



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية
واستراتيجيات إدارة الأزمات.

(البنك الإسلامي العربي أنموذجاً)

**Strategic Adaptation as a Mediating Variable in the Relationship
Between Transformational Leadership and Crisis Management
Strategies.**

(A Case Study of the Arab Islamic Bank)

إعداد:

أحمد مفيد أحمد عبد الخالق

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية
واستراتيجيات إدارة الأزمات.

(البنك الإسلامي العربي أنموذجاً)

**Strategic Adaptation as a Mediating Variable in the Relationship
Between Transformational Leadership and Crisis Management
Strategies.**

(A Case Study of the Arab Islamic Bank)

إعداد:

أحمد مفيد أحمد عبد الخالق

بإشراف:

د. طارق المبروك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025

التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية
وإستراتيجيات إدارة الأزمات.

(البنك الإسلامي العربي أنموذجا)

**Strategic Adaptation as a Mediating Variable in the Relationship
Between Transformational Leadership and Crisis Management
Strategies.**

(A Case Study of the Arab Islamic Bank)

إعداد:

أحمد مفيد أحمد عبد الخالق

بإشراف: الدكتور طارق المبروك

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٢٠٢٥/٥/٢٨

الدكتور طارق فتحي المبروك / جامعة القدس المفتوحة / مشرفا ورئيسا
الدكتور ايهاب سمير القبيج / جامعة فلسطين التقنية - خضوري / عضوا
الدكتور سلامة "مجد وليد" سلامة / جامعة القدس المفتوحة / عضوا

تفويض وإقرار

أنا الموقع / أدناه أحمد مفيد أحمد عبد الخالق أفوض / جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات والمؤسسات والهيئات والأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة ب

**التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية
واستراتيجيات إدارة الأزمات.**

(البنك الإسلامي العربي أنموذجاً)

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

اسم الطالب: أحمد مفيد أحمد عبد الخالق

الرقم الجامعي: 0330012310166

التوقيع:

التاريخ: / / 2025م

الإهداء

إلى أرواح الشهداء.. إلى فلسطين..

إلى العين الدامعة حزناً.. إلى الجراح النازفة دماً.. إلى الأسود الزائرة خلف القضبان... إلى
أخي الأسير محمود زغلول البطل.. إلى الأرض حاضنة الشهداء.. إلى ثرى فلسطين المخضبة
بالدماء.

إلى من غرست في نفسي قيم الطموح، وزرعت في دربي بذور الأمل... إلى روح والدتي
رحمها الله... إلى من كان دعاؤه نوراً يضيء طريقي، وعوناً لي في كل حين... إلى والدي
العزیز.

إلى عائلتي الكريمة التي ساندتني ووقفت بجانبني لأصل إلى هذا المقام

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم السديدة

إلى دكتور الفاضل الدكتور طارق المبروك المحترم

إلى مؤسستي العريقة البنك الإسلامي العربي.... وإلى زملائي بشعبة طوكرم الأعزاء

إلى كل من ساندني ووقف بجانبني بكلمة أو دعاء أو ابتسامة، خلال رحلة هذا العمل الأكاديمي.

أهديكم جميعاً ثمرة هذا الجهد، عربون وفاء ومحبة وتقدير.

الباحث

أحمد عبد الخالق

شكر وتقدير

بفضل الله وتوفيقه، الذي منه تستمد العزائم قوتها، أتممت هذه الرسالة العلمية، فله الحمد أولاً

وآخرأ.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفي الفاضل الدكتور طارق المبروك المحترم على ما بذله من جهد مشكور في الإشراف والتوجيه والنصح، وعلى ما منحه لي من وقته وخبرته الغنية طوال فترة إعداد هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في كلية الدراسات العليا، لما قدموه من علم ومعرفة، ولكل من ساهم في إثراء تجربتي الأكاديمية.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر إدارة البنك الإسلامي العربي في فلسطين، وعائلتي الثانية موظفي البنك الإسلامي العربي فرع عتيل.. وكل من تعاون معي في تزويدي بالمعلومات والبيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة.

أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى عائلتي الكريمة، سندي ومصدر قوتي، على دعمهم المتواصل، وإلى أصدقائي الأعزاء الذين كانوا لي خير معين في هذه الرحلة العلمية.

جزيل الامتنان لكل من كان له أثر، مهما صغر، في أن ترى هذه الرسالة النور

الباحث

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	قرار لجنة المناقشة	أ
	التفويض	ب
	الإهداء	ت
	الشكر والتقدير	ث
	قائمة المحتويات	ج
	قائمة الجداول	د
	قائمة الأشكال	ر
	قائمة الملاحق	ز
	ملخص باللغة العربية	س
	ملخص باللغة الإنجليزية	ص
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	1
1.1	المقدمة	2
1.2	مشكلة الدراسة وأسئلتها	5
1.3	أهمية الدراسة	7
1.4	أهداف الدراسة	8
1.5	فرضيات الدراسة	9
1.6	حدود الدراسة	11
1.7	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للمصطلحات	11
2	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	16
2.1	أولاً: الإطار النظري	17
2.2	ثانياً: الدراسات السابقة	49
3	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	70
3.1	منهجية الدراسة	71
3.2	مجتمع الدراسة وعينتها	71
3.3	وصف خصائص عينة الدراسة	72

75	مصادر الدراسة وأدواتها	3.4
78	الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة	3.5
83	إجراءات جمع البيانات ومناقشتها	3.6
84	متغيرات الدراسة	3.7
84	أنموذج الدراسة	3.8
86	المعالجات الإحصائية	3.9
88	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	4
90	التحليل الأولي للبيانات	4.1
88	تحليل بيانات الدراسة	4.2
111	معامل التفسير (R^2 - Pearson's Coefficient's determination)	4.3
112	حجم الأثر للمتغيرات الخارجية (f^2 - Effect size)	4.4
113	جودة المطابقة	4.5
113	جودة التنبؤ	4.6
110	اختبار الفرضيات	4.7
132	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها	5
133	تفسير النتائج	5.1
133	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	5.1.1
133	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس	
133	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول	
134	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني	
135	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث	
136	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع	
137	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	
138	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس	
139	النتائج المتعلقة بالسؤال السابع	
140	نتائج تحليل فرضيات الدراسة	5.1.2
142	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة	

143	النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى	
145	النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية	
146	النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة	
147	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية	
148	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثالثة	
150	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الرابعة	
151	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الخامسة	
152	التوصيات	5.2
153	مقترحات	5.3
154	محددات الدراسة	5.4
156	المراجع باللغة العربية	
166	المراجع باللغة الانجليزية	
173	ملحق الرسالة	
174	ملحق رقم 1: الاستبانة النهائية	
179	ملحق رقم 2: قائمة المحكمين	

قائمة الجداول

الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
3.1	خصائص أفراد العينة الديموغرافية	73
3.2	الدراسات السابقة التي اعتمد عليها في إعداد أداة القياس الرئيسية للدراسة الحالية	76
3.3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	78
3.4	قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه	79
3.5	معاملات ثبات أداة الدراسة	81
3.6	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample K-S 1-)	82
3.7	تشخيص التعدد الخطي باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)	82
4.1	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي	93
4.2	نتائج تشبعات (Factor loadings) فقرات متغيرات نموذج الدراسة	95
4.3	نتائج الموثوقية المركبة وكرونباخ ألفا	98
4.4	نتائج متوسط التباين المستخرج AVE	99
4.5	معايير قبول عناصر الصدق التمايزي	101
4.6	نتائج اختبار التحميل المتقاطع Cross Loading	103
4.7	نتائج الصدق التمايزي Fornell and Larcker	107
4.8	نتائج اختبار HTMT	109
4.9	معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model	110
4.10	نتائج معامل التفسير R^2	111
4.11	نتائج حجم التأثير f^2	112
4.12	جودة التنبؤ Q^2 للمتغير التابع (استراتيجيات إدارة الأزمات)	114
4.13	معايير قبول الفرضيات	115
4.14	نتائج حجم التأثير لمجالات الدراسة	120
4.15	نتائج الرئيسية H1	122
4.16	نتائج الفرضية الفرعية الأولى H1-1 .	123
4.17	نتائج الفرضية الفرعية الثانية H1-2	124
4.18	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة H1-3	125
4.19	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية H2	126
4.20	نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة H3	127
4.21	نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة H4	128
4.21	نتائج تحليل التباين لأثر التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط بين ممارسة القيادة التحويلية وتطبيق استراتيجيات إدارة	130

	الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المحافظة).	
--	---	--

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
85	أتمودج الدراسة	3.1
94	النمودج القياس لمتغيرات الدراسة	4.1
116	النمودج الهيكل للفرضية الرئيسة الأولى	4.2
117	النمودج الهيكل للفرضية الرئيسة الثانية	4.3
118	النمودج الهيكل للفرضية الرئيسة الثالثة	4.4
119	النمودج الهيكل للفرضية الرئيسة الرابعة	4.5

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
174	الاستبانة النهائية	1
179	قائمة المحكمين	2

التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات.
(البنك الإسلامي العربي أنموذجاً)

أحمد مفيد أحمد عبد الخالق

بإشراف: الدكتور طارق المبروك

2025م

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات: البنك الإسلامي العربي "أنموذجاً"، ومعرفة فيما إذا كان هناك أثر لعناصر هذا النموذج، وهي القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبار الفردية) وعلاقتها بتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (الاستراتيجيات الوقائية، الاستراتيجيات التصحيحية، الاستراتيجيات الاستباقية) بوجود التكيف الاستراتيجي بأبعاده (المرونة المؤسسية، الابتكار، القدرة على الاستدامة) كمتغير وسيط. ولتحقيق هذه الأهداف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فيما تشكل مجتمع الدراسة من موظفي البنك الإسلامي العربي في فلسطين والبالغ عددهم (714) موظفاً وموظفة، اختير منهم عينة مكونة من (250) موظفاً وموظفة بطريقة العينة الطبقية العشوائية التناسبية، واستخدم برنامج (Smart PLS 4) الإحصائي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنه يوجد تأثير إيجابي وعلاقة طردية إيجابية مرتفعة وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، كما يوجد أثر إيجابي مرتفع للتكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط

بين ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية) وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (الاستراتيجيات الوقائية، الاستراتيجيات التصحيحية، الاستراتيجيات الاستباقية) في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، كما أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول دور التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المحافظة)، ومن أهم التوصيات دمج التكيف الاستراتيجي في السياسات القيادية للبنوك الإسلامية العاملة في فلسطين، باعتباره من المتغيرات الهامة في تعزيز العلاقة بين القيادة الفعالة والاستجابة الناجحة للأزمات.

الكلمات المفتاحية: التكيف الاستراتيجي، القيادة التحويلية، استراتيجيات إدارة الأزمات.

Strategic Adaptation as a Mediating Variable in the Relationship Between Transformational Leadership and Crisis Management Strategies.

(A Case Study of the Arab Islamic Bank)

Ahmad Mufeed Ahmad Abdel Khaleq
Supervised by: Dr. Tareq Al-Mabrouk
2025

Abstract

The study aimed to investigate strategic adaptation as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and crisis management strategies, using the Arab Islamic Bank as a case study. Specifically, it examined whether the components of transformational leadership—idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, and individualized consideration—are related to the application of crisis management strategies, including preventive, corrective, and proactive strategies, with strategic adaptation—measured through institutional flexibility, innovation, and sustainability capacity—serving as a mediating factor.

To achieve these objectives, the researcher employed the descriptive analytical method. The study population consisted of all employees of the Arab Islamic Bank in Palestine, totaling 714 staff members. A stratified random proportional sample of 250 employees was selected. Data were analyzed using Smart PLS 4 statistical software.

The study's key findings revealed a strong, positive, and statistically significant relationship between transformational leadership and crisis management strategies in the Arab Islamic Bank. Furthermore, strategic adaptation was found to have a significant mediating effect in the relationship between the dimensions of transformational leadership and the implementation of crisis management strategies. The results also showed no statistically significant differences in respondents' perceptions regarding the mediating role of strategic adaptation attributable to demographic variables (gender, academic qualification, job title, years of experience, or governorate).

Among the most important recommendations was the integration of strategic adaptation into the leadership policies of Islamic banks operating in Palestine, as it represents a key factor in enhancing the link between effective leadership and successful crisis response.

Keywords: Strategic Adaptation, Transformational Leadership, Crisis Management Strategies.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

التعريفات الإجرائية للمصطلحات

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1: مقدمة

تواجه المؤسسات المعاصرة بيئة عمل تتسم بالتقلب، والتعقيد، وتسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يحتم عليها امتلاك أدوات قيادية واستراتيجية فعالة تمكنها من التكيف والاستجابة السريعة للأزمات. ويُعد تعزيز المرونة المؤسسية والقدرة على التكيف من متطلبات البقاء والتفوق في عالم لا يتوقف عن التغير، ومن هنا تبرز أهمية دراسة الأنماط القيادية الفاعلة، مثل القيادة التحويلية، ودورها في تفعيل استراتيجيات إدارة الأزمات، وتهيئة المؤسسة لاعتماد التكيف الاستراتيجي كوسيلة للبقاء والنمو.

وتعد القيادة التحويلية من النماذج القيادية التي تركز على تحفيز الأفراد، وإلهامهم لتحقيق أهداف تتجاوز المستوى التقليدي، عبر بناء رؤية مشتركة، وتعزيز القيم والمبادئ الأخلاقية في بيئة العمل (الغامدي، 2021، ص10).

ويؤكد العديد من الباحثين على دور هذه القيادة في دعم الإبداع وتطوير الكفاءات (بلحاج، 2024؛ Salari & Nastiezaie, 2020)، وتعزيز الشعور بالتمكين والانتماء لدى العاملين (Sofiah et al., 2024؛ King & Holland, 2022)، مما يجعلها عاملاً حاسماً في ظل الأزمات، سواء من خلال صياغة رؤية واضحة (محسن ومحمد، 2024) أو من خلال تحفيز الموظفين على التفكير الابتكاري في مواجهة التحديات.

وتُعد استراتيجيات إدارة الأزمات أداة جوهرية لحماية المؤسسات وضمان استمراريتها أثناء الطوارئ، فهي تساعد على احتواء الأضرار وتقليل الآثار السلبية (أبو فارة، 2020؛ أبو زيادة، 2023)، كما تسهم في الحفاظ على استقرار المؤسسة وسمعتها، وتعزيز ثقة المتعاملين معها (Chanyasak et al., 2022)؛ وتشير الدراسات إلى أن الاستعداد المسبق والتخطيط الاستراتيجي يضمنان قدرة المؤسسة على العمل بفعالية أثناء الأزمات، والحد من خسائرها المحتملة. (Ang et al., 2021)

أما التكيف الاستراتيجي، فهو يمثل الجسر الذي يربط بين القيادة الفاعلة واستراتيجيات إدارة الأزمات، حيث يمكن المؤسسات من تعديل خططها وسياساتها بما يتماشى مع التغيرات الطارئة، ويعزز من مرونتها وقدرتها على الابتكار (كريم وفرج، 2023؛ Kaur et al., 2022)، ويُعد هذا التكيف ضرورة لضمان استدامة الأداء، والحفاظ على التنافسية في بيئة مضطربة.

ويشير الجندي (2021) إلى أن التكيف الاستراتيجي لا يقتصر على الاستجابة، بل يتطلب أيضاً استباق التحديات من خلال التحليل المستمر للبيئة، كما أضاف المعاينة والمحاكاة (2023) أن هذا النوع من التكيف يتطلب استخدام البيانات والمعلومات لاتخاذ قرارات ديناميكية ومدروسة.

وتواجه المؤسسات المعاصرة بيئة عمل متغيرة ومعقدة تشمل التحديات الاقتصادية، والتغيرات التكنولوجية، والمخاطر التنظيمية، والقيادة التحولية تُعد أساسية لتحقيق التكيف الاستراتيجي وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل فعال (صاعدي وآخرون، 2024)، فالقيادة التحولية تُعتبر العامل الأساسي في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، وتحقيق التكيف الاستراتيجي في

البنوك، ومن خلال التركيز على الإلهام، والتحفيز، والابتكار، يُمكن للبنوك التكيف مع التحديات البيئية، وضمان استدامة أداؤها وميزتها التنافسية (عبد الواحد، 2024).

في هذا السياق، لاحظ الباحث - من خلال خبرته واهتمامه المتواصل بمجال القيادة، وتطوير الأداء المؤسسي في البنوك الإسلامية - الحاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية، وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، وتحديد دور التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وذلك من خلال نموذج تطبيقي على البنك الإسلامي العربي في فلسطين، ويأتي هذا البحث استجابة للحاجة العملية لتعزيز فاعلية القيادات في مواجهة الأزمات المتكررة، وتحقيق التوازن بين الاستجابة الفورية والتكيف المستدام.

تتناول الدراسة الحالية العلاقة التكاملية بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات، مركزة على التكيف الاستراتيجي كحلقة وصل حيوية بين الطرفين، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي العربي في فلسطين . وتفترض الدراسة أن القيادة التحويلية - بما تحمله من عناصر كالإلهام، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي، والتأثير المثالي - تُشكّل القاعدة التي تنطلق منها المؤسسات في بناء ثقافة قيادية قادرة على التصدي للأزمات.

ومما سبق تتناول الدراسة الحالية التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، فالقيادة التحويلية تُسهم في صياغة رؤية واضحة ومُلهمّة تُساعد البنوك على تحديد أهدافها الاستراتيجية خلال الأزمات، وتوجيه الموظفين نحو تحقيق هذه الرؤية يُسهم في تعزيز التكيف الاستراتيجي.

1.2: مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُعتبر البنوك من المؤسسات الحيوية التي تُشكل ركيزة أساسية للاقتصاد الفلسطيني، وتواجه هذه البنوك تحديات متزايدة في ظل بيئة عمل متغيرة تتسم بالتقلبات الاقتصادية، والأزمات السياسية، والمخاطر التكنولوجية والتنظيمية، وتتطلب هذه التحديات تبني استراتيجيات متقدمة لإدارة الأزمات من أجل تحقيق التكيف الاستراتيجي وضمان استمرارية الأداء المؤسسي (الشريف، 2021).

وتشير الدراسات السابقة كدراسة مقبول (2024) وذوقان (2023) بأن فعالية القيادة التحويلية تبرز في مجالات متعددة، مثل: الابتكار وتحقيق الأداء المؤسسي، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الدراسات التي تربط بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات لتحقيق التكيف الاستراتيجي، خاصة في البنوك العاملة في فلسطين، ولم تُسلط الأبحاث الضوء بشكل كافٍ على الخصوصية التي تتميز بها البنوك الإسلامية الفلسطينية، التي تعمل في بيئة اقتصادية وسياسية غير مستقرة تتطلب حلولاً مبتكرة واستجابات فورية للأزمات.

وفي ظل البيئة الفلسطينية الخاصة التي تعمل فيها البنوك الإسلامية، والمليئة بالتحديات الاقتصادية والسياسية والمخاطر المتزايدة، تبرز أهمية تطوير نماذج قيادية فعالة قادرة على تعزيز التكيف الاستراتيجي وتجاوز الأزمات، ومن هنا تظهر ضرورة استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات، لما لها من دور في تمكين البنوك من الاستجابة السريعة وتحقيق الاستقرار المؤسسي (أبو فضة، 2023). ويأتي تقديم نموذج عملي يدمج هذه

المتغيرات كخطوة لسد فجوة بحثية قائمة، وتعزيز قدرة البنوك الإسلامية الفلسطينية على تقديم خدمات مصرفية مستدامة تلبي احتياجات العملاء وتدعم الاقتصاد الوطني.

كما أن العلاقة بين القيادة التحويلية وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات لتحقيق التكيف الاستراتيجي لا تزال غير واضحة بشكل كافٍ، وتبرز فجوة بحثية مهمة تحدّ من قدرة البنوك على توظيف هذا النمط القيادي بفعالية، فقد أوصت دراسات عدة، مثل: دراسة (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018) ، ودراسة (Gupta & Verma, 2024)، بأهمية استكشاف الروابط بين القيادة التحويلية والتكيف التنظيمي من خلال آليات إدارة الأزمات، إلا أن معظم هذه الدراسات تناولت مؤسسات في بيئات صناعية أو تعليمية خارج السياق الفلسطيني، كما أشار كل من (Yu & Xiang, 2024) إلى الحاجة لدراسات تركز على السياقات المصرفية في فلسطين لمواكبة التطورات المتسارعة والمخاطر المحيطة، ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال فحص دور القيادة التحويلية في تعزيز تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات كوسيلة لتحقيق التكيف الاستراتيجي في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين، بما يسهم في تعزيز جاهزيتها وقدرتها على الاستمرارية في بيئة غير مستقرة.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين من خلال الدور الوسيط للتكيف الاستراتيجي؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس إلى أسئلة فرعية، وهي:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2. ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

3. ما مستوى تطبيق التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

4. ما أثر القيادة التحويلية على استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

5. ما تأثير القيادة التحويلية على التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

6. ما تأثير التكيف الاستراتيجي على استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

7. هل يتوسط التكيف الاستراتيجي العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

8. هل توجد فروق في استجابات المبحوثين نحو دور التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط بين ممارسة القيادة التحويلية وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المحافظة)؟

1.3: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية:

أولاً: الأهمية النظرية:

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يجمع بين القيادة التحويلية، واستراتيجيات إدارة الأزمات، والتكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، مما يُضيف بُعداً جديداً للأبحاث في هذه المجالات، كما تُعد الدراسة مرجعاً أكاديمياً هاماً للباحثين المهتمين بدراسة القيادة في بيئة العمل المصرفية الفلسطينية، خاصة في ظل الأزمات، وتعالج الدراسة نقص الأبحاث حول دور القيادة التحويلية في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنوك الإسلامية الفلسطينية، خاصة في سياق البيئة المتقلبة التي تعمل بها هذه المؤسسات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تُساعد الدراسة في تقديم توصيات عملية تُسهم في تعزيز قدرة البنوك العاملة في فلسطين على مواجهة الأزمات بفعالية، وتحقيق التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسياسية، كما تُمكن الدراسة القادة في البنوك الإسلامية الفلسطينية من تبني ممارسات قيادية تحويلية تُساعدهم في التعامل مع التحديات وإدارة فرق العمل أثناء الأزمات، كما تقدم الدراسة رؤى مهمة لصانعي السياسات والمشرعين في فلسطين حول كيفية دعم البنوك في تبني نماذج قيادية فعّالة تعزز قدرتها على التكيف مع الأزمات.

1.4: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس، وهو التعرف إلى أثر التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، إضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة التحويلية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

2. التعرف إلى مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

3. التعرف إلى مستوى تطبيق التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

4. التعرف إلى أثر القيادة التحويلية على استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

5. دراسة تأثير القيادة التحويلية على التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

6. دراسة تأثير التكيف الاستراتيجي على استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

7. دراسة أثر التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

8. دراسة الفروق في استجابات المبحوثين نحو دور التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط بين ممارسة القيادة التحويلية وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المحافظة).

1.5: فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى فحص الفرضيات التالية:

تسعى الدراسة لفحص الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات

الفردية) في استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (الاستراتيجيات الوقائية، الاستراتيجيات التصحيحية، الاستراتيجيات الاستباقية) في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

ينبثق منها عدة فرضيات فرعية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الاستراتيجيات الوقائية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الاستراتيجيات التصحيحية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الاستراتيجيات الاستباقية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتكيف الاستراتيجي على استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين

الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة ما بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

الفرضية الرئيسة الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو التكيف الاستراتيجي وممارسات القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المحافظة).

1.6: حدود الدراسة

1. الحد الزمني: تمت الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024-2025م.
2. الحد المكاني: أجريت الدراسة في البنك الإسلامي العربي داخل فلسطين.
3. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على موظفي البنك الإسلامي العربي العاملين في فروع الضفة الغربية.
4. الحدود الموضوعية: التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات (البنك الإسلامي العربي "نموذج").
5. الحدود المفاهيمية: ستقتصر الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

1.7: التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للمصطلحات

القيادة التحويلية: هي نمط قيادي يركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات، وذلك من خلال التأثير الإيجابي، وتقديم رؤية واضحة، وتشجيع الابتكار والتطوير المستمر (عيسى، 2025).

وتعرف إجرائياً بأنها قدرة المدير في البنك الإسلامي العربي على إحداث تغيير جوهري في البنك الإسلامي العربي من خلال تحفيز المرؤوسين، وتعزيز التفكير الإبداعي، وبناء ثقافة قائمة على الثقة، والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.

التأثير المثالي: يتجسد ذلك في قدرة القائد على التعبير عن مشاعره تجاه الآخرين، وبناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة، مما يسهم في تعزيز فاعليته في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها (رماش ونقرش، 2024).

ويعرف التأثير المثالي إجرائياً بأنه قدرة المدير في البنك الإسلامي العربي على كسب احترام وإعجاب الأتباع عبر تبني رؤية قوية، واتخاذ قرارات أخلاقية وشجاعة تؤثر إيجابياً على ثقافة المؤسسة.

الحفز الفكري: قدرة القائد على تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري بين الأفراد من خلال تحفيزهم على تحليل المشكلات من زوايا جديدة وتحدي الافتراضات التقليدية (حمد. ع، 2024). ويعرف الحفز الفكري إجرائياً بأنه يتمثل في دور المدير في البنك الإسلامي العربي في توفير بيئة تعزز التفكير النقدي، والاستقلالية الفكرية لدى الأفراد، مما يساعدهم على تقديم حلول مبتكرة واتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

الدوافع الملهمة: قدرة القائد على تحفيز الموظفين من خلال وضع رؤية واضحة وملهمة، وإشراكهم في تحقيق أهداف مشتركة تعزز الحماس والالتزام (بلحاج، 2024).

وتعرف الدوافع الملهمة إيجابياً بأنها قدرة المدير في البنك الإسلامي العربي على استخدام الخطابات التحفيزية والتواصل العاطفي لتعزيز التفاؤل والطموح لدى الأفراد، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.

الاعتبارات الفردية: اهتمام القائد باحتياجات وتطلعات كل فرد داخل الفريق، من خلال تقديم الدعم والتوجيه الشخصي لهم، مما يعزز تطويرهم المهني والشخصي (محيلان وعثمان، 2024).

وتعرف الاعتبارات الفردية إيجابياً بأنها تعامل المدير في البنك الإسلامي العربي مع كل موظف بناءً على احتياجاته الخاصة، مع توفير الفرص المناسبة للتعليم والتطور، مما يساهم في بناء علاقة قوية بين المدير والموظفين.

استراتيجيات إدارة الأزمات: مجموعة من الخطط والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة الأزمات غير المتوقعة، بهدف تقليل الأضرار، وضمان استمرارية العمل، واستعادة الاستقرار بأسرع وقت ممكن (الصاعدي وآخرون، 2024).

وتعرف استراتيجيات إدارة الأزمات إيجابياً بأنها الأساليب والتكتيكات التي يستخدمها البنك الإسلامي العربي للاستعداد للأزمات، والتعامل معها بفعالية عند وقوعها، والتعافي منها، وذلك من خلال التخطيط المسبق، والتنسيق بين الأطراف المعنية، واتخاذ قرارات سريعة ومناسبة.

الاستراتيجيات الوقائية: مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تقليل احتمالية وقوع الأزمات من خلال تحليل المخاطر المحتملة، واتخاذ تدابير استباقية لتجنبها (فايق وآخرون، 2024).

وتعرف الاستراتيجيات الوقائية إجرائياً بأنها تطوير خطط البنك الإسلامي العربي لإدارة المخاطر، وتعزيز أنظمة الرقابة، وتدريب موظفي البنك على كيفية التعرف على الإشارات المبكرة للأزمات ومنع حدوثها.

الاستراتيجيات التصحيحية: الإجراءات التي تُتخذ بعد وقوع الأزمة بهدف احتوائها وتقليل أضرارها، والعمل على تصحيح المشكلات وإعادة الأمور إلى طبيعتها (Saka et al., 2024).

وتعرف الاستراتيجيات التصحيحية إجرائياً بأنها الإجراءات التي يتخذها البنك الإسلامي العربي لتحليل أسباب الأزمات وتنفيذ حلول علاجية فعالة، مع اتخاذ تدابير وقائية تمنع تكرارها، وتعزيز قدرات فرق العمل، وتحسين آليات الاستجابة في البنك.

الاستراتيجيات الاستباقية: الاستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز الجاهزية لمواجهة الأزمات المحتملة من خلال التخطيط المسبق، وبناء فرق متخصصة، ووضع سيناريوهات استجابة سريعة وفعالة (الصالح، 2020).

وتعرف الاستراتيجيات الاستباقية إجرائياً بأنها الاستراتيجيات التي تعتمد على تطوير استراتيجيات مرنة تُساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المفاجئة، وتقليل تأثير الأزمات قبل تفاقمها، مما يعزز من استمرارية الأعمال.

التكيف الاستراتيجي: قدرة المؤسسة على تعديل سياساتها ومواردها وهياكلها التنظيمية استجابةً للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بهدف الحفاظ على استدامتها وتعزيز قدرتها التنافسية (المعاينة والمحاسنة، 2023).

ويعرف التكيف الاستراتيجي إجرائياً بأنه عملية ديناميكية تتضمن اتخاذ قرارات استراتيجية مرنة تمكن البنك الإسلامي العربي من مواجهة التحديات غير المتوقعة، والاستفادة من الفرص، وضمان تحقيق الأهداف طويلة الأجل في بيئة متغيرة.

المرونة المؤسسية: قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والاستجابة بفعالية للآزمات من خلال إعادة هيكلة العمليات واتخاذ قرارات ديناميكية (موسى، 2022).

وتعرف المرونة المؤسسية إجرائياً بأنها امتلاك البنك الإسلامي العربي القدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة، مع الحفاظ على الكفاءة التشغيلية ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية دون تعطيل النشاط الأساسي.

الابتكار: عملية تطوير وتحسين مستمر في المنتجات أو الخدمات أو العمليات، مما يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات وتعزيز قدرتها التنافسية (شراك وفرطاس، 2024).

ويعرف الابتكار إجرائياً بأنه تبني البنك الإسلامي العربي أفكار وحلول جديدة تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الإبداع، وزيادة القيمة المقدمة للعملاء والمجتمع.

القدرة على الاستدامة: قدرة المؤسسة على تحقيق النمو المستمر مع مراعاة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان استمراريته على المدى الطويل (جابر وآخرين، 2024).

وتعرف القدرة على الاستدامة إجرائياً بأنها نهج استراتيجي يهدف إلى تحقيق توازن بين استخدام الموارد وتحقيق أهداف البنك الإسلامي العربي، وهي طريقة تحافظ على استمرارية الأعمال للأجيال القادمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 2.1.3 المبحث الثالث: التكيف الاستراتيجي | 2.1 الإطار النظري |
| 2.1.3.1 المقدمة | 2.1.1 المبحث الأول: القيادة التحويلية |
| 2.1.3.2 : تعريف التكيف الاستراتيجي | 2.1.1.1: المقدمة |
| 2.1.3.3: أهداف التكيف الاستراتيجي | 2.1.1.2: تعريف القيادة التحويلية |
| 2.1.3.4: أبعاد التكيف الاستراتيجي | 2.1.1.3 : أهداف القيادة التحويلية |
| 2.1.3.5: دور التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين | 2.1.1.4: أهمية القيادة التحويلية |
| القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات | 2.1.1.5: خصائص القائد التحويلي |
| 2.1.4: البنوك الإسلامية في فلسطين | 2.1.1.6: أبعاد القيادة التحويلية |
| 2.2: المبحث الرابع: الدراسات السابقة | 2.1.2 المبحث الثاني: إدارة الأزمات |
| 2.2.1: الدراسات باللغة العربية | 2.1.2.1 المقدمة |
| 2.2.2: الدراسات باللغة الأجنبية | 2.1.2.2 تعريف إدارة الأزمات |
| 2.3: التعقيب على الدراسات السابقة | 2.1.2.3: أهمية إدارة الأزمات |
| | 2.1.2.4: مراحل إدارة الأزمات |
| | 2.1.2.5: استراتيجيات إدارة الأزمات |

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

وبناءً على ذلك، يستعرض هذا الإطار النظري المفاهيم الأساسية لكل من القيادة التحويلية، واستراتيجيات إدارة الأزمات، وأبعاد التكيف الاستراتيجي، مع التركيز على دوره كمتغير وسيط في العلاقة بين هذه المتغيرات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

2.1.1 المبحث الأول: القيادة التحويلية

2.1.1.1 المقدمة

يواجه القطاع المصرفي تحديات متزايدة في ظل بيئة اقتصادية متغيرة، حيث تسهم القيادة الفعالة في ضمان استدامة المؤسسات المالية، وتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات، وتعد القيادة التحويلية أحد أبرز أنماط القيادة التي تسهم في تحفيز الموظفين، وتعزيز الابتكار، وتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة، وفي الوقت ذاته، تتطلب إدارة الأزمات الفعالة تبني استراتيجيات متكاملة تهدف إلى الوقاية من الأزمات، ومعالجتها، والاستعداد لمواجهتها بمرونة عالية.

ويبرز التكيف الاستراتيجي كعامل وسيط مهم في العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات، حيث يعكس قدرة البنوك الإسلامية في فلسطين على التكيف مع التغيرات البيئية، وتوظيف الابتكار والمرونة المؤسسية لضمان استدامتها. ويسهم فهم هذا الدور الوسيط في تطوير

استراتيجيات أكثر فاعلية في مواجهة الأزمات، مما يعزز الاستقرار المالي، ويحقق تنافسية مستدامة لهذه المؤسسات.

2.1.1.2: تعريف القيادة التحويلية:

عرفت القيادة التحويلية بأنها عملية يشارك فيها القائد والتابعون في علاقة ديناميكية ترفع من مستوى الحافز والأخلاق لكلا الطرفين (بقادر وعلاي، 2023)، كما تعرف بأنها أسلوب قيادة يقوم على التأثير العاطفي، والإلهام التحفيزي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، مما يساعد الأفراد على تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح الأهداف التنظيمية (Shahid, 2024).

كما عرف (ذوقان، 2023) القيادة التحويلية بأنها نمط من القيادة يحدث تغييرات إيجابية في الأفراد والمنظمات، حيث يقوم القادة بتحفيز الأتباع من خلال رؤى ورسائل ملهمة، مع دعم التطوير الشخصي لكل فرد، بينما يؤكد (Uddin, 2022) بأن القادة التحويليين هم من يبنون الثقة، ويشجعون الابتكار، ويخلقون بيئة تعاونية تدفع الأفراد لتحقيق أقصى إمكاناتهم.

والقيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يهدف إلى إحداث تغيير جوهري في بيئة العمل من خلال تحفيز الأفراد، وإلهامهم، وتشجيعهم على تحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة أو المجتمع، حيث يتميز القائد التحويلي بقدرته على التأثير العاطفي، وبناء رؤية مشتركة، وتعزيز الابتكار، مما يخلق بيئة تحفز على التطوير المستمر (الشريف، 2021).

وقد عرف عبد الواحد، (2024) القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يسعى إلى إحداث تغييرات جوهريّة في المنظمة، من خلال تحفيز الأفراد، وتعزيز القيم الإيجابية، ورفع مستوى الأداء، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يعرف العزام، (2024) القيادة التحويلية

بأنها قدرة القائد على التأثير في سلوك الأفراد داخل المنظمة، من خلال تحفيزهم على الابتكار، وتعزيز الانتماء، وتوفير بيئة تشجع على التفكير الإبداعي والتطوير الذاتي.

بينما عرفها الغامدي، (2021) بأنها نمط قيادي يركّز على بناء رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين لتحقيق مستويات أداء عالية، ودعم الابتكار والتغيير الإيجابي، وبين محسن ومحمد، (2024) بأن القيادة التحويلية تعتمد على التأثير العاطفي والإلهام التحفيزي للأفراد، مما يساعدهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة، والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف تتجاوز المصالح الشخصية.

