



مجلة ريادة النمو

إسهام القيادة التكيفية ومرونة القرار القيادي في تعزيز الاستقرار المالي المدرك

دراسة ميدانية في المصارف التجارية العراقية

م.م. ضرغام اصيل كريم

جهة الانتساب
قسم تقنيات المحاسبة / المعهد
التقني-السماوة / جامعة الفرات الأوسط
التقنية / العراق

Affiliation

Department of Accounting/ Al-
Samawa Technical Institute/ Al-
Furat Al-Awsat Technical
University/ Iraq

dhurgham.salmaan@atu.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى فحص الإسهام التنبؤي للقيادة التكيفية ومرونة القرار القيادي في الأزمات في الاستقرار المالي المدرك لدى عينة من العاملين في سبعة مصارف تجارية عراقية عاملة في محافظة المثنى. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وتصميمياً مقطوعياً، وجمعت البيانات خلال آذار ونيسان 2026. وبلغت العينة 213 استبانة صالحة من أصل 250 استبانة موزعة، بنسبة 85.2%. بلغ معامل التحديد المعدل 0.606، وكان النموذج معنوياً ($F = 164.287, p < .001$). وارتبطت القيادة التكيفية ($\beta = .438, p < .001$) ومرونة القرار ($\beta = .399, p < .001$) إيجابياً بالاستقرار المالي المدرك. وتشير النتائج إلى أن تطوير القيادة القادرة على إعادة ترتيب الأولويات وتعديل القرار قد يدعم قدرة المصرف المدركة على امتصاص الصدمات، دون الادعاء بإثبات سببية أو استقرار مالي فعلي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التكيفية - مرونة القرار القيادي - امتصاص الصدمات - الاستقرار المالي المدرك - المصارف العراقية.

Adaptive Leadership, Leadership Decision Flexibility, and Perceived Financial Stability

Field Evidence from Iraqi Commercial Banks

Dhurgham Aseal Kareem

Abstract

This study examines the predictive contribution of adaptive leadership and leadership decision flexibility during crises to employees' perceptions of financial stability in seven Iraqi commercial banks operating in Al-Muthanna Governorate. A cross-sectional questionnaire was administered in March and April 2026. Of 250 distributed questionnaires, 213 usable responses were retained, yielding an effective response rate of 85.2%. The regression model was significant ($F = 164.287, p < .001$) and explained 61.0% of the variance in perceived financial stability (adjusted $R^2 = .606$). Adaptive leadership ($\beta =$

.438, $p < .001$) and decision flexibility ($\beta = .399$, $p < .001$) were positively associated with the dependent construct. The findings indicate that leadership practices supporting reprioritisation, rapid learning, and decision revision may reinforce employees' assessment of banks' capacity to absorb shocks. Because the design is cross-sectional and financial stability is self-reported, the results do not establish causality or actual balance-sheet resilience.

Keywords: Adaptive leadership - Leadership decision flexibility - Shock absorption - Perceived financial stability - Iraqi commercial banks.

1- المقدمة:

تشهد البيئة المصرفية المعاصرة تحولات متسارعة ناتجة عن التقلبات الاقتصادية، وتغيرات السياسات النقدية، وتصادم المخاطر الائتمانية والتشغيلية، إضافة إلى الأزمات غير المتوقعة التي تفرض على المصارف أنماطاً جديدة من القيادة أكثر قدرة على التكيف والاستجابة. وفي هذا السياق برزت القيادة التكيفية بوصفها مدخلاً إدارياً يركز على قدرة القيادة على إعادة تفسير الواقع، وإعادة ترتيب الأولويات، وتعبئة الموارد المؤسسية بصورة مرنة في ظل البيئات المضطربة، بما يعزز استجابة المنظمة للتغيرات والصدمات المتتالية (DeRue, 2011, p. 125). كما أن فاعلية القيادة في أوقات الأزمات لا تتوقف عند حدود فهم التغير، بل تمتد إلى جودة القرار وسرعة تعديله وفق المعطيات المستجدة، وهو ما يجعل مرونة القرار القيادي عنصراً حاسماً في حماية المصارف من التدهور المالي وتخفيف آثار الاضطرابات المفاجئة (Sobral et al., 2020, p. 758).

وتزداد أهمية هذا الموضوع في القطاع المصرفي على وجه الخصوص، لأن الاستقرار المالي لا يتحدد فقط بمتغيرات السيولة والملاءة وجودة الأصول، بل يتأثر أيضاً بقدرة القيادة المصرفية على إدارة المخاطر واتخاذ قرارات رشيدة في البيئات غير المستقرة. وقد بينت الأدبيات أن استقرار المصارف يرتبط بمتغيرات الحوكمة والإدارة والرقابة وقدرتها على التعامل مع عدم اليقين والمخاطر النظامية وغير النظامية، وأن ضعف القيادة في هذا السياق قد ينعكس في تزايد التعثر، وارتفاع الهشاشة المالية، وتراجع القدرة على امتصاص الصدمات (Bai & Elyasiani, 2013, p. 799؛ Beck et al., 2015, p. 525). ومن ثم فإن دراسة أثر القيادة التكيفية ومرونة القرار القيادي في الأزمات على قدرة المصارف على امتصاص الصدمات وتحسين الاستقرار المالي تمثل مدخلاً علمياً مهماً لفهم أحد الأبعاد السلوكية والتنظيمية الكامنة وراء الأداء المالي المستقر للمصارف التجارية.

وفي العراق، تكشف مؤشرات القطاع عن تزامن الهوامش المالية المرتفعة مع استمرار مخاطر جودة الأصول. فقد بلغت نسبة كفاية رأس المال 39.35% في نهاية 2024، وسجل معدل تغطية السيولة 121.16% ومعدل صافي التمويل المستقر 130.52%، في حين بلغت القروض المتعثرة 7.21% من إجمالي الائتمان النقدي، وارتفعت في المصارف الخاصة إلى نحو 14.3%.

