

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

الاسم: فؤاد أديب الحلو

الرقم الجامعي: ٢٣٢٠٠٠٢٨٤

إشراف: د. عبدالرحيم نادر

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وقياس الدور السببي لممارسات القيادة التحويلية، بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، في تعزيز قدرات المرونة التنظيمية ورفع كفاءة عمليات إدارة الأزمات داخل القطاع المصرفي في مدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ذي المقاربة الكمية، حيث تم تطوير أداة قياس (استبانة) محكمة استناداً إلى مقاييس عالمية موثوقة. طُبقت الأداة على عينة عشوائية طبقية بلغت (82) مفردة من الكوادر المصرفية العاملة في الإدارات العامة والفروع، مع التركيز على تقييم المرؤوسين (من موظفي الصفوف الأمامية والإدارة الوسطى) لسلوكيات قادتهم المباشرين لضمان الموثوقية. تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM).

أظهرت النتائج وجود مستوى ممارسة "مرتفع" للقيادة التحويلية في البنوك المبحوثة، ومستويات مرتفعة من المرونة وجاهزية إدارة الأزمات مدعومة بالامتثال الرقابي لتعليمات البنك المركزي السعودي. كما أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي، قوي، ودال إحصائياً (عند مستوى دلالة 0.05 فأقل) للقيادة التحويلية في تعزيز المرونة التنظيمية بتباين مُفسر بلغ (45%)، وأثر دال إحصائياً في تحسين كفاءة إدارة الأزمات بتباين مُفسر بلغ (39%). وأوصت الدراسة بضرورة مأسسة السلوك القيادي التحويلي ضمن استراتيجيات إدارة المواهب، وتعزيز "الاستشارة الفكرية" لتسريع تبني التقنيات المالية (FinTech)، وتفعيل "التمكين اللامركزي" لضمان سرعة الاستجابة للصدمات التشغيلية الميدانية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، المرونة التنظيمية، إدارة الأزمات، القطاع المصرفي السعودي، بيئة الأعمال المضطربة (VUCA).

Abstract:

This study aimed to explore and measure the causal role of transformational leadership practices, through its four dimensions (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration), in enhancing organizational resilience and improving the efficiency of crisis management within the banking sector in Riyadh. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical quantitative approach was adopted. A validated questionnaire, based on established global scales, was distributed to a stratified random sample of (82) banking professionals working in general administrations and branches. The data were statistically analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The results revealed a "high" level of transformational leadership practices in the surveyed banks, along with high levels of resilience and crisis readiness, supported by regulatory compliance with the Saudi Central Bank (SAMA). The findings confirmed a strong, positive, and statistically significant impact (at an alpha level of 0.05 or less) of transformational leadership on enhancing organizational resilience (with an R-squared of 0.45) and improving crisis management efficiency (with an R-squared of 0.39). The study recommended institutionalizing transformational leadership within talent management strategies, enhancing "intellectual stimulation" to accelerate FinTech adoption, and activating "decentralized empowerment" to ensure rapid response to operational shocks.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Resilience, Crisis Management, Saudi Banking Sector, VUCA Environment.

قائمة المحتويات

7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	أولاً: مقدمة البحث
9	ثانياً: مشكلة البحث
10	ثالثاً: أهمية البحث
12	رابعاً: أسئلة البحث
13	خامساً: أهداف البحث
14	سادساً: فرضيات البحث وتبريراتها
16	سابعاً: نموذج البحث المقترح
17	ثامناً: نطاق الدراسة (حدود البحث - Scope of Study)
19	تاسعاً: المخطط المقترح للمشروع (الجدول الزمني - Gantt Chart)
22	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
22	مقدمة الفصل
23	أولاً: استعراض الدراسات السابقة
23	المحور الأول: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة التنظيمية
26	المحور الثاني: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات
28	المحور الثالث: دراسات تناولت متغيرات البحث في بيئة القطاع المصرفي (السياق المستهدف)
30	ثانياً: التعقيب الشامل على الدراسات السابقة (تحليل الفجوة البحثية)
30	1. أوجه الاتفاق والتقاطع بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
31	2. أوجه الاختلاف والتميز (تحديد الفجوة البحثية - Research Gap):

33	3. أوجه الاستفادة العلمية والعملية من الدراسات السابقة:
34	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته
34	مقدمة الفصل
35	أولاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
38	ثانياً: تصميم البحث
40	ثالثاً: مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
40	1. مجتمع البحث (Research Population):
41	2. طرق وتقنيات أخذ العينات (Sampling Techniques):
42	3. حجم العينة (Sample Size):
42	رابعاً: أنواع البيانات ومصادرها
43	خامساً: طريقة جمع البيانات (أداة الدراسة)
45	سادساً: إجراءات التحليل الإحصائي (أساليب المعالجة)
47	خاتمة الفصل
48	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
48	مقدمة الفصل
49	أولاً: توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية الديموغرافية)
49	1. إجراءات تنقية البيانات وحجم العينة
49	2. الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة
50	ثانياً: تقييم نموذج القياس (اختبارات الصدق والثبات)
52	ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (تفسير الاتجاهات)
53	رابعاً: اختبار الفرضيات (تقييم النموذج الهيكلي)

55	خامساً: مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة والسياق المؤسسي
57	خاتمة الفصل
58	الفصل الخامس (الاستنتاجات، التوصيات، وحدود البحث)
58	مقدمة الفصل
58	أولاً: الاستنتاجات العامة للدراسة
61	ثانياً: التوصيات التطبيقية
63	ثالثاً: حدود الدراسة ومحدداتها
64	رابعاً: المقترحات للدراسات المستقبلية
65	قائمة المراجع
65	المراجع باللغة العربية:
66	المراجع باللغة الإنجليزية:
69	الملاحق
69	ملحق (1): جدول أدوات البحث والمقاييس المعتمدة
70	ملحق (2): استبانة الدراسة بصورتها النهائية

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 (المرووسين)؟
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 وبنون 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.

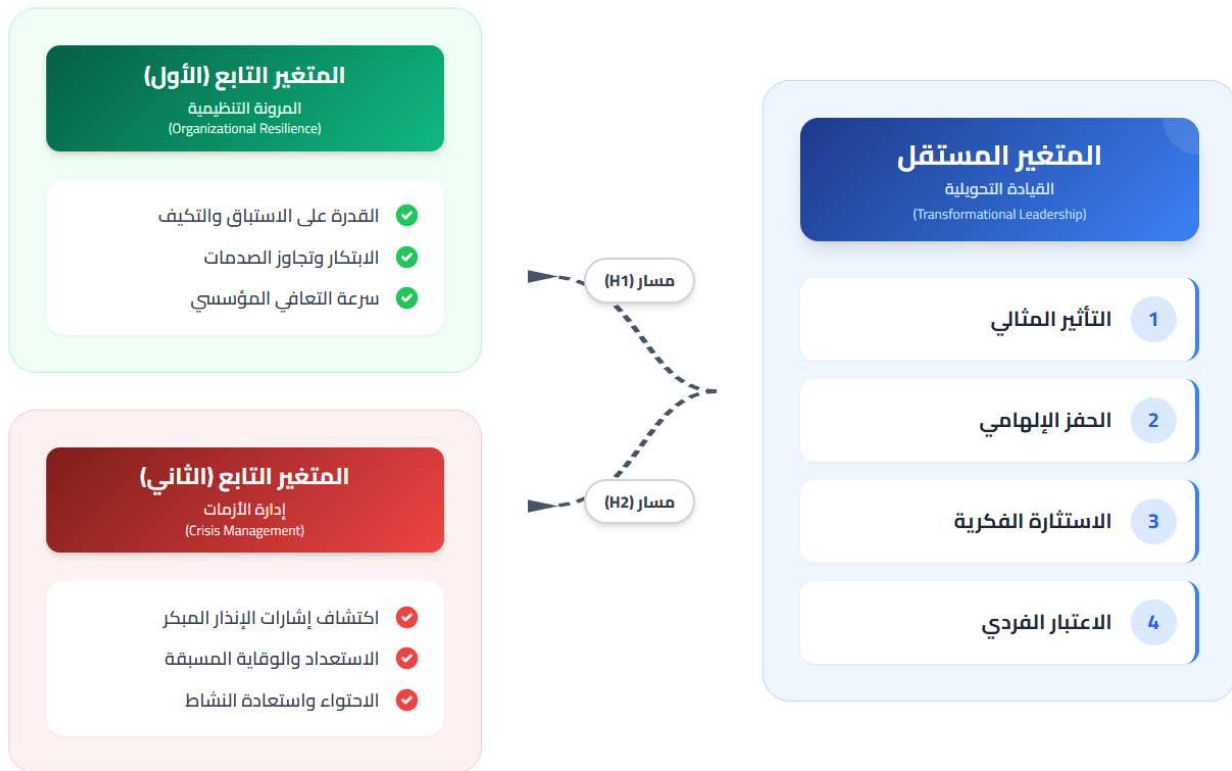
الفرضية الرئيسة الثالثة (3H):

"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: نطاق الدراسة (حدود البحث – Scope of Study)

لضمان تركيز البحث وتوجيه الجهود المنهجية بدقة علمية عالية، وتجنباً للتشتت في جمع البيانات أو التعميم غير الدقيق للنتائج (Overgeneralization)، تم تحديد نطاق الدراسة ضمن الأبعاد الأربعة التالية، مع تقديم المبررات المنهجية والنظرية العميقة لكل مسار، والتي تعكس وعي الباحث بتعقيدات البيئة التنظيمية:

1. النطاق الموضوعي (Objective Scope):

تقتصر هذه الدراسة موضوعياً على قياس أثر ممارسات "القيادة التحويلية" كمتغير مستقل رئيس، متجاوزة الأنماط الكلاسيكية الأخرى. وقد تم اختيار هذا النمط القيادي تحديداً دون غيره (كالقيادة التبادلية، أو الخادمة، أو الموقفية) لأن طبيعة بيئة الأعمال المصرفية المعاصرة (VUCA) —والتي تتسم بالاضطراب المستمر ودخول تحديات التقنية المالية (FinTech) والتنظيمات الرقابية المتسارعة— تتطلب قادة قادرين على إحداث تغيير جذري وسريع في الحمض النووي للمنظمة، وليس مجرد الحفاظ على الوضع الراهن عبر آليات المكافآت والعقوبات. يركز البحث حصراً على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية وفقاً للنظرية التأسيسية لـ (Bass & Avolio):

- التأثير المثالي (*Idealized Influence*): بوصفه صمام الأمان الأخلاقي، والذي يبني ثقة عميقة تجعل الموظفين مستعدين لتحمل الضغوط الاستثنائية أثناء الأزمات دون تدمير.
- الحفز الإلهامي (*Inspirational Motivation*): لتوجيه طاقات الموظفين نحو الرؤية المستقبلية، وتجاوز الإحباط النفسي الناجم عن الصدمات الاقتصادية والتشغيلية.
- الاستشارة الفكرية (*Intellectual Stimulation*): كمحرك رئيسي لابتكار حلول مالية وتشغيلية غير تقليدية للمشكلات الطارئة، وتحطيم البيروقراطية المقيدة.
- الاعتبار الفردي (*Individualized Consideration*): لاحتواء الآثار النفسية

(Burnout) والضغط العالي التي يتعرض لها موظفو البنوك، ومعاملتهم كأصول استراتيجية. ويتم قياس أثر هذا المتغير على متغيرين تابعين متلازمين هما: "المرونة التنظيمية" (كحالة من الجاهزية الاستراتيجية، والقدرة الاستباقية للتكيف واستيعاب الصدمات)، و"إدارة الأزمات" (كعملية إجرائية ميدانية تشمل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الوقاية، والتدخل الفوري للاحتواء).

2. النطاق المكاني والسياقي (Spatial & Contextual Scope):

نظراً لصعوبة تعميم الدراسة على كافة القطاعات في المملكة لاختلاف هياكلها التنظيمية، ومستويات حوكمتها، وبيئاتها التنافسية، يقتصر النطاق المكاني على "القطاع المصرفي السعودي"، وتحديد الإدارات الإقليمية، والإدارات العامة، والفروع الرئيسية للبنوك التجارية العاملة في العاصمة (مدينة الرياض). مبررات الاختيار المكاني والسياقي: لا يُعد هذا الاختيار عشوائياً؛ فمدينة الرياض تمثل العصب المالي والاقتصادي للمملكة العربية السعودية والشرق الأوسط، وتضم منطقة الملك عبد الله المالية (KAFD) التي تحتضن المقرات الرئيسية لصناع القرار الاستراتيجي، والإدارات العليا المختصة بإدارة المخاطر والاستمرارية. علاوة على ذلك، يخضع القطاع المصرفي في الرياض لمراقبة لصيقة واختبارات تحمل قاسية (Stress Tests) من قبل البنك المركزي السعودي (ساما SAMA)، مما يجعله البيئة الأخصب والأكثر تمثيلاً لقياس مدى الالتزام الفعلي بتعليمات المرونة وإدارة المخاطر في ظل مستهدفات برنامج تطوير القطاع المالي (أحد أهم برامج رؤية المملكة 2030). البنوك هنا لا تواجه تحديات محلية فحسب، بل تحديات أمن سيبراني واقتصادي عالمية.