ويعرف الباحث أن القيادة التحويلية تمثل أحد الأساليب القيادية الحديثة التي تسعى إلى إحداث تغيير جوهري في سلوك الأفراد واتجاهاتهم داخل المؤسسة من خلال الإلهام والتحفيز وبناء رؤية مستقبلية مشتركة. فهي لا تقتصر على إصدار الأوامر أو مراقبة الأداء، بل تركز على تحفيز العاملين لتجاوز مصالحهم الفردية، والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة. ويؤمن الباحث أن القائد التحويلي هو من يمتلك القدرة على التأثير العاطفي والفكري، ويعمل على تنمية القدرات الفردية، وبناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المستمر، مما يعزز من فاعلية المؤسسة، ويزيد من قدرتها على التكيف مع التحديات.

2.1.1.3: أهداف القيادة التحويلية:

تهدف القيادة التحويلية إلى تحقيق تغييرات إيجابية داخل المنظمة أو المجتمع من خلال تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق أداء استثنائي، وتستند إلى بناء رؤية مشتركة، وتعزيز القيم، وتحقيق التغيير المستدام من خلال التأثير العاطفي والتحفيز الفكري:

أولاً: يُعد تحفيز الأفراد نحو بلوغ أقصى إمكاناتهم أحد أهم سمات القيادة التحويلية، حيث يعمل القائد على تجاوز السلوكيات التقليدية، وتحفيز العاملين لتحقيق نتائج تفوق التوقعات. ويتم ذلك من خلال بناء الثقة بالنفس، وتشجيع الابتكار، وتهيئة بيئة عمل تدعم التفكير النقدي وتقدير الإبداع، مما يسهم في تطوير أداء الأفراد على المستويين المهني والشخصي. (مقبول، 2024).

ثانياً: تعزيز رؤية واضحة ومشتركة، فالرؤية التحويلية تلهم الأفراد، وتوجه جهودهم نحو هدف استراتيجي مشترك، وذلك من خلال وضع أهداف واضحة وطموحة تتماشى مع احتياجات المؤسسة، وإيصال الرؤية بطريقة مُلهمة تجعل الأفراد يشعرون بأنهم جزء من شيء أكبر، وإشراك الجميع في صياغة الرؤية لتحقيق الالتزام الجماعي بها (وكاع والقعيد، 2022).

ثالثاً: تطوير ثقافة الابتكار والإبداع، فالقادة التحويليون يشجعون الأفراد على تحدي الوضع الراهن، والتفكير في حلول جديدة ومبتكرة من خلال تقديم الحرية للأفراد للتجربة والتعلم من الأخطاء، وتشجيع بيئة تعاونية تحفز تبادل الأفكار، وتقديم الموارد اللازمة لدعم المشاريع الإبداعية (عيسى، 2025).

رابعاً: تحسين الأداء التنظيمي، فالقيادة التحويلية تسهم في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة من خلال خلق ثقافة عمل تعتمد على التحفيز الذاتي والمسؤولية، وتمكين الموظفين وإعطائهم أدوار قيادية داخل المؤسسة، واستخدام التغذية الراجعة المستمرة للتحسين والتطوير (السعودي، 2024).

خامساً: تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي، فعندما يشعر الأفراد بأن لديهم قادة يهتمون بتطويرهم ويسعون لتحقيق بيئة عمل إيجابية، يزداد ولاؤهم للمؤسسة، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الاستقالة

والتبديل الوظيفي، وتحسين روح الفريق وزيادة التعاون بين الأفراد، وتعزيز القيم الأخلاقية والمهنية داخل المنظمة (السلمي، 2024).

ومما سبق يرى الباحث بأن الهدف النهائي للقيادة التحويلية هو تحقيق تغيير دائم داخل المؤسسة أو المجتمع، من خلال بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التأقلم مع التغيرات، وتطوير قادة جدد يمكنهم الاستمرار في دفع عجلة التقدم، والتأكد من أن التأثير الإيجابي يمتد إلى أجيال قادمة داخل المؤسسة، فالقيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي فلسفة تعتمد على الإلهام، والتطوير، والابتكار، والتحفيز، بهدف خلق بيئة عمل ديناميكية قادرة على تحقيق نجاح مستدام.

2.1.1.4: أهمية القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية مفهوماً هاماً في الإدارة، ذلك لأنها تؤكد على أهمية إلهام وتحفيز الأفراد وخلق العمل لتحقيق أفضل أداء لهم، كما يركز هذا النمط من القيادة على تعزيز التعاون والابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى تحسين تقديم الخدمات العامة وزيادة رضا المتعاملين، ويستطيع القادة التحويليون إنشاء منظمات أكثر كفاءة وفعالية، كما أنها تمثل مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم، ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية، وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد للارتقاء بمستوى ممرضيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (محيلان وعثمان، 2024).

وتظهر أهمية القيادة التحويلية في المنظمات في قدرتها على إحداث تغيير إيجابي، وتحسين الأداء، وتعزيز الفعالية الشاملة للمنظمات، وذلك من خلال قيامها بالأدوار التالية:

1. تحديد وتحقيق الأهداف التنظيمية بحيث تضطلع القيادة التحويلية بدور بالغ الأهمية يتمثل في تحديد وتحقيق الأهداف التنظيمية في المنظمات، حيث يقدم القادة التحويليون ، والتوجيه والإلهام للموظفين للعمل على تحقيق الأهداف المحددة (قرني، 2025).

2. قيادة التغيير والتحول، فتعتبر القيادة التحويلية من العوامل الرئيسية التي تساعد في إدارة التحول والتغيير المؤسسي بشكل ناجح، وهي تحث المنظمات على التغيير والتحول عن طريق إطلاق مبادرات جديدة، وتبني تقنيات متقدمة، واستكشاف فرص جديدة (عبد القادر، 2024).

3. تفعيل روح الفريق، فتعمل القيادات التحويلية على تفعيل روح الفريق بين الموظفين، وتشجعهم على إدراج آرائهم وأفكارهم في فعاليات المؤسسة؛ وبالتالي يشعر كل موظف بحس أكبر من الاهتمام بعمله، وبأنه يشكل جزءاً من المؤسسة وليس مجرد عامل يتلقى أجراً في نهاية الشهر (السعودي، 2024).

4. توحيد الرؤية، حيث تعتمد القيادة التحويلية على توحيد الرؤية داخل المؤسسة، وجعل جميع موظفي المؤسسة متفقين على الأهداف الرئيسية ورؤية ورسالة المؤسسة (إبراهيم وآخرين، 2023).

5. التطوير المستمر، فتحت القيادة التحويلية الموظفين على التطوير المستمر، وتشجعهم على تعلم الجديد دائماً، وعلى المشاركة في دورات تدريبية وورش عمل؛ حتى يصبح الموظف مؤهلاً لتحسين نوعية عمله ومستواه الفني والمهني (العروذ، 2024).

ومما سبق يرى الباحث بأن أهمية القيادة التحويلية تسهم في تحقيق التحفيز والتشجيع، حيث تقدم دعماً حقيقياً للعاملين، وتمنحهم العديد من الحوافز والمكافآت التي تشجعهم على العمل الجاد والإنتاجية العالية، وذلك بتبني أنظمة مكافآت متعددة المستويات لتحفيزهم على الأداء الجيد.

2.1.1.5: خصائص القائد التحويلي:

القائد التحويلي ليس مجرد مدير يُصدر الأوامر، بل هو شخص ملهم، مبتكر، ومؤثر، يملك القدرة على إحداث تغيير إيجابي في الأفراد والمنظمات، ويتميز هذا القائد بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تجعله قادراً على تحفيز فريقه وتحقيق نتائج استثنائية (خطاب وآخرون، 2024).

أولاً: الرؤية الاستراتيجية، فالقائد التحويلي يمتلك رؤية واضحة للمستقبل، ويعرف كيف ينقلها إلى فريقه بطريقة مُلهمة، مما يجعل الجميع يعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف الكبرى، وهو يحدد أهدافاً طويلة الأمد تتماشى مع قيم المؤسسة، ويساعد فريقه على فهم كيف يساهم كل فرد في تحقيق الرؤية، ويحدث تغييراً حقيقياً بدلاً من الاكتفاء بإدارة الوضع الحالي (فتحي، 2023).

ثانياً: القدرة على التأثير والإلهام، فالقائد التحويلي لا يعتمد على السلطة أو القوانين، بل على شخصيته الكاريزمية التي تجعل الموظفين يتبعونه عن قناعة وإيمان برؤيته، وهو يحفز الأفراد ليؤمنوا بقدراتهم ويسعوا للتميز، ويُشعل الحماس من خلال التواصل الفعال والخطابات التحفيزية، وهو يلهم الآخرين بالأفعال وليس فقط بالكلمات (عبد الوحيد، 2024).

ثالثاً: الابتكار والإبداع، فالقائد التحويلي لا يقبل بالأمور كما هي، بل يبحث دائماً عن طرق جديدة لتحسين الأداء وتطوير الأفكار، ويشجع التفكير النقدي والخروج عن المألوف، ولا يخشى

التجربة، ويعتبر الفشل فرصة للتعلم، ويدفع فريقه إلى اقتراح حلول جديدة، بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية (بكوش، 2024).

رابعاً: القدرة على بناء علاقات قوية، فالقائد التحويلي يُولي اهتماماً كبيراً بالعلاقات داخل الفريق، ويحرص على تعزيز التعاون والانسجام بين الجميع، ويُظهر اهتماماً حقيقياً بموظفيه، ويستمع إليهم باهتمام، ويعامل كل فرد وفقاً لقدراته واحتياجاته الخاصة، ويعزز بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة والاحترام المتبادل (الشيخ وآخرين، 2024).

خامساً: تحمل المخاطر واتخاذ القرارات الجريئة، فالقادة التحويليون لا يخشون المخاطرة، بل يتخذون قرارات جريئة ومدروسة لتحقيق التغيير المطلوب، ويُقيّم المخاطر بشكل منطقي قبل اتخاذ القرار، ويواجه التحديات بثقة، حتى في الأوقات الصعبة، ولا يتردد في تجربة أساليب جديدة لتحقيق الأهداف (بدر وحמיד، 2024).

سادساً: الالتزام بالأخلاق والنزاهة، فالقائد التحويلي يتمسك بالقيم الأخلاقية والمهنية، مما يجعله قدوة يُحتذى بها داخل المؤسسة، ويلتزم بالعدل والشفافية في جميع قراراته، ويعامل الجميع بإنصاف، ويُكافئ على الأداء وليس بناءً على العلاقات الشخصية، ويُظهر احتراماً لمبادئ المؤسسة ويعمل وفقها دائماً (صلاح، 2024).

ومما سبق فالقائد التحويلي ليس مجرد مدير، بل هو شخص رؤيوي، ملهم، داعم، ومبتكر، يسعى دائماً إلى تحقيق التغيير الإيجابي في الأفراد والمنظمات، وهو ليس مجرد مدير ينفذ الخطط التقليدية، بل هو شخص يمتلك رؤية واضحة.

2.1.1.6: أبعاد القيادة التحويلية:

تعود أبعاد القيادة التحويلية الأربعة إلى أعمال Avolio & Bass، واللذين طوّرا أحد أشهر المقاييس العالمية المعتمدة في هذا المجال، وهو مقياس القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ)، ووفقاً لذلك، تتكوّن القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية، وهي:

أولاً: التأثير المثالي - القائد القدوة، فيُعد التأثير المثالي من أهم أبعاد القيادة التحويلية، حيث يكون القائد نموذجاً يحتذى به الموظفون، ليس فقط من خلال الكلمات، بل بالأفعال والقيم الأخلاقية التي يطبقها في بيئة العمل، ويعتمد هذا البعد على الكاريزما القيادية التي تجعل القائد شخصية ملهمة تحظى بثقة الفريق واحترامه، ويكسب القائد احترام وثقة الأفراد، مما يجعلهم يتبعونه طواعيةً وليس بسبب السلطة أو القوة، ويظهر الشجاعة، والنزاهة، والالتزام برسالة المنظمة، مما يجعل الموظفين يشعرون بالفخر بالعمل معه (عطية وآخرون، 2025).

ثانياً: التحفيز الإلهامي - القائد الملهم، فالتحفيز الإلهامي هو البعد الذي يجعل القائد قادراً على إشعال الحماس داخل فريقه، وذلك من خلال تقديم رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، وتُحفّز الأفراد على تحقيق أهداف تتجاوز توقعاتهم. والقائد الملهم لا يقتصر دوره على توجيه الموظفين، بل يجعلهم يؤمنون بأنهم جزء من شيء أكبر وأهم، ويستخدم طرقاً تواصلية فعالة، مثل: الخطابات التحفيزية والسرديات القصصية لإشعال الحماس، ويشجع العمل الجماعي، ويجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من شيء أكبر (البريكي وبلعيد، 2024).

ثالثاً: الاستشارة الفكرية – القائد المفكر، فالاستشارة الفكرية هي البعد الذي يجعل القائد التحويلي يُشجع أتباعه على التفكير النقدي والإبداع والابتكار بدلاً من اتباع الطرق التقليدية، والقائد المفكر لا يفرض أفكاره، بل يُحفّز فريقه على طرح الأسئلة، واستكشاف الحلول الجديدة، وتجربة الأفكار الجريئة حتى لو كان هناك احتمال للفشل، لأن التعلم من الأخطاء جزء من التطوير المستمر (المالكي، 2024).

رابعاً: الاعتبار الفردي – القائد الداعم، فالاعتبار الفردي هو البعد الذي يجعل القائد التحويلي يهتم بكل فرد في الفريق على حدة، حيث يدرك أن لكل شخص احتياجاته، وطموحاته، وقدراته الخاصة، والقائد الداعم لا يتعامل مع الموظفين كأرقام، بل كأشخاص ذوي إمكانيات فريدة، ويعمل على تطويرهم، ودعمهم، وتحفيزهم للوصول إلى أقصى إمكانياتهم (العباب، 2024).
ومما سبق القائد الذي يمتلك التأثير المثالي لا يحتاج إلى فرض سلطته، بل يكسب احترام الآخرين من خلال أفعاله وقيمه، وعندما يرى الموظفون قائدهم ملتزماً بالمبادئ، سيشعرون بالحافز لتقديم أفضل ما لديهم، ليس خوفاً، بل احتراماً واقتناعاً.

2.1.2 المبحث الثاني: إدارة الأزمات:

2.1.2.1 المقدمة:

في ظل ما يشهده العالم من تطورات متسارعة وبيئة تنظيمية معقدة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتمثل في أزمات مفاجئة وغير متوقعة قد تؤثر على استقرارها واستمراريتها، ومع تنامي هذه التحديات، برزت إدارة الأزمات كعنصر أساسي في استراتيجيات البقاء والنمو، حيث تهدف إلى تمكين المؤسسات من التصدي للأزمات بكفاءة، والحد من تأثيراتها السلبية،

وضمن الاستمرارية التشغيلية (Frank & Lucky, 2025)، وتعد إدارة الأزمات عملية شاملة تتضمن مجموعة من الإجراءات والتدابير الاستباقية والوقائية، تبدأ بتحديد المخاطر، وتتم بالاستجابة الفورية، وتنتهي بمرحلة التعافي، مع التركيز على التعلم المستمر وتطوير القدرات التنظيمية لتفادي أزمات مستقبلية (Maruhom et al., 2024)، ولذلك فإن إدارة الأزمات لا تقتصر على التصرف في لحظة الخطر، بل تشمل أيضاً الاستعداد الاستراتيجي والتخطيط المسبق الذي يعكس نضج المؤسسة ووعيها بالمتغيرات المحيطة بها.

2.1.2.2 تعريف إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات بأنها عملية ديناميكية تتضمن التخطيط، والاستجابة، والتعافي من الأزمات التي قد تهدد بقاء المؤسسة أو سمعتها، وهي نهج شامل يهدف إلى الاستعداد والتكيف مع الظروف الطارئة من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية تقلل من الأضرار (المجري، 2025).

أما تعريف (Christensen et al., 2024) قد عرفها بأنها مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتقليل تأثيرها، وضمن استمرارية العمل خلال الأزمة وبعدها، وهي العملية التي تشمل الاستعداد للأزمات، والاستجابة الفورية لها، والتعافي منها، مع التركيز على التعلم لمنع الأزمات المستقبلية.

بينما عرف (المحمضي، 2024) إدارة الأزمات بأنها تتعلق بتطوير الاستراتيجيات اللازمة لتقليل التأثير السلبي للأحداث غير المتوقعة، مع ضمان الاستجابة السريعة والفعالة، وهي الاستجابة السريعة لحالة غير متوقعة تُشكل تهديداً خطيراً، وتتطلب قرارات حاسمة في ظل ضغوط زمنية كبيرة.

أما تعريف (حمد، 2024) لإدارة الأزمات فهي التخطيط والاستجابة الفعالة لحالات الطوارئ التي تؤثر على الصحة العامة، بهدف تقليل الخسائر وتسريع عملية التعافي، وهي وظيفة إدارية تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للحد من آثارها.

وقد عرف (شبيب، 2024) إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية تتطلب الاستعداد والتخطيط لمواجهة الأحداث الطارئة من خلال تنظيم الموارد وتوجيه الجهود لضمان التعافي السريع، وقد عرفها (بيضا، 2023) بأنها منظومة متكاملة من الإجراءات والقرارات التي تتخذها المؤسسات لمواجهة الأزمات والحد من آثارها السلبية.

أما تعريف (قسمية، 2024) لإدارة الأزمات فهي التخطيط والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات التي تساعد الأفراد والمؤسسات والدول على مواجهة الكوارث والتحديات المفاجئة، من خلال استغلال الموارد المتاحة والاستفادة من الدروس المستفادة.

ومما سبق يعرف الباحث إدارة الأزمات بأنها نهج استراتيجي واستباقي يهدف إلى التعامل مع المواقف الطارئة، وتقليل الأضرار، وضمان استمرارية العمل أو الخدمات الحيوية، وهي عملية التعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي قد تؤثر على الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات، وتهدف إلى تقليل الأضرار واستعادة الاستقرار بأسرع وقت ممكن.

2.1.2.3: أهمية إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات هي عملية التعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي قد تهدد استقرار المؤسسات، والدول، أو الأفراد، وتتضمن التخطيط والاستجابة للحد من تأثير الأزمات وتحقيق التعافي السريع.

أولاً: تقليل الأضرار والخسائر، فتساعد إدارة الأزمات في التنبؤ بالمخاطر واتخاذ إجراءات استباقية لتقليل الأضرار البشرية والمادية، وتحمي المؤسسات من فقدان السمعة (يوسف وآخرون، 2023).

ثانياً: الحفاظ على الاستقرار والمرونة، وتضمن استمرارية العمل والخدمات الأساسية أثناء الأزمات كالأزمات الاقتصادية، وتُمكن المؤسسات من التكيف مع الظروف المتغيرة (عباس وجعفر، 2024).

ثالثاً: تحسين عملية اتخاذ القرار، من خلال توفر الإطار الواضح لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة تحت الضغط، وتساعد في توزيع المسؤوليات وتحديد أدوار الفرق المختلفة أثناء الأزمة (السلمي، 2024).

رابعاً: حماية سمعة المؤسسات والدول، من خلال الاستجابة الجيدة للأزمات، وتعزيز ثقة الجمهور والمستثمرين في المؤسسة، وتقلل من تأثير الشائعات والمعلومات المغلوطة (اليعيش، 2024).

خامساً: تعزيز الأمان والاستعداد المستقبلي، فتساعد في بناء ثقافة الاستعداد داخل المؤسسات من خلال خطط الطوارئ والتدريبات المستمرة، وتقلل من احتمالية تكرار الأزمات أو الوقوع في الأخطاء نفسها (المونس، 2025).

سادساً: التحكم في الموارد وإدارتها بفعالية، فتمنع الهدر غير الضروري للموارد المادية والبشرية أثناء الأزمة، وتسهم في توجيه الجهود نحو الأولويات الأساسية (العنزي، 2024).

سابعاً: تعزيز التعاون والتنسيق بين الجهات المختلفة، فتسهم في تحسين الاتصال والتنسيق بين القطاعات المختلفة، سواء داخل المؤسسة أو بين المؤسسات الحكومية والخاصة، وتشجع على بناء شراكات قوية بين الجهات المعنية بإدارة الأزمات (فهيمى، 2023).

ومما سبق فإدارة الأزمات ليست مجرد استجابة طارئة، بل هي نهج استراتيجي يضمن استقرار المؤسسات والمجتمعات في مواجهة التحديات، ومن خلال التخطيط الجيد، يمكن التخفيف من الأضرار وتحويل الأزمات إلى فرص للتطوير والنمو.

2.1.2.4: مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمات بعدة مراحل أساسية تهدف إلى الاستعداد والتعامل الفعال مع الأزمات وتقليل آثارها السلبية، وفيما يلي تفصيل كل مرحلة:

أولاً: مرحلة الاستعداد والتخطيط، وهي المرحلة التي يجري فيها وضع الخطط والإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل وقوعها، وذلك بهدف رفع الجاهزية والاستعداد المسبق لضمان استجابة سريعة ومنظمة عند حدوث الأزمة، وأهم خطوات هذه المرحلة (أبو رمان ودعمه، 2025):

1. تحليل المخاطر المحتملة، من خلال تحديد التهديدات التي قد تواجه المؤسسة أو الدولة، سواء كانت طبيعية، أو اقتصادية، أو سياسية، أو تكنولوجية.

2. تقييم تأثير الأزمات من خلال دراسة مدى تأثير كل نوع من الأزمات على الأداء العام والاستقرار.

3. وضع خطط الطوارئ، من خلال تطوير سيناريوهات استجابة واضحة تشمل توزيع الأدوار والمسؤوليات.

4. التدريب والتأهيل من خلال إجراء تدريبات دورية للمسؤولين والموظفين للتأكد من استعدادهم للاستجابة الفعالة.

5. إنشاء أنظمة إنذار مبكر من خلال تطوير آليات لمراقبة المؤشرات التي قد تنذر بحدوث أزمة. ثانياً: مرحلة الوقاية والتخفيف، وهي المرحلة التي يجري فيها اتخاذ إجراءات احترازية للحد من احتمالية حدوث الأزمة أو تقليل آثارها في حال وقوعها، وتهدف إلى تقليل فرص حدوث الأزمة، وإن حدثت، يتم التخفيف من آثارها إلى الحد الأدنى، وأهم خطوات هذه المرحلة (عبد وآخرون، 2022):

1. تعزيز الأمن والسلامة من خلال اتخاذ تدابير وقائية لحماية الأفراد والممتلكات، مثل: أنظمة الحماية من الحرائق، وتأمين البيانات والمعلومات.

2. التوعية والتثقيف من خلال نشر الوعي حول المخاطر وكيفية التعامل معها من قبل الموظفين والجمهور.

3. تحسين البنية التحتية من خلال إجراء تحسينات على المرافق لضمان تحملها للأزمات المحتملة، مثل: الزلازل أو الكوارث البيئية.

4. إدارة الموارد بحكمة من خلال التأكد من توفر الموارد اللازمة (المالية، والبشرية، والتكنولوجية) لمواجهة أي طارئ.

ثالثاً: مرحلة الاستجابة والتعامل، وهي المرحلة التي يجري فيها تنفيذ الإجراءات الطارئة لمواجهة الأزمة فور وقوعها، وتهدف إلى احتواء الأزمة بأسرع وقت ممكن، وتقليل آثارها السلبية على الأفراد والمؤسسات، ومن أهم خطوات هذه المرحلة (المحاميد وزاهر، 2025):

1. تفعيل خطط الطوارئ من خلال تطبيق الإجراءات التي خطط لها مسبقاً بشكل سريع وفعال.
2. توزيع المهام والمسؤوليات من خلال التأكد من أن كل فرد يعرف دوره في الاستجابة للأزمة.
3. إدارة الاتصالات من خلال التواصل مع الجهات المعنية الحكومية، ووسائل الإعلام، والجمهور، وتوفير المعلومات الصحيحة للحد من الشائعات والمعلومات المضللة.
4. تقديم المساعدات الفورية من خلال توفير الإغاثة والدعم للأفراد المتضررين، سواء كانت مساعدات طبية، أو غذائية، أو نفسية.
5. متابعة تطورات الأزمة من خلال تحليل الوضع بشكل مستمر والتكيف مع المتغيرات لضمان فعالية الاستجابة.

رابعاً: مرحلة التعافي والتقييم، وهي المرحلة التي تبدأ بعد انتهاء الأزمة، وتهدف إلى إعادة الأمور إلى طبيعتها، وتحليل التجربة للاستفادة منها مستقبلاً، ويهدف إلى استعادة الاستقرار، وتقليل فرص تكرار الأزمة في المستقبل، ومن أهم خطوات هذه المرحلة (الصاعدي وآخرون، 2024):

1. إعادة بناء المؤسسات والبنية التحتية من خلال إصلاح الأضرار وإعادة تشغيل القطاعات المتضررة.

2. الدعم النفسي والاجتماعي من خلال مساعدة الأفراد المتأثرين بالأزمة على التعافي نفسياً واجتماعياً.

3. تقييم الأداء أثناء الأزمة من خلال مراجعة كيفية التعامل مع الأزمة وتحديد نقاط القوة والضعف.

4. تحديث خطط الطوارئ من خلال تحسين الاستراتيجيات بناءً على الدروس المستفادة من الأزمة.

ومما سبق تمر إدارة الأزمات بأربع مراحل رئيسية، وهي: الاستعداد، والتخطيط، من خلال تجهيز خطط الطوارئ، وتحليل المخاطر، والوقاية والتخفيف باتخاذ تدابير احترازية لتقليل الأضرار المحتملة، والاستجابة والتعامل بتطبيق الإجراءات الطارئة فور وقوع الأزمة، والتعافي والتقييم من خلال إعادة الأمور إلى طبيعتها، وتحليل التجربة لاستخلاص الدروس المستفادة، وبهذه الطريقة، تضمن إدارة الأزمات التعامل الفعال مع التحديات، وتقلل من الأضرار، وتساعد في استمرارية العمل والاستقرار.

2.1.2.5: استراتيجيات إدارة الأزمات:

تتضمن إدارة الأزمات عدة استراتيجيات رئيسية لمواجهة الأزمات والتعامل معها بشكل فعال، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات:

أولاً: الاستراتيجيات الوقائية، وتعتمد هذه الاستراتيجيات على تقليل احتمالية حدوث الأزمات من خلال اتخاذ تدابير احترازية لمنع وقوعها أو الحد من تأثيرها قبل أن تتطور، بهدف تقليل فرص

حدوث الأزمات، وتقليل تأثيرها في حال وقوعها، وأهم عناصر الاستراتيجيات الوقائية (النعيري وفليفل، 2023):

1. تحليل المخاطر المحتملة من خلال دراسة العوامل التي قد تؤدي إلى حدوث أزمة، مثل: المخاطر الاقتصادية، والبيئية، التكنولوجية، واستخدام تقنيات تحليل المخاطر، مثل تحليل SWOT أو PESTEL

2. وضع أنظمة إنذار مبكر بتطوير آليات للمراقبة والتنبؤ بالكوارث، مثل: أنظمة مراقبة الطقس أو مؤشرات الأداء المالي، وربط البيانات بالذكاء الاصطناعي لتحليل الاتجاهات، والتحذير من الأزمات المحتملة.

3. تعزيز الحماية الأمنية والمعلوماتية بوضع بروتوكولات للأمن السيبراني لحماية البيانات من الاختراقات والهجمات الإلكترونية، وتطوير أنظمة حماية داخلية لمكافحة الفساد والاحتيال.

4. التوعية والتدريب المستمر بتنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية لموظفي المؤسسات حول كيفية التعامل مع المخاطر المحتملة، وإعداد برامج تثقيفية للمجتمع حول كيفية التصرف في حالات الطوارئ.

5. تحسين البنية التحتية والموارد بإجراء صيانة دورية للمرافق والمعدات الحيوية لمنع الأعطال التي قد تؤدي إلى أزمة، والتأكد من توفر مخزون استراتيجي من الموارد الأساسية، مثل: الغذاء، والطاقة، والمستلزمات الطبية.

ثانياً: الاستراتيجيات التصحيحية، وهذه الاستراتيجيات تُستخدم عند وقوع الأزمة، وتركز على الحد من تأثيرها السلبي واحتوائها بشكل فعال، وتهدف إلى احتواء الأزمة، وتقليل أضرارها،

وإعادة الأمور إلى مسارها الطبيعي بأقل خسائر ممكنة، وأهم عناصر الاستراتيجيات التصحيحية (الرشدي، 2024):

1. التدخل السريع، وتنفيذ خطط الطوارئ من خلال تفعيل إجراءات الطوارئ فور وقوع الأزمة لمنع تفاقمها، وتشكيل فرق استجابة سريعة تعمل على احتواء الأزمة وإدارتها.
 2. إدارة الاتصالات بفعالية بإصدار بيانات رسمية لتوضيح الوضع الحالي وتقليل الشائعات، والتنسيق بين الجهات المختلفة لضمان توحيد الجهود.
 3. اتخاذ قرارات فورية واستراتيجية بتحديد الأولويات، واتخاذ قرارات سريعة بشأن الموارد والإجراءات اللازمة، وإعادة توزيع المهام بين الفرق المختصة لضمان استجابة فعالة.
 4. تقديم الدعم والمساعدات الفورية بتوفير المساعدات الإنسانية والإغاثة للمتضررين، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين والمتأثرين بالأزمة.
 5. إجراء تقييم مستمر للأزمة، بمتابعة تطورات الأزمة، وتحليل مدى فعالية الإجراءات المتخذة، وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للمعطيات الجديدة لتحقيق أفضل استجابة.
- ثالثاً: الاستراتيجيات الاستباقية، وتُركز هذه الاستراتيجيات على اتخاذ خطوات استباقية لمنع تكرار الأزمات في المستقبل، وتعتمد على التعلم من الأزمات السابقة، وتحسين الاستعداد المستقبلي، وتهدف إلى منع تكرار الأزمات، وتحسين قدرة المؤسسات على الاستجابة للأزمات المستقبلية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، ومن أهم عناصر الاستراتيجيات الاستباقية (صالح، 2024):

1. تحليل الأداء بعد الأزمة من خلال تقييم كيفية تعامل المنظمة أو الدولة مع الأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف في الاستجابة السابقة.

2. تطوير سياسات وقائية جديدة بتعديل القوانين واللوائح لتشمل استراتيجيات أكثر فعالية في منع الأزمات، وتحديث خطط الطوارئ وفقاً للدروس المستفادة من الأزمات السابقة.

3. تعزيز الابتكار والمرونة التنظيمية من خلال الاستثمار في التكنولوجيا لتعزيز أنظمة الاستجابة للأزمات كالذكاء الاصطناعي في تحليل الأزمات، وتشجيع الابتكار في الحلول الوقائية والطرق البديلة لمواجهة الأزمات.

4. إعادة هيكلة المؤسسات والعمليات، من خلال تحسين آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات لضمان استجابة أسرع وأكثر كفاءة، وتعزيز الحوكمة والشفافية لمنع الأزمات الناتجة عن الفساد أو سوء الإدارة.

5. إنشاء شراكات وتحالفات استراتيجية، بالتعاون مع جهات دولية وإقليمية لمشاركة الموارد والمعلومات حول إدارة الأزمات، وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص لتحسين الاستجابة للأزمات الكبرى.

ومما سبق فإن تطبيق مزيج من هذه الاستراتيجيات يضمن استجابة فعالة وشاملة للأزمات، مما يحمي المؤسسات والمجتمعات من الأضرار المحتملة، فالاستراتيجيات الوقائية تهدف إلى منع الأزمات قبل حدوثها عبر التخطيط والتحليل والتوعية، والاستراتيجيات التصحيحية تهدف إلى احتواء الأزمة، وتقليل أضرارها من خلال الاستجابة الفورية والفعالة، والاستراتيجيات الاستباقية تهدف إلى التعلم من الأزمات السابقة، وتطوير خطط لمنع تكرارها في المستقبل.

2.1.3 المبحث الثالث: التكيف الاستراتيجي:

2.1.3.1 المقدمة:

في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بعدم الاستقرار وتسارع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني استراتيجيات مرنة تُمكنها من التكيف مع المتغيرات المحيطة، بما يضمن استمراريتها وتحقيق أهدافها (Kristiana et al., 2021)، ويُعد التكيف الاستراتيجي أحد المفاهيم الأساسية التي تُوظف في هذا السياق، حيث يُمثل قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها وخططها وهياكلها التنظيمية بما يتلاءم مع التغيرات الخارجية والداخلية (Li, 2025).

ويشير التكيف الاستراتيجي إلى ذلك النهج الديناميكي الذي تتبناه المنظمات بهدف تحقيق الانسجام مع البيئة المتغيرة، من خلال تطوير قدرات استشرافية تمكنها من فهم الاتجاهات المستقبلية، والتعامل معها بكفاءة (Talanow et al., 2021)، فهو لا يقتصر على مجرد الاستجابة للتغيرات، بل يشمل أيضاً الاستباق والتنبؤ بها، ما يمنح المؤسسات قدرة تنافسية مستدامة، ويقلل من تعرضها للمخاطر المحتملة (الجندي، 2021).

لقد أصبح التكيف الاستراتيجي محوراً جوهرياً في ممارسات الإدارة الحديثة، حيث يتكامل مع مفاهيم أخرى، مثل: الابتكار، والمرونة المؤسسية، والقيادة الاستراتيجية، ويُعد عاملاً وسيطاً حاسماً بين العديد من الممارسات التنظيمية والأداء المؤسسي (ابن سيرود، 2022)، لذا، فإن دراسة التكيف الاستراتيجي تُعد ضرورية لفهم كيف يمكن للمؤسسات - خصوصاً في القطاعات

المصرفية والمالية – أن تتجاوز الأزمات وتحولها إلى فرص نمو وتطور (الإسكندر وآخرون، 2020).

2.1.3.2 : تعريف التكيف الاستراتيجي:

التكيف الاستراتيجي هو مفهوم إداري يعبر عن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال تطوير استراتيجيات ديناميكية تحافظ على ميزتها التنافسية وتضمن استدامتها، وتختلف التعريفات حسب المراجع ولكنها تشترك في جوهرها حول أهمية المرونة والتكيف المستمر (المعاينة والمحاسبة، 2023).

ويعرف (ابن سيرود، 2022) التكيف الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها تعديل استراتيجيات المنظمة لتتوافق مع التغيرات البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية، من أجل تحقيق الكفاءة والاستمرارية في الأداء، ويعرفها (العجمي، 2021) بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئتها من خلال تبني استراتيجيات مرنة وديناميكية، مما يعزز من فرص نجاحها في بيئة الأعمال التنافسية، وهو مجموعة من العمليات التي تعتمد عليها المنظمة لإعادة توجيه سياساتها وأهدافها بما يتماشى مع التغيرات البيئية لضمان استدامة الأداء.

بينما عرفها (الإسكندر وآخرون، 2020) بأنها نهج إداري يعتمد على إعادة تشكيل الأهداف والاستراتيجيات وفقاً للفرص والتحديات الناشئة في البيئة، مع التركيز على تحقيق الاستدامة التنظيمية والابتكار، ويعرفها (Sott & Bender, 2025) بأنها الاستجابة الديناميكية للمنظمة تجاه المتغيرات البيئية من خلال إعادة تقييم خططها وتطوير حلول مبتكرة لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة.

وقد عرف (Gupta, 2024) التكيف الاستراتيجي بأنه العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بمواءمة استراتيجياتها مع التغيرات البيئية للحفاظ على الميزة التنافسية والفعالية التنظيمية، بينما عرفها (Shahid, 2024) بأنها قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات البيئية والاستجابة لها والمواءمة معها من خلال تعديل نهجها الاستراتيجي وفقاً لذلك.

وقد عرف (Morinaga et al., 2021) التكيف الاستراتيجي بأنه مفهوم يشمل المراقبة المستمرة للبيئة، وإدارة التغيير الاستباقية، واستغلال القدرات الداخلية لضمان النجاح طويل الأمد، وهي قدرة المنظمة على إعادة صياغة استراتيجياتها بمرونة لمواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، مما يساعدها في الحفاظ على تنافسيتها، وهو يشمل استغلال القدرات الداخلية والفرص الخارجية للحفاظ على مرونة المنظمة في البيئات غير المستقرة.

ومما سبق يتفق الباحثون العرب والأجانب على أن التكيف الاستراتيجي هو عملية حيوية تهدف إلى ضمان استمرارية المنظمة ونجاحها في ظل التغيرات البيئية، من خلال تبني استراتيجيات مرنة وقابلة للتطوير، ويشمل هذا المفهوم الاستجابة الفعالة للفرص والتهديدات، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة والنمو.