(Central Bank of Iraq, 2024). وتبرز هذه المؤشرات الحاجة إلى فهم الدور القيادي في الاستجابة للصدمات، مع عدم الخلط بين الإدراك الوظيفي والاستقرار المالي الفعلي.

1-1 مشكلة البحث:

تتحدد مشكلة البحث في عدم وضوح مدى ارتباط القيادة التكيفية ومرونة القرار القيادي بقدرة المصارف التجارية العراقية المدركة على امتصاص الصدمات. فالأدبيات القيادية ركزت على إدارة الأزمات والأداء التنظيمي، بينما ركزت دراسات الاستقرار المالي على رأس المال والسيولة وجودة الأصول والحوكمة. وفي حدود ما راجعه الباحث، لا تزال الدراسات التي تجمع البعدين القياديين مع الاستقرار المالي المدرك في بيئة مصرفية عراقية محدودة. وعليه، يسأل البحث: إلى أي مدى تسهم القيادة التكيفية ومرونة القرار تنبؤياً في تفسير الاستقرار المالي المدرك لدى المصارف التجارية في محافظة المثنى؟

1-2 أهمية البحث:

تتجلى الأهمية العلمية للبحث في دمج حقل القيادة التنظيمية مع حقل الاستقرار المالي المصرفي ضمن نموذج واحد، مع التمييز بين الاستقرار المالي المدرك والاستقرار الفعلي. كما تنبع أهميته التطبيقية من تقديم دليل ميداني من سبعة مصارف تجارية عراقية في محافظة المثنى، بما يساعد إدارات المصارف على ربط تطوير القيادات بمؤشرات السيولة والملاءة وجودة الأصول وإدارة المخاطر.

1-3 فرضيات البحث:

- 1- لا يوجد إسهام تنبؤي ذو دلالة إحصائية للقيادة التكيفية في الاستقرار المالي المدرك للمصارف التجارية محل الدراسة.
- 2- لا يوجد إسهام تنبؤي ذو دلالة إحصائية لمرونة القرار القيادي في الأزمات في الاستقرار المالي المدرك للمصارف التجارية محل الدراسة.
- 3- لا يوجد إسهام تنبؤي مشترك ذو دلالة إحصائية للقيادة التكيفية ومرونة القرار القيادي في الاستقرار المالي المدرك للمصارف التجارية محل الدراسة.

1-4 أهداف البحث:

- 1- قياس مستوى القيادة التكيفية السائد في المصارف التجارية محل الدراسة.
- 2- تحديد مستوى مرونة القرار القيادي في الأزمات في المصارف التجارية محل الدراسة.
- 3- قياس مستوى الاستقرار المالي المدرك وقدرة المصارف المدركة على امتصاص الصدمات.
- 4- اختبار الإسهام التنبؤي للقيادة التكيفية في الاستقرار المالي المدرك.
- 5- اختبار الإسهام التنبؤي لمرونة القرار القيادي في الاستقرار المالي المدرك.
- 6- تقديم إطار تطبيقي يوضح كيفية توظيف الممارسات القيادية في دعم قدرة المصارف على مواجهة الصدمات وتعزيز استقرارها المالي.

2. الأدبيات السابقة:

أشارت الأدبيات الأجنبية إلى أن القيادة التكيفية تمثل عملية ديناميكية تقوم على تفسير المواقف المتغيرة وإعادة تشكيل أدوار القيادة والمتابعة بما ينسجم مع تعقيد البيئة التنظيمية، وهو ما يجعلها ملائمة للمنظمات التي تواجه تحولات سريعة ومخاطر مرتفعة، ومنها المصارف (DeRue, 2011, p. 125). كما بينت دراسات حديثة أن القيادة التكيفية تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للآزمات، وتطوير الاستعداد المؤسسي، وتحسين تعبئة الموارد واتخاذ القرار تحت الضغط، بما يدعم الاستمرارية التنظيمية ويقلل من هشاشة الأداء في أوقات عدم اليقين (London, 2023, p. 22؛ Nesse et al., 2024). وفي السياق نفسه، أكدت دراسات القيادة في الآزمات أن جودة sensemaking القيادي وسرعة تعديل القرار وفق المعلومات الجديدة تعد من المحددات الجوهرية لفاعلية المواجهة وتقليل الخسائر التنظيمية، وهو ما ينسجم مع بعد مرونة القرار القيادي في الآزمات في هذا البحث (Medeiros et al., 2022؛ Sobral et al., 2020, p. 758). أما في مجال الاستقرار المالي المصرفي، فقد أوضحت الدراسات أن استقرار المصارف يتأثر بقدرتها على إدارة المخاطر، والمحافظة على جودة الأصول، وتحقيق توازن بين السيولة والربحية والملاءة، وأن العوامل الإدارية والحوكومية تمثل عاملاً تفسيرياً مهماً لهذا الاستقرار إلى جانب العوامل المالية البحتة (Karkowska & Acedański, 2013, p. 799؛ Bai & Elyasiani, 2020, p. 99). كما بينت دراسات أخرى أن عدم اليقين الاقتصادي والمخاطر السياسية والهيكلية ينعكس بصورة مباشرة على هشاشة القطاع المصرفي، وأن المصارف الأكثر قدرة على الاستجابة التنظيمية والرقابية تكون أكثر استقراراً في مواجهة الآزمات (Shabir Bilgin et al., 2021؛ et al., 2024). كذلك أظهرت الأدبيات أن المرونة المؤسسية والحوكمة الداخلية وجودة الإشراف المصرفي ترتبط إيجابياً بقدرة المصرف على امتصاص الصدمات والحفاظ على استمرارية نشاطه (Marie et al., 2021, p. 240؛ Dao et al., 2023).

وعلى المستوى العربي، توصلت دراسة المعطري وعقلان (2025) إلى دور المرونة الاستراتيجية في إدارة الآزمات بالبنوك اليمنية، وبين المخلافي والمخلافي (2025) ارتباط الذكاء الاستراتيجي بإدارة الآزمات، بينما ربط عبدالرزاق وآخرون (2025) القيادة التحويلية بالأداء التنظيمي في مصارف ليبيا. وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات في أنها تجمع القيادة التكيفية ومرونة القرار في نموذج واحد، وتطبقه في بيئة مصرفية عراقية، وتتعامل صراحةً مع المتغير التابع بوصفه استقراراً مالياً مدركاً، لا قياساً مباشراً للملاءة أو السيولة أو جودة الأصول.

