

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

الاسم: فؤاد اديب الحلو

الرقم الجامعي: ٢٣٢٠٠٠٢٨٤

اشراف: د. عبدالرحيم نادر

قائمة المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
4	أولاً: مقدمة البحث
6	ثانياً: مشكلة البحث
7	ثالثاً: أهمية البحث
9	رابعاً: أسئلة البحث
10	خامساً: أهداف البحث
11	سادساً: فرضيات البحث وتبريراتها
13	سابعاً: نموذج البحث المقترح
14	ثامناً: مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية)
14	تاسعاً: منهجية البحث المتوقعة (الإجراءات الإحصائية)
16	عاشراً: المخطط المقترح للمشروع (الجدول الزمني – Gantt Chart)
17	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
17	مقدمة الفصل
18	أولاً: استعراض الدراسات السابقة
18	المحور الأول: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية
21	المحور الثاني: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات
23	المحور الثالث: دراسات تناولت متغيرات البحث في بيئة القطاع المصرفي (السياق المستهدف)
25	ثانياً: التعقيب الشامل على الدراسات السابقة (تحليل الفجوة البحثية)
25	1. أوجه الاتفاق والتقاطع بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

2. أوجه الاختلاف والتميز (تحديد الفجوة البحثية – **Research Gap**): 26.....

3. أوجه الاستفادة العلمية والعملية من الدراسات السابقة: 28.....

قائمة المراجع 29.....

المراجع باللغة العربية: 29.....

المراجع باللغة الإنجليزية: 30.....

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 نمذجة 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.

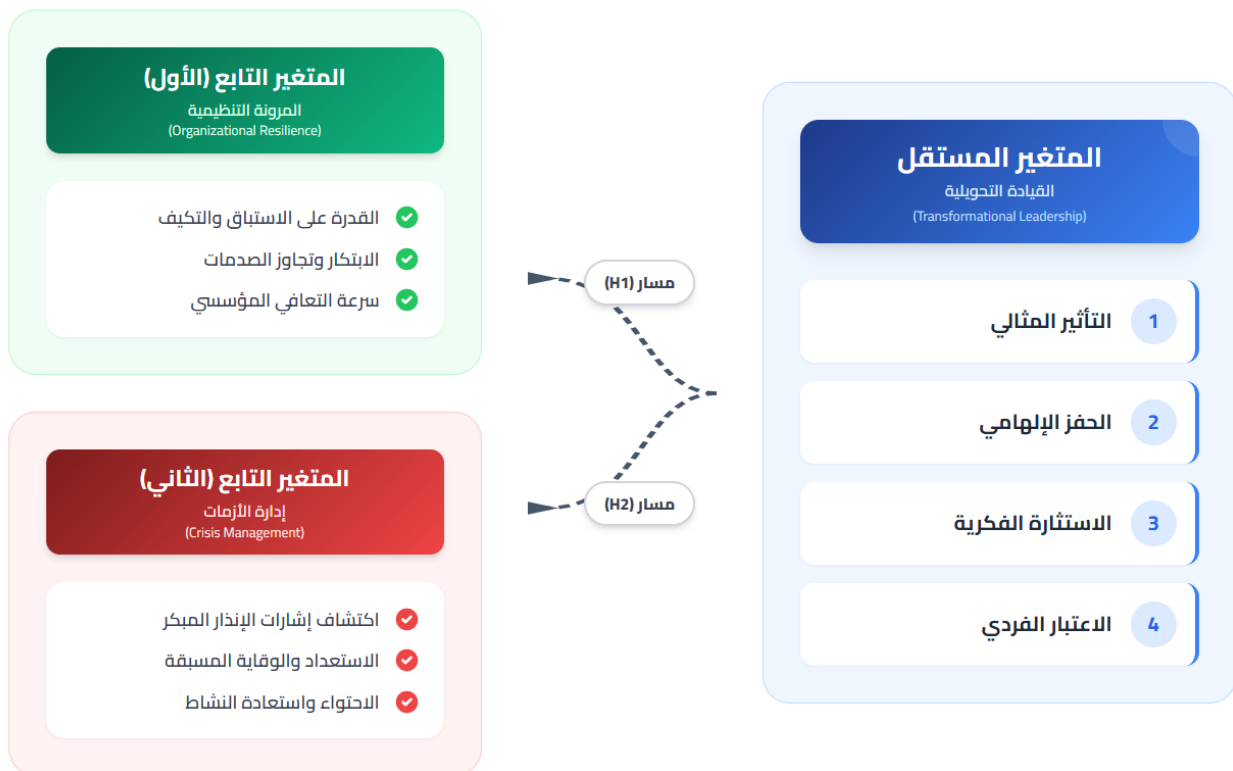
الفرضية الرئيسة الثالثة (3H):