2.1.3.3: أهداف التكيف الاستراتيجي:

التكيف الاستراتيجي هو عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية، سواء كانت اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، أو سياسية، ولتحقيق ذلك تسعى المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن استدامتها ونجاحها في بيئات الأعمال المتغيرة، وفيما يلي أبرز أهداف التكيف الاستراتيجي:

أولاً: الحفاظ على الميزة التنافسية، حيث يساعد التكيف الاستراتيجي في تمكين المؤسسات من مواكبة التغيرات السوقية والبقاء في موقع تنافسي قوي، ويعزز من قدرة المنظمة على ابتكار منتجات وخدمات جديدة تتماشى مع احتياجات العملاء المتغيرة، ويقلل من مخاطر التراجع أو فقدان الحصة السوقية بسبب التطورات التكنولوجية أو تغير سلوك المستهلكين (Talanow et al., 2021).

ثانياً: تحقيق الاستدامة التنظيمية، فيضمن بقاء المنظمة قادرة على العمل بكفاءة في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسية، ويساعد في بناء خطط طويلة الأجل تضمن استقرار الأداء المالي والتشغيلي، ويعزز من مرونة الهياكل الإدارية بحيث تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التحولات المفاجئة (Xie et al., 2022).

ثالثاً: تحسين عملية اتخاذ القرار، فيوفر التكيف الاستراتيجي الإطار المرن لاتخاذ قرارات سريعة ودقيقة بناءً على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، ويعزز استخدام البيانات والتحليلات في صياغة الاستراتيجيات بدلاً من الاعتماد على الحدس أو التقديرات غير الدقيقة، ويساعد في تقليل الأخطاء الإدارية الناتجة عن عدم القدرة على توقع التغيرات المحتملة في السوق (McCulloch et al., 2022).

رابعاً: استغلال الفرص وتقليل المخاطر، فيمكن المنظمات من التعامل مع الأزمات بفعالية من خلال إعادة تشكيل الاستراتيجيات، وبتيح لها استكشاف فرص جديدة في الأسواق الناشئة والاستفادة من التطورات التكنولوجية، ويساعد في التقليل من الآثار السلبية للمخاطر المحتملة، مثل: الأزمات المالية أو التغيرات التشريعية (Kristiana et al., 2021).

خامساً: تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم، فيساعد في تقديم منتجات وخدمات تتماشى مع احتياجات المستهلكين مما يزيد من مستوى رضاهم، ويتيح تطوير أساليب تواصل أكثر فعالية مع العملاء، مما يعزز من تجربة المستخدم ويزيد من الولاء التنظيمي، ويسهم في تقليل تأثير الأزمات على العلاقة مع العملاء من خلال تبني استراتيجيات استباقية لإدارة المشكلات (Hurlimann et al., 2021).

سادساً: تحسين استغلال الموارد بكفاءة، فيساعد في إعادة توزيع الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة، ويقلل من الهدر في الموارد من خلال تبني سياسات تشغيل مرنة تدعم الاستدامة المالية، ويدعم التوجه نحو استراتيجيات أكثر كفاءة تقلل من التكاليف التشغيلية، وتحسن الأداء العام للمؤسسة (Li, 2025).

ومما سبق يهدف التكيف الاستراتيجي إلى تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والتغيرات من خلال تحقيق الميزة التنافسية، وتعزيز الابتكار، وتحسين عملية اتخاذ القرار، واستغلال الفرص وتقليل المخاطر، وضمان استدامة المؤسسة، وتحسين كفاءة الموارد، وكل هذه العوامل تسهم في تعزيز النجاح المؤسسي على المدى الطويل.

2.1.3.4: أبعاد التكيف الاستراتيجي:

يعد التكيف الاستراتيجي عملية ديناميكية تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية والاستفادة من الفرص المتاحة لضمان البقاء والنمو، ويمكن تحليل التكيف الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، وتعمل هذه الأبعاد معاً لضمان قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية بطريقة فعالة، وتشمل (Wong et al., 2021):

أولاً: المرونة المؤسسية، فتشير المرونة المؤسسية إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية بسرعة وكفاءة، من خلال تعديل استراتيجياتها، هيكلها التنظيمي، وعملياتها التشغيلية، وأهمية المرونة المؤسسية تتمثل حيث تمكن المؤسسات من التكيف السريع مع الأزمات والتغيرات غير المتوقعة، مثل: الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية، وتقلل من مقاومة التغيير داخل المؤسسة من خلال تعزيز ثقافة التكيف والتطوير المستمر، وتضمن قدرة المؤسسة على إعادة توزيع الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية بمرونة عند الحاجة، وتدعم اتخاذ قرارات أكثر استجابة للواقع مما يعزز من فاعلية الإدارة (موسى، 2022).

وعناصر تحقيق المرونة المؤسسية فتشمل هيكل تنظيمي غير جامد من خلال تقليل البيروقراطية، وتعزيز أساليب الإدارة المرنة، وثقافة تنظيمية متقبلة للتغيير من حيث تدريب الموظفين على التكيف مع التحولات الجديدة، ونظم معلومات مرنة، من حيث استخدام تقنيات حديثة لدعم اتخاذ القرار السريع، وإدارة مخاطر فعالة من خلال توقع الأزمات ووضع خطط بديلة للتعامل معها (المعاينة والمحاسبة، 2023).

ثانياً: الابتكار، ويعني الابتكار قدرة المؤسسة على تطوير أفكار، منتجات، خدمات، أو عمليات جديدة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والاستجابة بفاعلية للتغيرات البيئية، وتبرز أهمية الابتكار في التكيف الاستراتيجي، حيث يساعد في مواكبة التغيرات التكنولوجية والتطورات الحديثة في السوق، ويساهم في تقديم حلول جديدة وفعالة للأزمات والمشكلات التي تواجه المؤسسة، كما يعزز من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير منتجات وخدمات متميزة، ويمكن المؤسسات من دخول أسواق جديدة، وتوسيع قاعدة عملائها (شراك وفرطاس، 2024).

وأشكال الابتكار في التكيف الاستراتيجي، تتلخص الابتكار التكنولوجي، من خلال تطوير تقنيات جديدة لتحسين الإنتاج والخدمات، والابتكار الإداري من خلال تحسين أساليب الإدارة، واتخاذ القرار بطرق مبتكرة، والابتكار في العمليات التشغيلية من خلال تبني أساليب جديدة لتقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة، والابتكار في نماذج الأعمال من خلال إعادة تصميم نموذج الأعمال لمواكبة التغيرات في السوق (الحبابي، 2024).

ثالثاً: القدرة على الاستدامة، وتشير القدرة على الاستدامة إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل بطريقة تحافظ على الموارد البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية، مما يضمن استمرار النجاح والاستقرار في مواجهة التغيرات، وتبرز أهمية الاستدامة في التكيف الاستراتيجي حيث تضمن استمرارية المؤسسة بأقل تأثير سلبي على البيئة والمجتمع، وتعزز من سمعة المؤسسة وثقة العملاء والمستثمرين بها، وتمكن من إدارة الموارد المالية والبشرية بفاعلية دون استنزافها، وتقلل من المخاطر التشغيلية والمالية عبر استراتيجيات استدامة متكاملة (جابر وآخرين، 2024).

ومما سبق تمثل المرونة المؤسسية، والابتكار، والقدرة على الاستدامة الركائز الأساسية للتكيف الاستراتيجي الناجح، حيث تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات والاستجابة الفعالة للآزمات، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية على المدى الطويل.

2.1.3.5: دور التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية

واستراتيجيات إدارة الأزمات:

يعد التكيف الاستراتيجي من العناصر الفعالة في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة، ويسهم التكيف الاستراتيجي في تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات بفعالية (بقادر وعلاي، 2023).

فالقيادة التحويلية لها تأثير على التكيف الاستراتيجي، حيث إن القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يركز على تحفيز الموظفين، وتشجيع الإبداع، وتعزيز الرؤية المشتركة لتحقيق التغيير الإيجابي في المؤسسة، وتعتمد هذه القيادة على أربعة أبعاد رئيسية، وهي: التأثير الكاريزمي (الرؤية والإلهام) بتحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، والتحفيز الفكري بتشجيع التفكير الابتكاري لحل المشكلات، والاعتبار الفردي بتقديم الدعم والتوجيه الشخصي للموظفين، والاستشارة الفكرية بتحدي الطرق التقليدية، والتشجيع على الإبداع (الدولاب، 2024).

كما توفر القيادة التحويلية بيئة مشجعة على الابتكار والمرونة، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، وتدعم ثقافة التحسين المستمر التي تساعد المؤسسة على تطوير استراتيجيات استجابة ديناميكية للأزمات، وتعزز من قدرة الفرق العاملة على التكيف مع الأوضاع الطارئة من خلال تمكينهم من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر كفاءة، وتساهم في إعادة هيكلة العمليات الداخلية لتناسب مع التحديات الحالية والمستقبلية (عيسى، 2025).

ويعتبر التكيف الاستراتيجي معززاً للعلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات، حيث يعمل كحلقة وصل بين التوجيه القيادي والاستجابة للأزمات، فعندما يكون لدى المنظمة قيادة

تحويلية قوية، فإنها تشجع التكيف الاستراتيجي عبر تطوير مرونة تنظيمية، وتعزيز الابتكار، وتحقيق الاستدامة، ويؤدي هذا التكيف الاستراتيجي إلى تحسين قدرة المؤسسة على تحليل المخاطر، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ قرارات فعالة أثناء الأزمات (السلمي، 2025).

كما يعزز التكيف الاستراتيجي استراتيجيات إدارة الأزمات، فيقلل من تأثير الأزمات من خلال وضع خطط استباقية مرنة تعتمد على استراتيجيات متجددة، ويحسن سرعة الاستجابة من خلال تعزيز بيئة مؤسسية قابلة للتكيف مع الظروف الطارئة، ويدعم الابتكار في إدارة الأزمات عبر تطوير حلول غير تقليدية لمواجهة التحديات، ويمكن المؤسسات من استغلال الفرص حتى في ظل الأزمات، مثل إعادة هيكلة النماذج التشغيلية للاستفادة من التغيرات في السوق (حمد، 2024).

أما تأثير التكيف الاستراتيجي على استراتيجيات إدارة الأزمات، فدور التكيف الاستراتيجي في تحسين الاستراتيجيات الوقائية فيبرز من خلال أنه يساعد المؤسسات على توقع الأزمات المحتملة، وتطوير خطط احتياطية فعالة، ويعزز من قدرة المؤسسة على تحليل البيانات والمخاطر البيئية لاتخاذ قرارات استباقية (بلحاج، 2024).

أما دور التكيف الاستراتيجي في دعم الاستراتيجيات التصحيحية فيساعد في إعادة توجيه الموارد بسرعة لتخفيف آثار الأزمات، ويساهم في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال حلول بديلة ومرنة.

أما دور التكيف الاستراتيجي في تطوير الاستراتيجيات الاستباقية، فيشجع المؤسسات على الاستثمار في الابتكار التكنولوجي والتطوير المستمر، ويعزز من ثقافة التغيير والتطوير لمواجهة الأزمات المستقبلية بفاعلية (الحبابي، 2024).

بناءً على ما سبق فالقيادة التحويلية توفر الإلهام والتحفيز اللازمين لتعزيز التكيف الاستراتيجي داخل المؤسسات، والتكيف الاستراتيجي يلعب دور الوسيط من خلال توفير المرونة، والابتكار، والاستدامة التي تمكن المؤسسات من التعامل مع الأزمات بفاعلية، واستراتيجيات إدارة الأزمات تصبح أكثر كفاءة بفضل وجود تكيف استراتيجي يدعم اتخاذ قرارات سريعة وذكية.

2.1.4: البنوك الإسلامية في فلسطين:

تُعتبر البنوك الإسلامية في فلسطين جزءاً أساسياً من النظام المصرفي، حيث تُقدم خدمات مالية واستثمارية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وتعتمد هذه البنوك على مبادئ الاقتصاد الإسلامي، مثل: التمويل بالمشاركة، والمضاربة، والإجارة، والمرابحة، بدلاً من الفوائد الربوية المحرمة في الإسلام، وتهدف البنوك الإسلامية إلى تعزيز التنمية الاقتصادية، ودعم الأفراد والشركات عبر توفير حلول تمويلية مبتكرة، مما يسهم في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق العدالة الاجتماعية (أبو لحية، 2024).

أما أهمية البنوك الإسلامية في فلسطين، فتتمثل في تعزيز الشمول المالي من خلال توفير خدمات مصرفية للمواطنين الذين لا يرغبون في التعامل مع البنوك التقليدية، ودعم الاقتصاد الفلسطيني عبر تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز التنمية الاقتصادية، وخلق فرص العمل، والاستثمار وفق الشريعة فتقدم أدوات مالية متوافقة مع الضوابط الإسلامية، مما يُحفّز الاستثمار المسؤول، وتعزيز العدالة الاجتماعية من خلال تقديم قروض حسنة، ودعم الفئات الأقل دخلاً بمشاريع مخصصة (طحاينة، 2024). وأبرز البنوك الإسلامية في فلسطين هما:

أولاً: البنك الإسلامي الفلسطيني (PIB) تأسس عام 1995، وبدأ نشاطه المصرفي رسمياً في 1997، ويهدف إلى تقديم خدمات مالية إسلامية تتوافق مع الضوابط الشرعية، وتدعم التنمية المستدامة، ويمتلك 43 فرعاً ومكتباً منتشرة في مختلف محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة، ويضم 103 أجهزة صراف آلي، توفر الخدمات المصرفية على مدار الساعة للعملاء، ويبلغ رأس المال المصرح به 100 مليون دولار أمريكي، ما يعكس قوته المالية وقدرته على دعم المشاريع الكبرى، وحصل البنك على جائزة "أفضل بنك إسلامي في فلسطين لعام 2023 من الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب، وذلك تقديراً لدوره في تقديم خدمات مالية إسلامية مبتكرة (سحويل، 2024). ويقدم الخدمات المالية التالية التمويل الإسلامي (مrabحة، مشاركة، مضاربة، إجارة منتهية بالتملك)، والحسابات الجارية والتوفير وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، والبطاقات المصرفية، وخدمات الدفع الإلكتروني، وبرامج تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة لدعم الاقتصاد الوطني (عويّنة، 2022).

ثانياً: البنك الإسلامي العربي: تأسس عام 1995، وبدأ عملياته المصرفية رسمياً في 1996، كأول بنك إسلامي في فلسطين، ويسعى إلى تقديم حلول مصرفية مبتكرة تلبي احتياجات الأفراد والشركات وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، ويقع المقر الرئيسي للبنك في رام الله والبيرة، ويضم 28 فرعاً ومكتباً في فلسطين، إلى جانب مكتب تمثيلي في دبي - الإمارات العربية المتحدة، ويوفر البنك خدمة "بنكي على الطريق"، وهو فرع متنقل لتقديم الخدمات المصرفية في المناطق النائية (درويش، 2024).

أما الخدمات المالية التي يقدمها البنك فتشمل برامج التمويل الإسلامي المتنوعة (تمويل السيارات، العقارات، المشاريع)، وفتح الحسابات الإسلامية، مثل: الحسابات الجارية والتوفير وفق الضوابط الشرعية، وخدمات التجارة الدولية، وتمويل الصادرات والواردات، وبطاقات الدفع الإلكتروني، والخصم المباشر وفق الشريعة الإسلامية (الطاهر، 2023).

ومما سبق تشكّل البنوك الإسلامية في فلسطين ركيزة مهمة في القطاع المصرفي، حيث تُقدم خدمات مصرفية واستثمارية تتماشى مع القيم الإسلامية، وتساهم في التنمية الاقتصادية، ومع تزايد الطلب على التمويل الإسلامي، يُتوقع أن يستمر نمو هذه البنوك مع التركيز على الابتكار في الخدمات الرقمية والتمويل المستدام.

2.2: المبحث الرابع: الدراسات السابقة

2.2.1: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (عيسى، 2025) بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين، وتحقيق التميز المؤسسي":

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية ودورها الحيوي في تحفيز العاملين وتحقيق التميز التنظيمي، كما هدفت إلى التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية (ضعف التحفيز المؤسسي، غياب الثقة القيادية، التحديات التنظيمية) لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه في الكليات الإنسانية، والبالغ عددهم (300) حاصل على درجة الدكتوراه في الكليات الإنسانية، وتم اختيار (250) مفردة منهم كعينة للدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير، وتحسين الأداء للقادة التحويليين الذين يساهمون في رفع مستوى الإنتاجية والابتكار، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء العام للمؤسسة؛ وطرحت الباحثة جملة من التوصيات، منها: يجب على القادة العمل على خلق بيئة تشجع على التغيير والابتكار، من خلال التواصل الواضح حول فوائد التغييرات وأهدافها، وتطوير المهارات القيادية ينصح القادة بالاستثمار في برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهاراتهم في التواصل وبناء العلاقات.

2. دراسة (رماش ونقرش، 2024) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي بشركة سونلغاز، من خلال تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على أبعاد التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد الثقافي، البعد التنظيمي)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، حيث وزعت على عينة عشوائية من موظفي الشركة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة 28 استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن بُعد التأثير المثالي هو الأكثر تأثيراً في التعلم التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود أثر واضح للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها في دعم التعلم التنظيمي داخل شركة سونلغاز.

3. دراسة (حمد، 2024) بعنوان "دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة":

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية من خلال أبعادها المتمثلة في (الدافعية، التأثير، الاعتبارات الفكرية، التحفيز الفكري) وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب بالتطبيق على القيادة العامة لشرطة الشارقة، كما هدفت الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول متوسطات استجابات الأفراد بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وبين إدارة المواهب البشرية وتعزيز التميز الأمني كمتغيرين تابعين تعزى للمتغيرات الديموغرافية؛ وقد استخدم الباحث المنهج الكمي لتناسبه مع موضوع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع

البيانات، وأخذت (75) مفردة كعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (208) من القيادات من منتسبي القيادة العامة لشرطة الشارقة، وبعد معالجة البيانات إحصائياً توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أهمها: لقد حقق مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية، التأثير، الاعتبارات الفكرية، التحفيز الفكري) في القيادة العامة لشرطة الشارقة مستويات مرتفعة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.88) وبوزن نسبي قدره (77.5 %) وحقق التميز الأمني من خلال إدارة المواهب لدى القيادات الشرطية بشرطة الشارقة مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وبوزن نسبي قدره (79.7 %). ووجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق القيادة التحويلية على تطبيق أبعاد التمييز المؤسسي، وعلى ضوء نتائج الدراسة، توصلت الدراسة لأهم التوصيات: لتحقيق التميز المؤسسي المستدام أوصي باستحداث قسم خاص يتولى استقطاب المواهب والكفاءات ذات الخبرات في مجال القيادة؛ والاستثمار الجيد للكوادر الإدارية ذي الأداء العالي في القيادة؛ والإعداد لصف قيادي ثاني

4. دراسة (السلمي، 2024) بعنوان " دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في وزارة الصحة بمحافظة جدة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، كما هدفت إلى التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية - التمكين) لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، والتعرف على مدى توفر أبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار - الاستعداد والوقاية - احتواء الاضرار - استعادة النشاط -

التعلم) لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (18912) موظفاً، وتم اختيار (377) موظفاً منهم كعينة للدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة، وقد احتوت على (59) عبارة، وجرى توزيعها إلكترونياً وعشوائياً على (377) موظفاً، وتمت معالجة البيانات إحصائياً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير، ودور إيجابي معزز لفعالية إدارة الأزمات في وزارة الصحة بمحافظة جدة، حيث أوضحت أن 79.2% من التغير في فعالية إدارة الأزمات يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التحويلية، وكان للتمكين والاستشارة الفكرية التأثير الأكبر في تحسين الاستجابة للأزمات، في حين أظهر الاعتبار الفردي تأثيراً سلبياً، وطرحت الباحثة جملة من التوصيات منها تعزيز ممارسات التمكين من خلال تفويض السلطات وتحفيز المبادرات، وتشجيع التفكير الابتكاري عن طريق ورش العمل والتدريب تعزيز دور القادة كمثال يُحتذى به.

5. دراسة (الدولاب، 2024) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الخدمات البترولية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية) في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط التعلم) على شركات الخدمات البترولية، وتم تطوير قائمة استقصاء لتجميع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة، وقد طبقت

الدراسة على عينة من العاملين بشركات الخدمات البترولية قوامها (328) مفردة، وكانت عند الاستثمارات الصحيحة (282) استمارة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة واستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت النتائج إلى أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، وقد أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في إدارة الأزمات هو بعد الاستثارة الفكرية، يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد التأثير المثالي، وأخيراً بعد الاعتبارات الفردية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز الاستثارة الفكرية للعاملين وخلق مناخ تنافسي ينمي قدراتهم، والاهتمام بجميع العاملين على حد سواء دون تمييز أو استثناء، وتحفيز وإلهام العاملين بشكل مستمر، وتعظيم التأثير المثالي للقائد، وزيادة الوعي بإدارة الأزمات داخل الشركة.

6. دراسة (العزام، 2024) بعنوان " أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، من حيث (مستوى المنظمة، مستوى الجماعة، مستوى الفرد)، وشمل مجتمع الدراسة البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، وتكونت عينة الدراسة من 300 موظف وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة تكونت من إحدى وستين فقرة، تمتعت بدلالات صدق وثبات مقبولة، تم استخدام الأساليب الوصفية الإحصائية والتحليلية في معالجتها للوقوف على نتائج هذه الدراسة، وكان من أهمها أن 74% من العاملين يحملون درجة البكالوريوس وأعلى، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القدوة الحسنة في القيادة جاء

بالمرتبة الأولى في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات خصائص القيادة التحويلية، كما احتل التعلم الفردي المرتبة الأولى في مجالات التعلم التنظيمي لتقديرات أفراد العينة، وتبين أن ما نسبته 68.5% من العاملين تقل أعمارهم عن 50 سنة، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى الدلالة ($\mu \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي وعلى المستوى الفردي. وبينت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\mu \leq 0.05$) لمجالات خصائص القيادة التحويلية (الحفز الذهني ولعب الأدوار) في التعلم التنظيمي؛ على كل من المستوى الفردي، وعلى المستوى الجماعي، وعلى مستوى المنظمة، وفي النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها: التأكيد على تبني القيادات الإدارية في البنوك الأردنية خصائص القيادة التحويلية بمجملها، حيث أشارت النتائج إلى أن القدوة الحسنة كأحدى خصائص القيادة التحويلية هي الأكثر تأثيراً في التعلم التنظيمي، كما أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي على المستويين الجماعي والتنظيمي؛ من أجل رفع مستوى المعرفة بين جميع الأفراد.

7. دراسة (عايش والشمسي، 2023) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات:

دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة":

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية، وبلغ عددهم (1710) موظفين، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية بواقع (313) مفردة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتم إدخال البيانات وترميزها

ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS 23) ، كما تم استخدام النمذجة البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) ؛ لاختبار النموذج الهرمي للدراسة بمستويين، وذلك باستخدام برنامج (SmartPLS 3) لنمذجة المعادلات الهيكلية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البنوك محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بممارسة القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها، وكذلك بممارسة إدارة الأزمات بكافة أبعادها، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات في البنوك.

8. دراسة (بقادر وعلاي، 2023) بعنوان "أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس ادرار":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مقومات القيادة التحويلية على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والنجاح الاستراتيجي من خلال أبعاده (البقاء، التكيف، النمو). أما بيانات الدراسة فجمعت من عينة مكونة من (35) عاملاً بمؤسسة ايكوميس بولاية أدرار، باعتماد الاستبانة التي اشتملت على (28) فقرة، واستعين بالمقابلات الشخصية، والمشاهدات الميدانية، والوثائق والسجلات الرسمية كأدوات مساعدة في جمعها، واعتمدت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي ك (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) في تحديد قوة متغيرات الدراسة، وأساليب الإحصاء الاستدلالي المعلمية كمعامل الارتباط، معامل التحديد لاختبار فرضياتها؛ وقد تم الاستعانة ببرنامح الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من

أجل التحليل الإحصائي للبيانات، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير متفاوت قوته بين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي.

9. دراسة (المعاينة والمحاسبة، 2023) بعنوان: أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في

استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية في جهاز الأمن العام الأردني:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسة "التكيف الاستراتيجي" في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني من خلال التعرف على مستوى تطبيق التكيف الاستراتيجي، والتعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (329) فرداً من الإدارتين العليا والوسطى في جهاز الأمن العام الأردني، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (284) استباناً، وبينت النتائج أن مستوى ممارسة "التكيف الاستراتيجي" بأبعاده جاء بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.438) كما بلغ مستوى استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الدرجة المرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.412) في جهاز الأمن العام الأردني، وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني، ومن أهم التوصيات ضرورة الاستمرار في المحافظة على مستوى تطبيق ممارسة التكيف الاستراتيجي للتعامل مع الأزمات الأمنية بكفاءة.

10. دراسة (خلفي، 2023) بعنوان " أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الموظفين في

البنوك السعودية: دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي الإدارة الوسطى في فروع البنك الأهلي في مدينة جدة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات، وتحديد وظائف استراتيجيات إدارة الأزمات، وأساليب حل الأزمات، والتعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وأداء الموظفين في المنظمات، وتقديم عدد من التوصيات اللازمة لإدارة الأزمات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمنظمات، وللوصول لذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان الإلكتروني على عينة من موظفي البنك الأهلي نظرا لتوافر البيانات التي يمكن من خلالها تحديد حجم العينة المناسبة، وقد تم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات، ومنه توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية توجد علاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأداء الموظفين داخل البنوك، وكذلك أنه توجد علاقة بين استخدام استراتيجية تغيير المسار وأداء الموظفين داخل البنوك، كما توجد علاقة بين استخدام استراتيجية تفريغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك، وكذلك يوجد علاقة بين استخدام استراتيجية احتواء الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك، وتوجد علاقة بين استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز اهتمام البنك باستخدام استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة لزيادة القدرة على مواجهة الأزمات بفاعلية أكثر، والتأكيد على استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال رفع درجة الخبرة من خلال الدورات التدريبية المتخصصة.

2.2.2: الدراسات باللغة الأجنبية

1.دراسة (Frank & Lucky, 2025) بعنوان Application of Adaptive Crisis

Management Theory: The Dynamics of Leadership in Times of Crisis

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أنماط القيادة في إدارة الأزمات، مع تركيز خاص على الدروس المستفادة من جائحة كوفيد-19. من خلال مراجعة النظريات القيادية الحالية، بما في ذلك القيادة التحويلية، القيادية التبادلية، والقيادة الموقفية، يحدد هذا البحث القيادة القادرة على التكيف والتركيز على التغيير باعتبارها الأنماط الأكثر صلة خلال الأزمات، ويحلل البحث مراحل إعداد إدارة الأزمات، والاستجابة، والتعافي، والتخفيف، ويفحص كيف أثرت الأساليب القيادية المختلفة على النتائج خلال الجائحة. باستخدام جائحة كوفيد-19 كدراسة حالة، تؤكد النتائج على الحاجة إلى المرونة، والقدرة على التكيف، والتفكير النظامي في القيادة. يُختتم البحث بدروس عملية للأزمات المستقبلية، مع التأكيد على أهمية الوعي الموقفي، والذكاء العاطفي، والمشاركة المجتمعية، والاستراتيجيات التعاونية، وتوفر هذه الرؤى إطاراً لتحسين فعالية القيادة في إدارة الطوارئ الواسعة النطاق.

2.دراسة (Sott & Bender, 2025) بعنوان The Role of Adaptive Leadership in

Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التكيفية في أوقات الأزمات: مراجعة منهجية وإطار مفاهيمي، وتستعرض هذه الدراسة الخصائص الرئيسية اللازمة للقيادة التكيفية، وتحدد العوامل التنظيمية الرئيسية التي تسهم في تطويرها، كما جرت مراجعة منهجية للأدبيات، وفقاً لبروتوكول

PRISMA-P، حيث جرى تحليل 33 دراسة حول سمات القادة التكيفيين والعوامل التنظيمية ذات الصلة، واستناداً إلى هذه النتائج، نقترح إطاراً مفهوماً يمثل دورة التغذية الراجعة لعملية القيادة التكيفية داخل المنظمات، ونقدم ثلاث فرضيات مرتبطة بهذا النموذج، وتشير النتائج إلى أن الخصائص الرئيسية للقادة التكيفيين تشمل المرونة، والتعاطف، والابتكار، والرؤية طويلة المدى، من ناحية أخرى تمتلك المنظمات عوامل قد تسهم في تسهيل أو تعيق تطوير القيادة التكيفية، مثل: الثقافة التنظيمية، والهيكل، وتاريخ الابتكار، والاستراتيجية، وتؤكد النتائج على أن تنظيم الفرق التكيفية خلال الأزمات يعد تحدياً خاصاً، ويتطلب مهارات إضافية في المرونة والقدرة على التكيف، كما تسهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال تحديد القدرات الأساسية للقادة التكيفيين ومناقشة الاعتبارات الرئيسية للقادة والممارسين الذين يسعون للانتقال من القيادة التقليدية إلى القيادة التكيفية.

3.دراسة (Yu & Xiang, 2024) بعنوان Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effects

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على مرونة المنظمة وأداء الابتكار في الفرق: لاختبار دور المرونة التنظيمية كوسيط بين القيادة التحويلية وأداء الابتكار في الفرق، بالإضافة إلى فحص الدور المساعد الذي يؤديه عدم اليقين البيئي في عملية الوساطة، ومن خلال تحليل البيانات التي جمعت من استبيان، اكتشفت هذه الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على أداء الابتكار في الفرق، ويتوسط هذا التأثير من خلال المرونة التنظيمية، وتكون هذه العلاقة

أكثر أهمية عندما يتم اعتبار عدم اليقين البيئي كعامل مساعد في عملية الوساطة، وفي النهاية استناداً إلى النتائج المبينة أعلاه، تقدم هذه الدراسة اقتراحات لتحسين أداء الابتكار في الفرق من خلال تطوير قدرات القيادة التحويلية والوعي بها، وتعزيز بيئة الأعمال، وزيادة المرونة التنظيمية، وزيادة مرونة الشركات في سياق عدم اليقين البيئي، وتُظهر مساهمة هذا البحث من خلال توفير مجموعة من التوصيات العلمية المدعومة بالأسس العلمية لإدارة المنظمات والشركات في المناطق النامية في الصين.

4.دراسة (Maruhom et al, 2024) بعنوان Transformational Leadership and Crisis Management Practices of Cebu Technological University–Tuburan

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نمط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وتأثيره على ممارسات إدارة الأزمات في جامعة "سي تي يو" كمؤسسة تعليمية عليا، باستخدام البحث الكمي الذي يركز على الاستبيان الوصفي، حيث جرى استخدام استبيان من أجل وصف الملف الديموغرافي للمستجيبين، ونمط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، وتنفيذ إدارة الأزمات بفعالية، وتم اختيار المستجيبين باستخدام عينة استناداً إلى معادلة سلوفين، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان المعتمد من "دونميز وتوكر" (2017) وممارسات إدارة الأزمات المعتمدة من "ذا تشينج ليدر" (2007). أظهرت النتائج أن العمر والجنس متنوعان، وأن الموظفين تحت التجربة هم الأكثر عدداً، في حين أن الموظفين الجدد والعاملين في المناصب المتدنية يهيمنون على القوى العاملة، علاوة على ذلك فإن أساليب القيادة التحويلية واضحة بين الإداريين، ويتم تنفيذ ممارسات إدارة

الأزمات بشكل جيد، ولم يكن للجنس والحالة الاجتماعية تأثير مباشر على أنماط القيادة التحويلية المدركة لكن العمر، وحالة التوظيف، وطول مدة الخدمة، والمنصب الحالي لها تأثير، وتؤثر القيادة التحويلية بشكل كبير على ممارسات إدارة الأزمات في "سي تي يو-توبو ران"، ويمكن الاستنتاج أن القرارات السليمة يمكن أن تُتخذ عندما يمتلك القادة نمط القيادة التحويلية. وبالتالي، يتطلب هذا الاستدامة والاتساق من الإدارة العليا.

5.دراسة (Baah, 2024) بعنوان: LEADERSHIP IN CRISIS MANAGEMENT:

BUILDING RESILIENT BUSINESS MODELS

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الفردية في إدارة الأزمات، مع التركيز على كيفية مساهمة أنماط القيادة المختلفة في تطوير نماذج أعمال مرنة. من خلال دراسات حالة عبر الثقافات والقطاعات، تحدد البحث أنماط القيادة التحويلية، والتبادلية، والخدمية، والموقفية كعوامل رئيسية في التنقل خلال الأزمات. تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية والخدمية فعالة بشكل خاص في تعزيز المرونة، في حين أن القيادة التبادلية، رغم أنها مفيدة على المدى القصير، قد تتطلب تكملة لتحقيق النجاح على المدى الطويل، وتؤكد الدراسة على أهمية السياقات الثقافية والقطاعية في تشكيل ممارسات القيادة، وتقدم اتجاهات مستقبلية للبحث في تطوير القيادة وإعداد الأزمات.

6.دراسة (Gupta, 2024) بعنوان Transformational Leadership in Strategic

Management: Catalyzing Change and Innovation

هدفت الدراسة إلى استعراض هذه المراجعة المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية وتطبيقاتها في إعادة تشكيل استراتيجيات المنظمات لتتكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، ويتميز القادة التحويليون بقدرتهم على إلهام الموظفين وتحفيزهم، وتحدي الوضع الراهن، وتشجيع التفكير الابتكاري، مما يسهل مواصلة أهداف المنظمة مع متطلبات السوق المتطورة. ويتناول هذا البحث العلاقة بين القيادة التحويلية والعمليات الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية، مثل: تحديد الرؤية، واتخاذ القرارات، والتغيير التنظيمي. كما يسلط الضوء على كيفية استخدام القادة التحويليين الذكاء العاطفي، ومهارات التواصل، وتمكين الموظفين لخلق ثقافة تعزز الإبداع والمرونة. من خلال تبني نهج مستقبلي، لا يدفع هؤلاء القادة فقط إلى تحسين الأداء، بل يعززون أيضاً الاستدامة والميزة التنافسية على المدى الطويل. وتتناول المراجعة أيضاً دراسات حالة عبر الصناعات التي أثبتت فيها القيادة التحويلية فعاليتها في قيادة التحولات الاستراتيجية الناجحة. بالإضافة إلى ذلك، تناقش التحديات التي قد يواجهها القادة، مثل: مقاومة التغيير، وتقدم رؤى حول كيفية التغلب على هذه العقبات. ويختتم البحث بالتأكيد على الدور الحاسم للقيادة التحويلية في إدارة التغيير الاستراتيجي، مبرزاً أهميتها في رعاية ثقافة تنظيمية مرنة وابتكارية. مع مواجهة المنظمات لمشهد عالمي معقد بشكل متزايد، فإن القدرة على القيادة التحويلية تصبح أمراً لا غنى عنه للتنقل عبر التغيير، وتعزيز الابتكار، وتحقيق النجاح الاستراتيجي. وتقدم هذه المراجعة رؤى قيمة لكل

من الأكاديميين والممارسين المهتمين بفهم العلاقة الجوهرية بين القيادة التحويلية والإدارة الاستراتيجية.

7.دراسة (Shahid, 2024) بعنوان Transformational Leadership: Are Leaders Open to a New “CALL”? Challenges, Adaptation, Leadership and Learning

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تكيف القيادة التحويلية واعتمادها في السياقات المعاصرة. تبحث هذه الدراسة في ما إذا كان القادة منفتحين على "CALL" جديدة—التحديات، التكيف، القيادة، والتعلم—في سياق القيادة التحويلية. مع مواجهة المنظمات لتغيرات سريعة ومتطلبات متزايدة للابتكار، ومن الضروري فهم كيفية استجابة القادة لهذه التحديات وتكيفهم مع أساليب القيادة الخاصة بهم، وتستخدم الدراسة منهجاً نوعياً، من خلال إجراء مقابلات مع قادة من مختلف القطاعات، وتهدف الدراسة إلى تحديد التحديات الرئيسية التي يواجهها القادة، وكيفية تكيف استراتيجياتهم، وعمليات التعلم التي يقومون بها لتعزيز التغيير التحويلي، ومن خلال دراسة هذه الأبعاد، لا تقدم الدراسة فقط رؤى حول الآثار العملية للقيادة التحويلية، بل تقدم أيضاً توصيات للقادة الذين يسعون إلى التنقل الفعال والقيادة في بيئة ديناميكية. ستساهم نتائج هذه الدراسة في تعميق الفهم لاستعداد القادة، وقدرتهم على تبني ممارسات تحويلية والتكيف مع التحديات الناشئة. في النهاية، تهدف الدراسة إلى تعزيز برامج تطوير القيادة، ودعم المنظمات في تنمية قادة مؤهلين لتحفيز التغيير المستدام والمؤثر.

