



## أثر القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة

د. عبد المغيث يحيى علي الشمسي\*\*  
[abdulmughith@ust.edu.ye](mailto:abdulmughith@ust.edu.ye)

د. عبد اللطيف مصلاح محمد عايض\*  
[a.musleh@ust.edu.ye](mailto:a.musleh@ust.edu.ye)

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإستراتيجية 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) موظفًا، 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 اهتمامًا كبيرًا بممارسة القيادة الإستراتيجية بكافة أبعادها، وكذلك بممارسة إدارة الأزمات بكافة أبعادها. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيًا للقيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، البنوك العاملة بأمانة العاصمة.

\* أستاذ إدارة الأعمال - قسم العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - الجمهورية اليمنية.

\*\* أستاذ إدارة الأعمال المساعد - قسم العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - الجمهورية اليمنية.

للاقتباس: عايض، عبد اللطيف مصلاح محمد، الشمسي، عبد المغيث يحيى علي، أثر القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات- دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة ذمار، اليمن، مج11، ع4، 2023: 702-751.

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



## Strategic Leadership Impact on Crisis Management: A Field Study in Banks Operating in the Capital City

Dr. Abdullatif Musleh Mohammed Ayyad<sup>\*</sup>      Dr. Abdulmughith Yahya Ali Al-Shamsi<sup>\*\*</sup>  
[a.musleh@ust.edu.ye](mailto:a.musleh@ust.edu.ye)      [abdulmughith@ust.edu.ye](mailto:abdulmughith@ust.edu.ye)

### Abstract:

This study aimed to determine the impact of strategic leadership on crisis management in banks operating in the capital city. The study followed a descriptive analytical approach, with the study population consisting of all employees in leadership and supervisory positions, totaling 1,710 employees. A representative stratified random sample of 313 individuals was selected. Data was collected using a questionnaire and processed using SPSS 23 software for data entry, coding, and analysis. The study employed partial least squares structural equation modeling (SEM-PLS) to test the hierarchical model at two levels, using SmartPLS 3 software for structural equation modeling. The study found that the banks under investigation place significant emphasis on practicing strategic leadership in all its dimensions, as well as crisis management in all its dimensions. The results also showed a statistically significant impact of strategic leadership, collectively in its dimensions, on crisis management in the studied banks.

**Keywords:** Strategic leadership, crisis management, banks operating in the capital city.

<sup>\*</sup> Professor of Business Administration - Department of Management Sciences - College of Management Sciences - University of Science and Technology - Republic of Yemen.

<sup>\*\*</sup> Assistant Professor of Business Administration - Department of Management Sciences - College of Management Sciences - University of Science and Technology - Republic of Yemen.

**Cite this article as:** Ayyad Abdullatif Musleh Mohammed, Al-Shamsi Abdulmughith Yahya Ali, Strategic Leadership Impact on Crisis Management: A Field Study in Banks Operating in the Capital City, Journal of Arts, Faculty of Arts, Thamar University, Yemen, V 11, I 4, 2023: 702 -751.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



## المقدمة:

لقد أصبحت الأزمات واقعاً حتمياً تواجه المنظمات وسط التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة، فالأزمات لا يمكن أن تنتهي فهي ممتدة من تجارب الماضي وأخطائه، وينبغي الاستفادة منها، والتنبؤ لما قد يحدث في المستقبل<sup>(1)</sup>.

وقد ظهرت الحاجة إلى القيادة الاستراتيجية بدلاً من القيادة التقليدية، مع تغيرات محيط الأعمال المستقر إلى محيط سريع التغير وما تضمنه من منافسة عالية، وظروف محيطية غير مؤكدة، وضرورة الاستجابة لتغيرات الموقف المحيط التي تواجهها المنظمة<sup>(2)</sup>.

ومن هذا المنطلق فإن البنوك العاملة في اليمن تواجه العديد من الأزمات وأغلبها ناتج عن المحيط الداخلي والخارجي للبنوك؛ الأمر الذي قد يسبب أمامها عائقاً في تنفيذ أنشطتها المختلفة، ولعل مستوى هذه الأزمات والإجراءات المتخذة لمواجهتها، أو التخفيف منها، قد يعود إلى نوع القيادة الاستراتيجية في تلك البنوك، وإلى فاعليتها في إدارة الأزمات.

لقد شهدت البنوك العاملة في اليمن خلال العشر السنوات الماضية أزمة اقتصادية نتج عنها انخفاض في مستوى الأداء، وكذلك في مستوى الخدمات المقدمة للعملاء؛ نتيجة لوجود عدد من الأزمات والتحديات التي واجهت تلك البنوك، كتأمين نقل الأموال، وانقسام السلطة النقدية في البلاد، وانخفاض ثقة المودعين بتلك البنوك، وغيرها من المتغيرات والتحديات التي سببت أزمة السيولة في تلك البنوك، وأثرت سلباً في مستوى أدائها.

إن سلوك القيادة الاستراتيجية قد يكون مؤشراً لفاعلية أداء القادة وإنجازاتهم، فإن ما يتمتع به القادة الاستراتيجيون من مهارات وقدرات قد تمكنهم من القيام بدورهم في إدارة الأزمات، والوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

وفي ضوء ما سبق؛ فقد تناولت هذه الدراسة أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة.

## مفهوم إدارة الأزمات:

تشير الأزمة إلى ظاهرة ذات احتمالية تأثير منخفض أو مرتفع تهدد قابلية المنظمة على الاستمرار<sup>(3)</sup>، ويُنظر إليها على أنها اضطراب لا مفر منه يجب على كل منظمة مواجهته في أي وقت من مراحل حياتها، وهذا يحدث في معظم الأوقات مع أو بدون إشارات تحذير كافية<sup>(4)</sup>.

وتعد إدارة الأزمات في المنظمات إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة والناشئة، ويعتبر (Krishnan et al)، مفهوم إدارة الأزمات أحد المصطلحات المفاهيمية الغامضة، نظرًا لكونه يجمع بين مصطلحين متعارضين ظاهريًا، وهما: مصطلح الإدارة ومصطلح الأزمات، فمن ناحية تتضمن الإدارة التوقع، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، ومن ناحية أخرى، فإن الأزمة استثنائية وفريدة من نوعها، ومن المستحيل بداهة تصميم خطط<sup>(5)</sup>، أو إجراءات وقواعد إدارية للتحكم بها<sup>(6)</sup>.

وقد اتفق مجموعة من الباحثين على تعريف معناها العام بشكل مختصر بأنها: تعد بمثابة استجابة للشدائد لاستعادة النشاط إلى ما كان عليه قبل الأزمة<sup>(7)</sup>. ويرى الإمام ويوسف أن المعنى العام لإدارة الأزمات هو كيفية الاستجابة للأزمة، والتغلب عليها من خلال استخدام الأدوات العلمية والإدارية المختلفة، ولكن تعريف إدارة الأزمات بهذا الشكل لا يعبر عن المفهوم بشكل شامل، فبالرغم من أن الهدف من إدارة الأزمات هو تقليل الأضرار التي يمكن أن تسببها الأزمة وتحويلها إلى فرصة، إلا أن هذا لا يعني أن إدارة الأزمات والاستجابة للأزمات هما نفس الشيء، فإدارة الأزمات هي عملية متعددة الخطوات تبدأ حتى قبل حدوث الأزمة، ويتم ممارسة إدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وأثناءها وبعدها<sup>(8)</sup>، بينما الاستجابة للأزمات تمثل إحدى مراحل إدارة الأزمات.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها: "العملية الإدارية المنهجية، التي تتفاعل مع المؤثرات والمتغيرات البيئية، وتحقق التكامل في الجهود والموارد والخبرات والمهارات، للتنبؤ بالأزمات المحتملة، ورصد متغيراتها، والتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يمنع حدوث الضرر على المنظمة، أو التخفيف منه، وتحويله إلى فرصة بديلة".

### أهمية إدارة الأزمات:

"تعد إدارة الأزمات ذات أهمية بالغة؛ لما تحتويه من أبعاد تؤثر من الناحية الاجتماعية والنفسية والبيئية والاقتصادية والسياسية في مجتمع الأزمة"<sup>(9)</sup>، وقد برزت أهمية إدارة الأزمات كطريقة لتقليل التداعيات السلبية للأزمة وفقاً لإنشاء عادة دائمة للتعايش مع الأزمة والتأقلم معها، والاستفادة منها<sup>(10)</sup>، ويشير بغدادى<sup>(11)</sup> إلى أن أهمية إدارة الأزمات تنبع من أنها تعمل على:

1. المحافظة على الموارد والإمكانات المادية للمنظمة في حالة وقوع الأزمات، والتقليل من الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن.
2. وضع الخطط المناسبة للتعامل مع الأزمات في حالة وقوعها.



3. وضع استراتيجيات وسياسات لإدارة الأزمات.
4. التنبؤ بالأزمات المستقبلية، ووضع التدابير الوقائية لمنع حدوثها.
5. إعداد سيناريوهات افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات بمختلف أنواعها.
6. تهيئة العاملين في المنظمات للتعامل مع الأزمات المتنوعة.
7. تكوين فرق إدارة الأزمات، وتحديد مهامها، وتوزيع المهام عليها.
8. المواجهة الفكرية في حالة وقوع أزمة، وتحقيق السيطرة الكاملة على الموقف.
9. تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات، في ضوء التغيرات المحيطة.

### أبعاد إدارة الأزمات:

اعتمدت الدراسة الحالية على أبعاد إدارة الأزمات المتمثلة في: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار أو الحد منها، وذلك استناداً لعدة نماذج منها: نموذج الحريري<sup>(12)</sup>، ونموذج Coombs<sup>(13)</sup>، (2، 2007)، نقلاً عن Barton (2013) كما أن هذه الأبعاد تبنتها عدة دراسات مثل: دراسة (اليافعي) (2018)، (Aljuhmani & Emeagwali) (2017)، و(الشوبكي وأبو أمونة) (2016)، و (Celik & Yilmaz) (2016)، وأبو حجير (2014). وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد.

### أولاً: اكتشاف إشارات الإنذار:

يشير هذا البعد إلى مرحلة ما قبل البداية الفعلية للأزمة، فقد تظهر بعض الأعراض التي تدل على بدايتها، ويمكن لإدارة المنظمة معرفة احتمال وقوعها من خلال هذه الأعراض والمؤشرات، ثم التخطيط لمواجهتها<sup>(14)</sup>، كما أنه من الضروري إنشاء سيناريوهات لمواجهة الأزمة في جميع مراحلها، وذلك بحسب تطورها وتداعياتها، قبل وضع خطة الأزمة<sup>(15)</sup>، وقد تم قياسها بعد اكتشاف إشارات الإنذار في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، من خلال المؤشرات الآتية:

- اتباع الأساليب العلمية للتنبؤ بالأزمات المحتملة.
- العمل على اكتشاف الأزمات والأخطار قبل حدوثها.
- تصنيف مستوى درجات خطورة الأزمات المتوقع حدوثها.
- العمل على توقع نواتج الأزمات المحتملة في حال حدوثها.
- إعداد تقارير دورية عن المخاطر المحتملة نتيجة الأزمات المتوقعة.



### ثانيًا: الاستعداد والوقاية:

هو التحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة، بعد التأكد من عدم إمكانية تجنبها، وذلك سعيًا للتقليل من أضرارها قدر الإمكان، مع استمرار الإدارة في بذل الجهود اللازمة لمنع حدوثها<sup>(16)</sup>. وخلال هذه المرحلة تستطيع المنظمة الانتباه الكافي لإشارات الإنذار والقيام بتحليلها ودراستها والاستعداد لها، واتباع الأساليب الوقائية مثل: جمع الحقائق، وتحليل الموقف، وتشكيل فريق تدريب العاملين، وتوفير الأجهزة اللازمة، ووضع خطة للأزمات، وغيرها، وفي هذه المرحلة يمكن للمنظمة منع حدوث الأزمة واحتوائها، بل وإدارة الأزمة في مهدها، وذلك بحسب مبدأ: الوقاية خير علاج، كما أن هذه المرحلة تشمل وضع خطة للخروج من الأزمة<sup>(17)</sup>، وقد تم قياس بعد الاستعداد والوقاية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، من خلال المؤشرات الآتية:

- الاهتمام برصد مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها.
- توفير الدعم اللازم للاستعداد للأزمات المتوقعة.
- تدريب فرق متخصصة على كيفية الوقاية من الأزمات، ومواجهتها.
- اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع الأزمات المتوقعة.
- تفاعل جميع العاملين في البنك في تنفيذ التدابير والإجراءات الوقائية المتعلقة بالأزمات المتوقعة.

### ثالثًا: احتواء الأضرار أو الحد منها:

يشير هذا البعد إلى مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعية، وذلك باستخدام الموارد المتاحة لديها للحد من الأضرار التي سببتها الأزمة، ومنع انتشارها بفترة زمنية كافية عند وقوعها<sup>(18)</sup>، كما يشير هذا البعد إلى مسؤولية الجهاز الإداري والمسؤولين في المنظمة عن القيام بتحديد حجم الخسائر والأضرار التي وقعت، والقيام ببعض الأساليب والجهود لاحتوائها، أو لعلاجها، مادياً أو نفسياً، كما يشمل هذا البعد إعادة توازن المنظمة، والعودة بها إلى سيرتها الأولى لتستمر الحياة مرة أخرى، ويتم علاج الآثار المادية، أو الاجتماعية، ومدارسة أحداث الأزمة، ومسبباتها، وتحديد مواطن الخلل، واكتساب خبرة التعامل مع مثيلاتها مستقبلاً<sup>(19)</sup>.