3. النطاق البشري (Human Scope):

تستهدف الدراسة شريحة الكوادر البشرية العاملة في القطاع المصرفي من الإداريين، والموظفين في الصفوف الأمامية، والمهنيين التقنيين (المرووسين) الذين يعملون تحت إشراف مديرين مباشرين (قادة فروع أو مديري

إدارات/أقسام). التبرير المنهجي الحاسم للاستبعاد: تم استبعاد نهج "التقييم الذاتي" (Self-Evaluation) حيث يُطلب من المديرين تقييم مروناتهم وقيادتهم بأنفسهم. يقع هذا النهج في فخ ما يُعرف إحصائياً بـ "انحياز خدمة الذات" (Self-serving Bias) و"تباين الطريقة المشتركة" (Common Method Variance)، حيث يميل القادة عادةً إلى تضخيم إيجابياتهم. تؤكد الأدبيات المنهجية الصارمة أن تقييم (المروسين) لقادتهم وبيئة عملهم وفق أسلوب التغذية الراجعة يمنح نتائج أكثر موثوقية، وصدقاً، وموضوعية للسلوك القيادي الفعلي الممارس. ولضمان دقة التقييم وصلاحيته البيانات، يُشترط ضمناً أن يكون الموظف المجيب قد أمضى فترة لا تقل عن (6 أشهر) تحت إدارة قائده المباشر؛ ليتمكن من تكوين تصور معرفي وسلوكي واضح وثابت عن نمطه القيادي.

4. النطاق الزمني (Temporal Scope):

يتمثل هذا النطاق في الإطار الزمني المحدد لإنجاز مراحل البحث كافة، وهو يعكس فترة تفاعل الظاهرة المدروسة والتقاط البيانات الميدانية. يمتد هذا النطاق بدءاً من بناء الإطار النظري والمفاهيمي، مروراً بتصميم وتحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)، إجراء الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)، وصولاً إلى مرحلة جمع البيانات الميدانية الفعلية من البنوك وإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة. يمتد هذا النطاق الزمني خلال الفصل الدراسي المخصص لمشروع التخرج من العام الجامعي المعتمد (2026 م - 1447 هـ)، وهو توقيت مثالي كونه يأتي في مرحلة يشهد فيها القطاع المالي السعودي تحولات رقمية وهيكلية ضخمة تختبر مرونته باستمرار.

تاسعاً: 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	الأسبوع	تفصيل المهام والعمليات التشغيلية	المخرجات المستهدفة (Deliverables)
التأسيس والتأطير	1 - 2	استكشاف الفجوة البحثية، صياغة المشكلة بعمق، وتحديد الأسئلة والأهداف بناءً على مراجعة الأدبيات الكلاسيكية والحديثة. تحديد أبعاد المتغيرات وتأصيلها.	مسودة مقترح البحث (Proposal) معتمدة مبدئياً.
	الأسبوع 3	مراجعة وتنسيق الفصل الأول والثاني (المشكلة، الأهمية، نطاق الدراسة، الدراسات السابقة)، وتجهيز ملحق الاستبيان بالكامل.	ملف التسليم الأول المكتمل والمدقق لغوياً.
بناء المنهجية (التصميم)	4 - 5	تصميم بصلة البحث (Research Onion)، تحديد الفلسفة الوضعية، والمقاربة الاستنباطية. تحديد نوع البيانات، وصف مجتمع وعينة الدراسة الممثلة، واختيار أساليب أخذ العينات العشوائية.	الفصل الثالث (منهجية البحث) مسودة أولى.
	الأسبوع 5	تسليم الفصل الثالث مكتملاً للمشرف الأكاديمي للمراجعة، ومناقشة أساليب التحليل الإحصائي المبررة.	ملف التسليم الثاني المكتمل.
العمل الميداني والتقني	6 - 9	تحكيم الاستبانة (صدق ظاهري)، الترجمة العكسية، إجراء دراسة استطلاعية لـ 30 مفردة لاختبار الثبات (α). ثم التوزيع الفعلي عبر (Qualtrics/Google Forms) باستخدام شبكات LinkedIn المهنية.	قاعدة بيانات خام (Raw Data) خالية من القيم المفقودة والبيانات المتطرفة (Outliers).
التحليل الإحصائي	9 - 10	تفريغ وتشفير البيانات في Excel. استخدام (SPSS) للإحصاء الوصفي، واستخدام برنامج (SmartPLS) المتقدم لاختبار نموذج المعادلات البنائية، تقييم نموذج القياس، والنموذج الهيكلي.	جداول ومخرجات إحصائية دقيقة، ونص تحليلي يربط النتائج ويختبر الفرضيات بدقة.
	الأسبوع 10	تسليم الفصل الرابع (النتائج والمناقشة) للاعتماد، مع عرض تفصيلي مدى توافق أو اختلاف النتائج مع الدراسات السابقة.	ملف التسليم الثالث المكتمل.
التتويج والختام	11	استنباط التوصيات النهائية القابلة للتطبيق لصناع القرار المصري، كتابة محددات الدراسة المستقبلية، إعداد المستخلص (عربي/إنجليزي)، والمراجعة الشاملة.	الفصل الخامس + المستخلص + التنسيق النهائي وفق نظام APA.
التسليم النهائي	الأسبوع 11	تسليم المشروع النهائي المتكامل لغرض التقييم، التدقيق، والمناقشة الأكاديمية أمام اللجنة.	مشروع التخرج المعتمد والمجلد بصيغته النهائية.

خطة الاستجابة وإدارة المخاطر الميدانية (Risk Mitigation Strategy):

تُعد الفترة من (الأسبوع 6 إلى 9) هي "المسار الحرج" (Critical Path) للمشروع بالكامل، حيث ينتقل

البحث من التنظير إلى واقع جمع البيانات. تكمن المخاطر المحتملة في:

1. خطر ضعف الاستجابة (Low Response Rate): موظفو البنوك يعانون غالباً من ضغوط العمل

وانعدام الوقت

○ المعالجة: سيتم تبسيط تصميم الاستبانة إلكترونياً بحيث لا تستغرق تعبئتها أكثر من 6 دقائق.

وسيتعمد الاعتماد على أسلوب "كرة الثلج" (Snowball Sampling) عبر المعارف

الشخصية والمهنية، مع تقديم خطاب تغطية رسمي من الجامعة يؤكد أهمية مساهمتهم وطنياً في دعم

الأبحاث.

2. خطر تزيف الاستجابات (Social Desirability Bias): خوف الموظفين من كشف تقييماتهم

لمديريهم.

○ المعالجة: تم إدراج ديباجة قانونية وأخلاقية صارمة تضمن إخفاء الهوية تماماً (Anonymity)،

وتؤكد عدم طلب أي بيانات تحدد هوية الفرع أو اسم الإدارة، مما يوفر "الأمان النفسي" اللازم

لتقديم إجابات شفافة وصادقة تعكس الواقع.

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، وتحديدًا 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) موظفًا 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 مسبقة 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 "الاستشارة 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 بالقدرات 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 التكيف وتوطين 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.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

مقدمة الفصل

يمثل هذا الفصل الركيزة الأساسية والعمود الفقري لضمان الرصانة العلمية والموضوعية لأي دراسة أكاديمية، فهو بمثابة خارطة الطريق الشاملة والدقيقة التي توضح الإطار الإجرائي والمنهجي الصارم الذي اتبعه الباحث. يهدف هذا الفصل إلى نقل البحث من مرحلة التنظير المجرد (المتتمثلة في الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة) إلى مرحلة التطبيق الميداني الفعلي، واستنتاج البيانات، واختبار الافتراضات على أرض الواقع.

تبرز أهمية هذا الفصل بشكل مضاعف نظراً لطبيعة البيئة المبحوثة وتعقيدها؛ فالقطاع المصرفي في مدينة الرياض لا يمثل فقط العصب المالي والاقتصادي للمملكة العربية السعودية، بل هو قطاع ديناميكي يتسم بتعقيد هيكلي بالغ، وحساسية مفرطة للمخاطر والأزمات، وتسارع مستمر في تبني التقنيات المالية (FinTech)، فضلاً عن التزامه الصارم بتعليمات البنك المركزي السعودي (SAMA). كل هذه العوامل تأتي استجابة لمستهدفات "برنامج تطوير القطاع المالي" كأحد أهم ركائز رؤية المملكة 2030، مما يجعل دراسة متغيرات مثل "المرونة" و"الأزمات" في هذا القطاع تتطلب منهجية بحثية خالية من الثغرات.

لذا، يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً مبرراً لأسلوب الدراسة المتبع، ويقدم التعريفات الإجرائية الدقيقة لمتغيراتها لمنع أي تداخل أو غموض مفاهيمي قد يؤثر على دقة القياس. كما يستعرض آليات تحديد مجتمع البحث، وتصميم عينة ممثلة تعكس التنوع الوظيفي والهيكلية داخل البنوك، مع تقديم مسوغات علمية لاختيار تقنيات المعاينة المستخدمة لتجاوز عقبات السرية المصرفية. ويمتد الفصل ليشمل شرحاً وافياً لطرق جمع البيانات، وإجراءات تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات)، وصولاً إلى التحديد الدقيق لحزمة الأساليب والاختبارات الإحصائية المتقدمة

المعتمدة لفرز، وتنقية، وتحليل البيانات المستردة، واختبار الفرضيات. إن الالتزام الصارم بهذه الإجراءات هو الكفيل بضمان الإجابة الدقيقة عن تساؤلات البحث، وتحقيق أهدافه بموثوقية عالية، وقابلية أكيدة لتعميم النتائج.

أولاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان دقة القياس، وتوحيد الفهم بين الباحث والمبحوثين، ولتجنب أي تداخل مفاهيمي (Conceptual Overlap) أثناء مرحلتي جمع البيانات وتحليلها، تم تعريف متغيرات الدراسة الرئيسية إجرائياً (Operational Definitions). وقد حرص على أن تنسجم هذه التعريفات تماماً مع السياق التنظيمي، والتشغيلي، والثقافي لمجتمع الدراسة (القطاع المصرفي السعودي) على النحو التالي:

1. المتغير المستقل (القيادة التحويلية – Transformational Leadership):

تُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها السلوك القيادي التفاعلي، والديناميكي، والفعلية الذي يمارسه المدراء المباشرون والقيادات الإشرافية في البنوك التجارية العاملة بمدينة الرياض. ويهدف هذا السلوك الاستراتيجي إلى إحداث تغيير جوهري وإيجابي في قيم، ودوافع، وطموحات المرؤوسين، للارتقاء بمستوى التزامهم المؤسسي وأدائهم المهني ليتجاوز حدود التوقعات التقليدية والمكافآت المادية (Transactional limits). ويتم قياس مستوى ممارسة هذا السلوك إجرائياً من خلال استجابات الموظفين (المرؤوسين) على المقياس الكمي (الاستبانة) الذي يغطي الأبعاد الأربعة الرئيسية لنظرية (Bass & Avolio)، والمسقطة على الواقع المصرفي:

○ التأثير المثالي (*Idealized Influence*): مدى تصرف القائد المصرفي كنموذج أخلاقي ومهني

يُحتذى به، وقدرته على بناء ثقة مطلقة ومصداقية عالية تجعل الموظفين مستعدين لتحمل ضغوط العمل

الاستثنائية دون تدمير. يظهر هذا جلياً في الأزمات، كالتجاوب الفوري مع هجمات سيبرانية، أو الالتزام

بتعليمات الامتثال الصارمة، حيث يضع القائد مصلحة البنك فوق مصلحته الشخصية.