8.دراسة (Uy et al, 2023) بعنوان Application of Adaptive Crisis

Management Theory: The Dynamics of Leadership in Times of Crisis

هدفت الدراسة إلى استكشاف ديناميكيات القيادة أثناء الأزمات من خلال نظرية الإدارة التكيفية للأزمات، واعتمدت الدراسة على مراجعة شاملة للأدبيات وتحليل تلوي لفهم الجوانب المتعددة للقيادة التكيفية، والتحديات المعرفية، والتعلم التنظيمي، والذكاء العاطفي في سياق إدارة الأزمات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل النتائج باستخدام أدوات إحصائية مناسبة، مثل: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار التباين، ومعامل ارتباط بيرسون، لاستكشاف العلاقة بين القيادة التكيفية، وتعزيز المرونة التنظيمية، واستراتيجيات الاستجابة الفعالة للأزمات، وأظهرت النتائج دوراً محورياً لسلوكيات القيادة التكيفية في تعزيز مرونة المنظمات، وتطوير استراتيجيات مبتكرة لحل المشكلات والاستجابة للأزمات، كما أكدت الدراسة تأثير التحيزات المعرفية على عملية اتخاذ القرارات القيادية أثناء الأزمات، مما يبرز أهمية الوعي المعرفي واستراتيجيات تقليل التحيز، كما سلطت الدراسة الضوء أيضاً على أهمية التعلم التنظيمي والتكيف في تعزيز جاهزية المنظمات وفعالية استجابتها للأزمات، مؤكدةً على ضرورة بناء ثقافة مستدامة للتعلم المستمر ومشاركة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أهمية الذكاء العاطفي في قيادة الأزمات، حيث يساهم في تحسين التواصل الفعال، وتقليل التوتر العاطفي، وتعزيز تماسك الفرق أثناء الأزمات.

9.دراسة (Prabhu et al, 2023) بعنوان " CEO transformational leadership, supply chain agility and firm performance: A TISM modeling among SMEs "

هدفت الدراسة إلى تقديم نهج لتحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) من خلال فهم الديناميكيات بين عناصر نمط القيادة التحويلية للرئيس التنفيذي ومرونة شبكة الإمداد، تتميز بيئة الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمنافسة الشديدة، والتغيير السريع، والاضطراب الكبير، في حين أن سلسلة الإمداد المرنة تعتبر خياراً فائزاً للشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال التصنيع، فإن نمط القيادة التحويلية للرئيس التنفيذي يمكن أن يكون مصدراً للمزايا التنافسية لتحسين أدائها، وتم استخدام طريقة النمذجة الهيكلية التفسيرية الكلية (TISM) لدمج عناصر القيادة التحويلية، ومرونة سلسلة الإمداد، وتوضيح العلاقة الهيكلية بينهما، وأظهرت النتائج أن القادة التحويليين يقودون المبادرات المرنة في سلسلة الإمداد من خلال وضع وتواصل الرؤية، وتشجيع أعضاء سلسلة الإمداد على التفكير في حلول مبتكرة للمشاكل، وإرشادهم بشكل فردي لتحقيق معايير الأداء العالية، هذه الممارسات ستجعل أعضاء الفريق يبذلون جهداً إضافياً لإتمام المهام، مما يعزز من إنشاء قوة عاملة ملتزمة ومرنة، وتتمثل استنتاجات الدراسة في أن القيادة التحويلية تسهم في دفع مرونة سلسلة الإمداد وتحقيق أداء عالٍ للشركات الصغيرة والمتوسطة.

10.دراسة (Santoso et al, 2022) بعنوان "Transformational leadership during the COVID-19 pandemic: Strengthening employee engagement through internal communication"

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز تفاعل الموظفين من خلال الاتصال الداخلي خلال جائحة كوفيد-19 لضمان استدامة الشركات. واعتمدت الدراسة على مقابلات شبه منظمة مع 16 مُطلِعاً (ممثلين من قسم الموارد البشرية وموظفين) من الصناعات الأربعة الأكثر تأثراً بجائحة كوفيد-19: السفر، والفنادق، والمطاعم والمشروبات، وقطاع التجزئة، أظهرت النتائج أن القادة التحويليين يلعبون دوراً حاسماً في مواجهة جائحة كوفيد-19 من خلال تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبتكرين ومبدعين، واتخاذ إجراءات نشطة، وتعزيز تفاعل الموظفين من خلال الاتصال الداخلي، ومن ناحية أخرى، تغير الاتصال الداخلي بسبب الجائحة، بما في ذلك تدفق الرسائل ووسائل الإعلام المستخدمة، وقد ساهم الاتصال الداخلي في خلق بيئة تشجع على السلوكيات النشطة في الاتصال، مما يعزز من تبادل المعرفة والتعاون والإبداع، وبالتالي تعزيز تفاعل الموظفين، كما أن القادة التحويليين الذين يروجون للقيم الروحية في هذه الأزمة يعززون من تفاعل الموظفين ويضمنون استدامة المنظمة، وأوصت الدراسة بأن القادة يمكنهم زيادة تفاعل الموظفين من خلال تضمين القيم الروحية في الاتصال الداخلي أثناء الأزمات مثل جائحة كوفيد-19.

2.3: التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المؤسسي داخل المؤسسات المختلفة. فعلى سبيل المثال، دراسة عيسى (2025) التي بحثت في دور القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، وأظهرت النتائج دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام، وزيادة الرضا الوظيفي مما يساهم في تحسين أداء المؤسسات.

في سياق إدارة الأزمات، تناولت دراسة السلمي (2024) تأثير القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في وزارة الصحة بمحافظة جدة، مشيرة إلى دور القيادة التحويلية في تحسين استعداد المؤسسة للتعامل مع الأزمات، كما أبرزت الدراسة التحديات المرتبطة بتطبيق القيادة التحويلية في الأوقات العصيبة. ومن ناحية أخرى، ركزت دراسة رماش ونقرش (2024) على تأثير القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي داخل شركة سونالغاز، مما يسלט الضوء على العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، وكيفية استخدامها كأداة لتحسين الأداء المؤسسي.

أما في الدراسات التي تناولت التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط، فإن دراسة ماروهوم وآخرين (Maruhom et al, 2024) قد أظهرت أهمية التكيف الاستراتيجي في تعزيز مرونة المنظمات أثناء الأزمات، مشيرة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز التكيف الاستراتيجي لدى الفرق المؤسسية. كما تناولت دراسة سوت وبيندر (Sott & Bender, 2025) دور القيادة

التكيفية في الأزمات، وأوضحت كيف يسهم التكيف الاستراتيجي في تحسين استجابة المنظمات للأزمات من خلال استراتيجيات مرنة وقيادة مبتكرة.

على الصعيد المحلي، تبرز أهمية دراسة التكيف الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنوك الإسلامية في فلسطين، حيث تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية تحسن الأداء التنظيمي والتعامل مع التحديات، لكن هناك فجوة في البحث تتعلق بدور التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في هذه العلاقة في القطاع المصرفي الفلسطيني. هذه الدراسة تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف دور التكيف الاستراتيجي في تحسين فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، مع مراعاة التحديات المحلية والموارد المتاحة.

من خلال استعراض هذه الدراسات، يتضح أن الدراسة الحالية تسعى لتقديم رؤية شاملة حول كيفية تعزيز مرونة البنوك الإسلامية الفلسطينية من خلال القيادة التحويلية والتكيف الاستراتيجي، وهو موضوع لم يتم التطرق إليه بشكل مباشر في الدراسات السابقة.

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب أساسية ساهمت في بلورة إطار الدراسة الحالي، حيث ساعدته في بناء الخلفية النظرية للدراسة، من خلال فهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات، وتحديد أبعاد كل منهما بدقة. كما استفاد الباحث من الدراسات التي تناولت التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط، في تحديد موقع هذا المتغير ضمن النموذج المفاهيمي، وفهم كيفية تأثيره في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات). كذلك ساعدته الدراسات السابقة في صياغة الفرضيات، واختيار المنهج

الوصفي التحليلي، وتحديد أداة الدراسة المناسبة (الاستبانة)، إضافة إلى الاطلاع على أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في دراسات مشابهة. ومن خلال المراجعة، تبين وجود فجوة معرفية تتعلق بدراسة التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الفلسطيني، وهي الفجوة التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، مما يبرز أهميتها النظرية والتطبيقية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

وصف خصائص مجتمع الدراسة

مصادر الدراسة وأدواتها

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

إجراءات جمع البيانات ومناقشتها

متغيرات الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة، ووصف خصائص المجتمع، وكيفية تحديد عينة الدراسة، وطريقة المعاينة المستخدمة، ومن ثم تم توضيح خطوات تطوير أداة الدراسة، ومعايير التحقق من صدق الأداة وثباتها وإجراءات توزيعها، إضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة الحالية، ووصف الطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج والتوصيات، وفيما يلي توضيحاً لذلك.

3.1: منهجية الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، فهي تتبع منهجاً مستخدماً في دراسات الأثر وفحص العلاقات بين المتغيرات، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والذي بدوره يتيح للباحث جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى استخدام العديد من الأساليب الإحصائية التي تعمل على بيان طبيعة العلاقات، والأثر بين متغيرات الدراسة المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات وتعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة (Alem, 2020).

3.2: مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل المجتمع المستهدف للدراسة الحالية من جميع موظفي البنك الإسلامي العربي في الضفة الغربية-فلسطين، والبالغ عددهم (714) موظفاً وموظفة بحسب إحصائيات سلطة النقد

الفلسطينية للعام (2025)، وتم اختيار عينة الدراسة وحجمها (250) موظف/ة وذلك بحسب معادلة (Thompson, 2012) التي تنص على:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} \times z^2 \right] + p(1-p)}$$

حيث إن :

(N) عدد مفردات المجتمع.

(P) القيمة الاحتمالية حال عدم معرفتها يمكن استخدام (0.05).

(d) نسبة الخطأ وعادة ما تكون (0.05).

(Z) الدرجة المعيارية، وتكون (1.96).

درجة ثقة (95%).

كما استخدم الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات من عينة الدراسة، بالإضافة إلى توزيع عدد إضافي من الاستبانات على عدد من الموظفين للحصول على العينة المطلوبة؛ تم الاعتماد على طريقة العينة الطبقية العشوائية التناسبية، وذلك لسهولة الوصول إلى الموظفين أثناء أوقات الدوام، وبعد استكمال جمع البيانات والتحليل الأولي للبيانات تم الحصول على (250) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي.

3.3: وصف خصائص عينة الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحليل الخصائص الديموغرافية، والوظيفية لمجتمع الدراسة، كما يظهر في الجدول رقم (3.1) والذي تضمن كل من (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي،

عدد سنوات الخبرة، المحافظة)، وبعد ذلك استُخرجت التكرارات، والنَّسَب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية للاستبانات التي حُلَّت وعددها 250 استبانة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (3.1): خصائص أفراد العينة الديموغرافية

النسبة	التكرار	خصائص أفراد عينة الدراسة
الجنس		
65.6%	164	نكر
34.4%	86	أنثى
100%	250	المجموع
المؤهل العلمي		
2.4%	6	دبلوم فأقل
80.8%	202	بكالوريوس
16.8%	42	ماجستير فأعلى
100%	250	المجموع
المسمى الوظيفي		
62.8%	157	موظف
24.4%	61	رئيس قسم
12.8%	32	مدير فأعلى
100%	250	المجموع
عدد سنوات الخبرة		
14%	35	أقل من 5 سنوات
16.8%	42	(5- أقل من 10) سنوات
54.8%	137	(10- أقل من 15) سنة
14.4%	36	أكثر من 15 سنة
100%	250	المجموع
المحافظة		
17.6%	44	رام الله والبيرة
18.8%	47	الخليل
7.2%	18	بيت لحم
6.4%	16	سلفيت
5.6%	14	القدس

جنين	17	%6.8
نابلس	36	%14.4
طولكرم	28	%11.2
طوباس	13	%5.2
قليلية	17	%6.8
المجموع	250	%100

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS 4)

استناداً إلى البيانات الموضحة في الجدول رقم (3.1)، يمكننا التوصل إلى عدة استنتاجات عن خصائص عينة الدراسة، ويظهر الجدول فيما يتعلق بفئة الجنس أن الفئة الأكبر مشاركة والتي بلغت 164 مشاركاً هي فئة الذكور، ما يمثل 65.6% من إجمالي العينة، ويليهما فئة الإناث وبلغت 86 مشاركة وبما يمثل نسبة 34.4% من إجمالي العينة.

وبالنسبة للمؤهل العلمي، فقد كانت النسبة الأكبر مشاركة من إجمالي العينة هي مؤهل البكالوريوس بمجموع 202 مشارك/ة، أي بنسبة 80.8%، تتبعها فئة ماجستير فأعلى فقد بلغت 42 مشارك/ة، مما يشكل 16.8%، وأما الفئة الأقل مشاركة، فكانت مؤهل دبلوم فأقل، وقد بلغت 6 مشارك/ة، مما يشكل 2.4% من إجمالي العينة.

ومن حيث المسمى الوظيفي، فقد كانت فئة موظف هي الأكثر مشاركة حيث بلغ عدد المشاركين 157 مشارك/ة أي بنسبة 62.8%، يليها فئة رئيس قسم حيث بلغ عدد المشاركين 61 مشارك/ة أي بنسبة 24.4%، وتعتبر فئة مدير فأعلى هي الأقل تمثلاً في عينة الدراسة، فقد كانت نسبة المشاركة منها تساوي 12.8% بواقع 32 مشارك/ة فقط.

ومن حيث عدد سنوات الخبرة، كانت الفئة الأكبر مشاركة هي من فئة (10- أقل من 15) سنة بمجموع 137 مشارك/ة بنسبة 54.8%، ويليهما فئة (5- أقل من 10) سنوات بمجموع

42 مشاركاً/ة مما يشكل 16.8% من إجمالي العينة، وفيما يتعلق بفئة أقل من 5 سنوات فقد كانت الأقل تمثلاً في الدراسة، فكانت نسبة المشاركة 14% بواقع 35 مشاركاً/ة.

ومن حيث المحافظة، كانت الفئة الأكبر مشاركة هي من محافظة الخليل بمجموع 47 مشاركاً/ة بنسبة 18.8%، ويليهما فئة محافظة رام الله والبيرة بمجموع 44 مشاركاً/ة مما يشكل 17.6% من إجمالي العينة، وفيما يتعلق بفئة محافظة طوباس، فقد كانت الأقل تمثلاً في الدراسة، فكانت نسبة المشاركة 5.2% بواقع 13 مشاركاً/ة.

3.4: مصادر وأدوات الدراسة:

استُخدمت المصادر والأدوات التالية من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة الحالية كما يلي:

1. المصادر الثانوية: قام الباحث بالاطلاع ودراسة مصادر البيانات الثانوية، مثل الكتب العلمية والمقالات والتقارير المنشورة، بالإضافة إلى الدراسات والأبحاث السابقة والمتعلقة بموضوعات الدراسة ومتغيراتها، ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية الموثوقة.

2. المصادر الأولية: والمتمثلة بالاستبانة، وهي أداة القياس الرئيسة للدراسة الحالية، والتي صُممت لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات الدراسة ومتغيراتها الرئيسية، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، حيث جرى الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة وفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة كما يظهر الجدول (3.2):

جدول (3.2) الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في اعداد أداة القياس الرئيسية للدراسة الحالية

المتغيرات	الأبعاد	الدراسة
المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية)	التأثير المثالي	(الدولاب، 2024) (Maruhom et al,2024)
	الحفز الفكري	(عيسى، 2025) (Firmansyah, et al, 2022)
	الدوافع الملهمة	(Kilag, 2023) (King, & Holland, 2022)
	الاعتبارات الفردية	(Sofiah, et al, 2024) (Maruhom et al,2024)
المتغيرات التابعة (استراتيجيات إدارة الأزمات)	الاستراتيجيات الوقائية	(Chanyasak, et al, 2022) (Uy et al,2023)
	الاستراتيجيات التصحيحية	(Uy et al,2023) (Sott & Bender, 2025)
	الاستراتيجيات الاستباقية	(Baah, 2024) (Sott & Bender, 2025)
المتغيرات الوسيطة (التكيف الاستراتيجي)	المرونة المؤسسية	(Yu & Xiang,2024) (Uddin, 2022)
	الابتكار	(Prabhu et al,2023) (Yu & Xiang,2024)
	القدرة على الاستدامة	(Prabhu et al,2023) (Yu & Xiang,2024)

وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية موضحة كما يلي:

القسم الأول: وتضمن (5) متغيرات تصف الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة الحالية،

وهي (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المحافظة).

القسم الثاني: وتضمن أربعة مجالات مثلت أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) موضحة كما

يلي:

المجال الأول: وتضمن المتغير المستقل الأول (التأثير المثالي)، وجرى قياسه من خلال (7)

فقرات موضوعية حملت الأرقام من (1-7) المجال الثاني: وتضمن المتغير المستقل الثاني

(الحفز الفكري)، وتم قياسه من خلال (7) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (8-14)، المجال

الثالث: وتضمن المتغير المستقل الثالث (الدوافع الملهمة)، وقياسه من خلال (7) فقرات

موضوعية حملت الأرقام من (15-21)، المجال الرابع: وتضمن المتغير المستقل الرابع (الاعتبارات الفردية) وقياسه من خلال (7) فقرات موضوعية حملت الأرقام (22-28).

القسم الثاني: وتضمن ثلاثة مجالات مثلت أبعاد المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الأزمات) موضحة كما يلي:

المجال الأول: وتضمن المتغير التابع الأول (الاستراتيجيات الوقائية)، وتم قياسه من خلال (7) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (29-35)، المجال الثاني: وتضمن المتغير التابع الثاني (الاستراتيجيات التصحيحية)، وقياسه من خلال (7) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (36-42)، المجال الثالث: وتضمن المتغير التابع الثالث (الاستراتيجيات الاستباقية)، وقياسه من خلال (7) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (43-49).

القسم الثالث: وتضمن ثلاثة مجالات مثلت أبعاد المتغير الوسيط (التكيف الاستراتيجي) موضحة كما يلي:

المجال الأول: وتضمن المتغير الوسيط الأول (المرونة المؤسسية)، وقياسه من خلال (7) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (50-56)، المجال الثاني: وتضمن المتغير الوسيط الثاني (الابتكار)، وقياسه من خلال (7) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (57-63)، المجال الثالث: وتضمن المتغير التابع الثالث (القدرة على الاستدامة)، وقياسه من خلال (7) فقرات موضوعية حملت الأرقام من (64-70).

وفيما يتعلق بمقياس الاستجابة الخاص في استبانة الدراسة الحالية، فقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، والذي يعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً وسهولة في فهمه وتوزان درجاته،

حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات (الفقرات) المحددة، كما يظهر في الجدول رقم (3.3) التالي:

جدول (3.3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.5: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

أولاً: صدق الأداة

أولاً: الصدق الظاهري **Validity Face**

من أجل التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبانة)، قام الباحث بعرضها على المشرف الأكاديمي المختص في مجال الدراسة، حيث طُلب منه تقييم مدى ملاءمة الفقرات لقياس المتغيرات المستهدفة، وذلك من حيث الصياغة اللغوية، والوضوح، وشمولية الفقرات للمجالات التي تنتمي إليها. وقد قدّم المشرف ملاحظات علمية تتعلق بتعديل بعض الفقرات، وحذف أو دمج فقرات أخرى، واقترح إضافة بعض البنود التي من شأنها تعزيز شمولية الأداة. بناءً على تلك التوصيات، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة، مما يعزز من صدق المحتوى، ويؤكد على تمثيل الأداة لكافة أبعاد الظاهرة المدروسة بشكل مناسب.

ثانياً: صدق البناء

يقصد بصدق البناء مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، حيث استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الذي تنتمي إليه، بمعنى أن كل فقرة

تهدف إلى قياس المفهوم نفسه الذي تقيسه الفقرات الأخرى في نفس البعد، وبحيث تعكس

معاملات الارتباط صدق التكوين للبعد، والجدول (3.4) يبين ذلك:

جدول (3.4) قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه

الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة
1	0.591**	0.00*	25	0.761**	0.00*	49	0.682**	0.00*
2	0.424*	0.00*	26	0.712**	0.00*	50	0.688**	0.00*
3	0.426*	0.00*	27	0.464**	0.00*	51	0.717**	0.00*
4	0.502**	0.00*	28	0.553**	0.00*	52	0.701**	0.00*
5	0.658**	0.00*	29	0.574**	0.00*	53	0.508**	0.00*
6	0.555**	0.00*	30	0.477*	0.00*	54	0.659**	0.00*
7	0.610**	0.00*	31	0.569**	0.00*	55	0.733**	0.00*
8	0.730**	0.00*	32	0.516**	0.00*	56	0.448**	0.00*
9	0.716**	0.00*	33	0.544**	0.00*	57	0.596**	0.00*
10	0.639**	0.00*	34	0.719**	0.00*	58	0.577**	0.00*
11	0.647**	0.00*	35	0.568**	0.00*	59	0.582**	0.00*
12	0.512**	0.00*	36	0.711**	0.00*	60	0.716**	0.00*
13	0.732**	0.00*	37	0.738**	0.00*	61	0.574**	0.00*
14	0.499**	0.00*	38	0.619**	0.00*	62	0.553**	0.00*
15	0.574**	0.00*	39	0.638**	0.00*	63	0.426*	0.00*
16	0.639**	0.00*	40	0.716**	0.00*	64	0.516**	0.00*
17	0.614**	0.00*	41	0.774**	0.00*	65	0.717**	0.00*
18	0.711**	0.00*	42	0.527**	0.00*	66	0.761**	0.00*
19	0.700**	0.00*	43	0.747**	0.00*	67	0.730**	0.00*
20	0.609**	0.00*	44	0.588**	0.00*	68	0.701**	0.00*
21	0.761**	0.00*	45	0.777**	0.00*	69	0.539*	0.00*
22	0.539*	0.00*	46	0.581**	0.00*	70	0.738**	0.00*
23	0.796**	0.00*	47	0.406*	0.00*			
24	0.639**	0.00*	48	0.615**	0.00*			

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) * دال عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول (3.4) إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بعد من أبعاد الدراسة كان

مرتفعاً ومناسباً، لقياس التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية

واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، حيث أشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (0.796 - 0.406) وبدلالة إحصائية (0.01) و(0.05)، مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس مدى تأثير التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة، لم يتم حذف أي فقرة من تلك الفقرات، حيث إن جميع الفقرات على جميع الأبعاد تتمتع بدرجات صدق مناسبة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهناك فقرات حظيت بصدق عاملي عند مستوى دلالة (0.01)، إذ إن معاملات ارتباط الفقرات يجب أن لا تقل عن معيار (0.20)، وهذا يدل على صدق فقرات هذا المحور وقدرتها على قياس ما هدفت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

وفقاً لدراسة (Tavakol and Dennick (2011، فإن أداة الدراسة لا يمكن أن تكون صالحة ما لم تكن موثوقة، وبعبارة أخرى تحقق شرط الاتساق الداخلي، حيث يشير الاتساق الداخلي إلى مدى ارتباط العناصر الموجودة داخل أداة القياس ببعضها البعض وقياس البنية الأساسية نفسها (Collier, 2020). وفقاً لدراسة (Kline (2015، فإن الاختبار الأكثر استخداماً للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة هو معامل الموثوقية (Cronbach's alpha (α).

يتبين من الجدول رقم (3.5) أن قيمة كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة وفقرات الدراسة البالغة 70 فقرة مجتمعة كانت أكبر من 0.70 وهي قيم مقبولة إحصائياً كما هو موصى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (Collier, 2020)، مما يعني أن ثبات أداة الدراسة مقبول علمياً.

الجدول رقم (3.5) معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	كرونباخ ألفا
المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية)	التأثير المثالي	0.943
	الحفز الفكري	0.946
	الدوافع الملهمة	0.948
	الاعتبارات الفردية	0.952
	القيادة التحويلية ككل	0.981
المتغيرات التابعة (استراتيجيات إدارة الأزمات)	الاستراتيجيات الوقائية	0.944
	الاستراتيجيات التصحيحية	0.951
	الاستراتيجيات الاستباقية	0.936
	استراتيجيات إدارة الأزمات ككل	0.972
المتغيرات الوسيطة (التكيف الاستراتيجي)	المرونة المؤسسية	0.938
	الابتكار	0.949
	القدرة على الاستدامة	0.935
	التكيف الاستراتيجي ككل	0.971

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS 4)

ويدل ذلك على إمكانية الاعتماد على أداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية لقياس المتغيرات، وذلك لمتعتها بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاستقرار بين فقرات الاستبانة، مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى به للدراسات الإنسانية (George, 2003).

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف) (1-Sample K-S)

يستخدم اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون

توزيع البيانات طبيعي، ويوضح جدول رقم (3.6) نتائج اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة

هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا:

جدول رقم (3.6) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S)

البعد	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
مجال التأثير المثالي	0.637**	0.000
مجال الحفز الفكري	0.715**	0.000
مجال الدوافع الملهمة	0.610**	0.000
مجال الاعتبارات الفردية	0.700**	0.000
مجال التكيف الاستراتيجي	0.994**	0.000
مجال استراتيجيات إدارة الأزمات	0.901**	0.000

يتضح من نتائج جدول رقم (3.6) أن قيمة مستوى المعنوية لكل من مجالات الدراسة أكبر

من 0.05 ($sig. > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام

الاختبارات المعلمية.

رابعاً: التعدد الخطي (VIF)

الجدول (3.7): تشخيص التعدد الخطي باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)

المتغير	VIF	1/VIF
التأثير المثالي	1.032	0.963
الحفز الفكري	1.028	0.964
الدوافع الملهمة	1.020	0.967
الاعتبارات الفردية	1.012	0.969
متوسط VIF	1.023	

يعرض الجدول نتائج اختبار التعدد الخطي بين المتغيرات المدرجة في نموذج الدراسة،

والتي تشمل القيادة التحويلية كمتغير مستقل بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع

الملهمة، الاعتبارات الفردية)، وقد استُخدم معامل تضخم التباين (VIF) لتحديد ما إذا كان هناك

مشكلة تعدد خطي بين هذه المتغيرات. وتشير نتائج الجدول إلى أن جميع قيم VIF جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً (أقل من 5)، حيث تراوحت بين 1.012 و1.032، وبلغ متوسطها العام 1.023، وهي مؤشرات تدل على غياب مشكلة التعدد الخطي الجوهرية. كما أن القيم المعكوسة ($1/VIF$) لجميع المتغيرات جاءت قريبة من 1، مما يعزز من دقة النموذج واستقراره. وتُظهر هذه النتائج أن المتغيرات المستخدمة في الدراسة مستقلة إحصائياً عن بعضها البعض بدرجة كافية، مما يدعم موثوقية النموذج المستخدم في اختبار الفرضيات. وعليه، فإن النموذج خالٍ من مشكلة التعدد الخطي، ويمكن الاعتماد عليه في تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية، التكيف الاستراتيجي، واستراتيجيات إدارة الأزمات بثقة وموضوعية.

3.6: إجراءات جمع البيانات ومناقشتها:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، جرى تجهيز الاستبانة وإعدادها بصورتها النهائية بشكل ورقي وإلكتروني، تبع ذلك توجيه كتاب رسمي من جامعة القدس المفتوحة إلى إدارة البنك الإسلامي العربي في الضفة الغربية لتسهيل مهمة جمع بيانات الدراسة الحالية، وبعد أخذ الموافقات اللازمة لتوزيع الاستبانات حيث أرسلت الاستبانة إلى إدارة تلك الشركات حيث تولوا بدورهم عملية القيام بالتوزيع على مفردات الدراسة الحالية بالإضافة إلى إعادة إرسال النسخة الورقية.

وبعد عملية توزيع الاستبانة ومتابعة الردود وتحميلها تبع ذلك عملية تفريغ الباحث للبيانات بعد تصنيفها في ملف (Excel) تمهيداً لتجهيزها لعملية التحليل اللازمة، وذلك بناءً على طبيعة إجراءات برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS 4)، ومن ثم أدرج الملف على

البرنامج، ليتم لاحقاً إجراء المعالجات اللازمة لاستخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

3.7: متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل: القيادة التحويلية، وتمثلت أبعادها في (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية).

ثانياً: المتغير التابع: استراتيجيات إدارة الأزمات، وتمثلت أبعادها في (الاستراتيجيات الوقائية، الاستراتيجيات التصحيحية، الاستراتيجيات الاستباقية).

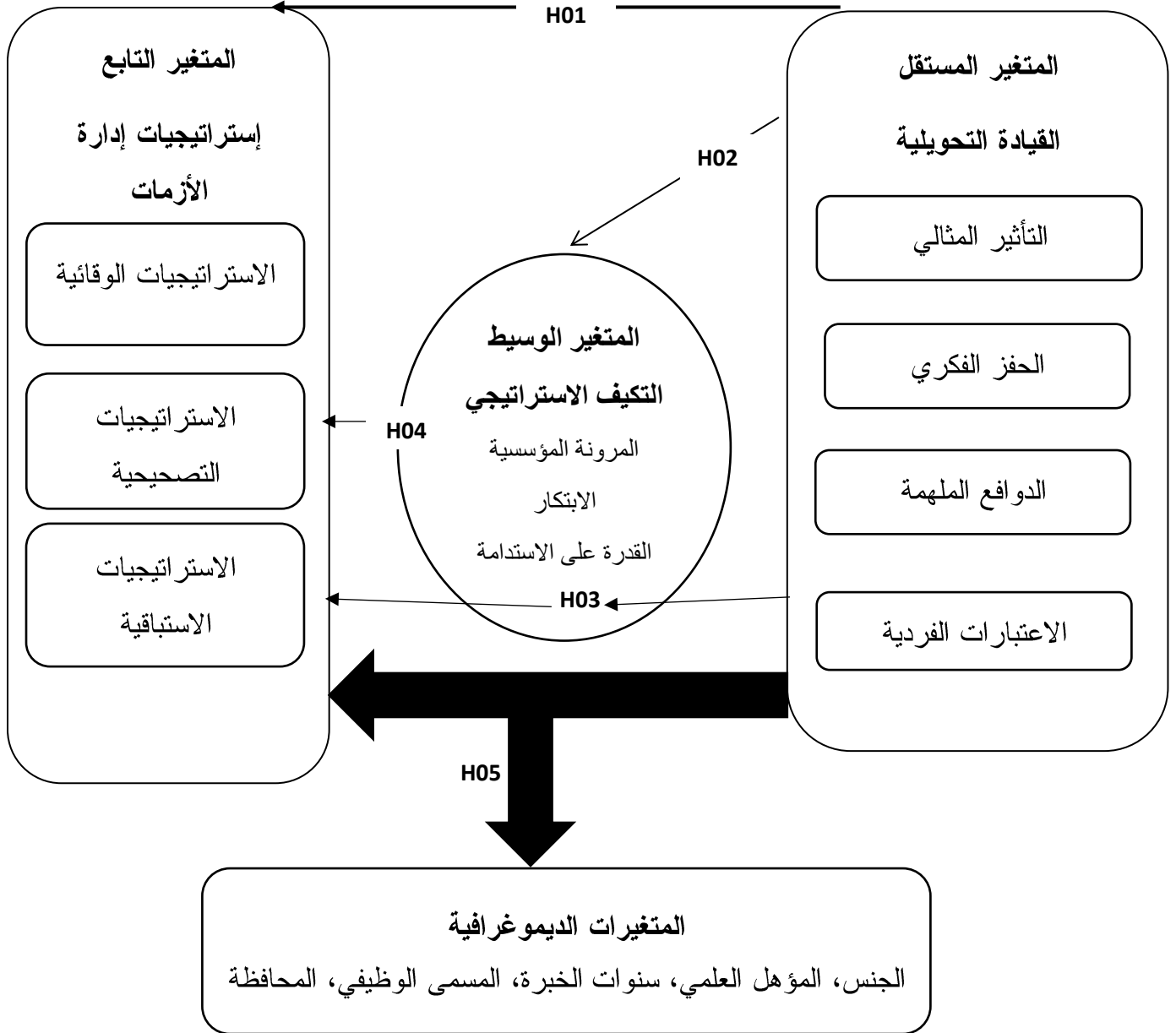
ثالثاً: المتغير الوسيط: التكيف الاستراتيجي، وتمثلت أبعادها في (المرونة المؤسسية، الابتكار، القدرة على الاستدامة).

رابعاً: المتغيرات الديموغرافية: وتمثلت بكل من (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المحافظة).

3.8: نموذج الدراسة:

تضمن أنموذج الدراسة من المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية) والمتغير التابع المتمثل في استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (الاستراتيجيات الوقائية، الاستراتيجيات التصحيحية، الاستراتيجيات الاستباقية) إضافة إلى المتغير الوسيط المتمثل في التكيف الاستراتيجي بأبعادها (المرونة المؤسسية، الابتكار، القدرة على الاستدامة)، وتكون أنموذج الدراسة مما يلي:

الشكل رقم (3.1) أنموذج الدراسة



المصدر: بناء على كل من دراسة (الدولاب، 2024)، (Maruhom et al, 2024)، (عيسى، 2025)، (Firmansyah, et al, 2022)، (Kilag, 2022)، (King, & Holland, 2022)، (Sofiah, et al, 2024)، (Chanyasak, et al, 2022)، (Sott & Bender, 2025)، (Baah, 2024)، (Uy et al, 2023)

3.9: المعالجات الإحصائية

للإجابة على فقرات الدراسة، واختبار فرضياتها، وبعد جمع الإجابات من مفردات الدراسة الحالية، جرى ترميزها بعد الحصول على ملف البيانات بصيغة إكسل من تطبيق جوجل، ثم عُولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (Smart-PLS4)، وكذلك استخدم برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لتحقيق نتائج الدراسة والإجابة على أسئلتها، بالإضافة إلى اختبار نموذج الدارسة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية لتحليل ووصف خصائص مفردات الدراسة الحالية (المتغيرات الديمغرافية).

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يخص قياس استجابات مفردات الدراسة الحالية.

3. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة، واختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S)، ومعامل التعدد الخطي (VIF).

4. تحليل النموذج القياس Measurement Model ويمكن تحليل نتائج النموذج القياس من خلال التحقق من المعايير مثل الصدق التقاربي Convergent validity ويتم من خلال: الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading، ثبات المقياس Reliability - الثبات المركب Composite Reliability (CR)، متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE). والصدق التمايزي Discriminant validity وذلك من خلال: معيار Fornell and

David (1981)، النسبة غير المتجانسة - أحادية الاتجاه Heterotrait-Monotrait Ratio ،
Cross Loading.

5. تحليل النموذج الهيكلي Structural Model، ويمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال
التحقق من المعايير التالية: معامل التفسير coefficient of determination (R^2)، حجم التأثير
Effect size (f^2)، واختبار الفرضيات.

6. اختبار جودة نموذج الدراسة: ويتم اختبار جودة نموذج الدراسة من خلال التحقق من المعايير
التالية: جودة التنبؤ Q2، جودة المطابقة Goodness of Fit (GoF).

الفصل الرابع

عرض النتائج

الفصل الرابع

عرض النتائج

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً لبيانات الدراسة الحالية، وعرض النتائج وتفسيرها، واختبار الفرضيات والتحقق من نفيها أو إثبات صحتها، ويتكون الفصل من عدة محاور، ومن خلالها يعرض المحور الأول تحليل متغيرات الدراسة وأبعادها من خلال (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية) باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي، ويتناول المحور الثاني تحليل متغيرات الدراسة وأبعادها للتحقق من أن البيانات تحقق التوزيع الطبيعي، وخلو البيانات من القيم المتطرفة، ويتناول المحور الثالث تقييم نموذج القياس بشقيه الصدق التقاربي والتمييزي لأداة الدراسة (الاستبانة)، وأخيراً، في المحور الرابع تم تقييم النموذج الهيكلي والذي من خلاله اختُبرت فرضيات الدراسة الأربعة.

