

أثر نمط القيادة على إدارة استمرارية العمل: الدور المعدل لإدارة  
الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات  
بالبجبل

إعداد الطالب/

ابراهيم خلف البوعينين

242001035

إشراف/

أ.د. الفصيل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

1446 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. إلى والدتي، التي كانت لي مصدرًا للحب والدعم، وإلى والدي، الذي غرس فيّ قيمة المثابرة والاجتهاد.

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريكة والداعمة في كل خطوة، أهدي هذا الإنجاز كتعبير عن امتناني العميق لصبرها وتشجيعها المستمرين.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم ييخلوا عليّ بتوجيهاتهم وإرشاداتهم القيمة. كان خبرتهم وعلمهم الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني هذه الرحلة ودعموها بكل ما أوتوا من قوة، أهدي هذا العمل تقديرًا لمساندتهم وتشجيعهم المستمر.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى كل من آمن بقدراتي وقدم لي الدعم، سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز بداية لمرحلة جديدة من النجاحات والتقدم.

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والداعم الأكبر في كل خطواتي. إن دعمهم المعنوي والمادي، وتضحياتهم المستمرة، كان لهما الأثر العميق في نجاحي وتحقيقي لهذا الإنجاز.

كما أود أن أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك المخلص والسند الدائم. لقد كانت بدعمها وتشجيعها مصدر إلهام وقوة لي في جميع مراحل هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم العلمية القيمة ونصائحهم السديدة، التي كان لها دور كبير في إنجاح هذا البحث.

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

أود أيضًا أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي لحظات الفرح والتحدى. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل الصعوبات.

وفي الختام، أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو النصيحة أو التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل نافعًا ومثمرًا.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنماط القيادة بأبعادها (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل بأبعادها (إدارة الأزمات، انتعاش الأعمال، التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات)، مع دراسة الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، العاملون، السياسة والاستراتيجية، الشراكات والموارد) على شركة سابك للبتروكيماويات في الجبيل باعتبارها إحدى أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من (138) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط.

أظهرت النتائج أن أنماط القيادة المختلفة لها تأثير معنوي على إدارة استمرارية العمل، حيث تبين أن القيادة التبادلية والتحويلية هما الأكثر تأثيراً في تعزيز استمرارية العمل، كما أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تعمل كعامل معدل جزئي، حيث تعزز العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة استمرارية العمل.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، أبرزها: تبني أساليب القيادة التبادلية والتحويلية داخل شركة سابك لتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات التشغيلية، وإنشاء فرق عمل متخصصة تجمع بين إدارة الجودة واستمرارية الأعمال لضمان تحقيق أهداف الشركة بشكل مستدام.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، استمرارية العمل، إدارة الجودة الشاملة، شركة سابك، الجبيل.

## قائمة المحتويات

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| ب  | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ج  | إهداء                             |
| د  | شكر وتقدير                        |
| هـ | المستخلص                          |
| و  | قائمة المحتويات                   |
| ي  | قائمة الجداول                     |
| ك  | قائمة الأشكال                     |
| 1  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1  | 1.1 مقدمة:                        |
| 3  | 2.1 مشكلة الدراسة:                |
| 5  | 3.1 أهمية الدراسة:                |
| 6  | 4.1 أهداف الدراسة:                |
| 7  | 5.1 تساؤلات الدراسة               |
| 8  | 6.1 فروض الدراسة:                 |
| 9  | 7.1 نموذج الدراسة                 |
| 10 | 8.1 الدراسات السابقة:             |
| 16 | 9.1 الفجوة البحثية:               |
| 17 | 10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:   |
| 18 | 11.1 المنهجية وطرق البحث:         |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 12.1 مصادر جمع البيانات .....                          | 19 |
| 13.1 أدوات الدراسة: .....                              | 20 |
| 14.1 حدود الدراسة: .....                               | 20 |
| الفصل الثاني: الإطار النظري .....                      | 21 |
| المبحث الأول: أنماط القيادة .....                      | 21 |
| 1.1.2 المقدمة: .....                                   | 21 |
| 2.1.2 مفهوم القيادة .....                              | 21 |
| 3.1.2 مفهوم نمط القيادة: .....                         | 23 |
| 4.1.2 تمييز مفهوم القيادة عن المفاهيم المتداخلة: ..... | 25 |
| 5.1.2 مراحل تطور النمط القيادي في مجال الإدارة: .....  | 26 |
| 6.1.2 المداخل النظرية لدراسة الأنماط القيادية: .....   | 28 |
| 7.1.2 أنماط القيادة .....                              | 30 |
| 8.1.2 أهمية القيادة .....                              | 33 |
| 9.1.2 مكونات العملية القيادية .....                    | 34 |
| المبحث الثاني: إدارة استمرارية العمل .....             | 36 |
| 1.2.2 تمهيد: .....                                     | 36 |
| 2.2.2 مفهوم إدارة استمرارية الأعمال: .....             | 37 |
| 3.2.2 تطور إدارة استمرارية الأعمال: .....              | 38 |
| 4.2.2 دورة حياة استمرارية الأعمال: .....               | 39 |
| 5.2.2 أبعاد إدارة استمرارية العمل: .....               | 40 |

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| 40 | 6.2.2 إدارة الأزمات .....                          |
| 41 | 7.2.2 التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات: .....  |
| 42 | 8.2.2 إنتعاش الأعمال .....                         |
| 43 | 9.2.2 أهمية إدارة استمرارية الأعمال: .....         |
| 44 | 10.2.2 أهداف إدارة استمرارية الأعمال: .....        |
| 45 | المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة .....          |
| 45 | 1.3.2 تمهيد: .....                                 |
| 45 | 2.3.2 مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة .....     |
| 46 | 3.3.2 تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة .....        |
| 47 | 4.3.2 أبعاد ومعايير إدارة الجودة الشاملة .....     |
| 49 | 5.3.2 العمليات والمنتجات والخدمات .....            |
| 50 | 6.3.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة .....             |
| 50 | 7.3.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة .....             |
| 52 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة .....                 |
| 52 | 1.3 تمهيد: .....                                   |
| 52 | 2.3 منهجية وأسلوب الدراسة .....                    |
| 54 | 3.3 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ..... |
| 59 | الفصل الرابع: تحليل بيانات وفرضيات الدراسة .....   |
| 59 | 1.4 اختبارات الصدق والثبات .....                   |
| 59 | 2.4 اختبارات الصدق (صدق البناء الداخلي) .....      |

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| 60 | 3.4 اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ .....        |
| 62 | 4.4 الإحصاءات الوصفية لبنود ومحاور الاستبانة ..... |
| 66 | 5.4 اختبار فرضيات الدراسة .....                    |
| 78 | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات .....              |
| 78 | 1.5 النتائج: .....                                 |
| 80 | 2.5 التوصيات: .....                                |
| 81 | Abstract .....                                     |
| 82 | المراجع .....                                      |
| 82 | أولاً: المراجع العربية .....                       |
| 85 | ثانياً: المراجع الأجنبية: .....                    |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                                                             |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 55         | جدول رقم (1): تقسيم عينة الدراسة حسب الجنس                                                             |
| 56         | جدول رقم (2): تقسيم عينة الدراسة حسب الوظيفة                                                           |
| 56         | جدول رقم (3): تقسيم عينة الدراسة حسب الفئة العرية                                                      |
| 57         | جدول رقم (4): تقسيم عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                                                  |
| 58         | جدول رقم (5): تقسيم عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة                                                  |
| 60         | جدول رقم (6): الصديق البنائي لمحاو الاستبيان (بعد التعديل)                                             |
| 61         | جدول رقم (7): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة                                                     |
| 63         | جدول رقم (8): ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الأوزان                                            |
| 64         | جدول رقم (9): الأهمية النسبية لمحور نمط القيادة                                                        |
| 65         | جدول رقم (10): الأهمية النسبية لمحور إدارة استمرارية العمل                                             |
| 66         | جدول رقم (11): الأهمية النسبية لمحور إدارة الجودة الشاملة                                              |
| 67         | جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير القيادة التبادلية على إدارة استمرارية العمل    |
| 69         | جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير القيادة التحويلية على إدارة استمرارية العمل    |
| 70         | جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير القيادة الأوتوقراطية على إدارة استمرارية العمل |
| 71         | جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير القيادة الديمقراطية على إدارة استمرارية العمل  |
| 72         | جدول رقم (16): تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة                                                 |

|    |                                                                                                        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 74 | جدول رقم (17): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أنماط القيادة على إدارة الجودة الشاملة                    |
| 76 | جدول رقم (18): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة استمرارية العمل            |
| 78 | جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة استمرارية العمل |
| 79 | جدول رقم (20): تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة استمرارية العمل                              |

## قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | اسم الشكل                                            |
|------------|------------------------------------------------------|
| 10         | الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة                        |
| 55         | شكل رقم (2): تقسيم عينة الدراسة حسب الجنس            |
| 56         | شكل رقم (3): تقسيم عينة الدراسة حسب الوظيفة          |
| 57         | شكل رقم (4): تقسيم عينة الدراسة حسب الفئة العرقية    |
| 57         | شكل رقم (5): تقسيم عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي |
| 58         | شكل رقم (6): تقسيم عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 مقدمة:

يُعتبر نمط القيادة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، حيث يشير إلى الطرق والأساليب التي يتبعها القادة في توجيه فرقهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المؤسسية. يكتسب نمط القيادة أهمية خاصة في بيئات العمل المعقدة والديناميكية، حيث يتطلب النجاح القدرة على التكيف والابتكار. يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى عدة فئات، مثل القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الاستبدادية، وغيرها، وكل نوع من هذه الأنماط له تأثيرات مختلفة على الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية. (آل قماش، 2020)

تُعتبر القيادة التحويلية واحدة من الأنماط الأكثر تأثيرًا في بيئات العمل الحديثة. يركز القادة التحويليون على إلهام وتحفيز فرقهم من خلال تعزيز الرؤية المشتركة، وتقديم الدعم والتوجيه. هؤلاء القادة يسعون إلى تطوير المهارات الفردية وتعزيز الإبداع، مما يؤدي إلى تحسين أداء الفريق وتعزيز روح التعاون. من خلال خلق بيئة تشجع على المشاركة وتبادل الأفكار، يمكن للقيادة التحويلية أن تُسهم في تحقيق نتائج إيجابية طويلة الأمد. (الحارثية، 2021)

على الجانب الآخر، تُعرف القيادة التبادلية بأنها تعتمد على نظام من المكافآت والعقوبات. في هذا النمط، يتم تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف من خلال تقديم مكافآت مقابل الأداء الجيد. بينما يمكن أن تكون هذه الطريقة فعّالة في تحقيق الأهداف على المدى القصير، إلا أنها قد تفتقر إلى التحفيز العميق والإلهام الذي يُعتبر ضروريًا للنمو والتطور المستدام. (طه، 2020)

علاوة على ذلك، فإن القيادة الاستبدادية، التي تعتمد على السيطرة والتحكم، قد تؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل. في هذا النمط، يُتخذ القرار بشكل مركزي، مما يحد من إبداع الأفراد ويقلل من شعورهم بالمسؤولية. في البيئات التي تتطلب الابتكار والتكيف السريع، يمكن أن يكون هذا النوع من القيادة عائقًا كبيرًا أمام التقدم. (آل قماش، 2020)

تتأثر أنماط القيادة بالعديد من العوامل، بما في ذلك الثقافة التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية، وخصائص الفريق. على سبيل المثال، في المؤسسات التي تركز على الابتكار، قد يكون من الأفضل اعتماد نمط قيادة تحويلي يُشجع على الإبداع والتعاون. بينما في البيئات الأكثر تقليدية، يمكن أن تكون القيادة التبادلية أكثر فعالية في تحقيق الأهداف المحددة. يتضح أن نمط القيادة له تأثير عميق على الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية. القادة الذين يتبنون أساليب قيادة فعالة يمكنهم تعزيز روح الفريق، وتحقيق نتائج إيجابية، وضمان استدامة النجاح في بيئة العمل. إن فهم أنماط القيادة المختلفة وكيفية تطبيقها بشكل مناسب يُعتبر خطوة أساسية نحو تحقيق الأهداف وتحسين الأداء المؤسسي. (الحارثية، 2021)

تُعتبر نمط القيادة من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على إدارة استمرارية العمل في المؤسسات، وخاصة في بيئات العمل الديناميكية مثل شركة سابك، التي تُعد واحدة من الشركات الرائدة في قطاع البتروكيماويات. إن طبيعة القيادة التي يتبنها القادة تؤثر على كيفية استجابة الفرق للتحديات والضغوط، مما ينعكس على قدرة المنظمة على الحفاظ على استمرارية العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (طه، 2020)

في سياق هذا البحث، يتم التركيز على الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة كأداة تدعم أنماط القيادة المختلفة في تعزيز إدارة استمرارية العمل. إن إدارة الجودة الشاملة تُشير إلى مجموعة من الممارسات والمبادئ التي تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة رضا العملاء من خلال التركيز على العمليات والعمليات المستمرة. عندما يتبنى القادة أسلوب قيادة يركز على الجودة والتحسين المستمر، فإنهم يهيئون بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات ومواجهة الأزمات. (الحارثية، 2021)

تتطلب إدارة استمرارية العمل استراتيجيات فعالة تضمن عدم تأثر العمليات الحيوية بأي تغييرات غير متوقعة. هنا يأتي دور نمط القيادة؛ فالقادة الذين يتمتعون برؤية واضحة وقدرة على التواصل الفعال مع فرقهم يمكنهم توجيه الجهود نحو تحقيق استراتيجيات استمرارية العمل بشكل أكثر كفاءة. من

خلال تبني أسلوب قيادي يشجع على المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرارات، يمكن للقادة تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى الفرق، مما يُعزز من الأداء العام للمؤسسة. (الحارثية، 2021)

يُعتبر دور إدارة الجودة الشاملة في هذا السياق حيويًا، حيث تُسهم في تطوير العمليات والأنظمة التي تدعم استمرارية العمل. من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة، مثل التركيز على العميل، وتحليل البيانات، والتحسين المستمر، يمكن للمؤسسات مثل سابك تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية. إن الجمع بين القيادة الفعالة وإدارة الجودة الشاملة يمكن أن يُسهم في خلق ثقافة مؤسسية تُعزز من الاستقرار والمرونة، مما يُساعد الشركة في مواجهة التحديات الخارجية والداخلية. (آل قماش، 2020)

تشير الأدلة من الدراسة التطبيقية على سابك إلى أن أنماط القيادة التي تروج للابتكار والتكيف تُسهم في تحسين أنظمة إدارة استمرارية العمل. القادة الذين يتبنون نهجًا شاملاً لإدارة الجودة، ويركزون على تطوير مهارات فرقهم، يكونون أكثر قدرة على تحقيق نتائج إيجابية في استمرارية العمل. إن إدراك القادة لأهمية الجودة كعنصر أساسي في استراتيجياتهم يُعتبر خطوة حيوية نحو تعزيز القدرة التنافسية والابتكار في السوق. (الحارثية، 2021)

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر نمط القيادة (القيادة التبادلية – القيادة التحويلية – القيادة الأتوقراطية – القيادة الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تتناول المشكلة البحثية في هذا البحث العلاقة المعقدة بين نمط القيادة وإدارة استمرارية العمل ضمن سياق شركة سابك للبتروكيماويات بالجبيل. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في عالم الأعمال الحديث، مثل التقلبات الاقتصادية والضغوط التنافسية، يصبح من الضروري دراسة كيف يمكن لنمط القيادة أن يؤثر على قدرة المؤسسات على الحفاظ على استمرارية العمل. إن القيادة الفعالة

تُعتبر عنصرًا حاسمًا في توجيه الفرق وتحفيزها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما ينعكس بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر وضمان استمرارية العمليات.