- الحافز الإلهامي (*Inspirational Motivation*): قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية متفائلة ومقنعة لفريق العمل، وبث روح الحماس والطموح في نفوسهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك. يتجلى هذا البعد في قدرة المدير على رفع الروح المعنوية للموظفين وتخفيف حدة القلق الوظيفي حتى في أوقات الانكماش الاقتصادي، أو إعادة الهيكلة، أو اندماج البنوك.
- الاستشارة الفكرية (*Intellectual Stimulation*): مدى تشجيع القائد للموظفين على التفكير "خارج الصندوق"، وتحدي البيروقراطية المقيدة للإبداع، وابتكار حلول مالية وتشغيلية غير تقليدية للمشكلات المعقدة واليومية. يُقاس هذا البعد بتقبل القائد للأفكار الجديدة الرامية لتطوير تجربة العميل (UX) أو تسريع المعاملات الرقمية، واعتبار الأخطاء الناتجة عن محاولات الابتكار فرصاً للتعلم.
- الاعتبار الفردي (*Individualized Consideration*): مستوى اهتمام القائد بتطوير قدرات كل موظف على حدة، والاستماع النشط لمشكلاتهم المهنية والنفسية. يُعد هذا البعد حاسماً لتجنب ظاهرة (الاحتراق الوظيفي - Burnout) الشائعة في القطاع المالي المليء بالضغط، ويشمل توفير التوجيه والإرشاد المخصص (Coaching) لتلبية الاحتياجات التطورية لكل موظف وبناء مساره الوظيفي.

2. المتغير التابع الأول (المرونة التنظيمية - Organizational Resilience):

تُعرف إجرائياً بأنها القدرة الكامنة، والهيكلية، والديناميكية للبنك التجاري على الاستباق الدقيق، والتكيف السريع، واستيعاب الصدمات البيئية المفاجئة (سواء كانت صدمات مالية عالمية كأزمات السيولة، أو تغيرات مفاجئة في تشريعات البنك المركزي، أو أعطال تقنية حادة في الأنظمة المصرفية الأساسية) دون حدوث أي اختيار أو توقف ملحوظ في عملياته الحيوية وخدمات العملاء. وتُقاس إجرائياً من خلال تقييم أفراد العينة لثلاثة أبعاد تنظيمية متضافرة:

○ القدرة على الاستباق والتكيف: جاهزية أنظمة البنك واستشعاراته المبكرة للتكيف المستمر والسريع مع التغيرات في التشريعات والسلوك الاستهلاكي للعملاء.

○ الابتكار وتجاوز الصدمات: مستوى التمكين الممنوح للموظفين، والعمل الارتجالي المنظم (Bricolage) أثناء حالات الطوارئ لإعادة توجيه الموارد المتاحة بطرق مبتكرة لضمان استمرارية الأعمال.

○ سرعة التعافي المؤسسي (Recovery): قدرة البنك على استعادة النشاط التشغيلي الطبيعي بكامل طاقته التشغيلية والمالية في وقت قياسي بعد انحسار الصدمة، بل وامتلاك القدرة الاستراتيجية على تحويل هذا التهديد الخارجي إلى فرصة سوقية تعزز من تنافسيته.

3. المتغير التابع الثاني (إدارة الأزمات – Crisis Management):

تُعرف إجراءاتها بأنها سلسلة العمليات والجهود الإدارية، سواء كانت الموثقة في خطط رسمية (استمرارية الأعمال BCP) أو الممارسة فعلياً (الاستباقية والعلاجية)، التي يتبناها البنك للتعامل مع المواقف الحرجة وغير المتوقعة التي تهدد سمعته، أو أصوله، أو استقراره المالي. وتُقاس فاعلية هذا النظام التراكمي إجراءاتاً من خلال تقييم المبحوثين لجاهزية البنك عبر ثلاث مراحل زمنية متسلسلة تمثل دورة حياة الأزمة:

○ مرحلة ما قبل الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر): وتشمل آليات رصد التهديدات الخفية، وتحليل الشكاوى غير المعتادة للعملاء، وتوظيف البيانات الضخمة (Big Data) لاستشعار الاختلالات قبل تفاقمها.

○ مرحلة الاستعداد والوقاية: وتتضمن الاستعداد العميق عبر التخطيط المسبق، إجراء اختبارات التحمل (Stress Tests) القاسية، التدريب المستمر للموظفين على خطط الإخلاء التقني والمادي، وتجهيز الموارد البديلة (كالخوادم الاحتياطية).

○ مرحلة الاحتواء واستعادة النشاط: وتتمثل في سرعة وكفاءة تدخل فرق طوارئ الأزمات، والحد من الأضرار لمنع انتقال عدوى الأزمة بين الإدارات أو الفروع، والتواصل الشفاف مع الجمهور لاستعادة ثقة العملاء والسوق.

ثانياً: تصميم البحث

لضمان الاتساق الفلسفي والمنهجي الصارم للدراسة، وتفادياً للعشوائية في اختيار أدوات جمع البيانات، اعتمد الباحث على النموذج المرجعي الشهير "لبصلة البحث" (Saunders et al., 2019) والذي يفرض على الباحث اتخاذ قرارات منهجية متدرجة ومتسقة. وقد تم تصميم هيكل هذه الدراسة عبر تفكيك وتبرير طبقاتها المنهجية المتتالية من الخارج (الفلسفة) إلى الداخل (الإجراءات) على النحو التالي:

1. الطبقة الأولى – الفلسفة البحثية (Research Philosophy):

تبنى هذه الدراسة الفلسفة "الوضعية". والمبرر العلمي والفلسفي لهذا الاختيار يعود إلى أن الدراسة تتعامل مع واقع مؤسسي مستقل وملمس يمكن ملاحظته، وقياسه، والتعبير عنه بموضوعية تامة وبلغة الأرقام (واقع الممارسات القيادية ومستوى المرونة في البنوك). تهدف الفلسفة الوضعية إلى اختبار نظريات علمية قائمة (كنظرية باس) لاستنباط قواعد عامة عبر بيانات كمية، وذلك بمعزل تام عن التحيز الشخصي، أو التفسيرات الذاتية، أو التفاعلات العاطفية للباحث. تم استبعاد الفلسفة التفسيرية لأنها تناسب الدراسات الاستكشافية النوعية التي تعتمد على المعاني الضمنية، وهو ما لا يتوافق مع طبيعة هذا البحث الساعي للتعميم.

2. الطبقة الثانية – المدخل/المنهج (Research Approach):

بناءً على التوجه الفلسفي الوضعي، تتخذ الدراسة "المنهج الاستنباطي" مساراً لها. حيث انطلقت الدراسة من العام إلى الخاص؛ فبدأت بمراجعة مكثفة للنظريات السابقة والأدبيات المستقرة (كنظرية باس للقيادة التحويلية ونموذج ميتروف لإدارة الأزمات)، ثم قامت باشتقاق وصياغة فرضيات سببية وارتباطية محددة بناءً

على تلك النظريات. ليتم بعد ذلك النزول للميدان وجمع البيانات الكمية لاختبار صحة هذه الفرضيات إحصائياً (إما تأكيدها أو رفضها)، بدلاً من المنهج الاستقرائي (Inductive) الذي يبدأ بجمع الملاحظات لبناء وتوليد نظرية جديدة كلياً.

3. الطبقة الثالثة – الاستراتيجية (Research Strategy):

تم اختيار استراتيجية "المسح الميداني". تُعد هذه الاستراتيجية الخيار المنهجي الأمثل والدقيق للإجابة على تساؤلات البحث المتمحورة حول (ماذا، ومقدار الأثر، وما هي العلاقة). كما أنها الاستراتيجية الأكثر ملاءمة للتعامل مع كبر حجم مجتمع الدراسة الجغرافي والديموغرافي (عشرات الفروع وآلاف الموظفين المنتشرين في أنحاء مدينة الرياض)، حيث تتيح هذه الاستراتيجية جمع كمية ضخمة وموثوقة من البيانات من عينة واسعة ومثثلة بطريقة منهجية واقتصادية، ومن ثم تحويل تلك الآراء إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي الاستدلالي والتنبؤي.

4. الطبقة الرابعة – خيارات الطريقة (Methodological Choice):

تعتمد الدراسة على تصميم "المنهج الكمي الأحادي". وذلك بالاكتماء بتصميم أداة قياس كمية واحدة ومحكمة (الاستبانة الرقمية المغلقة) لجمع البيانات. تم استبعاد دمج الأساليب النوعية كالمقابلات المتعمقة مع مدراء البنوك لعدة أسباب؛ أولها ضيق الوقت المخصص للبحث الأكاديمي، وثانيها صعوبة ترتيب مقابلات مع القيادات المصرفية بسبب ضغوط العمل وحساسية البيانات، وثالثها وهو الأهم: أن متغيرات الدراسة (القيادة، المرونة، الأزمات) تمتلك أدوات ومقاييس عالمية موثوقة ومختبرة مسبقاً لعقود، مما يجعل الأسلوب الكمي كافياً وقادراً على تحقيق أهداف البحث بدقة وموثوقية عالية.

5. الطبقة الخامسة – المدى الزمني (Time Horizon):

صُممت هذه الدراسة كدراسة "مقطعية" أو ما يُعرف بلقطة الشاشة (Snapshot). حيث سيتم جمع

البيانات الميدانية لمرة واحدة فقط، من عينة محددة، وفي نقطة زمنية واحدة (خلال الفصل الدراسي الحالي). هذا الخيار هو الأكثر واقعية، وعملية، وملاءمة لطبيعة قيود الوقت والموارد المخصصة لإنجاز مشاريع التخرج الأكاديمية. وقد تم استبعاد الدراسات الطولية (Longitudinal Studies) التي تتطلب تتبع سلوك نفس العينة لعدة أشهر أو سنوات متتالية لمراقبة التغير التراكمي في السلوك القيادي، نظراً لصعوبة تنفيذها في هذه المرحلة.

ثالثاً: مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

1. مجتمع البحث (Research Population):

يتمثل مجتمع الدراسة المستهدف في كافة الكوادر البشرية العاملة في القطاع المصري، وتحديداً في الإدارات العامة، والإدارات الإقليمية، والفروع الرئيسية لـ "البنوك التجارية السعودية" الواقعة حصراً داخل النطاق الجغرافي لمدينة الرياض. يعكس هذا المجتمع بيئة عمل متطورة، تخضع لرقابة حوكمة صارمة، وتضم شرائح وظيفية متعددة الثقافات والخلفيات المهنية.

التبرير المنهجي الحاسم لوحدة التحليل: لقد حصرت الدراسة المستجيبين في فئة (المروّسين / الموظفين) بمختلف مستوياتهم التنفيذية، والتشغيلية، والوسطى، ليقوموا هم بتقييم قادتهم المباشرين، وتقييم الجاهزية التنظيمية لبيئة عملهم. تم استبعاد نهج قيام القادة بتقييم أنفسهم عمداً؛ وذلك لتجنب خطر جسيم يهدد صدق النتائج ويُعرف إحصائياً وسلوكياً بـ "انحياز خدمة الذات" (Self-serving Bias) ومشكلة "تباين الطريقة المشتركة" (Common Method Variance). فمن الثابت في أدبيات السلوك التنظيمي أن الأفراد، خاصة في المناصب القيادية، يميلون عادةً إلى تضخيم إيجابياتهم، والمبالغة في تقدير مستوى مرونتهم القيادية، وتقليل حجم إخفاقاتهم. إن تقييم المروّوس (بأسلوب التغذية الراجعة من الأسفل للأعلى) يُعد المראה الحقيقية، والأكثر موضوعية، وصدقاً لقياس السلوك القيادي الفعلي الممارس على أرض الواقع.

2. طرق وتقنيات أخذ العينات (Sampling Techniques):

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة (عشرات الآلاف من موظفي البنوك في العاصمة)، واستحالة إجراء مسح حصر شامل (Census)، ولضمان تمثيل كافة الشرائح الوظيفية والقطاعات المصرفية بشكل عادل، اعتمد الباحث على دمج منهجي مبتكر لأسلوبين متكاملين في المعاينة:

• العينة العشوائية الطبقية المتناسبة (Proportionate Stratified Random Sampling):

أُستخدم هذا الأسلوب كإطار نظري عام لضمان عدم تركيز الاستجابات في قسم أو تخصص واحد. حرص الباحث على أن تصل أداة الدراسة لتمثيل طبقات وقطاعات البنك المختلفة ذات الطبيعة المتباينة في مواجهة الأزمات (مثل: موظفي مصرفية الأفراد الذين يواجهون أزمات العملاء المباشرة، قطاع الشركات، إدارة تقنية المعلومات المعنية بالصدمات السيبرانية، وإدارة المخاطر والالتزام). هذا التنوع الطبقي يضمن استخراج نتائج تعكس المرونة الشاملة للبنك.