وقد تم قياس بعد احتواء الأضرار أو الحد منها في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، من خلال المؤشرات الآتية:



- العمل على احتواء الأضرار الناتجة عن الأزمات من خلال فرق متخصصة.
  - العمل على معالجة أضرار الأزمة، وحل المشكلات الناجمة عنها.
  - تنفيذ إجراءات مناسبة لضمان عدم تكرار الأزمات.
  - العمل على تحسين أداء القيادة بالتدريب استعداداً للأزمات المتوقعة مستقبلاً.
  - العمل على تقييم الأزمات التي واجهتها للاستفادة مستقبلاً في تعاملها مع الأزمات المشابهة.
  - تطوير آلية للحد من الأزمات المتوقعة.
  - تحويل الأزمة إلى فرص يمكن الاستفادة منها، وتحويلها إلى تفوق تنافسي.
- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تعرف القيادة بأنها "إحدى الوظائف الأساسية للإدارة، التي تساعد المنظمات على المنافسة، من خلال التوفيق بين الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>(20)</sup>، كما تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيههم، وتنظيم جهودهم، بالإضافة إلى التأثير في سلوكهم؛ لتحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً<sup>(21)</sup>.

وتعدُّ القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وقد عرفها (Macmillan & Tampoe) ، بأنها سلسلة من القرارات والإجراءات، وكلاهما عملية موجهة؛ لتحقيق المواءمة بين المنظمة وحاضرها ومستقبلها<sup>(22)</sup>، ويرى (Tipurić) أنها ظاهرة تغير المنظمات<sup>(23)</sup>، والمجتمع ككل نحو الأفضل، وقد عرفها العامري والمقري بأنها "القدرة على قيادة المؤسسة برؤية واضحة، ورقابة متوازنة، وبناء قدرات ومهارات العاملين نحو التطور الاستراتيجي، والتأثير فيهم من خلال مجموعة من العمليات والسلوكيات والإجراءات التي تؤثر في نشاطهم وقدراتهم؛ بما يحقق أهدافها"<sup>(24)</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها: "قدرة القادة الاستراتيجيين في المنظمة على رسم رؤية استراتيجية واضحة، وبناء قدرات ومهارات العاملين، والتأثير فيهم، وتوحيد جهودهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم؛ لمواجهة التغيرات البيئية بكفاءة وفعالية.

### أهمية القيادة الاستراتيجية:

تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في كونها أصبحت من أولويات تطور ونجاح المنظمات، حيث تساعدها في المضي قدماً نحو التنافس والنمو في ظل بيئات غير مستقرة، وقيود أصبحت من

الماضي<sup>(25)</sup>، وأضاف القيسي أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في فرضها لدراسة الماضي<sup>(26)</sup>، والتفاعل مع الحاضر بمقتضياته؛ للاستعداد للمستقبل، ويمكن إبراز أهمية القيادة الاستراتيجية في الآتي<sup>(27)</sup>:

1. أنها مصدر الابتكارات: وتبرز هذه الأهمية من خلال ما تملكه القيادة الاستراتيجية من قدرة معرفية، ومن رؤية استراتيجية، تسهم في زيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة.
2. تسهم في استقطاب الكفاءات المبدعة: حيث تحرص على توظيف الكفاءات المبدعة، وتنمية قدراتهم الإبداعية.
3. تسهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي: عن طريق الموازنة بين التطلعات والحاجات، وذلك من خلال القيام بالتخطيط، والتفكير الاستراتيجي؛ بهدف تطوير المنظمات.
4. تحقق الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، والسعي لمواكبتها، وتوظيفها لخدمة المنظمة.

#### أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة مثل: دراسة غازي ونافع (2022)، و Kasuni et al. (2022)، وصويص والقبيج (2021)، والمقرمي (2020)، والدوري (2019)، وسيد وذيب (2019)، و Gakenia et al. (2017)، و Olaka et al. (2017)، فقد تم تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الدراسة الحالية بالاعتماد على الأبعاد الأكثر تكراراً في تلك الدراسات، مع مراعاة تناسبها مع طبيعة نشاط مجتمع الدراسة، وهذه الأبعاد هي: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتوجه الإبداعي، وتنفيذ الرقابة التنظيمية، وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

#### أولاً: تحديد التوجه الاستراتيجي:

يشير (Tipuric) إلى أن رحلة المنظمات من الحاضر نحو المستقبل تعتمد على نوايا القادة الاستراتيجيين الفاعلين في المنظمة، وقدراتهم على رسم وتطوير تصور للواقع الجديد، كما أن تحديد التوجه الاستراتيجي يجب على السؤال المتعلق بكيفية تعامل المنظمات مع تحديات البيئة الحالية والمستقبلية، كما يشير إلى العبارة التي تنص على أنه "لا يوجد شيء مثل الحلم لبناء المستقبل"<sup>(28)</sup>.





وبناءً على ما سبق فإن تحديد التوجه الاستراتيجي في البنوك ينبغي أن يتضمن تحديد: رؤيتها، ورسالتها، وقيمها، وأهدافها الاستراتيجية. وقد تم قياس بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، من خلال المؤشرات الآتية:

- امتلاك البنك لرؤية استراتيجية واضحة.
- امتلاك البنك لرسالة واضحة ومحددة.
- استناد البنك في وضع الرسالة على رؤيته الاستراتيجية.
- وجود أهداف استراتيجية محددة مشتقة من الرؤية والرسالة.
- العمل في ضوء قيم واضحة ومحددة.
- بناء التوجه الاستراتيجي للبنك (الرؤية، الرسالة، والأهداف) استناداً لنتائج التحليل البيئي.

#### ثانياً: تطوير رأس المال البشري:

يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات العاملين داخل المنظمة، ويتكون من: قيم واتجاهات وعادات الموظفين في المنظمة<sup>(29)</sup>، ويعد رأس المال البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات؛ نظراً لكونه يساعد في الاستجابة للتغيرات البيئية بطريقة مبتكرة<sup>(30)</sup>، ويعرف رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للموارد البشرية التي تتولد من خلال وجود مؤهلات، ومعرفة وأفكار وطاقات، والتزام تجاه الوظائف التي يشغلونها، والقابلية للنمو والتطور؛ لاكتساب كل جديد<sup>(31)</sup>.

فمن الواضح أنه من خلال اكتساب المهارات والمعارف، يتحول الأشخاص العاديون إلى رأس مال بشري للمنظمات، حيث إن الإنسان المدرب هو مفتاح النمو الاقتصادي في معادلة النمو في كل من البلدان المتقدمة والنامية، في ظل وجود قيادة استراتيجية تضمن الاستخدام المنتج للقدرة البشرية، وتضمن تطويرها، وتنميتها؛ حتى تصل إلى المستوى الذي يعتمد عليه في تحقيق الأهداف المنشودة<sup>(32)</sup>.

وبناءً على ما سبق، فإن تطوير رأس المال البشري في البنوك ينبغي أن يشمل تنمية المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها العاملون في تلك البنوك؛ بما يمكنها من تطوير أداء البنوك، وقد تم قياس بُعد تطوير رأس المال البشري في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، من خلال المؤشرات الآتية:



- امتلاك البنك لكوادر بشرية كافية.
- استقطاب البنك للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في جميع مجالات عمله.
- امتلاك الموارد البشرية في البنك للمعارف، والقدرات، والمهارات اللازمة.
- تنفيذ أنشطة مختلفة (تدريب، وورش عمل، وندوات، وغيرها) بصورة مستمرة لتنمية معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية.
- تشجيع العمل الجماعي، كطريقة لتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية.
- منح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم.

### ثالثاً: تعزيز الثقافة المنظمة:

تعتبر الثقافة المنظمة عن مجموعة معقدة من الأفكار، والرموز، والقيم الجوهرية التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة، وتؤثر في طريقة إنجاز المنظمة لأعمالها<sup>(33)</sup>.

وقد أشار (Al-Thani & Obiedat) إلى أن الممارسات الأخلاقية، التي تتعلق بقدرة القادة الاستراتيجيين على التواضع، والاهتمام بالمصلحة العامة بعيداً عن المصلحة الخاصة، والسعي لتحقيق العدالة، وتحمل المسؤولية، وإظهار الاحترام للجميع، تعد جزءاً من الثقافة المنظمة<sup>(34)</sup>.

وبناءً على ما سبق، فإن تعزيز الثقافة المنظمة في البنوك ينبغي أن تتضمن مجموعة النشاطات التي تستهدف تدعيم القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يشترك فيها جميع العاملين في تلك البنوك؛ لضمان استجابتهم لإجراء أي تغيير إيجابي فيها. وقد تم قياس بُعد تعزيز الثقافة المنظمة في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، من خلال المؤشرات الآتية:

- تبنى ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق أحدث مفاهيم وأساليب الإدارة.
- مساعدة الثقافة التنظيمية السائدة في البنك على تقبل كل جديد في مجال الخدمات المصرفية.
- توظيف البنك المنافسة البناءة بين الإدارات لرفع مستوى أداء العاملين.
- توفير البنك بيئة عمل تشجع العاملين على التصرف بحرية، واستقلالية في حدود المهام الموكلة إليهم.
- تنمية البنك لقيم الثقة المتبادلة بين العاملين.
- وجود وسيادة الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع.



### رابعاً: تنفيذ الرقابة التنظيمية:

يُشارُ إلى الرقابة التنظيمية على أنها مجموعة من الإجراءات التي تعمل بها الإدارة لإنجاز الأهداف، وتقييمها، وهي الآلية لتنفيذ القرارات، والتأكد من سيرها حسب الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف، وكذلك التأكد من توافق سلوك الموظفين نحو تحقيق تلك الأهداف المخطط لها<sup>(35)</sup>، كما تعرف بأنها أنظمة رسمية لتحديد الأهداف والقياس والتغذية الراجعة، يستخدمها القادة الاستراتيجيون لتقييم ما إذا كانت المنظمة تحقق السلوك المطلوب، وتنفذ استراتيجيتها بنجاح<sup>(36)</sup>.

وتعد الرقابة الأكثر أهمية في ممارسات القيادة الاستراتيجية، إذ إن توفر الموارد والإمكانيات، والتخطيط السليم، والالتزام بالتعليمات واللوائح والقوانين، وضمان أداء كل فرد لواجباته لتحقيق الأهداف، يحتاج نظاماً رقابياً يعمل على تحقيق جميع الالتزامات<sup>(37)</sup>.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تنفيذ الرقابة التنظيمية في البنوك تشمل الأنشطة والعمليات التي تمارسها تلك البنوك؛ للتأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفق ما هو مخطط، ومعالجة الانحرافات فور حدوثها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية. وقد تم قياس بُعد تنفيذ الرقابة التنظيمية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، من خلال المؤشرات الآتية:

- تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين.
- العمل على مراجعة الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة؛ للتأكد من فاعليتها.
- متابعة مستوى تنفيذ الخطط المختلفة بصورة مستمرة.
- مراقبة الأحداث والمواقف الطارئة التي من شأنها التأثير في سير عمل البنك.
- تبني أدوات رقابية ملائمة على مستوى كافة الخدمات المقدمة.
- دعم أنظمة الرقابة التي تعزز موقفه، وسمعته في بيئته الخارجية.

### خامساً: التوجه الإبداعي:

يرى الزهري: أن التوجه الإبداعي هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمات، وأكثر خدمة للمجتمع<sup>(38)</sup>.



ومن خلال التوجه الإبداعي توجد القيادة الاستراتيجية قيمة لجذب أذهان المستهلكين من خلال التركيز على ابتكار المنتجات الجديدة والفريدة والاستفادة منها<sup>(39)</sup>؛ ولذلك يجب أن تكون القيادة الاستراتيجية محركاً للإبداع والابتكار؛ لبناء ثقافة مبتكرة في المنظمة، من خلال تلقي الأفكار، والعمليات الجديدة، ومكافأتها<sup>(40)</sup>.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التوجه الإبداعي في البنوك يشمل الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون، والعاملون في تلك البنوك، والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف المرسومة. وقد تم قياس بُعد التوجه الإبداعي في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، من خلال المؤشرات الآتية:

- توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع.
- تبني الأفكار الجديدة لدعم التفوق على المنافسين.
- منح الأولوية في التوظيف للمبدعين، وأصحاب الأفكار الجديدة.
- تخصيص الجوائز للأفكار المبدعة، والمساعدة على نشرها.
- امتلاك القدرة على ابتكار طرق جديدة للتعامل مع العملاء، والبحث عن أسواق مبتكرة لم يصل إليها المنافسون.

#### الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، ومن أهم هذه الدراسات الآتي:

- دراسة غازي ونافع (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي
- دراسة حسن وآخرين (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية، في فاعلية إدارة الأزمات في وزارة الصحة العراقية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود تأثير إحصائي للقيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات.
- دراسة Kasuni et al. (2022): هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا



دراسة صويص والقبح (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي.

دراسة باغريب والنخعي (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن جاء متوسطاً.

دراسة المقرمي (2020): هدفت الدراسة إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية، وتوصلت إلى وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري.