تتمثل إحدى القضايا الرئيسية في هذا البحث في تحديد كيف يمكن لنمط القيادة، سواء كان تحويليًا أو تبادليًا أو استبداديًا، أن يؤثر على استراتيجيات إدارة استمرارية العمل. قد يتبنى القادة أساليب مختلفة في التعامل مع فرقهم، وهذا يمكن أن يحدد مدى استجابة الفرق للتهديدات والمخاطر. على سبيل المثال، القيادة التحويلية التي تشجع على الابتكار والتعاون قد تُسهم في تعزيز القدرة على التكيف مع الأزمات، بينما القيادة الاستبدادية قد تعوق هذه القدرة من خلال فرض سيطرة مركزية تحد من الإبداع والمشاركة.

إضافة إلى ذلك، تلعب إدارة الجودة الشاملة دورًا مهمًا في هذه العلاقة. إن إدارة الجودة الشاملة تركز على تحسين العمليات وتعزيز رضا العملاء، مما يمكن أن يُعزز من فعالية استراتيجيات استمرارية العمل. تتطلب إدارة الجودة الشاملة التزامًا من القيادة بتوفير بيئة عمل تشجع على التحسين المستمر والابتكار، وهو ما يمكن أن يكون له تأثير عميق على كيفية استجابة المؤسسة للتحديات. وبالتالي، فإن دراسة كيفية تفاعل نمط القيادة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة تُعتبر ضرورية لفهم كيف يمكن للمؤسسات مثل سابك تعزيز قدرتها على الاستمرار في العمل وتحقيق النجاح.

تتجلى المشكلة البحثية أيضًا في ضرورة فهم كيفية تطبيق نمط القيادة وإدارة الجودة الشاملة بشكل فعال لتحقيق نتائج إيجابية. هناك حاجة إلى تحليل دقيق لكيفية استجابة الفرق المختلفة في سابك لأنماط القيادة المتبعة وكيفية تأثير ذلك على استمرارية العمل. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر من المهم دراسة التحديات التي قد تواجهها الشركة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكيفية تأثير هذه التحديات على استراتيجيات القيادة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر نمط القيادة (القيادة التبادلية – القيادة التحويلية – القيادة الأتوقراطية – القيادة الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.

### 3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعد دور نمط القيادة في إدارة استمرارية العمل متغيرًا ذا دلالة كبيرة، لاسيما في سياق شركة سابك للبتروكيماويات بالجبيل. إن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر على كيفية استجابة الفرق للتحديات والمخاطر، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على الحفاظ على استمرارية عملياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ففي عالم الأعمال الحديث، حيث تزداد الضغوط التنافسية والتغيرات السريعة، يصبح من الضروري تسليط الضوء على كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة في تشكيل استراتيجيات استمرارية العمل. تُعتبر إدارة الجودة الشاملة أيضًا عنصرًا حيويًا في هذا السياق، حيث تؤدي إلى تحسين العمليات وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. يتطلب النجاح في إدارة استمرارية العمل قيادة فعّالة قادرة على توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المرجوة في ظل ظروف غير مستقرة. عندما يتم دمج نمط القيادة الفعّال مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يمكن للمؤسسة تعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع الأزمات، مما ينعكس إيجابًا على استمرارية العمل والنجاح المؤسسي.

علاوة على ذلك، فإن فهم كيفية تأثير نمط القيادة على إدارة استمرارية العمل يُعتبر أمرًا حيويًا للباحثين والممارسين في مجال الإدارة. فالقادة الذين يتبنون أنماط قيادة تشجع على التفاعل والمشاركة يمكنهم تحسين الاستجابة للأزمات وتعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين. وهذا بدوره يُسهم في تحقيق نجاح المشاريع وزيادة الكفاءة التنظيمية. تتمثل أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور نمط القيادة في إدارة استمرارية العمل، وتقديم توصيات لتعزيز هذا الدور من خلال اعتماد أساليب قيادية فعّالة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. إن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن أن تُسهم في تطوير الأداء الإداري لشركة سابك، مما يُعزز من قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح المستدام في مجال البتروكيماويات.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في شركة سابك للبتروكيماويات من النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى التوصيات التي تم تقديمها فيما يتعلق

بمفهوم نمط القيادة، وإدارة استمرارية العمل، ودور إدارة الجودة الشاملة. يُعتبر قطاع البتروكيماويات من القطاعات الرائدة في الاقتصاد الحديث، وأحد أهم المحركات الحيوية للاقتصاد السعودي، نظرًا لما يقدمه هذا القطاع من موارد مالية كبيرة وما يوفره من فرص عمل تُساهم في دفع عجلة الاقتصاد الوطني. علاوة على ذلك، تلعب سابك دورًا مهمًا في تعزيز الابتكار والتطوير التكنولوجي، مما يُمثل عصب النشاط الاقتصادي ويربط الاقتصاد المحلي بالأسواق العالمية.

إذ إن دراسة تأثير نمط القيادة على إدارة استمرارية العمل تُعد أمرًا حيويًا في سياق سابك، نظرًا لتحديات السوق المتزايدة والبيئة التنافسية. إن القيادة الفعالة تُعتبر عاملاً رئيسيًا في توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وضمان استمرارية العمل في مواجهة الأزمات. من خلال تحليل أنماط القيادة المختلفة، يمكن تحديد كيف تسهم هذه الأنماط في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة وتحقيق النتائج المرجوة. تُظهر نتائج الدراسة كيف يمكن أن تؤثر أساليب القيادة على كيفية استجابة الفرق للتحديات، مما يُعزز من استمرارية العمل. كما تتيح الدراسة الفرصة لفهم العلاقة بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة، حيث يُعتبر دمج هذين العنصرين ضروريًا لتعزيز فعالية استراتيجيات استمرارية العمل. إن القادة الذين يتبنون نهجًا يركز على الجودة والابتكار يمكنهم تحسين أداء فرقهم وتعزيز التزامهم، مما يُساهم في تحقيق نجاح مستدام.

بالتالي، تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور نمط القيادة في إدارة استمرارية العمل داخل سابك، وتقديم توصيات لتعزيز هذا الدور من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. إن النتائج المستخلصة من هذه الدراسة يمكن أن تُساعد في تطوير استراتيجيات فعالة تدعم الأداء الإداري وتُعزز من قدرة الشركة على مواجهة التحديات المستقبلية، مما يُساهم في تحقيق النجاح والنمو المستدام في قطاع البتروكيماويات.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة بأبعادها المتمثلة في (القيادة التبادلية – القيادة التحويلية – القيادة الأتوقراطية – القيادة الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل بأبعادها (إدارة

الأزمات - انتعاش الأعمال - التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات): الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها ( القيادة -العاملون-السياسة والإستراتيجية -الشراكات والموارد- العمليات والمنتجات والخدمات ) ؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر القيادة التبادلية على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.
- التعرف على أثر القيادة التحويلية على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.
- التعرف على أثر القيادة الأتوقراطية على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.
- التعرف على أثر القيادة الديمقراطية على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.

## 5.1 تساؤلات الدراسة

**السؤال الرئيسي الأول:** ما هو أثر نمط القيادة بأبعادها المتمثلة في (القيادة التبادلية – القيادة التحويلية – القيادة الأتوقراطية – القيادة الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- **السؤال الفرعي الأول:** كيف تؤثر القيادة التبادلية على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** ما هو تأثير القيادة التحويلية على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل؟

- السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر القيادة الأتوقراطية على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة:  
الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل؟
- السؤال الفرعي الرابع: كيف تؤثر القيادة الديمقراطية على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة:  
الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل؟

## 6.1 فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لنمط القيادة بأبعادها المتمثلة في (القيادة التبادلية – القيادة التحويلية – القيادة الأتوقراطية – القيادة الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للقيادة التبادلية على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للقيادة التحويلية على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للقيادة الأتوقراطية على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.

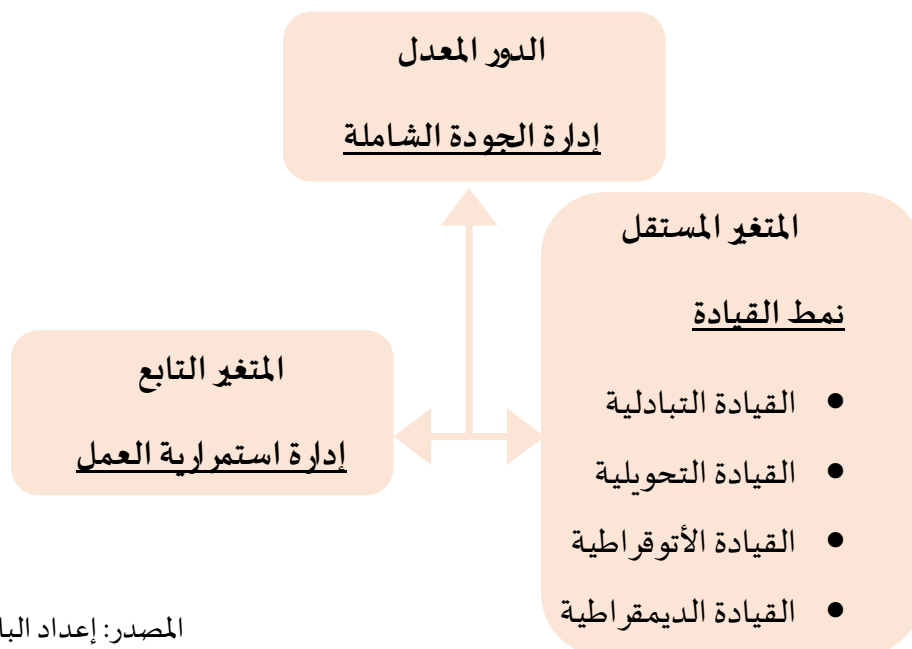
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للقيادة الديمقراطية على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.

## 7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر نمط القيادة بأبعادها المتمثلة في (القيادة التبادلية – القيادة التحويلية – القيادة الأتوقراطية – القيادة الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل. ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: نمط القيادة بأبعادها المتمثلة في (القيادة التبادلية – القيادة التحويلية – القيادة الأتوقراطية – القيادة الديمقراطية).
- المتغير التابع: إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة.
- الدور المعدل: إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## 8.1 الدراسات السابقة:

❖ دراسة (قشقوش، 2019) بعنوان: تشكيل قوة مشتركة لدول البحر الأحمر ووجود مركز القيادة

### الرئيسي في جدة

سعت الدراسة إلى بيان تكتل دول البحر الأحمر العربية والأمن الإقليمي العربي: تشكيل قوة مشتركة لدول البحر الأحمر ووجود مركز القيادة الرئيسي في جدة. وتناولت الدراسة عدد من النقاط هم، أولاً الخلفية التاريخية والأهمية الاستراتيجية للبحر الأحمر. ثانياً الدول المشاطئة جغرافياً وديموграфияً. ثالثاً التحديات والتهديدات التي تواجه إقليم البحر الأحمر وخليج عدن، ومنها التواجد الإيراني الكثيف في اليمن، والتواجد الإسرائيلي في "إثيوبيا" ثم "إريتريا"، والتواجد التركي في "السودان"، والقرصنة في القرن الإفريقي و"خليج عدن"، وبقايا الإرهاب في شمال سيناء. رابعاً استراتيجية مجابهة التحديات والتهديدات لإقليم البحر الأحمر وتشمل، إنهاء التواجد الإيراني الكثيف في اليمن، وتجسيم التواجد الإسرائيلي في أرخبيل دهلك الإريتري، ومراقبة التواجد التركي في السودان، ومحاربة القرصنة في خليج عدن، والقضاء على العناصر الإرهابية في "اليمن" وخاصة القاعدة. خامساً آفاق التعاون الممكنة بين تكتل البحر الأحمر وتشمل، آفاق التعاون السياسي، وآفاق التعاون الاقتصادي، وآفاق التعاون البيئي والسياحي، وآفاق التعاون الأمني العسكري لتكتل البحر الأحمر. سادساً جسر الملك "سليمان" بين "السعودية ومصر" وأثره العسكري والاقتصادي. سابعاً مقترح تنمية التعاون العسكري العربي لدول تكتل البحر الأحمر المنتظر. واختتمت الدراسة بالتأكيد على إن إخراج تكتل البحر الأحمر للدول العربية المشاطئة، إلى حيز الوجود، وطبقاً لمبادرة خادم الحرمين الشريفين الملك "سلمان بن عبد العزيز"، يمكن أن يعالج الخلل في هذا الإقليم، الناتج عن التدخلات الأجنبية وخاصة الإيرانية والإسرائيلية والتركية، بالإضافة لأعمال القرصنة والإرهاب، بما يهدد أحد أهم طرق التجارة الدولية بين الجنوب والشمال وخاصة النفط.