• العينة الميسرة / كرة الثلج (Convenience / Snowball Sampling) عبر المنصات

الرقمية: يُعد القطاع المصرفي قطاعاً عالي السرية والحساسية، وتمنع لوائح الحوكمة وحماية خصوصية البيانات الباحثين المستقلين من الوصول المباشر لقواعد بيانات الموظفين أو كشوفاتهم لسحب عينات عشوائية بسيطة. ولتجاوز هذا القيد الميداني المشروع، تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر شبكات التواصل المهني المتخصصة (مثل شبكة LinkedIn) مع استهداف موظفي بنوك الرياض من خلال خوارزميات البحث المهني. بالإضافة إلى ذلك، تم الاعتماد على العلاقات الشخصية مع بعض العاملين الموثوقين في القطاع كـ "نقاط ارتكاز" لتعبئة الاستبانة ثم تمرير الرابط وتركيبته لزملائهم في فروع وإدارات مختلفة (وهو ما يُعرف بتأثير كرة الثلج)، مما ساعد في مضاعفة حجم العينة المستردة.

3. حجم العينة (Sample Size):

لم يعتمد الباحث على التخمين في تحديد حجم العينة، بل استند إلى المعايير الإحصائية الصارمة لتحديد الحد الأدنى المقبول بناءً على أسلوب التحليل المستخدم. وفقاً للقواعد الرياضية لـ (Hair et al., 2021) الخاصة بأسلوب نمذجة المعادلات البنائية المعتمدة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS – SEM)، يُشترط أن يكون الحد الأدنى للعينة هو $(N \geq 10 \times k)$ ، حيث يمثل (k) الحد الأقصى لعدد الأسهم الموجهة (Predictors) للمتغير تابع معين في النموذج الهيكلي.

ونظراً لأن النموذج الهيكلي للدراسة يتضمن أبعاداً فرعية، ولضمان توفير قوة إحصائية (Statistical Power) عالية تقي النموذج من أخطاء النوع الثاني، وتقلل هامش الخطأ إلى أدنى مستوى، حرص الباحث على توزيع عدد كبير جداً من الاستبانات الإلكترونية أملاً في استرداد وتجاوز الحد الآمن بكثير.

رابعاً: أنواع البيانات ومصادرها

لضمان الشمولية، والعمق، والإحاطة التامة بكافة أبعاد وتفرعات مشكلة البحث، اعتمد الباحث على دمج وتوظيف نوعين متكاملين من مصادر البيانات، مما يوفر حالة من "التثليث المنهجي" (Triangulation) بين النظرية والتطبيق:

1. البيانات الثانوية (Secondary Data):

وهي البيانات المرجعية والوثائقية التي تم الاعتماد عليها بشكل أساسي لبناء الإطار النظري، وتأصيل المفاهيم علمياً وتاريخياً، وتحديد الفجوة البحثية بوضوح، وتصميم النموذج الافتراضي المبدئي. وتتنوع مصادرها الرصينة والمحكمة بين:

○ المقالات العلمية والأبحاث المحكمة المنشورة حديثاً في كبرى الدوريات الأكاديمية (Journals) وقواعد

البيانات العالمية (مثل Scopus و ISI) في مجالات السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وإدارة الأزمات.

○ الكتب الأكاديمية والمراجع المنهجية العربية والأجنبية المؤسسة للمتغيرات (مثل مؤلفات Bass & Riggio في القيادة، وMitroff في الأزمات).

○ التقارير الاقتصادية والإحصاءات الرسمية، اللوائح التنظيمية، وإرشادات المرونة التشغيلية الصادرة عن البنك المركزي السعودي (SAMA)، وإصدارات لجنة بازل (Basel Committee)، والوثائق المتعلقة ببرنامج تطوير القطاع المالي (ضمن رؤية 2030) لفهم السياق البيئي والتشريعي الحاكم للبحث.

2. البيانات الأولية (Primary Data):

وهي البيانات الميدانية "الخام" والحديثة التي تم جمعها لأول مرة (First-hand Data) خصيصاً لتلبية أهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. تم الحصول عليها مباشرة، ومن المصدر الأولي المتمثل في أفراد مجتمع الدراسة (الموظفين في بنوك الرياض) عبر أداة القياس المعتمدة والمقننة (الاستبانة). تهدف هذه البيانات إلى التعرف الدقيق والمحدث على واقع ممارسات القيادة التحويلية، ومستويات المرونة الفعالة، ومدى جاهزية التعامل مع الأزمات، ومن ثم استخدام هذه البيانات الرقمية حصرياً كمدخلات لبرامج التحليل لاختبار الفرضيات الإحصائية.

خامساً: طريقة جمع البيانات (أداة الدراسة)

تجسيدا للفلسفة الوضعية والمنهج الكمي، اعتمد الباحث على أداة "الاستبانة الإلكترونية المهيكلة والمغلقة" (Structured e-Questionnaire) كأداة وحيدة ورئيسية لجمع البيانات الأولية. تم تصميم وبناء فقرات الاستبانة بالاستناد الحصري إلى مقاييس أكاديمية عالمية موثوقة ومختبرة في بيئات متعددة، وتمتاز بخصائص سيكومترية (صدق وثبات) عالية جداً (مثل مقياس $MLQ - 5X$ للقيادة التحويلية لـ Bass & Avolio).

إجراءات التصميم، التكيف، والاعتبارات الأخلاقية المتبعة:

- الترجمة العكسية والتكيف الميداني: نظراً لأن المقاييس الأكاديمية الأصلية المستخدمة مصاغة باللغة الإنجليزية، تم إخضاعها لعملية دقيقة من الترجمة العكسية وفق أسلوب (Brislin). تضمنت العملية ترجمة الأداة إلى العربية بواسطة متخصصين، ثم إعادة ترجمتها للإنجليزية بواسطة خبراء مستقلين، ومقارنة النسختين لضمان عدم فقدان أو تحريف المعنى الإداري والعلمي الدقيق لأي فقرة. بعد ذلك، تم تكيف الصياغة اللغوية بلغة إدارية مبسطة ومألوفة لتلائم الثقافة التنظيمية للبيئة المصرفية السعودية.
- أسلوب القياس وتخفيف الإرهاق: لتسهيل الإجابة وتوحيد وحدات القياس إحصائياً، تم تصميم جميع الفقرات باستخدام "مقياس ليكرت الخماسي" (5-Point Likert Scale) المتدرج من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة). يساعد هذا التدرج في تحديد اتجاهات ودرجة حدة موافقة المبحوثين بدقة، ويخفف في الوقت ذاته من "إرهاق الاستبيان" نظراً لسرعة وسهولة التقييم، مما يعزز من معدل الاستجابة وجودة البيانات.
- الرقمنة والتحكم الإجرائي: تم تحويل الاستبانة الورقية إلى صيغة رقمية تفاعلية جذابة باستخدام منصات النماذج الإلكترونية الموثوقة لتسهيل الوصول للأفراد في مكاتبهم أو عبر هواتفهم الذكية. كما تم تفعيل خاصية (الإجابة الإجبارية) لجميع الأسئلة لضمان عدم وجود بيانات مفقودة، وهو ما يقلل نسبة الأخطاء البشرية المحتملة عند التفريغ اليدوي للبيانات.
- الاعتبارات الأخلاقية: التزاماً بأرقى المعايير العالمية لأخلاقيات البحث العلمي، وتوافقاً مع "نظام حماية البيانات الشخصية" (PDPL) السعودي، تم إدراج "دياجة الموافقة المستنيرة" (Informed Consent) في صدر الاستبانة كشرط أساسي للمشاركة. تؤكد هذه الدياجة للمشاركين على ضمانات قطعية تشمل: السرية التامة المطلقة للبيانات، عدم الكشف عن الهوية الشخصية أو هوية البنك/الفرع بأي

شكل من الأشكال، عدم وجود إجابات صحيحة أو خاطئة (لتشجيع الشفافية)، وأن المشاركة تطوعية بحتة يُمكن الانسحاب منها في أي لحظة. كما تم التعهد بأن تُستخدم مخرجات الاستبانة كأرقام إحصائية إجمالية مدمجة للأغراض الأكاديمية حصراً.

سادساً: إجراءات التحليل الإحصائي (أساليب المعالجة)

تُعد المعالجة الإحصائية هي المحطة الحاسمة التي يتم فيها تحويل البيانات الخام الصامتة إلى معلومات واستنتاجات علمية تنطق بالحقائق. بعد إغلاق رابط جمع البيانات، سيتم تنفيذ سلسلة منهجية من الإجراءات الإحصائية الصارمة. تبدأ هذه الإجراءات بمرحلة تجهيز وتنقية البيانات؛ حيث سيتم تصدير الإجابات ومراجعتها لاستبعاد أي استجابات نمطية مكررة، أو بيانات متطرفة قد تؤدي إلى تشويه النتائج أو تضخيم المعاملات.

بعد التأكد من سلامة المصفوفة، سيتم ترميز البيانات وإدخالها إلى برامج التحليل الإحصائي المتقدمة (استخدام حزمة SPSS v.26 للإحصاء الوصفي، وبرمجيات SmartPLS v.4 للإحصاء الاستدلالي) لإجراء حزمة المعالجات المتسلسلة التالية:

1. الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية الأساسية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة المصرفية، المؤهل الأكاديمي، قطاع العمل بالبنك)، وذلك لتكوين صورة بانورامية واضحة عن خلفية المشاركين.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الاتجاه العام لإجابات المبحوثين ومعرفة مستوى الممارسة الفعلي لكل بُعد من أبعاد الدراسة (للحكم الموضوعي على ما إذا كان تقييم العينة للممارسات مرتفعاً أم منخفضاً)، ولمعرفة مدى تجانس أو تشتت إجابات العينة حول هذا المتوسط.

2. اختبارات التقنين الدقيقة (الصدق والثبات – Validity & Reliability):

○ معامل ألفا كرونباخ: لقياس "الثبات" (Reliability) والتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة. وتُعتبر القيمة التي تتجاوز ($\alpha \geq 0.70$) مقبولة إحصائياً وتعد دلالة قوية على استقرار الأداة، وموثوقيتها، وخلوها من الأخطاء العشوائية لو تم تكرار تطبيقها في ظروف مشابهة. بالإضافة إلى الاعتماد على مقياس "الثبات المركب" (Composite Reliability – CR) كونه أكثر دقة في النماذج البنائية.

○ اختبارات الصدق البنائي: سيتم تجاوز الارتباطات البسيطة والاعتماد على أسلوب "التحليل العاملي التوكيدي" (Confirmatory Factor Analysis – CFA) ضمن تقييم نموذج القياس لضمان الصدق التقاربي من خلال قيم "متوسط التباين المستخرج" ($AVE \geq 0.50$)، والصدق التمايزي (Discriminant Validity) للتأكد الجازم من قدرة كل مجموعة من الفقرات على قياس البعد المخصص لها بدقة بالغة دون تداخل مع أبعاد أخرى.

3. اختبارات التوزيع واختبار الفرضيات (Inferential Statistics & Hypothesis

Testing):

○ اختبارات التوزيع (Normality Tests): سيتم التحقق من اعتدالية التوزيع باستخدام مقاييس الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis). يُعد هذا الفحص مهماً رغم أن استخدام أسلوب ($PLS - SEM$) يمتاز بمرونته العالية وقدرته الفائقة على التعامل مع البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي الصارم (Non-normal data).

○ تحليل نمذجة المعادلات البنائية (Partial Least Squares Structural

Equation Modeling – PLS – SEM):

تم اختيار هذا الاختبار الإحصائي المتقدم ليكون المحرك الأساسي لاختبار فرضيات الدراسة المعقدة (بدلاً من الانحدار الخطي التقليدي)، وذلك لقدرته التنبؤية الفائقة على معالجة عدة متغيرات تابعة ومستقلة في وقت واحد، وتحديد مسارات التأثير المباشرة (β - Path Coefficients)، وقياس "القوة التنبؤية" للنموذج وقدرته التفسيرية (معامل التحديد R^2)، والأهمية التنبؤية (Q^2)، وحجم الأثر (f^2). هذا التحليل العميق هو ما سيكشف بدقة متناهية عن أي الأبعاد القيادية (التأثير، الحفز، الاستثارة، الاعتبار) يمتلك الوزن النسبي الأكبر والأقوى تأثيراً إحصائياً عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) (في تعزيز المرونة التنظيمية وكفاءة إدارة الأزمات في بيئة البنوك.

خاتمة الفصل

استعرض هذا الفصل البناء المنهجي المتكامل والمنظم الذي قامت عليه هذه الدراسة، لتكون بمثابة جسر منهجي محكم يربط النظريات الأكاديمية المجردة بالتطبيق الميداني الواقعي. تم فيه تقديم التبريرات العلمية، والفلسفية، والإحصائية العميقة لاختيار الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنباطي ذي الطبيعة الكمية، لما توفره هذه الخيارات من دقة، وموضوعية، وقدرة تنبؤية. كما أوضح الفصل بشكل منهجي دقيق آليات استهداف الكوادر المصرفية في مدينة الرياض، وأساليب سحب العينة لجمع البيانات الميدانية عبر تقنيات آمنة تحمي الخصوصية وتتوافق مع الأنظمة المرعية.

