، في تعزيز وبناء المرونة التنظيمية داخل تلك البنوك؟
5. هل يوجد أثر إحصائي ملموس (دال إحصائياً) لأبعاد القيادة التحويلية، مجتمعة ومنفردة، على تحسين كفاءة مراحل إدارة الأزمات في البنوك المبحوثة؟
6. هل تتباين تصورات أفراد عينة الدراسة (العاملين) حول تأثير القيادة التحويلية تبعاً لاختلاف خصائصهم

الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

خامساً: أهداف البحث

لا تقتصر أهداف هذا البحث على الجانب الأكاديمي البحث، بل تمتد لتقديم قيمة استراتيجية مضافة لقطاع حيوي. تم تصنيف الأهداف لتحقيق شمولية في التغطية:

1. **الهدف الرئيس (التحليلي):** قياس وتقييم وتحليل دور القيادة التحويلية (كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة) في

تعزيز قدرات المرونة التنظيمية ورفع كفاءة إدارة الأزمات (كمتغيرات تابعة) داخل البيئة التشغيلية للقطاع المصرفي في مدينة الرياض.

2. **الهدف الوصفي:** التعرف الدقيق على واقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات العليا والوسطى في

البنوك التجارية، وتشخيص مدى توافر بيئة عمل تتسم بالمرونة التنظيمية والجاهزية العالية للتعامل مع الأزمات، مما يوفر "صورة تشخيصية" للوضع الراهن (Status Quo).

3. **الهدف التفسيري:** تحديد الوزن النسبي والأهمية الخاصة لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية لمعرفة أي منها

(التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) يمتلك التأثير الأقوى في دعم استقرار البنك وقت الصدمات؛ بهدف تركيز الجهود التدريبية عليه مستقبلاً.

4. **الهدف التطبيقي (الاستراتيجي):** تقديم حزمة من التوصيات العلمية والعملية، المدعمة بالأدلة الإحصائية،

والموجهة للإدارات التنفيذية في القطاع المصرفي والجهات الإشرافية (مثل البنك المركزي السعودي - ساما).

تهدف هذه التوصيات إلى المساهمة في تطوير برامج إعداد القادة وصقل مهاراتهم لتتواءم مع متطلبات التميز

المؤسسي المعتمدة في "رؤية المملكة 2030" وبرنامج تطوير القطاع المالي.

سادساً: فرضيات البحث وتبريراتها

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه، وفي ضوء المراجعة المتعمقة للأدبيات السابقة ونظريات القيادة والإدارة الحديثة، تمت صياغة الفرضيات التالية كفرضيات بديلة موجهة (Directional Alternative Hypotheses)، نظراً لوجود أدبيات تدعم اتجاه العلاقة الإيجابي:

الفرضية الرئيسة الأولى (1H):

"يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز المرونة التنظيمية في البنوك التجارية بمدينة الرياض." *التبرير النظري للفرضية: يُفترض أن القادة الذين يظهرون تأثيراً مثالياً وبنينون الثقة، ويشجعون التفكير الابتكاري (الاستشارة الفكرية) لحل المشكلات بطرق غير تقليدية، يخلقون بيئة تنظيمية مرنة قادرة على امتصاص الصدمات وإعادة هندسة العمليات بسرعة لتلائم الظروف المستجدة.*

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية لاختبار كل بُعد على حدة:

- **H1a:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في تعزيز المرونة التنظيمية.
- **H1b:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للحفز الإلهامي في تعزيز المرونة التنظيمية.
- **H1c:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية في تعزيز المرونة التنظيمية.
- **H1d:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي في تعزيز المرونة التنظيمية.

الفرضية الرئيسة الثانية (2H):

"يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي،

الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على فاعلية كفاءة مراحل إدارة الأزمات في البنوك التجارية بمدينة الرياض."

التبرير النظري للفرضية: تشير دراسات الأزمات إلى أن الإدارة الفعالة للأزمة لا تعتمد فقط على الخطط المكتوبة،

بل على وجود قادة قادرين على إلهام فرق الطوارئ (الحفز الإلهامي)، والتعامل الإنساني المخصص مع الموظفين المتضررين (الاعتبار الفردي)، مما يعزز من سرعة اكتشاف إشارات الإنذار وسرعة التعافي.