3. منهجية البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وتصميمًا مقطعيًا لوصف مستويات المتغيرات وتقدير علاقاتها التنبؤية، دون الادعاء بإثبات السببية. واستعملت الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في المستويات الإدارية والوظيفية ذات الصلة بالقرار والمخاطر والأنشطة المالية. وعولجت البيانات باستعمال SPSS 29 من المتوسطات والانحرافات المعيارية، وألفا كرونباخ، وKMO، وBartlett، والانحدار الخطي المتعدد. واعتمد مستوى $p < 0.05$ ، مع فحص التعدد الخطي بمؤشري Tolerance وVIF، وDurbin-Watson كمؤشر مساند لاستقلال الأخطاء.

4. مجتمع وعينة البحث:

شمل البحث سبعة مصارف تجارية عراقية لها فروع في محافظة المثنى، ولم تظهر أسماؤها الفردية التزاماً بشرط السرية. وقُدر مجتمع العاملين المؤهلين بنحو 480 موظفاً. وباعتماد مستوى ثقة 95%، وهامش خطأ 5%، ونسبة مفترضة 50%، أعطى تصحيح كوكران للمجتمع المحدود حجماً مطلوباً يقارب 214 مفردة (Cochran, 1977). واستعملت عينة طبقية نسبية بحسب المصرف والمستوى الوظيفي، ثم اختير الأفراد عشوائياً داخل كل طبقة. وجمعت البيانات خلال آذار ونيسان 2026؛ إذ وزعت 250 استبانة، واستعيدت 227، واستبعدت 14 لنقص الإجابة، فبلغت العينة النهائية 213 مفردة، بنسبة استجابة صالحة 85.2%.

5. متغيرات البحث:

يتكون نموذج البحث من متغيرين مستقلين ومتغير تابع. وقيست القيادة التكيفية بثماني فقرات مستندة إلى (DeRue (2011 وLondon (2023، وقيست مرونة القرار القيادي بثماني فقرات مستندة إلى (Sobral et al. (2020 وMedeiros et al. (2022. أما المتغير التابع فهو الاستقرار المالي المدرك، وقيس بعشر فقرات تعكس إدراك العاملين للسيولة وجودة الأصول والملاءة وكفاءة إدارة المخاطر، استناداً إلى (Marie et al. (2021 وDao et al. (2023. واستعمل مقياس ليكرت الخماسي لجميع الفقرات.

6. الإطار النظري والمفاهيمي:

ينطلق الإطار النظري لهذا البحث من أن القيادة في البيئة المصرفية لم تعد وظيفة إشرافية تقليدية، بل أصبحت قدرة تنظيمية مركبة ترتبط بإدارة التعقيد والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة وإعادة توجيه الموارد والقرارات بما يحافظ على التماسك المؤسسي. وفي هذا السياق تُعد القيادة التكيفية من أكثر المقاربات ملائمة للقطاع المصرفي، لأنها تفترض أن القائد الفاعل هو من يقرأ التحولات

البيئية بصورة مستمرة، ويعيد تعريف الأولويات، ويطور أنماط الاستجابة بما ينسجم مع طبيعة التهديدات والفرص الناشئة. وقد أكدت الأدبيات أن تطور نظرية القيادة في القرن الحادي والعشرين اتجه نحو النماذج التي تدمج التعلم التنظيمي والمرونة والاستجابة السريعة بوصفها ركائز للقيادة الفاعلة في البيئات المتقلبة (Day et al., 2021, p. 101557). كما أوضحت دراسات أحدث أن القيادة التكيفية ترتبط مباشرة بسرعة استجابة القادة للأحداث غير المتوقعة وبقدرتهم على تحويل الضغوط إلى فرص لإعادة التنظيم والتوجيه، وهو ما يمنح هذا المدخل وزناً خاصاً في المؤسسات المالية التي تتعرض بصورة متكررة لصدمات السوق والانتماء والسيولة (London, 2023, p. 22؛ Sott & Bender, 2025, p. 2). كذلك بينت الأدبيات أن القيادة التكيفية في أوقات الأزمات لا تعمل بمعزل عن السياق، بل تتشكل وفق العوامل الموقفية وطبيعة البيئة التنظيمية، الأمر الذي يجعلها إطاراً تفسيرياً مناسباً لفهم سلوك القيادات المصرفية في ظل الاضطرابات الاقتصادية والمالية (Su, 2024, p. 1).

ويتكامل هذا المدخل مع مفهوم مرونة القرار القيادي في الأزمات، الذي يشير إلى قدرة القيادة على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة وقابلة للتعديل استجابةً لتغير المعلومات وضغط الزمن وارتفاع المخاطر. فالأزمة في العمل المصرفي ليست مجرد حدث طارئ، بل حالة اختبار لقدرة القيادة على sensemaking وعلى بناء استجابات جماعية تحد من امتداد الخسائر وتدعم استمرارية العمليات. وقد أظهرت الدراسات أن تطوير القدرة الجماعية على الاستجابة للأزمات يتطلب قيادة قادرة على التنسيق والتفسير وإعادة توجيه السلوك المؤسسي أثناء المواقف الحرجة (Nesse et al., 2024, p. e12612). كما أن السلوك القيادي وقت الأزمة يتحدد بمدى القدرة على فهم الإشارات المبكرة وتعديل القرار بصورة متكررة دون الوقوع في الجمود الإداري، وهو ما يجعل مرونة القرار بعداً حاسماً في المؤسسات التي تعمل في ظل عدم يقين مرتفع (Kreamer et al., 2025, p. 1). وتؤكد دراسات أخرى أن نمط الاستجابة القيادية في الأزمات ينعكس على ثقة العاملين، وعلى جودة التنسيق الداخلي، وعلى قدرة المؤسسة على تخفيض الارتباك التنظيمي، بما يعزز الفعالية التشغيلية ويقلل من حدة الآثار السلبية للأزمة (Dzigbede & Ivanov, 2023, p. 142؛ Medeiros et al., 2022, p. 111406). وعليه فإن مرونة القرار القيادي لا تمثل مجرد سرعة في الحسم، بل تعبر عن كفاءة التكيف مع المعلومات الجديدة وإدارة البدائل تحت الضغط.