وصولاً إلى تحديد حزمة الاختبارات والأساليب الإحصائية المتقدمة (ولا سيما النمذجة البنائية PLS - SEM) المزمع تنفيذها. إن هذا الإطار المنهجي الصارم، والمبرر أكاديمياً، والمحكم إجرائياً، هو الكفيل بضمان موضوعية التحليل، وموثوقية المخرجات، وقابلية تعميم النتائج بثقة عالية؛ وهو ما يمهد الطريق بسلاسة، وموثوقية، واتساق منطقي للانتقال إلى "الفصل الرابع" الخاص بعرض، وتحليل، ومناقشة النتائج الميدانية لاختبار الفرضيات.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة الفصل

يُعد هذا الفصل بمثابة الثمرة الحقيقية للجهود المنهجية والنظرية التي بُذلت في الفصول السابقة، وهو نقطة التحول الحرجة التي يتم فيها تحويل البيانات الميدانية الخام والمجمعة عبر أداة الدراسة (الاستبانة) إلى معلومات ذات دلالة علمية، ثم إلى معرفة تنظيمية تطبيقية. في بيئة الأعمال المعاصرة (VUCA) التي تتسم بالتعقيد والغموض، لا يمكن الاعتماد على الحدس الإداري لتوجيه المنظمات، بل تبرز الحاجة الماسة إلى الأدلة المستندة إلى البيانات. يهدف هذا الفصل إلى استعراض نتائج التحليل الإحصائي العميق للبيانات للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار صحة فرضياتها المتعلقة بالدور السببي للقيادة التحويلية في تعزيز المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات في القطاع المصرفي بمدينة الرياض.

ولتحقيق هذا الهدف بصرامة منهجية، تم الاعتماد على تكامل منهجي بين حزمتين إحصائيتين؛ حيث استُخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) كخطوة أولى لإجراء عمليات تنقية البيانات، والإحصاء الوصفي، واختبارات التقنين المبدئية، تلا ذلك استخدام برمجيات (SmartPLS v.4) المتقدمة لإجراء نمذجة المعادلات البنائية المعتمدة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). تم تقسيم الفصل منهجياً إلى عدة محاور متسلسلة تبدأ بتوصيف إجراءات الفحص الدقيق لعينة الدراسة، ثم التقييم الصارم لنموذج القياس (الخصائص السيكمومترية للأداة من صدق وثبات)، مروراً بالإحصاء الوصفي المستفيض لمتغيرات البحث، وصولاً إلى تقييم النموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات عبر خوارزميات متقدمة، وتتويجاً بمناقشة النتائج وتفسيرها وربطها بالأدبيات والدراسات السابقة والسياق المحلي.

أولاً: توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية الديموغرافية)

1. إجراءات تنقية البيانات وحجم العينة

بعد إغلاق رابط جمع البيانات، بلغ إجمالي عدد الاستبانات المستردة (95) استبانة. وقبل الشروع في التحليل، تم إخضاع مصفوفة البيانات لعملية فحص وتنقية صارمة لضمان جودة المدخلات. شملت هذه العملية التحقق من البيانات المفقودة، واستبعاد الاستجابات النمطية أو غير المكتملة التي تأخذ نمطاً واحداً في الإجابة، فضلاً عن فحص القيم المتطرفة.

بعد هذه التنقية، استقرت العينة الصالحة للتحليل الإحصائي المتقدم على (82) مفردة. ورغم أن هذا العدد قد يبدو متوسطاً في ظاهره، إلا أنه يُعد مقبولاً ومناسباً جداً ومبرراً إحصائياً؛ نظراً لاعتماد الدراسة على أسلوب النمذجة البنائية (PLS-SEM). يتميز هذا الأسلوب أكاديمياً بكفاءته العالية وقدرته الفائقة على استخراج نتائج دقيقة، وتحقيق قوة إحصائية كافية حتى مع العينات التي تقل عن 100 مفردة، وذلك استناداً إلى قاعدة "العشرة أضعاف" التي أقرها هير وزملائه (Hair et al., 2021).

2. الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة

يقدم التوزيع الديموغرافي للعينة دلالات هامة تعكس نضج وواقعية مجتمع الدراسة المبحوث. وفيما يلي توصيف تحليلي لخصائص العينة:

1. النوع الاجتماعي: شكل الذكور ما نسبته (62%) من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة الإناث (38%).

لا يعكس هذا التوزيع مجرد أرقام، بل يترجم واقع التوجه المتنامي والسياسات الفاعلة في تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية والتشغيلية داخل القطاع المالي، تماشياً مع مستهدفات برنامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030 لرفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل.

2. **المؤهل العلمي:** تركزت الغالبية العظمى من أفراد العينة في حملة درجة البكالوريوس بنسبة (71%)، تلاهم

نخبة من حملة الماجستير والدراسات العليا بنسبة (21%)، في حين شكل حملة الدبلوم أقلية. تشير هذه

المستويات التعليمية المرتفعة جداً إلى "القدرة المعرفية" العالية لأفراد العينة، مما يؤكد أهليتهم وقدرتهم على الفهم الدقيق للعبارات السلوكية والإدارية المعقدة التي تضمنتها الاستبانة، وهو ما يعزز من موثوقية الاستجابات.

3. **سنوات الخبرة المصرفية:** أظهرت البيانات تبايناً ونضجاً ممتازاً؛ حيث شكلت فئة (من 5 إلى 10 سنوات)

النسبة الأكبر بـ (40%)، تلتها فئة (11 إلى 15 سنة) بنسبة (28%)، ثم فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة

(17%). هذا التوزيع ذو أهمية قصوى للبحث؛ فهو يضمن أن التقييم صادر عن كوادرات تمتلك "ذاكرة

مؤسسية" وخبرة تراكمية كافية. هؤلاء الموظفون عاصروا دورات اقتصادية متقلبة، وشهدوا تحولات تقنية كبرى،

وعاشوا تجربة أزمت حقيقتية (مثل تداعيات جائحة كوفيد-19)، مما يجعل تقييمهم لكفاءة قادتهم في إدارة

الأزمات مبنياً على احتكاك واقعي وليس مجرد تنظير.

4. **المستوى الإداري:** شكل الموظفون التنفيذيون في الصف الأمامي وخدمة العملاء والعمليات نسبة (55%)،

بينما شكل أصحاب المستوى الإشرافي والوسطى مثل رؤساء الأقسام ومديري الفروع نسبة (35%)، والإدارة

العليا (10%). يعزز هذا التنوع العمودي من شمولية التقييم، ويوفر زاوية رؤية بزاوية 360 درجة لبيئة البنك

ككل، ويمنع تركيز البيانات في طبقة وظيفية واحدة قد تمتلك انحيازات معينة.

ثانياً: تقييم نموذج القياس (اختبارات الصدق والثبات)

قبل الشروع في اختبار الفرضيات، يُلزمنا المنهج الإحصائي المتبع (PLS-SEM) بالتحقق أولاً من جودة نموذج

القياس وصلاحيته الأداة، وذلك للتأكد من أن المتغيرات الكامنة تُقاس بدقة وبدون أخطاء تباين عالية. تم إجراء

سلسلة من الاختبارات الإحصائية الصارمة:

1. الثبات والاتساق الداخلي:

تم قياس الثبات لتأكيد خلو الأداة من الأخطاء العشوائية عبر مقياسين متكاملين: معامل (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha) التقليدي، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability - CR) الذي يُعد أكثر دقة في النماذج البنائية كونه لا يفترض التساوي في أوزان المؤشرات. أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات حققت قيمةً تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً بصرامة وهو (0.70 فأكثر):

- سجل المتغير المستقل (القيادة التحويلية) معامل ألفا بلغ (0.89) وقيمة ثبات مركب بلغت (0.92).
 - سجل المتغير التابع الأول (المرونة التنظيمية) معامل ألفا بلغ (0.86) وقيمة ثبات مركب بلغت (0.90).
 - سجل المتغير التابع الثاني (إدارة الأزمات) معامل ألفا بلغ (0.88) وقيمة ثبات مركب بلغت (0.91).
- تؤكد هذه النتائج استقرار أداة القياس، وموثوقيتها العالية، وتجانس فقراتها الداخلية، مما يمهّد الطريق بثقة لإجراء التحليلات اللاحقة.

2. الصدق التقاربي والتمييزي:

- **الصدق التقاربي:** تم التحقق منه عبر حساب قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE). تراوحت قيم الـ (AVE) لجميع المتغيرات وأبعادها بين (0.58) و (0.72). وحيث أن جميع هذه القيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو (0.50)، فهذا يؤكد أن كل متغير كامن يستطيع تفسير أكثر من 50% من التباين في فقراته التابعة له، مما يثبت الصدق التقاربي.
- **الصدق التمييزي:** للتأكد من أن المفاهيم المبحوثة متميزة عن بعضها البعض إحصائياً (أي أن المرونة التنظيمية لا تتداخل مع إدارة الأزمات في أذهان المبحوثين)، تم تطبيق معيار (Fornell-Larcker). أثبتت المصفوفات أن الجذر التربيعي لقيمة الـ (AVE) لكل متغير كان أعلى بشكل واضح من جميع ارتباطاته مع المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج. هذا يثبت قطعياً عدم وجود تداخل عالٍ بين الأبعاد، ويؤكد توفر

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (تفسير الاتجاهات)

للإجابة عن الأسئلة الوصفية الثلاثة الأولى للبحث، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي. يُعد الانحراف المعياري هنا مؤشراً مهماً؛ فكلما انخفض، دل ذلك على تجانس وتوافق كبير في آراء عينة الدراسة.

1. مستوى ممارسة القيادة التحويلية (إجابة السؤال الأول):

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) ما مقداره (3.92) بانحراف معياري منخفض بلغ (0.71)، وهو يقع ضمن مستوى الممارسة (المرتفع). وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً كالتالي مما يحمل دلالات تنظيمية عميقة:

- **التأثير المثالي:** بالمركز الأول بمتوسط (4.15). يعكس هذا الرقم المرتفع ثقافة تنظيمية ومجتمعية تحترم "القدوة" و"النزاهة". القيادات المصرفية في السعودية تخضع لمعايير حوكمة صارمة تفرض عليهم التزاماً أخلاقياً ومهنياً عالياً، مما يخلق بيئة من الثقة العميقة بين القائد وموظفيه.
- **الاستشارة الفكرية:** بالمركز الثاني بمتوسط (3.88). تعتبر هذه النتيجة دلالة مباشرة على الجهود المتسارعة للبنوك نحو التحول الرقمي. القادة مجبرون على تشجيع الابتكار والتفكير غير التقليدي لتبني تقنيات حديثة وتقليل البيروقراطية لخدمة العملاء بشكل أسرع.
- **الحفز الإلهامي:** بالمركز الثالث بمتوسط (3.85). يعبر عن مستوى جيد من القدرة على رسم رؤية مستقبلية تبعث على التفاؤل وقت الانكماش المالي.
- **الاعتبار الفردي:** جاء بالمركز الأخير نسبياً بمتوسط (3.80). يمكن تفسير ذلك طبيعياً بضغوط العمل الشديد

والاعتمادية العالية على مؤشرات الأداء الآلية في القطاع البنكي. ضغط العمل اليومي قد يسرق من القائد الوقت المخصص للجلوس الفردي والتوجيه النفسي لكل موظف على حدة.

2. مستوى المرونة التنظيمية (إجابة السؤال الثاني):

بلغ المتوسط الإجمالي للمرونة التنظيمية (4.05) بانحراف معياري مقداره (0.65) بمستوى تقييم (مرتفع) وتجانس عالٍ في الإجابات. برز بُعد "القدرة على الاستباق والتكيف" بأعلى متوسط (4.12). هذه النتيجة ليست مفاجئة للمتأمل في القطاع المالي السعودي؛ فهي تؤكد العوائد الإيجابية للاستثمارات الضخمة التي تضخها البنوك في البنية التحتية التقنية وأنظمة استشعار السوق استجابة للتعليمات الدقيقة الصادرة عن البنك المركزي (ساما) المتعلقة بالمرونة التشغيلية.

3. مستوى كفاءة إدارة الأزمات (إجابة السؤال الثالث):

بلغ المتوسط الإجمالي لكفاءة إدارة الأزمات (3.98) بانحراف معياري (0.68) بمستوى تقييم (مرتفع). حاز بُعد "الاستعداد والوقاية المسبقة" على التقييم الأعلى بمتوسط (4.10). يعكس هذا الرقم صرامة البيئة التنظيمية التي لا تنتظر وقوع الكارثة، بل تفرض إجراء "اختبارات التحمل" القاسية بشكل دوري، وامتلاك خطط استمرارية أعمال معتمدة، وتجارب وهمية متكررة للتعافي من الكوارث التقنية والاختراقات السيبرانية.