دراسة حسين وعلي (2020): هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع متغيرات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة الأزمات في الشركة العامة للصناعات الفولاذية في العراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

دراسة Al-Thani & Obeidat (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة اتصالات قطر (Ooredoo)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.

دراسة الدوري (2019): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي، في البنوك الإسلامية الأردنية، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في تلك البنوك.

دراسة سيد وذيب (2019): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في تلك المستشفيات.

دراسة الطائي وأبوردين (2018): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إسهام القيادة الاستراتيجية في بناء وتطوير رأس المال البشري في المنظمات العراقية في مديرية تربية محافظة نينوى



بالعراق، وأظهرت الدراسة وجود إسهامات للقيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري بالمنظمة المبحوثة ولكن بدرجة ضعيفة جدًا

دراسة اليافعي (2018)، هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، وأظهرت وجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، سواء في الأزمات الحالية، أو المستقبلية.

دراسة اللوح وأبو حجير (2018): هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني في كلية فلسطين التقنية كأموزج للتعليم التقني، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

دراسة أسليم (2017): هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وأظهر النتائج أن القيادة تمتلك خبرة عملية في إدارة الأزمات الأمنية، وتقوم باستثمار جميع الإمكانيات لهذا الغرض، كما تعمل على إعداد خطط وبرامج متعددة للتعامل مع الأزمات الأمنية، للوصول لحالة من الوقاية وقد جاءت هذه النتيجة بدرجة كبيرة.

دراسة Olaka, Lewa, & Kiriri (2017): هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة الاستراتيجية على عمليات التطبيق الاستراتيجي في قطاع البنوك في كينيا، وتوصلت النتائج إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للقيادة الاستراتيجية فقط على التوجه الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية.

دراسة Ilyas, Munir & Sobarsyah (2017): هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي والإبداع وأثرها على أداء المشاريع الصغيرة في أندونيسيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي والإبداع على أداء المشاريع الصغيرة.

دراسة Gakenia, Katuse, & Kiriri (2017): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الأكاديمي في المدارس العامة - كينيا، وبينت النتائج أن القيادة الاستراتيجية لا تستطيع لوحدها أن تؤثر في الأداء الاستراتيجي.

دراسة عبد (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق زيادة الأعمال في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، وبينت النتائج أن لممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيرًا في عملية تعزيز زيادة الأعمال.



دراسة Celik & Yilmaz (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات من خلال إجراء دراسة مقارنة في الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية الثالثة في قونية، في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود تفاعل بين القيادة القائمة على الإبداع والمشاركة وجميع مراحل الأزمات، وفي الشركات الصغيرة والمتوسطة أظهرت النتائج وجود تفاعل بين القيادة القائمة على الإبداع والرقابة العالية وجميع مراحل الأزمات، وفي الشركات الصغيرة والمتوسطة هناك تفاعل بين القيادة القائمة على الوضع الراهن وفترة ما قبل الأزمة، وأخيرًا في الشركات الصغيرة والمتوسطة، هناك تفاعل بين القيادة بحسب العمليات وفترة الأزمة.

دراسة الفرجاني والديباقي (2015): هدفت الدراسة إلى تحديد أهم أوجه القصور في دور القيادة الاستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية بالبنوك الليبية، وبينت النتائج وجود قصور في دور القيادة الاستراتيجية في تنمية القدرات التنافسية بالبنوك الليبية.

دراسة أبو حجير (2014): هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وبينت الدراسة أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسبة متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية. كما أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة وطمحى عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي.

#### العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية مثل: دراسة غازي ونافع (2022)، و Kasuni et al. (2022)، وصويص والقيج (2021)، والمقرمي (2020)، والدوري (2019)، وسيد وذيب (2019)، والطائي وأبو رذن (2018)، وعبد (2016)، و Ilyas et al. (2017)، و Gakenia et al. (2017)، و Olaka et al. (2017).
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية والتابع إدارة الأزمات كدراسة حسن وآخرين (2022)، وحسين وعلي (2020)، و Al-Thani & Obiedat (2020)، والياضي (2018)، وأسليم (2017)، و Celik & Yilmaz (2016)، وأبو حجير (2014).

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في (البنوك) مثل: دراسة، Kasuni et al. (2022)، وصويص والقبيح (2021)، والدوري (2019)، و Olaka et al. (2017)، وعبد (2016)؛ والفرجاني والدرناق (2015).
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التي أجريت فيها، حيث أُجريت هذه الدراسة في البيئة اليمنية، بينما الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية ما عدا دراسة اليافعي (2018)، التي أجريت في الجامعات اليمنية الأهلية.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها أجريت في بيئة مختلفة عن بيئات الدراسات السابقة، وأنها أضافت بعد التوجه الإبداعي ضمن أبعاد القيادة الاستراتيجية. مشكلة الدراسة:

تمثل البنوك أحد القطاعات الرائدة في الاقتصادات الحديثة، ليس فقط لدوره المهم في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية، وتمويل الاستثمار الذي يمثل عصب النشاط الاقتصادي، بل لكونه أصبح يمثل حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي، فقد أصبح تطوره معيارًا للحكم على سلامة الاقتصاد الوطني، وقدرته على جذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية.

إن البنوك العاملة في اليمن تواجه العديد من المعوقات والأزمات حسب تقرير جمعية البنوك العاملة في اليمن الصادر بتاريخ 2019/5/2م، حيث تعتبر سبل الممارسات الطبيعية لأنشطتها، وتقف حائلًا دون تمكين البنوك من تقديم الخدمات الكاملة المطلوبة لمؤسسات النشاط الاقتصادي وجمهور المتعاملين معها<sup>(41)</sup>.

وقد بدأت تلك الصعوبات بالظهور بشكل أكثر وضوحًا مع الانقسام الناتج عن وجود سلطتين نقديتين في البلاد، وأصبح في ظلها من الصعوبة بمكان على تلك البنوك القيام بمهامها بسلاسة، مما شكل عبئًا إضافيًا أسهم في إضعاف قدرة البنوك على مواجهة تداعيات الصراع العسكري، ومواجهة الأزمات في البلاد بدءًا بنقل إدارة البنك المركزي من صنعاء إلى عدن، ومرورًا ببروز وتفاقم أزمة السيولة النقدية في البلاد، ناهيك عن معدل الدوران الكبير في قيادة البنك المركزي اليمني صنعاء - عدن، وكل هذه المعوقات قد تقود إلى فشل القطاع الحيوي في القيام بدوره في تقديم الخدمات المالية والمصرفية، وانخفاض العوائد الاقتصادية والاجتماعية المتحققة من العملية المصرفية للبنوك العاملة في اليمن، إضافة إلى تراجع مؤشرات كفاءة البنوك العاملة في اليمن، ووجود فجوة





واضحة بين متطلبات سوق العمل المتغيرة بفعل التغيرات البيئية المحيطة بها ومخرجات غير قادرة على تلبية متطلبات العملاء؛ الأمر الذي يهدد البنوك العاملة في اليمن على بقائها<sup>(42)</sup>، فقد توصلت دراسة المعبقي، إلى أن هناك مشكلات في أداء البنوك اليمنية؛ أدت إلى عدم قدرتها على تشغيل واستثمار الودائع؛ مما أدى إلى ضعف أدائها المنظمي<sup>(43)</sup>، وتوصلت دراسة سالم إلى أن ضعف الأداء في البنوك اليمنية يأتي من عدم استغلالها للتطورات العلمية والتكنولوجية المتاحة<sup>(44)</sup>.

كما تشير التقارير إلى ضعف مستوى أداء البنوك اليمنية، حيث لم يحصل أيٌّ منها على أي مركز في قائمة أكبر (1000) بنك عالمي، في حين تتواجد بنوك أجنبية في القائمة تمتلك فروعًا في اليمن، كذلك لم تظهر البنوك اليمنية ضمن لائحة أكبر خمسين مصرف عربي بحسب الموجودات حسب تصنيف اتحاد البنوك العربية<sup>(45)</sup>.

كما أن البنوك العاملة في اليمن في العشر السنوات الماضية تعرضت للأزمات بغض النظر عن أشكالها القانونية وحجمها، كل ذلك جعل البنوك العاملة في اليمن غير قادرة على تأدية مهامها ووظائفها بالشكل المطلوب؛ مما جعلها في موقف تنافسي ضعيف أمام البنوك الإقليمية والدولية، بل حتى أمام شركات الصرافة المحلية التي استحوذت على أعمال البنوك. وإذا كان من الممكن التنبؤ ببعض هذه الأزمات فإنه لا يمكن منع حدوثها، وكل ما يمكن عمله هو الاستعداد لمواجهةها وإدارتها؛ الأمر الذي يتطلب من قيادة البنوك العاملة في اليمن اتباع أساليب إدارية حديثة تمكنها من التعامل والاستجابة السريعة الفاعلة لمواجهة وإدارة الأزمات، لاسيما المفاجئة منها بما يمكنها من التخفيف من تداعياتها السلبية، أو احتوائها والتقليل من أضرارها، والعمل على تطوير إدارتها، ولعل من أهم هذه الأساليب الإدارية الحديثة ممارسة القيادة الاستراتيجية.

وبذلك يمكن القول: إن إدارة العنصر البشري وكيفية التعامل معه في الوقت الحاضر، ومواجهة التغيرات المحيطة بالبنوك يتم إدارتها من خلال وجود قيادة استراتيجية تعدّ في غاية الأهمية كأهم مصدر ومورد للمنظمة.

ومن خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها فقد تبين عدم وجود أي دراسة محلية، أو إقليمية تناولت متغيري الدراسة في القطاع المصرفي حسب علم الباحثين، وهذا يمثل فجوة بحثية تتطلب دراسة واستقصاء، في ظل الوضع الحالي الذي تعيشه البنوك العاملة في اليمن، لاسيما العاملة بأمانة العاصمة، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمحور في التساؤل الرئيس الآتي:



## ما أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة؟

وينبثق عن هذا التساؤل تساؤلان هما:

1. ما مستوى ممارسة إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة؟
2. ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة؟

### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى ممارسة إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة.
2. معرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة.
3. تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها:

1. قدمت تأصيلاً علمياً لمفهومين من المفاهيم المهمة لمنظمات الأعمال ومنها البنوك، وهما إدارة الأزمات، والقيادة الاستراتيجية.
2. تمثل إضافة جديدة للمكتبة اليمنية والعربية، في موضوع هذه الدراسة.
3. تناولت قطاع البنوك، وهو قطاع مهم وحيوي، حيث يمثل شريان الحياة الاقتصادية والتنمية المجتمعية، ويسهم في توفير المتطلبات الأساسية، وذلك من خلال الخدمات التي يعمل على تقديمها.
4. شخّصت واقع إدارة الأزمات، والقيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، وصولاً إلى تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى متغيري الدراسة.
5. قد تساعد صناعات السياسات ومنتخذي القرارات في اتخاذ القرارات والإجراءات الكفيلة بتحسين مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، لاسيما وهي ما زالت تعيش في طور هذه الأزمات الممتدة منذ عدة سنوات.

### نموذج الدراسة:

تم العودة إلى مجموعة من الدراسات السابقة؛ لتحديد أبعاد متغيري هذه الدراسة،

ومن ثم بناء النموذج المعرفي للدراسة، وذلك على النحو الآتي:

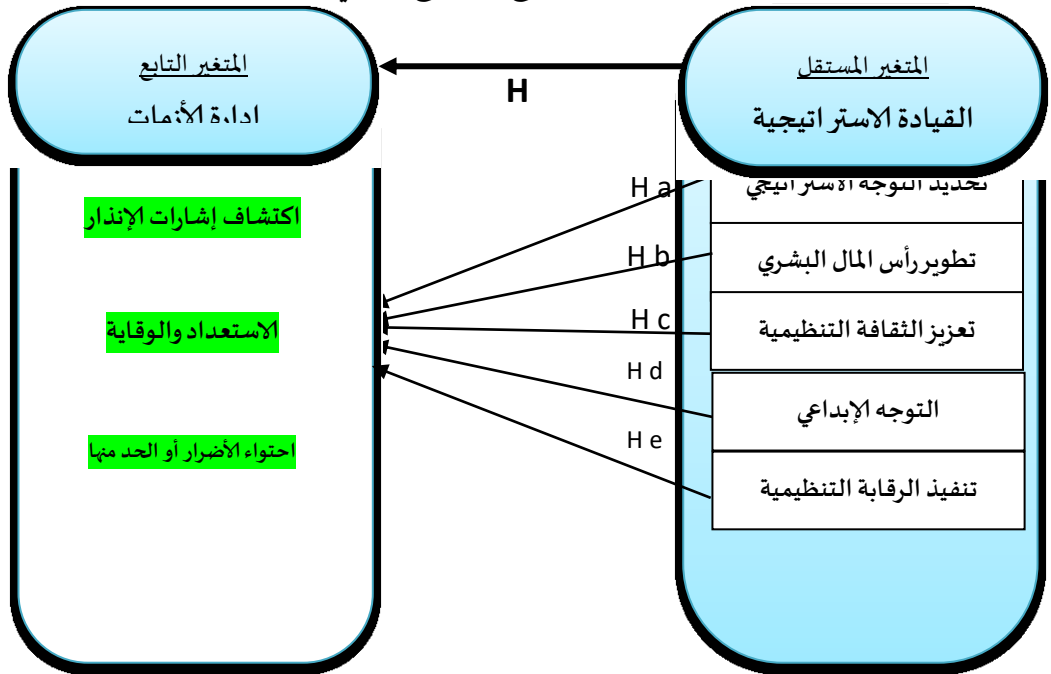
### أولاً: أبعاد متغير إدارة الأزمات:

تم اختيار أبعاد إدارة الأزمات المتمثلة في: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار أو الحد منها، استناداً إلى نموذج الحريري، ونموذج Coombs<sup>(46)</sup>، كما أن هذه الأبعاد تعد الأبعاد الأكثر تكراراً من بين الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة مثل: دراسة اليافعي (2018)، و Aljuhmani & Emeagwali (2017)، والشوبكي وأبو أمونة (2016)، و Celik & Yilmaz (2016)، وأبو حجر (2014).