يستخدم البحث الحالي منهجية المعادلات الهيكلية (SEM) Structural equation modeling من خلال برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4، "وتعدّ هذه المنهجية من أفضل المناهج الحديثة التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات حيث يمكنها التعامل مع عدد كبير من المتغيرات والعلاقات بينها في وقت واحد، مما يجعلها مثالية لنماذج البحث المعقدة، وتعطي الباحثين إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملاءمة النموذج للبيانات التي يتمّ تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات، ويطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة" (Hair et al., 2019)، وبناءً عليه استُخدم نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، من

أجل اختبار مدى ملاءمة النموذج المقترح مع بيانات العينة المستخدمة، وأنها تقيس فعلياً ما وضعت من أجل قياسه.

4.1: التحليل الأولي للبيانات:

الغرض من التحليل الأولي للبيانات هو التأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة للطرق الإحصائية التي ستستخدم في اختبار فرضيات الدراسة.

استخدم الباحث في الدراسة الحالية منهجية PLS-SEM، إذ تعتبر إحدى ميزاتها أنها لا تتطلب التوزيع الطبيعي في مجموعة البيانات، ولكن من المستحسن مراعاة التوزيع الطبيعي عند العمل مع PLS-SEM نظراً لأن البيانات غير الموزعة طبيعياً يمكن أن توسع الأخطاء القياسية، وبالتالي فمن المحتمل أن تقلل من أهمية العلاقات بحسب دراسة (Dijkstra & Henseler, 2015) ودراسة (Hair et al., 2011). حيث يوصى (Hair et al., 2021) باستخدام اختبار الالتواء والتفرطح (Skewness and Kurtosis) لفحص التوزيع الطبيعي، ووفقاً للقاعدة الأساسية التي وضعها (Collier, 2020)، يجب أن تتراوح قيم الالتواء والتفرطح لأي مجموعة بيانات من $3 \pm$ و $10 \pm$ ، عدا ذلك، من الممكن أن يكون توزيع البيانات غير طبيعي.

بعد إيجاد قيم الالتواء والتفرطح من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS 27، فقد أظهرت النتائج أن قيم الالتواء تراوحت من -1.652 إلى -0.224 مع خطأ معياري يساوي 0.124 ، بينما تراوحت قيم التفرطح من -0.133 إلى 4.368 مع خطأ معياري يساوي 0.220 ، حيث إن هذه القيم ضمن ما هو موصى به في الدراسات السابقة بحسب (Collier, 2020)، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومناسبة لمزيد من التحليل

الإحصائي، كذلك تم التأكد من خلو البيانات من القيم المتطرفة (Outliers) في إجابات المشتركين، وذلك من خلال حساب قيمة Z-Score لجميع مؤشرات الدراسة، وبحسب ما هو موصى به من قبل (Tabachnick and Fidell 2019)، فإنه إذا تجاوزت قيمة Z-Score القيمة (± 3.29) فإنه يجب حذف الاستبانة التي تحوي هذه القيمة كونها تعتبر استبانة (متطرفة Outliers)، وبناءً على نتائج اختبار Z-Score حُذفت أربع استبانات كونها قيم متطرفة، وبناءً عليه البيانات التي جُهزت للتحليل تحوي 250 استبياناً.

4.2: تحليل بيانات الدراسة:

يقسم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4 إلى جزأين، وهما:

1- تحليل النموذج القياس (النموذج الخارجي) Measurement Model: وهو ذلك الجزء من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات أو الفقرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضاً يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

2- تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model: وهو النموذج الداخلي الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث إنه يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة، ومساهمتها في تعزيز المتغير التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات وإشارتها (موجبة أو سالبة).

بناءً على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Smart-PLS4 فإن تحليل البيانات سيجري على مرحلتين للتأكد أولاً من أن البيانات التي جُمعت قد اجتازت معايير النموذج القياس، وثانياً تقييم النموذج الهيكلي، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج الفرضيات، وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

أولاً: النموذج القياس (النموذج الخارجي Measurement Model)

يقسم تحليل النموذج القياس إلى قسمين رئيسيين هما: الصدق التقاربي والصدق التمايزي، وتتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smart-PLS4) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس، إذ يشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي التي صممت لقياسه، ويجري التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كل من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس، وفيما يلي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

ثانياً: تحليل الصدق التقاربي للمقاييس (Convergent validity):

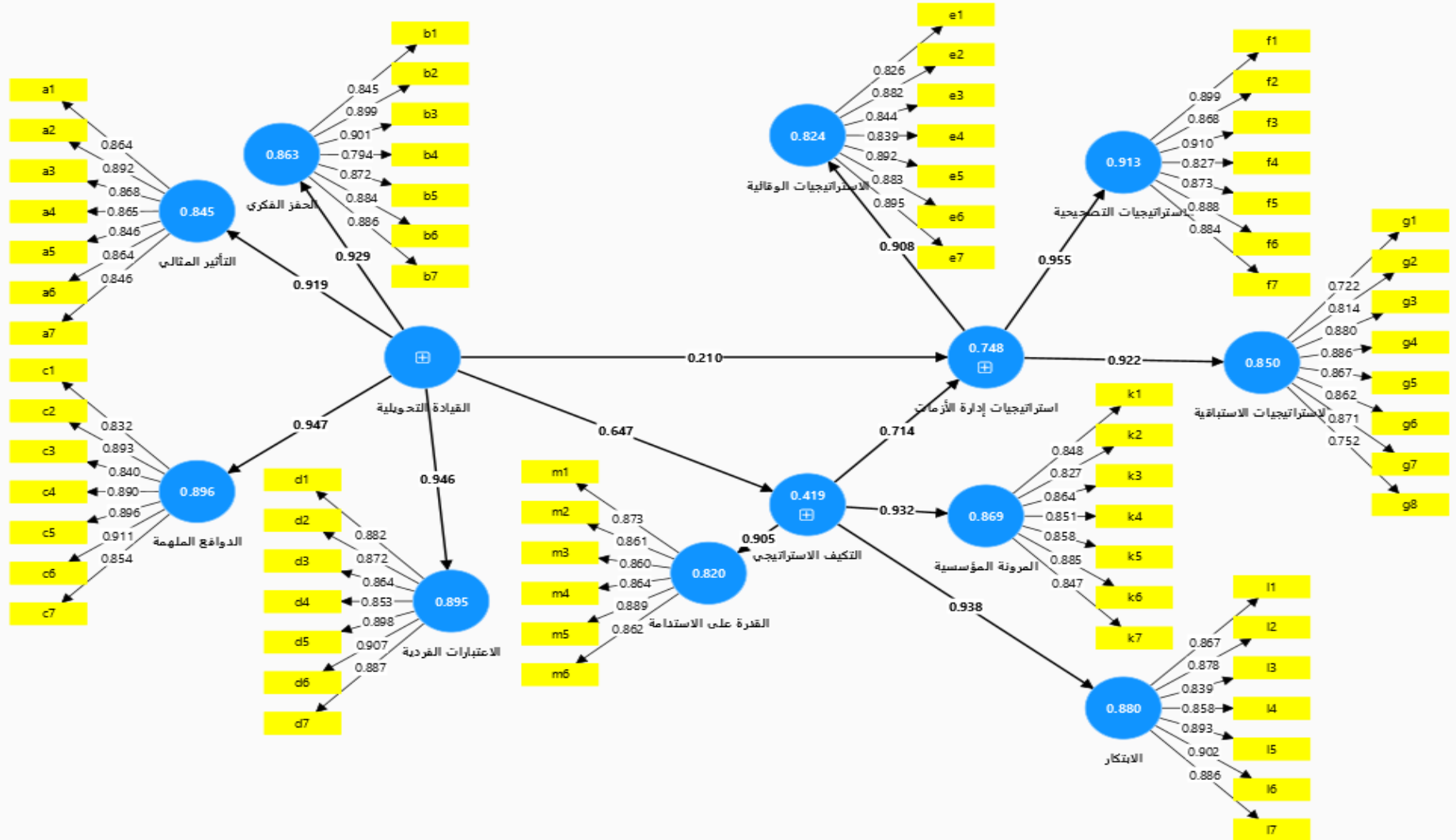
يشير اختبار الصدق التقاربي إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفاهيم مع بعضها البعض، ووفقاً لما أشار إليه Hair et al. (2019) فإن تقدير الصدق التقاربي يجري من خلال ثلاثة معايير هي: (أولاً) الاتساق الداخلي - باستخدام التشبعات (Factor Loading) ، و(ثانياً) ثبات المقياس (Reliability) - باستخدام الموثوقية المركبة (Composite Reliability) ، وكرونباخ ألفا (Cronbach's alpha). (ثالثاً) متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)، كما هو موضح في الجدول رقم (4.1).

الجدول رقم (4.1): معايير قبول عناصر الصدق التقاربي

#	المعايير	القيم المعتمدة بحسب الأبيات
الصدق التقاربي	الاتساق الداخلي باستخدام Factor Loading (FL)	يجب أن تكون قيمة التشبعات (FL) لكل الأسئلة أكبر من 0.50 (Hair et al., 2019; Hair et al., 2011)
	ثبات المقياس باستخدام Composite Reliability (CR) و Cronbach's alpha (CA)	يجب أن تكون قيم CR و CA أكبر من 0.70 لتجسيد الاتساق الداخلي بين مؤشرات المتغير (Hair et al., 2019; Hair et al., 2011)
	متوسط التباين المستخرج Average Variance (AVE) Extracted	يجب أن تكون قيم AVE أكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة المتغير في قياسه (Hair et al., 2019; Hair et al., 2011)

يظهر الشكل (4.1) نتائج تحليل النموذج القياس Measurement Model لمتغيرات

الدراسة كما أظهرتها نتائج برنامج Smart-PLS4.



شكل رقم (4.1) النموذج القياس لمتغيرات الدراسة
المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SMART PLS4

أولاً: الاتساق الداخلي باستخدام اختبار التشبعات (Factor Loading):

يتمّ تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد، وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يجري تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات متغيرات نموذج الدراسة. بحسب دراسة (Hair et al., 2019; Hair et al., 2011)، فإن تشبعات الأسئلة يجب أن تساوي 0.50 فأعلى.

يوضح الشكل السابق رقم (4.1) أن قيم تشبعات الفقرات لجميع عوامل الدراسة حصلت على قيم أعلى من 0.50، وبحسب الجدول رقم (4.1) فإن أداة الدراسة اشتملت على 70 فقرة ذات تشبعات أعلى من 50% ، وهو ما يتوافق مع نتائج الشكل السابق رقم (4.1) حيث لم تُحذف أي فقرة منها وبذلك شملت (70) فقرة.

الجدول رقم (4.2): نتائج تشبعات (Factor loadings) فقرات متغيرات نموذج الدراسة

العوامل Constructs	المؤشر Items	التشبعات Factor loadings
التأثير المثالي	A1	0.864
	A2	0.892
	A3	0.868
	A4	0.865
	A5	0.846
	A6	0.864
	A7	0.846
الحفز الفكري	B1	0.845
	B2	0.899
	B3	0.901
	B4	0.794
	B5	0.872
	B6	0.884
	B7	0.886
الدوافع الملهمة	C1	0.832

0.893	C2	
0.840	C3	
0.890	C4	
0.896	C5	
0.911	C6	
0.854	C7	
0.882	D1	الاعتبارات الفردية
0.872	D2	
0.864	D3	
0.853	D4	
0.898	D5	
0.907	D6	
0.887	D7	
0.826	E1	الاستراتيجيات الوقائية
0.882	E2	
0.844	E3	
0.839	E4	
0.892	E5	
0.883	E6	
0.895	E7	
0.899	F1	الاستراتيجيات التصحيحية
0.868	F2	
0.910	F3	
0.827	F4	
0.873	F5	
0.888	F6	
0.884	F7	
0.722	G1	الاستراتيجيات الاستباقية
0.814	G2	
0.880	G3	
0.886	G4	
0.867	G5	
0.862	G6	
0.871	G7	

0.752	G8	المرونة المؤسسية
0.848	K1	
0.827	K2	
0.864	K3	
0.851	K4	
0.858	K5	
0.885.	K6	
0.847	K7	
0.867	L1	الابتكار
0.878	L2	
0.839	L3	
0.858	L4	
0.893	L5	
0.902	L6	
0.886	L7	
0.873	M1	القدرة على الاستدامة
0.861	M2	
0.860	M3	
0.864	M4	
0.889	M5	
0.862	M6	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

ثانياً: ثبات المقياس باستخدام الموثوقية المركبة وكرونباخ ألفا

يشير ثبات المقياس (Reliability) إلى مدى ارتباط العناصر الموجودة داخل أداة القياس ببعضها البعض، وقياس البنية الأساسية نفسها (Collier, 2020)، تقليدياً، جرى قياس الثبات باستخدام (Cronbach's alpha – CA) (Kline, 2015)، ومع ذلك، كانت التوصية باستخدام معيار الموثوقية المركبة (Composite Reliability – CR) كطريقة أكثر دقة، ويرجع ذلك إلى أن الموثوقية المركبة تأخذ في الاعتبار أوزان المؤشرات المختلفة في التوزيع، بينما معيار (Cronbach's alpha – CA)

يأخذ في الاعتبار جميع المؤشرات على قدم المساواة (Dijkstra & Henseler, 2015). ومع ذلك، يجري التأكيد على أنه يجب استخدام كلتا الطريقتين للحصول على تقدير أكثر دقة لثبات الأداة، وذلك لأن CA يقيس الحد الأدنى من مستوى الموثوقية والثبات، بينما يقيس CR المستوى الأقصى (Hair et al., 2021).

الجدول رقم (4.3): نتائج الموثوقية المركبة وكرونباخ ألفا

العوامل Construct's	كرونباخ ألفا (CA)	الموثوقية المركبة (CR)
التأثير المثالي	0.944	0.670
الحفز الفكري	0.947	0.681
الدوافع الملهمة	0.949	0.647
الاعتبارات الفردية	0.952	0.682
القيادة التحويلية ككل	0.982	0.710
الاستراتيجيات الوقائية	0.945	0.656
الاستراتيجيات التصحيحية	0.952	0.632
الاستراتيجيات الاستباقية	0.940	0.666
استراتيجيات إدارة الأزمات ككل	0.973	0.634
المرونة المؤسسية	0.939	0.672
الابتكار	0.949	0.638
القدرة على الاستدامة	0.935	0.681
التكيف الاستراتيجي ككل	0.971	0.665

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

تتراوح قيم CA و CR من صفر إلى واحد، بالنسبة إلى CA، تشير القيم الأقل من 0.6 إلى وجود نقص في الثبات، بينما تشير القيم الأعلى من 0.60 إلى ثبات أعلى (Kline, 2015). بالنسبة ل CR، تعتبر القيم بين 0.60 و 0.70 مقبولة، بينما تعتبر القيم أعلى من 0.70 مرضية (Dijkstra & Henseler, 2015). يظهر الجدول رقم (4.3)، أن قيم CA تراوحت من 0.935 إلى 0.982، بينما

تراوحت قيم CR من 0.632 إلى 0.710. نتيجةً لذلك، تتمتع التركيبات المستخدمة في نموذج البحث بنسبة ثبات عالية وذلك بحسب (Hair et al., 2019).

ثالثاً: متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted

يُعرف متوسط التباين المستخرج (AVE) كمقياس يقدم تقييماً لصحة البناء في التحليل المتغيري. يحسب هذا المقياس نسبة مجموع التحويلات المربعة (أي تأثير البناء على مؤشرات) إلى إجمالي عدد المؤشرات، بعبارة أخرى، يساعدنا في فهم كمية التباين في المؤشرات (الأسئلة) التي يمكن تفسيرها بواسطة البناء الذي يُفترض أنه يكمن خلفها (Hair et al., 2021).

عندما يكون AVE تساوي 0.50 أو أعلى، فهذا يعني أن البناء يفسر أكثر من نصف التباين في المؤشرات المرتبطة به، وهذا يعتبر جيداً، ويشير إلى أن البناء صحيح أو موثوق، من ناحية أخرى، قيمة AVE أقل من 0.50 تشير إلى أن هناك متغيرات أكثر بين المؤشرات بسبب خطأ القياس مقارنة بالتباين الذي يمكن تفسيره بواسطة البناء نفسه، بمعنى آخر، البناء ليس قادراً بشكل كافٍ على تفسير سلوك المؤشرات الخاصة به من قبل (Dijkstra & Henseler, 2015).

الجدول رقم (4.4): نتائج متوسط التباين المستخرج AVE

العوامل Construct's	متوسط التباين المستخرج (AVE)
التأثير المثالي	0.746
الحفز الفكري	0.756
الدوافع الملهمة	0.764
الاعتبارات الفردية	0.776
القيادة التحويلية ككل	0.665
الاستراتيجيات الواقعية	0.751
الاستراتيجيات التصحيحية	0.772
الاستراتيجيات الاستباقية	0.695
استراتيجيات إدارة الأزمات ككل	0.635

0.730	المرونة المؤسسية
0.766	الابتكار
0.754	القدرة على الاستدامة
0.643	التكيف الاستراتيجي ككل
0.648	المتوسط

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

تظهر نتائج اختبار خوارزمية PLS، كما هو موضح في الجدول رقم (4.4)، أن متوسط التباين المستخرج (AVE) للتركيبات في نموذج البحث تراوحت من 0.635 إلى 0.776 حيث تقع هذه القيم ضمن النطاق المقبول (أكبر من 0.50) والموصي به بحسب الدراسات السابقة، وهذه القيم تفسر بوجود توافق بين فقرات المتغير مع بعضها البعض، وبناءً عليه، فإن التركيبات المستخدمة في نموذج البحث لها صلاحية مقاربة قوية. وسيكون تحليل الصدق التمايزي الخطوة التالية.

أولاً: تحليل الصدق التمايزي للمقاييس (Discriminant Validity)

يشير معيار الصدق التمايزي إلى درجة عدم ترابط فقرات المتغير نفسه بأية عوامل أخرى، بمعنى آخر إن كل فقرة في أداة الدراسة وضع خصيصاً لقياس المتغير الخاص به، وكذلك، يتم من خلال هذا المقاس اختبار ارتباط المتغير مع المتغيرات الأخرى المقترحة في نموذج الدراسة، بمعنى آخر، إن كل متغير يمثل نفسه، ولا يمثل غيره من المتغيرات الأخرى، وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة (Farrell, 2010). غالباً ما يُقيم الصدق التمايزي استناداً إلى "التحميل المتقاطع" وهو مقدار التباين الذي يمكن لبنية معينة أن تفسره في بنية أخرى، ويتم تمثيله بمربع الارتباط بين أي بنيتين (Farrell, 2010). في هذه الدراسة، جرى تقييم الصدق التمايزي للمقاييس عن طريق فحص الارتباط بين مؤشرات البنى التي يمكن أن تتداخل بشكل محتمل، وجرى اختيار هذا النهج لضمان أن كل

بنية ومؤشراتها أعلى من التباين المشترك بين البنية وبنى أخرى، كما اقترح (Dijkstra & Henseler, 2015).

على الرغم من أن أكثر الطرق المشتركة لتقييم الصحة التمييزية هي التحميل المتقاطع ومعيار Fornell-Larcker، فإن الأبحاث الحديثة تشير إلى أن هذه الطرق قد لا تكون دائماً موثوقة، خاصةً عندما تكون تحميلات المؤشرات على البنية متشابهة قليلاً (Radomir & Moisesu, 2020). لمعالجة هذه المشكلة، اقترح (Radomir and Moisesu, 2020) اختبار HTMT كبديل أفضل لتقييم الصلاحية التمييزية، ومع ذلك، سوف نستخدم جميع الطرق الثلاث كما هو موضح في الجدول رقم (4.5).

الجدول رقم (4.5): معايير قبول عناصر الصدق التمايزي

#	المعيار	القيم المعتمدة بحسب الأدبيات
الصدق التمايزي	التحميل المتقاطع (Cross-loading- matrix)	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التراكيبات الأخرى (Ringle & Sarstedt, 2013; Hair et al., 2019)
	اختبار Fornell & Larcker	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التراكيبات الأخرى (Fornell & David, 1981)
	اختبار HTMT	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات (Dijkstra & Henseler, 2015)

ثانياً: نتائج اختبار التحميل المتقاطع cross Loading

للتأكد من الصدق التمايزي يجب أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في المتغير الكامن الخاص به الارتباط مع المتغيرات الكامنة الأخرى، أظهرت نتائج اختبار التحميل المتقاطع في الجدول رقم (4.6) أن قيمة عامل التحميل لكل مؤشر إلى المتغيرات الكامنة المرتبطة بها تجاوزت الارتباط مع

المتغيرات الأخرى، وبالتالي فإن الصلاحية التمييزية للتدابير المستخدمة في هذه الدراسة قد استوفت الشروط التي تثبت صحة مقاييس الدراسة باستخدام فحص التحميل المتقاطع.

الجدول رقم (4.6): نتائج اختبار التحميل المتقاطع Cross Loading

القدرة على الاستدامة	الابتكار	المرونة المؤسسية	الاستراتيجيات الاستباقية	الاستراتيجيات التصحيحية	الاستراتيجيات الوقائية	الاعتبارات الفردية	الدوافع الملهمة	الحفز الفكري	التأثير المثالي	
0.412	0.417	0.518	0.457	0.536	0.556	0.736	0.744	0.687	0.864	a1
0.499	0.496	0.59	0.497	0.577	0.569	0.713	0.72	0.69	0.892	a2
0.435	0.447	0.515	0.422	0.494	0.493	0.696	0.72	0.629	0.868	a3
0.381	0.387	0.439	0.368	0.441	0.444	0.694	0.728	0.674	0.865	a4
0.393	0.43	0.455	0.405	0.454	0.478	0.733	0.712	0.74	0.846	a5
0.509	0.464	0.538	0.522	0.562	0.572	0.74	0.718	0.728	0.864	a6
0.483	0.442	0.478	0.362	0.435	0.464	0.649	0.685	0.648	0.846	a7
0.42	0.551	0.541	0.502	0.486	0.51	0.725	0.746	0.845	0.725	b1
0.377	0.519	0.515	0.525	0.524	0.487	0.76	0.712	0.899	0.728	b2
0.459	0.569	0.558	0.486	0.509	0.492	0.739	0.736	0.901	0.703	b3
0.43	0.474	0.49	0.556	0.534	0.484	0.679	0.629	0.794	0.579	b4
0.382	0.55	0.49	0.473	0.475	0.453	0.724	0.721	0.872	0.651	b5
0.507	0.605	0.586	0.581	0.648	0.59	0.752	0.75	0.884	0.723	b6
0.468	0.59	0.559	0.579	0.532	0.498	0.751	0.796	0.886	0.71	b7
0.516	0.565	0.56	0.579	0.585	0.514	0.701	0.832	0.712	0.655	c1
0.443	0.53	0.512	0.515	0.494	0.42	0.74	0.893	0.712	0.711	c2
0.399	0.454	0.46	0.47	0.478	0.422	0.738	0.84	0.671	0.711	c3
0.475	0.553	0.539	0.518	0.543	0.539	0.8	0.89	0.783	0.747	c4
0.452	0.502	0.51	0.492	0.519	0.487	0.776	0.896	0.747	0.749	c5
0.409	0.472	0.466	0.476	0.496	0.493	0.802	0.911	0.745	0.766	c6
0.491	0.497	0.534	0.547	0.556	0.543	0.758	0.854	0.751	0.745	c7
0.472	0.498	0.529	0.506	0.521	0.574	0.882	0.771	0.748	0.669	d1
0.478	0.483	0.516	0.498	0.518	0.542	0.872	0.745	0.753	0.73	d2
0.45	0.506	0.49	0.483	0.508	0.541	0.864	0.752	0.715	0.7	d3

التأثير المثالي	الحفز الفكري	الدوافع الملهمة	الاعتبارات الفردية	الاستراتيجيات الوقائية	الاستراتيجيات التصحيحية	الاستراتيجيات الاستباقية	المرونة المؤسسية	الابتكار	القدرة على الاستدامة	
0.732	0.72	0.732	0.853	0.489	0.492	0.445	0.477	0.44	0.445	d4
0.735	0.749	0.797	0.898	0.558	0.538	0.495	0.487	0.481	0.456	d5
0.761	0.767	0.785	0.907	0.587	0.567	0.525	0.517	0.5	0.456	d6
0.734	0.746	0.776	0.887	0.576	0.521	0.5	0.525	0.454	0.462	d7
0.567	0.515	0.495	0.532	0.826	0.63	0.539	0.612	0.531	0.624	e1
0.495	0.452	0.437	0.484	0.882	0.712	0.618	0.657	0.543	0.655	e2
0.495	0.487	0.465	0.535	0.844	0.705	0.662	0.661	0.577	0.613	e3
0.476	0.471	0.483	0.546	0.839	0.695	0.65	0.644	0.547	0.642	e4
0.516	0.52	0.505	0.565	0.892	0.746	0.626	0.661	0.609	0.64	e5
0.5	0.54	0.487	0.572	0.883	0.727	0.63	0.622	0.569	0.633	e6
0.55	0.519	0.521	0.572	0.895	0.749	0.645	0.633	0.577	0.626	e7
0.484	0.529	0.522	0.508	0.767	0.899	0.747	0.733	0.625	0.652	f1
0.551	0.552	0.547	0.567	0.73	0.868	0.678	0.67	0.562	0.583	f2
0.541	0.562	0.549	0.578	0.769	0.91	0.774	0.743	0.616	0.649	f3
0.487	0.57	0.523	0.542	0.636	0.827	0.694	0.658	0.534	0.535	f4
0.479	0.517	0.452	0.465	0.711	0.873	0.692	0.666	0.595	0.627	f5
0.504	0.504	0.585	0.51	0.69	0.888	0.794	0.74	0.597	0.645	f6
0.521	0.518	0.507	0.492	0.732	0.884	0.772	0.736	0.632	0.665	f7
0.343	0.394	0.425	0.349	0.426	0.519	0.722	0.595	0.596	0.518	g1
0.374	0.47	0.48	0.461	0.515	0.657	0.814	0.661	0.566	0.551	g2
0.383	0.485	0.467	0.453	0.588	0.728	0.88	0.685	0.61	0.563	g3
0.413	0.493	0.439	0.486	0.62	0.72	0.886	0.7	0.629	0.616	g4
0.486	0.601	0.587	0.532	0.627	0.763	0.867	0.713	0.61	0.598	g5
0.504	0.629	0.584	0.541	0.645	0.743	0.862	0.7	0.683	0.644	g6
0.371	0.481	0.463	0.449	0.607	0.691	0.871	0.692	0.637	0.632	g7
0.459	0.473	0.454	0.441	0.742	0.73	0.752	0.652	0.575	0.598	g8

التأثير المثالي	الحفز الفكري	الدوافع الملهمة	الاعتبارات الفردية	الاستراتيجيات الوقائية	الاستراتيجيات التصحيحية	الاستراتيجيات الاستباقية	المرونة المؤسسية	الابتكار	القدرة على الاستدامة	
0.511	0.517	0.527	0.499	0.655	0.719	0.674	0.848	0.668	0.667	k1
0.511	0.52	0.535	0.487	0.674	0.704	0.707	0.827	0.625	0.643	k2
0.512	0.508	0.51	0.502	0.642	0.672	0.663	0.864	0.685	0.665	k3
0.512	0.556	0.538	0.508	0.589	0.67	0.691	0.851	0.688	0.617	k4
0.511	0.534	0.455	0.498	0.655	0.698	0.693	0.858	0.717	0.664	k5
0.499	0.506	0.484	0.466	0.587	0.688	0.698	0.885	0.75	0.649	k6
0.444	0.54	0.454	0.478	0.63	0.665	0.727	0.847	0.716	0.665	k7
0.417	0.527	0.497	0.471	0.607	0.641	0.66	0.744	0.867	0.656	l1
0.434	0.597	0.516	0.508	0.551	0.595	0.668	0.723	0.878	0.656	l2
0.444	0.552	0.507	0.45	0.592	0.602	0.647	0.74	0.839	0.707	l3
0.475	0.543	0.551	0.512	0.527	0.585	0.64	0.666	0.858	0.641	l4
0.455	0.555	0.53	0.495	0.567	0.585	0.609	0.708	0.893	0.669	l5
0.433	0.534	0.487	0.426	0.535	0.558	0.62	0.675	0.902	0.703	l6
0.467	0.581	0.488	0.482	0.612	0.584	0.662	0.715	0.886	0.735	l7
0.417	0.404	0.399	0.393	0.625	0.548	0.538	0.572	0.671	0.873	m1
0.418	0.432	0.424	0.459	0.578	0.584	0.62	0.648	0.667	0.861	m2
0.42	0.412	0.429	0.478	0.652	0.604	0.597	0.614	0.659	0.86	m3
0.486	0.451	0.461	0.482	0.681	0.698	0.653	0.734	0.67	0.864	m4
0.457	0.447	0.453	0.432	0.636	0.627	0.629	0.699	0.7	0.889	m5
0.48	0.456	0.537	0.473	0.633	0.627	0.653	0.702	0.689	0.862	m6

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

ثالثاً: اختبار معيار Fornell and Larcker

حتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن يكون معيار فورنل ولاركر لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات بحسب (Fornell & David, 1981)، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول رقم (4.7) أنه لا يوجد تداخل بين عوامل الدراسة، وبالتالي فإن معيار الصدق التمايزي قد تحقق باستخدام معيار فورنل ولاركر.

الجدول رقم (4.7): نتائج الصديق التمييزي Fornell and Larcker

التأثير المثالي	التأثير المثالي	الحفز الفكري	الدوافع الملهمة	الاعتبارات الفردية	القيادة التحويلية ككل	الاستراتيجيات الوقائية	الاستراتيجيات التصحيحية	الاستراتيجيات الإدارية	المرونة المؤسسية	الابتكار	القدرة على الاستدامة	التكيف الاستراتيجي ككل
0.797												
0.742	0.875											
0.735	0.770	0.834										
0.677	0.830	0.838	0.879									
0.908	0.652	0.722	0.82	0.923								
0.639	0.546	0.56	0.595	0.628	0.881							
0.6	0.51	0.503	0.58	0.593	0.821	0.864						
0.85	0.802	0.814	0.79	0.762	0.593	0.58	0.938					
0.645	0.635	0.608	0.609	0.578	0.844	0.794	0.635	0.869				
0.627	0.583	0.587	0.599	0.559	0.869	0.832	0.61	0.838	0.874			
0.771	0.779	0.71	0.709	0.731	0.522	0.515	0.868	0.5	0.52	0.905		
0.672	0.609	0.605	0.638	0.631	0.946	0.919	0.647	0.816	0.947	0.55	0.947	
0.847	0.812	0.811	0.805	0.74	0.574	0.585	0.855	0.615	0.585	0.764	0.631	0.932

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS4

رابعاً: اختبار معيار (Heterotrait–monotrait ratio of correlations (HTMT)

معيار نسبة الارتباطات غير المتجانسة (HTMT) هو معيار آخر لتقييم الصدق التمايزي في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (PLS–SEM). يجري من خلاله تأكيد الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين، فإذا كانت قيمة HTMT أقل من (0.90) يمكن الاستنتاج أن الصلاحية التمييزية قد حُققت بين جميع المتغيرات (Dijkstra & Henseler, 2015).

يوضح الجدول رقم (4.8) أدناه، أن قيم معيار HTMT لم تتجاوز قيمة (0.90)، وهذا يعني أن التركيبات تختلف عن بعضها البعض، ولا تقيس المفهوم الأساسي نفسه. وعليه فإن الصلاحية التمييزية قد حُققت بين جميع المتغيرات.

بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الأسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياس (Measurement Model) بشقيه الصدق التقاربي والصدق التمايزي ، فإنه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (Structural Model) والذي سُنْاقش في القسم التالي.

الجدول رقم (4.8): نتائج اختبار HTMT

التأثير المثالي	الحفز الفكري	الدوافع الملهمة	الاعتبارات الفردية	القيادة التحويلية ككل	الاستراتيجيات الوقائية	الاستراتيجيات التصحيحية	الاستراتيجيات الاستباقية	استراتيجيات إدارة الأزمات ككل	المرونة المؤسسية	الابتكار	القدرة على الاستدامة	التكيف الاستراتيجي ككل
التأثير المثالي												
الحفز الفكري	0.775											
الدوافع الملهمة	0.876	0.782										
الاعتبارات الفردية	0.785	0.713	0.883									
القيادة التحويلية ككل	0.678	0.688	0.761	0.863								
الاستراتيجيات الوقائية	0.664	0.575	0.591	0.626	0.662							
الاستراتيجيات التصحيحية	0.626	0.539	0.532	0.611	0.628	0.866						
الاستراتيجيات الاستباقية	0.877	0.877	0.854	0.821	0.797	0.617	0.606					
استراتيجيات إدارة الأزمات	0.673	0.67	0.644	0.644	0.612	0.889	0.838	0.662				
المرونة المؤسسية	0.654	0.616	0.623	0.632	0.591	0.815	0.879	0.637	0.883			
الابتكار	0.809	0.826	0.757	0.75	0.778	0.553	0.547	0.852	0.531	0.552		
القدرة على الاستدامة	0.688	0.63	0.628	0.66	0.655	0.678	0.857	0.663	0.664	0.790	0.574	
التكيف الاستراتيجي	0.889	0.859	0.865	0.852	0.787	0.608	0.622	0.695	0.653	0.622	0.814	0.658

خامساً: تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج القياس، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي (الداخلي)، وذلك قبل اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من قبول النموذج الهيكلي، ومن خلال برمجة Smart-PLS4 جرى استخدام مجموعة من المعايير لاختبار النموذج الهيكلي، حيث استخدم معامل التفسير R^2 لتوضيح مدى مساهمة العوامل المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع، وذلك من خلال استخدام اختبار R^2 ، كذلك استخدم اختبار حجم الأثر لكل عامل مستقل على حدى في تفسير المتغير التابع، وذلك من خلال نتائج اختبار f^2 ، أما فيما يتعلق بجودة النموذج ككل فقد استخدم كل من اختبار جودة النموذج، وذلك من خلال معيار جودة المطابقة (GOF)، بالإضافة إلى اختبار الجودة التنبؤية للنموذج من خلال اختبار Q^2 . ويوضح الجدول رقم (4.9) القيم الموصى بها علمياً لقبول معايير اختبار النموذج الهيكلي، وذلك بحسب توصيات الدراسات السابقة.

الجدول رقم (4.9): معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

المعايير	الوصف	الأدبيات
معامل التفسير (R^2)	بحسب الأدبيات فإن قيمة معامل التفسير R^2 تكون على النحو التالي: لا يوجد معامل تفسير في حال كانت $0.02 > R^2$ صغيرة في حال كانت $0.02 < R^2 \leq 0.12$ متوسطة في حال كانت $0.12 < R^2 \leq 0.25$ كبيرة في حال كانت $0.25 \leq R^2 \leq 1$	(Cohen, 1988)
حجم الأثر (f^2)	بحسب الأدبيات فإن قيمة حجم الأثر f^2 تكون على النحو التالي: لا يوجد حجم أثر في حال كانت $0.02 > f^2$ صغيرة في حال كانت $0.02 \leq f^2 < 0.15$ متوسطة في حال كانت $0.15 \leq f^2 < 0.35$ كبيرة في حال كانت $0.35 \leq f^2 \leq 1$	
معيار جودة المطابقة (GOF)	GOF بحسب الأدبيات فإن قيمة معيار جودة المطابقة تكون على النحو التالي	(Wetzels et al., 2009; Hair et al., 2019)

	GOF أقل من يعتبر صغير GOF أكبر من 0.25 و أقل من 0.36 يعتبر متوسط GOF أكبر من 0.36 يعتبر كبير	
	الجودة التنبؤية، والمعروفة (Q^2)، وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى جودة تنبؤية جيد لنموذج الدراسة.	الجودة التنبؤية (Q^2)

4.3 معامل التفسير (R^2 - Pearson's Coefficient's determination)

يعتبر معامل التفسير (معامل التحديد) المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي، وهو المعروف بقيمة R^2 ، ويمثل نسبة التباين في المتغير التابع الذي يجري تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة مجتمعة (Hair et al., 2019). تتراوح قيم معامل التفسير R^2 عادةً بين 0 و 1، مع وجود قيم أعلى تشير إلى أن النموذج يتمتع بقوة تفسيرية أكبر (Götz et al., 2010). يستخدم R^2 أيضاً بشكل شائع في حساب الجودة العالمية للملاءمة (GoF) للنموذج. وبالتالي، يُقترح قيمة R^2 لا تقل عن 0.10 لضمان تباين مقبول (Falk & Miller, 1992).