"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

الصغرى الجزئية (PLS-SEM). هذا الأسلوب المتقدم يعتبر الأمثل لاختبار النماذج المعقدة التي تحتوي على متغيرات مستقلة وتابعة متعددة الأبعاد، كما أنه يتميز بقوته التنبؤية العالية وعدم اشتراطه للتوزيع الطبيعي الصارم للبيانات.

عاشراً: المخطط المقترح للمشروع (الجدول الزمني – Gantt Chart)

الجدول التالي يوضح الخطة الزمنية التنفيذية المقترحة لإنجاز البحث الميداني خلال فترة الفصل الدراسي (موزعة على 14 أسبوعاً). تم مراعاة تخصيص وقت كافٍ لمرحلة جمع البيانات وتحليلها لضمان الدقة.

المرحلة التنفيذية / المهمة البحثية	الأسبوع 3-1	الأسبوع 4	الأسبوع 5-7	الأسبوع 8	الأسبوع 9-10	الأسبوع 11	الأسبوع 12-13	الأسبوع 14
استكشاف الأدبيات، اختيار الموضوع، وصياغة المقدمة	✓							
التسليم الأول: تقديم المقترح البحثي (Proposal)		✓						
صياغة الأسئلة المنهجية، الأهداف، الفرضيات وبناء النموذج			✓					
التسليم الثاني: اعتماد منهجية وهيكل البحث				✓				
تجميع الأطر النظرية السابقة، النقد، وكتابة الإطار النظري					✓			
التسليم الثالث: تسليم فصل الدراسات السابقة						✓		
تصميم الاستبانة، تحكيمها، توزيعها، وتجميع البيانات ميدانياً							✓	
التفريغ الإحصائي، اختبار الفرضيات، التوصيات، والتسليم النهائي								✓

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

مقدمة الفصل

يُعد استعراض الأدبيات والدراسات السابقة (Literature Review) خطوة تأسيسية لا غنى عنها في مسيرة البحث العلمي الرصين، فهو ليس مجرد سرد تاريخي لما كُتب أو توثيق بيبليوغرافي للأبحاث السابقة، بل هو عملية نقدية تحليلية وتوليفية (Synthesis) تهدف إلى تقييم التراث الفكري المتعلق بمشكلة البحث. يُسهم هذا الاستعراض في بناء قاعدة معرفية متينة، ويساعد الباحث في تجنب تكرار ما تم إنجازه، وتوجيه بوصلة الدراسة نحو مسارات جديدة لم تُطرق من قبل، فضلاً عن تقديم مبررات منطقية وعلمية للخيارات المنهجية، والنظرية، والإحصائية التي سيتبناها الباحث في دراسته الميدانية.

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة (VUCA) التي تتسم بالتقلب (Volatility)، واللايقين (Uncertainty)، والتعقيد (Complexity)، والغموض (Ambiguity)، لم تعد النماذج الإدارية الكلاسيكية قادرة على مواكبة التسارع في الأحداث. وقد حظيت متغيرات الدراسة الحالية باهتمام واسع ومتزايد من قبل الباحثين والمنظرين، خاصة في أعقاب الأزمات العالمية المتتالية (كالأزمة المالية العالمية، وجائحة كوفيد-19، واضطرابات سلاسل الإمداد). يهدف هذا التكليف إلى استعراض، وتحليل، وتقييم مجموعة من أبرز الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، المرونة التنظيمية، وإدارة الأزمات)، مع التركيز على الكيفية التي تطورت بها هذه المفاهيم في الأدبيات الإدارية الحديثة وكيفية تداخلها.