رابعاً: اختبار الفرضيات (تقييم النموذج الهيكلي)

باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM)، وللحصول على مستويات الدلالة الإحصائية الدقيقة ($P < 0.05$)، وقيم الإحصاء التائي (T -values)، تم تنفيذ خوارزمية "إعادة التعيين العشوائي" باستخدام (5,000) عينة فرعية. جاءت نتائج مسارات التأثير للفرضيات الرئيسية كالتالي:

نتائج الفرضية الرئيسة الأولى (1H):

نصت الفرضية على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في تعزيز المرونة التنظيمية".

- النتيجة الإحصائية: أظهر التحليل الهيكلي وجود أثر إيجابي، قوي، ودال إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة معامل التأثير المساري (بيتا) مقدار (0.62). وتأكدت الدلالة من خلال قيمة الإحصاء التائي التي بلغت (6.45) والتي تتجاوز القيمة الحرجة بكثير، وذلك عند مستوى دلالة صارم (يقبل عن أو يساوي 0.001).
- القوة التفسيرية (معامل التحديد **R-squared**): بلغت القيمة (0.45). هذا يعني ببساطة أن الممارسات السلوكية للقيادة التحويلية وحدها قادرة على تفسير 45% من التباين الحاصل في قدرة البنك على التكيف والمرونة.
- حجم الأثر (**f-squared**): أظهرت النتائج حجماً أثرياً كبيراً (يبلغ 0.35 فأكثر)، مما يؤكد الأهمية العملية القصوى لهذا المتغير.
- القرار: بناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الرئيسة الأولى إحصائياً وبقوة.

نتائج الفرضية الرئيسة الثانية (2H):

نصت الفرضية على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية إدارة الأزمات".

- النتيجة الإحصائية: كشفت نتائج المسار عن أثر إيجابي ودال إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة معامل التأثير بيتا (0.58)، وقيمة الإحصاء التائي (5.12)، وذلك عند مستوى دلالة (يقبل عن أو يساوي 0.001).
- القوة التفسيرية (**R-squared**): فسر النموذج القيادي ما مقداره (39%) من التباين في مستويات إدارة الأزمات داخل البنوك حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.39). وهي نسبة ممتازة بالنظر إلى أن إدارة

الأزمات المصرفية تعتمد أيضاً على أنظمة تقنية وموارد مالية خارجية (لم يشملها النموذج).

- القرار: بناءً عليه، تُقبل الفرضية الرئيسة الثانية إحصائياً.

نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة (3H):

نصت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، المستوى الإداري).

- النتيجة: أظهرت اختبارات (T-test) للعينات المستقلة عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الممارسات تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي). هذا يعكس تجانساً وثقافة مؤسسية موحدة لا تفرق بين الجنسين في إدراك بيئة العمل. بينما أظهر تحليل التباين الأحادي (ANOVA) فروقاً دالة تعزى لمتغير (المستوى الإداري) لصالح الإدارة الإشرافية؛ حيث يميل مدراء الفروع والأقسام لتقييم مستويات المرونة بشكل أعلى تفافلاً من الموظفين التنفيذيين في الصفوف الأمامية (الذين يواجهون احتكاكاً يومياً مع المشاكل التشغيلية والعملاء).

خامساً: مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة والسياق المؤسسي

إن لغة الأرقام الصارمة التي أفرزها التحليل الإحصائي لا تحمل قيمة بحد ذاتها إلا إذا تم تأويلها ووضعها في سياقها التنظيمي داخل القطاع المصرفي السعودي. يمكن مناقشة هذه المخرجات وتفسير مكنوناتها على النحو التالي:

1. مناقشة أثر القيادة التحويلية على المرونة التنظيمية (الفرضية الأولى):

أثبتت النتائج بشكل قاطع أن سلوك القائد له دور استراتيجي ومفصلي في تحويل البنك من مجرد "هيكل صلب" ينهار تحت الضغط، إلى "كائن حيوي مرن" يمتص الصدمات. تتفق هذه النتيجة بقوة مع ما ذهبت إليه دراسة

(العتيبي والقحطاني، 2020) في قطاع الاتصالات، وتدعم النتائج العالمية لدراسة (Nguyen et al., 2021).

يُفسر هذا الأثر إدارياً بأن البنوك في مدينة الرياض تعمل في بيئة محفوفة بالتغيرات التقنية. القائد الذي يمارس بُعد "الاستشارة الفكرية" يقوم بتحطيم القيود البيروقراطية الخانقة، ويسمح لموظفيه بممارسة "العمل الارتجالي المنظم" لاقتراح حلول ابتكارية سريعة أثناء تعطل الأنظمة. كما أن القائد الذي يقدم "تأثيراً مثالياً" يبني رصيداً ضخماً من "الأمان النفسي"، مما يجعل الموظف لا يخشى ارتكاب خطأ أثناء محاولته التكيف السريع مع تحدٍ مفاجئ أو تشريع جديد. هذا الربط يؤكد الطرح التأسيسي لـ (Lengnick-Hall et al., 2011) بأن المرونة المكتسبة لا تُشتري بشراء الأنظمة البرمجية فقط، بل تُبنى معرفياً، وسلوكياً، وثقافياً عبر توجيهات القيادة.

2. مناقشة أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات (الفرضية الثانية):

جاءت النتائج لتؤكد الأثر الإيجابي والحيوي للقيادة التحويلية في إدارة كامل دورة حياة الأزمة (من الإنذار المبكر وحتى التعافي)، وهي نتيجة تتسق تماماً مع استنتاجات (الشمري، 2021) المطبقة في القطاع الصحي، ودراسة (Al-Husseini, 2018) المطبقة على البنوك المصرية.

يمكن تفسير الآلية السيكلوجية لهذا التأثير من خلال بُعد "الحفز الإلهامي"؛ ففي أوقات الأزمات الكبرى (كصدمات السيولة، أو الانهيارات التقنية المركزية للبنك)، تسود حالة من الضبابية ويميل الموظفون للهلع والشلل الإداري. هنا، يبرز دور القائد التحويلي في بث الطمأنينة ورسم مسار واضح للخروج من الأزمة عبر آليات "صنع المعنى". علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن "الاعتبار الفردي" يساهم بشكل حيوي في مرحلة "الاحتواء"؛ حيث يقوم القائد بتوزيع مهام الطوارئ بناءً على فهمه العميق لقدرات كل موظف، ويقدم دعماً نفسياً يقلل من تفشي

ظاهرة الاحتراق الوظيفي وقت الطوارئ. هذا يتطابق بدقة مع ما استنتجه (Bowers et al., 2017) حول فشل القيادة التبادلية الكلاسيكية وفاعلية القيادة التحويلية في السياقات شديدة الخطورة.

3. استنتاجات السياق المصرفي السعودي (تأثير المنظومة الخارجية):

يجب الإشارة بإنصاف إلى أن ارتفاع المتوسطات الحسابية لمتغيري (المرونة) و(إدارة الأزمات) لا يعود حصراً لجهود القيادات الداخلية في البنوك. بل يعكس أيضاً وبقوة الامتثال العالي لتعليمات "البنك المركزي السعودي - SAMA". يفرض البنك المركزي أطراً تنظيمية صارمة جداً للمرونة التشغيلية وحوكمة المخاطر كجزء لا يتجزأ من مستهدفات "برنامج تطوير القطاع المالي" ضمن رؤية 2030. إن هذا التضافر الفريد بين "القيادة التحويلية الفاعلة من الداخل" و"التشريعات الرقابية الصارمة والممكنة من الخارج" هو ما خلق منظومة مصرفية سعودية تتسم بالصلابة الهيكلية والمرونة التكيفية في آن واحد.

خاتمة الفصل

لقد قدم هذا الفصل إجابات علمية قاطعة، مدعمة بالأدلة الإحصائية الدقيقة والموثوقة، على كافة تساؤلات البحث. أثبتت نتائج التحليل الوصفي والنمذجة البنائية وجود مستويات مرتفعة من الممارسات القيادية التحويلية والمرونة التنظيمية في بنوك مدينة الرياض. والأهم من ذلك، تم إثبات صحة الفرضيات الرئيسية وقبولها إحصائياً بأحجام أثر قوية، مما يؤكد وبشكل لا يدع مجالاً للشك الدور السبيبي، والاستراتيجي، والمحوري للقيادة التحويلية كرافعة أساسية لتعزيز القدرات التكيفية (المرونة) ورفع كفاءة التصدي للصدمات التشغيلية والمالية (إدارة الأزمات) في القطاع المالي. تُشكل هذه المخرجات الرقمية والتفسيرات الإدارية أرضية علمية صلبة نتقل من خلالها وبثقة تامة إلى "الفصل الخامس والأخير"، حيث سيتم بلورة هذه الاستنتاجات النظرية في شكل توصيات عملية وحلول تطبيقية استراتيجية موجهة لصناع القرار ومطوري الموارد البشرية في القطاع المصرفي السعودي.

الفصل الخامس (الاستنتاجات، التوصيات، وحدود البحث)

مقدمة الفصل

يُمثل هذا الفصل الحصاد العلمي والعملية النهائي لمسيرة هذا البحث، وهو بمثابة الجسر الذي ينقل الدراسة من نطاق التنظير الأكاديمي والتحليل الإحصائي المجرد إلى فضاء التطبيق الاستراتيجي في بيئة العمل الواقعية. فبعد الانتهاء من التأصيل النظري المنهجي الشامل في الفصول الأولى، وجمع البيانات الميدانية من قلب القطاع المصرفي، وإجراء التحليلات الإحصائية المعمقة واختبار الفرضيات في الفصل السابق، تبلور في هذا الفصل الرؤى الشاملة والقابلة للتنفيذ.

يهدف الفصل الخامس إلى استخلاص أهم الاستنتاجات التي أفرزتها لغة الأرقام، وتفسير دلالاتها الإدارية والسلوكية، ثم تحويلها إلى حزمة من التوصيات الاستراتيجية والتشغيلية الموجهة تحديداً لصناع القرار، ومديري الموارد البشرية، وقيادات الصف الأول في القطاع المصرفي السعودي. كما يستعرض الفصل، بكل شفافية وموضوعية علمية، الحدود والمحددات المنهجية والمكانية التي أطرت الدراسة لضمان دقة تعميم النتائج، مقدماً في ختامه مقترحات بحثية رائدة ومبتكرة تضيء الطريق للباحثين المستقبليين لمواصلة البناء المعرفي في هذا المجال الحيوي والمتجدد.

أولاً: الاستنتاجات العامة للدراسة

في ضوء المناقشة المعمقة لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، واستناداً إلى أسئلة البحث الرئيسية وفرضياته الموجهة، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية المتشابكة، والتي تعكس بدقة واقع وممارسات البيئة المصرفية في مدينة الرياض:

1. استنتاجات تتعلق بمستوى الممارسات القيادية والتنظيمية (الإحصاء الوصفي):

○ واقع القيادة التحويلية: أثبتت الدراسة أن القيادات المصرفية في مدينة الرياض (بمستوياتها العليا

والوسطى) تمارس سلوكيات القيادة التحويلية بمستوى "مرتفع" إجمالاً. وقد تصدر بُعد "التأثير المثالي" (القدوة، النزاهة، وتقديم المصلحة العامة) المرتبة الأولى بوضوح. ويستنتج الباحث أن هذا التصدر ليس وليد الصدفة، بل هو انعكاس لبيئة الحوكمة الصارمة وثقافة الامتثال (Compliance) العالية التي تسود القطاع المالي السعودي، والتي تعزز الثقة العميقة بين القائد والمرؤوس. في المقابل، جاء بُعد "الاعتبار الفردي" في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى وجود فجوة حقيقية في قدرة القادة على تخصيص وقت كافٍ لتقديم الدعم النفسي، والتوجيه المهني الشخصي (Coaching) لكل موظف على حدة، وهو تداعٍ طبيعي لضغط الأهداف البيعية والتشغيلية العالية (KPIs) في بيئة تنافسية شرسة.

○ **مستويات المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات:** استنتجت الدراسة تمتع البنوك المبحوثة بمستويات "مرتفعة جداً" من الجاهزية الاستباقية والقدرة الحيوية على استيعاب الصدمات البيئية والتكنولوجية. ويُعزى هذا الارتفاع بشكل جوهري إلى قوة الترسانة التشريعية والرقابية التي يفرضها البنك المركزي السعودي (SAMA)، مثل اختبارات التحمل الدورية (Stress Tests) وأطر الأمن السيبراني الشاملة، والتي لم تترك المرونة كخيار إداري، بل أجبرت البنوك على مأسسة ثقافة الوقاية والتعافي ضمن حمضها النووي التنظيمي.