### ثانياً: أبعاد متغير القيادة الاستراتيجية:

تم اعتماد أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في: التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتوجه الإبداعي، وتنفيذ الرقابة التنظيمية، وهي الأبعاد التي تضمها أنموذج (Hitt et al.) باستثناء بعد التوجه الإبداعي، كونه النموذج الأشمل لأبعاد القيادة الاستراتيجية، كما تناولتها العديد من الدراسات السابقة، وقد تم دمج بعد الممارسات الأخلاقية في الثقافة التنظيمية؛ كون الممارسات الأخلاقية جزءاً من الثقافة التنظيمية، كما أشارت إلى ذلك دراسة (Al-Thani & Obiedat).

والشكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة:



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة



### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، ويتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات تتمثل في الآتي:

1. Ha يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة.
2. Hb يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير رأس المال البشري في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة.
3. Hc يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعزيز الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة.
4. Hd يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الإبداعي في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة.
5. He يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنفيذ الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة.

### التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تم تعريف متغيري الدراسة وأبعادهما من الناحية الإجرائية بما يخدم أهداف هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### 1) القيادة الاستراتيجية:

تعرف القيادة الاستراتيجية إجرائيًا بأنها: قدرة القادة الاستراتيجيين في البنوك العاملة بأمانة العاصمة على رسم رؤية استراتيجية واضحة، وبناء قدرات ومهارات العاملين، والتأثير فيهم، وتوحيد جهودهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم على الإبداع؛ لمواجهة التغيرات البيئية، وتحقيق التفوق التنافسي بكفاءة وفعالية.

#### 2) تحديد التوجه الاستراتيجي:

يعرف تحديد التوجه الاستراتيجي إجرائيًا بأنه: تحديد البنوك العاملة بأمانة العاصمة رؤيتها، ورسالتها، وقيمها، وغاياتها، وأهدافها الاستراتيجية.



### 3) تطوير رأس المال البشري:

يعرف تطوير رأس المال البشري إجرائيًا بأنه: تنمية المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها العاملون في البنوك العاملة بأمانة العاصمة؛ بما يمكنها من تطوير أداء البنوك، وقدرتها على مواجهة الأزمات في كل الظروف المختلفة.

### 4) التوجه الإبداعي:

يعرف التوجه الإبداعي إجرائيًا بأنه: الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، التي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف تلك البنوك.

### 5) تعزيز الثقافة التنظيمية:

يعرف تعزيز الثقافة التنظيمية إجرائيًا بأنه: مجموعة النشاطات التي تستهدف تدعيم القيم، والمعتقدات، والسلوكيات التي يشترك فيها جميع العاملين في البنوك العاملة بأمانة العاصمة؛ لضمان استجابتهم لإجراء أي تغيير إيجابي فيها.

### 6) تنفيذ الرقابة التنظيمية:

يعرف تنفيذ الرقابة التنظيمية إجرائيًا بأنه: مجموعة الأنشطة، والعمليات التي تمارسها البنوك العاملة بأمانة العاصمة؛ للتأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفق ما هو مخطط، ومعالجة الانحرافات فور حدوثها؛ بما يحقق أهدافها الاستراتيجية.

### 7) إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات إجرائيًا بأنها: العملية الإدارية المنهجية، التي تتفاعل مع المؤثرات والمتغيرات البيئية، وتحقق التكامل في الجهود والموارد والخبرات والمهارات؛ للتنبؤ بالأزمات المحتملة، ورصد متغيراتها، والتعامل مع الأزمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية؛ بما يحقق أقل الضرر على البنوك العاملة بأمانة العاصمة، وتحويلها إلى فرصة بديلة؛ لتحقيق التفوق التنافسي.

### 8) اكتشاف إشارات الإنذار:

يعرف اكتشاف إشارات الإنذار إجرائيًا بأنه: إدراك، وفهم، وتحليل إشارات الإنذار لدى البنوك العاملة بأمانة العاصمة قبل الوقوع في الأزمة.



## 9) الاستعداد والوقاية:

يعرف الاستعداد والوقاية إجرائيًا بأنه: استعداد البنوك العاملة بأمانة العاصمة لمواجهة الأزمات، واستخدام الأساليب الوقائية؛ لمنع حدوث الأزمة، واحتوائها، وإدارتها بشكل صحيح.

## 10) احتواء الأضرار أو الحد منها:

يعرف احتواء الأضرار أو الحد منها إجرائيًا بأنه: تحديد حجم الخسائر والأضرار التي لحقت بالبنوك العاملة بأمانة العاصمة، والعمل على احتوائها، وعلاجها، والحد منها.

## حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوعًا محددًا هو: أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من البنوك العاملة بأمانة العاصمة في الجمهورية اليمنية.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من العاملين في البنوك العاملة بأمانة العاصمة في الوظائف القيادية والإشرافية.

## منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه مناسبًا لطبيعة هذه الدراسة، وهو الأكثر استخدامًا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية.

## مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في سبعة بنوك من البنوك العاملة بأمانة العاصمة والمسجلة لدى البنك المركزي حتى نهاية العام المالي<sup>(47)</sup>، بالاعتماد على قطاع العمليات المصرفية (2019)، حيث بلغ عدد البنوك العاملة بأمانة العاصمة (17) بنكًا، إلا أنه بعد تحليل المعلومات المتعلقة بالبنوك العاملة بأمانة العاصمة في ضوء الشروط الآتية:



- أن لا يقل عمر البنك منذ التأسيس عن (10) سنوات.
- أن لا يقل عدد الفروع العاملة للبنك في اليمن عن (10) فروع.
- أن لا يقل رأس مال البنك عن ستة مليارات ريال وفقاً لمعيار البنك المركزي الصادر عام 2004م.

وبعد التحقق من تطابق الشروط الواردة أعلاه، فق تكون مجتمع الدراسة بشكله النهائي من سبعة بنوك بواقع (1710) موظفين، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): مجتمع الدراسة

م	اسم البنك	سنة التأسيس	رأس المال (مليون ريال)	عدد الفروع	عدد أفراد المجتمع
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1962	15000	44	441
2	البنك الأهلي اليمني	1969	10000	27	198
3	بنك اليمن الدولي	1979	15000	23	164
4	بنك اليمن والكويت	1979	6000	12	144
5	بنك التسليف التعاوني الزراعي	1982	17000	51	322
6	البنك التجاري اليمني	1993	8000	14	160
7	بنك التضامن	1996	20000	21	133
8	بنك سبأ الإسلامي	1997	9292	16	148
الإجمالي			208	1710	

#### عينة الدراسة:

تم تحديد حجم أفراد عينة الدراسة بناء على جدول حجم العينات لـ (Krejcie & Morgan) الذي أورده العريقي (145-146، 2020)<sup>(48)</sup>، حيث يتكون مجتمع الدراسة من (1710) موظفين، وقد تم تحديد حجم العينة بـ (313) مفردة، تم اختيارها بواسطة العينة العشوائية الطبقية النسبية، والجدول (2) يوضح عينة الدراسة.

جدول (2): عينة الدراسة

م	اسم البنك	عدد أفراد المجتمع	العينة	النسبة
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	441	81	26%
2	البنك الأهلي اليمني	198	36	11%



م	اسم البنك	عدد أفراد المجتمع	العينة	النسبة
3	بنك اليمن الدولي	164	30	10%
4	بنك اليمن والكويت	144	27	8%
5	بنك التسليف التعاوني الزراعي	322	59	19%
6	البنك التجاري اليمني	160	29	9%
7	بنك التضامن	133	24	8%
8	بنك سبأ الإسلامي	148	27	9%
	الإجمالي	1710	313	100%

### وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل بالبنك، باعتبار أن متغيري الدراسة يقاسان على مستوى البنك وليس على مستوى الفرد.

### مصادر وطرق جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على مصدرين رئيسيين هما:  
المصادر الأولية:

تم جمع البيانات والمعلومات الأولية عن طريق الاستبانة، من مديري العموم ونوابهم، ومديري الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم، والمختصين في البنوك العاملة بأمانة العاصمة.

### المصادر الثانوية:

تم جمع البيانات والمعلومات الثانوية من خلال البحث، والقراءة، والتحليل من عدة مصادر أهمها: الكتب، والدراسات، والأبحاث، والرسائل الجامعية، والمجلات العلمية، ومواقع الإنترنت ذات العلاقة.

### أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة الحالية (الاستبانة) بالاستفادة من الإطار النظري، ومجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة والجدول (3) يوضح تلك الدراسات.

جدول (3): الدراسات التي تم الاستفادة منها في بناء وتطوير الاستبانة

المتغير	الدراسات السابقة
القيادة الاستراتيجية	المقري (2020)، اللوح وأبو حجير (2018)، السامرائي (2018)، الفرجاني والدرباق (2015).
إدارة الأزمات	أبو سلوت (2015)، الخطيب (2015)، عياد (2015)، أبو حجير (2014).





وتم اختبار الصدق الظاهري من قبل (11) من الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والإحصاء، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ملحوظاتهم، وأصبحت بشكلها النهائي تتكون من جزأين كالآتي:

الجزء الأول: تضمن البيانات العامة المتمثلة في: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

الجزء الثاني: تضمن فقرات متغيري الدراسة، بواقع (45) فقرة منها (16) فقرة للمتغير التابع، و(29) فقرة للمتغير المستقل.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي؛ لقياس مدى استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة، حيث تراوحت مستويات الإجابة فيه بين: موافق بشدة، ولا أوافق بشدة، ويمكن توضيح مكونات مقياس أداة الدراسة اللفظية والرقمية كما في الجدول (4).

#### جدول (4): مقياس درجة الموافقة لأداة الدراسة

التعبير اللفظي لمستوى الموافقة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	دلالة الموافقة إحصائياً
موافق بشدة	أقل من 36%	من 4.21 إلى 5	عالية جداً
موافق	36%-52%	من 3.41 إلى 4.20	عالية
محايد	52%-68%	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
لا أوافق	68%-84%	من 1.81 إلى 2.60	ضعيفة
لا أوافق بشدة	84%-100%	من 1 إلى 1.80	ضعيفة جداً

وقد تم توزيع (313) استبانة على عينة الدراسة، واسترجع منها (289) استبانة، ولكن الصالح منها للتحليل الإحصائي هو (278) استبانة، بنسبة (91.69%).

#### أساليب التحليل المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم ترميز وإدخال البيانات، وتحليلها بواسطة عدد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة، حيث تم استخدام كلٍ من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((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، حيث تم استخدام النموذج الانعكاسي لتحليل المستوى الأول، والنموذج التكويني للمستوى الثاني.



خصائص عينة الدراسة:

لمعرفة خصائص عينة الدراسة، ومدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتقدم إحصاءً وصفيًا للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة المتمثلة في: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، وسنوات الخدمة، كما يوضح ذلك الجدول (5).

جدول (5): خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية

النسبة	العدد	المتغير	
%73.7	205	ذكر	النوع
%26.3	73	أنثى	
<b>%100.0</b>	<b>278</b>	<b>الإجمالي</b>	
%5.0	14	أقل من 20 سنة	العمر
%53.6	149	من 20-34 سنة	
%36.0	100	من 35-50 سنة	
%5.4	15	أكثر من 50 سنة	
<b>%100.0</b>	<b>278</b>	<b>الإجمالي</b>	
%10.8	30	ثانوية	المؤهل العلمي
%19.4	54	دبلوم	
%60.8	169	بكالوريوس	
%8.3	23	ماجستير	
%7.7	2	دكتوراه	
<b>%100.0</b>	<b>278</b>	<b>الإجمالي</b>	
%3.6	10	عضو مجلس إدارة	الوظيفة
%2.5	7	مدير عام	
%1.8	5	نائب مدير عام	
%3.2	9	مستشار	
%7.9	22	مدير إدارة	
%16.2	45	نائب مدير إدارة	
%64.7	180	رئيس قسم وما في مستواه	
<b>%100.0</b>	<b>278</b>	<b>الإجمالي</b>	
%12.2	34	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
%39.2	109	من 5- أقل من 12 سنة	
%21.2	59	من 12-18 سنة	
%27.3	76	أكثر من 18 سنة	
<b>%100.0</b>	<b>278</b>	<b>الإجمالي</b>	



يتضح من الجدول (5) أن أغلبية عينة الدراسة بحسب النوع هي من فئة الذكور وبنسبة (73.7%) من إجمالي عينة الدراسة، وكانت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير العمر من الفئة العمرية (من 20-34 سنة) بنسبة (53.6%)، وجاءت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس بنسبة (60.8%)، فيما كانت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي من العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية من فئة رئيس قسم وما في مستواه بنسبة (64.7%)، أما بحسب متغير سنوات الخدمة فإن أغلبية عينة الدراسة من الفئة التي سنوات خدمتها (من 5- أقل من 12 سنة) بنسبة (39.2%). وهذه النتائج تدل على أن عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صادقاً، وبالتالي يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

#### تحليل نتائج مستوى ممارسة إدارة الأزمات:

لمعرفة مستوى ممارسة إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (6):

#### جدول (6): نتائج مستوى ممارسة إدارة الأزمات

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة
3	1	اكتشاف إشارات الإنذار	3.605	0.977	72.1%	عالي
2	2	الاستعداد والوقاية	3.627	0.964	72.5%	عالي
1	3	احتواء الأضرار أو الحد منها	3.694	0.897	73.9%	عالي
		المتوسط العام لإدارة الأزمات	3.645	0.892	72.9%	عالي

يتضح من الجدول (6) أن البنوك محل الدراسة تمارس إدارة الأزمات بمستوى عالي، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.645) وانحراف معياري (0.892) وبنسبة (72.9%)؛ مما يشير إلى وجود توافق في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه مضمون فقرات أبعاد إدارة الأزمات، مما يعني أن البنوك محل الدراسة تمارس إدارة الأزمات بمستوى عالي على مستوى كل من: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار أو الحد منها. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة البنوك محل الدراسة بإعطاء أهمية لكل بعد من أبعاد إدارة الأزمات، حيث إن كل بعد يمثل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، وكل مرحلة مكتملة لبقية المراحل، وتسهم في نجاح تلك البنوك في تجاوز الأزمات التي تواجهها، لا سيما في الظروف الراهنة.