الجدول رقم (4.10): نتائج معامل التفسير R^2

الدرجة	R^2	المتغير
كبيرة	0.748	استراتيجيات إدارة الأزمات
كبيرة	0.824	الاستراتيجيات الوقائية
كبيرة	0.913	الاستراتيجيات التصحيحية
كبيرة	0.850	الاستراتيجيات الاستباقية

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

باستخدام خوارزمية PLS، استُخرجت قيمة R^2 للمتغير التابع "استراتيجيات إدارة الأزمات" كما هو موضح في الجدول رقم (4.10)، أظهرت النتائج أن المتغير التابع "استراتيجيات إدارة الأزمات" بكافة أبعاده حصل على قيمة ($R^2 = 0.748$)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (القيادة التحولية) بكافة أبعادها، تعمل على تفسير المتغير التابع مجتمعة (الاستراتيجيات الوقائية، الاستراتيجيات التصحيحية، الاستراتيجيات الاستباقية) بنسبة تقريبيه 74.8%. وما نسبته 25.2% من قيمة التفسير يجري قياسه من

خلال عوامل أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار في نموذج الدراسة الحالي، وتعتبر هذه القيمة كبيرة بحسب (Cohen, 1988)، وتشير هذه النتائج إلى وجود توافق عالٍ بين النموذج والبيانات التي جمعت، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة المستخدمة فعالة بشكل كبير في شرح سلوك المتغير التابع بكافة أبعاده والتنبؤ به.

4.4 حجم الأثر للمتغيرات الخارجية (f^2 - Effect size)

حجم التأثير (f^2) هو مقياس للمساهمة المتزايدة لمتغير مستقل في تفسير متغير تابع (Dijkstra & Henseler, 2015). بعبارة أخرى، يمكن أن تساعد f^2 الباحثين على تحديد ما إذا كان للمتغير المستقل تأثير مفيد أم لا في المتغير التابع (Urbach & Ahlemann, 2010).

الجدول رقم (4.11): نتائج حجم التأثير f^2

المتغير المستقل	المتغير التابع	f^2	حجم الأثر بحسب (Cohen, 1988)
التأثير المثالي	الاستراتيجيات الوقائية	5.668	تأثير كبير
التأثير المثالي	الاستراتيجيات التصحيحية	10.486	تأثير كبير
التأثير المثالي	الاستراتيجيات الاستباقية	7.327	تأثير كبير
الحفز الفكري	الاستراتيجيات الوقائية	8.516	تأثير كبير
الحفز الفكري	الاستراتيجيات التصحيحية	10.674	تأثير كبير
الحفز الفكري	الاستراتيجيات الاستباقية	7.210	تأثير كبير
الدوافع الملهمة	الاستراتيجيات الوقائية	8.120	تأثير كبير
الدوافع الملهمة	الاستراتيجيات التصحيحية	11.358	تأثير كبير
الدوافع الملهمة	الاستراتيجيات الاستباقية	6.874	تأثير كبير
الاعتبارات الفردية	الاستراتيجيات الوقائية	7.985	تأثير كبير
الاعتبارات الفردية	الاستراتيجيات التصحيحية	11.265	تأثير كبير
الاعتبارات الفردية	الاستراتيجيات الاستباقية	7.528	تأثير كبير
القيادة التحويلية	استراتيجيات إدارة الأزمات	10.578	تأثير كبير

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

باستخدام خوارزمية PLS، استُخرجت قيم f^2 للمتغيرات التابعة كما هو موضح في الجدول رقم (4.11) أظهرت النتائج أن قيمة f^2 للمتغير التابع (استراتيجيات إدارة الأزمات) بلغت ($f^2=10.578$)، ويدل ذلك على أنه يوجد حجم تأثير كبير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) بجميع أبعادها في المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الأزمات) بجميع أبعاده.

4.5 جودة المطابقة (GoF): Goodnes of Fit

تم اقتراح استخدام معيار مؤشر جودة المطابقة (GoF) في سياق PLS من قبل (Ringle & Sarstedt, 2013)، حيث يستخدم هذا المعيار لقياس الملاءمة الإجمالية للتحقق من صحة نموذج PLS وتأكيد. بحسب (Wetzels et al. (2009)، حيث إذا كانت قيمة GoF أقل من 0.25 فإن جودة المطابقة صغيرة، وإذا كانت قيمة GoF أكبر من 0.25 وأقل من 0.36 فتعتبر متوسطة، أما إذا كانت قيمة GoF أكبر من 0.36 فتعتبر كبيرة، وتوضح المعادلة الحسابية التالية قيمة GoF للمتغيرات التابعة:

$$GoF = \sqrt{\bar{R}^2 \times \overline{AVES}} = \sqrt{0.748 \times 0.648} = \sqrt{0.485} = 0.696$$

قيمة معيار GoF تساوي 0.696 وهي أكبر من 0.36. بحسب (Wetzels et al., 2009)، فإن مستوى ملاءمة النموذج مرتفع بدرجة كافية مما يدل على جودة نموذج الدراسة.

4.6 جودة التنبؤ Q^2

الجودة التنبؤية، والمعروفة أيضا باسم (Q^2) Stone-Geisser، حيث يمثل مقياس Q^2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات المستخدمة في تقدير النموذج، وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى جودة التنبؤية جيدة (Hair et al., 2011).

الجدول رقم (4.12): جودة التنبؤ Q^2 للمتغير التابع (استراتيجيات إدارة الأزمات)

المتغير	جودة التنبؤ Q^2
استراتيجيات إدارة الأزمات	0.487
الاستراتيجيات الوقائية	0.465
الاستراتيجيات التصحيحية	0.428
الاستراتيجيات الاستباقية	0.497

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

باستخدام اختبار (PLS-predict)، حُلَّت قيم Q^2 للمتغير التابع كما هو موضح في الجدول رقم (4.12). يتضح أن قيمة Q^2 لمتغير جودة الحياة الوظيفية قد بلغت 0.487، وهذا يعني أن هذه القيمة تعتبر مقبولة من الناحية الإحصائية؛ لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair et al., 2011)، مما يدل على أن نموذج الدراسة لديه جودة تنبؤية جيدة بحسب البيانات المستخدمة.

بعد الانتهاء من تقييم النموذج الهيكلي من خلال استخدام كل من اختبارات معامل التفسير، وحجم الأثر، وجودة المطابقة، وأخيراً جودة التنبؤ للنموذج، فقد اظهرت النتائج أن جودة النموذج الهيكلي مقبولة إحصائياً، وعليه يمكن البدء باختبار فرضيات الدراسة.

4.7 اختبار الفرضيات:

بعد التأكد من الصدق التقاربي والصدق التمايزي للمقاييس، وخلو بيانات الدراسة من مشاكل التباين والتحيز، والتأكد من قيم كل من معامل التفسير R^2 وحجم الأثر f^2 ، وجودة التنبؤ Q^2 ، وجودة المطابقة GoF ، فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة، وكما هو موضح في الشكل رقم (2) والجدول رقم (4.13)، سيتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك من خلال تقييم كل من معاملات المسار (β - Path coefficient)، وقيمة (T-value) وقيمة (P-value)، وذلك باستخدام اختبار (bootstrapping) مع اختيار (Resample = 5000).

الجدول رقم (4.13): معيار قبول الفرضيات

المراجع	القبول	المعيار
(Hair et al., 2019)	يجب أن تكون القيمة أقل من 0.05، والا ستكون غير مهمة	P-Values
(Hair et al., 2021)	يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملاءمة والقيمة المستخدمة عادة على النحو التالي: عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65 عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96 عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59	T-value
(Boslaugh, 2012; Cohen, 1988)	إذا كانت بين 0 و 1 فهي علاقة موجبة إذا كانت أقل من 0 فهي علاقة سالبة	β - Path Coefficient

يعكس معامل المسار (Path Coefficient) العلاقة بين المتغيرات في النموذج، ويقاس القوة

واتجاه تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ويعبر عنه عادة بأرقام موحدة تتراوح بين $1+$ و $1-$

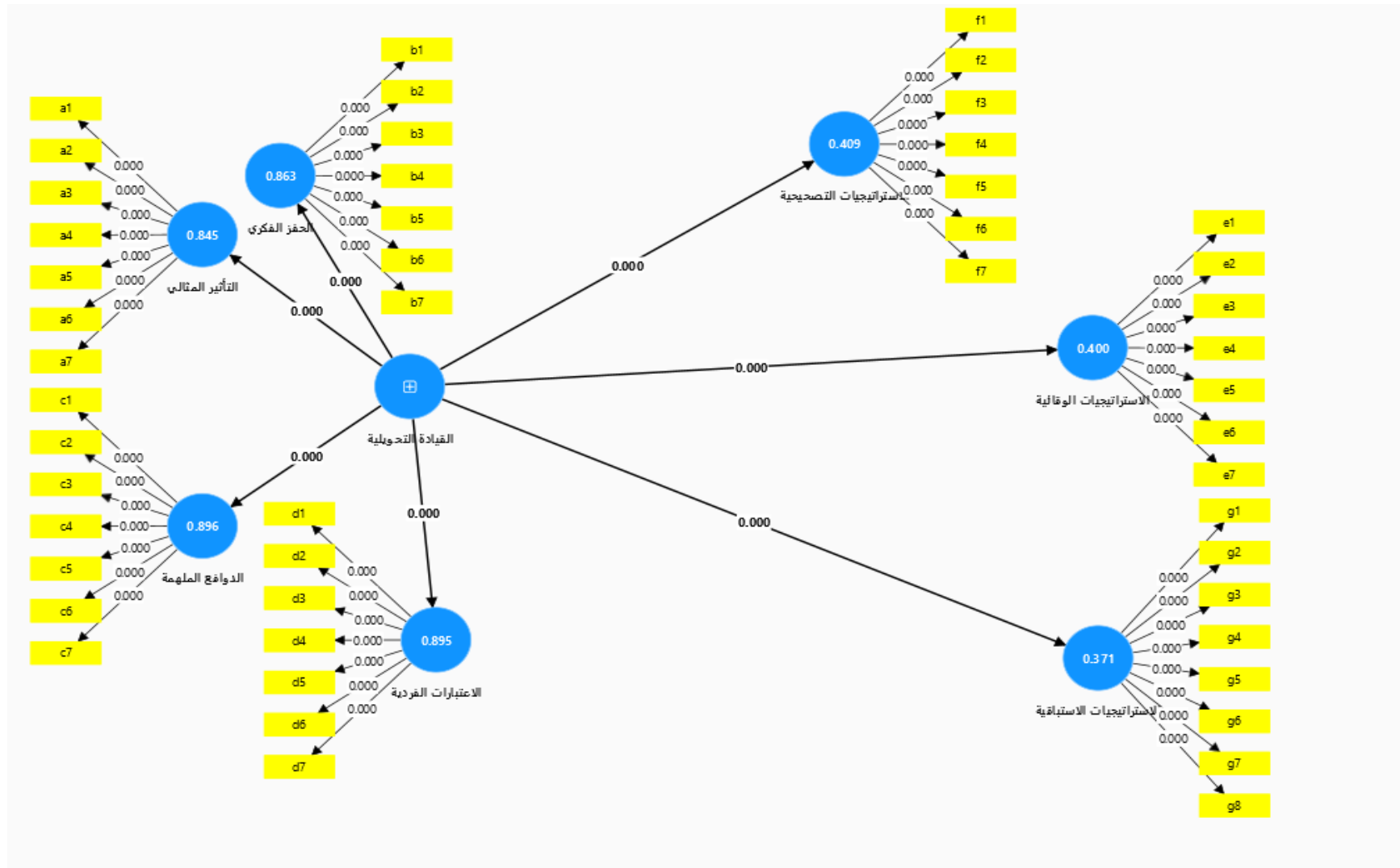
(Boslaugh, 2012). وتُستخدم (P-value) لتقييم الدقة الإحصائية للفرضيات أو النتائج المستنتجة من

الدراسة. بينما تُستخدم (T-value) لتقييم قوة التأثير الإحصائي للمتغير المستقل على المتغير التابع

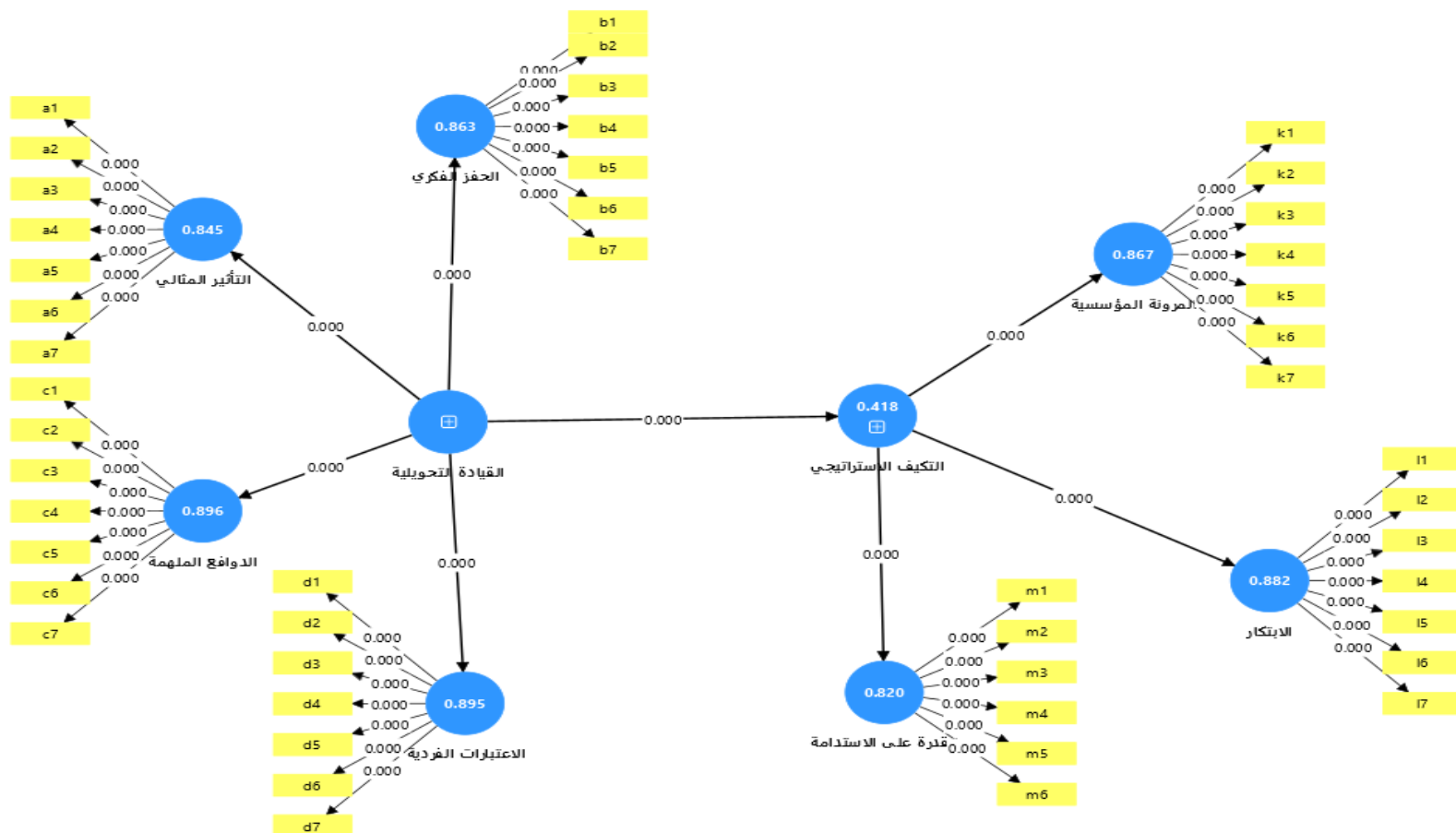
(Hair et al., 2011). سيتم شرح فرضيات الدراسة مع نتائجها أدناه.

وفيما يلي توضيحاً لكل من النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية من خلال الشكل

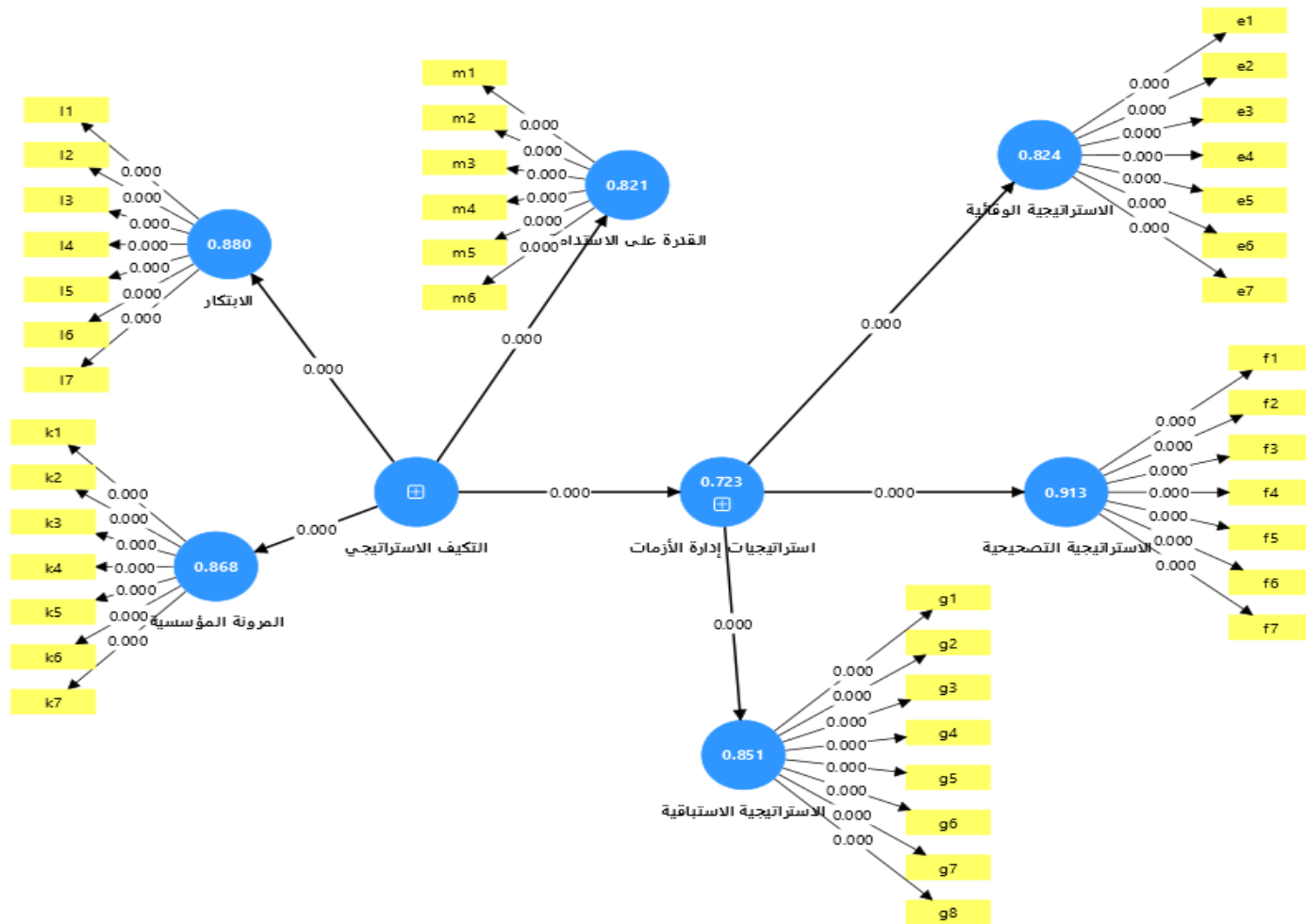
(4.2):



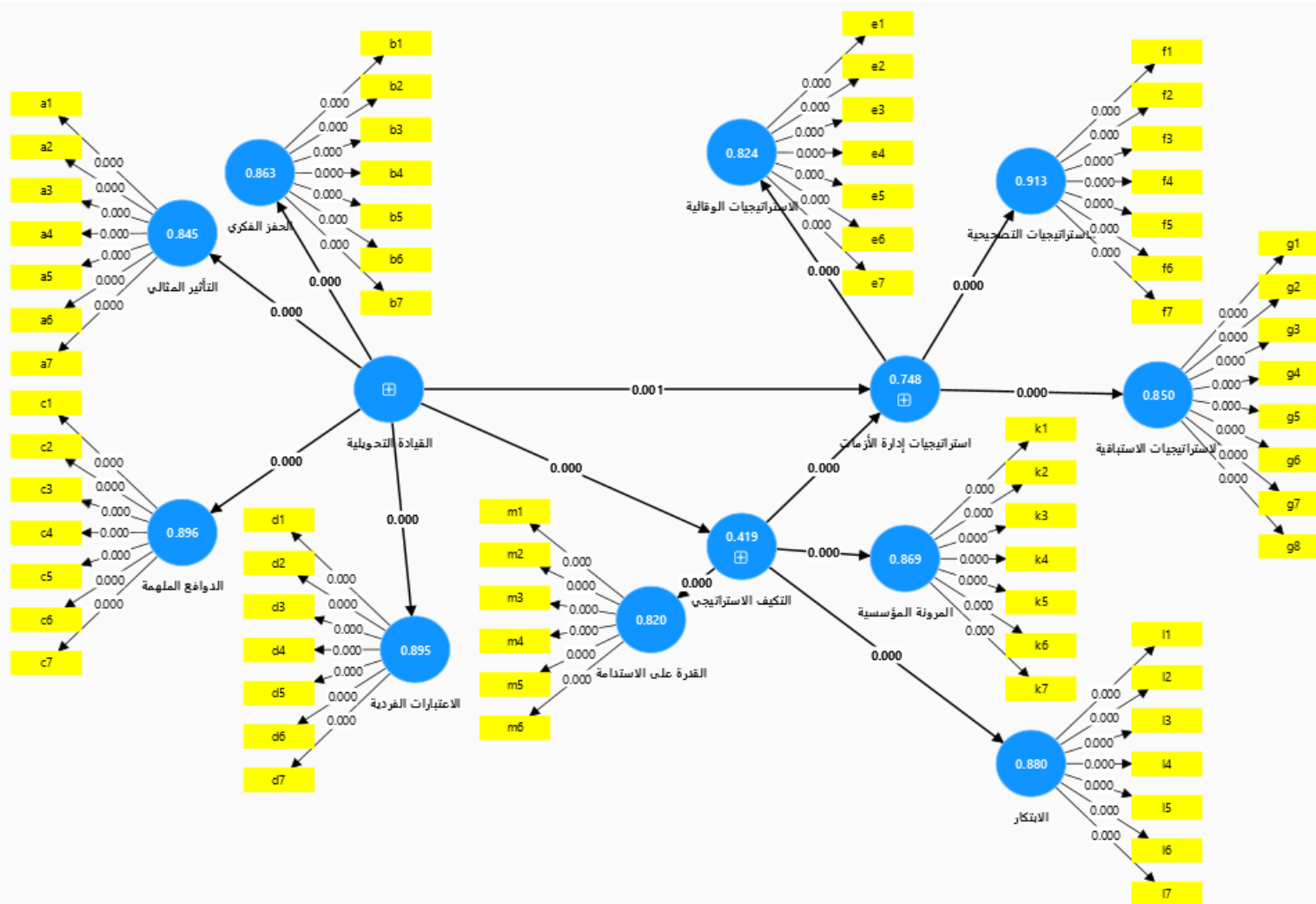
الشكل (4.2): النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الأولى



الشكل (4.3): النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الثانية



الشكل (4.4): النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الثالثة



الشكل (4.5): النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الرابعة

أولاً: نتيجة اختبار أسئلة الدراسة:

أولاً: نتيجة اختبار سؤال الدراسة الفرعي الأول: ما مدى ممارسة القيادة التحويلية في البنوك

الإسلامي العربي في فلسطين؟

الجدول رقم (4.14): نتائج حجم التأثير لمجالات الدراسة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	f^2	T-value	P-value	حجم الأثر
القيادة التحويلية	4.2365	0.25631	10.578	3.369	0.000	كبير
استراتيجيات إدارة الأزمات	4.2596	0.26352	9.547	4.236	0.000	كبير
التكيف الاستراتيجي	4.7898	0.24896	6.263	3.587	0.000	كبير

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

باستخدام خوارزمية PLS، استخرجت قيم f^2 لمجالات الدراسة والوسط الحسابي وقيمة اختبار

(ت) ومستوى الدلالة بحيث إن قيمة الوسط الحسابي إذا كانت أكبر من (3)، وكانت قيمة اختبار (ت)

أكبر من 1.96 فإن ذلك يدل على وجود مستوى مرتفع لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في البنوك

الإسلامي العربي في فلسطين، كما هو موضح في الجدول رقم (4.14)، وأظهرت النتائج أن قيمة الوسط

الحسابي لمتغير القيادة التحويلية كانت (4.2365)، وهي أعلى من (3)، وقيمة اختبار (ت) كانت

(3.369)، وأن قيمة f^2 للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) بلغت ($f^2=10.578$)، ويدل ذلك على أنه

يوجد حجم تأثير كبير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) بجميع أبعادها، وكان التأثير إيجابياً، مما يدل

على أن إدارة البنوك الإسلامية في فلسطين تمارس القيادة التحويلية في تلك البنوك.

ثانياً: نتيجة اختبار سؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

باستخدام خوارزمية PLS، استُخرجت قيم f^2 لمجالات الدراسة والوسط الحسابي وقيمة اختبار (ت) ومستوى الدلالة بحيث إن قيمة الوسط الحسابي إذا كانت أكبر من (3)، وكانت قيمة اختبار (ت) أكبر من 1.96 فإن ذلك يدل على وجود مستوى مرتفع لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، كما هو موضح في الجدول رقم (4.14) أظهرت النتائج أن قيمة الوسط الحسابي لمتغير استراتيجيات إدارة الأزمات كانت (4.2596)، وهي أعلى من (3)، وقيمة اختبار (ت) كانت (4.236)، وأن قيمة f^2 للمتغير التابع (استراتيجيات إدارة الأزمات) بلغت ($f^2=9.547$)، ويدل ذلك على أنه يوجد حجم تأثير كبير للمتغير التابع (استراتيجيات إدارة الأزمات) بجميع أبعادها، وكان التأثير إيجابياً، مما يدل على أن إدارة البنوك الإسلامية في فلسطين تقوم بتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات.

ثالثاً: نتيجة اختبار سؤال الدراسة الفرعي الثالث: ما درجة تطبيق التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

باستخدام خوارزمية PLS، استُخرجت قيم f^2 لمجالات الدراسة والوسط الحسابي وقيمة اختبار (ت) ومستوى الدلالة بحيث إن قيمة الوسط الحسابي إذا كانت أكبر من (3)، وكانت قيمة اختبار (ت) أكبر من 1.96 ، فإن ذلك يدل على وجود مستوى مرتفع لدرجة تطبيق التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، كما هو موضح في الجدول رقم (4.14)، وأظهرت النتائج أن قيمة الوسط الحسابي لمتغير التكيف الاستراتيجي كانت (4.7898)، وهي أعلى من (3)، وقيمة اختبار (ت) كانت

(3.587)، وأن قيمة f^2 للمتغير الوسيط (التكيف الاستراتيجي) بلغت ($f^2=6263$)، ويدل ذلك على أنه يوجد حجم تأثير كبير للمتغير التابع (التكيف الاستراتيجي) بجميع أبعاده، وكان التأثير إيجابياً، مما يدل على أن إدارة البنوك الإسلامية في فلسطين تقوم بتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H1:

للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الرابع والذي ينص على: ما أثر القيادة التحويلية على استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟ جرى اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية) في استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعاده (الاستراتيجيات الوقائية، الاستراتيجيات التصحيحية، الاستراتيجيات الاستباقية) في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

الجدول رقم (4.15): نتائج الرئيسية H1

العلاقة	P-value	T-value	معامل المسار	المسار
الفرضية مرفوضة	0.000	6.643	0.462	القيادة التحويلية > استراتيجيات إدارة الأزمات

وقد أظهرت نتائج الجدول (4.15) والشكل (4.2)، إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية للعلاقة بين القيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية)، وبين استراتيجيات إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة (الاستراتيجيات الوقائية، الاستراتيجيات التصحيحية، الاستراتيجيات الاستباقية)، حيث كانت نتائج ($\beta = 0.462$; $T = 6.643$; $p < 0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية المحقق (0.000)، وهو أصغر من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05). ووفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الرئيسية مرفوضة، لذلك تقبل الفرضية البديلة والتي

تفيد بأنه يوجد علاقة إيجابية وتأثير إيجابي لممارسة القيادة التحويلية على تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، وبناءً على ذلك، يمكن القول إنه عند ممارسة القيادة التحويلية بنسبة 1% سيؤدي ذلك إلى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بنسبة تقريبية 46%، أما بالنسبة لحجم الأثر للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في تعزيز المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الأزمات) فقد كان $f^2 = 10.578$ ، وهي قيمة تأثير كبيرة بحسب (Gohen, 1988)، وهذا يعني أن المتغير المستقل له تأثير كبير وملحوظ في تعزيز المتغير التابع، وفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الرئيسية H1 مرفوضة، وجرى الاعتماد على الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير إيجابي للقيادة التحويلية بأبعادها على استراتيجيات إدارة الأزمات بجميع أبعادها في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى H1-1

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq \alpha$ للقيادة التحويلية على الاستراتيجيات الوقائية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

الجدول رقم (4.16): نتائج الفرضية الفرعية الأولى H1-1 .

العلاقة	f^2	P-value	T-value	معامل المسار	المسار
الفرضية مرفوضة	7.252	0.000	7.230	0.581	القيادة التحويلية -> الاستراتيجيات الوقائية

تظهر نتائج الجدول (4.16) والشكل (4.2)، إلى وجود أثر وعلاقة إيجابية بين القيادة التحويلية

والاستراتيجيات الوقائية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، حيث بلغت قيم اختبار الفرضية $(\beta = 0.05)$ ، حيث بلغ مستوى المعنوية المحقق (0.000) ، وهو أقل من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05) ، ويفيد ذلك بأنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاستراتيجيات الوقائية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، وكذلك

تجدر الإشارة إلى أن قيمة الأثر f^2 لبعد (القيادة التحويلية) كمتغير مستقل بكافة أبعادها مجتمعة في المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الأزمات) تساوي (7.252)، وهي تشير إلى وجود قيمة تأثير كبيرة حسب ما هو موصى به (Hair et al., 2011). وفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الفرعية الأولى H1.1 مرفوضة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الاستراتيجيات الوقائية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية H1-2

تنص الفرضية الفرعية الثانية بأنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الاستراتيجيات التصحيحية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

الجدول رقم (4.17): نتائج الفرضية الفرعية الثانية H1-2

العلاقة	f^2	P-value	T-value	معامل المسار	المسار
الفرضية مرفوضة	9.550	0.000	4.268	0.449	القيادة التحويلية -> الاستراتيجيات التصحيحية

تظهر نتائج الجدول (4.17) والشكل (4.2)، إلى وجود أثر إيجابي وعلاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والاستراتيجيات التصحيحية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، حيث بلغت قيم اختبار الفرضية ($\beta = 0.449$; $T = 4.268$; $p < 0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية المحقق (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05). ويفيد ذلك بأنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاستراتيجيات التصحيحية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، وكذلك تجدر الإشارة إلى أن قيمة الأثر f^2 لبعد (القيادة التحويلية) كمتغير مستقل بجميع أبعادها في المتغير التابع (الاستراتيجيات التصحيحية) تساوي (9.550)، وهي تشير إلى وجود قيمة تأثير كبيرة حسب ما هو موصى به (Hair et al., 2011). وفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الفرعية الثانية

H1-2 مرفوضة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الاستراتيجيات التصحيحية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H1-3

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الاستراتيجيات الاستباقية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

الجدول رقم (4.18): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة H1-3

المسار	معامل المسار	T-value	P-value	f^2	العلاقة
القيادة التحويلية -> الاستراتيجيات الاستباقية	0.470	4.252	0.000	6.204	الفرضية مرفوضة

تظهر نتائج الجدول (4.18) والشكل (4.2)، إلى وجود أثر إيجابي وعلاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والاستراتيجيات الاستباقية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، حيث بلغت قيم اختبار الفرضية ($\beta = 0.470$; $T = 4.252$; $p < 0.05$)، وبلغ مستوى المعنوية المحقق (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، ويفيد ذلك بأنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاستراتيجيات الاستباقية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، وكذلك تجدر الإشارة إلى أن قيمة الأثر f^2 لبعدها (القيادة التحويلية) كمتغير مستقل بجميع أبعاده في المتغير التابع (الاستراتيجيات الاستباقية) تساوي (6.204)، وهي تشير إلى وجود قيمة تأثير إيجابية كبيرة حسب ما هو موصى به (Hair et al., 2011). ووفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الفرعية الثالثة H1-3 مرفوضة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الاستراتيجيات الاستباقية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H2

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي ينص على: ما تأثير القيادة التحويلية على التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟ حيث تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

الجدول رقم (4.19): نتائج الفرضية الرئيسية الثانية H2

العلاقة	f^2	P-value	T-value	معامل المسار	المسار
الفرضية مرفوضة	5.857	0.000	3.698	0.517	القيادة التحويلية -> التكيف الاستراتيجي

تظهر نتائج الجدول (4.19) والشكل (4.3)، إلى وجود أثر إيجابي وعلاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، حيث بلغت قيم اختبار الفرضية ($\beta = 0.517$; $T = 3.698$; $p < 0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية المحقق (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، ويفيد ذلك بأنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، وكذلك تجدر الإشارة إلى أن قيمة الأثر f^2 لبعدها (القيادة التحويلية) كمتغير مستقل بجميع أبعاده في المتغير الوسيط (التكيف الاستراتيجي) بكافة أبعاده تساوي (5.857)، وهي تشير إلى وجود قيمة تأثير إيجابية كبيرة حسب ما هو موصى به (Hair et al., 2011). ووفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الثانية H2 مرفوضة،

وبالتالي قبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) للقيادة التحويلية على التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

سادساً: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة H3

للإجابة عن سؤال الدراسة السادس والذي ينص على: ما تأثير القيادة التحويلية على التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟ حيث تنص الفرضية الرئيسة الثالثة على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتكيف الاستراتيجي على استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

الجدول رقم (4.20): نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة H3

العلاقة	f^2	P-value	T-value	معامل المسار	المسار
الفرضية مرفوضة	4.358	0.000	3.586	0.552	التكيف الاستراتيجي -> استراتيجيات إدارة الأزمات

تظهر نتائج الجدول (4.19) والشكل (4.4)، إلى وجود أثر إيجابي وعلاقة إيجابية بين التكيف الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، حيث بلغت قيم اختبار الفرضية ($\beta = 0.552$; $T = 3.586$; $p < 0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية المحقق (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، ويفيد ذلك بأنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين التكيف الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، وكذلك تجدر الإشارة إلى أن قيمة الأثر f^2 لبعده (التكيف الاستراتيجي) كمتغير وسيط بجميع أبعاده في المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الأزمات) بكافة أبعاده تساوي (4.358)، وهي تشير إلى وجود قيمة تأثير إيجابية كبيرة حسب ما هو موصى به (Hair et al., 2011). ووفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الثالثة H3 مرفوضة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكيف الاستراتيجي على استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

الفرضية الرئيسة الرابعة H4:

للإجابة عن سؤال الدراسة السابع والذي ينص على: ما أثر التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟ حيث تنص الفرضية الرئيسة الرابعة على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة ما بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

الجدول رقم (4.21): نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة H4

العلاقة	f^2	P-value	T-value	معامل المسار	المسار
الفرضية مرفوضة	8.526	0.000	3.876	0.411	القيادة التحويلية* التكيف الاستراتيجي -> استراتيجيات إدارة الأزمات
الفرضية مرفوضة	8.518	0.000	3.851	0.408	القيادة التحويلية* التكيف الاستراتيجي -> الاستراتيجيات الوقائية
الفرضية مرفوضة	8.520	0.000	3.854	0.410	القيادة التحويلية* التكيف الاستراتيجي -> الاستراتيجيات التصحيحية
الفرضية مرفوضة	8.514	0.000	3.850	0.407	القيادة التحويلية* التكيف الاستراتيجي -> الاستراتيجيات الاستباقية

تظهر نتائج الجدول (4.21) والشكل (4.5)، إلى وجود أثر إيجابي وعلاقة إيجابية للتكيف

الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة ما بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات، حيث بلغت

قيم اختبار الفرضية ($\beta = 0.411$; $T = 3.876$; $p < 0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية المحقق

(0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية التي افترضتها الدراسة (0.05)، ويفيد ذلك بأنه يوجد تأثير

إيجابي طردي للتكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة ما بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة

الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، وكذلك تجدر الإشارة إلى أن قيمة الأثر f^2 (القيادة

التحويلية) كمتغير مستقل بجميع أبعاده في المتغير التابع (استراتيجيات إدارة الأزمات) بجميع أبعاده بوجود المتغير الوسيط (التكيف الاستراتيجي) تساوي (8.526)، وهي تشير إلى وجود قيمة تأثير كبيرة حسب ما هو موصى به (Hair et al., 2011).