## ❖ دراسة (طه، 2020) بعنوان: دور القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية

### وجود الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية، ونوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الريادية والقوة التنظيمية، ونوع وطبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، ونوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية في وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٢٩٥ مفردة من أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والقوة التنظيمية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، كما دعم وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية من تأثير أبعاد القيادة الريادية على جودة الحياة الوظيفية، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات لتعزيز مستوى جودة الحياة الوظيفية لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من خلال تنمية القيادة الريادية والاستخدام الأمثل للقوة التنظيمية.

## ❖ دراسة (بنات، 2021) بعنوان: القوة وتكتيكات النفوذ في القيادة وأثرها على المهارات الناعمة في

### شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القوة وتكتيكات النفوذ في القيادة على المهارات الناعمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من شركات تكنولوجيا المعلومات. وقد تمثلت وحدة المعاينة بـ ١٤٢ من المديرين ورؤساء الأقسام في الإدارات العليا، وتم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وكان من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للقوة بأبعادها (الشرعية، والعقاب، والمكافآت، والمرجعية، والخبرة) وتكتيكات النفوذ بأبعاده (الإقناع، والإلهام، والاستشارة، والتحالف) على المهارات

الناعمة بأبعادها (الاتصال والتواصل، والعمل بروح الفريق، والعمل تحت الضغط، وإدارة التغيير، واتخاذ القرار) في شركات تكنولوجيا المعلومات بالأردن. وأوصت الدراسة بتعزيز سمات القادة المتميزة لتجعل العاملين ينجذبون حولهم، وذلك لكسب ثقتهم مع وجود كاريزما جذابة للقائد تجعل العاملين أكثر تأثراً في قاداتهم. وأوصت أيضاً إلى تعزيز قدرة القائد على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل بتعزيز دور القوة الشرعية للمديرين القادة، وذلك من خلال تعزيز سلطة المدير الرسمية لإدارة الصراعات بين العاملين، وتفويض صلاحيات للعاملين بما يتناسب مع تحقيق أهداف الشركة.

#### ❖ دراسة (أبورية، 2020) بعنوان: القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية

##### والفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية في الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ والفاعلية التنظيمية في ظل وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج التحليلي، وتم تصميم استمارة استبيان لجمع بيانات الدراسة. ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين في إدارات الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ حيث تم توزيع نحو ٢٨٠ استمارة استقصاء، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ٢٢٧ استمارة، بنسبة استجابة بلغت ٨١,١%. وتم استخدام ثلاث برامج إحصائية لتحليل بيانات الدراسة وهم IRTPRO و SPSS V.25 و SAS V.91. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك تأثير معنوي وإيجابي للقيادة التحويلية على كل من الفاعلية التنظيمية والقوة التنظيمية، وكذلك هناك تأثير معنوي وإيجابي للقوة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية. كما توصلت الدراسة إلى أن القوة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية في الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ.

#### ❖ دراسة (الحارثية، 2021) بعنوان: تأثير القيادة التعليمية للمدير في التعلم المهني والقوة التطويرية

##### للمعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان: نموذج بنائي مقترح

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة التعليمية لمديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان، في كل من القوة التطويرية للمعلمين، وتعلمهم المهني، وكذلك استقصاء تأثير القوة التطويرية للمعلمين في

تعلمهم المهني، ومن ثم البحث في قدرة القوة التطويرية للمعلمين على القيام بدور الوساطة بين قيادة المدير والتعلم المهني للمعلمين، مع تحديد مستوى ونوع تلك الوساطة. من جانب آخر، سعت الدراسة إلى بيان أي أبعاد القيادة التعليمية الأربعة (بناء رؤية التعلم، ودعم التعلم، وإدارة برنامج التعلم، والنمذجة) أكثر قدرة على التأثير في التعلم المهني للمعلمين بوجود القوة التطويرية كوسيط، وأخيرا، هدفت الدراسة إلى المقارنة بين تأثير كل من مديري المدارس الذكور والإناث في التعلم المهني للمعلمين بوجود القوة التطويرية للمعلم كوسيط. اعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على منحنى البحوث الكمية، وذلك من خلال تصميم نموذج بنائي مفترض (قائم على مراجعة النظريات التربوية، والدراسات السابقة) يعبر عن العلاقات السببية بين المتغيرات الثلاثة: القيادة التعليمية، والقوة التطويرية للمعلم، والتعلم المهني للمعلمين، ومن ثم اختبار ذلك النموذج بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM)، وقد تم جمع بيانات الدراسة من عينة بلغت (٥٧٤) معلما، بواسطة ثلاثة مقاييس، تم تعريفها، وتكييفها مع السياق العماني. بشكل عام، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لقيادة مديري المدارس في كل من قوة المعلمين التطويرية، وتعلمهم المهني، كما كشفت النتائج أن القوة التطويرية للمعلم تتوسط العلاقة بين القيادة التعليمية للمدير والتعلم المهني للمعلمين، وهي وساطة كلية، حيث كان هناك غياب للتأثير المباشر للمدير في تعلم المعلمين. كما كشفت الدراسة أن التأثير غير المباشر للقيادة التعليمية في تعلم المعلمين بوجود القوة التطويرية يأتي بصورة أساسية من خلال بعد "إدارة برنامج التعلم"، وأن هناك تأثيرا كبيرا لتلك القيادة مصدره بعدا "إدارة برنامج التعلم"، و"بناء رؤية التعلم"، ومن جانب آخر، بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد اختلاف في بنية النموذج الممثل لتأثير القيادة التعليمية في التعلم المهني للمعلمين بوجود القوة التطويرية كوسيط، باختلاف جنس مديري المدارس. خرجت الدراسة بنموذج تطويري مقترح قائم على النتائج الميدانية، وتحليل الواقع في السياق العماني، مع طرح مجموعة من الإجراءات لمديري المدارس، والقائمين على تنميتهم المهنية بوزارة التربية والتعليم لتفعيل النموذج المقترح، منها: مساعدة مديري المدارس على فهم مضامين السياسات والإصلاح التعليمي المستهدف في السلطنة، بما يجعلهم أكثر فاعلية في تبني ممارسات القيادة التعليمية المؤثرة في القوة التطويرية للمعلمين، وكذلك تقديم توصيف واضح وعملي لمديري المدارس حول كيفية تفعيل دورهم كقادة تعليميين مؤثرين بصورة مباشرة وفاعلة في التعلم المهني غير الرسمي للمعلمين، وكيفية تعظيم أثر ذلك التعلم في تجويد الممارسات التدريسية داخل الغرف الصفية.

❖ دراسة (آل قماش، 2020) بعنوان: نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم،

#### نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار

هدفت هذه الدراسة إلى بيان النظريات والدراسات حول موضوع القيادة والذي يعود لكون القيادة موضوعاً حيوياً للدراسة والبحث، يؤثر ويتأثر مفهومها وممارستها تبعاً لتطور الزمن الذي تعيشه، وتؤكد الدراسة على أهمية القيادة فهي جوهر العملية الإدارية كما أنها تؤثر وتتأثر ببيئة العمل، وفي هذا البحث تم توضيح مفاهيم القيادة وبعضاً من نظريات القيادة التي كثر تداولها (الرجل العظيم، السمات، الموقفية، نظرية اتخاذ القرار) من حيث مفهومها روادها ومبادئها وما تميزت به من قوة أو ما وجه إلها من نقد، مع العلم بأنه يمكن أن يتفرع من هذه النظريات نظريات أخرى انبثقت منها.

❖ دراسة (أحمد، 2021) بعنوان: القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية

#### على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية (قوة التأثير، الدافعية، الاتصالات) في تعزيز الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السادة في التنظيم، تدفق المعلومات في التنظيم) في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء. وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، اختيرت عينة عشوائية مكونة من (450) مفردة من القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية، كما يوجد تأثير للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية، وقد قدمت في نهاية الدراسة مجموعة من التوصيات.

❖ دراسة (Mustafa, 2020) بعنوان: The Effect of Ethical Leadership on Employees

Empowerment: Field Study at Al-Azhar University in Assuit - Arab Republic of Egypt

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في دعم تمكين العاملين، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: هل تؤثر القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين في جامعة الأزهر فرع أسيوط؟، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة اختبار بيرسون لقياس علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة وما تتضمنه من أبعاد، وكذلك استخدمت معامل الانحدار للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، واشتملت عينة الدراسة على (317) شخصاً من العاملين بجامعة الأزهر حيث تم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء أعدت لغرض الدراسة وتم استرداد 255 قائمة فقط بنسبة 80%، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة ممارسة كل من متغيري الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة متوسط القيادة الأخلاقية 3.57 بينما بلغ المتوسط بالنسبة لتمكين العاملين 3.53، كما تبين وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين، حيث بلغت قيمة (ت) (1.98) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، واستناداً للنتائج أوصت الدراسة بضرورة دعم مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل اللازمة لنشر ثقافة وقيم القيادة الأخلاقية، وكذلك أوصت بوضع نظام دقيق لمتابعة مدى تطبيق مفهوم تمكين العاملين.

❖ دراسة (Nouari, 2020) بعنوان: The Role of Global Leadership in Risk Management of

International Business

هدف البحث إلى دراسة تأثير المهارات اللازمة للقيادة الدولية (العالمية) في إدارة مخاطر الأعمال الدولية. ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على جمع المعلومات من 60 قائد دولياً في مجموعة من مؤسسات الدولية بالجزائر، وباستخدام برنامج SPSS 25 في تحليل النتائج خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً كبيراً للمهارات اللازمة للقيادة الدولية في إدارة مخاطر الأعمال الدولية، والتي تستمد قوتها من مهارات

القادة الدوليين (التفكير الاستراتيجي، الذكاء الثقافي ونقل المعرفة) في إدارة مخاطر التعقيد البيئي والتنوع الجغرافي عبر الحدود.

❖ دراسة (Fatah, 2022) بعنوان: The Role of Leadership in Generating Financial and Nonfinancial Outcomes at Sports Clubs, from the Perspectives of Club Staff Members

Members

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في الممارسات القيادية اللازمة لتحقيق نتائج مالية وغير مالية في الأندية الرياضية، والتحقيق في العوائق التي تحول دون الممارسات القيادية اللازمة لتوليد النتائج المالية وغير المالية في الأندية الرياضية، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في محاور الاستبانة ودرجتها الإجمالية من حيث المتغيرات (الجنس -سنوات الخبرة). تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في المدربين الرياضيين السعوديين، وشملت العينة النهائية (70) فرداً. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبيانات. تشمل نتائج الدراسة ما يلي: تم تصنيف الممارسات القيادية اللازمة لتحقيق نتائج مالية وغير مالية في الأندية الرياضية (مرتفع) من قبل أعضاء العينة. تم تصنيف العوائق التي تحول دون ممارسات القيادة اللازمة لتحقيق نتائج مالية وغير مالية في الأندية الرياضية (عالية جداً) من قبل أعضاء العينة؛ ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغيري الجنس وسنوات الخبرة. وقد تضمنت توصيات الدراسة ما يلي: ضرورة الاهتمام بنقاط القوة والضعف في الأندية الرياضية. العمل على زيادة مشاركة الأندية في البطولات العربية والإقليمية والدولية. وإجراء مزيد من البحوث المماثلة التي تستهدف بيئات ومناطق ومجتمعات رياضية أخرى في المملكة العربية السعودية ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

### 9.1 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر نمط القيادة بأبعادها المتمثلة في (القيادة التبادلية – القيادة التحويلية – القيادة الأتوقراطية – القيادة الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل

بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.

- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد أثر نمط القيادة المتمثلة في (القيادة التبادلية – القيادة التحويلية – القيادة الأتوقراطية – القيادة الديمقراطية) وأثره على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.
- هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم أثر نمط القيادة بأبعادها المتمثلة في (القيادة التبادلية – القيادة التحويلية – القيادة الأتوقراطية – القيادة الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.

## 10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعتبر النظرية البنائية إطارًا نظريًا قويًا يُعزز من فهم كيفية تشكيل المعرفة والمعاني من خلال التفاعلات الاجتماعية والخبرات الفردية. في سياق البحث المعنون "أثر نمط القيادة على إدارة استمرارية العمل: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل"، يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية تأثير نمط القيادة على استراتيجيات إدارة استمرارية العمل من خلال التفاعل بين الأفراد والعمليات التنظيمية.

تساعد النظرية البنائية في توضيح كيف تتشكل الثقافة التنظيمية داخل سابك من خلال أساليب القيادة المختلفة. فعندما يتبنى القادة نمطًا قياديًا تحويليًا، على سبيل المثال، فإنهم يعززون من روح التعاون والمشاركة بين أعضاء الفريق. من خلال هذا النمط، يتمكن الأفراد من بناء معارف جديدة وتطوير مهاراتهم، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات. في هذا السياق، يُعزز التفاعل بين القادة والموظفين من بناء فهم جماعي لرؤية المؤسسة وأهدافها، مما يساهم في تعزيز استمرارية العمل.

كما تتيح النظرية البنائية للباحثين دراسة كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على العملية القيادية. تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات، مما يُعزز من تفاعل القادة مع فرق العمل. يُمكن أن يساعد هذا التفاعل في تشكيل فهم مشترك للمعايير والجودة المطلوبة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية. من خلال تعزيز هذا الفهم الجماعي، يمكن للقادة توجيه فرقهم بشكل أكثر فعالية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يُسهم في استمرارية العمل.