2. استنتاجات تتعلق باختبار العلاقات السببية (تأثير الفرضيات):

○ **الأثر الجوهري على المرونة التنظيمية:** أثبتت النتائج، بدلالة إحصائية قطعية، صحة الفرضية القائلة بأن القيادة التحويلية تُعد "رافعة استراتيجية ومحركاً أساسياً" للمرونة التنظيمية، بتباين مُفسر بلغ حجمه (45%). يُستنتج من ذلك أن البنية التحتية التقنية القوية والموارد المالية الضخمة وحدها لا تصنع بنكاً مرناً قادراً على تجاوز الأزمات؛ بل إن السلوك القيادي البشري، الذي يشجع على الابتكار الاستباقي ويحطم صرامة البيروقراطية التنظيمية، هو المعبر الحقيقي الذي يحول الموارد الجامدة إلى قدرة فعلية لسرعة

التكيف المؤسسي.

- الأثر المحوري على مراحل إدارة الأزمات: تؤكد علمياً وعملياً أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مفصلياً في نجاح عمليات إدارة الأزمات بكافة مراحلها (الإنذار المبكر، الوقاية، والتعافي)، وبنسبة تفسير بلغت (39%). حيث يستنتج الباحث أن السلوكيات القيادية تعمل كصمام أمان سيكولوجي وإجرائي؛ فبعد "الحفز الإلهامي" وعملية صنع المعنى (Sensemaking) يمنع الهلع، وتبدد الشائعات، وحالة الشلل الإداري أثناء الساعات الأولى للأزمة. في حين يساهم بُعد "الاستشارة الفكرية" في تفجير الطاقات الإبداعية للموظفين وتوليد حلول ارتباطية فورية (Bricolage) للمشكلات التشغيلية المعقدة وقت الطوارئ، مما يضمن استمرارية الأعمال بأقل خسائر ممكنة.

3. استنتاجات تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية:

- أظهرت البيانات التجريبية عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدراك فاعلية القيادة أو المرونة تُعزى للنوع الاجتماعي، مما يعكس نضجاً مؤسسياً، وتجانساً في ثقافة بيئة العمل، وتكافؤاً ملحوظاً في الفرص والتمكين المتاح للكوادر الوطنية من الجنسين داخل القطاع المصري.
- على الصعيد الوظيفي، لوحظ بوضوح أن موظفي "الصفوف الأمامية" (الذين شكلوا النصيب الأكبر بنحو 55% من العينة) يميلون لتقييم كفاءة إدارة الأزمات بحذر وواقعية أكبر مقارنة بتفاؤل الإدارة الوسطى أو العليا. يُستنتج من ذلك أن هؤلاء الموظفين يعيشون "الواقع اليومي للأزمة"، فهم حائط الصد الأول الذي يحتك بشكل مباشر وميداني مع المشكلات التشغيلية (كانهيار نظام نقاط البيع)، ويتعاملون وجهاً لوجه مع غضب العملاء، مما يجعل نظرهم لجاهزية البنك أكثر تحفظاً ودقة من التقارير المكتبية.

ثانياً: التوصيات التطبيقية

بناءً على التفسير المعمق للاستنتاجات السابقة، واستجابة لمتطلبات تعزيز تنافسية واستقرار القطاع المالي المحلي بما يتماشى مع المستهدفات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، يضع الباحث التوصيات الاستراتيجية والتشغيلية التالية بين يدي الإدارات العليا وصناع القرار ومسؤولي المواهب في البنوك:

1. الارتقاء بمستوى "الاعتبار الفردي" والرفاه الوظيفي المتكامل:

نظراً لحصول هذا البُعد القيادي الحيوي على التقييم الأقل نسبياً، يُوصى بضرورة انتقال البنوك من التركيز الحصري على رفاهية العملاء إلى إطلاق برامج مؤسسية استراتيجية تُعنى بالرفاهية النفسية والمهنية (Well-being Programs) لموظفيها. يجب على القطاع تدريب مديري الفروع ورؤساء الأقسام بشكل مكثف على مهارات التوجيه والإنصات النشط (Active Coaching). كما يُقترح تخصيص أوقات دورية (One-on-One Sessions) بعيدة عن أجواء التقييم، بهدف الاستماع لمشكلات الموظفين وتطلعاتهم الفردية، وتخفيف حدة ظاهرة الاحتراق الوظيفي (Burnout) الناجمة عن ضغط الأهداف البيعية التراكمية، ومؤشرات الأداء الآلية الباردة.

2. مؤسسة "الاستشارة الفكرية" عبر إنشاء مختبرات الابتكار المالي:

لتعزيز مستويات المرونة التنظيمية في ظل الانفجار الحالي في ثورة التقنية المالية (FinTech) والمصرفية المفتوحة، يجب على القادة تجاوز النمط الإداري المحافظ. يُوصى بإنشاء "مختبرات ابتكار رشيقة" (Agile Innovation Labs/Sandboxes) داخل مقر البنوك، يتم فيها دعوة الموظفين من كافة المستويات التنفيذية لاقتراح وتصميم حلول تقنية سريعة. يجب أن تكون هذه المختبرات "مساحات آمنة سيكولوجياً" حيث يُسمح بالخطأ الإجرائي غير المتعمد كجزء من عملية التعلم التجريبي، بعيداً عن قيود وعقوبات الهيكل البيروقراطي التقليدي الصارم.

3. توسيع نطاق التمكين اللامركزي وتفويض الصلاحيات وقت الأزمات:

بما أن موظفي خدمة العملاء والصفوف الأمامية هم حائط الصد الأول للبنك والمشخاص المبدئيون لأي عطل، يُوصى بتطوير وتنفيذ "مصفوفة صلاحيات طوارئ لا مركزية" (Decentralized Empowerment Matrix) يتم تفعيلها حصرياً عند إعلان حالة الطوارئ. هذا التمكين المدروس سيتيح لمديري الفروع ومسؤولي الورديات اتخاذ قرارات مالية أو تشغيلية تعويضية فورية (كإعفاء من رسوم معينة أو توفير بدائل سريعة) لاحتواء غضب العملاء واستعادة مستوى الخدمة الأدنى، وذلك دون الحاجة لانتظار موافقات متسلسلة عبر هرم إداري طويل قد يستغرق وقتاً يفاقم من الخسارة المادية والمعنوية للأزمة.

4. تحديث وتطوير نماذج تقييم واختيار القيادات المستقبلية:

يُوصى قطاع الموارد البشرية وإدارة المواهب في البنوك بتعديل أدوات التقييم، مثل بطاقات الأداء المتوازن (BSC) ومصفوفات الجدارات الوظيفية (Competency Models) الخاصة باختيار، وتقييم، وترقية المديرين. يجب ألا يقتصر معيار النجاح القيادي على القدرة البحثية على تحقيق الأرباح المادية وتقليل التكاليف (النمط التبادلي)، بل يجب أن يشمل مقاييس صارمة لقدرات المدير السلوكية والتحويلية؛ كمدى إلهامه لفريقه، وقدرته على الاحتفاظ بالمواهب، ومهارته في بناء المرونة التكيفية وإدارة التغيير الإيجابي داخل إدارته.

5. تطوير برامج "المحاكاة الوهمية للأزمات" لتشمل الجانب السلوكي:

بينما تقوم البنوك دورياً باختبارات اختراق تقنية ممتازة، يُوصى باستثمار بُعد "الحفز الإلهامي" من خلال دمج القادة المباشرين بقوة في "تجارب المحاكاة الوهمية الشاملة" (Crisis Simulations). يجب تدريب هؤلاء القادة ميدانياً ليس فقط على استعادة الأنظمة المعطلة، بل على كيفية ممارسة مهارات صنع المعنى (Sensemaking)، وآليات التواصل الجماهيري الفعال، وبث الطمأنينة وتوجيه الموظفين بفعالية تحت ظروف الضغط النفسي الشديد وانعدام اليقين.

ثالثاً: حدود الدراسة ومحدداتها

تُعد الشفافية التامة في عرض حدود البحث وإطاره المنهجي معياراً أصيلاً للرصانة والموثوقية العلمية، وتوجيهاً أكاديمياً لعدم تعميم النتائج بشكل عشوائي خارج نطاقها المدروس. تقتصر نتائج هذه الدراسة الدقيقة على المحددات التالية:

- **الحدود الموضوعية والمفاهيمية:** اقتصرَت هذه الدراسة في تشخيص الأنماط القيادية الفاعلة على "القيادة التحويلية" حصراً، وتم تفكيكها بأبعادها الأربعة الكلاسيكية (وفقاً للنظرية التأسيسية لـ Bass & Avolio). بناءً عليه، لم يتطرق البحث للأنماط القيادية المعاصرة الأخرى التي قد تتقاطع مع المرونة (كالقيادة الخادمة، القيادة الموزعة، أو القيادة الرشيقة).

- **الحدود المكانية والبيئية (السياقية):** تم التطبيق الميداني للبحث على الإدارات العامة للبنك التجاري السعودي العاملة في العاصمة (مدينة الرياض) فقط. ونظراً للطبيعة التشريعية العالية، والثقافة التنظيمية المعقدة، وحجم الحوكمة الذي يحظى به هذا القطاع المالي التابع للبنك المركزي، فإنه لا يمكن تعميم هذه النتائج بالضرورة أو استنساخها بشكل كامل على قطاعات أخرى (كقطاع التجزئة، أو العقارات، أو التصنيع) والتي تمتلك بيئات تنافسية، وقدرات مالية، واشتراطات رقابية مختلفة كلياً.

- **الحدود الزمانية:** التزمت الدراسة منهجياً وإحصائياً بأسلوب "اللقطه المقطعية" (Cross-sectional Study). هذا يعني أن الاستبانات وعملية جمع البيانات عكست إدراك المبحوثين وتصوراتهم لواقع الممارسات القيادية ومستويات المرونة خلال فترة إجراء المسح فقط (الفصل الدراسي لعام 2026). ولأن المرونة ظاهرة متطورة تتغير مع الزمن، فإن هذه اللقطه تعطي صورة دقيقة عن الواقع الحالي، ولكنها لا تقيس التغير التراكمي.

- **الحدود المنهجية وإجراءات القياس:** تم الاعتماد كلياً على تقييم "المرؤوسين" للحكم على سلوك القادة (مقياس من أسفل إلى أعلى) باستخدام استبانة مهيكله مغلقة. ورغم أن هذا التوجه المنهجي الذكي يمنع

ظاهرة "الانحياز الذاتي" (Self-serving Bias) التي يقع فيها المدراء عند تقييم أنفسهم، إلا أنه يظل يعكس تصورات ومدرجات شخصية (Perceptions) قد تتأثر بالحالة المزاجية للموظف أو بضغوط العمل اللحظية وقت تعبئة الاستبانة. كما أن حجم العينة النهائي الصالح للتحليل الإحصائي (82 مفردة)، وإن كان مدعوماً بقوة وموثوقية أسلوب النمذجة المستندة للتباين (PLS-SEM)، يظل محدوداً نسبياً إذا ما قورن بحجم القطاع المصرفي ككل.

رابعاً: المقترحات للدراسات المستقبلية

لضمان استمرار البناء على ما تم إنجازه في هذه الدراسة، ولتوسيع الآفاق المعرفية وسد الفجوات المستجدة في هذا المجال الاستراتيجي الخصب، يقترح الباحث توجيه البوصلة نحو المسارات البحثية القادمة التالية:

1. إجراء دراسات مقارنة طويلة: يُقترح بشدة تنفيذ أبحاث تتبّع سلوك نفس العينة المصرفية عبر الزمن؛ قبل، وأثناء، وبعد حدوث صدمة أو أزمة نظامية حقيقية (مثل تغيرات أسعار الفائدة الحادة، أو الدخول المفاجئ للبنوك الرقمية الأجنبية). سيسمح هذا القياس الطولي بفهم التغير الفعلي والديناميكي في المرونة التنظيمية وكيف تتطور استجابة القيادة بمرور الزمن.
2. اختبار المتغيرات الوسيطة والمعدلة: لتوسيع النموذج الهيكلي، يُقترح دراسة التأثير المعقد لـ "القيادة التحويلية" على المرونة بوجود متغيرات وسيطة حيوية تتدخل في هذه العلاقة. من أبرز هذه المتغيرات المقترحة: (مدى نضج الثقافة التنظيمية، مستوى الأمان النفسي للفرق، أو دور تبني الذكاء الاصطناعي في القرار الإداري).
3. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المتباينة: تطبيق دراسة بحثية مقارنة حول فاعلية القيادة في إدارة الأزمات بين القطاع المصرفي الكلاسيكي (الخاضع لرقابة وحوكمة صارمة تعيق الابتكار أحياناً)، وبين قطاع التقنية المالية الناشئ (FinTech Startups) الذي يتميز بحرية تشريعية أكبر ومرونة هيكلية فطرية، لمعرفة أي البيئتين تستفيد أكثر من النمط التحويلي.