ولضمان التسلسل المنطقي والتماسك الهيكلي، وتجنب السرد العشوائي، تم تصنيف الدراسات السابقة ضمن ثلاثة محاور رئيسية بناءً على التقاطعات الموضوعية بين المتغيرات المبحوثة وسياق التطبيق. يعقب هذا الاستعراض المبوب تعقيب نقدي شامل يحلل أوجه الاتفاق والاختلاف، ويناقش المنهجيات المتبعة، ويبرز الفجوة البحثية

(Research Gap) بدقة متناهية، مما يؤكد على الإضافة العلمية والأصالة (Originality) التي تقدمها الدراسة الحالية للمكتبة الأكاديمية وللممارسات المهنية في القطاع المصرفي.

أولاً: استعراض الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية

1. دراسة العتيبي والقحطاني (2020)

العنوان: أثر القيادة التحويلية في تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية في بيئة الأعمال السعودية في ضوء رؤية 2030.

- **السياق والهدف:** جاءت هذه الدراسة استجابة للتحويلات الهيكلية الكبرى التي يشهدها الاقتصاد السعودي ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تتطلب بناء مؤسسات قادرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتشريعية السريعة. هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات القيادة التحويلية على بناء وتطوير المرونة التنظيمية، وتحديداً في قطاع الاتصالات السعودي الذي يشهد تنافسية شديدة واندماجات متسارعة.
- **المنهجية:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذو الطبيعة الكمية. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (350) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية لضمان تمثيل كافة الشرائح. تم تحليل البيانات باستخدام حزمة (SPSS) لتطبيق تحليلات الانحدار المتعدد.
- **أهم النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الممارسة للقيادة التحويلية بين مديري قطاع الاتصالات. وأثبتت النتائج وجود أثر إيجابي قوي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية مجتمعة على تعزيز قدرة المنظمات على التكيف الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات بمرونة. وقد برز بُعدا (الاستشارة الفكرية) و(الحفز الإلهامي) كأكثر الأبعاد تأثيراً في سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق التكنولوجية، حيث يسهمان في

تقليل مقاومة الموظفين للتغيير.

- **مدى الاستفادة وتوظيف الدراسة:** تقدم هذه الدراسة دعماً قوياً لموثوقية تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية في البيئة السعودية والثقافة المؤسسية المحلية. سيستفيد الباحث منها في صياغة الإطار النظري للمرونة، وفي مقارنة نتائج القطاع المصرفي (في الدراسة الحالية) بنتائج قطاع الاتصالات لمعرفة الفروق القطاعية في ممارسات القيادة.

2. دراسة (Nguyen et al., 2021)

العنوان: Transformational Leadership and Organizational Resilience: The Mediating Role of Organizational Learning.

- **السياق والهدف:** نُفذت هذه الدراسة إبان صدمة جائحة كوفيد-19 العالمية، وهدفت إلى استكشاف الآليات العميقة التي تسهم من خلالها القيادة التحويلية في بناء المرونة التنظيمية، متجاوزة العلاقة المباشرة البسيطة إلى دراسة "صندوق العمليات الأسود". قامت الدراسة بإدخال (التعلم التنظيمي) كمتغير وسيط، وطُبقت على الشركات الصناعية والتصنيعية في فيتنام التي واجهت انهيارات غير مسبوقه في سلاسل الإمداد.
- **المنهجية:** لتعقيد النموذج البحثي، استخدم الباحثون أسلوب النمذجة البنائية المتقدمة (SEM) لتحليل مسارات التأثير المباشرة وغير المباشرة، بناءً على بيانات مقطعية تم جمعها من (412) مديراً تنفيذياً ومسؤولاً تشغيلياً عبر استبانات إلكترونية.
- **أهم النتائج:** أكدت النتائج بشكل قاطع أن القادة التحويليين لا يبنون المرونة بشكل مباشر في الهياكل التنظيمية فحسب، بل يتم ذلك بشكل غير مباشر (Mediated) وقوي جداً من خلال تعزيز ثقافة "التعلم المستمر" (Double-loop learning) وتوفير مساحة من الأمان النفسي لتقبل الأخطاء الابتكارية. هذا التعلم المتسارع مكن تلك المنظمات من استيعاب الصدمات التشغيلية المفاجئة وإيجاد بدائل فورية

لسلاسل الإمداد.