علاوة على ذلك، تساهم النظرية البنائية في فهم كيفية تأثير أنماط القيادة على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء. إن نمط القيادة الذي يُشجع على المشاركة والابتكار يُساعد الأفراد على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم، مما يُعزز من ثقافة التحسين المستمر. هذه الثقافة تُعتبر ضرورية لإدارة استمرارية العمل، حيث تُمكن المؤسسة من الاستجابة بفعالية للتغيرات في البيئة المحيطة.

## 11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتوافق مع الفصول النظرية للبحث حول أثر نمط القيادة على إدارة استمرارية العمل. في الفصل التطبيقي التحليلي، تم اعتماد المنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المستخلصة من الاستبانة الخاصة بشركة سابك، حيث يُعتبر هذا المنهج ملائمًا لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع بشكل شامل. يُسهم هذا الأسلوب في إخضاع البيانات للدراسة الدقيقة وتحليل أبعادها، والتي سيتم تناولها بالتفصيل في الفصل التطبيقي من دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج المناسب لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والأهداف المرجوة من دراستها. وفي هذا السياق، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كخيار رئيسي، حيث يعتبر الأسلوب الوصفي فعالاً في تقديم وصف شامل يتوافق مع الفصول النظرية للبحث. أما في الفصل التطبيقي التحليلي، فقد تم

استخدام المنهج الاستنباطي لتحليل وتقييم البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة الموجهة للعاملين في شركة سابك.

يساعد هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية المطروحة من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها بشكل منهجي. إذ يُمكن من تحديد العلاقة بين نمط القيادة وإدارة استمرارية العمل، مع التركيز على الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة كعنصر أساسي في تعزيز فعالية القيادة. كما أن هذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة في هذا المجال، مما يزيد من مصداقية النتائج ويعزز من قوة الدراسة.

علاوة على ذلك، يُتيح التحليل الكمي والنوعي المطبق في هذه الدراسة فهماً عميقاً للتحديات والفرص التي تواجهها شركة سابك في سعيها لتعزيز استمرارية العمل. من خلال هذا التحليل، يمكن تقديم توصيات مدروسة تساهم في تحسين نمط القيادة وتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مما يعزز من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

يمكن القول إن المنهج الوصفي التحليلي، مع التوجه الاستنباطي، يُعد أداة قوية لفهم أثر نمط القيادة على إدارة استمرارية العمل، حيث يساهم في تقديم رؤى واضحة تدعم صناع القرار في شركة سابك. كما يُعزز هذا الأسلوب من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمنافسة في سوق البتروكيماويات بشكل فعال.

## 12.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## 13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

## 14.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر نمط القيادة بأبعادها المتمثلة في (القيادة التبادلية – القيادة التحويلية – القيادة الأتوقراطية – القيادة الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجمعة: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة؛ دراسة تطبيقية على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين والمديرين في سابك شركة بتروكيماويات بالجبيل.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: أنماط القيادة

#### 1.1.2 المقدمة:

إن ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة ومتلاحقة في الوقت الراهن، يجعل منظمات الأعمال تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارية أعمالها ونشاطاتها، ومع ذلك فإن العديد من المنظمات تستطيع ان تتجاوز تلك التحديات في حين ان البعض الآخر يفشل في ذلك، الأمر الذي يجعل هذه المنظمات تتعرض إلى خطر الانحدار الذي قد ينتهي بالزوال، ومن هنا فإنه من الضروري اتخاذ القرارات السليمة في الوقت السليم بحيث يضمن لهذه المنظمات مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية ليكتب لها البقاء والاستمرار بأداء نشاطها بنجاح، وهو ما يلقي على عاتق القيادات المسؤولة عن عملية صنع القرار الصحيح الذي يسمح للمنظمة الارتقاء نحو الأفضل، حيث أن نجاح أي منظمة مرهون بقدرتها قيادتها على تحديد أهداف واضحة واختيار افضل الوسائل لتحقيقها والتأثير بالمرؤوسين بشكل عام وتسيير سلوكهم وتوجيههم وتنسيق جهودهم ليرغبوا بتقديم أفضل ما لديهم فيما يتماشى مع أهداف المنظمة ومصلحتها. (محمد، 2020)

وفي الوقت الحاضر يتميز القائد الناجح بمدى قدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة والقدرة على توجيه المرؤوسين نحو تنفيذها، وبما أن الأعمال التي يتم تنفيذها تعتبر من نتاج قرارات القائد فهي تعكس شخصيته التي يعبر عنها كسلوك ينم عن عقيدته والفكر الإداري الذي ينتهي له. (Al-Jarrah, 2021)

#### 2.1.2 مفهوم القيادة

تعد القيادة مصطلحاً في ميدان العلوم الانسانية حيث تعددت آراء العلماء حول إيجاد تعريف شامل لها وعزلها عن بعض المفاهيم المجاورة مثل الرئاسة والإدارة والزعامة على الرغم من ان تداخلها بعد

حقيقة علمية، وتأتي الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليس من قلة الأدلة والبيانات والشواهد وإنما بسبب كثرتها، مما أدى إلى وجود تضارب بالآراء والمفاهيم حول القيادة ومعناها، الأمر الذي جعل من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين مما جعلهم يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين الحين والآخر كلاً حسب المدرسة التي ينتهي لها. (Muharma, 2021)

ولعل أهم ما تشمل عليه أنماط القيادة هو كيفية ارتباط هؤلاء القادة بالآخرين ضمن المنظمة وخارجها، وكيفية رؤيتهم لأنفسهم والمركزهم، كما تشمل - إلى حد كبير جداً - ما إذا كانوا ناجحين كقادة، أم لا، إذا توجب إنجاز مهمة ما، فكيف يخطط قائد معين لإتمامها؟ وإذا برزت حالة طارئة، فكيف يعالجها القائد؟ وإذا احتاجت المنظمة إلى دعم المجتمع المحلي، فكيف يحركه القائد في الواقع، تعتمد جميع هذه الأمور على نمط القيادة المتبع داخل المنظمة وخارجها. (خليل، 2021)

تعتبر كلمة (Leadership) كلمة ذات أصول يونانية، وهي مشتقة من الفعل اليوناني (Archein) ومعناه يبدأ أو يقود أو يحكم، أما كلمة (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي أن هناك شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون ويستجيبون لهذا التوجيه. (Al-Durki, 2019)

أما القيادة في اللغة العربية فهي من الفعل قاد، يقود قود، فعندما نقول يقود الدابة تعني من أمامها ويسوقها من خلفها، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها ليقودها، ومنها الإنقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهي جمع قائد. (نصر الدين، 2021)

وأورد الباحثون في مجال الإدارة الكثير من التعاريف حول مفهوم القيادة، حيث يقول جون غاردنر في كتابه عن القيادة بأنها عملية الإقناع أو لعب دور القدوة التي يقوم من خلالها شخص ما أو فريق قيادة ما) بحث مجموعة على السعي من أجل أهداف يتبناها القائد أو يتشاركها القائد وأتباعه. إذا اعتمدنا هذا التعريف فأسلوب القيادة يكون هو الطريقة التي تنفذ من خلالها تلك العملية، فيما يرى السويديان بأن القيادة هي أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً. (حسيني، 2023)

فيما عرف Tead. القيادة على أنها الجهد أو العمل أو النشاط للتأثير على الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون جميعهم في تحقيقه ويجدونه صالحاً لهم ويعرضها Wolman على أنها تلك المجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل توجيه الآخرين والتحكم بهم أمراً ناجحاً ويتجه O.Tead في تعريف آخر صوب إتجاه Wolman حين يعتبر القيادة مزيج من الصفات التي تمكن الفرد من حت الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم ، ويرى المنيف القيادة بأنها نشاط إيجابي يقوم به شخص تتوافر فيه السمات القيادية ويشرف على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة، كما عرفها Piogross بأنها مفهوم يطلق على الشخصية الإنسانية بحيث يكون لهذه الشخصية من العزيمة والبصيرة ما يمكنها من توجيه الآخرين، ويذهب البعض إلى تعريف القيادة على أنها القدرات والإمكانات الاستثنائية التي توجد في الشخص القائم في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توحيد جهود تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الأهداف، ويصفها (Fiedler) بأنها علاقة يستخدم بها الشخص قوته وتأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معاً لإنجاز مهمة مشتركة، أما في علم الإدارة الحديثة فإن المعنى المستحدث للقيادة أنها قيام القائد بالإلهام للأفراد حتى يتمكنوا من تقديم الأفضل للمنظمة للوصول إلى النتائج المرجوة وتحقيقها. (Al-Zubaidi, 2020)

بناء على ما سبق ترى الباحثة بأن القيادة عبارة عن مجموعة من الصفات المتكاملة والمتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها إضافة إلى عوامل متداخلة تتعلق بشخصية الفرد وقيمه واتجاهاته ودوافعه التي تساهم في بناءه كفاءد ليقوم بالتأثير المباشر وغير المباشر على الأفراد الإبتاعه وتنفيذ أوامره. (محمد، 2020)

### 3.1.2 مفهوم نمط القيادة:

تعتبر كلمة نمط ضرباً من الضروب ونوعاً من الأنواع، ويقال: هذا من ذلك النمط أي هذا من ذلك الضرب والنوع، فالنمط هو الطريق، ويقال: إلزم هذا النمط أي إلزم هذا الطريق، ويجمع أنماطاً والنسب إليه أنماطي ونمطي. (محمد، 2020)

وقد جاء في موسوعة علم النفس أن النمط عبارة عن نسق منظم ينطوي على أعمال الفرد وأفكاره ونزعاته واتجاهاته بحيث يمكن اعتباره أساساً للقيام بالتوقعات والتحليلات التي تتنبأ بسلوك الفرد ويترك أثراً مباشراً على سلوكيات الأفراد الآخرين، والنمط حسب سيد الهواري هو سلوك الفرد كما يراه الآخرين ممن يتفاعل معهم وليس كما يراه صاحبه، حيث أنه السلوك الذي يستخدمه الفرد في تعامله مع الآخرين. (Al-Jarrah, 2021)

من خلال ما سبق فإن الباحثة ترى بأن النمط عبارة عن منهج متسق ومنظم ترتب بداخله جملة من الصفات المترابطة التي تميزه عن غيره وينطوي على جملة من الأفكار والنزعات والاتجاهات التي من خلالها يتم تحديد سلوك الإنسان. (Muharma, 2021)

أما بالنسبة للنمط القيادي فقد تعددت آراء العلماء والباحثين بتعريفه، حيث يرى السلمي بأنه نشاط إنساني يهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة (المنظمة) من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة واستغلالها الإستغلال الأمثل، بينما يرى الهواري بأن النمط القيادي هو السلوك المتكرر من قبل القائد، ويستمر هذا السلوك لفترة زمنية قد تطول أو تقصر حسب خبرة القائد، ويتم تحديد نوعه من خلال رؤية المرؤوسين لسلوك قائدهم، ويرى ستراك بأن النمط القيادي عبارة عن الأسلوب الذي ينهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (بن عطا الله، 2023)

وعرفه بعض العلماء بأنه العمل الذي يقوم به القائد لتهيئة الظروف البيئية المحيطة بالجماعة بحيث تصبح صالحة للعمل، أي أنه سلوك القائد عند تناول جوانب معينة في أداء دوره، والمتمثل بوضع المعايير، تحديد المسؤولية الحفاظ على العلاقات بين الأفراد ويرتبط نجاح النمط وفاعليته من خلال مدى تحقيق الاستراتيجية والسعي نحو النجاح وتجنب الفشل. (Al-Zubaidi, 2020)

يجدر بنا الإشارة إلى أنه من الممكن للقائد أن يمارس أنماطاً قيادية مختلفة، إلا أن هناك نمطاً يكون سائداً على سلوكه ويمكن تسميته بالطابع العام الذي يميز أسلوب القائد عن القادة الآخرين، إلا أن القائد قد يضطر إلى استخدام نمط مساند عندما يكتشف صعوبة ممارسته للنمط المهيمن الذي اعتاد عليه، وبالتالي قد ينجح القائد باستخدام نمط قيادي مع جماعة ويحقق النجاح بينما يفشل في حال

استخدامه نفس النمط مع جماعة أخرى، فالموقف القيادي بحاجة إلى الابتعاد عن النمط الإعتيادي أحياناً لمعالجة المشكلات وخصوصاً في حالة ظهور الأزمات غير الإعتيادية وليس نهجاً عاماً. (خليل، 2021)

وترى الباحثة مما سبق أن نمط القيادة هو عبارة عن الأسلوب الذي يتبعه القائد لتوجيه سلوك المرؤوسين والتأثير عليهم ودفعهم وتحفيزهم للقيام بالأعمال المنوطة بهم لتحقيق أهداف المنظمة.