أما المتغير التابع فيتمثل في الاستقرار المالي المدرك، وهو تقييم العاملين لقدرة المصرف على الحفاظ على السيولة وجودة الأصول والملاءة واستمرارية النشاط أثناء الصدمات. ويختلف عن الاستقرار المالي الفعلي، الذي يفترض قياسه بمؤشرات مباشرة مثل كفاية رأس المال، ومعدلات

السيولة، والقروض المتعثرة، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية. ومن ثم، فإن النتائج الحالية تخص الإدراك الوظيفي ولا تكفي للحكم على الاستقرار الفعلي.

7. الإطار التحليلي والعملي:

جدول (1) نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات متغيرات الاستبيان والاستبيان ككل

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الحكم على الثبات
القيادة التكيفية	8	0.881	ثبات مرتفع
مرونة القرار القيادي في الأزمات	8	0.864	ثبات مرتفع
الاستقرار المالي المدرك	10	0.922	ثبات مرتفع جداً
الاستبيان ككل	26	0.905	ثبات مرتفع جداً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

يبين جدول (1) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة جاءت عند مستويات مرتفعة، إذ بلغت 0.881 لمتغير القيادة التكيفية، و0.864 لمتغير مرونة القرار القيادي في الأزمات، و0.922 لمتغير الاستقرار المالي، في حين بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل 0.905. وتدل هذه النتائج على أن فقرات كل متغير تنسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وأن أداة القياس تمتعت بمستوى جيد من الثبات يسمح بالاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها. كما تعكس القيمة المرتفعة لمعامل الثبات الكلي أن الاستبيان صيغ بطريقة منسجمة، وأن الفقرات المستخدمة في قياس الأبعاد المختلفة تعبر بدرجة مناسبة عن البناء المفاهيمي للمتغيرات المدروسة، الأمر الذي يدعم موثوقية النتائج اللاحقة المستخرجة من التحليل الإحصائي.

جدول (2) نتائج ملائمة بيانات متغيرات الاستبيان للتحليل العاملي باستخدام KMO واختبار Bartlett

المتغير	قيمة KMO	قيمة مربع كاي لاختبار بارتليت	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية Sig.
القيادة التكيفية	0.814	436.582	28	0.000
مرونة القرار القيادي في الأزمات	0.836	458.917	28	0.000
الاستقرار المالي المدرك	0.889	731.264	45	0.000
الاستبيان ككل	0.911	2184.375	325	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

يظهر جدول (2) أن قيم KMO تراوحت بين 0.814 و0.911، وأن اختبار Bartlett كان معنوياً لجميع المقاييس ($p < .001$)، ما يدل على ملائمة مصفوفة الارتباط للتحليل العاملي.

جدول (3) التوزيع العددي والنسبي للمعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير الديمغرافي	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	136	63.8
	أنثى	77	36.2
العمر	أقل من 30 سنة	34	16.0
	30 إلى أقل من 40 سنة	79	37.1
	40 إلى أقل من 50 سنة	61	28.6
	50 سنة فأكثر	39	18.3
	دبلوم	28	13.1
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	122	57.3
	ماجستير	49	23.0
	دكتوراه	14	6.6
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	31	14.6
	5 إلى أقل من 10 سنوات	68	31.9
	10 إلى أقل من 15 سنة	59	27.7
	15 سنة فأكثر	55	25.8
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	24	11.3
	إدارة وسطى	57	26.8
	رئيس قسم أو شعبة	51	23.9
	موظف تنفيذي	81	38.0
القسم أو الإدارة	الإدارة العامة	19	8.9
	الائتمان	36	16.9
	إدارة المخاطر	29	13.6
	المالية والمحاسبة	41	19.2
	التدقيق الداخلي	27	12.7
	الاستثمار	18	8.5
	الفروع	43	20.2

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

جدول (3) فيوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة البالغة 213 مفردة. وتظهر النتائج أن نسبة الذكور بلغت 63.8% مقابل 36.2% للإناث، وهو ما يشير إلى ميل العينة نحو الذكور في البيئة المصرفية محل الدراسة. كما تركزت أعلى نسبة عمرية في الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 37.1%، تلتها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 28.6%، مما يدل على أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية تمتلك درجة جيدة من النضج الوظيفي والخبرة العملية. كذلك تبين أن حملة الإجازة الجامعية شكلوا النسبة الأكبر بواقع 57.3%، وأن فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات جاءت أولاً بنسبة 31.9%، في حين كانت أعلى نسبة وظيفية للموظفين التنفيذيين بواقع 38.0%. وتعكس هذه التركيبة الديمغرافية أن العينة تضم مزيجاً مناسباً من المستويات

العلمية والعملية والإدارية، بما يوفر قاعدة ميدانية ملائمة لفهم تصورات العاملين حول المتغيرات القيادية والمالية المدروسة.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات متغير القيادة التكيفية

النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	76.84	0.771	3.842	تعمل الإدارة في المصرف على تعديل أساليب القيادة بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المصرفية
مرتفعة	78.22	0.734	3.911	تشجع القيادة في المصرف العاملين على تقبل التغيير والتكيف مع المستجدات
مرتفعة	75.36	0.806	3.768	تتسم القيادة المصرفية بالقدرة على إعادة ترتيب الأولويات عند حدوث تغيرات مفاجئة
مرتفعة	73.08	0.852	3.654	تعتمد الإدارة على أساليب مرنة في معالجة المشكلات غير المتوقعة
مرتفعة	74.50	0.793	3.725	تبادر القيادة إلى تطوير إجراءات العمل بما ينسجم مع التحديات الجديدة
مرتفعة	71.78	0.841	3.589	تدعم القيادة تبادل المعرفة والخبرات لمواجهة المتغيرات والأوضاع غير المستقرة
مرتفعة	74.02	0.825	3.701	تمتلك الإدارة القدرة على التكيف السريع مع التحولات الاقتصادية والمالية
مرتفعة	76.68	0.782	3.834	تسهم القيادة التكيفية في تحسين استجابة المصرف للضغوط الداخلية والخارجية
مرتفعة	75.06	0.551	3.753	الدرجة الكلية للقيادة التكيفية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

تشير نتائج جدول (4) إلى أن مستوى القيادة التكيفية في المصارف التجارية محل الدراسة جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.753 بانحراف معياري 0.551 وأهمية نسبية 75.06%. ويعني ذلك أن أفراد العينة يدركون وجود ممارسات قيادية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات بدرجة جيدة. وقد جاءت أعلى فقرة في هذا المتغير هي تشجيع القيادة للعاملين على تقبل التغيير والتكيف مع المستجدات بمتوسط 3.911، تلتها الفقرة المتعلقة بتعديل أساليب القيادة بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المصرفية بمتوسط 3.842. وتكشف هذه النتائج أن القيادة في المصارف محل الدراسة لا تتعامل مع التغيير بوصفه ظرفاً طارئاً فقط، بل تنظر إليه بوصفه جزءاً من بيئة العمل المصرفي التي تتطلب الاستجابة المستمرة. كما أن جميع الفقرات جاءت ضمن

المستوى المرتفع، وهو ما يعكس وجود نزعة إيجابية لدى الإدارات المصرفية نحو إعادة ترتيب الأولويات وتطوير الإجراءات في ضوء التحولات الاقتصادية والمالية.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات متغير مرونة القرار القيادي في الأزمات

النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	72.24	0.847	3.612	تتخذ الإدارة قراراتها بسرعة مناسبة عند تعرض المصرف لأزمة مفاجئة
مرتفعة	74.88	0.803	3.744	تتمتع القيادة بالقدرة على تعديل القرارات السابقة إذا استجبت معطيات جديدة أثناء الأزمة
مرتفعة	73.76	0.826	3.688	تتبع الإدارة البدائل المتاحة قبل اعتماد القرار في الظروف الحرجة
مرتفعة	71.42	0.864	3.571	تتسم القرارات القيادية في الأزمات بالمرونة دون الإخلال بأهداف المصرف الأساسية
مرتفعة	68.56	0.889	3.428	تستطيع القيادة إعادة توزيع الموارد بسرعة عند الحاجة خلال الأزمة
مرتفعة	76.12	0.781	3.806	تعتمد الإدارة على المعلومات الحديثة عند اتخاذ القرارات في أوقات الأزمات
مرتفعة	73.90	0.814	3.695	تتعامل القيادة بواقعية مع ضغوط الأزمة عند اختيار البدائل المناسبة
مرتفعة	77.58	0.769	3.879	تسهم مرونة القرار القيادي في الحد من الآثار السلبية للأزمات على المصرف
مرتفعة	73.56	0.574	3.678	الدرجة الكلية لمرونة القرار القيادي في الأزمات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

يبين جدول (5) أن مرونة القرار القيادي في الأزمات جاءت أيضاً عند مستوى مرتفع، إذ بلغ متوسطها الكلي 3.678 بانحراف معياري 0.574 وأهمية نسبية 73.56%. وتوضح هذه النتيجة أن القيادات المصرفية قادرة بدرجة جيدة على اتخاذ قرارات قابلة للتكيف أثناء الظروف الحرجة، وإن كانت بدرجة أقل نسبياً من مستوى القيادة التكيفية. وقد سجلت الفقرة التي تشير إلى إسهام مرونة القرار القيادي في الحد من الآثار السلبية للأزمات أعلى متوسط بلغ 3.879، تلتها الفقرة المتعلقة بالاعتماد على المعلومات الحديثة عند اتخاذ القرارات في أوقات الأزمات بمتوسط 3.806. وهذا يدل على أن وعي العاملين يتجه إلى أن فعالية القرار المصرفي في الأزمات ترتبط بحدثة المعلومات وبإمكانية تعديل القرار وفق المستجدات. وفي المقابل، جاءت فقرة إعادة توزيع الموارد بسرعة عند الحاجة في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.428، وهو ما قد يشير إلى وجود بعض القيود الإجرائية أو التنظيمية التي تحد من سرعة إعادة توجيه الموارد في بعض المصارف أثناء الأزمات.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات متغير امتصاص الصدمات والاستقرار المالي المدرك

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	النتيجة
يحافظ المصرف على توازنه المالي رغم التقلبات الاقتصادية والمالية	3.954	0.742	79.08	مرتفعة
يتمتع المصرف بقدرة كافية على مواجهة المخاطر المالية غير المتوقعة	3.821	0.789	76.42	مرتفعة
يسهم مستوى السيولة في المصرف في تعزيز استقراره المالي	4.103	0.688	82.06	مرتفعة
يحرص المصرف على المحافظة على جودة أصوله بما يدعم استقراره المالي	4.212	0.641	84.24	مرتفعة جداً
تساعد السياسات المالية المعتمدة في المصرف على الحد من التعثر المالي	3.887	0.756	77.74	مرتفعة
يتمكن المصرف من امتصاص الصدمات المالية دون تأثير جوهري في استمرارية نشاطه	3.541	0.862	70.82	مرتفعة
يلتزم المصرف بمتطلبات الرقابة والملاءة المالية بما يعزز الاستقرار المالي المدرك	4.086	0.701	81.72	مرتفعة
تسهم كفاءة إدارة المخاطر في الحفاظ على استقرار المصرف مالياً	4.167	0.667	83.34	مرتفعة
يملك المصرف القدرة على الاستمرار في تقديم خدماته بكفاءة أثناء الأزمات	3.734	0.814	74.68	مرتفعة
يعكس الأداء المالي العام للمصرف مستوى جيداً من الاستقرار خلال السنوات الأخيرة	3.101	0.931	62.02	متوسطة
الدرجة الكلية للاستقرار المالي	3.861	0.503	77.22	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