- **مدى الاستفادة وتوظيف الدراسة:** تلفت هذه الدراسة الانتباه إلى الأهمية القصوى لأسلوب (النمذجة البنائية) في تحليل العلاقات السببية المعقدة واختبار الفرضيات المتداخلة، وهو الأسلوب الإحصائي الذي تنوي الدراسة الحالية تبنيه (PLS-SEM). كما تؤكد الدراسة على أهمية بُعد "الاستثارة الفكرية" في توليد المعرفة المكتسبة وقت الأزمات.

3. دراسة (Lengnick-Hall et al., 2011)

العنوان: Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management.

- **السياق والهدف:** تعد هذه الدراسة من الأدبيات المرجعية التأسيسية (Seminal Work) في مجال المرونة. سعت إلى تقديم إطار مفاهيمي يوضح كيف يمكن للمنظمات التحول من حالة "رد الفعل" إلى بناء "قدرة مؤسسية استباقية" للمرونة، مع التركيز على دور الموارد البشرية والقيادة الاستراتيجية في تشكيل هذه القدرة.
- **المنهجية:** دراسة نظرية تحليلية متعمقة (Conceptual Paper) اعتمدت على مراجعة أدبيات السلوك التنظيمي، ونظريات الموارد القائمة على المعرفة، لتطوير نموذج نظري جديد يربط السلوك القيادي بالقدرة المعرفية والسلوكية للمنظمة.
- **أهم النتائج:** حددت الدراسة أن المرونة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية تتضافر معاً: القدرة المعرفية (تفسير التهديدات كفرص)، القدرة السلوكية (العمل الارتجالي والابتكار وقت الضغط)، والقدرة السياقية (بناء شبكات علاقات متينة). وخلصت إلى أن أنماط القيادة التي تُعنى بتطوير الأفراد (مثل القيادة التحويلية) هي المحرك الأساسي لخلق هذه القدرات الثلاث ودمجها في الحمض النووي (DNA) للمنظمة.

- مدى الاستفادة وتوظيف الدراسة: سيتم الاستناد بشكل أساسي إلى هذه الدراسة في تبني المفهوم الإجرائي لـ "المرونة التنظيمية" وتحديد أبعادها في أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة). كما تقدم أساساً منطقياً لتبرير الفرضية القائلة بأن القيادة التحويلية هي استثمار استراتيجي يسبق الأزمة ويبنى سياقاً مرناً.

المحور الثاني: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات

4. دراسة الشمري (2021)

العنوان: دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاع الرعاية الصحية.

- السياق والهدف: تركز هذه الدراسة على القطاع الصحي الذي يُعد بطبيعته قطاعاً عالي المخاطر والأزمات المستمرة. وهدفت إلى التعرف على مدى إسهام أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (وفق نظرية باس Bass) في تحسين كفاءة مراحل دورة حياة إدارة الأزمات الثلاث (قبل الأزمة: الاستعداد، أثناء الأزمة: الاستجابة والاحتواء، وبعد الأزمة: التعافي والتعلم) وذلك في المستشفيات الحكومية السعودية.
- المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي، حيث طبقت أداة الاستبانة على عينة مقصودة مكونة من (280) ممارساً صحياً وإدارياً من العاملين في الخطوط الأمامية المواجهة للأزمات الصحية.
- أهم النتائج: أظهرت النتائج تبايناً علمياً دقيقاً في تأثير الأبعاد القيادية؛ حيث كان لبُعد "الاعتبار الفردي" (Individualized Consideration) الأثر الأكبر في احتواء الجوانب النفسية وإدارة الإرهاق (Burnout) لدى الموظفين أثناء ذروة الأزمة. في حين كان بُعد "التأثير المثالي" (القدوة) حاسماً في مرحلة الاستعداد والوقاية المسبقة وبناء الثقة المطلقة في توجيهات الإدارة العليا.
- مدى الاستفادة وتوظيف الدراسة: تؤكد هذه الدراسة على ضرورة التفكيك المنهجي للمتغيرات (Deconstruction) وعدم معاملة القيادة التحويلية ككتلة سلوكية واحدة، حيث إن لكل بُعد قيادي

دوراً سيكولوجياً وعملياً مختلفاً في مراحل الأزمة. سيتم الاستفادة من هذه النتيجة المهمة في صياغة الفرضيات الفرعية للدراسة الحالية وتوجيهها بدقة لاختبار أثر كل بُعد على حدة.