#### 4.1.2 تمييز مفهوم القيادة عن المفاهيم المتداخلة:

هناك العديد من المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم القيادة ولعل أبرز هذه المفاهيم: الإدارة والزعامة والرئاسة. (Al-Durki, 2019)

##### القيادة والإدارة:

تعد القيادة والإدارة من أكثر المصطلحات تداخلاً، حيث أنهما قريبين من بعضهما البعض في المعنى ويستخدمان في نفس المجال، فالمديرون يديرون المنظمات ويملكون منظور قصير الأمد ويقيدون بالأمر الواقع ويهتمون بالنتائج والإنجازات ويعتمدون على السيطرة، في حين أن القادة يبدعون بالعمل في المنظمة ولديهم منظور طويل الأمد ويبتكرون كل جديد ونافع ويهتمون بالناس ويركزون على المهام ويقومون بتقديم الدعم اللازم للآخرين . (نصر الدين، 2021)

##### القيادة والزعامة:

الزعامة هي تلك الخصال الموجودة في شخصية الزعيم والتي تمنحه التأثير البالغ على تابعيه ليقوم بتحقيق الأهداف من خلالهم عن رضا وطيب خاطر منهم، واقتناعهم التام بأنها أهدافهم الخاصة، وقد تكون شكل من أشكال القيادة التي تتسم بالقدر البالغ من التأثير على الأتباع والقدرة على إقناعهم بأداء المهام المطلوبة منهم والإمتثال للأوامر . (حسيني، 2023)

## القيادة والرئاسة:

الرئاسة عملية تحدث نتيجة نظام وليس بسبب الإعتراف التلقائي من جانب الأفراد بقدرة شخص واحد على تحقيق أهداف الجماعة، ويقوم الرئيس عادة بإختيار الهدف ولا تقوم الجماعة بتحديدده، حيث أن التفاعل

الديناميكي بين الرئيس والأتباع يكون ضعيفاً الى حد ما، وبالتالي يصبح من الصعب الإحساس بالمشكلات سواء أكانت إدارية أو فنية أو اجتماعية. (Al-Durki, 2019)

### 5.1.2 مراحل تطور النمط القيادي في مجال الإدارة:

ان تطور نمط القيادة لم يكن حديث النشأة، بل مر بعدة مراحل وفق تطور زمني وهذه المراحل هي:

1- المرحلة الأولى: والتي تتمثل في المفاهيم التي سادت في ظل النظريات الكلاسيكية وما عكسته من افتراضات وجهت النمط القيادي نحو ما يسعى بمدخل الشدة أو النظرة السلبية للإدارة النمط القيادي الشديد، ويعتبر أول نمط تبناه الإداريون نتيجة للظروف التي كانت سائدة قديماً بالعصور القديمة والوسطى حيث ساد فيها مفهوم السيد والمسود والذي كان طاغياً لفترة طويلة من الزمن وقد تم تبرير لجوء القادة لهذا الأسلوب في القيادة كونه:

- يفترض العلماء بأن النظم العائلية والطبقية والإجتماعية عادة ما تعزز بالقائد النهج التشديدي وبالتالي التأثير على سلوكيات التابعين وتوجهاتهم. (Al-Jarrah, 2021)
- يفترض العلماء أن القائد معذور بإستخدام هذا النمط التشديدي نتيجة للمسؤولية الكبيرة التي يفرضها عليه مركزه القيادي. (Muharma, 2021)
- يفترض العلماء أن الإدارة هي المسؤولية عن تنظيم وتوجيه العمل والأفراد نتيجة لسلبيتهم ومقاومتهم للتغيير وللأساليب الجديدة بالعمل. (محمد، 2020)

ان افتراضات العلماء السابقة لا تعكس الصورة الحقيقية لطبيعة السلوك الإنساني للفرد العامل ولا تتوافق مع الإدارة الحديثة التي أصبح العاملون فيها يتطلعون إلى المزيد من إشباع حاجتهم ورغباتهم، وأن عدم إهتمام الإدارة بذلك يدفع العاملين الى التباطؤ في انجاز الأعمال ومقاومة مظاهر التغيير وعدم الإحساس بالمسؤولية (Al-Zubaidi, 2020)

2- المرحلة الثانية: والتي تتمثل في المفاهيم التي سادت في ظل النظريات الحديثة خصوصاً المدارس السلوكية، ويعتبر أهم ما قدمته من فرضيات وتصورات وجهت النمط القيادي نحو ما يسعى بمدخل اللين أو النظرة الحديثة للإدارة. (Al-Maghribi, 2021)

ولقد برز هذا النمط وجود العديد من السلبيات لأسلوب الشدة فانتقل الأمر من الى العكس تماماً، ونشأ عن ذلك المدرسة السلوكية ونظرياتها، وقد اعتبر القادة ان هذا النمط هو النمط المناسب، وجاء هذا النمط ببعض الفرضيات التي فرضها العديد من العلماء أمثال ماسلو وهي:

- إن الجاحات الإنسانية هي التي تقوم بتحفيز الأفراد للعمل وليس اسلوب الشدة.
- تكون استجابة الفرد لإدارته بالقدر الذي يشبع حاجاته خصوصاً حاجته إلى الانتماء.
- حاجات الإنسان هي من تقوم بدفعه للعمل وهي مرتبة بشكل هرمي كلما أشبع حاجة ظهرت التي تلها

- يتحرك الإنسان حسب دوافعه وحاجاته والضغوط الخارجية هي من تهدده.
- إن أداء الفرد لعمله يعتبر جزءاً من تحقيق ذاته.

3- المرحلة الثالثة: والتي تتمثل في المفاهيم التي سادت في فترة ما بعد الخمسينات من القرن الماضي والتي تمثلت في محاولة بعض الإداريين للتوفيق بين المفاهيم التي سادت وفي المرحلتين السابقتين والأخذ بمزايا كل منها وسعي هذا المدخل بالمدخل التعديلي.

حيث وجد الباحثون بأن النمط اللين لا يمكن أن يحل مشكلة جميع العاملين، كذلك نمط الشدة، لذلك كان لابد من وجود نمط وسطي بين الاثنين وهو نمط الحزم، ولقد وضع ليكارت وغيره من علماء الإدارة مبررات لإستخدام هذا النمط منها:

- إن أسلوب الحزم يوائم بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، خاصة وأن بعض الناس لا ينفع معهم استخدام أي من أسلوب الشدة أو اللين. (خليل، 2021)
- إن بعض الأفراد البيروقراطيين لا يستجيبون ولا يخضعون بإرادتهم للنظام لذلك كان لابد من استخدام أسلوب الحزم معهم. (بن عطا الله، 2023)
- يملك العامل القدرة على تعلم دوافع جديدة من خلال الخبرات والتجارب بالعمل وهو بالتالي يستجيب لتلك الدوافع عند تجربتها. (نصر الدين، 2021)
- إن استجابة الأفراد الإستراتيجيات القائد المختلفة يكسب القائد الفاعلية في المواقف المختلفة. (حسيني، 2023)
- إن الضغوط الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا السلبيتين الوحيدتين للدفع إلى العمل، فالفرد نفسه يقوم بتحقيق أهداف المنظمة عند شعوره بالإنتماء والولاء لها. (Al-Durki, 2019)

## 6.1.2 المداخل النظرية لدراسة الأنماط القيادية:

هناك العديد من المداخل النظرية المتعددة التي تفسر ظاهرة القيادة وأنماطها، ولا يعد تطبيق النظرية القيادية حقيقة مطلقة وإنما هي حقيقة نسبية قابلة للرفض أو التطبيق، فهي نموذج لتمثيل الواقع مع ضرورة ملاحظة الفرق بينها وبين الواقع، وتعتبر تلك النظريات تابعة لمجال العلوم السلوكية الذي يفرض صعوبة التنبؤ بالفرضيات واختبارها، إلا أن غالبيتها تندرج تحت واحد من إحدى المداخل التالية:

### المدخل الفردي

سادت أفكار هذا المدخل في القرن الثامن عشر في أوروبا، وتبناه العديد من العلماء أمثال توماس كارليل و "فرنسيس جالتون"، وركز هذا المدخل على أن ركيزة القيادة تنبع من تمتع القائد بالصفات القيادية التي تجعل منه قائداً ناجحاً. (Al-Maghribi, 2021)

وبناء على ذلك، فإن القيادة بهذا المدخل لا تعتبر سلوكاً يمكن التحكم فيه وتوجيهه، بل هي نتيجة تميز القائد بالعديد من السمات الفردية والشخصية و النفسية التي تمكنه من تولي مسؤولية القيادة، ويضم المدخل الفردي ثلاث نظريات وهي:

- نظرية الرجل العظيم
- نظرية السمات
- نظرية التابعين

### المدخل الاجتماعي

ويطلق عليه أحياناً بالمدخل الموقفى، وهو مدخل لعلماء الاجتماع الذين يرون بأن الموقف يحتوي على عناصر مختلفة تتطلب قيادة معينة، بينما ركز مدخل السمات على بعد واحد سمات القائد وركز مدخل السلوك على بعدين الإنتاج والعلاقات أضاف المدخل الموقفى بعداً ثالثاً وهو الموقف) أو الطرف الذي تمارس في ظله القيادة، لذا أكدت نظريات المدخل الموقفى (أو الظرفي على أهمية المرونة في سلوك القائد تبعاً للموقف أو الطرف السائد، فالقائد الناجح هو من يمارس سلوكيات مختلفة تتناسب مع الموقف الذي يمر به؛ إلا أن هذا المدخل عظم من دور الموقف وأهمل الاهتمام بالسمات القيادية وبالتالي فإن القيادة بهذا المدخل تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس بها القائد أعماله ومسؤولياته، وهي بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته من خلالها، فالقائد يجب أن يملك المهارة الوظيفية اللازمة التي يتطلبها الموقف ويجب أن يكون على دراية تامة بدقائق الوظيفة وظروفها، كما يؤكد أصحاب هذا المدخل بأن البيئة الاجتماعية تمتلك قيم وتقاليد وثقافة والتي بدورها تؤثر على سلوك القائد، بالإضافة إلى القوى المنبثقة عن الجماعة التي يقودها، وما مدى استعداد هذه الجماعة للعمل مع بعضها البعض، وثقتهم بقائدهم للعمل على حل المشكلات التي تواجههم كوحدة واحدة، ومن أبرز النظريات على هذا المدخل :

- النظرية الوظيفية
- النظرية الموقفية

### المدخل المشترك

يقوم هذا المدخل على أساس الموازنة بين المدخلين السابقين، حيث أن القيادة ترجع إلى شخصية القائد وخصائصه بالإضافة إلى عوامل خارجية ترتبط بطبيعة الموقف البيئي، أي أنه لا يكفي التفاعل بين

شخصية القائد ومتطلبات الموقف لإنجاح عملية القيادة وإنما يجب التطرق لجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي خاصة فيما يتعلق بالمجموعة العاملة، ويضم هذا المدخل العديد من النظريات أهمها:

- النظرية التفاعلية
- النظرية التبادلية

### المدخل السلوكي

ظهر هذا المدخل في بداية الخمسينات من القرن الماضي واستمر حتى نهاية الستينات، حيث اهتم بدراسة السلوك الإنساني ومكونات الشخصية والاعتبارات النفسية ودوافع السلوك، أي أنه يفسر السلوك الإنساني على أسس اجتماعية وأن الفرد يعمل وينتج بسبب انتمائه للجماعة، وأن أي شخص يقوم بالسلوك المناسب من الممكن أن يصبح قائداً جيداً، حيث أن تعلم السلوكيات القيادية الفعالة أصبح ممكناً وبالتالي فإن ظاهرة القيادة يمكن اكتسابها شأنها شأن ما يتم تعلمه من الظواهر الإنسانية المختلفة، فسلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية الجماعة، وساعدت دراسة المدخل السلوكي في ظهور العديد من أنماط القيادة المختلفة. (محمد، 2020)

### **7.1.2 أنماط القيادة**

حاول علماء الاجتماع والإدارة إيجاد تصنيف متفق عليه للأنماط القيادية إلا أنهم لم يستطيعوا ذلك بسبب وجود رؤى عديدة حول تلك الأنماط القيادية التي تتعدد بتعدد المداخل التي يتم من خلالها التصنيف، وسوف تتناول الباحثة أربعة أنماط قيادية لتكون محور الدراسة وهي القيادة التبادلية القيادة التحولية القيادة الأتوقراطية، القيادة الديمقراطية). (خليل، 2021)

### القيادة التبادلية

يبني القائد التبادلي سلوكه على التدعيم المشروط سواء السلبي أو الإيجابي، حيث يقوم بتقديم الوعود للمرؤوسين بالمكافآت وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الأوامر والأدوار المتفق عليها، ولا يتدخل القائد إلا اذا لم يستطع المرؤوسين تحقيق المعايير أو المعدلات المطلوبة، ليكون تدخله لضمان نجاح الأهداف والأدوار التعاقدية المتفق عليها، مما يؤدي إلى رفع أداء المرؤوسين وتحسين الرضا الوظيفي . Al-Jarrah, (2021)

ويواجه القائد التبادلي عدة صعوبات منها صعوبة عملية تقييم أداء المرؤوسين وعدم توفر موارد مالية كافية التي تلي توقعات المرؤوسين اللازمة لعملية التحفيز الإيجابي، حيث أن التحفيز السلبي يصبح غير فعال على المدى الطويل. (Muharma, 2021)

### القيادة التحويلية

يعرف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يهتم برفع مستوى المرؤوسين من أجل تحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، وبروح لعملية تطوير المجموعات والمنظمات، وينمي في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية ويعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم وتغيير أهدافهم واهتماماتهم من البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي والتقدم . (حسيني، 2023)

ويعتبر القائد التحويلي قائداً له رؤية مستقبلية ورسالة واضحة، حيث يرى شيء بعيد برؤية جديدة، وينقل التابعين من حوله نقلة حضارية، وله أهدافاً عالية ويطلب معايير مرتفعة لذلك فهو يحظى بإحترام الجميع ويرى في نفسه قدوة، وغالباً ما نرى التابعين يقلدونه ويحبون أن ينتموا إليه، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية وإصرار ذاتي عالي، ويقدم للمرؤوسين حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم وله حضور كبير. (Al-Maghribi, 2021)

### القيادة الأتوقراطية

وتسمى هذه القيادة بالقيادة الإستبدادية أو التسلطية أو التحكمية أو الديكتاتورية أحياناً، حيث يقوم القائد بصنع جميع القرارات وحده، بدلاً من الاستماع لأتباعه ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ويملك

القدرة على مكافأة ومعاقبة الأتباع ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في أتباعه ويتلاعب بمصيرهم دون إرادتهم، ويضع خطته لهم بشكل منفرد ودون الرجوع لهم، ولا يشاركهم بالرأي ولا يستمع لهم، بل هو يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ تلك الأوامر دون نقاش. (Al-Zubaidi, 2020)

تعد كلمة أتوقراطي كلمة ذات أصول يونانية وتعني حكم الفرد الواحد، وهي تعني بالأصل خضوع الأفراد وحقوقهم وممتلكاتهم لصالح الدولة، حيث أن القائد الأتوقراطي يحاول إخضاع كل الأمور في أي منظمة يديرها. (Al-Durki, 2019)