ووفقاً لهذه النتائج؛ فإن الفرضية الثالثة الرئيسة H4 مرفوضة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة ما بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

الفرضية الرئيسة الخامسة H5:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثامن والذي ينص على: هل توجد فروق في استجابات المبحوثين نحو دور التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط بين ممارسة القيادة التحويلية وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المحافظة)؟ وتنص الفرضية الرئيسة الخامسة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو أثر التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط بين ممارسة القيادة التحويلية وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المحافظة).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم أسلوب تحليل التباين المتعدد Multivariate Analysis ، ويبين الجدول رقم (4.22) نتائج تحليل التباين لدور التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط بين ممارسة القيادة التحويلية

وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المحافظة).

جدول (4.22) نتائج تحليل التباين لأثر التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط بين ممارسة القيادة التحويلية وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المحافظة).

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مجموع مربعات الانحرافات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	0.568	1	0.325	1.748	0.36
المؤهل العلمي	0.435	2	0.217	1.606	0.20
المسمى الوظيفي	0.880	2	0.293	2.168	0.11
عدد سنوات الخبرة	0.622	3	0.207	1.531	0.21
المحافظة	1.257	9	0.314	2.322	0.44
الخطأ (البواقي)	10.691	232	0.135		
الكل	1109.182	250			

يتضح من الجدول (4.22) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لجميع المتغيرات (الجنس، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المحافظة) قد بلغت على التوالي (0.36، 0.20، 0.11،

0.21، 0.44)، وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل

الفرضية، ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر التكيف

الاستراتيجي كمتغير وسيط بين ممارسة القيادة التحويلية وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك

الإسلامي العربي في فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى

الوظيفي، المحافظة).

الملخص:

في الدراسة الحالية، تكونت آلية تحليل البيانات من مرحلتين رئيسيتين. ركزت المرحلة الأولى على فحص البيانات باستخدام برنامج تحليل الحزم الإحصائي (SPSS) لضمان أن مجموعة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي أنها ملائمة نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). وأما المرحلة الثانية، فتتكون من مرحلتين، تضمنت المرحلة الأولى إنشاء نموذج قياس لتقييم موثوقية وصحة التركيبات المستخدمة في الدراسة. تضمنت المرحلة الثانية إنشاء نموذج هيكلي لتقييم فرضيات الدراسة التي تفحص العلاقات المباشرة بين المتغيرات.

باستخدام Smart-PLS، جرى التأكد من صدق البناء نموذج الدراسة (الخارجي)، والذي يتكون من الصدق التقاربي والصدق التمايزي. علاوة على ذلك، تم التأكد من أن نموذج الدراسة (الداخلي) مناسب للبيانات ويعتبر مقبولاً. وجرى تطوير نموذج هيكلي لفحص فرضيات الدراسة، باستخدام معاملات المسار لكل مسار مفترض. وأشارت النتائج إلى رفض الفرضية الرئيسة الأولى والثانية والثالثة وجميع الفرضيات الفرعية، وقبول الفرضية الرئيسة الرابعة.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

5.1: تفسير النتائج

بعد عرض نتائج تحليل الدراسة فقد توصلت للنتائج التالية:

5.1.1 نتائج تحليل أسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما مدى ممارسة القيادة التحويلية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

وتدل نتائج تحليل السؤال الفرعي الأول بأنه يوجد ممارسة للقيادة التحويلية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، ويفسر ذلك بوجود ممارسة واضحة للقيادة التحويلية داخل البنك الإسلامي العربي في فلسطين، وهو ما يعكس وعي القادة الإداريين بأهمية هذا النمط من القيادة في بيئة العمل المصرفي، ويُعزى هذا إلى طبيعة القيادة التحويلية التي تركز على إلهام الموظفين، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف تتجاوز المصلحة الذاتية، وتوجيههم نحو رؤية مشتركة تعزز من التميز المؤسسي.

كما أن القادة في هذه البنوك يميلون إلى تبني سلوكيات القائد النموذجي مثل التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، مما يسهم في بناء علاقات إيجابية مع العاملين وزيادة التفاعل الإيجابي داخل فرق العمل، وهذا النمط من القيادة يسهم في تعزيز الولاء التنظيمي، ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وهو أمر بالغ الأهمية في القطاع المصرفي الذي يعتمد على جودة الخدمة والالتزام.

وافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عيسى، (2025) ودراسة الدولاب، (2024) التي بينت تبني أسلوب القيادة التحويلية التي تعزز من التطوير المؤسسي والاستثمار في العنصر البشري، بما يتماشى مع متطلبات التنافسية في بيئة العمل المعاصرة، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

وتدل نتائج تحليل السؤال الفرعي الثاني بأنه يوجد درجة مرتفعة لتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، مما يشير إلى وعي إدارات هذه البنوك بأهمية الاستعداد المسبق لمواجهة التحديات الطارئة والمخاطر المحتملة، ويُعزى هذا الارتفاع في مستوى التطبيق إلى طبيعة البيئة الاقتصادية والسياسية غير المستقرة التي تتطلب قدرة عالية على التكيف والاستجابة السريعة.

وتتجلى ملامح تطبيق هذه الاستراتيجيات في وجود خطط واضحة للطوارئ، وتشكيل فرق متخصصة لإدارة الأزمات، بالإضافة إلى تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية خلال الأزمات، كما تبين أن هناك اهتماماً بإجراء تدريبات ومحاكاة دورية للأزمات، مما يعزز من جاهزية الموظفين للتعامل مع المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية.

كما أن النتائج أظهرت أن أكثر الاستراتيجيات استخداماً تمثلت في الاستباق والتخطيط الوقائي، إلى جانب استراتيجيات الاستجابة السريعة واحتواء الأضرار، وهو ما يعكس وجود ثقافة تنظيمية تدعم التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرار المبني على تحليل المخاطر، ويُعد هذا من المؤشرات الإيجابية على قدرة هذه البنوك على الحفاظ على استقرارها واستمراريتها في الظروف الصعبة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Uy et al, 2023) ودراسة (Shahid, 2024) ودراسة السلمي، ودراسة حمد، (2024) التي بينت أن درجة التطبيق المرتفعة لاستراتيجيات إدارة الأزمات تعزز من ثقة المتعاملين مع الشركات، وتدعم من قدرتها التنافسية في السوق، ومن هنا تبرز أهمية الاستمرار في تطوير هذه الاستراتيجيات وتحديثها بما يتناسب مع طبيعة الأزمات المتغيرة، مع التركيز على بناء قدرات بشرية قادرة على إدارة الأزمات بكفاءة، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: ما درجة تطبيق التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

وتدل نتائج تحليل السؤال الفرعي الثالث بأنه يوجد درجة مرتفعة لتطبيق التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، ويفسر ذلك بأن البنك الإسلامي العربي في فلسطين تُظهر درجة مرتفعة في تطبيق التكيف الاستراتيجي، مما يدل على وعي إدارتها بأهمية المرونة والاستجابة الفعالة للتغيرات المحيطة، ويُعزى ذلك إلى سعي هذه البنوك للحفاظ على استقرارها واستمراريتها في ظل بيئة اقتصادية وسياسية متقلبة تتطلب القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات الخارجية والداخلية. ويتجلى هذا التكيف الاستراتيجي من خلال تبني سياسات مرنة في إدارة الموارد، وتحديث الخدمات المالية وفقاً للتطورات التكنولوجية واحتياجات السوق، بالإضافة إلى التوجه نحو رقمنة العمليات البنكية وتوسيع قاعدة المنتجات المصرفية الإسلامية، كما تبين وجود قدرة لدى البنوك على إعادة هيكلة استراتيجياتها بما يتناسب مع المستجدات، دون التأثير السلبي على قيمها الشرعية.

كما أن هذا التكيف لا يقتصر فقط على الاستجابة للأزمات أو الضغوط، بل يشمل استشراف المستقبل ووضع خطط استراتيجية طويلة الأمد تأخذ بعين الاعتبار سيناريوهات متعددة للتغير، ويعكس ذلك نضجاً في التفكير الإداري، ورغبة حقيقية في بناء نموذج مصرفي قادر على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Shahid, 2024) ودراسة حمد، (2024) التي بينت أن ارتفاع مستوى التكيف الاستراتيجي يعزز من مرونة الشركات التنظيمية، ويزيد من فرص بقائها ونموها في بيئة تتسم بالتحديات، كما يدعم هذا التوجه قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية، ويؤسس لثقافة مؤسسية تواكب التطورات، وتستجيب للاحتياجات المتغيرة للزبائن والمجتمع على حد سواء، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: ما أثر القيادة التحويلية على استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

تدل نتائج تحليل السؤال الفرعي الرابع، أنه يوجد أثر إيجابي لممارسة القيادة التحويلية على تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، ويفسر ذلك إلى وجود أثر إيجابي لممارسة القيادة التحويلية على تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، ويعزى هذا الأثر إلى أن القيادة التحويلية تُعد من الأنماط القيادية الفعالة التي تسهم في إلهام العاملين وتحفيزهم على الابتكار، مما يعزز من مرونة المؤسسات المصرفية وقدرتها على التكيف مع التغيرات الطارئة والظروف غير المتوقعة، ويقوم القائد التحويلي بتوجيه المنظمة من خلال رؤية استراتيجية واضحة، إلى جانب تعزيز روح التعاون والثقة بين الموظفين، مما يسهم في تطبيق

استراتيجيات شاملة وفعّالة لإدارة الأزمات، وتواجه البنوك الإسلامية في فلسطين تحديات متزايدة نتيجةً للظروف السياسية والاقتصادية المعقدة، وتبرز أهمية القيادة التحويلية في تمكين تلك البنوك من الاستجابة السريعة للأزمات، ووضع خطط استباقية ومرنة تسهم في الحد من تأثير الأزمات وتعزيز استقرار الأداء المؤسسي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عيسى، (2025) ودراسة السلمي (2024) ودراسة الدولاب، (2024) ودراسة (Baah, 2024) التي بينت أن تبني أسلوب القيادة التحويلية من قبل القيادات في الشركات يُسهم بشكل فعّال في تحسين قدرتها على التعامل مع الأزمات، حيث إن جود قادة يتمتعون برؤية مستقبلية ومرونة يعزز من قدرة الشركات على الصمود وتجاوز الأزمات، مثل: الأزمات الاقتصادية، والاضطرابات السياسية، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

خامساً: ما تأثير القيادة التحويلية على التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، مما يشير إلى أن تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية يسهم بشكل فعال في تعزيز قدرة البنك على الاستجابة للتغيرات البيئية والمنافسات السوقية، وتُعزى هذه النتيجة إلى السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، التي تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم، وتعزيز التفكير الابتكاري، وتشجيع التغيير التنظيمي الإيجابي، وإن القادة الذين يتبنون هذا النمط القيادي يساهمون في بناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التحديات وتحقيق الاستدامة الاستراتيجية، كما أن الدور الرئيس للقيادة التحويلية يسهم في دعم العمليات الاستراتيجية داخل البنك الإسلامي العربي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Shahid, 2024) ودراسة حمد، (2024) التي أكدت أن القيادة التحويلية تسهم في دعم المؤسسات على تطوير استراتيجيات مرنة تتلاءم مع المتغيرات المحيطة، وإن تعزيز هذا النمط القيادي يسهم في تحسين الجاهزية التنظيمية، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف، وضمان استمرارية الأداء الفعال في ظل بيئة عمل ديناميكية، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

سادساً: ما تأثير التكيف الاستراتيجي على استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التكيف الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات، ما يدل على أن ارتفاع قدرة البنك على التكيف الاستراتيجي ينعكس إيجاباً على كفاءته في تبني وتطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات، فالبنك الإسلامي العربي يتمتع بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع المتغيرات البيئية قادرة بشكل أفضل على تحليل الأزمات، والتعامل معها بأساليب مدروسة، وتطوير خطط استجابة استباقية، حيث يُنظر إلى التكيف الاستراتيجي كمجال هام في تعزيز قدرة البنك على مواجهة الأزمات المفاجئة وغير المتوقعة، فالبنك يتمتع بقدرة تكيفية مرنة قادرة على إعادة تشكيل استراتيجياتها بسرعة، وتعديل هياكلها التنظيمية، وإعادة توجيه مواردها بما يتوافق مع متطلبات الأزمة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Shahid, 2024) ودراسة عيسى، (2025) التي بينت أن المؤسسات ذات القدرة العالية على التكيف الاستراتيجي كانت الأكثر نجاحاً في احتواء آثار الأزمات،

من خلال تبني استراتيجيات مرنة تعتمد على التخطيط المسبق والتقييم المستمر، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

سابعاً: ما أثر التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين؟

دلت نتائج تحليل السؤال السابع أنه يوجد أثر إيجابي للتكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، مما يعكس الدور الحاسم للتكيف في تحويل التوجهات القيادية إلى ممارسات فعالة في إدارة الأزمات، وهذا يدل على أن القيادة وحدها، رغم أهميتها، لا تكفي دون وجود آليات تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات.

كما توضح النتائج أن القادة التحويليين في البنك الإسلامي العربي في فلسطين ينجحون في التأثير على الموظفين وتوجيههم نحو أهداف استراتيجية واضحة، لكن الأثر الفعلي لهذا التوجيه يظهر جلياً عندما تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على التكيف، فالتكيف الاستراتيجي يعمل كحلقة وصل بين الرؤية التحويلية والقدرة الفعلية على مواجهة الأزمات من خلال استجابات مدروسة وسريعة. وقد بينت النتائج أن التكيف الاستراتيجي يتيح للبنوك القدرة على إعادة هيكلة خططها ومواردها وفقاً لمتطلبات كل أزمة، مستفيداً من الرؤية القيادية التحويلية التي تزرع الثقة، وتحفز على الابتكار، وتدعم التغيير، وإن وجود بيئة تنظيمية مرنة تستجيب بسرعة للتحديات يُمكن البنوك من التعامل مع الأزمات بفعالية أكبر. وأظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية لا تؤثر بشكل مباشر فحسب على استراتيجيات إدارة الأزمات، بل إن فعاليتها تزداد بشكل ملموس عندما تُترجم إلى قرارات تكيفية حقيقية داخل البنك الإسلامي

العربي في فلسطين، فالقائد الذي يلهم التغيير بحاجة إلى إطار تنظيمي يسمح بتنفيذ ذلك التغيير بمرونة وانسجام مع الواقع.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة عيسى، (2025) ودراسة السلمي (2024) ودراسة الدولاب، (2024) ودراسة (Baah, 2024) ودراسة (Uy et al, 2023) ودراسة (Shahid, 2024) ودراسة حمد، (2024) التي بينت أهمية تعزيز التكيف الاستراتيجي في الشركات، ليس فقط كاستجابة للآزمات، بل كأداة تنظيمية تعزز من تأثير القيادة التحويلية وتدعم استراتيجيات المواجهة، ومن خلال الاستثمار في تنمية قدرات التكيف التنظيمي، إلى جانب تدريب القيادات على تعزيز بيئة مرنة قادرة على التفاعل مع مختلف السيناريوهات المستقبلية، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

5.1.2 نتائج تحليل فرضيات الدراسة:

أولاً: نتائج تحليل فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية) واستراتيجيات إدارة الآزمات بأبعاده (الاستراتيجيات الوقائية، الاستراتيجيات التصحيحية، الاستراتيجيات الوقائية) في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

تدل نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى أنه تم رفضها، وقبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية) واستراتيجيات إدارة الآزمات بأبعاده (الاستراتيجيات الوقائية، الاستراتيجيات التصحيحية، الاستراتيجيات الوقائية) في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، ويفسر ذلك بأن القادة في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، والذين يتبعون الأساليب التحويلية يساهمون بفعالية في تحسين

قدرة تلك البنوك على الاستعداد والتعامل مع الأزمات، ويُعزى هذا التأثير إلى طبيعة القيادة التحويلية التي تركز على تطوير الرؤية، وتمكين العاملين، وتعزيز التفكير الإبداعي.

وأحد أبرز أبعاد القيادة التحويلية التي كان لها تأثير ملموس هو التأثير المثالي، حيث يسهم القادة الذين يشكلون قدوة حسنة في بناء الثقة لدى الموظفين، مما يخلق بيئة تنظيمية مستقرة ومتماسكة تساعد على تنفيذ الاستراتيجيات الوقائية بشكل فعال قبل وقوع الأزمات، فالقائد النموذجي يوجه البنك نحو استباق المخاطر لا مجرد التعامل معها.

كما كشفت النتائج أن الدوافع الملهمة تُعد من العوامل المحورية التي تسهم في تطبيق الاستراتيجيات التصحيحية أثناء الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، فالقادة الذين يلهمون فرق العمل ويحفزونهم على التحدي والابتكار يساهمون في تعزيز قدرتهم على تعديل الخطط ومعالجة الخلل بسرعة ومرونة عند حدوث الأزمات، أما بعد الحفز الفكري، فقد تبين أن له الدور المهم في تفعيل الاستراتيجيات العلاجية من خلال تشجيع التفكير التحليلي والابتكار في إيجاد حلول فعالة للأزمات، حيث يساهم هذا البعد في توجيه الموظفين لتجاوز الحلول التقليدية واقتراح مداخل جديدة ومبدعة تعالج جذور الأزمات وليس مظاهرها فقط.

ويسلط بُعد الاعتبار الفردية الضوء على أهمية التقدير الشخصي والدعم المخصص للموظفين، مما يعزز روح الالتزام والمسؤولية الفردية أثناء الأزمات، فالرعاية الفردية تساعد في تعزيز الانتماء والمرونة النفسية لدى العاملين، وهو ما يُترجم إلى فعالية أكبر في تطبيق الاستراتيجيات على كافة مستويات البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العزام (2024) ودراسة (Frank & Lucky, 2025) ودراسة عايض والشمسي، (2023) ودراسة (Sott & Bender, 2025) التي بينت أن القيادة التحويلية بأبعادها المتكاملة من العناصر الرئيسة في تعزيز كفاءة استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات، وهي تسهم بشكل مباشر في بناء منظمات أكثر جاهزية واستدامة في مواجهة التحديات المتغيرة والمعقدة، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

ثانياً: نتائج تحليل فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والاستراتيجيات الوقائية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

تدل نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى أنه تم رفضها، وقبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاستراتيجيات الوقائية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، ويفسر ذلك إلى أن القادة الذين يتبعون نمط القيادة التحويلية يساهمون بشكل كبير في تهيئة البيئة التنظيمية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين لاتخاذ تدابير احترازية تضمن الوقاية من الأزمات قبل حدوثها، وهذا يؤكد أهمية النمط القيادي التحويلي في إدارة المخاطر المحتملة، وتتمثل أهمية هذا التأثير في قدرة القيادة التحويلية على استشراف التهديدات المستقبلية من خلال التحفيز الفكري وتحفيز الموظفين على التفكير النقدي والتحليلي، مما يؤدي إلى تطوير خطط وقائية مدروسة تعتمد على تحليل شامل للبيئة المحيطة والتغيرات المتوقعة في السوق.

كما أن القائد التحويلي، من خلال التأثير المثالي والدوافع الملهمة، يعزز الوعي الجماعي لدى العاملين بأهمية الاستعداد المسبق واتخاذ الإجراءات الوقائية، مثل تطوير نظم الإنذار المبكر، وتحديث

السياسات الداخلية، وتعزيز ثقافة العمل الوقائي، وهذه الممارسات تقلل من احتمالية وقوع الأزمات وتحدّ من آثارها المحتملة.

ويعكس هذا التأثير كذلك قدرة القيادة التحويلية على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المبادرة والمسؤولية المشتركة، مما يُمكن الفرق من اتخاذ إجراءات استباقية بكفاءة وفاعلية، فكلما كان القائد أكثر تحفيزاً وتواصلاً مع العاملين، زادت فرص المؤسسة في تطبيق استراتيجيات وقائية مستندة إلى مشاركة جماعية ورؤية مستقبلية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Yu & Xiang, 2024) ودراسة خليفي، (2023) ودراسة العزام (2024) التي بينت أن الحفز الفكري يمثل أحد الدعائم الأساسية التي تعزز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات بكفاءة ومرونة، فكلما شجع القادة العاملين على التفكير الابتكاري والمشاركة في الحلول، زادت فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الاستراتيجيات الوقائية، وارتفعت جاهزية المؤسسة للتعامل مع التحديات المتغيرة، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

ثالثاً: نتائج تحليل فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والاستراتيجيات التصحيحية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

تدل نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية أنه تم رفضها، وقبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاستراتيجيات التصحيحية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، ويفسر ذلك بأن القادة الذين يتبعون نمط القيادة التحويلية يمتلكون القدرة على تحفيز الموظفين في البنك الإسلامي العربي في فلسطين وتوجيههم نحو معالجة الأزمات بشكل فعال، من

خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية ومنهجية بعد وقوع الأزمة، ويتجلى هذا التأثير من خلال ممارسات القائد التحويلي، الذي يتمتع برؤية واضحة وقدرة على تشجيع التفكير النقدي والتحليلي، فالقادة التحويلليون لا يكتفون برصد الأخطاء، بل يوجهون فرق العمل نحو التفكير في أسبابها الجذرية ووضع حلول عملية قابلة للتنفيذ، مما يدعم قدرة البنك الإسلامي العربي في فلسطين على التعافي السريع وإعادة التوازن.

ويُعزى هذا التأثير كذلك إلى قدرة القادة على إلهام الموظفين وتحفيزهم، مما يُعزز من التفاعل الإيجابي داخل الفريق أثناء الأزمات، ويخلق بيئة منفتحة على التصحيح والتعلم من الأخطاء بدلاً من لوم الأفراد أو التردد في اتخاذ الإجراءات، وبهذا تزداد فرص تطوير عمليات تصحيحية مبنية على التشاور والعمل الجماعي، وتسهم الاعتبارات الفردية، كأحد أبعاد القيادة التحويلية، في مراعاة القادة في البنك الإسلامي العربي في فلسطين للفروق الفردية، ويقدمون الدعم اللازم لكل موظف أثناء الأزمات، مما يعزز من التزامهم بالمشاركة الفاعلة في تنفيذ الحلول التصحيحية وتحمل المسؤولية، وهذا يعزز من مرونة البنك في مواجهة أي خلل أو تقصير تشغيلي أو إداري.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السلمي، (2024) ودراسة (Santoso et al, 2022) ودراسة حمد، (2024) ودراسة (Prabhu et al, 2023) التي بينت أن القيادة التحويلية تسهم بشكل فعال في تفعيل الاستراتيجيات التصحيحية داخل الشركات، من خلال تعزيز ثقافة التغيير، ودعم روح المبادرة، وتوجيه الجهود نحو الإصلاح والتحسين المستمر، وهو ما يعزز من قدرة هذه البنوك على الاستجابة الفاعلة للأزمات واستعادة استقرارها التشغيلي والإداري، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

رابعاً: نتائج تحليل فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والاستراتيجيات الاستباقية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

تدل نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة أنه تم رفضها، وقبول الفرضية البديلة بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاستراتيجيات الاستباقية في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، ويفسر ذلك بأن القادة الذين يمارسون هذا النوع من القيادة يسهمون في تعزيز قدرة البنك الإسلامي العربي في فلسطين على التنبؤ بالآزمات المحتملة والعمل على منعها قبل وقوعها، من خلال التخطيط الاستراتيجي المبني على رؤية مستقبلية وتحليل بيئي شامل، ويعود هذا التأثير إلى خصائص القائد التحويلي الذي يُشجّع على الإبداع والتفكير المستقبلي من خلال بعد الحفز الفكري، إذ يُشجّع الموظفين في البنك الإسلامي العربي في فلسطين على تجاوز الحلول التقليدية، واستشراف المخاطر، وتصميم سيناريوهات مرنة لمواجهةها، مما يعزز من قدرة البنك على التحوّل بشكل استباقي ضد التحديات المفاجئة.

كما أن بعد الدوافع الملهمة لدى القيادة التحويلية في البنوك العاملة في فلسطين يدفع الموظفين نحو التفاعل الإيجابي مع الرؤية الوقائية، ويعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه استقرار المؤسسة، الأمر الذي يسهم في تعزيز ثقافة العمل الاستباقي داخل البنك، ويؤسّس لفريق عمل مبادر يسعى دائماً لتحسينه ضد التغيرات المفاجئة، ومن جهة أخرى، فإن القادة الذين يتمتعون بتأثير مثالي يشكلون قدوة يحتذى بها في اتخاذ قرارات استباقية جريئة، ويعززون الثقة داخل المؤسسة، ما يجعل الموظفين أكثر استعداداً لقبول التحولات التنظيمية وتطبيق الإجراءات الاستباقية بشكل سلس ومنظم دون مقاومة

داخلية، كما تدعم الاعتبارات الفردية في هذا التأثير، حيث يُظهر القائد التحويلي اهتماماً بالفروق الفردية، ويمنح العاملين فرصاً للمشاركة في بناء التصورات المستقبلية والخطط الوقائية، مما يسهم في تحفيز الإبداع وتبني الحلول الاستباقية من قاعدة المؤسسة وليس فقط من قيادتها العليا.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العزام (2024) ودراسة (Frank & Lucky, 2025) ودراسة عايش والشمسي، (2023) ودراسة (Sott & Bender, 2025) التي بينت أن القيادة التحويلية تمثل ركيزة أساسية في بناء نظام إداري مرن واستباقي داخل الشركات، ويدفع نحو تعزيز جاهزية هذه الشركات وتحقيق استقرارها في ظل بيئة مالية متغيرة، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

خامساً: نتائج تحليل فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

تدل نتائج تحليل فرضية الدراسة الثانية الرئيسية أنه تم رفضها وقبول الفرضية البديلة، بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التكيف الاستراتيجي في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، ويفسر ذلك بأن تبني القيادة التحويلية داخل البنك يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز قدرته على التكيف الاستراتيجي مع التغيرات والتحديات في البيئة الخارجية، ويعكس هذا التأثير الدور المحوري للقيادة التحويلية في تحفيز العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة، وتشجيع الابتكار والمبادرة، ما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة واستباقية، كما أن نمط القيادة التحويلية يُعدّ من المجالات الهامة في تعزيز قدرة البنك على التفاعل مع التغيرات البيئية والمنافسة السوقية من خلال تطوير استجابات

استراتيجية مرنة وفعالة، ويُعزى هذا التأثير إلى الخصائص الجوهرية للقيادة التحويلية، والتي تشمل التحفيز الإلهامي، والاهتمام الفردي بالمرؤوسين، والتأثير المثالي، وتشجيع الإبداع، وهي عناصر تسهم في بناء بيئة عمل داعمة للتغيير والتطوير المستمر.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Sott & Bender, 2025) ودراسة عايش والشمسي، (2023) التي أكدت على أن القيادة التحويلية تُعزز من قدرة المؤسسات على التكيف الاستراتيجي، خاصة في السياقات التي تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

سادساً: نتائج تحليل فرضية الدراسة الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتكيف الاستراتيجي على استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

تشير نتائج التحليل الإحصائي لفرضية الدراسة الثالثة الرئيسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكيف الاستراتيجي على استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، ويعني ذلك أن ارتفاع مستوى التكيف الاستراتيجي في البنك يسهم بشكل مباشر وفعال في تحسين قدرة البنك على تبني استراتيجيات فعّالة لمواجهة الأزمات، ويُعزى هذا التأثير إلى قدرة البنك على تحليل البيئة المتغيرة، وإعادة ضبط أولوياته، والتصرف بمرونة في مواجهة الأزمات المحتملة.

كما أن التكيف الاستراتيجي من المجالات الهامة في بناء الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات، من خلال تعزيز قدرة البنك على التنبؤ بالتغيرات، وتحديث خطته وموارده بما يتلاءم مع المتطلبات الطارئة، وتبين أن هناك مستوى عالياً من التكيف الاستراتيجي بحيث تتمكن من التحول بسرعة من

مرحلة الصدمة إلى مرحلة الاستجابة والتعافي، وهو ما يعزز كفاءة إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Shahid, 2024) ودراسة عيسى، (2025) التي بينت أن يُعد التكيف الاستراتيجي أداة حيوية تساعد على مواجهة التحديات بكفاءة من خلال الاستجابة السريعة للمتغيرات، وتعديل استراتيجيات العمل، وإعادة ترتيب الأولويات وفقاً لمتطلبات المرحلة، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

نتائج تحليل فرضية الدراسة الرئيسة الرابعة والتي تنص على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط ما بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين.

تدل نتائج تحليل فرضية الدراسة الرابعة الرئيسة أنه تم رفضها وقبول الفرضية البديلة، بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط ما بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين، ويفسر ذلك بأن التكيف الاستراتيجي يزيد من قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها ومواردها وفق التغيرات البيئية والظروف الطارئة، وعندما يمارس القادة أساليب القيادة التحويلية، مثل: التحفيز الفكري، والدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية، يكون لديهم القدرة على تحفيز موظفيهم على تبني التكيف الاستراتيجي بسرعة وكفاءة، حيث يُساعد التكيف الاستراتيجي على تحسين استجابة البنك الإسلامي العربي في فلسطين للأزمات من خلال تحديد التغيرات التي تحتاج إلى تعديل استراتيجي، مما يعزز فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات.

كما يُعد التكيف الاستراتيجي وسيلة أساسية لتحويل التوجهات القيادية إلى نتائج عملية في إدارة الأزمات، فعندما يتبنى القادة ممارسات القيادة التحويلية، فإنهم يشجعون على تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع الظروف غير المستقرة، والتكيف الاستراتيجي يعزز من القدرة التنظيمية على تحديد التحديات المحتملة، وتطوير استراتيجيات مرنة وواقعية لمواجهةها، وإن القادة الذين يمتلكون مهارات القيادة التحويلية يُمكنون مؤسساتهم من التفاعل مع الأزمات بطريقة أكثر ديناميكية وفعالية، مما يجعل التكيف الاستراتيجي جزءاً أساسياً من التطبيق الناجح لاستراتيجيات إدارة الأزمات.

كما يواجه القطاع المصرفي الإسلامي في فلسطين العديد من التحديات المرتبطة بالظروف السياسية والاقتصادية المتقلبة، ويعد التكيف الاستراتيجي أداة ضرورية للنجاح في مواجهة الأزمات، والقيادة التحويلية تسهم في تعزيز هذه القدرة من خلال تمكين القادة من تحديد التوجهات المناسبة وتنفيذ التعديلات الاستراتيجية اللازمة، وأن التكيف الاستراتيجي لا يعمل فقط كوسيط بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات، بل يُعد من العوامل الرئيسة التي تعزز قدرة البنوك على الاستجابة للأزمات بشكل استباقي وفعال، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي والاستدامة في القطاع المصرفي الإسلامي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة عيسى، (2025) ودراسة السلمي (2024) ودراسة الدولاب، (2024) ودراسة (Baah, 2024) ودراسة (Uy et al, 2023) ودراسة (Shahid, 2024) ودراسة حمد، (2024) التي بينت التكيف الاستراتيجي من العناصر الرئيسة في تمكين المؤسسات من تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بفعالية، حيث يعمل كمتغير وسيط يعزز العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء استراتيجيات الأزمات من خلال التركيز على تطوير قدرات قادتها في ممارسة القيادة التحويلية التي

تُمكن من تحفيز الموظفين على التفكير الاستراتيجي، واتخاذ قرارات مرنة في أوقات الأزمات، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

سابعاً: نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الخامسة والتي تنص بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين نحو أثر التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط بين ممارسة القيادة التحويلية وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المحافظة).

تدل نتائج تحليل هذه الفرضية أنه تم قبولها، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين نحو دور التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط بين ممارسة القيادة التحويلية وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المحافظة)، ويفسر ذلك بأن استجابات المبحوثين كانت متجانسة حول دور التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط، بغض النظر عن اختلافاتهم في الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المسمى الوظيفي أو المحافظة، وهذا يعكس وجود وعي مؤسسي عام ومشارك في البنوك الإسلامية في فلسطين بأهمية هذا الدور، ما يعني أن ثقافة القيادة التحويلية والتكيف الاستراتيجي منتشرة بشكل واسع ومترسخة بين العاملين في البنوك الإسلامية في فلسطين، فالمفاهيم المرتبطة بإدارة الأزمات والقيادة لم تعد مقتصرة على فئة دون أخرى، بل أصبحت جزءاً من الفهم العام الذي تتبناه تلك البنوك وتعززه من خلال التدريب والتطبيق العملي.

كما أن البنك الإسلامي العربي في فلسطين يعمل ضمن بيئة موحدة من حيث التحديات والضغوط، مما يُنتج النمط المشابه في فهم الموظفين لدور التكيف الاستراتيجي بغض النظر عن خلفياتهم

الشخصية، فالمتغيرات الديموغرافية لا تؤثر في تصور الموظف لدور هذا التكيف، لأنهم يتعرضون لظروف بيئية ومؤسسية متقاربة، سواء على مستوى الأزمات المالية أو التنظيمية، ما يؤدي إلى تبنيهم توجهات مهنية مشتركة قائمة على العمل الجماعي، وتحقيق التكيف المؤسسي بشكل موحد.

كما أن نضج المؤسسات المصرفية الإسلامية في فلسطين من حيث تطوير رأس المال البشري وتعميم الممارسات القيادية الحديثة بين موظفيها، فغياب الفروق يعكس أن التدريب والتأهيل المرتبط بالقيادة والتكيف الاستراتيجي يتم بشكل شمولي، وليس انتقائياً، مما يضمن تمكين جميع الفئات الوظيفية والعمرية من أداء أدوارهم بفعالية أثناء الأزمات، وهذا التوجه يدعم استدامة الأداء المؤسسي، ويعزز من قدرة البنوك على مواجهة التحديات المستقبلية بنجاح.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة عيسى، (2025) ودراسة السلمي (2024) ودراسة الدولاب، (2024) ودراسة (Baah, 2024) ودراسة (Uy et al, 2023) ودراسة (Shahid, 2024) ودراسة السلمي، ودراسة حمد، (2024) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مجالات الدراسة، ولم تخالف أي من الدراسات السابقة هذه النتيجة.

5.2: التوصيات

بعد عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها فقد توصلت للتوصيات التالية:

1. تنظيم ورش عمل دورية في البنوك الإسلامية في فلسطين بالتعاون مع خبراء القيادة، وبناء برامج تدريبية معتمدة من جهات مهنية دولية.
2. تشكيل لجان تقييم فصلية في البنوك الإسلامية في فلسطين تراجع وتقيم خطط إدارة الأزمات وتحديثها بناءً على المتغيرات الداخلية والخارجية.
3. إدماج وحدات للرصد والتحليل الاقتصادي في البنوك الإسلامية في فلسطين ضمن الهيكل التنظيمي وتحديث الخطط الاستراتيجية بناءً على التقارير.
4. تضمين مهارات القيادة التحويلية ضمن برامج التأهيل الإداري والوظيفي الجديدة في البنوك الإسلامية في فلسطين
5. تعديل اللوائح التنظيمية في البنوك الإسلامية في فلسطين لتشمل مؤشرات الأداء المرتبطة بالمرونة والتكيف كمعايير للقيادة الفعالة.
6. إعداد دليل إجرائي في البنوك الإسلامية في فلسطين يربط مهارات القيادة التحويلية بمراحل التخطيط والتدخل والتعافي من الأزمات.
7. العمل على تطوير مهارات القادة في مجالات التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاهتمام الفردي، وتشجيع الابتكار في البنوك الإسلامية في فلسطين، وذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة وتبني سياسات تنظيمية تدعم هذا النمط القيادي.