كما يتضح من الجدول (6) أن بعد احتواء الأضرار أو الحد منها جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة وبمستوى عالٍ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.694) وبانحراف معياري (0.897) وبنسبة (73.9%)، بينما جاء بعد اكتشاف إشارات الإنذار في المرتبة الأخيرة وبمستوى عالٍ ومتقارب من حيث مستوى الممارسة مع البعدين الآخرين، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.605) وبانحراف معياري (0.977) وبنسبة (72.1%).

وقد يعزى ذلك لظروف الحرب والحصار التي تعيشها اليمن لأكثر من ثمان سنوات؛ مما أدى إلى كثرة الأزمات السياسية والاقتصادية والمالية، وكثرة الخسائر والأضرار التي تعاني منها البنوك محل الدراسة؛ مما يجعلها منشغلة باحتواء الأضرار الناجمة عن تلك الأزمات، ويأتي ذلك على حساب الأبعاد الأخرى مثل: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية.

#### تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية:

لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (7):

جدول (7): نتائج مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة
1	1	تحديد التوجه الاستراتيجي	3.994	0.841	79.9%	عالٍ
3	2	تطوير رأس المال البشري	3.817	0.823	76.3%	عالٍ
4	3	تعزيز الثقافة التنظيمية	3.672	0.880	73.4%	عالٍ
2	4	تنفيذ الرقابة التنظيمية	3.861	0.814	77.2%	عالٍ
5	5	التوجه الإبداعي	3.516	1.015	70.3%	عالٍ
		المتوسط العام للقيادة الاستراتيجية	3.781	0.773	75.6%	عالٍ

يتضح من الجدول (7) أن البنوك محل الدراسة تمارس القيادة الاستراتيجية بمستوى عالٍ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.781) وبانحراف معياري (0.773) وبنسبة ممارسة (75.6%)؛ مما يشير إلى وجود توافق في آراء عينة الدراسة تجاه مضمون فقرات أبعاد القيادة الاستراتيجية؛ مما



يعني أن البنوك محل الدراسة تمارس القيادة الاستراتيجية بمستوى عالٍ على مستوى كل من: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية، والتوجه الإبداعي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك تلك البنوك لأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في نجاح تلك البنوك، وأن هذه البنوك تمتلك رؤية ورسالة واضحتين، إضافة إلى تطويرها استراتيجيات؛ لتحقيق أهدافها، كما قد تدل هذه النتيجة على أن القيادة الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة قادرة على تحديد الفرص والمخاطر، ووضع استراتيجيات للاستفادة من تلك الفرص والتخفيف من المخاطر.

كما يتضح من الجدول (7) أن بعد تحديد التوجه الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة وبمستوى عالٍ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.994) وبانحراف معياري (0.841) وبنسبة (79.9%)، بينما جاء بعد التوجه الإبداعي في المرتبة الأخيرة وبمستوى عالٍ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.516) وبانحراف معياري (1.015) وبنسبة (70.3%). وقد تعزى هذه النتيجة إلى إعطاء البنوك محل الدراسة الأولوية في الاهتمام لتحديد التوجه الاستراتيجي مع اهتمامها بممارسة بقية الأبعاد، وأنها تعطي أولوية متأخرة للاهتمام ببعدها الإبداعي مقارنة ببقية الأبعاد.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام اختبار مسارات الفرضيات الرئيسية والفرعية (Smart PLS)؛ لاختبار الفرضيات الرئيسية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية؛ للتأكد من صحة أو عدم صحة تلك الفرضيات، وذلك على النحو الآتي:

#### اختبار الفرضية الرئيسية (H):

تنصّ الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة"، والجدول (8) يوضح اختبار المسار للفرضية الرئيسية.

جدول (8): اختبار مسار القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	Bate	المسار
0.000	62.769	0.014	0.899	القيادة الاستراتيجية -> إدارة الأزمات

يتضح من الجدول (8) أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة Bate (0.899)، وجاءت قيمة T. test (62.769) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن ممارسة القيادة الاستراتيجية تسهم في زيادة مستوى ممارسة إدارة الأزمات بنسبة (89.9%)، أي أن زيادة الاهتمام بممارسة القيادة الاستراتيجية بمقدار واحد صحيح يؤثر بنسبة (89.9%) في إدارة الأزمات من الدرجة، وأن (10.1%) يعود لعوامل أخرى لم تبجتها الدراسة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسة جزئياً؛ كون نتائج اختبار الفرضيات الفرعية أظهرت أن بعض أبعاد القيادة الاستراتيجية تؤثر في إدارة الأزمات، والبعض الآخر لا يؤثر، كما يبين ذلك الجدول (9).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة ترى أن القيادة الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة تمارس أدواراً متعددة فيما يتعلق بإدارة الأزمات وكيفية التعامل معها، والتخفيف من آثارها، سواء من قبل حدوث الأزمات من حيث التنبؤ بها واكتشاف إشارات الإنذار المبكر لها، أو أثناء وقوعها كاحتواء الأضرار الناتجة عنها، أو مواجهتها بالأساليب المختلفة، أو فيما بعد وقوع الأزمة وانتهائها، ك معالجة الأضرار الناجمة عنها، وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وأخذ الدروس والعبر من الأزمة، وابتكار أساليب جديدة للتنبؤ بالأزمات المستقبلية والتعامل معها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حسن وآخرون) التي توصلت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات في وزارة الصحة العراقية<sup>(49)</sup>، ومع نتيجة دراسة (حسين وعلي) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي قوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في وزارة الصناعة والمعادن العراقية<sup>(50)</sup>، ومع نتيجة دراسة (Al-Thani & Obiedat) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات القطرية<sup>(51)</sup>، ومع نتيجة دراسة (Celik & Yilmaz) التي توصلت إلى وجود أثر فاعل للقيادة الاستراتيجية بجميع أنواعها في جميع مراحل إدارة الأزمات في الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة قونية التركية<sup>(52)</sup>، ومع نتيجة دراسة (أبو حجير) التي توصلت إلى وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية<sup>(53)</sup>.

#### اختبار الفرضيات الفرعية:

الجدول (9) يوضح اختبار المسارات للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة.



## جدول (9): اختبار مسارات الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية

المسار	Bate	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
تحديد التوجه الاستراتيجي -> إدارة الأزمات	0.089	0.058	1.535	0.126
تطوير رأس المال البشري -> إدارة الأزمات	0.037	0.072	0.519	0.604
تعزيز الثقافة التنظيمي -> إدارة الأزمات	0.209	0.081	2.589	0.010
التوجه الإبداعي -> إدارة الأزمات	0.366	0.062	5.869	0.000
تنفيذ الرقابة التنظيمية -> إدارة الأزمات	0.277	0.077	3.6	0.000

يتضح من الجدول (9) أنه لا يوجد هناك أثر دال إحصائياً لتحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات، حيث كانت قيمة Bate (0.089) وكانت قيمة T.test (1.535) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى المتفرعة من الفرضية الرئيسية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم إدراك عينة الدراسة لأهمية التوجه الاستراتيجي ودوره في دراسة المستقبل والتنبؤ بظروفه ومتغيراته، كما قد يعزى ذلك إلى ضعف اهتمام قيادة البنوك بالأزمات والمخاطر التي يمكن أن تواجه البنوك مستقبلاً وذلك عند ممارستها التوجه الاستراتيجي، وكذلك إلى ضعف اهتمام قيادة البنوك بنتائج التحليل البيئي المتعلقة بالأزمات والمخاطر المتوقعة وذلك عند تحديد التوجه الاستراتيجي. وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الأولى المتفرعة من الفرضية الرئيسية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو حجير) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية<sup>(54)</sup>، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة (حسين وعلي) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي قوي ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات في وزارة الصناعة والمعادن العراقية<sup>(55)</sup>، ومع نتيجة دراسة (Al-Thani & Obiedat) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات القطرية<sup>(56)</sup>، ومع نتيجة دراسة أسليم التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني<sup>(57)</sup>.

كما يتضح من الجدول (9) أنه لا يوجد هناك أثر دال إحصائيًا لتطوير رأس المال البشري في إدارة الأزمات، حيث كانت قيمة Bate (0.037) وكانت قيمة T.test (0.519) غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الأزمات المعقدة والمركبة التي يمر بها بلد الدراسة والتي لم يتم حلها منذ فترات طويلة، ولا تبدو ملامح في الأفق للخروج من هذه الأزمات؛ مما أثر على ثقة عينة الدراسة في أهمية العنصر البشري وأثره في إدارة الأزمات وإيجاد حلول لها.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف تدريب وتوعية البنوك محل الدراسة للعاملين لديها بأهمية دور العنصر البشري في إدارة الأزمات، واهتمامهم بالتكنولوجيا بشكل أكبر على حساب اهتمامها بالعنصر البشري؛ مما أدى إلى رؤية عينة الدراسة بأن رأس المال البشري لا يؤثر في إدارة الأزمات، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أسليم) التي توصلت إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني<sup>(58)</sup>، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة (حسين وعلي) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي قوي ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري في إدارة الأزمات في وزارة الصناعة والمعادن العراقية<sup>(59)</sup>، ومع نتيجة دراسة (Al-Thani & Obiedat) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات القطرية<sup>(60)</sup>.

كما يتضح من الجدول (9) أن هناك أثرًا دالًا إحصائيًا لتعزيز لثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات، حيث كانت قيمة Bate (0.209) وكانت قيمة T.test (2.589) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تسهم في زيادة مستوى إدارة الأزمات بنسبة (20.9%)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة بلد ومجتمع الدراسة الحالية الذي يعاني من مختلف أنواع الأزمات والمخاطر والتي تؤثر وتتأثر بالثقافة المجتمعية عمومًا وبالثقافة التنظيمية خصوصًا؛ مما جعل عينة الدراسة ترى وجود أثر للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة من خلال التجربة والاحتكاك المباشر بالأزمات وملاحظة دور الثقافة التنظيمية في إدارة تلك الأزمات، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسة.





واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حسين وعلي) لتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي قوي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في وزارة الصناعة والمعادن العراقية<sup>(61)</sup>، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة (Al-Thani & Obiedat) التي توصلت إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات القطرية<sup>(62)</sup>.

كما يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للتوجه الإبداعي في إدارة الأزمات، حيث كانت قيمة Bate (0.366) وكانت قيمة T.test (5.869) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن التوجه الإبداعي يسهم في زيادة مستوى إدارة الأزمات بنسبة (36.6%)، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المتفرعة من الفرضية الرئيسية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة ترى أن القيادة الاستراتيجية ضرورية في البنوك محل الدراسة؛ كونها تسهم في حصولها على الاستقرار والاستمرارية والنمو، وأن تعقيد الأزمات وتواترها يفرضان على تلك البنوك ضرورة البحث دائماً عن أفضل وأحدث الطرق والأساليب التي يمكن الحصول عليها من خلال التوجه الإبداعي والتي توفر درجة من التأهب والحماية للمنظمات في مواجهة الأزمات، أو الخروج منها بأقل الخسائر.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ulku & Bektas) التي توصلت إلى وجود أثر لمُتغير التوجه الإبداعي في الإدارة الاستباقية للأزمات في المشروعات متناهية الصغر والصغيرة في مدينة توكات التركية<sup>(63)</sup>.