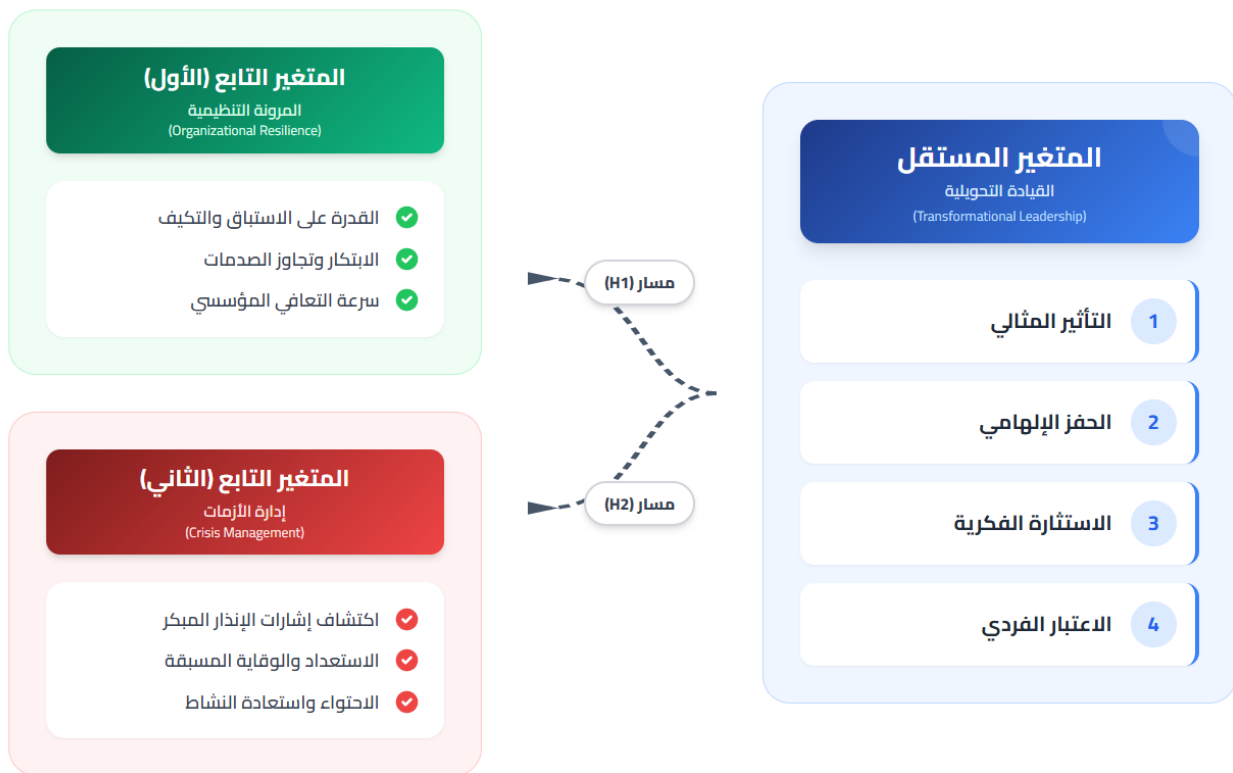
الفرضية الرئيسة الثالثة (3H):

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات

البحث (القيادة التحويلية، المرونة التنظيمية، إدارة الأزمات) تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)."

سابعاً: نموذج البحث المقترح

تم تصميم النموذج الافتراضي للبحث استناداً إلى النظريات الإدارية المعتمدة. يشكل النموذج خريطة بصرية توضح مسار التأثير السببي المفترض من المتغير المستقل الأساسي (بأبعاده الفرعية) إلى المتغيرين التابعين.



الشرح النظري للنموذج:

تم بناء الجانب الأيسر (المتغير المستقل) بالاستناد إلى النظرية التأسيسية لـ (Bass & Avolio, 1994) والتي حددت الأبعاد الأربعة كركائز للقيادة التحويلية. بينما يعتمد المتغير التابع الأول (المرونة التنظيمية) على مقياس (Lengnick-Hall et al., 2011) الذي يركز على القدرات المعرفية والسلوكية التكيفية للمنظمة. ويعتمد المتغير التابع الثاني على نماذج أطوار الأزمات مثل نموذج (Mitroff, 2001) المكون من مراحل استباقية وعلاجية.

ثامناً: مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية)

يعتبر السياق المكاني للبحث عاملاً حاسماً في إعطاء النتائج قيمة عملية ملموسة. سيتم تطبيق هذه الدراسة الميدانية في القطاع المصرفي السعودي، وتحديداً داخل الإدارات العامة والفروع الإقليمية الرئيسية للبنوك التجارية العاملة في العاصمة، مدينة الرياض (مثل: مصرف الراجحي، البنك الأهلي السعودي، بنك الرياض، مصرف الإنماء، البنك الأول، وغيرها).

- وحدة التحليل ومجتمع الدراسة: يستهدف البحث شريحة واسعة تضم الكوادر البشرية العاملة في هذه البنوك. يشمل مجتمع الدراسة فئتين: فئة المديرين والقيادات الإدارية (مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، مديري الفروع)، وفئة الموظفين الإداريين والمهنيين الذين يعملون تحت إشرافهم، وذلك بهدف قياس الأثر القيادي من وجهة نظر المرؤوسين كونهم الأكثر قدرة على تقييم سلوك قادتهم.