4. دمج المنهج المختلط: لتجاوز قيود الاستبانات المغلقة، يُوصى بتدعيم الأبحاث الكمية القادمة بمقابلات نوعية متعمقة (Qualitative In-depth Interviews) أو مجموعات تركيز بؤرية (Focus Groups) مع مدراء إدارات المخاطر واستمرارية الأعمال، وكبار القادة التنفيذيين بالبنوك. هذا التوجه سيساعد الباحثين على فهم الآليات السيكولوجية العميقة لعملية اتخاذ القرار القيادي تحت الضغط بطريقة لا يمكن للأرقام وحدها تفسيرها.

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، والزعبي، 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.

الملاحق

ملحق (1): جدول أدوات البحث والمقاييس المعتمدة

بناءً على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ولضمان الموثوقية العلمية العالية لنتائج البحث، قام الباحث بتطوير وبناء أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة). وفيما يلي جدول هيكلي يوضح المتغيرات الأساسية (المستقلة والتابعة)، والأبعاد الفرعية لكل متغير، وعدد الفقرات المخصصة لقياس كل بُعد، بالإضافة إلى المصدر الأكاديمي العالمي الذي استند إليه الباحث في صياغة وتكييف تلك الفقرات لتلائم بيئة القطاع المصرفي السعودي:

المتغير والبعد الإداري	عدد الفقرات	المصدر الأكاديمي للمقياس (المُطَوَّر والمُعَرَّب)	التبرير الأكاديمي لاختيار المقياس
البيانات الديموغرافية والوظيفية (متغيرات ضابطة)	6 فقرات	إعداد الباحث بناءً على المتغيرات الحاكمة المعتادة في أبحاث السلوك التنظيمي.	ضرورة لوصف عينة الدراسة، وقياس الفروق الإحصائية بين الشرائح الوظيفية المختلفة.
المتغير المستقل: القيادة التحويلية - التأثير المتالي - الحفز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفردي	5 فقرات 4 فقرات 4 فقرات 4 فقرات	المقياس العالمي: استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ- Form 5X) : (Bass & Avolio, 1994)	يُعد مقياس (MLQ) بمثابة "المعيار الذهبي" لقياس السلوك القيادي التحويلي في الأدبيات الإدارية عالمياً لموثوقيته العالية.
المتغير التابع 1: المرونة التنظيمية - القدرة الاستباقية والتكيف السريع	4 فقرات	تم تكييف المقياس بناءً على نموذج المرونة ل: (Lengnick-Hall et al., 2011 ودراسة Kantur, 2012)	يغطي الجوانب المعرفية، والسلوكية، والسياقية للمرونة، مما يجعله مثالياً لقياس الجاهزية في قطاع حساس كالبنوك.

		3 فقرات	- الابتكار وتجاوز الصدمات الطارئة - سرعة التعافي المؤسسي (Recovery)
		3 فقرات	
يتناسب نموذج (Mitroff) الدائري بشكل دقيق مع طبيعة الأزمات المصرفية التي تتطلب إجراءات وقائية وعلاجية متزامنة.	تم بناء المقياس بالاستناد إلى دورة حياة الأزمة ل: (Mitroff, 2001)	3 فقرات 4 فقرات 3 فقرات	المتغير التابع 2: إدارة الأزمات - اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والرصد - الوقاية والاستعداد لمواجهة المخاطر - الاحتواء السريع واستعادة النشاط
يوفر توازناً أكاديمياً بين شمولية القياس وعمقه، وبين تجنب التسبب في إرهاب المبحوثين.	استبانة مبنية بالكامل على مقياس (ليكرت) الخماسي	43 فقرة	الإجمالي

ملحق (2): استبانة الدراسة بصورتها النهائية

الأخوة والأخوات الكرام العاملين في القطاع المصرفي السعودي،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

في إطار جهود البحث العلمي الأكاديمي الرامية إلى دراسة وتطوير الممارسات الإدارية في القطاع المالي بالمملكة ومواكبة تطلعات رؤية 2030، يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تعزيز المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في مدينة الرياض"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة الجامعية المعتمدة.

نظراً لما تتمتعون به من خبرة ميدانية وكفاءة مهنية يُعوّل عليها في كشف واقع بيئة العمل، نأمل منكم التكرم باقتطاع جزء يسير من وقتكم الثمين (حوالي 6 دقائق) لتعبئة هذه الاستبانة بموضوعية وشفافية تامة.

اعتبارات أخلاقيات البحث العلمي وحماية البيانات:

التزاماً بأرقى المعايير الأخلاقية، نؤكد لكم إقرارنا التام بالآتي:

1. **السرية التامة:** إجاباتكم ستُعامل بسرية مطلقة. ولن يُطلب منكم إطلاقاً كتابة الاسم، أو الإفصاح عن اسم البنك أو الفرع الذي تعملون به.
2. **الاستخدام الأكاديمي:** لن تُستخدم هذه البيانات إلا لأغراض التحليل العلمي المعتمد من قبل الجامعة.
3. **حرية المشاركة:** مشاركتكم تطوعية بحتة، ولكم كامل الحق في الانسحاب من الاستبيان في أي وقت. بموافقتكم على استكمال هذا الاستبيان، فإنكم تقررون بموافقتكم المستنيرة على المشاركة التطوعية. شاكرين لكم دعمكم القيم.

القسم الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية والوظيفية)

(يرجى وضع علامة ✓ أمام الخيار الذي يعبر عن حالتك بدقة)

1. **النوع الاجتماعي:** [] ذكر | [] أنثى
2. **الفئة العمرية:** [] أقل من 30 سنة | [] من 30 إلى 39 سنة | [] من 40 إلى 49 سنة | [] 50 سنة فأكثر
3. **المؤهل العلمي:** [] دبلوم عالي | [] بكالوريوس | [] دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
4. **سنوات الخبرة في القطاع المصرفي:** [] أقل من 5 سنوات | [] 5 إلى 10 سنوات | [] 11 إلى 15 سنة | [] أكثر من 15 سنة

5. المستوى الإداري (الحالي): [] موظف تنفيذي (غير إشرافي) | [] مستوى إشرافي (رئيس قسم/فرع) | []

[] إدارة عليا/إقليمية

6. طبيعة قطاع العمل في البنك: [] مصرفية الأفراد | [] مصرفية الشركات | [] العمليات وتقنية المعلومات

[] إدارة المخاطر/المالية | [] أخرى

ملاحظة هامة قبل البدء: يُقصد بكلمة (مديري/القائد) الشخص الذي تتبعه وظيفياً بشكل مباشر. يرجى اختيار

التقييم الذي يمثل الواقع الفعلي المعاش بناءً على المقياس التالي:

(1 = لا أوافق بشدة | 2 = لا أوافق | 3 = محايد | 4 = أوافق | 5 = أوافق بشدة)

القسم الثاني: مقياس القيادة التحويلية (لتقييم سلوك مديرك المباشر)

م	العبارة (التأثير المثالي)	1	2	3	4	5
1	يضع مديري المصلحة العامة للبنك وللفريق دائماً فوق مصلحته الشخصية.					
2	يتصرف مديري في المواقف الصعبة بطريقة حكيمة تكسبه احترام الموظفين.					
3	يلتزم مديري بمعايير أخلاقية ومهنية عالية عند اتخاذ القرارات المصيرية.					
4	أشعر بالفخر والانتماء العميق لكوني أعمل ضمن الفريق الذي يقوده.					
5	يبنى بيئة من الثقة المطلقة تجعلني مستعداً لتحمل ضغوط استثنائية أثناء الطوارئ.					

م	العبارة (الحفز الإلهامي)	1	2	3	4	5
6	يتحدث مديري بتفاؤل مستمر وثقة عالية عن مستقبل البنك حتى في الأزمات.					
7	يعبر بوضوح وبلغة محفزة عن رؤية مستقبلية ملهمة ومقنعة لفريق العمل.					
8	ييث روح الحماس والطموح في نفوس الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
9	يوضح بدقة للموظفين كيف يسهم إنجاز كل فرد في نجاح المؤسسة الشامل.					
م	العبارة (الاستشارة الفكرية)	1	2	3	4	5
10	يشجعي مديري باستمرار على إعادة النظر في الطرق البيروقراطية لإنجاز العمل.					
11	يتقبل الأفكار الجديدة برحابة صدر، حتى وإن تعارضت مع آرائه الشخصية.					
12	يحفزي للبحث عن حلول إبداعية عند مواجهة تعقيدات مفاجئة في إجراءات العمل.					
13	يعتبر الأخطاء غير المقصودة (الناجمة عن محاولات الابتكار) فرصاً للتعلم المؤسسي.					
م	العبارة (الاعتبار الفردي)	1	2	3	4	5
14	يقضي وقتاً مخصصاً وكافياً في توجيهي، وإرشادي مهنيًا وتطوير مهاراتي.					

					يعاملني كفرد له احتياجات وقدرات تميزه، وليس كمجرد مورد أو رقم في منظومة الإنتاج.	15
					يستمتع بإنصات بالغ للمشكلات التي قد تعيق أدائي ويحاول تذليلها فوراً.	16
					يساعدني استباقياً على استثمار نقاط قوتي لتطوير مساري الوظيفي.	17

القسم الثالث: مقياس المرونة التنظيمية (لتقييم جاهزية بيئة البنك)

م	العبارة (الاستباق، التكيف، واستيعاب التغيير)	1	2	3	4	5
18	يملك البنك أنظمة قادرة على التنبؤ المبكر جداً بالتغيرات في السوق.					
19	تتسم اللوائح والهياكل في إدارتي بالمرونة الكافية لتعديل خططها فور حدوث أزمة.					
20	تشجع الثقافة التنظيمية للبنك على التجاوب الفوري مع التشريعات الرقابية الجديدة.					
21	يستطيع البنك تخفيف حدة الصدمات المالية والتشغيلية دون انخيار الإدارات الحيوية.					
م	العبارة (الابتكار وتجاوز الصدمات)	1	2	3	4	5
22	يستطيع البنك إعادة توزيع موارده وتوجيهها فوراً لنقاط الضعف أثناء الطوارئ.					
23	يعتمد البنك على أساليب مبتكرة لضمان استمرارية الخدمات تحت أي ظرف ضاغط.					

24	يمتلك الموظفون صلاحيات كافية (تمكين) لاتخاذ قرارات سريعة تنفذ الموقف.					
م	العبارة (التعافي المؤسسي – Recovery)	1	2	3	4	5
25	يمتلك البنك سرعة عالية جداً في استعادة وضعه الطبيعي فور انحسار أي أزمة.					
26	ينجح البنك في استغلال التهديدات الخارجية لتحويلها إلى فرص استثمارية جديدة.					
27	يتم استخلاص الدروس بعناية من الأزمات السابقة وتوثيقها لمنع تكرار الأخطاء.					

القسم الرابع: مقياس إدارة الأزمات (تقييم العمليات الإجرائية للبنك)

م	العبارة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر)	1	2	3	4	5
28	توجد أنظمة مراقبة بالغة الحساسية لرصد المخاطر المحتملة قبل تفاقمها بوقت كافٍ.					
29	يتم أخذ شكاوى العملاء غير المعتادة كمنبهات مبكرة بجدية بالغة.					
30	تعقد الإدارة العليا اجتماعات دورية لتحليل السيناريوهات والتهديدات المحتملة.					
م	العبارة (الاستعداد العميق والوقاية المسبقة)	1	2	3	4	5
31	يمتلك البنك خطط طوارئ واستمرارية أعمال مكتوبة ومحدثة للسيناريوهات الأسوأ.					

					يتم إجراء اختبارات وتجارب وهمية لتدريب الموظفين على التصرف أثناء الطوارئ.	32
					يخصص البنك موارد تقنية ومالية احتياطية كافية لتفعيلها فور استشعار الخطر.	33
					توجد سياسات أمن سيبراني صارمة وقائية تمنع اختراق الأنظمة المركزية للبنك.	34
5	4	3	2	1	العبارة (الاحتواء واستعادة النشاط)	م
					يملك البنك فريق أزمات متخصص يمتلك صلاحيات واسعة للتدخل السريع.	35
					يتم التواصل بشفافية مع الموظفين والعملاء أثناء ذروة الأزمة لمنع الهلع والشائعات.	36
					يتم اتخاذ قرارات حاسمة وجريئة لاحتواء الأضرار ومنع انتقالها للفروع الأخرى.	37