كما يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لتنفيذ الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات، حيث كانت قيمة Bate (0.277) وكانت قيمة T.test (3.600) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن تنفيذ الرقابة التنظيمية تسهم في زيادة مستوى إدارة الأزمات بنسبة (27.7%)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة المتفرعة من الفرضية الرئيسية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة ترى أن الرقابة التنظيمية وتنفيذها في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها البنوك محل الدراسة أكثر أهمية من أي وقت مضى، كي تسهم في الحفاظ على بقاء تلك البنوك واستمرارها، حيث إن الرقابة تسهم في تقييم الوضع الحالي لتلك



البنوك، وتصحيح الانحرافات من أجل استمرار تقديم الخدمات المصرفية، وتبني سياسة الترشيح، وتقليل إهدار الطاقات والقدرات، وضمان استثمارها على النحو الأمثل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-Thani & Obiedat) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات القطرية<sup>(64)</sup>، ومع نتيجة دراسة أبو حجير التي توصلت إلى وجود تأثير للرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية<sup>(65)</sup>.

### الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. تولي البنوك محل الدراسة ممارسة إدارة الأزمات بكافة أبعادها اهتمامًا كبيرًا.
2. تفاوت اهتمام البنوك محل الدراسة بممارسة أبعاد إدارة الأزمات، حيث كان البعد الأكثر ممارسةً هو بُعد احتواء الأضرار أو الحد منها، يليه بُعد الاستعداد والوقاية، ثم بُعد اكتشاف إشارات الإنذار.
3. تولي البنوك محل الدراسة الأولوية لمعالجة واحتواء الأضرار بعد وقوع الأزمات، وكذلك بالنسبة للاكتشاف المبكر للإشارات قبل وقوع الأزمة.
4. تولي البنوك محل الدراسة معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمات اهتمامًا كبيرًا، إلا أنها تهتم بدرجة أقل باحتواء تلك الأضرار الناتجة عن الأزمات من خلال فرق متخصصة.
5. تولي البنوك محل الدراسة ممارسة القيادة الاستراتيجية بمستوى عالٍ بكافة أبعادها اهتمامًا كبيرًا.
6. تفاوت اهتمام البنوك محل الدراسة بممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث كان البعد الأكثر ممارسةً هو بعد تحديد التوجه الاستراتيجي، يليه أبعاد تنفيذ الرقابة التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، على التوالي، في حين كان البعد الأقل ممارسةً هو بعد التوجه الإبداعي.
7. يوجد قصور في مستوى الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع لدى البنوك محل الدراسة.



8. يوجد تفاوت في تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة، إذ يوجد تأثير لثلاثة أبعاد وهي: التوجه الإبداعي، وتنفيذ الرقابة التنظيمية، وتعزيز الثقافة التنظيمية، ولا يوجد تأثير لبعدي: تحديد التوجه الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري.
9. أن أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية تأثيراً في ممارسة إدارة الأزمات هو بعد التوجه الإبداعي، وأقلها تأثيراً هو بعد الثقافة التنظيمية.

### التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها، وتتمثل في الآتي:

1. تعزيز ممارسة إدارة الأزمات بكافة أبعادها في البنوك محل الدراسة.
2. إعطاء البنوك محل الدراسة الأولوية لممارسة سياسة الوقاية من الأزمات بدلاً من التركيز فقط على احتواء الأضرار بعد وقوع الأزمة.
3. على البنوك محل الدراسة زيادة الاهتمام بالاكشاف المبكر للإشارات التي تسبق الأزمة نظراً لأهميتها في التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، حتى تتمكن من التخطيط لتجنبها أو التخفيف من أضرارها أو استغلالها وتحويلها إلى فرص، بدلاً من التركيز على الأسلوب العلاجي المتمثل في انتظار وقوع الأزمة واحتواء الضرر.
4. ضرورة اهتمام البنوك محل الدراسة بتكوين فرق عمل متخصصة لاحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمات.
5. ضرورة تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها في البنوك محل الدراسة.
6. ضرورة اتباع البنوك محل الدراسة منهجية متوازنة في اهتمامها بممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية، بحيث يكون مستوى ممارسة تلك الأبعاد متقارب إلى حدٍ ما.
7. العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع لدى البنوك محل الدراسة من خلال استقطاب المبدعين، ودعم الأفكار الإبداعية وتشجيعها، وعدم التقصير في منح الجوائز والمكافآت والحوافز لأي فكرة إبداعية من قبل العاملين تسهم في تحسين إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة.
8. تعزيز ممارسة بُعد التوجه الإبداعي في البنوك محل الدراسة؛ كونه أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية تأثيراً في إدارة الأزمات.



9. رسم سياسات وآليات للتعامل مع رأس المال البشري، وتنمية مهاراته وقدراته بطرق متنوعة؛ بما يمكنه من التأثير في إدارة الأزمات.

الهوامش والإحالات:

(1) الحريري، إدارة الأزمات: 25

(2) القيسي، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية: 15.

(3) Karam, M. G. (2018). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotels, Journal of Hotel & Business Management :1-9.

(4) Wobodo et al., Conflict and crisis management :17

(5) Krishnan, C. S. N., Ganesh, L. S., & Rajendran, C. (2022). Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures. International Journal of Disaster Risk Reduction, 72

(6) Ragies, Crisis Management and Crisis Leadership. Erasmus, Athens, Greece: 40

(7) Henderson, J. C. Communicating in a crisis: flight SQ 006. Tourism Management, 279-287

Kahn et al, Organizational crises and the disturbance of relational systems :. 59-71

Williams et al, response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. Academy of Management : 30-36

Barthe-Delanoë et al, Towards the agility of collaborative workflows through an event driven approach : 214-224

Vera, D., & Crossan, M. Strategic leadership and organizational learning. Academy of Management Review: 222–240.

(8) Ertaş et al, Effects of crisis on crisis management practices: a case from Turkish tourism enterprises : 29.

(9) باغريب والنخي، مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن: 224.

(10) Al-Ameedee, I. M. R., & Abd Alzahrh, H. O. (2021). The role of creativity and business performance on crisis management: evidence from Iraqi listed companies. INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND FINANCE:45-64.

(11) بغداددي، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة: 64-67.

(12) الحريري، إدارة الأزمات: 56. Coombs, نقلًا عن Barton



- (13) نموذج Coombs (2007، 2) نقلاً عن: Barton(2013): 369-377.
- (14) الخشالي، والقطب، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها على إدارة الأزمات: 26.
- (15) Tutar, Tutar, Altınöz, & Çakıroğlu, Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey:70
- (16) الخشالي، والقطب، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها على إدارة الأزمات: 26.
- (17) Celik & Yilmaz, Research of the Effectiveness of Strategic Leadership in Crisis Management: 95
- (18) زويلف، نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات، في البنوك التجارية العاملة في الأردن: 14
- (19) عبدالعال، إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية: 31.
- (20) Samba et al., The impact of strategic dissent on organizational outcomes: 379-402
- Pitelis & Wagner, Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities:
- (21) Chanpoom & Intrawong, The Influence of Strategic Leadership and Organizational Climate on Organizational Commitment of Savings Cooperative Employees: 379-402
- Olwan et al. Strategic Leadership Competencies and its Relationship on Achieving Organizational Commitment: 34-57
- (22) Macmillan & Tampoe, Strategic management. Oxford university press inc: 340-348.
- (23) Tipurić, The Enactment of Strategic Leadership: 63
- (24) العامري، والمقري، دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري: 12.
- (25) العساسة، والبشباشة، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية: 289.
- (26) القيسي، دور القيادة الاستراتيجية في قيادة الأزمات: 69.
- (27) مسلم، أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي: 187. يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة: 45.
- القيسي، دور القيادة الاستراتيجية في قيادة الأزمات: 69.
- (28) Tipurić, The Enactment of Strategic Leadership: 78
- (29) صويص، والقبح، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي: 89.
- (30) صويص، والقبح، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي: 89.
- Al-Thani&Obieda , The impact of strategic leadership on crisis management:311.
- (31) العريقي، إدارة الموارد البشرية، صنعاء، اليمن: 11.
- (32) Qamruzzaman et al., Financial innovation, human capital development, and economic growth :2.
- (33) دهش، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي: 1139.



- (34) Al-Thani & Obiedat, The impact of strategic leadership on crisis management: 311.
- (35) الحربي، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمواجهة الأزمات من وجهة الضباط في الجوازات منطقة مكة المكرمة: 2.
- (36) Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. Journal of Advanced Management Science Vol, 4(1): 66-71.
- (37) أبو جمعة، والحامدي، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية: 303
- (38) الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية: 231-264.
- (39) Parthasarathy, Huang & Ariss, Impact of Dynamic Capability on Innovation, Value Creation and Industry Leadership: 67.
- (40) McMillan, Five competitive forces of effective leadership and innovation. Journal of Business Strategy: 11-22.
- (41) تقرير، جمعية البنوك اليمنية: 2019م.
- (42) تقرير، جمعية البنوك: 6-1
- (43) المعبي، التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي: 2.
- (44) سالم، الدور الرقابي للبنك المركزي اليمني على أداء النظام المصرفي اليمني: 18
- (45) تقرير، اتحاد البنوك العربية: 2014م.
- (46) نموذج: الحبري، إدارة الأزمات: 56. ونموذج: Coombs (2007، 2) نقلاً عن: Barton 369-377.
- (47) البنك المركزي، التقرير السنوي: 97، 98.
- (48) العريقي، إدارة الموارد البشرية، صنعاء، اليمن: 145، 146.
- (49) حسن، وآخرون، تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: 17.
- (50) حسين، وعلي، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية: 97.
- (51) Al-Thani & Obeidat, The impact of strategic leadership on crisis management: 319.
- (52) Celik & Yilmaz, Research of the Effectiveness of Strategic Leadership in Crisis Management: 105.
- (53) أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: 169.
- (54) نفسه: 169
- (55) حسين، وعلي، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية: 97.
- (56) Al-Thani & Obeidat, The impact of strategic leadership on crisis management: 319.
- (57) أسليم، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني: 152.
- (58) نفسه: 152.



- (59) حسين، وعلي، القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة الأزمات التنظيمية: 98.
- (60) Al-Thani & Obeida , The impact of strategic leadership on crisis management: 319.
- (61) حسين، وعلي، القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة الأزمات التنظيمية: 98.
- (62) Al-Thani & Obeidat, The impact of strategic leadership on crisis management: 320.
- (63) Ulku & Bektas, Individual creativity factor in proactive crisis management in micro and small enterprises:10. .
- (64) Al-Thani & Obeidat The impact of strategic leadership on crisis management: 320.
- (65) أبو حجر، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: 169.

#### المراجع:

#### أولاً: المراجع بال

- 1) اتحاد البنوك العربية، مجلة اتحاد المصارف العربية، 2014م. استرجع بتاريخ فبراير، 14، 2021، من <https://bit.ly/2T51pYD>
- 2) أسليم، محمد عصام، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2017م.
- 3) الإمام، هالة شرف الدين إسحق، ويوسف، أسامة حسب الرسول البشير، توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمات دراسة وصفية تحليلية: بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني، في الفترة من 2015 - 2018م، مجلة العلوم والتقانة: في العلوم الإنسانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي، مج 21، ع(3)، 2021م.
- 4) باغريب، ياسمين محمد، النخعي، فهد علي، مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، كلية الآداب، جامعة ذمار، ع(9)، 2021م.
- 5) بغدادي، فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015م.
- 6) البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي، الإدارة العامة للبحوث والإحصاء، صنعاء، 2015م.
- 7) أبو جمعة، محمود حسين، والحامدي، محمد منصور، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية - الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 29، ع(01)، 2021م.
- 8) جمعية البنوك اليمنية، تقرير حول الأوضاع الصعبة والمخاطر التي تواجه البنوك اليمنية، صنعاء، 1-8، 2019م.

- (9) أبو حجير، طارق مفلح جمعة، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، 2014م.
- (10) الحربي، خالد محمد عيد، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمواجهة الأزمات من وجهة الضباط في الجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكة، الرياض، 2017م.
- (11) الحريري، محمد سرور، إدارة الأزمات، المشاكل الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010م.
- (12) حسن، أمال منصور، اللامي، شهلا علي، وإسماعيل، ليلى عمران، تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، كلية النور الجامعية، مج 4، ع(2)، 2022م.
- (13) حسين، سعاد ناصر، وعلي، شفاء محمد، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية: بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، ع(126)، 2020م.
- (14) الخشالي، شاكر جارالله، والقطب، محي الدين، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها على إدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية العالمية للعلوم والتربية، مج 3، ع(1)، 2007م.
- (15) الخطيب، محمد حسن عمر، مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015م.
- (16) دهش، زياد كاظم جبر، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية في عينة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 14، ع(3)، 2017م.
- (17) الدوري، فرأس وضاح وهيب، أثر القيادة الاستراتيجية في التميز التسويقي: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان، 2019م.
- (18) زويلف، إنعام محسن، نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، مج 42، ع(1)، 2015م.
- (19) الزهري، رندة اليافي، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلس الأعلى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، مج 30، ع(3)، 2002م.
- (20) سالم، رجوان عبد الوهاب، الدور الرقابي للبنك المركزي اليمني على أداء النظام المصرفي اليمني، مجلة الدراسات العليا - جامعة النيلين، مج 7، ع(27)، 2017م.
- (21) السامرائي، ندى طاهر، الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018م.