5. دراسة (Bowers et al., 2017)

العنوان: Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Crisis Management, and Team Effectiveness.

• **السياق والهدف:** سعت هذه الدراسة إلى تحليل فاعلية أنماط القيادة في البيئات شديدة الخطورة (Extreme Contexts) والتهديدات الوجودية التي تتطلب استجابة فورية وحاسمة لا تحتمل الخطأ، لمعرفة ما إذا كانت القيادة التحويلية -التي تُعرف بكونها قيادة تُعنى بالتطوير طويل الأجل- تصمد كنموذج فعال في هذه الظروف الاستثنائية الحادة.

• **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية متعمقة للأدبيات، مدعومة بتطبيق بحثي نوعي (Qualitative Approach) باستخدام المقابلات المعمقة مع قادة فرق الطوارئ، ووحدات التدخل السريع، وفرق إدارة الكوارث.

• **أهم النتائج:** خلصت الدراسة إلى نتيجة جوهرية مفادها أن القيادة التحويلية تتفوق بوضوح على القيادة التبادلية (التي تعتمد على الالتزام الصارم بالقواعد والمكافأة والعقاب) في أوقات الأزمات الكبرى. ويعود السبب في ذلك إلى آلية "صنع المعنى" (Sensemaking) التي يقدمها القائد التحويلي، ومنحه أفراد فريقه مساحة من "التمكين اللامركزي" (Decentralized Empowerment). هذا التمكين يتيح للفرق اتخاذ قرارات ميدانية سريعة تُنقذ الموقف، بدلاً من التعطيل والشلل الناجم عن انتظار التوجيهات الهرمية المركزية.

• **مدى الاستفادة وتوظيف الدراسة:** تبرز أهمية هذه الدراسة في توضيح الآلية السلوكية (التمكين وبناء الثقة

المبادلة) التي تعمل من خلالها القيادة التحويلية أثناء الأزمة. سيتم استثمار هذه النظرة التفسيرية العميقة لاحقاً في الفصل الرابع (مناقشة النتائج) عند تحليل جاهزية البنوك في تفويض الصلاحيات لمديري الفروع أثناء الأزمات التقنية الطارئة أو الهجمات السيبرانية.

المحور الثالث: دراسات تناولت متغيرات البحث في بيئة القطاع المصرفي (السياق المستهدف)

6. دراسة العمري (2020)

العنوان: استراتيجيات إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في ظل التحديات المعاصرة المتقلبة.

- **السياق والهدف:** تنطلق هذه الدراسة من الإدراك المسبق لطبيعة القطاع المصرفي كونه عصب الاقتصاد الحديث، وأن أي هزة فيه تنتقل عدواها لباقي القطاعات. هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الجاهزية الاستراتيجية للبنوك التجارية في التعامل مع حزمة من الأزمات المتنوعة، بدءاً من أزمات السيولة والائتمان، وصولاً إلى الأزمات التقنية كالهجمات السيبرانية وتوقف الأنظمة المصرفية.
- **المنهجية:** استخدمت منهج دراسة الحالة الوصفية المطبقة على عينة متقاطعة من فروع البنوك التجارية الكبرى في المملكة الأردنية الهاشمية، واعتمدت على أسلوب التثليث المنهجي من خلال تحليل الوثائق والتقارير المالية جنباً إلى جنب مع الاستبانات الموزعة على مديري الفروع والقطاعات.
- **أهم النتائج:** أوصت الدراسة بضرورة التحول العاجل والعميق من نهج "الإدارة برد الفعل" (أسلوب إطفاء الحرائق المؤقت) إلى نهج "الإدارة الاستباقية والوقائية للأزمات". وأكدت النتائج الإحصائية أن البنوك التي عانت تاريخياً من ضعف في "المرونة الهيكلية والقيادية" تكبدت خسائر فادحة (مالياً وعلى مستوى السمعة المؤسسية) وتعطلت عملياتها لفترات أطول بكثير أثناء الأزمات مقارنة بمنافسيها الذين يمتلكون قيادات استباقية.
- **مدى الاستفادة وتوظيف الدراسة:** توفر هذه الدراسة مبرراً منطقياً، وعلمياً، واقتصادياً قوياً لاختيار (القطاع

المصرفي) كميدان ومجال للتطبيق في الدراسة الحالية. كما تدعم الربط المباشر بين الحتمية الاستراتيجية لامتلاك المرونة، وبين نجاح أو فشل إدارة الأزمات المصرفية.