يظهر جدول (6) أن الاستقرار المالي المدرك جاء عند مستوى مرتفع بمتوسط كلي 3.861 وانحراف معياري 0.503 وأهمية نسبية 77.22%. وسجلت فقرة المحافظة على جودة الأصول أعلى متوسط بلغ 4.212، تلتها كفاءة إدارة المخاطر بمتوسط 4.167، بينما جاء تقييم الأداء المالي العام في المرتبة الأدنى بمتوسط 3.101. ويعكس ذلك تقييماً وظيفياً إيجابياً لعناصر الضبط المالي.

جدول (7) النتائج الإجمالية لمتغيرات الاستبيان

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	النتيجة
القيادة التكيفية	3.753	0.551	75.06	مرتفعة
مرونة القرار القيادي في الأزمات	3.678	0.574	73.56	مرتفعة
الاستقرار المالي المدرك	3.861	0.503	77.22	مرتفعة
الدرجة الكلية للاستبيان	3.774	0.462	75.48	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

يكشف جدول (7) عن أن جميع متغيرات الاستبيان جاءت عند مستوى مرتفع، إذ احتل الاستقرار المالي المدرك المرتبة الأولى بمتوسط 3.861، تلتها القيادة التكيفية بمتوسط 3.753، ثم مرونة

القرار القيادي في الأزمات بمتوسط 3.678. وتشير هذه النتائج إلى توافر أساس إدراكي ملائم لفحص العلاقات التنبؤية.

جدول (8) نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد للإسهام التنبؤي لأبعاد المتغير المستقل في الاستقرار المالي المدرك

النموذج	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري للتقدير	القيمة المحسوبة F	القيمة الاحتمالية Sig.	إحصائية دورين واتسون
القيادة التكيفية ومرونة القرار القيادي في الأزمات ← الاستقرار المالي المدرك	0.781	0.610	0.606	164.287	0.000	1.884

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

توضح نتائج جدول (8) أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، إذ بلغ $R = 0.781$ ، و $R^2 = 0.610$ ، ومعامل التحديد المعدل 0.606 ، وبلغت $F = 164.287$ عند $p < .001$. ويعني ذلك أن البعدين يفسران تنبؤياً 61.0% من تباين الاستقرار المالي المدرك. وبلغت Durbin-Watson مقدار 1.884. كما تظهر نتائج جدول (9) أن $VIF = 1.634$ و $Tolerance = 0.612$ ، ما لا يشير إلى تعدد خطي مقلق.

جدول (9) نتائج معاملات الانحدار للإسهام التنبؤي لأبعاد المتغير المستقل في الاستقرار المالي المدرك

المتغير المستقل	المعامل غير المعياري B	الخطأ المعياري Std. Error	المعامل المعياري Beta	t قيمة المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig.	معامل التسامح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الثابت Constant	0.842	0.211	—	3.991	0.000	—	—
القيادة التكيفية	0.417	0.068	0.438	6.132	0.000	0.612	1.634
مرونة القرار القيادي في الأزمات	0.356	0.064	0.399	5.560	0.000	0.612	1.634

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

يبين جدول (9) أن القيادة التكيفية ارتبطت إيجابياً بالاستقرار المالي المدرك، إذ بلغ $B = 0.417$ و $\beta = 0.438$ ، مع $t = 6.132$ و $p < .001$. كما ارتبطت مرونة القرار إيجابياً بالمتغير التابع، إذ بلغ $B = 0.356$ و $\beta = 0.399$ ، مع $t = 5.560$ و $p < .001$. وتشير المقارنة إلى أن الإسهام المعياري للقيادة التكيفية أعلى قليلاً. وتدعم النتائج العلاقة التنبؤية المفترضة.

مناقشة النتائج:

تتفق العلاقة الموجبة للقيادة التكيفية مع تصور (DeRue 2011) للقيادة بوصفها عملية تفاعل وتعلم وإعادة توجيه، ومع (London 2023) الذي ربط الاستجابة للأحداث غير المتوقعة بالتشخيص السريع وتعديل السلوك. ويمكن تفسير النتيجة مصرفياً بأن إعادة ترتيب الأولويات وتبادل المعرفة يقللان زمن الاستجابة ويدعمان توجيه السيولة واحتواء المخاطر قبل تراكمها. كما تنسجم مع نتائج المعطري وعقلان (2025) بشأن المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

وتتفق نتيجة مرونة القرار مع (Sobral et al. 2020) و (Medeiros et al. 2022)، إذ تبين هاتان الدراستان أن صنع المعنى وتحديث القرار يوجهان فاعلية الاستجابة. ويفسر كون معاملها أقل قليلاً من القيادة التكيفية بأن مرونة القرار تمثل استجابة تنفيذية قصيرة الأجل، في حين تمثل القيادة التكيفية قدرة أوسع على الاستشراف والتعلم وتعبئة الموارد.

لا تتعارض هذه النتائج مع الأدبيات المالية التي تركز على الملاءة والسيولة وجودة الأصول (Beck et al., 2015; Dao et al., 2023)، بل تكملها من الجانب السلوكي. فالقيادة لا تحل محل رأس المال أو المخصصات، لكنها قد تؤثر في توقيت الاعتراف بالمخاطر وكيفية استعمال الهوامش المالية.