- (22) أبو سلوت، وائل عبد الهادي، دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2015م.
- (23) سيد، عاصف على، وذيب، محمد خير إسماعيل الشيخ، أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 27، ع(2)، 2019م.
- (24) الشوبكي، مازن جواد، أبو امونة، يوسف محمد، وبداح، وائل، أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات وكالة الإغاثة الدولية في غزة، المؤتمر العلمي الأول لتنمية المجتمع، 5-6 نوفمبر، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016م.
- (25) صويص، محمد إبراهيم، والقبح، إيهاب سمير (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، جامعة فلسطين التقنية، مج 41، ع (4)، 2021م.
- (26) الطائي، أيمن جاسم محمد، وأبو رذن، إيمان بشير (2018). إسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى، مجلة تطوير الرافدين، جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد ، مج 37، ع(117)، 2018م.
- (27) العامري، عبده أحمد علي، والمقرمي، عبد القهار عثمان، دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة - صنعاء، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الاندلس، مج 8، ع(44)، 2021م.
- (28) عبد العال، محمد حسين، إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2017م.
- (29) عبد، ضرغام حسن، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المعارف التجارية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد ، مج 13، ع(36)، 2016م.
- (30) العريقي، منصور محمد أسماعيل، إدارة الموارد البشرية، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، 2016م.
- (31) العريقي، منصور محمد إسماعيل، طرق البحث في العلوم الإدارية، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، 2020م.
- (32) العساسفة، نبيل عبد المجيد، والبشباشة، سامر عبد المجيد، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 37، ع(4)، 2022م.
- (33) عياد، لؤي سليم، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015م.



- (34) غازي، محمد علي، ونافع، وجيه عبد الستار ، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة – جامعة مدينة السادات ، مج13، ع(3)، 2022م.
- (35) الفرجاني، طارق محمد، والدرياق، أمين مرعي، دراسة دور القيادة الاستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، جامعة مصراتة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج 2، ع(1)، 2015م
- (36) القيسي، محمد قاسم عطا، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2015م.
- (37) القيسي، تقي إياد، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة نظرية، مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 1، (عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة العراقية)، 2022م.
- (38) اللوح، نبيل عبد شعبان، أبو حجير، طارق مفلح، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني: كلية فلسطين التقنية - نموذجًا (دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني بعنوان: الاستدامة والبيئة الابداعية في قطاع التعليم التقني)، كلية فلسطين التقنية، فلسطين، 2018م.
- (39) مسلم، علي عبدالهادي، أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة ، مج 45، ع (02)، 2005م.
- (40) المعبقي، فهد أحمد، التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2020م.
- (41) المقرمي، عبدالقهار عثمان، دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2020م.
- (42) اليافعي، إبراهيم عبده مصلح، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الجامعات اليمنية، منشورات جامعة اب، جامعة اب، 2018م.
- (43) يونس، طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارة العالمية والعربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2012م.

#### Arabic References

- 1) Ittiḥād al-bunūk al-‘Arabīyah, Majallat Ittiḥād al-maṣārif al-‘Arabīyah, 2014, astrj‘ bi-tāriḫ Fabrāyir, 14, 2021, <https://bit.ly/2T51pYD>, (in Arabic).
- 2) Aslīm, Muḥammad ‘Iṣām, Dawr al-Qiyādah al-Istirātījīyah fī Idārat al-azamāt al-Amnīyah bi-Wizārat al-dākhilīyah & al-amn al-Waṭanī al-Filasṭīnī, Risālat mājīstīr, Jāmi‘at al-Aqṣā, Ghazzah, 2017, (in Arabic).



- 3) al-Imām, Hālah Sharaf al-Dīn Ishāq, & Yūsuf, Usāmah Ḥasab al-Rasūl al-Bashīr, Tawzīf al-‘Alāqāt al-‘Āmmah fī Idārat al-azamāt dirāsah waṣfiyah taḥlīliyah : bi-al-taṭbīq ‘alā Bank Fayṣal al-Islāmī al-Sūdānī, fī al-fatrah min 2015 2018m. Majallat al-‘Ulūm wa al-tiqānah : fī al-‘Ulūm al-Insāniyah, Jāmi‘at al-Sūdān lil-‘Ulūm wa al-tiknūlūjiyā ‘Imādat al-Baḥth al-‘Ilmī, al-Sūdān, V 21, I 3, 2021, (in Arabic).
- 4) bāghryb, Yāsamin Muḥammad, al-Nakh‘ī, Fahd ‘Alī, mustawā mumārasat mahārāt Idārat al-azamāt ladā al-qiyādāt al-Idāriyah fī Jāmi‘at ‘Adan, Majallat al-Ādāb lil-Dirāsāt al-nafsiyah & al-tarbawiyah, Kulliyat al-Ādāb, Jāmi‘at Dhamār, (9), 2021, (in Arabic).
- 5) Baghdādī, Fayṣal, Dawr al-Qiyādah fī Idārat al-azamāt fī al-Munazzamah, Risālat mājistīr, Jāmi‘at al-Masīlah, al-Jazā‘ir, 2015, (in Arabic).
- 6) al-Bank al-Markazī al-Yamanī, al-taqrīr al-Sanawī, al-Idārah al-‘Āmmah lil-Buḥūth & al-lḥṣā‘, Ṣan‘ā‘, 2015, (in Arabic).
- 7) Abū Jum‘ah, Maḥmūd Ḥusayn, wālḥāmdy, Muḥammad Maṣṣūr, Athar al-Qiyādah al-Istirātiyyah ‘alā taḥqīq al-qudrah al-tanāfusiyah fī Sharikat al-nabīl lil-Ṣinā‘āt al-ghidhā‘iyah-al-Urdun, Majallat al-Jāmi‘ah al-Islāmiyah lil-Dirāsāt al-iqtisādiyah & al-idāriyah, V 29, I A (01), 2021, (in Arabic).
- 8) Jam‘iyat al-bunūk al-Yamanīyah, taqrīr ḥawla al-Awḍā‘ al-ṣā‘bah & al-makhāṭir allatī tuwājihu al-bunūk al-Yamanīyah, Ṣan‘ā‘, 1-8, 2019, (in Arabic).
- 9) Abū Ḥujayr, Ṭariq Mufliḥ Jum‘ah, al-Qiyādah al-Istirātiyyah & dawruhā fī Idārat al-makhāṭir & al-azamāt : dirāsah taṭbīqiyyah ‘alā al-mu‘assasāt al-ḥukūmī al-Filasṭīniyah, uṭrūḥat duktūrāh, Jāmi‘at Qanāt al-Suways, 2014, (in Arabic).
- 10) al-Ḥarbī, Khālid Muḥammad ‘Īd, al-Qiyādah al-Istirātiyyah & ‘alāqatuhā bawjhh al-azamāt min wjhat al-ḍubbāt fī aljwāzāt minṭaqat Makkah al-Mukarram, Risālat mājistīr, Jāmi‘at Nāyif al-‘Arabīyah lil-‘Ulūm al-Amniyah, Makkah, al-Riyāḍ, 2017, (in Arabic).
- 11) al-Ḥarīrī, Muḥammad Surūr, Idārat al-azamāt, al-mashākil al-iqtisādiyah & al-māliyah & al-idāriyah, Dār al-Bidāyah Nāshirūn & Muwazzi‘ūn, ‘Ammān, 2010, (in Arabic).
- 12) Ḥasan, Āmāl Maṣṣūr, al-Lāmī, Shahlā ‘Alī, & Ismā‘īl, Līnā ‘Umrān, Taṭhīr al-Qiyādah al-Istirātiyyah fī fā‘iliyat Idārat al-azamāt : dirāsah istiṭlā‘iyah fī Wizārat al-Ṣiḥḥah al-‘Irāqiyyah, Majallat Idārat al-makhāṭir & al-azamāt, Kulliyat al-Nusūr al-Jāmi‘iyah, V 4, I A (2), 2022, (in Arabic).



- 13) Ḥusayn, Su‘ād Nāṣir, & ‘Alī, Shifā’ Muḥammad, al-Qiyādah al-Istirāṭijyah & dawruhā fi Idārat al-azamāt al-tanzīmīyah : baḥth istiṭlā‘ī fi Wizārat al-ṣinā‘ah & al-ma‘ādin, Majallat al-Idārah & al-iqtisād, Kulliyat al-Idārah & al-iqtisād fi al-Jāmi‘ah al-Mustanṣiriyah, (126), 2020, (in Arabic).
- 14) alkhshaly, Shākīr jarāllh, & al-quṭb, Muḥyī al-Dīn, fā‘iliyat naẓm al-ma‘lūmāt al-Idāriyah & atharuhā ‘alā Idārat al-azamāt, al-Majallah al-Urdunīyah fi Idārat al-A‘māl al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah al-‘Ālamīyah lil-‘Ulūm & al-tarbiyah, V 3, I A (1), 2007, (in Arabic).
- 15) al-Khaṭīb, Muḥammad Ḥasan ‘Umar, mahārāt al-Qiyādah al-Istirāṭijyah & ‘alāqatuhā bi-idārat al-azamāt : dirāsah maydāniyah ‘alā al-hay‘at al-Maḥallīyah al-Filasṭīniyah fi Muḥāfaẓat Ghazzah, Risālat mājistīr, Kulliyat al-iqtisād & al-‘Ulūm al-Idāriyah, Jāmi‘at al-Azhar, Ghazzah, 2015, (in Arabic).
- 16) Dahash, Ziyād Kāzīm Jabr, mumārasāt al-Qiyādah al-Istirāṭijyah & dawruhā fi ta‘zīz Ra’s al-māl al-ijtimā‘ī : dirāsah taḥlīliyah fi ‘ayyīnah min al-‘āmilīn fi Mudīriyat al-Shabāb & al-Riyāḍah fi Muḥāfaẓat al-Najaf al-Ashraf, Majallat al-Gharī lil-‘Ulūm al-iqtisādiyah & al-idāriyah, V 14, (3), 2017, (in Arabic).
- 17) al-Dūrī, fr’s Waḍḍāḥ Wahīb, Athar al-Qiyādah al-Istirāṭijyah fi al-Tamyīz al-taswīqī : dirāsah maydāniyah ‘alā al-bunūk al-Islāmīyah fi al-Urdun, Risālat mājistīr, Jāmi‘at Āl al-Bayt, ‘Ammān, 2019, (in Arabic).
- 18) zwylyf, In‘ām Muḥsin, Najāḥ naẓm al-ma‘lūmāt al-muḥāsabīyah & atharuhu fi Marāḥil Idārat al-azamāt fi al-bunūk al-Tijārīyah al-‘āmilīn fi al-Urdun, Majallat Dirāsāt al-‘Ulūm al-Idāriyah, Jāmi‘at al-Zaytūnah al-Urdunīyah, V 42, I A (1), 2015, (in Arabic).
- 19) al-Zahrī, Randah al-Yāfi, al-ibdā‘ al-idārī fi ḥill al-bīrūqrāṭiyah, ‘Ālam al-Fikr, al-Majlis al-A‘lā lil-Thaqāfah & al-Funūn & al-Ādāb, al-Kuwayt, V 30, I A (3), 2002, (IN ARABIC).
- 20) Sālim, Rejwan ‘Abd-al-Wahhāb, al-Dawr al-raqābī lil-Bank al-Markazī al-Yamanī ‘alā adā’ al-nizām al-maṣrifī al-Yamanī, Majallat al-Dirāsāt al-‘Ulyā – Jāmi‘at al-Nīlayn, V 7, I A (27), 2017, (in Arabic).
- 21) al-Sāmarrā‘ī, Nadā Ṭāḥir, al-dhakā’ al-‘āṭifi & atharuhu fi al-Qiyādah al-Istirāṭijyah – dirāsah maydāniyah fi al-bunūk al-Tijārīyah al-Urdunīyah, Risālat mājistīr, Jāmi‘at al-Sharq al-Awsaṭ, ‘Ammān, 2018, (in Arabic).