7. دراسة (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018)

العنوان: The Impact of Leadership Styles on Crisis Management: A

Case Study of the Egyptian Banking Sector.

- **السياق والهدف:** هدفت هذه الدراسة -التي تُعد من الدراسات المرجعية الكلاسيكية في بيئتها- إلى المقارنة التفصيلية لأثر الأنماط القيادية الثلاثة الرئيسية وفق نظرية فول رانج (Full Range Leadership Model) للعالم (Bass)، وهي: (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة المتساهلة/الفوضوية) على كفاءة جميع مراحل إدارة الأزمات، وذلك بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية بعد فترات الاضطرابات السياسية والاقتصادية.
- **المنهجية:** اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي التنبؤي باستخدام الاستبانة على عينة كبيرة من موظفي البنوك، واستُخدم تحليل الانحدار المتعدد المتقدم لمعرفة "القوة التنبؤية" لكل نمط قيادي على حدة في تحديد مآلات الأزمة.
- **أهم النتائج:** أثبتت الدراسة إحصائياً وبشكل جلي أن القيادة التحويلية هي "المتنبئ الأقوى" (Strongest Predictor) والمؤشر الأكثر موثوقية لنجاح البنك في تجاوز الأزمات بفعالية وتماسك. في المقابل، أثبتت النتائج أن القيادة المتساهلة (Laissez-faire) كانت ذات أثر عكسي وسلبي ومفاقم للأزمة، في حين انحصر دور القيادة التبادلية (Transactional) في تقديم حلول محدودة تتركز فقط في مرحلة الحفاظ على العمليات الروتينية الدنيا دون القدرة على الابتكار للخروج من المأزق.
- **مدى الاستفادة وتوظيف الدراسة:** تمنحنا هذه الدراسة الأساس العلمي الموثق للاكتفاء المنهجي بالتركيز

حصرياً على دراسة (القيادة التحويلية) وتفكيك أبعادها الأربعة في التكليف الحالي، وذلك دون الحاجة لتبديد الجهد البحثي والميداني في مقارنتها بالأنماط الأخرى التي أثبت مسبقاً قصورها النسبي أو تأثيرها السلبي في أوقات الأزمات المالية والتشغيلية المعقدة.

ثانياً: التعقيب الشامل على الدراسات السابقة (تحليل الفجوة البحثية)

إن المراجعة النقدية العميقة للأدبيات والدراسات السابقة المذكورة أعلاه، وغيرها من الأدبيات المضمنة في قائمة المراجع الشاملة، لا تهدف فقط إلى استعراض ما كُتب، بل تتيح للباحث استخلاص مجموعة من الرؤى التحليلية المتقاطعة، وتحديد الفجوات البحثية (Research Gaps) الدقيقة التي تسعى هذه الدراسة لسدها. يمكن بلورة هذا التعقيب النقدي الشامل في المحاور التحليلية التالية:

1. أوجه الاتفاق والتقاطع بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- **الإجماع النظري على حتمية المتغيرات:** اتفقت الغالبية العظمى من الدراسات الحديثة (مثل دراسة Nguyen et al., 2021، ودراسة الشمري، 2021، ودراسة Boin et al., 2016) على أن ممارسة القيادة التحويلية لم تعد تصنف ضمن السلوكيات الإدارية الترفيفية أو الخيارات الثانوية لتحسين بيئة العمل، بل أصبحت "ضرورة حتمية للنجاة" وضمان بقاء واستدامة المنظمات في بيئة متلازمة (VUCA). تتفق دراستنا الحالية بشكل تام مع هذا الطرح الاستراتيجي وتتخذ منه منطقاً أساسياً لها.
- **المنهجية والمقاربة الكمية والتأصيل القياسي:** تتفق الدراسة الحالية مع التوجه العام والموثوق لمعظم الدراسات السابقة (مثل دراسة العتيبي والقحطاني، 2020 ودراسة Al-Husseini، 2018) في تبني المنهج الوصفي التحليلي ذي الطبيعة الكمية (Quantitative Approach). كما تتفق معها في استخدام مقياس (ليكرت) وتكييف المقاييس العالمية المعتمدة لسنوات (مثل مقياس استبانة القيادة متعددة العوامل

