

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

الاسم: فؤاد أديب الحلو

الرقم الجامعي: 23200284

إشراف: د. عبد الرحيم نادر

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.1. المقدمة:	Error! Bookmark not defined.
1.2. مشكلة الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	Error! Bookmark not defined.
1.3. أهمية الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.1. على المستوى النظري:	Error! Bookmark not defined.
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	Error! Bookmark not defined.
1.4. أسئلة الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.5. أهداف الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.6. فرضيات الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.7. نموذج الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.8. منهجية الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.9. الدراسة الميدانية.....	Error! Bookmark not defined.
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	Error! Bookmark not defined.
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	

Error! Bookmark not defined.

2.1. المقدمة:	Error! Bookmark not defined.
2.2. المتغير المستقل.....	Error! Bookmark not defined.
2.3. المتغير التابع.....	Error! Bookmark not defined.
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	Error! Bookmark not defined.
2.5. الخاتمة.....	Error! Bookmark not defined.
قائمة المراجع.....	Error! Bookmark not defined.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة البحث

تتسم بيئة الأعمال المعاصرة بالديناميكية والتغير المتسارع، حيث تواجه المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعتها 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 جوهرية 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 وفاعل يدعم تنمية الاقتصاد الوطني وينوع مصادر الدخل. وعليه، فإن البنوك العاملة في مدينة الرياض (باعتبارها العاصمة والمركز المالي الأهم الذي يتضمن 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

تنبع 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 ببطئاً 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 والامثال 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 نموذجة 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، يشتملان 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 صنع 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.

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. 112-85، (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. 260-231، (2)60،
4. العمري، خالد. (2020). استراتيجيات إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في ظل التحديات والتهديدات المعاصرة: منظور تحليلي. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. 135-110، (1)12،

5. الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2019). *إدارة الأزمات: الأسس النظرية، النماذج الحديثة، والتطبيقات الإدارية*.

دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

المراجع باللغة الإنجليزية:

6. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
7. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.
8. 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.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
9. 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.
10. Wang, X., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers: A cross-level

analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134–1144.

<https://doi.org/10.1037/a0020754>