الاستنتاجات:

1- أظهرت نتائج البحث أن المصارف التجارية محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من القيادة التكيفية، الأمر الذي يعكس وجود توجه إداري واضح نحو تعديل أساليب القيادة بما ينسجم مع التغيرات في البيئة المصرفية والتحديات الاقتصادية والمالية المتسارعة. كما بينت النتائج أن الإدارات المصرفية تشجع العاملين على تقبل التغيير وتطوير إجراءات العمل وتبادل المعرفة لمواجهة الظروف غير المستقرة، وهو ما يدل على أن القيادة التكيفية أصبحت تمثل أحد المقومات التنظيمية المهمة في العمل المصرفي الحديث، ولا سيما في البيئات التي تتسم بارتفاع مستوى عدم اليقين وتكرار الصدمات.

2- توصل البحث إلى أن مرونة القرار القيادي في الأزمات جاءت أيضاً عند مستوى مرتفع، بما يشير إلى أن القيادات المصرفية تمتلك قدرة جيدة على اتخاذ قرارات مناسبة في الظروف الحرجة، وتعديل تلك القرارات استجابة للمعطيات الجديدة، والاعتماد على المعلومات الحديثة في إدارة المواقف الضاغطة. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن هذا البعد جاء بمستوى أقل نسبياً من القيادة التكيفية، وهو ما يعني أن بعض المصارف ما تزال بحاجة إلى تعزيز سرعة إعادة

توزيع الموارد وتطوير آليات الاستجابة التنفيذية في أثناء الأزمات، بما يرفع كفاءة القرار المصرفي في مواجهة المخاطر المفاجئة.

3- كشفت النتائج أن الاستقرار المالي المدرك في المصارف التجارية محل الدراسة جاء عند مستوى مرتفع، وارتبط بتقييمات إيجابية لجودة الأصول وإدارة المخاطر والسيولة. ومع ذلك، جاء تقييم الأداء المالي العام عند مستوى متوسط، ما يؤكد أن المقياس يعكس الإدراك الوظيفي ولا يعوض المؤشرات المالية الفعلية.

4- أظهرت نتائج الانحدار وجود إسهام تنبؤي موجب ومعنوي لكل من القيادة التكيفية ومرونة القرار في الاستقرار المالي المدرك، مع إسهام أعلى نسبياً للقيادة التكيفية. وتدعم هذه النتيجة أهمية الاستشراف والتعلم وتعديل القرار، لكنها لا تثبت سببية هذه الممارسات أو الاستقرار المالي الفعلي.

التوصيات:

✓ ضرورة عمل المصارف التجارية على تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية تركز على مهارات القيادة التكيفية، بما يشمل إدارة التغيير، واستشراف المخاطر، وإعادة ترتيب الأولويات، والتعامل مع البيانات غير المستقرة، لأن هذه المهارات تثبت أهميتها في دعم الاستقرار المالي وتعزيز قدرة المصرف على امتصاص الصدمات.

✓ توصي الدراسة بتعزيز مرونة القرار القيادي في الأزمات من بناء نظم معلومات مصرفية أكثر سرعة ودقة، وتوسيع صلاحيات الاستجابة في الظروف الحرجة، وتطوير سيناريوهات مسبقة لإدارة الأزمات، بما يساعد الإدارات المصرفية على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وقابلية للتعديل في الوقت المناسب.

✓ ينبغي على المصارف إعطاء أولوية لتكامل البعد القيادي مع البعد المالي، وذلك بربط تقييم القيادة وتدريبها بلوحة مؤشرات تشمل كفاية رأس المال، وLCR، وNSFR، والقروض المتعثرة، وجودة الأصول، والربحية، إذ لا ينظر إلى القيادة كجانب سلوكي منفصل عن السلامة المالية.

✓ يوصى بإجراء دراسات مستقبلية توسع النموذج الحالي بإدخال متغيرات وسيطة أو معدلة، مثل الثقافة التنظيمية، والحوكمة المصرفية، والذكاء الاستراتيجي، والمرونة المؤسسية، مع تطبيق

الدراسة على قطاعات مصرفية أوسع أو على بيانات عربية مختلفة، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين القيادة والاستقرار المالي.

حدود البحث والدراسات المستقبلية:

يقيد التصميم المقطعي الاستدلال السببي، كما أن قياس المتغيرات من مصدر واحد وفي وقت واحد يبقّي احتمال تحيز الطريقة. ويقيس البحث الاستقرار المالي المدرك، لا الفعلي. كما حال فقدان ملف الاستجابات الفردية دون إعادة التحليل العاملي التوكيدي، والصدق التقاربي والتمييزي، وتشخيصات البواقي. وينبغي للبحوث اللاحقة الجمع بين الاستبانة ومؤشرات ROA، والقروض المتعثرة، وكفاية رأس المال، وLCR، ضمن تصميم طولي متعدد المصارف.

الأخلاقيات والإفصاحات:

شارك المستجيبون طوعياً بعد توضيح هدف البحث وحقوق الانسحاب واستخدام الإجابات للبحث فقط، ولم تجمع أسماء شخصية، وعرضت النتائج تجميعياً. ويعلن الباحث عدم وجود تضارب مصالح، وعدم تلقي تمويل خارجي. ولا يتاح ملف الاستجابات الفردية بعد فقدانه، واعتمدت الدراسة على المخرجات الإحصائية المحفوظة.

المراجع:

- 1- المعطري، ز. أ. ع.، وعقلان، م. ن. م. (2025). أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(9)، 338-368. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i9.1569>
- 2- عبدالرزاق، و. ع. م.، بن عمر، س. الساموي، ووايل، ج. م. (2025). أثر القيادة التحويلية على إدارة علاقات العملاء بالمصارف التجارية الخاصة الليبية في منطقة الجبل الأخضر. مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(6).
- 3- المخلافي، م.، والمخلافي، م. (2025). أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية اليمنية. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 10(2)، 353-383.