• المبررات الاستراتيجية لاختيار المكان:

1. **الثقل الاقتصادي:** تعد مدينة الرياض المركز المالي الأكبر في المملكة والشرق الأوسط، وتضم المقرات الرئيسية والإدارات العليا وصناع القرار الاستراتيجي لجميع البنوك السعودية تقريباً.
2. **بيئة عالية المخاطر والمنافسة:** القطاع المصرفي يخضع لتشريعات رقابية صارمة من قبل (البنك المركزي السعودي - ساما)، ويواجه تحديات تقنية (الأمن السيبراني والتحول الرقمي) وتقلبات اقتصادية، مما يجعله القطاع الأمثل والمختبر الحقيقي لقياس مفاهيم "المرونة" و"القدرة على إدارة الأزمات".

تاسعاً: منهجية البحث المتوقعة (الإجراءات الإحصائية)

لضمان تحقيق أهداف البحث باحترافية وبدرجة عالية من الموثوقية العلمية، سيتم اتباع منهجية بحثية صارمة تعتمد على المقارنة الكمية:

• **منهج البحث:** سيستخدم المنهج الوصفي التحليلي (الارتباطي/السببي). الجانب الوصفي سيستخدم

لوصف الظواهر المدروسة ومستوياتها لدى عينة الدراسة. والجانب التحليلي الارتباطي سيستخدم لقياس حجم ونوع العلاقات بين القيادة التحويلية والفرعية، واختبار الفرضيات لمعرفة التأثير المتبادل وتحديد العلاقات السببية.

• **أداة جمع البيانات:** نظراً لحجم مجتمع الدراسة، ستكون الأداة الرئيسية هي الاستبانة الإلكترونية المهيكلية.

سيتم تطوير فقرات الاستبانة بالاستفادة من المقاييس العالمية المعتمدة وتكييفها مع البيئة السعودية. سيستخدم مقياس "ليكرت الخماسي" (Likert 5-point Scale) لتحديد درجات الموافقة.

• **الصدق والثبات:**

○ **الصدق:** سيتم التأكد من الصدق الظاهري (Face Validity) بعرض الاستبانة على مجموعة من

المحكمين الأكاديميين ذوي الاختصاص، والصدق البنائي التحليلي (Construct Validity) باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA).

○ **الثبات:** سيتم اختبار الاستقرار الداخلي لأداة القياس باستخدام معامل الثبات المشهور "ألفا كرونباخ"

(Cronbach's Alpha)، مع اشتراط تحقيق قيمة أعلى من **0.70** كحد أدنى للقبول الإحصائي.

• **أسلوب المعاينة:** سيتم الاعتماد على أسلوب "العينة العشوائية الطبقية المتناسبة" (Proportionate

Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل كافة المسميات الوظيفية والبنوك المختلفة بصورة عادلة.

• **المعالجة الإحصائية (Data Analysis):**

1. حزمة (SPSS) للإحصاء الوصفي (المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات).

2. برنامج (SMART-PLS) لتطبيق أسلوب نمذجة المعادلات البنائية المعتمدة على المربعات

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أبو ناعم، هشام، والرفاعي، محمود. (2022). القيادة الاستراتيجية والتحويلية: مفاهيم وتطبيقات معاصرة في بيئة الأعمال سريعة التغير. دار الفكر العربي، القاهرة.
2. الشمري، زيد بن محمد. (2021). دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية تطبيقية على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة. 85-112، (3)41،
3. العتيبي، عبد الله بن سعد، والقحطاني، سالم. (2020). أثر القيادة التحويلية في تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية في بيئة الأعمال السعودية في ظل جائحة كورونا. مجلة الإدارة العامة - 231، (2)60، 260.
4. العمري، خالد. (2020). استراتيجيات إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في ظل التحديات والتهديدات المعاصرة: منظور تحليلي. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. 110-135، (1)12،
5. الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2019). إدارة الأزمات: الأسس النظرية، النماذج الحديثة، والتطبيقات الإدارية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
6. النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي. (2020). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي شامل في العلوم الإدارية (الطبعة الرابعة). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
7. عسكر، سمير أحمد. (2018). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS. دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.

المراجع باللغة الإنجليزية:

8. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
9. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
10. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). The politics of crisis management: Public leadership under pressure (2nd ed.). Cambridge University Press.
11. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage publications.
12. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
13. Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.

14. Mitroff, I. I. (2001). Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management. AMACOM.
15. Wang, X., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134–1144.