وفي هذا النمط فإن القادة يستمدون سلطاتهم الرسمية من خلال اللوائح والقوانين بدلاً من الإعتماد على التأثير الذاتي والاستمالة، فهم غالباً ما ينفردون باتخاذ القرارات ورسم السياسات ولا يميلون إلى تفويض السلطة ولا يقبلون أي نقاش فهم من يقومون بتحديد المشكلة وإيجاد الحلول واختيار الحل الأنسب لهذه المشكلة وإخبار المرؤوسين بضرورة اتباع هذا الحل دون ابداء آرائهم فيه، ويكون دافع العاملين للعمل في هذا النمط من خلال أسلوب التحفيز السلبي أي من خلال استخدام القائد السلطة الجزاء وذلك بالتهديد والتخويف والعقاب. (بن عطا الله، 2023)

### القيادة الديمقراطية:

تستند القيادة الديمقراطية على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي يتم من خلالها المشاركة وتفويض السلطة، فالقائد يقوم بإشباع حاجات المرؤوسين وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم حيث تعتمد على اشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل المشكلات واتخاذ القرارات، وبالتالي تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين على ممارستها اعتماداً على كفاءتهم وخبرتهم، مما يتيح للقائد الديموقراطي الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المهام القيادية الأهم، وتأتي القرارات في هذا النمط نتيجة للمناقشة الجماعية، ويكون الثواب والعقاب على أسس موضوعية مع توفر حرية أكبر في الاتصال والتواصل بين أفراد الجماعة وتفاعلهم مع بعضهم البعض. (نصر الدين، 2021)

ويعتمد نمط القيادة الديموقراطي على المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة كذلك في عمليات التخطيط والتنظيم الأمر الذي يجعل الجماعة تشعر بالالتزام تجاه العمل، ويعمل على تشجيعهم على تحمل المسؤولية واثاحة حرية الإتصال فيما بينهم، مما يعمل على خلق روح التعاون ويبعث حالة الرضا والعمل الجماعي ويدفع الجميع نحو العمل بهدف تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة، فالقيادة الديموقراطية هي القيادة الانسانية التي تعمل على التفاف الجماعة حول القائد ويتمسكون بولائهم. (حسيني، 2023)

### 8.1.2 أهمية القيادة

تأتي أهمية القيادة من خلال حاجة المنظمات إلى شخص يستطيع المضي قدماً لتحقيق أهدافها الموضوعية مع الأخذ بعين الإعتبار الجوانب الإنسانية مع المرؤوسين، وعلى الرغم من أن المنظمات الحديثة تميل إلى العمل الجماعي إلا أنه لا يمكن لأي منظمة الإستمرار وتحقيق أهدافها دون وجود قائد يتحمل مسؤولية إدارة الأعمال وإدارة أفرادها من مختلف المجتمعات والثقافات. (Al-Maghribi, 2021)

\*تعد القيادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات واستراتيجياتها المستقبلية، حيث تنصهر بداخلها جميع المفاهيم والتصورات والسياسات الإدارية، بالإضافة إلى دعم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية في المنظمة، كما تسيطر على المشكلات التي تحدث بالعمل وتحسم الخلافات، كما تقوم بتنمية وتدريب ورعاية الأفراد كونهم أهم مورد من موارد المنظمة والذين يعتبرون بدورهم قادتهم قدوة لهم، وتقوم القيادة كذلك بمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة، كما وتسعى لتحقيق الأهداف المرسومة لهذه المنظمة فهي تعد جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض. (خليل، 2021)

تبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام، وفي السلوك الإداري بشكل خاص حيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتقوم بإيجاد بيئة عمل تساعد على التميز والإبداع والابتكار وتحمل المخاطر والتطلع إلى تحقيق الأفضل وتحترم المواهب الفردية المتميزة. Al-Jarrah, (2021)

## 9.1.2 مكونات العملية القيادية

تتكون العملية القيادية في المجمل من ثلاث مكونات وهي القائد والمرؤوسين والموقف، كما يلي:

### القائد

يعتبر القائد أهم عنصر من عناصر العملية القيادية، فهو الذي يقوم بتوجيه سلوك المرؤوسين والتأثير فيهم والمضي قدماً لتحقيق أهداف المنظمة في ظل بيئة سريعة التغير، وعليه يجب أن يتمتع القائد بالعديد من المهارات والقدرات التي تساعد على ذلك مثل:

- المهارات الفنية.
- المهارات الإنسانية.
- المهارات الفكرية.
- القدرة على تحديد الأهداف القابلة للتطبيق. (بن عطا الله، 2023)
- اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
- امتلاك الرؤية الثاقبة والقدرة على التوقع. (محمد، 2020)

### المرؤوسين (الأتباع):

وهم عبارة عن مجموعة من الأفراد لديهم العديد من القدرات والإحتياجات ويدينون بالولاء لقائدهم وهؤلاء الأتباع يتوقعون من قائدهم الصدق والأمانة وان يتمتع بالكفاءة العالية بالإضافة إلى تحفيزه المستمر لهم بجميع أشكاله. (Al-Durki, 2019)

### الموقف:

وهو الذي يتم فيه تفاعل القائد مع أتباعه للوصول إلى اتفاق حول هدف مشترك، ويتكون الموقف عادة من عدة عناصر وهي :

- فريق العمل : وهو الذي يمثل طبيعة المرؤوسين ومدى ثقتهم بقائدهم والكفاءات التي يملكونها.  
(Muharma, 2021)
- طبيعة المشكلة المراد حلها: وهي تبين مدى كفاءة القائد وقدرته على تفويض السلطة للوصول الى أفضل الحلول. (بن عطا الله، 2023)
- العامل الزمني: حيث أنه يعتبر عاملاً مهماً في معالجة المواقف وحل المشكلات فبعض المشاكل تتطلب حلاً سريعاً بينما تحتمل بعضها التأجيل. (حسيني، 2023)
- ظروف المنظمة وهي تمثل بيئة عمل المنظمة وتختلف باختلاف الزمان والمكان والثقافة السائدة بالمنظمة وحجم تلك المنظمة وغيرها من العوامل الأخرى. (Al-Maghribi, 2021)

## المبحث الثاني: إدارة استمرارية العمل

### 1.2.2 تمهيد:

إن تطور التهديدات والمخاطر والكوارث حول العالم يجعل قضية استمرارية الأعمال الشغل الشاغل للمنظمات حيث أنها احتلت جانباً كبيراً من الفكر المعاصر، ويتجلى ذلك بشكل واضح في تعدد المداخل والنماذج وأطر العمل التي تناولت دراسة إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها المختلفة. (الإدرسي، 2020)

تركز إدارة استمرارية الأعمال بشكل كبير على منع وقوع الإضطرابات والكوارث باستخدام أساليب تنبؤية لتحديد المخاطر والتهديدات المحتملة، واتخاذ الإجراءات الوقائية لصيانة الوظائف، بينما يركز التعافي من الكوارث على الأنشطة التي تحدث بعد وقوع الكوارث أو الأحداث غير المرغوب بها بهدف العودة إلى التشغيل والأداء الفعال للوظائف، حيث اتجهت بعض المداخل إلى تناول الجوانب الفنية والتكنولوجية كاهم الأمور اللازمة لاستمرارية الأعمال في ظل التحول إلى استمرارية الأعمال الالكترونية، بينما اتجهت بعضها الآخر إلى تناول الجوانب التنظيمية مع بروز الحاجة لمثل هذه الجوانب لوضع المعايير التي تمثل أفضل الممارسات الإدارية استمرارية الأعمال. (Elshahawy, 2021)

تناولت بعض الدراسات والأبحاث الجوانب الإدارية لاستمرارية الأعمال في ظل تطور الحاجة إلى سياسات واستراتيجيات استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث بدلاً من إدارة الأزمات والكوارث، خاصة وان الاعتماد على التكنولوجيا وحده لا يكفي لتحقيق استمرارية الأعمال، مع ضرورة وجود مدخل شامل يأخذ بعين الاعتبار مختلف أبعاد استمرارية الأعمال ضمن إطار التحول الحوكمة إدارة استمرارية الأعمال، وستتناول الباحثة ثلاث أبعاد الإدارة استمرارية الأعمال وهي: إدارة الأزمات التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى انتعاش وريادة الأعمال. (Alhendi, 2021)

## 2.2.2 مفهوم إدارة استمرارية الأعمال:

تعرف إدارة استمرارية الأعمال أنها جميع العمليات الإدارية الشاملة التي تبين وتعالج وتتكيف مع المؤثرات والمخاطر المحيطة التي تهدد المنظمة، كما أنها تعمل على توفير أطر عمل لبناء المرونة وقدرات الاستجابة الفعالة للحوادث والكوارث والتي تحمي المميزات التي تعود على جميع أصحاب المصالح وتحمي السمعة والشهرة والعلامة التجارية والأنشطة التي تخلق القيمة والقيمة المضافة. (النمري، 2020)

كما يمكن تعريفها على أنها عملية وضع الترتيبات والإجراءات المسبقة التي تستطيع المنظمة من خلالها الإستجابة للحدث لتتمكن من المحافظة على وظائف الأعمال الهامة بالمستويات المخطط لها دون انقطاع أو عند حدوث تغيير جوهري، أي أنها عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة التي تستخدمها المنظمات الإنشاء وتنفيذ وتشغيل ومراجعة ومراقبة وتحسين قدرات استمرارية أعمالها. (زهري، 2022)

وتعرف أيضاً بأنها عملية إدارية تعمل على تحديد الحوادث والمخاطر المحتملة والتي تهدد الأنشطة التنظيمية، وتؤكد على الإطار الأساسي لتحسين قدرة المنظمة على التعامل والتفاعل الملائم مع مثل هذه الأحداث، وتحمي أنشطة استمرارية الأعمال أعمال المنظمات من خلال المحافظة على العمليات أمانة ضد التأثيرات السلبية التي تؤثر على المنظمة. (Musaddiq, 2023)

ويعرفها النجار على أنها الإطار العام الذي يشمل التهديدات المستقبلية التي تواجه الدولة والأعمال وبناء قدرات تنظيمية لمعالجة تلك التهديدات والتصدي لها للمحافظة على مصالح أطراف القوى المختلفة. (Al-Darabeh, 2021)

وترى الباحثة بأن استمرارية الأعمال مفهوم شامل متكامل يضم عملية إدارة المواقف والأحداث وإدارة الأزمات والمشكلات التي تواجه المنظمات والتعافي من الكوارث ومن التأثيرات السلبية الخارجية والظروف الطارئة في بيئة المنظمة، وانتعاش الأعمال من خلال استعادة الأعمال الجوهرية بكفاءة وجودة عالية، كما أنها تمكن المنظمة من التحديد الإستباقي للمخاطر التي من الممكن أن تواجهها، وفهم احتياجاتها

والتزامها وبيان مدى قدرتها على إدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية الأمر الذي سوف ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الأداء المستدام للمنظمة. (زكر، 2021)

### 3.2.2 تطور إدارة استمرارية الأعمال:

أصبحت المنظمات تدرك أهمية استمرار أعمالها لضمان عدم انقطاع الموارد الأساسية والضرورية اللازمة لدعم نشاطها في حال التعطل بسبب الكوارث والأزمات بكافة أنواعها والإسراع بقدر المستطاع للعودة إلى العمل كما كان عليه بالسابق قبل التأثير بالأزمة أو الإنقطاع أو التعطل الناتج عن الأضرار التي لحقت بها. (عبد السلام، 2022)

تمحورت المرحلة الأولى من إدارة استمرارية الأعمال حول التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات حيث أنه في الفترة بين 1960 - 1970 كانت تكلفة تكنولوجيا المعلومات عالية جداً فكان لابد من الاستفادة من تكنولوجيا النسخ الاحتياطي على الأقراص على أن يتم الإحتفاظ بها في مراكز بيانات خارج المنظمة. (Elshahawy, 2021)

وقد أدى ظهور الحاسوب الشخصي في عام 1980 إلى إحداث ثورة كبيرة ونقله نوعية في تطور محتوى التخطيط للإستمرارية عندها تحولت قوة المعالجة من الصندوق الأسود لحجرة الحاسوب إلى سطح المكتب، وظهرت الأنظمة الحاسوبية الموزعة، وبدأت منظمات الأعمال بإستخدام الحوسبة والإهتمام بالعمالة المختصة بالمعرفة والتي أصبحت من أهم الموارد بداخل أي منظمة، وفي عام 1990 عند ظهور الإنترنت تم استخدام التكنولوجيا كميزة تنافسية، وتمت التطبيقات الإلكترونية لتصبح أكثر أهمية وفعالية بالمنظمات كما أن العمالة المختصة بالمعرفة أصبحت أكثر مهارة ومعرفة وأجر ومن الصعب استبدالها. (Alhendi, 2021)

لتأتي أحداث 11/9/2001 لتشكل نداء استغاثة لأغلب المنظمات إن لم يكن لجميعها، حيث تبين أن أقراص النسخ الاحتياطي لا تناسب جميع الوظائف في المنظمة، فأغلب خطط التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات لم تكن كافية أو غير محدثة بما في الكفاية، مما أدى إلى ظهور متغيرات جديدة تؤثر

على إدارة استمرارية الأعمال، قديماً كانت مرحلة تحليل التهديدات لتطوير خطة الاستمرارية تبدأ من البحث عن المخاطر المحتملة وأغلب هذه المخاطر معروفة نوعاً ما، بينما حالياً أصبح العالم مليئاً بالتهديدات والمخاطر الغير معروفة والتي تتطلب جهوداً كبيرة لتحديد أولويات التعافي من الكوارث والحوادث التي قد تحدث والتخطيط لإستراتيجيات الإستمرارية المبتكرة. (عبد السلام، 2022)

## 4.2.2 دورة حياة استمرارية الأعمال:

تتكون دورة حياة استمرارية الأعمال من ست مراحل رئيسية كما حددها كلاً من بالإضافة إلى وهي:

1. إدارة البرامج تركز هذه الخطوة للحصول على دعم الإدارة العليا والتزامها والعمل على تخصيص الموارد اللازمة لإنشاء وتطوير برامج إدارة استمرارية الأعمال في المنظمة، وترشيح شخص أو مجموعة من الأشخاص وإعطاءهم الدورات التدريبية اللازمة ليكونوا مسؤولين عن إدارة استمرارية الأعمال في المنظمة. (الإدرسي، 2020)
2. فهم المنظمة من المهم أن يكون هناك فهم واضح وصريح لأهداف الإدارة وأولويات عملها وما هي الموارد المطلوبة وما هي مواقع تلك الموارد وتحديد الموردين الحاليين وما هي البدائل لهم، وتحديد الوظائف والخدمات الرئيسية في المنظمة. (زهري، 2022)
3. تحديد استراتيجية الأعمال في هذه الخطوة يتم تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها في حال التعرض إلى حالة الطوارئ أو الكوارث أو الأزمات ليتم الحفاظ على الأنشطة والموارد الحاسمة التي تدعم أداء مهام المنظمة وخدماتها بعد التعطل. (Al-Darabeh, 2021)
4. تنفيذ وتطوير استجابة استمرارية الأعمال في هذه المرحلة يتم وضع الخطط وخيارات الإستجابة المناسبة التي تكفل استمرارية الأعمال بشكل فعال وانتعاش الأنشطة الحيوية التي تقوم بدعم المهام الرئيسية والتأكد من إمكانية الوصول إلى الخطط الخاصة باستمرارية المنظمة. (Musaddiq, 2023)
5. استعراض ومراجعة الإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال: تقوم هذه الخطوة بالتحقق من صحة الإجراءات المتعلقة بإدارة استمرارية الأعمال في المنظمة من خلال الممارسة والتدريب على كيفية استعمالها للتحقق من دقتها. (زكر، 2021)

6. دمج إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة لنجاح إدارة استمرارية الأعمال كان لابد من أن تصبح جزءاً من ثقافة المنظمة، وذلك يتحقق من خلال تدريب الموظفين ليكونوا على علم بالسبب الذي يجعل استمرارية الأعمال مهمة بالنسبة للمنظمة والدور الذي يجب أن يقوموا به . (النمري، 2020)

## 5.2.2 أبعاد إدارة استمرارية العمل:

تمتلك إدارة استمرارية الأعمال العديد من الأبعاد وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة ، وستتناول الباحثة ثلاث أبعاد أساسية للإدارة استمرارية الأعمال وهي:

- إدارة الأزمات.
- التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات.
- انتعاش الأعمال.

## 6.2.2 إدارة الأزمات

تشهد العديد من المنظمات تغيرات وتحديات وتحولات متزايدة نتيجة التقلبات بالبيئة الخارجية المحيطة بها، أو بالبيئة الداخلية نتيجة الخلل الموجود في هياكل المنظمات مما يترتب عليه احتمالية وقوع أي منظمة بالمشاكل التي قد تتحول الى ازمات، حيث تعد الأزمة نقطة تحول في حياة أي منظمة نتيجة وجود مشاكل وصلت الى حد الانفجار مما يجعل المنظمة في حالة تهديد لأهدافها وأصولها ومواردها واستمراريتها بالعمل وتعتبر الأزمة في الحقيقة عن فشل إداري من متخذ القرار، حيث أصبحت إدارة الأزمات مسؤولية أساسية لقادة الأعمال، فعلى القائد تحمل مسؤولية تجنب الوقوع في الأزمات والعمل على الوقاية منها، وسرعة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب للمساعدة في التعافي من الأزمة من خلال القيادات الإدارية التي تمتلك الخبرة والكفاءة والمهارة اللازمة.( Elshahawy, 2021)

وتعد ضعف القيادة من أهم أسباب حدوث الأزمة بالإضافة إلى عدم الإعتراف بالأخطاء والأناية المفرطة والتسرع في اتخاذ القرارات خاصة في ظل سيادة حالات عدم اليقين، فكان لا بد من وجود قيادة قادرة على إدارة الأزمة من خلال تنمية مهارات الموظفين وقدراتهم وتمكينهم وتحفيزهم لفتح الآفاق للإبداع والإبتكار وتهيئة الظروف للكشف المبكر عن الأزمة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لتجنب الوقوع فيها والتصدي للمشاكل والتحديات التي تواجه منظماتهم، ونظراً لأهمية إدارة الأزمات في المنظمات بشكل عام، وضع المختصون بالفكر الإداري أساليب الإدارة الأزمات حيث يتم التعامل مع الأزمات وإدارتها ومعالجتها، لتستطيع المنظمات مواكبة التطور والتقدم الإداري واتخاذ القرارات والإجراءات والخطط للنهوض والحصول على الحماية اللازمة من التعرض للأزمات. (Alhendi, 2021)

تعتبر الأزمات من الأحداث المهمة التي تؤثر في حياة الأفراد والجماعات وكذلك المنظمات على حد سواء، فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي له بمعزل من التعرض إلى أزمة ما، كما أن الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين لها الحظ الوافر من الأزمات المختلفة تاركة خلفها نتائج سلبية مدمرة ليس على الجوانب الإقتصادية أو المالية فحسب، وإنما على الجوانب المعنوية والاعتبارية للمنظمة، ومن هنا تبرز ضرورة المنظمات إلى تطوير قدراتها الإدارية في مجال إدارة الأزمات. (زكر، 2021)

## 7.2.2 التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات:

انحصر الاهتمام خلال سنوات السبعينات والثمانينات من القرن الماضي في مجال استمرارية الأعمال على استمرارية تكنولوجيا المعلومات حيث أنه كان ينظر إلى استمرارية الأعمال على أنها قضية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات فقط وأن هذه الوظيفة دون سواها هي المحرك الرئيسي الإدارة استمرارية الأعمال، حيث تعتبر المعرفة من أهم أصول أي منظمة وتعرض للتحدي بفقدانها، لذلك كان التركيز الأولي لإدارة استمرارية الأعمال على تكنولوجيا المعلومات. (Musaddiq, 2023)

نتيجة للتطور التكنولوجي السريع في الوقت الحالي كان لابد لأي منظمة أن يكون لها بنية تكنولوجية تساعد على القيام بوظائفها الرئيسية وتحقيق أهدافها الموضوعة من خلالها، حيث أن العالم الحالي يتجه نحو الرقمية، فكان لابد من وضع خطط للتعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات من حيث عمل النسخ الاحتياطية سواء أكانت على خوادم كبيرة أو على السحب الإلكترونية التي ظهرت مؤخراً، فهي تساعد بشكل كبير وفعال في حال حدوث أي مشكلة أو كارثة أو اختراق باسترجاع البيانات المفقودة والتي تمثل في بعض المنظمات كمية كبيرة من المعلومات المهمة التي كان من الصعب استرجاعها سابقاً. (زهري، 2022)

تمتلك الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين أنظمة الكترونية لأتمتة عملياتها بالتعاون مع الشركاء ولابد من حماية هذه الأنظمة والمحافظة عليها من الإختراق، واتخاذ سياسات معينة لحماية البيانات وسهولة استرجاعها في حال حدوث الكوارث التكنولوجية، حيث يجب حماية المعرفة التي تمتلكها الشركة والمحافظة. عليها من الضياع بإعتبارها واحدة من أهم أصول الشركة. (النمري، 2020)

## 8.2.2 إنتعاش الأعمال

لقد استلزم تواتر وشراسة الكوارث الطبيعية أو السياسية أو الإقتصادية أو حتى البيولوجية الأخيرة الإلحاح والأهمية للبحوث المتعلقة بالكوارث للتخفيف من المخاطر وتسريع الانتعاش. في حين أن هناك انتشاراً للدراسات حول تأثير الكوارث على الممتلكات والحياة والمجتمعات والبيئة ، لا يزال الكثير غير معروف حول تحديات وسلوكيات ريادة الأعمال بعد وقوع الكارثة. (الإدرسي، 2020)

إن إدارة الأزمة بشكل فعال والوصول إلى التعافي من الكوارث يجب أن يتبعه عملية إنتعاش الأعمال لكي تعود أفضل مما كانت عليه، حيث أصبحت دراسة الكوارث والاستجابة الفورية لها بشكل متزايد مجالا مهما للدراسة، حيث أن هناك اهتمام بحثي عالمي متزايد يركز على التعافي من الكوارث بعد الأحداث الكارثية ويحدث هذا بشكل عام مع جهود المجتمعات التي تحمي المستقبل من الدمار من خلال إنشاء مجتمعات قادرة على الصمود غطت دراسات الكوارث موضوعات مثل التعافي المجتمعي والمرونة

ورأس المال الاجتماعي فيما يتعلق بالكوارث وكيفية التغلب عليها، إن عملية تعافي الأعمال بعد الكارثة تشمل تطوير مقاييس وعوامل مرونة جديدة لإعادة تغطية المؤسسة، وفي حال حدوث أي أزمة أو كارثة وبعد السيطرة عليها والتعافي منها. (Elshahawy, 2021)

وترى الباحثة بأن عملية انتعاش الأعمال والنهوض بها بعد التعرض لأي مشكلة أو أزمة أو كارثة تتعرض لها المنظمة أمراً في غاية الأهمية، لذلك يجب على المنظمات أن تعمل على وضع خطة لإعادة ازدهار الأعمال فيها والعودة إلى الريادة المطلوبة بعد التعرض لأي أزمة أو ظرف طارئ قد يمر بها والعمل على تطبيقها وقت الحاجة. (عبد السلام، 2022)

## 9.2.2 أهمية إدارة استمرارية الأعمال:

تدرك منظمات الأعمال بشكل متزايد أهمية إدارة استمرارية الأعمال، حيث يجب اتباع سياسة ممنهجة وبخطوات متسقة لتنفيذ إدارة استمرارية الأعمال في أي منظمة، ويكمن ذلك في ثلاث مراحل من حيث التحضير قبل الحدث أو المشكلة أو الأزمة، وإدارة الحدث، وأخيراً الاستمرارية ما بعد الحدث. (زكر، 2021)

ولإدارة استمرارية الأعمال أهمية بالغة حيث أنها تركز على منع وقوع أحداث قد تؤثر بشكل أو بآخر على المنظمة، حيث أن التخطيط الاستباقي لتطوير استراتيجيات إدارة استمرارية الأعمال قبل وقوع الحادث يعمل على الحد أو التخفيف من آثاره، بالإضافة إلى أن تنشيط استراتيجيات إدارة الاستمرارية بعد وقوع الحادث يساعد المنظمة على العودة إلى طبيعتها واستعادة وظائفها الحيوية. (Alhendi, 2021)

إن وجود نظام فعال لإدارة استمرارية الأعمال يغرس الثقة في الشركاء والعاملين والعملاء في الشركة وقدرتها على التعامل مع تعطل الأعمال، مما يزيد مرونتها مع مرور الوقت في اتخاذ القرارات على جميع المستويات فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات الموجودة، مما يساعد على تقليل من الاضطرابات المحتملة. (Al-Darabeh, 2021)

## 10.2.2 أهداف إدارة استمرارية الأعمال:

تعتمد إدارة استمرارية الأعمال على حد كبير على ضمان توافر المعلومات واستمرارية العمليات في بيئة أعمال عالمية غير مستقرة، كما أن المنظمات التي لديها إدارة استمرارية الأعمال تكون تداعيات مخاطر الكوارث والأزمات عليها أقل وطأة، وبإمكانها التعافي بسرعة وفعالية أكبر، لذلك فإن تطبيق إدارة استمرارية الأعمال يهدف إلى فهم أفضل للمنظمة واحتياجاتها وكذلك المقدرة على تحديد المخاطر التي قد تعطل وظائف الأعمال الهامة بها، وتمكين المنظمة من إدارة هذه المخاطر بهدف التقليل منها أو تخفيف وقعها، مما يعني ضمان استمرار الأعمال والتعافي الفعلي من آثار المخاطر التي تهدد المؤسسة بعد الحوادث غير المتوقعة . (النمري، 2020)

كما يهدف وجود إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات إلى ضمان عدم إنقطاع الموارد الرئيسية اللازمة لدعم أنشطة الأعمال الهامة والإسراع بعودة المؤسسات إلى استئناف عملها اليومي في حال حدوث المخاطر والازمات، لذلك كان لا بد من بناء ثقافة خاصة بإدارة استمرارية الأعمال والترويج لها و تضمينها داخل المؤسسة وإن أصبح جزءاً من القيم الأساسية والإدارة الفعالة.(Musaddiq, 2023)

## المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة

### 1.3.2 تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مطلباً استراتيجياً لأي منظمة بحيث يضمن لها البقاء في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والمتسارعة وتزايد طلبات المستهلكين وتطلعاتهم وظهور الأسواق العالمية وزيادة المنافسة فكان لابد من السعي لتحسين المستمر والتميز في تقديم الخدمة أو السلعة لضمان استمرارية المنظمة في سوق العمل. (Boukhadra, 2020)

فإدارة الجودة الشاملة فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة المرافقة لها والتي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل هذه العملية على المعدات و الطرق والخدمات والأفراد، وهذا يتطلب العمل على تغيير النظرة التقليدية التي لم تكن تقوم بالصيانة إلا في حالة التعطل والتوقف وليس بسبب ضرورة إجراء الصيانة الدورية والتطوير اللازم للمعدات لتجنب حدوث الأعطال التي تتسبب بالتوقف عن العمل، وعلى الرغم من أن فلسفة الجودة الشاملة ليست حديثة إلا أنها لاقت إهتماماً كبيراً بالوقت الحالي حيث أصبحت العمود الفقري للإدارة الذي يضمن لها البقاء . (بوزقيه، 2024)