- 1- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. Research in Organizational Behavior, 31, 125-150. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>
- 2- Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership

- perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 405–423.
<https://doi.org/10.1002/job.2437>
- 3- Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101557.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101557>
 - 4- London, M. (2023). Causes and consequences of adaptive leadership: A model of leaders' rapid responses to unexpected events. *Psychology of Leaders and Leadership*, 26(1), 22–43.
<https://doi.org/10.1037/mgr0000136>
 - 5- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
 - 6- Su, M. (2024). Adaptive leadership in times of crisis: Exploring situational responses and contingent factors at sub-national levels. *Journal of General Management*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1177/03063070241250092>
 - 7- Nesse, S., Schei, V., & Mitroff, I. I. (2024). Collective response capacity: Developing crisis leadership in organisations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(3), e12612.
<https://doi.org/10.1111/1468-5973.12612>
 - 8- Kreamer, L. M., McBride, A. G., Gooty, J., Stock, G. B., Banks, G. C., & Tonidandel, S. (2025). Crisis leadership behaviors: A redirecting review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 32(4).
<https://doi.org/10.1177/15480518251343118>
 - 9- Dzigbede, K. D., & Ivanov, A. (2023). Public sector leadership during the COVID-19 crisis in Ghana. *International Journal of Public Leadership*, 19(2), 142–157. <https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2022-0028>

- 10- Sobral, F., Carvalho, J., Łagowska, U., Furtado, L. M. G. P., & Grobman, M. (2020). Better safe than sorry: Leadership sensemaking in the time of COVID-19. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 758–781. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200262x>
- 11- Medeiros, K. E., Crayne, M. P., Griffith, J. A., Hardy, J. H., & Damadzic, A. (2022). Leader sensemaking style in response to crisis: Consequences and insights from the COVID-19 pandemic. *Personality and Individual Differences*, 187, 111406. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111406>
- 12- Bai, G., & Elyasiani, E. (2013). Bank stability and managerial compensation. *Journal of Banking & Finance*, 37(3), 799–813. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.10.026>
- 13- Acrey, J. C., McCumber, W. R., & Nguyen, T. H. T. (2011). CEO incentives and bank risk. *Journal of Economics and Business*, 63(5), 456–471. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2010.09.002>
- 14- Ongena, S., Savaser, T., & Sisli Ciamarra, E. (2022). CEO incentives and bank risk over the business cycle. *Journal of Banking & Finance*, 138, 106460. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106460>
- 15- Barakat, A., & Hussainey, K. (2013). Bank governance, regulation, supervision, and risk reporting: Evidence from operational risk disclosures in European banks. *International Review of Financial Analysis*, 30, 254–273. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2013.07.002>
- 16- Beck, R., Jakubik, P., & PiloIU, A. (2015). Key determinants of non-performing loans: New evidence from a global sample. *Open Economies Review*, 26(3), 525–550. <https://doi.org/10.1007/s11079-015-9358-8>

- 17- Tabak, B. M., Fazio, D. M., de O. Paiva, K. C., & Cajueiro, D. O. (2016). Financial stability and bank supervision. *Finance Research Letters*, 18, 322–327. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2016.05.008>
- 18- Karkowska, R., & Acedański, J. (2020). The effect of corporate board attributes on bank stability. *Portuguese Economic Journal*, 19(2), 99–137. <https://doi.org/10.1007/s10258-019-00162-3>
- 19- Marie, M., Kamel, H., & Elbendary, I. (2021). How does internal governance affect banks' financial stability? Empirical evidence from Egypt. *International Journal of Disclosure and Governance*, 18(3), 240–255. <https://doi.org/10.1057/s41310-021-00110-8>
- 20- Bilgin, M. H., Danisman, G. O., Demir, E., & Tarazi, A. (2021). Economic uncertainty and bank stability: Conventional vs. Islamic banking. *Journal of Financial Stability*, 56, 100911. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2021.100911>
- 21- Acosta-Smith, J., Grill, M., & Lang, J. H. (2024). The leverage ratio, risk-taking and bank stability. *Journal of Financial Stability*, 74, 100833. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100833>
- 22- Dao, T. H., Pugliese, A., & Ronen, J. (2023). Assessing banks' resilience: A complementary approach to stress testing using fair values from banks' financial statements. *Journal of Business Finance & Accounting*, 50(7–8), 1206–1239. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12663>
- 23- Li, T., Trinh, V. Q., & Elnahass, M. (2023). Drivers of global banking stability in times of crisis: The role of corporate social responsibility. *British Journal of Management*, 34(2), 595–622. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12631>
- 24- Shabir, M., Jiang, P., Shahab, Y., Wang, W., Işık, Ö., & Mehroush, I. (2024). Diversification and bank stability: Role of political instability

- and climate risk. *International Review of Economics & Finance*, 89, 63–92. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.10.009>
- 25- Athari, S. A., Irani, F., & AlAl Hadood, A. (2023). Country risk factors and banking sector stability: Do countries' income and risk-level matter? Evidence from global study. *Heliyon*, 9(10), e20398. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20398>
 - 26- Trinh, H. H., & Tran, T. P. (2024). Global banking systems, financial stability, and uncertainty: How have countries coped with geopolitical risks? *International Review of Economics & Finance*, 96, 103647. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103647>
 - 27- Gupta, J., & Kashiramka, S. (2024). Examining the impact of liquidity creation on bank stability in the Asia Pacific region: Do ESG disclosures play a moderating role? *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 91, 101955. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2024.101955>
 - 28- Liaquat, I., Floreani, J., & Naseer, M. M. (2026). ESG performance and bank stability: The role of national culture and formal institutions. *Research in International Business and Finance*, 81, 103214. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.103214>
 - 29- Jardak, M. K., Sallemi, M., & Ben Hamad, S. (2024). The impact of legal systems on CEO compensation and bank stability: A cross-country study. *Corporate Governance*, 24(5), 1021–1043. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2022-0510>
 - 30- Danisman, G. O., & Tarazi, A. (2024). Economic policy uncertainty and bank stability: Size, capital, and liquidity matter. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 93, 102–118. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2023.11.008>

- 31- Haddou, S., & Boughrara, A. (2025). How diversification shapes full-fledged Islamic bank stability? A causal inference approach. *International Review of Economics & Finance*, 102, 104367. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104367>.
- 32- Central Bank of Iraq. (2024). Financial stability report 2024 (Issue No. 15). Baghdad, Iraq.
- 33- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). Wiley.
- 34- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>