8. إنشاء وحدة لإدارة المخاطر الوقائية بالتنسيق مع قسم الجودة والتخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية في فلسطين.

9. اعتماد تقارير ما بعد الأزمة كأداة أساسية لتحسين الأداء وتحديث السياسات التشغيلية في البنوك الإسلامية في فلسطين.

10. إدخال وحدات تدريبية متقدمة في "التخطيط بالسيناريوهات" و"إدارة الأزمات المستقبلية" ضمن البرامج القيادية في البنوك الإسلامية في فلسطين.

11. مراجعة بطاقات الوصف الوظيفي للمناصب القيادية في البنوك الإسلامية في فلسطين لتشمل متطلبات في التكيف والابتكار تحت الضغط.

12. تطوير نظام تقييم شفاف مبني على الأداء والمخرجات المهنية في البنوك الإسلامية في فلسطين لضمان فرص متكافئة لجميع الموظفين.

13. تعزيز الممارسات التكيفية داخل في البنوك الإسلامية في فلسطين، من خلال الاستثمار في نظم الإنذار المبكر، وتحسين قدرات التحليل البيئي، وتطوير القيادات القادرة على التغيير.

14. تبني البنوك الإسلامية في فلسطين لإدارة الأزمات، والتي تعتمد على المراجعة المستمرة للخطط الاستراتيجية وتحديثها بما يتناسب مع طبيعة الأزمات وتطوراتها.

5.3: مقترحات للدراسة مستقبلاً:

بعد الانتهاء من معالجة مشكلة الدراسة، ومن خلال مسار التحليل النظري والتطبيقي، ظهرت العديد من الأفكار والمواضيع التي لها أهمية كبيرة نظرياً وتطبيقياً، وهي جديرة بمواصلة البحث فيها، وهي:

1. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في مؤسسات مالية أخرى، مثل: شركات التأمين وشركات التمويل الإسلامي في فلسطين، للمقارنة بين نتائج القطاعات المختلفة.
2. التوسع في البحث ليتضمن متغيرات وسيطة إضافية، مثل: الثقافة التنظيمية، أو التمكين الإداري، أو المرونة المؤسسية، لفهم أعمق للعوامل المؤثرة في فعالية إدارة الأزمات.
3. اقتراح بناء نموذج فلسطيني خاص بقيادة الأزمات في البنوك الإسلامية، مستند إلى خصائص القيادة التحويلية والتكيف الاستراتيجي والخصوصية الثقافية والاقتصادية المحلية.

5.4: محددات الدراسة

من المهم تحديد المحددات التي واجهت نطاق الدراسة وأطرها، ومنها:

1. المحددات الجغرافية: حيث اقتصرَت الدراسة على البنك الإسلامي العربي في فلسطين، وبالتالي فإن نتائجها لا يمكن تعميمها على البنوك التقليدية أو البنوك الإسلامية في دول أخرى تختلف في بيئتها القانونية والاقتصادية.
2. المحددات الموضوعية: تناولت الدراسة أثر القيادة التحويلية فقط بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية) على تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، مع دراسة التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط، دون التطرق لأنماط قيادية أخرى أو متغيرات مؤسسية مختلفة..
3. المحددات الأدائية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما قد يحد من عمق الفهم لبعض الأبعاد السلوكية التي قد تحتاج إلى أدوات نوعية، مثل: المقابلات أو الملاحظة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم، أماني، وسعد، بسمة، ومحمد، شاهنده. (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ). مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 25(1)، 292-309.
2. ابن سيرود، فاطيمة الزهراء. (2022). التكيف الاستراتيجي للبائعين مع وضعيات البيع دراسة ميدانية على عينة من البائعين في المراكز التجارية بولاية قسنطينة. مجلة الباحثون الاقتصاديون الإداريون، 16(1)، 789-807.
3. أبو رمان، محمد، ودعمه، انسام. (2025). أثر تطوير الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة الريادة للمال والأعمال، 6(1)، 67-84.
4. أبو زيادة، زكي. (2023). الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في تعزيز تأثير القيادة الرقمية في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 30(2)، 321-371.
5. أبو فارة، يوسف. (2020). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
6. أبو فضة، مرام. (2023). علاقة التحسين المستمر بأداء المؤسسات المصرفية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
7. أبو لحية، أسيل. (2024). أثر التنوع في محافظ التمويل على ربحية البنوك الإسلامية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

8. الإسكندر، هاشم، والسعيد، علي، وعبد الحسين، حميد. (2020). سياسية التكيف الاستراتيجي تجاه الأزمة المائية في العراق. مجلة بحوث ميسان، 15(29)، 140-154.
9. بدر، دعاء، وحميد، منيرة. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 6(3)، 76-107.
10. البريكي، علي، وبلعيد، يوسف. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز التحول الرقمي لدى المعلم العُماني في ضوء رؤية عُمان 2040. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(13)، 44-64.
11. بقادر، فتحية، وعلاي، زينب. (2023). أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس ادرار. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة احمد دراية - ادرار، الجزائر.
12. بكوش، عفاف. (2024). دور القيادة التحويلية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة المنهل الاقتصادي، 7(1)، 11-22.
13. بلحاج، إبراهيم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية لجامعة سرت، 7(1)، 126-227.
14. بيضا، رزان. (2023). القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية بعد المناقشة والتعديل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
15. جابر، إيمان، وحماد، طارق، وزكريا، محمد. (2024). تأثير الإفصاح عن الاستدامة البيئية على الأداء المالي للمنشآت الصناعية دراسة ميدانية. مجلة العلوم البيئية، 53(10)، 2582-2609.

16. الجندي، محمد .(2021). استراتيجيات التكيف والتعامل مع التحديات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. الحبابي، سالم .(2024). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 5(2)، 1-16.
18. حمد، عنود .(2024). دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة. مجلة دراسات في التعليم العالي، 26(26)، 50-91.
19. حمد، فارس .(2024). تأثير فعالية إدارة الأزمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
20. الحواجرة، كامل .(2022). أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 7(2)، 1-18.
21. خطاب، مهران، وشعير، حاضر، وإبراهيم، حنان .(2024). دور سلوكيات القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الريادي لدى الموظفين الحكوميين (جامعة تكريت أنموذجاً). مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية، 16(53)، 239-259.
22. خليف، فيصل .(2023). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية: دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفين الإدارة الوسطى في فروع البنك الأهلي في مدينة جدة. المجلة العلمية للنشر العلمي. 6(58)، 64-96.
23. درويش، رغد .(2024). أثر التكنولوجيا المالية على خدمات المصارف الإسلامية في فلسطين من وجهة نظر المتعاملين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

24. دودين، باسل. (2023). حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية في فلسطين في ضوء معايير الحوكمة الصادرة عن (أيوفي) دراسة تطبيقية و تقويمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
25. الدولاب، رزان. (2024). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الخدمات البترولية. مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي، 24(22)، 1-18.
26. ذوقان، غسان. (2023). العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية واستراتيجية تطويرية مقترحة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
27. الرشيدى، عبد العزيز. (2024). أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على إدارة الأزمات بالتطبيق على وزارة الداخلية الكويتية. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية. 3(11)، 483-526.
28. رماش، شيماء، ونقرش، ريان. (2024). أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر.
29. سحويل، أنس. (2024). أثر خصائص هيئة الرقابة الشرعية في تعزيز ثقة المتعاملين في البنوك الإسلامية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
30. السعودي، علي. (2024). أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(4)، 396-411.
31. السلمي، أبرار. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في وزارة الصحة بمحافظة جدة. المجلة العلمية للنشر العلمي. 7(73)، 163-198.

32. السلمي، مفلح. (2025). القيادة التكيفية ودورها في إدارة الأزمات في المنظمات. المجلة العربية للإدارة، 45(6)، 1-26.
33. شبيب، عوض. (2024). الذكاء الاستراتيجي مدخل لتطوير أداء مراكز إدارة الأزمات بجامعة الكويت. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 6(1)، 56-90.
34. شراك، حسين، وفرطاس، فتيحة. (2024). الابتكار والتكنولوجيا الرقمية وأهميتها في المؤسسات الناشئة. مجلة الجغرافيا الاقتصادية، 1(2)، 93-108.
35. الشريف، أشرف. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
36. الشيخ، منى، وإسماعيل، محمد، وعامر، أماني. (2024). أثر القيادة التحويلية في العلاقة بين الانتهاك الإيجابي لقواعد المنظمة والإبداع التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات العامة الحكومية بالقلوبية. مجلة بنها للعلوم الإنسانية، 3(2)، 137-168.
37. الصاعدي، سامي، والعمرى، حسان، وبوزير، تركي. (2024). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 8(32)، 175-226.
38. الصاعدي، سامي، والمعمري، حسان، وبوزير، تركي. (2024). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 8(32)، 175-226.
39. الصالح، أمل. (2020). درجة ممارسة وزارة التربية في دولة الكويت لإدارة الأزمات خلال فترة جائحة كورونا (كوفيد-19) والتحديات التي تواجهها وفق آراء العاملين: دراسة ميدانية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 46(18)، 19-62.

40. صالح، ناريمان. (2024). القيادة الاستباقية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
41. صلاح، مروة. (2024). القيادة التحويلية لأنشطة العلاقات العامة الرقمية وأثرها في الحد من الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من شركات متعددة الجنسيات. مجلة بحوث كلية الآداب لجامعة المنوفية، 26(11)، 95-136.
42. الطاهر، رنده. (2023). تأثير كوفيد 19 على ربحية البنوك الإسلامية مقارنة مع البنوك التجارية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
43. طحانة، دعاء. (2024). أثر التكنولوجيا المالية على أداء البنوك الإسلامية" حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
44. عايض، عبد اللطيف، والشمسي، عبد المغيث. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة. مجلة الآداب لجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، 11(4)، 751-702.
45. العباب، علي. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب. مجلة العلوم التربوية، 32(4)، 352-317.
46. عباس، صلاح، وجعفر، ساجت. (2024). إدارة الأزمات لمديري مننديات الشباب والرياضة في العراق من وجهة نظر المشرفين الرياضيين. مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، 24(3)، 40-28.

47. عبد القادر، زاهر. (2024). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بدرجة توافر معايير جودة التعليم والرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
48. عبد الواحد، عبير. (2024). أثر تطبيق القيادة التحويلية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لشركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للفاعلية التنظيمية. المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية، (2)7، 264-240.
49. عبد الوحيد، عبير. (2024). أثر تطبيق القيادة التحويلية على الميزة التنافسية المستدامة لشركات السياحة المصرية؛ الدور الوسيط للفاعلية التنظيمية. المجلة الدولية لدراسات السياحة والضيافة، (2)7، 264-240.
50. عبد، زياد، وعداي، علي، وإبراهيم، أكثم. (2022). إدارة الأزمات لدى مسؤولي النشاطات الطلابية في بعض الجامعات العراقية. مجلة الكوفة لعلوم التربية البدنية، (1)4، 229-211.
51. العبدلات، أحمد. (2022). أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، (1)8، 158-146.
52. العجمي، حمد. (2021). دور تكييف الاستراتيجيات في تفعيل الأداء الاستراتيجي لشركات النفط الكويتية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (1)4، 36-13.
53. العرود، تماضر. (2024). القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (4)5، 321-308.

54. العزام، أحمد. (2024). أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 20(2)، 31-43.
55. عطية، يماني، وأبو الفتوح، جمال، ومصطفى، عبد الفتاح. (2025). الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق. مجلة البحوث التجارية، 47(1)، 483-521.
56. العنزي، طلال. (2024). أثر وسائل الإعلام الرقمي على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، 53(38)، 188-212.
57. عويضة، محمد. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على تسويق المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
58. عيسى، رقية. (2025). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، 3(1)، 24-33.
59. الغامدي، محمد. (2021). القيادة التحويلية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
60. فايق، محمد، ورشدي، هاني، ومحمد، عبد الرحيم، وخاطر، محمد. (2024). الحفاظ على تل أتریب: تحليل المخاطر البشرية وتطبيق التدابير الوقائية. المجلة العلمية للسياحة والفنادق والتراث، 8(1)، 37-56.
61. فتحي، إسلام. (2023). كيف تعزز القيادة التحويلية إبداع موظفي المكاتب الأمامية. مجلة فاروس الدولية للسياحة والضيافة، 2(2)، 29-44.

62. فهمي، خالد. (2023). فاعليه العلاقات العامة الرقمية في إدارة الأزمات الأمنية. مجلة بحوث كلية الآداب لجامعة المنوفية، 34(135)، 289-313.
63. قرني، حسام. (2025). أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات: دراسة ميدانية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 26(1)، 237-268.
64. قسيمة، محمد. (2024). فاعلية الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الأزمات دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة - أنموذجا - رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
65. كريم، هوار، وفرج، كاوة. (2023). دور التعافي الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في عينة من المدارس الخاصة في إقليم كردستان/ العراق. مجلة كردستان للدراسات الاستراتيجية، 23(11)، 195-219.
66. المالكي، حصة. (2024). القيادة التحويلية ودورها في المشاركة المجتمعية بالتعليم في ضوء رؤية. مجلة تسنيم الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية والقانونية، 3(6)، 116-138.
67. المجربي، زينب. (2025). فاعلية التعليم الجامعي في إدارة الأزمات المجتمعية بليبيا دراسة ميدانية بجامعة طرابلس. مجلة كلية الآداب لجامعة المنصورة، 76(76)، 14-55.
68. المحاميد، خالد، وزاهر، تيسير. (2025). أثر التسويق الإلكتروني في إدارة الأزمات" دراسة ميدانية على العاملين في مصرف التسليف الشعبي في سورية- الإدارة العامة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 41(1)، 297-322.

69. محسن، عبد العزيز، ومحمد، محمود. (2024). دور القيادة التحويلية في تطوير سلوكيات المرؤوسين: دراسة تحليلية لعينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة خزائن للعلوم الاقتصادية والإدارية، 0(0)، 46-63.
70. المحمضي، عبد الله. (2024). تقييم الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات بالقطاع الصحي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 19(3)، 213-251.
71. محيلان، محمد، وعثمان، محمد. (2024). أثر القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية-إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة، 44(5)، 97-18.
72. المعايطه، عبد الله، والمحاسنة، محمد. (2023). أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية في جهاز الأمن العام الأردني. مجلة دراسات: العلوم الإنسانية والاجتماعية، 50(5)، 614-631.
73. مقبول، بدور. (2024). أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية: الدور المعدل للفاعلية الذاتية المهنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
74. موسى، عبد النور. (2022). دور تقانة المعلومات في تعزيز المرونة المؤسسية. مجلة المواقف، 17(2)، 293-323.
75. المونس، سعيد. (2025). إدارة الأزمات على أداء المستشفيات دراسة ميدانية على مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض. مجلة البحوث التجارية، 47(1)، 522-556.

76. ناصر، مراد .(2022). مدى تطبيق البنوك الإسلامية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاسات ذلك على موظفيها ومعتمديها والمجتمع الفلسطيني. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
77. النعيري، أنور، وفليف، عبد الحكيم .(2023). أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة الأزمات، دراسة ميدانية بمجمع الدافنية الغذائي-زليت. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(11)، 237-251.
78. وكاع، رافع، والقعيد، بدر .(2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات التكنولوجية في شركة زين للاتصالات في الأردن. المجلة العالمية لإدارة الاعمال والتكنولوجيا. 17(1)، 42-54.
79. اليعيش، رفيف .(2024). إدارة الأزمات في المؤسسات الاجتماعية. مجلة الخدمة الاجتماعية، 80(4)، 15-42.
80. يوسف، حنان، والسيد، خالد، وأحمد، مها .(2023). تقييم دور إدارة الأزمات بهيئة الغسعااف المصرية في مواجهة الأزمات البيئية. مجلة العلوم البيئية، 52(1)، 41-57.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Alem, D. D. (2020). An overview of data analysis and interpretations in research. *International Journal of Academic Research in Education and Review*, 8(1), 1-27.
2. Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). Evaluating the effect of transformational leadership on knowledge sharing using structural equation modelling: the case of Iraqi higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 506-517.
3. Ang, Z., Noble, B. S., & Reeves, A. (2021). Public Opinion and Public Support in Crisis Management. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1544>
4. Baah, Richard .(2024). LEADERSHIP IN CRISIS MANAGEMENT: BUILDING RESILIENT BUSINESS MODELS. *International Journal of Social Sciences*, 11(1):38-47.
5. Bagozzi, R., Yi, Y., & Phillips, L. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.

6. Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3).
7. Boslaugh, S. (2012). *Statistics in a Nutshell: A Desktop Quick Reference* (2nd ed.). O'Reilly Media, Inc.
8. Chanyasak, T., Koseoglu, M. A., King, B., & Aladag, O. F. (2022). Business model adaptation as a strategic response to crises: navigating the COVID-19 pandemic. *International Journal of Tourism Cities*, 8(3), 616-635.
9. Christensen, T., Læg Reid, P., & Rykkja, L. H. (2024). Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. *Hikama*, 5(9), 207-234.
10. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge.
11. Collier, J. (2020). *Applied Structural Equation Modeling using AMOS: Basic to Advanced Techniques*. Routledge. <https://arab-scholars.com/7d91ee>
12. Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 39(2), 297-316. <https://arab-scholars.com/12fa48>
13. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2002). *Management Research: An Introduction*. SAGE Publication Ltd.
14. Falk, F. R., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press. <https://arab-scholars.com/712a1e>
15. Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, 63(3), 324–327.
16. Firmansyah, F., Prasajo, L. D., Jaedun, A., & Retnawati, H. (2022). Transformational leadership effect on teacher performance in Asia: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(6), 2127-2146.
17. Fornell, C., & David, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
18. Frank, Ahairwe, & Lucky, Atukunda. (2025). Leadership Styles in Crisis Management: Lessons from Covid-19. *RESEARCH INVENTION JOURNAL OF CURRENT ISSUES IN ARTS AND MANAGEMENT*, 4(1), 27-30.

19. George, D. (2003). SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update (10th ed.). Pearson Education India.
20. Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://arab-scholars.com/6f81f8>
21. Gupta, R., & Verma, R. (2024). Transformational Leadership in Strategic Management: Catalyzing Change and Innovation. 15. Nanotechnology Perceptions, 20(15), 1143-1154.
22. Gupta, Rajeev .(2024). Transformational Leadership in Strategic Management: Catalyzing Change and Innovation. Nanotechnology Perceptions, 15(20), 1143-1154.
23. Hair, J., Hult, T., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Cham: Springer International Publishing. <https://arab-scholars.com/0ad477>
24. Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. Journal of Marketing Theory and Practice, 19(2), 139-152.
25. Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review, 31(1), 2-24.
26. Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. Psychological Methods, 3(4), 424–453.
27. Hurlimann, A., Moosavi, S., & Browne, G. R. (2021). Urban planning policy must do more to integrate climate change adaptation and mitigation actions. Land use policy, 101, 105188.
28. Kaur, P., Talwar, S., Islam, N., Salo, J., & Dhir, A. (2022). The effect of the valence of forgiveness to service recovery strategies and service outcomes in food delivery apps. Journal of Business Research, 147, 142-157.
29. Kilag, O. K. T. (2023). The role of principal leadership in enhancing personal development: an analysis of bottlenecks, lags, issues and concerns (BLICS). Science and Education, 4(8), 145-159.
30. King, F., & Holland, E. (2022). A transformative professional learning meta-model to support leadership learning and growth of early career teachers. International journal of leadership in education, 1-25.

31. Kline, R. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Publications.
32. Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1-10.
33. Kristiana, Y., PRAMONO, R., & BRIAN, R. (2021). Adaptation strategy of tourism industry stakeholders during the COVID-19 pandemic: A case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 213-223.
34. Li, X. (2025). Physical climate change exposure and firms' adaptation strategy. *Strategic Management Journal*, 46(3), 750-789.
35. Mach, K. J., & Siders, A. R. (2021). Reframing strategic, managed retreat for transformative climate adaptation. *Science*, 372(6548), 1294-1299.
36. Maruhom, A. P., Minoza, J. T., & Zosa, L. T. (2024). Transformational Leadership and Crisis Management Practices of Cebu Technological University-Tuburan. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 5(3), 863-877.
37. Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1031-1056.
38. McCulloch, R. D., Mathiasen, P., & Premoli, A. C. (2022). Palaeoecological evidence of pollen morphological changes: A climate change adaptation strategy?. *Palaeogeography, Palaeoclimatology, Palaeoecology*, 601, 111157.
39. Morinaga, D., Fukuchi, K., Sakuma, J., & Akimoto, Y. (2021, June). Convergence rate of the $(1+1)$ -evolution strategy with success-based step-size adaptation on convex quadratic functions. In *Proceedings of the Genetic and Evolutionary Computation Conference* (1169-1177).
40. Prabhu, H. M., & Srivastava, A. K. (2023). CEO transformational leadership, supply chain agility and firm performance: A TISM modeling among SMEs. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(1), 51-65.
41. Purwanto, A. (2022). The Role of Leadership Transformational and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance SMEs, *Journal of Industrial Engineering & Research Management*. DOI: <https://doi.org/10.7777/jiemar.v3i5.318>

42. Radomir, L., & Moisesescu, O. I. (2020). Discriminant validity of the customer-based corporate reputation scale: some causes for concern. *Journal of Product and Brand Management*, 29(4), 457–469.
43. Rashed, S. A., & Snoubar, Y. (2019). Job stress and its relation to the quality of work life at a sample of Job stress and its relation to the quality of work life at a sample of social workers in special intellectual education schools. *Egyptian Journal of Social Work*, 8(1), 201-226.
44. Ringle, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580.
45. Ringle, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
46. Saka, T. N., Hormiga, E., & Valls-Pasola, J. (2024). Crisis response strategies: a digital reluctance perspective. *Review of Managerial Science*, 1-39.
47. Salari, M., & Nastiezaie, N. (2020). The relationship between transformational leadership and organizational intimacy with mediating role of organizational empathy. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(1), 51-60.
48. Santoso, N. R., Sulistyaningtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2022). Transformational leadership during the COVID-19 pandemic: Strengthening employee engagement through internal communication. *Journal of Communication Inquiry*, 01968599221095182.
49. Shahid, A. (2024). Transformational Leadership: Are Leaders Open to a New “CALL”? Challenges, Adaptation, Leadership and Learning. *Open Journal of Business and Management*, 12(6), 3806-3822.
50. Sofiah, L., Nuryanto, U. W., & Yusuf, F. A. (2024, May). The Influence of Personal Development and Growth Mindset on Teacher Performance and Implications on Quality of Learning in Private Primary Schools in Serang District. In 2nd International Conference on Management and Business (ICOMB 2023) (pp. 169-182). Atlantis Press. [10.2991/978-94-6463-402-0_19](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-402-0_19).
51. Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework. *Merits*, 5(1), 2.
52. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). Pearson.

53. Talanow, K., Topp, E. N., Loos, J., & Martín-López, B. (2021). Farmers' perceptions of climate change and adaptation strategies in South Africa's Western Cape. *Journal of Rural Studies*, 81, 203-219.
54. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
55. Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd ed.). John Wiley & Sons. <https://arab-scholars.com/73a46b>
56. Uddin, M, (2022), The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, and Creativity on Employee Performance in SMEs Original Research, April 2022, 13(5), 1-20.
57. Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 11(2), 2.
58. Uy, F., Kilag, O. K., Abendan, C. F., Macapobre, K., Cañizares, M. C., & Yray, F. (2023). Application of adaptive crisis management theory: The dynamics of leadership in times of crisis. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education* (2994-9521), 1(5), 159-170.
59. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Oppen, C. V. (2009). Assessing Using PLS Path Modeling Hierarchical and Empirical Construct Models. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195.
60. Whittaker, T., & Schumacker, R. (2022). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (5th ed.). Routledge.
61. Wong, N. H., Tan, C. L., Kolokotsa, D. D., & Takebayashi, H. (2021). Greenery as a mitigation and adaptation strategy to urban heat. *Nature Reviews Earth & Environment*, 2(3), 166-181.
62. Xie, B., Yuan, L., Li, S., Liu, C. H., Cheng, X., & Wang, G. (2022, June). Active learning for domain adaptation: An energy-based approach. In *Proceedings of the AAAI conference on artificial intelligence*, 36(8), 8708-8716.
63. Yu, J., & Xiang, K. (2024). Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effects. *Behavioral Sciences*, 15(1), 10.

64. Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2012). Business research methods.. Cengage Learning.

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا/ تخصص إدارة الموارد البشرية التطبيقية

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دور التكيف الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات في البنك الإسلامي العربي في فلسطين"، لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية، فأرجو من حضرتكم قراءة بنود الاستبانة بتمعن والإجابة عليها بموضوعية ودقة، وبشكل يعبر عن رأيكم المباشر والصريح، مما يؤدي إلى نجاح هذه الدراسة والوصول إلى النتائج والتوصيات المناسبة التي قد تسهم في دعم البحث العلمي، وتعمل على إدارة الأزمات المتوقعة ومعالجتها، علماً بأن المعلومات سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث (أحمد مفيد أحمد عبد الخالق)

القسم الأول: معلومات شخصية

1. ضع/ي إشارة (√) في مربع الإجابة التي تناسبك:

☐	الجنس	ذكر	☐	أنثى	☐
☐	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	☐	بكالوريوس	☐
☐	المسمى الوظيفي	موظف	☐	رئيس قسم	☐
☐	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	☐	(5- أقل من 10) سنوات	☐
☐	المحافظة	رام الله والبيرة	☐	الخليل	☐
☐		القدس	☐	جنين	☐
☐		طوباس	☐	قلقيلية	☐
☐	الجنس	ذكر	☐	أنثى	☐
☐	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	☐	بكالوريوس	☐
☐	المسمى الوظيفي	موظف	☐	رئيس قسم	☐
☐	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	☐	(5- أقل من 10) سنوات	☐
☐	المحافظة	رام الله والبيرة	☐	الخليل	☐
☐		القدس	☐	جنين	☐
☐		طوباس	☐	قلقيلية	☐
☐	الجنس	ذكر	☐	أنثى	☐
☐	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	☐	بكالوريوس	☐
☐	المسمى الوظيفي	موظف	☐	رئيس قسم	☐
☐	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	☐	(5- أقل من 10) سنوات	☐
☐	المحافظة	رام الله والبيرة	☐	الخليل	☐
☐		القدس	☐	جنين	☐
☐		طوباس	☐	قلقيلية	☐

2. ضع/ي إشارة (√) في خانة الإجابة التي تناسبك:

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: القيادة التحويلية						
أولاً: مجال التأثير المثالي						
1.	يحرص المسؤول المباشر في البنك على أن يكون قدوة يحتذى بها الموظفون.					
2.	يلتزم المسؤول المباشر في البنك بالقيم الأخلاقية في جميع تعاملاته.					
3.	يثق الموظفون في قرارات المسؤول المباشر بناءً على كفاءته القيادية.					
4.	يظهر المسؤول المباشر شجاعة عند اتخاذ القرارات المهمة.					
5.	يحافظ المسؤول المباشر على الشفافية في التعامل مع الموظفين والعملاء.					
6.	يساهم المسؤول المباشر في ترسيخ ثقافة الاحترام المتبادل داخل البنك.					
7.	يتحمل المسؤول المباشر المسؤولية الكاملة عن نتائج قراراته.					
ثانياً: مجال الحفز الفكري						
8.	يشجع المسؤول المباشر الموظفين على التفكير النقدي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.					
9.	يحفز المسؤول المباشر الموظفين على تطوير طرق عملهم.					
10.	يشجع المسؤول المباشر الموظفين على استكشاف طرق جديدة لإنجاز المهام.					
11.	يوفر المسؤول المباشر فرص تدريبية لمساعدة الموظفين على تنمية مهاراتهم المهنية والفكرية.					
12.	يستخدم المسؤول المباشر استراتيجيات تحفيزية تساعد على تنشيط الإبداع لدى الموظفين.					
13.	يعزز المسؤول المباشر ثقافة التعلم المستمر داخل البنك.					
14.	يستخدم المسؤول المباشر أساليب حديثة لاتخاذ القرارات بناءً على رؤى تحليلية.					
ثالثاً: مجال الدوافع الملهمة						
15.	ينقل المسؤول المباشر رؤية ملهمة لمستقبل البنك.					
16.	يعزز المسؤول المباشر التفاؤل بين الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية.					
17.	يستخدم المسؤول المباشر الخطاب الإيجابي المحفز عند توجيه الموظفين.					
18.	يشجع المسؤول المباشر بيئة عمل قائمة على التفاعل الإيجابي بين الموظفين.					
19.	يدعم المسؤول المباشر الموظفين في مواجهة التحديات.					
20.	يعمل المسؤول المباشر على خلق ثقافة تنظيمية تركز على الإنجاز.					
21.	يعزز المسؤول المباشر الولاء للبنك من خلال تقديم دعم مستمر للموظفين.					

رابعاً: مجال الاعتبارات الفردية					
					22. يوفر المسؤول المباشر فرص لتطوير مهارات الموظفين بناءً على قدراتهم الشخصية.
					23. يخصص المسؤول المباشر وقتاً للاستماع إلى مقترحات الموظفين بشكل منتظم.
					24. يدعم المسؤول المباشر الموظفين في تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية.
					25. يتعامل المسؤول المباشر مع الموظفين بأسلوب يتناسب مع اختلافاتهم المهنية.
					26. يشجع المسؤول المباشر الموظفين على الاستفادة من إمكانياتهم الكاملة لتحقيق النجاح.
					27. يوفر المسؤول المباشر الإرشاد المستمر للموظفين من أجل تحسين أدائهم الوظيفي.
					28. يحرص المسؤول المباشر على توفير الدعم المهني للموظفين عند الحاجة.
المحور الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات					
المجال الأول: الاستراتيجيات الوقائية					
					29. يحرص البنك على تطبيق إجراءات رقابية دورية لاكتشاف المخاطر المحتملة قبل وقوعها.
					30. يقوم البنك بإجراء دراسات تحليلية منتظمة لتحديد نقاط الضعف في العمليات المصرفية.
					31. يتم تدريب الموظفين بانتظام على طرق إدارة المخاطر لتقليل احتمالية وقوع الأزمات.
					32. يعتمد البنك على أنظمة تكنولوجية متطورة لرصد المؤشرات المبكرة للأزمات المالية.
					33. تتضمن سياسات البنك خطط واضحة لتجنب المخاطر القانونية في المعاملات المصرفية.
					34. يشجع البنك على ثقافة الإبلاغ المبكر عن أي مشكلات تشغيلية قد تؤدي إلى أزمة مستقبلية.
					35. يتعاون البنك مع الجهات الرقابية لضمان الامتثال الكامل للمعايير المصرفية.
المجال الثاني: الاستراتيجيات التصحيحية					
					36. يمتلك البنك خطط طوارئ جاهزة لتفعيلها فور حدوث أي أزمة مصرفية.
					37. يتم تشكيل فرق متخصصة لإدارة الأزمات عند وقوعها لضمان سرعة الاستجابة.
					38. يعتمد البنك على آليات تواصل شفافة لإبلاغ العملاء بالإجراءات التصحيحية المتخذة.

					39. يوفر البنك حلول مالية مرنة للعملاء المتضررين من الأزمات لضمان استمرارية العلاقة المصرفية.
					40. يتم تحليل أسباب الأزمات بعد وقوعها لتجنب تكرارها مستقبلاً.
					41. يخصص البنك موارد إضافية لدعم الفروع أو الأقسام المتضررة من الأزمة.
					42. يتم تحديث السياسات المصرفية بناءً على الدروس المستفادة من الأزمات السابقة.

المجال الثالث: الاستراتيجيات الاستباقية

					43. يعتمد البنك على أنظمة ذكاء اصطناعي للتنبؤ بالأزمات المحتملة.
					44. يتم تخصيص صندوق احتياطي مالي لمواجهة الأزمات غير المتوقعة.
					45. يشارك البنك في دراسات وأبحاث متخصصة لتطوير حلول استباقية للأزمات المصرفية.
					46. يتم تصميم منتجات مالية جديدة لمواجهة التحديات الاقتصادية المتوقعة.
					47. يعتمد البنك على برامج تدريبية متقدمة لإعداد القادة والموظفين لمواجهة الأزمات بكفاءة.
					48. يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة المخاطر المحتملة لوضع خطط استباقية لإدارتها.
					49. يحرص البنك على بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات مالية أخرى لمواجهة الأزمات المشتركة.
					50. يتم تحديث أنظمة الأمن السيبراني بشكل مستمر للحماية من الهجمات الإلكترونية المحتملة.

المحور الثالث: التكيف الاستراتيجي

المجال الأول: المرونة المؤسسية

					51. يتمتع البنك بالقدرة على تعديل استراتيجيته بسرعة استجابة للتغيرات في بيئة العمل.
					52. يتمتع الموظفون بالقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية دون التأثير على الأداء العام.
					53. يعتمد البنك على أنظمة تشغيل مرنة تتيح إجراء التعديلات بسهولة عند الحاجة.
					54. يبنى البنك سياسات تسمح بإعادة توزيع الموارد وفقاً لأولويات العمل المتغيرة.
					55. يعتمد البنك على فرق عمل متعددة المهارات يمكنها أداء مهام مختلفة عند الضرورة.
					56. يوفر البنك بيئة تنظيمية داعمة تشجع الموظفين على التكيف مع المستجدات.
					57. يعتمد البنك على حلول تقنية حديثة لتعزيز المرونة في العمليات التشغيلية.

المجال الثاني: الابتكار					
					58. يشجع البنك بيئة عمل تحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة مبتكرة.
					59. يتم تخصيص ميزانية سنوية لدعم مشاريع التطوير المؤسسي.
					60. يعتمد البنك على أحدث التقنيات لتحسين العمليات التي تسهم في تعزيز التنافسية.
					61. يتم إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار لتعزيز التفكير الإبداعي.
					62. يوفر البنك برامج تدريبية لتعزيز مهارات الابتكار لدى الموظفين.
					63. يعتمد البنك على البحث والتطوير لاكتشاف فرص جديدة للتوسع.
					64. يعتمد البنك على أدوات تحليل البيانات لاتخاذ قرارات مستندة إلى الابتكار.
المجال الثالث: القدرة على الاستدامة					
					65. يلتزم البنك بتطبيق استراتيجيات تحقق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية.
					66. يعتمد البنك على مصادر طاقة متجددة وتقنيات صديقة للبيئة في عملياته التشغيلية.
					67. يتم تطبيق سياسات ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية لتعزيز الاستدامة المؤسسية.
					68. يتبنى البنك معايير الشفافية في المحاسبة لضمان استدامة الأداء المالي.
					69. يلتزم البنك بالامتثال للمعايير البيئية في كافة أنشطته.
					70. يتم قياس تأثير البنك على المجتمع بشكل دوري لتطوير خطط مستدامة.

نشكر لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (2) قائمة المحكمين

الوظيفة	الاسم	الرقم
محاضر في جامعة القدس المفتوحة	د. جمال رباح	1
محاضر في جامعة القدس المفتوحة	د. محمود حجازي	2
محاضر في جامعة القدس المفتوحة	د. شاهر عبيد	3
محاضر في الجامعة العربية الأمريكية	د. رائد السعد	4
محاضر في الجامعة العربية الأمريكية	د. رائد عريقات	5
محاضر في جامعة القدس المفتوحة	د. شبلي سويطي	6
محاضر في جامعة القدس المفتوحة	د. عطية مصلح	7
محاضر في جامعة بيرزيت	د. إسماعيل عريقات	8
محاضر في جامعة فلسطين التقنية خضوري	د. فادي حرز الله	9
محاضر في جامعة فلسطين التقنية خضوري	د. محمد مهنا	10