MLQ ل Bass & Avolio). ويعود مبرر هذا الاتفاق إلى أن المنهج الكمي الموضوعي هو الأداة الفضلى والأقدر علمياً على قياس العلاقات التأثيرية المعقدة، واختبار الفرضيات الإحصائية بصرامة، وتقليل تحيز الباحث، مما يتيح تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

2. أوجه الاختلاف والتميز (تحديد الفجوة البحثية – Research Gap):

على الرغم من الثراء المعرفي الكبير الذي قدمته الدراسات السابقة في تأصيل المفاهيم، إلا أن القراءة النقدية الفاحصة تكشف عن قصور منهجي وفجوات محددة في تناول، تُمثل في مجملها نقطة الانطلاق والمساهمة الأصيلة للدراسة الحالية. تتمثل هذه الفجوات في الآتي:

- **الفجوة المنهجية والنظرية (النمذجة المدججة):** يُلاحظ من العرض النقدي السابق أن جُل الدراسات مالت إلى "التجزئة والتبسيط المنهجي"؛ حيث ركزت إما على ربط القيادة التحويلية بالمرونة التنظيمية كمتغير تابع وحيد (كما في دراسة Nguyen et al. ودراسة العتيبي)، أو ركزت على ربط القيادة بإدارة الأزمات كمتغير تابع وحيد (كما في دراسة الشمري ودراسة Al-Husseini). تتميز الدراسة الحالية بأنها تتجاوز هذا التبسيط الأكاديمي لتتبنى بناء "نموذج هيكلي مدمج ومتكامل" (Integrative Structural Model). هذا النموذج يدرس أثر المتغير المستقل الأساسي (بأبعاده الأربعة) على متغيرين تابعين متلازمين في الوقت ذاته. فالمرونة هي القدرة الكامنة، وإدارة الأزمات هي التطبيق الفعلي لتلك القدرة. دمج هذين المتغيرين التابعين يعطي صورة بانورامية وشاملة أقرب لواقع البيئة التنظيمية المصرفية المعقدة التي لا تفصل بين قدرة البنك على التكيف وقدرته على إدارة الأزمة الراهنة.

- **الفجوة المكانية والبيئية:** عانت الأدبيات المتاحة من ندرة واضحة وملموسة في الدراسات التطبيقية الكمية التي استهدفت القطاع المصرفي السعودي على وجه التحديد لربط هذه المتغيرات الثلاثة، خاصة في مرحلة التعافي ما بعد جائحة كوفيد-19، وفي ظل التحولات الهيكلية الجذرية لـ "برنامج تطوير القطاع المالي" (أحد

أهم ركائز رؤية المملكة (2030). طُبقت الدراسات السابقة إما في قطاعات أخرى ذات طبيعة مختلفة (كالصحة، والاتصالات، والصناعة) أو في بيئات مصرفية لدول أخرى تختلف جذرياً في تشريعاتها وحوكمتها الرقابية وثقافتها التنظيمية (مثل دراسات الأردن ومصر وفيتنام). القطاع المصرفي في الرياض يمثل حالة دراسية فريدة واستثنائية لكونه يخضع لرقابة صارمة ومتقدمة جداً من البنك المركزي السعودي (SAMA)، والذي يفرض اختبارات تحمل (Stress Tests) دورية، ويواجه تحديات الثورة التقنية المالية (FinTech)، مما يستدعي إجراء دراسة سياقية خاصة به لا يمكن قياسها استنباطاً من قطاعات أو دول أخرى.

- **معالجة فجوة "وحدة التحليل" وانحياز التقييم الذاتي:** اعتمدت العديد من الدراسات الوصفية السابقة على أسلوب تقييم القادة (المديرين) لأنفسهم لسلوكهم القيادي ومستوى مرونة إدارتهم. هذا النهج الإداري غالباً ما يولد ما يُعرف بـ "تباين الطريقة المشتركة" (Common Method Variance) وانحياز خدمة الذات (Self-serving Bias) الذي يؤدي إلى تضخيم النتائج الإيجابية وتزييف الواقع. ستميز الدراسة الحالية منهجياً بتوجيه أداة جمع البيانات (وحدة التحليل) نحو "المرووسين" لتقييم ممارسات قادتهم بشكل سري وموضوعي، وهو ما يوفر موثوقية أعلى، وواقعية أكبر للنتائج، ويمنع تحيز التقييم الذاتي.