- 22) Abū Slūt, Wā'il 'Abd al-Hādī, Dawr Ra's al-māl al-fikrī fī Idārat al-azamāt al-ṣiḥḥiyah fī Wizārat al-Ṣiḥḥah al-Filasṭīniyah, Risālat majīstīr, Akādīmiyat al-Idārah & al-siyāsah lil-Dirāsāt al-'Ulyā, Filasṭīn, 2015, (in Arabic).
- 23) Sayyid, 'āṣf 'alā, wdhyb, Muḥammad Khayr Ismā'il al-Shaykh, Athar al-Qiyādah al-Istirāṭījiyah fī tamyīz al-adā' al-taswīqī fī al-mustashfayāt al-khāṣṣah al-Urdun, Majallat al-Jami'ah al-Islāmiyah lil-Dirāsāt al-iqtisādiyah & al-idāriyah, V 27, I A (2), 2019, (in Arabic).
- 24) al-Shūbakī, Māzin Jawād, Abū amwnh, Yūsuf Muḥammad, wbdāh, Wā'il, Athar al-Tawajjuhāt al-Istirāṭījiyah 'alā Idārat al-azamāt Wakālat al-Ighāthah al-Dawliyah fī Ghazzah, al-Mu'tamar al-'Ilmī al-Awwal li-Tanmiyat al-mujtama', 5-6 Nūfimbir, Jāmi'at al-Azhar, Ghazzah, Filasṭīn, 2016, (in Arabic).
- 25) Şuwayş, Muḥammad Ibrāhīm, wālqbj, İhāb Samīr (2021). Dawr al-Qiyādah al-Istirāṭījiyah fī ta'zīz al-adā' al-mu'assasī fī al-bunūk al-Tijāriyah fī al-Ḍiffah al-Gharbiyah, al-Majallah al-'Arabiyyah lil-Idārah, Jāmi'at Filasṭīn al-Tiqniyah, V 41, I A (4), 2021, (in Arabic).
- 26) al-Ṭā'i, Ayman Jāsīm Muḥammad, & Abū rdn, İmān Bashīr (2018). Is'hāmāt al-Qiyādah al-Istirāṭījiyah fī taṭwīr Ra's al-māl al-Bishrī-dirāsah istiṭlā'iyah li-ārā' ayyinah min al-'āmilīn fī Mudīriyat tarbiyat Muḥāfazat Nīnawá, Majallat taṭwīr al-Rāfidayn, Jāmi'at al-Mawṣil-Kulliyat al-Idārah & al-iqtisād, V 37, I A (117), 2018, (in Arabic).
- 27) al-'Āmirī, 'Abduh Aḥmad 'Alī, wālmqrmy, 'Abd al-Qahhār 'Uthmān, Dawr al-Qiyādah al-Istirāṭījiyah fī binā' Ra's al-māl al-fikrī dirāsah maydāniyah fī al-jāmi'at al-Yamaniyyah al-Ahliyah bi-al-'Āṣimah-Şan'á, Majallat al-Andalus lil-'Ulūm al-Insāniyah & al-Ijtima'iyah, Jāmi'at al-Andalus, V 8, (44), 2021, (in Arabic).
- 28) 'Abd al-'Āl, Muḥammad Ḥusayn, Idārat al-azamāt & atharuhā 'alā Jawdah al-qarārāt al-Idāriyah bwzārty al-'amal & al-tanmiyah al-ijtimā'iyah bālmḥāfzāt al-janūbiyah, Risālat majīstīr, Akādīmiyat al-Idārah & al-siyāsah lil-Dirāsāt al-'Ulyā, Filasṭīn, 2017, (in Arabic).
- 29) 'Abd, Ḍirghām Ḥasan, Athar mumārasāt al-Qiyādah al-Istirāṭījiyah fī taḥqīq riyādah al-'māl : dirāsah istiṭlā'iyah fī ba'ḍ al-Ma'ārif al-Tijāriyah fī Muḥāfazat al-Najaf al-Ashraf, Majallat al-Gharī lil-'Ulūm al-iqtisādiyah & al-idāriyah, Jāmi'at al-Kūfah Kulliyat al-Idārah wa al-iqtisād, V 13, I (36), 2016, (in Arabic).
- 30) al-'Urayqī, Manşūr Muḥammad Ismail, Idārat al-mawārid al-bashariyah, al-Amīn lil-Nashr & al-Tawzī', Şan'á, 2016, (in Arabic).



- 31) al-‘Urayqī, Manṣūr Muḥammad Ismā‘īl, Ṭuruq al-Baḥṭh fī al-‘Ulūm al-Idāriyah, al-Amīn lil-Nashr & al-Tawzī‘, Ṣan‘ā’, 2020, (in Arabic).
- 32) al-‘Asāsifah, Nabil ‘Abd al-Majīd, wālbshābshh, Sāmīr ‘Abd al-Majīd, Athar mumārasāt al-Qiyādah al-Istirāṭījiyah fī taḥqīq almyzh al-tanāfusiyah fī al-bunūk al-Tijāriyah al-Urdunīyah, Mu‘tah lil-Buḥūth & al-Dirāsāt, Silsilat al-‘Ulūm al-Insāniyah & al-Ijtīmā‘īyah, V 37, I (4), 2022, (in Arabic).
- 33) ‘Ayyād, Lu‘ayy Salīm, Athar istikhdam al-Istirāṭījiyat al-ḥadīthah fī Idārat al-azamāt ‘alā al-adā‘ al-taswīqī fī al-bunūk al-Maḥallīyah fī Qiṭā‘ Ghazzah, Risālat mājistīr, al-Jāmi‘ah al-Islāmiyah, Filasṭīn, 2015, (in Arabic).
- 34) Ghāzī, Muḥammad ‘Alī, wnaḥ‘, Wajīh ‘Abd al-Sattār, Dawr al-Qiyādah al-Istirāṭījiyah fī taḥqīq al-Tamyīz al-mu‘assasī lil-Jāmi‘āt al-Miṣriyah "dirāsah taḥbīqiyah", al-Majallah al-‘Ilmiyah lil-Dirāsāt & al-Buḥūth al-mālīyah & al-idāriyah, Kulliyat al-Tijārah – Jāmi‘at Madīnat al-Sādāt, V 13, I (3), 2022, (in Arabic).
- 35) al-Firjānī, Ṭāriq Muḥammad, wāldrbaq, Amīn Mar‘ī, dirāsah Dawr al-Qiyādah al-Istirāṭījiyah li-Tanmiyat al-qudrāt al-tanāfusiyah fī al-qiṭā‘ al-maṣrifī al-Libī, Majallat Dirāsāt al-iqtisād & al-a‘māl, Jāmi‘at Miṣrātah-Kulliyat al-iqtisād & al-‘Ulūm al-siyāsīyah, V 2, I (1), 2015, (in Arabic).
- 36) al-Qaysī, Muḥammad Qāsim ‘Atā, Dawr al-Qiyādah alāstrātyjh fī taṭwīr al-Siyāsāt al-Idāriyah bi-Wizārat al-Ṣiḥḥah al-Filasṭīniyah, ārsālḥ mājistīr, Akādīmiyat al-Idārah wa al-siyāsah lil-Dirāsāt al-‘Ulyā, Filasṭīn, 2015, (in Arabic).
- 37) al-Qaysī, Taqī Iyād, Dawr al-Qiyādah al-Istirāṭījiyah fī Idārat al-azamāt : dirāsah Naẓariyat, Majallat al-Dirāsāt al-Idāriyah & al-iqtisādiyah, 1, (‘adad khāṣṣ bālm‘tmr al-dawli al-Thānī li-Kulliyat al-Idārah & al-iqtisād bi-al-Jāmi‘ah al-‘Irāqīyah), 2022, (in Arabic).
- 38) al-Lawḥ, Nabil ‘Abd Sha‘bān, Abū Ḥujayr, Ṭāriq Mufliḥ, al-Qiyādah al-Istirāṭījiyah & dawruhā fī taḥqīq al-Tamyīz al-mu‘assasī bi-Qiṭā‘ al-Ta‘līm al-tiqānī : Kulliyat Filasṭīn al-Tiqniyah-namūdḥajan (dirāsah muqaddimah lil-Mu‘tamar al-‘Ilmi al-Thānī bi-‘unwān: Alāstdāmḥ & al-bī‘ah al-ibdā‘iyah fī Qiṭā‘ al-Ta‘līm al-tiqānī), Kulliyat Filasṭīn al-Tiqniyah, Filasṭīn, 2018, (in Arabic).
- 39) Muslim, ‘Alī ‘bdālḥādy, Athar al-qudrāt al-ibdā‘iyah llmdyryn & al-siyāq al-tanzīmī ‘alā mustawā wḥṭwā taṭwīr al-munazzamāt al-Sa‘ūdīyah, Majallat al-Idārah al-‘Āmmah, Ma‘had al-Idārah al-‘Āmmah, V 45, I (02), 2005, (in Arabic).



- 40) alm‘bqy, Fahd Aḥmad, al-tawāfuq al-istirātījī al-Rabbā‘ī & atharuhu fi al-adā‘ al-mnẓmy, uṭrūḥat duktūrāh, Jāmi‘at al-‘Ulūm & al-Tiknūlūjīyā, Ṣan‘ā’, 2020, (in Arabic).
- 41) al-Maqrāmī, ‘bdālqḥār ‘Uthmān, Dawr al-Qiyādah al-Istirātījīyah fi binā’ Ra’s al-māl al-fikrī min khilāl Idārat al-Ma‘rifah, uṭrūḥat duktūrāh, Jāmi‘at al-‘Ulūm & al-Tiknūlūjīyā, Ṣan‘ā’, 2020, (in Arabic).
- 42) al-Yāfi‘ī, Ibrāhīm ‘Abduh Muṣliḥ, Dawr al-Qiyādah al-Istirātījīyah fi Idārat al-azamāt al-jāmi‘at al-Yamanīyah, Manshūrāt Jāmi‘at Āb, Jāmi‘at Āb, 2018, (in Arabic).
- 43) Yūnus, Ṭāriq Sharīf, al-Fikr al-istirātījī llqādh : Durūs mustawḥāh min al-Tijārah al-‘Ālamīyah & al-‘Arabīyah, al-Munazzamah al-‘Arabīyah lil-Tanmīyah al-Idāriyah, al-Qāhirah, 2012, (in Arabic).

#### ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1) Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. A. The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 2018.
- 2) Al-Ameedee, I. M. R., & Abd Alzahrh, H. O. The role of creativity and business performance on crisis management: evidence from Iraqi listed companies. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND FINANCE*, 13,(2),2021.
- 3) Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L. The roles of strategic planning in organizational crisis management: The case of Jordanian banking sector. *International Review of Management and Marketing*, 7,(3), 2017.
- 4) Al Thani, F. B. H., & Obeidat, A. M. The impact of strategic leadership on crisis management. *International Journal of Asian Social Science*, 10, (6), 2020.
- 5) Barthe-Delanoë, A. M., Montarnal, A., Truptil, S., Benaben, F., & Pingaud, H. Towards the agility of collaborative workflows through an event driven approach—Application to crisis management. *International journal of disaster risk reduction*, 28, 2018.
- 6) Chanpoom, N., & Intrawong, W. The Influence of Strategic Leadership and Organizational Climate on Organizational Commitment of Savings Cooperative Employees, Thailand. In International Academic Multidisciplinary Research Conference in Vienna on March 2019.



- 7) Celik, A., & Yilmaz, R. Research of the Effectiveness of Strategic Leadership in Crisis Management: A Comparative Study in Large Scale Enterprises and SMES in Konya 3rd Industrial Zone. *Postmodern Openings*, 7, (2), 2016.
- 8) Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C., & Spector, S. Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58, (7), 2019.
- 9) Ertaş, M., Sel, Z. G., Kırlar-Can, B., & Tütüncü, Ö. Effects of crisis on crisis management practices: a case from Turkish tourism enterprises. *Journal of Sustainable Tourism*, 29, (9), 2021.
- 10) Gakenia, C., Katuse, P., & Kiriri, P. Influence of strategic leadership style on academic performance of national schools in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 19,(7), 2017.
- 11) Henderson, J. C. Communicating in a crisis: flight SQ 006. *Tourism Management*, 24,(3), 2003.
- 12) Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspective. In *Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L Eds. Strategic Entrepreneurship; Creating a New Mindset*. Blackwell: Oxford, UK,2002.
- 13) Ilyas, G. B., Munir, A. R., & Sobarsyah, M. Role of Strategic Leadership, Entrepreneurial Orientation, and Innovation on Small and Medium Enterprises Performance. *International Journal of Economic Research*, 14, (15), 2017.
- 14) Kahn, W. A., Barton, M. A., & Fellows, S. Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, 38, (3), 2013.
- 15) Karam, M. G. The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotels. *Journal of Hotel & Business Management*, 7, (1),2018.
- 16) Kasuni, J. S., Mandere, E. N. & Njeru. P. W. Investigating Influence of Strategic Leadership On Financial Performance of Commercial Banks in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 03,(10), 2022.





- 17) Krishnan, C. S. N., Ganesh, L. S., & Rajendran, C. Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 72, 2022.
- 18) Macmillan, H. & Tampoe M. *Strategic management*. Oxford university press inc.: New York.2000.
- 19) McMillan, C. Five competitive forces of effective leadership and innovation. *Journal of Business Strategy*, 31, (1), 2010.
- 20) Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science Vol*, 4,(1), 2016.
- 21) Olaka, H., Lewa, P., & Kiriri, P. Strategic leadership and implementation of strategy in commercial banks in Kenya: A case study of strategic direction. *American Journal of Leadership and Governance*, 1,(1), 2017.
- 22) Olwan, A. A., Irtaimah, H. J. A., & Al-Lozi, M. Strategic Leadership Competencies and its Relationship on Achieving Organizational Commitment: A Theoretical Study. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, Volume 7, No. 1, 2019.
- 23) Parthasarathy, R., Huang, C., & Aris, S. Impact of Dynamic Capability on Innovation, Value Creation and Industry Leadership. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9,(3), 2011.
- 24) Pitelis, C. N., & Wagner, J. D. Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership Quarterly*, 30, (2),2019. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua>.
- 25) Qamruzzaman, M., Jianguo, W., Jahan, S., & Yingjun, Z. Financial innovation, human capital development, and economic growth of selected South Asian countries: An application of ARDL approach. *International Journal of Finance & Economics*, 26, (3), 2021.
- 26) Ragies, I. *Crisis Management and Crisis Leadership*. Erasmus, Athens, Greece,2018.
- 27) Samba, C., Van, K. D., & Miller, C. C. The impact of strategic dissent on organizational outcomes: A meta-analytic integration. *Strategic Management Journal*, 39,(2), 1018. Availableat: <https://doi.org/10.1002/smj>.
- 28) Tipurić, D. *The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective*. Springer Nature,2022.



- 29) Tutar, H., Altınöz, M., & Çakıroğlu, D. Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 2011.
- 30) Ulku, T., & Bektas, C. Individual creativity factor in proactive crisis management in micro and small enterprises. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 11, (1), 2021.
- 31) Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11, (2), 2017.
- 32) Wobodo, C. C., Orianzi, R., & Oko-Jaja, B. Conflict and crisis management: a theoretical comparison. *European Journal of Business and Management*, 12, (2), 2020.