- **الأسلوب الإحصائي المتقدم:** خلافاً لمعظم الدراسات العربية السابقة التي طغى عليها استخدام الانحدار الخطي التقليدي (Multiple Regression) أو اختبار الارتباطات البسيطة عبر برامج (SPSS)، ستعتمد الدراسة الحالية بشكل محوري على أسلوب نمذجة المعادلات البنائية المعتمدة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برمجيات حديثة (SmartPLS). هذا الأسلوب التنبؤي المتقدم يعتبر المعيار الذهبي الحالي لاختبار النماذج المعقدة ذات المتغيرات الكامنة (Latent Variables) المتعددة، مما يعزز بشكل كبير من صرامة الاستنتاجات الإحصائية وقابليتها للتطبيق.

3. أوجه الاستفادة العلمية والعملية من الدراسات السابقة:

لم تقتصر فائدة المراجعة الأدبية على مجرد تحديد الفجوة لنقد الآخرين، بل امتدت لتشمل تأسيس دعائم متينة للدراسة الحالية عبر المسارات التالية:

- **التأصيل النظري والمفاهيمي:** ساعدت الدراسات في استنباط المفاهيم والتعريفات الإجرائية بدقة وعمق للمتغيرات الثلاثة لمنع التداخل المفاهيمي (Conceptual Overlap) بين أبعاد القيادة التحويلية وبين مفهوم المرونة نفسه.
- **بناء وتقنين أداة القياس:** قدمت الأدبيات مساهمة مباشرة في بناء وتطوير فقرات الاستبانة من خلال ٦ كيف وتوطین المقاييس العالمية المستخدمة والموثوقة في تلك الدراسات (مثل مقياس Bass & Avolio للقيادة، ومقياس Lengnick-Hall للمرونة التنظيمية، ومقاييس مراحل الأزمة لـ Mitroff). سيتم ترجمة هذه المقاييس وتكييف صياغتها لتناسب مع طبيعة العمل والثقافة التنظيمية للبيئة المصرفية السعودية.
- **صياغة الفرضيات الموجهة:** استناداً للنتائج الإيجابية المتكررة، والتأصيل النظري المدعوم بالأدلة في الدراسات السابقة (مثل دراسات Bowers و Al-Husseini)، تمكن الباحث من بناء نموذج الدراسة وصياغة فرضيات "موجهة" بثقة نحو التأثير الإيجابي، بدلاً من الفرضيات الصفرية التي تُستخدم في حالات انعدام المعرفة المسبقة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أبو ناعم، هشام، والرفاعي، محمود. (2022). القيادة الاستراتيجية والتحويلية: مفاهيم وتطبيقات معاصرة في بيئة عربية. دار الفكر العربي، القاهرة.
2. الشمري، زيد بن محمد. (2021). دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاع الرعاية الصحية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 85-112.
3. الطائي، يوسف، وعلي، محمد. (2018). القيادة التحويلية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
4. العتيبي، عبد الله بن سعد، والقحطاني، سالم. (2020). أثر القيادة التحويلية في تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية في بيئة الأعمال السعودية في ضوء رؤية 2030. مجلة الإدارة العامة، 60(2)، 231-260.
5. العمري، خالد. (2020). استراتيجيات إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في ظل التحديات المعاصرة المتقلبة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 12(1)، 110-135.
6. النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة، والزعي، ماجد راضي. (2020). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي شامل في العلوم الإدارية (الطبعة الرابعة). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
7. الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2019). إدارة الأزمات: الأسس النظرية، النماذج، والتطبيقات الحديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
8. عسكر، سمير أحمد. (2018). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS. دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.

المراجع باللغة الإنجليزية:

9. Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). The impact of leadership styles on crisis management: A case study of the Egyptian banking sector. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 1-15.
10. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
11. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
12. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.
13. Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). Leadership in extreme contexts: Transformational leadership, crisis management, and team effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 302-315.
14. 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.

15. Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762–773.
16. 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.
17. 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.
18. Mitroff, I. I. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM.
19. Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2021). Transformational leadership and organizational resilience: The mediating role of organizational learning. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(2), 1–13.

20. Wang, X., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134–1144.