### 2.3.2 مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة

اختلفت الراء العلماء والباحثون المهتمون بموضوع الجودة حيث تعتبر كلمة جودة Quality كلمة ذات أصل لاتيني وتعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلابته، وهي كذلك تعني الدقة والإتقان، أما كلمة جودة باللغة العربية فهي كلمة أصلها الفعل الثلاثي جاد، ويقال: جودة أي صار جيداً. (سالم، 2023)

وتعرف الجودة أنها خصائص المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء وتكسب رضاهم، وهي تختلف باختلاف نوع المنتجات أو الخدمات، وقد عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC). (عمران، 2020)

والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة للعملاء، وتعرف المؤسسة الدولية للتقييس (ISO) الجودة على أنها الدرجة التي يتم بها إشباع الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال العديد من الخصائص الرئيسية المحددة سابقاً، وفي هذا السياق كلما زادت جودة المنتجات أو الخدمات زاد رضا الزبائن وعليه فإن دخل وبيع المنظمات المنتجة يزداد ، بينما يرى (Grosby) الجودة على أنها المطابقة مع المواصفات، في حين يراها (Juran) بأنها ملائمة المنتج للإستخدام أما (Deming) فينظر لها على أنها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل الحالية والمستقبلية. (Al-Qamoul, 2023)

وترى الباحثة بأن الجودة طريقة للتجدد لتجنب التبدد، وإتقان جميع الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة وتسهم بشكل فعال في رفع كفاءة الأداء وتحقيق رضا العملاء ورغبتهم، مما يحتم على إدارة المنظمة أن تتعامل مع المتغيرات بالتجديد والتحسين المستمر والتطوير الشامل. Al-Amaireh, (2023)

### 3.3.2 تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة مفهوماً متعدد الجوانب، فمن الصعب حصره في دوائر ضيقة حيث أنه يشمل العديد من المفاهيم الإدارية والفنية والسلوكية والاجتماعية وغيرها، فلم يكن الوصول الى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالأمر الهين حيث أنه استلزم وقتاً كبيراً وإضافات علمية كبيرة على المستويين العلمي والعملية. (Boukhadra, 2020)

عند الحديث عن إدارة الجودة الشاملة لا بد لنا من الوقوف أمام ثلاثة مفكرين قدموا الكثير وأسهموا بشكل فعال في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة وهم كلا من إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فليب كروسي. (Zaatout, 2023)

يعتبر العالم إدوارد ديمينج الأب الروحي للجودة، حيث قدم اسهامات كبيرة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات، حيث يعتبر ديمينج الجودة تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في

جميع المجالات والنشاطات، وتحدث عن العديد من جوانب الإدارة وكيف نقوم بتحسين ادائها. (عمران، 2020)

كما ساهم جوزيف جوران في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة وكان من أهم معتقداته التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة بالإضافة إلى تبني فكرة فريق العمل التي تسهّب بشكل مستمر في تحسين الجودة، ويختلف مع إدوارد ديمينج حيث أنه ركز على المستهلك وقام بتعريف الجودة بأنها الملائمة للإستعمال وليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة. (صالح، 2019)

أما عن فيليب كروسبي فعبر عن الجودة من خلال مفهوم جديد أسماه Zero Defect أي أن العيوب تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية كما يعتبر الجودة إنعكاساً واضحاً للمعايير التي تفرضها قيادة المنظمات. (بوزقيه، 2024)

## 4.3.2 أبعاد ومعايير إدارة الجودة الشاملة

للجودة معايير كثيرة ستتناول الباحثة منها 5 معايير تم أخذها من معايير جائزة الملك عبد الله للتميز والتي وضعت وفقاً للنموذج الأوروبي 2013 الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والذي تم بناؤه على المفاهيم الأساسية للتميز، حيث يتم معاملة الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين معاملة الشركات الخاصة كونها الشركة الوحيدة الحكومية بالملكة الأردنية الهاشمية تعمل بهذا المجال، وهذه المعايير الخمسة كما يلي:

### القيادة

حتى تكون المنظمة متميزة لابد من قادة يقومون بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه كما يضربون المثل الأعلى في التزامهم بالقيم والمبادئ ويزرعون الثقة بمن حولهم في جميع الأوقات، كما أنهم يتصفون بالمرونة ويعملون على تمكين المؤسسة من خلال التنبؤات المستقبلية والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان استمرارية الأعمال بنجاح، وذلك من خلال:

- وضع الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ ليصبحوا قدوة حسنة ونماذج يحتذى بها. (Al-Amaireh, 2023)
- تحديد ومتابعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل والأداء المؤسسي. (صالح، 2019)
- التفاعل مع الأشخاص والمنظمات المعنية من خارج المنظمة. (الشقيرات، 2022)
- دعم ثقافة الجودة والتميز بين العاملين في المنظمة. (عمران، 2020)
- ضمان تحقيق المرونة اللازمة للمنظمة والإدارة الفعالة لعمليات التغيير. (Boukhadra, 2020)

### العاملون

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري من أهم عناصرها، فهو العنصر الأول لتحقيق الجودة والتميز وهو الذي يتولى عملية تنفيذ هذه الاستراتيجية، فالمنظمات المتميزة تقدر العاملين لديها، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية لموظفيها، وتقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة والمساواة، كما تقوم بالاعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة، وذلك من خلال:

- العمل على دعم خطط العاملين الإستراتيجية المنظمة. (Zaatout, 2023)
- القيام بتطوير معرفة العاملين وقدراتهم. (Khairan, 2022)
- مواءمة العاملين وتمكينهم وإشراكهم بإتخاذ القرارات. (Al-Qamoul, 2023)
- الحث على تواصل العاملين بفاعلية في جميع أنحاء المنظمة.
- العمل على مكافأة العاملين وتقدير جهودهم والإعتناء بهم. (بوزقيه، 2024)

### السياسة والإستراتيجية

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية حيث تقوم المنظمات بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير إستراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية، ويتم تطوير وتطبيق السياسات والخطط والأهداف والعمليات لتحقيق الإستراتيجية وذلك من خلال:

- يتم صياغة الإستراتيجية بالاعتماد على فهم البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات جميع المعنيين بالمنظمة. (Al-Qamoul, 2023)
- يتم صياغة الإستراتيجية بناء على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المنظمة. (سالم، 2023)
- العمل على تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بالإضافة إلى السياسات الداعمة لها. (عمران، 2020)
- يتم تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها. (صالح، 2019)

### الشراكات والموارد

ان استمرار نجاح أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على توفير احتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم، حيث يعتبر رضا العملاء الركيزة الأساسية التي يجب أن تنطلق منها طموحات أي منظمة فتقوم المنظمات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الإستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها، وهي بذلك تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي والمجتمعي وذلك من خلال:

- القيام بإدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.
- العمل على إدارة الشؤون المالية بشكل فعال لضمان نجاح مستدام. (الشقيرات، 2022)
- العمل على إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة. (Boukhadra, 2020)
- الحرص على إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية. (Khairan, 2022)
- القيام بإدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المنظمة.

## 5.3.2 العمليات والمنتجات والخدمات

ترتبط عمليات التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى العام للمنظمة.

حيث تقوم المنظمات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها حتى تضيف المزيد من القيمة الصالح المتعاملين والأطراف المعنية الأخرى، وذلك من خلال:

- العمل على تصميم العمليات وإدارتها. (Khairan, 2022)
- القيام بتطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلّي لصالح المتعاملين. (بوزقيه، 2024)
- اتباع أساليب الترويج المناسبة للمنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل. (Al-Amaireh, 2023)
- القيام بإنتاج وتقديم المنتجات والخدمات. (Al-Qamoul, 2023)
- العمل على إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها. (صالح، 2019)

### 6.3.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية فرض على المنظمات إلى تبني سياسة إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية بالغة في زيادة الحصة السوقية والإيرادات حيث أن تقديم المنتجات بجودة عالية يكفل للمنظمة تحقيق زيادة في الإيرادات وبالتالي زيادة الحصة السوقية، وتعمل على تقليل التكاليف على عكس ما قد يخطر في بال الأغلبية حيث أن تحسين المنتج سيؤدي إلى تقليل التكاليف وذلك من خلال الإستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، وتعمل على زيادة رضا الزبائن والمستهلكين من خلال زيادة الثقة بين المنظمة والزبائن وبالتالي تستطيع هذه المنظمة من كسب ولاء الزبون مما يساعد المنظمة على النجاح في تسويق منتجاتها والمحافظة على زبائنها والحصول على زبائن جدد. (Zaatout, 2023)

### 7.3.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي لتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر لكسب رضا الزبون والمستهلك وجذبهم إلى المنظمة وهذا يتطلب بأن تتمتع هذه المنظمة بالكفاءة العالية وسرعة الإستجابة للمتغيرات، وتسعى للبحث الدائم عن الأفضل في منتجاتها وعن فرص التطوير وتشجيع الإبداع وبالتالي التميز عن المنافسين. (Boukhadra, 2020)

يهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل المخزون في المستودعات من خلال معرفة ما يحتاجه المستهلك ونتاجه بالشكل الصحيح وإيصاله عبر الموردين في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وتمكينهم لأداء واجباتهم على أفضل وجه، حيث أن تقليل العمليات والمراحل ومن خلال الإستغناء عن غير الضروري منها يعمل على تجنب إضاعة وقت العاملين مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وشعورهم بالإنتماء للعمل الجماعي في المنظمة. (سالم، 2023)

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 تمهيد:

تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار نموذج سببي للعلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والثقة التنظيمية في ضوء الدور الوسيط للشفافية الإدارية. وبناءً على ذلك يتناول هذا الجزء وصف للمنهجية والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى الإحصاءات الوصفية واختبارات الفروض الإحصائية، وذلك على النحو الآتي:

### 2.3 منهجية وأسلوب الدراسة

استخدم الباحث المنهج الاستنباطي، والذي تم على أساسه وضع تصور مقترح لكيفية الربط بطريقة منطقية بين الشفافية الإدارية وكلا من إدارة المعرفة والثقة التنظيمية، وذلك عن طريق توجيه قائمة استقصاء لفئات المستقصى منهم، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، بهدف اختبار صحة أو خطأ الفروض الإحصائية.

وقد اعتمد الباحث على بيانات غير كمية، تتمثل في إتباع أسلوب البحث الميداني من خلال قوائم الاستبيان المدعمة بالمقابلات الشخصية بهدف جمع بيانات متغيرات الدراسة التي تم الاستقرار عليها من خلال نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة. وقد قام الباحث بصياغة بنود الاستبانة ثم استشارة بعض أعضاء هيئات التدريس، بهدف الوصول إلى أداة ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية:** تتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، تمثلت في

الجنس، الجنس، الوظيفة، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، بالإضافة إلى سنوات الخبرة.

## القسم الثاني: ويضم ثلاثة محاور:

**المحور الأول: أبعاد أنماط القيادة:** احتوى هذا المحور على 12 فقرة، موزعة على أربعة أبعاد، طلب من أفراد عينة الدراسة تحديد استجاباتهم عن ما تصفه كل فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وقد تم توزيع هذه الفقرات كما يلي:

- البعد الأول: القيادة التبادلية (الفقرات من 1 إلى 3).
- البعد الثاني: القيادة التحويلية (الفقرات من 4 إلى 6).
- البعد الثالث: القيادة الأوتوقراطية (الفقرات من 7 إلى 9).
- البعد الرابع: القيادة الديمقراطية (الفقرات من 10 إلى 12).

## **المحور الثاني: إدارة استمرارية العمل**

يشمل هذا المحور 12 فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية، طلب من أفراد عينة الدراسة تحديد استجاباتهم عن ما تصفه كل فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وقد تم توزيع هذه الفقرات كما يلي:

- البعد الأول: إدارة الأزمات (الفقرات من 1 إلى 4).
- البعد الثاني: انتعاش الأعمال (الفقرات من 5 إلى 8).
- البعد الثالث: التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات (الفقرات من 9 إلى 12).

**المحور الثالث: دارة الجودة الشاملة (كعامل معدل)** يحتوي هذا المحور على 17 فقرة، موزعة على خمسة أبعاد رئيسية ، موزعة على أربعة أبعاد، طلب من أفراد عينة الدراسة تحديد استجاباتهم عن ما تصفه كل فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وقد تم توزيع هذه الفقرات كما يلي:

- البعد الأول: القيادة (الفقرات من 1 إلى 4).
- البعد الثاني: العاملون (الفقرات من 5 إلى 9).
- البعد الثالث: السياسة والاستراتيجية (الفقرات من 10 إلى 13).

- البعد الرابع: الشراكات والموارد (الفقرات من 14 إلى 17).

وقد تمت صياغة فقرات الاستبانة لتكون لتكون الاستجابة للمسقصى منهم وطريقة التصحيح

وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الأبعاد، حيث تكون الاستجابة على الفقرات حسب التدرج التالي:

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

### 3.3 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

ويوضح الجدول التالي الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة طبقاً للمؤهل العلمي

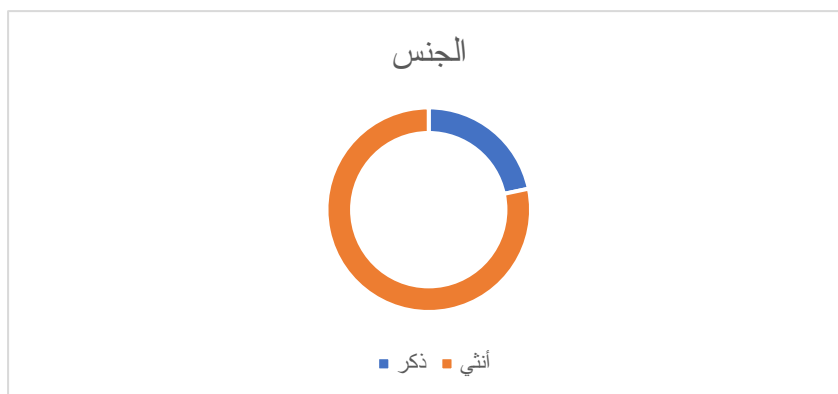
والمستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة، بالإضافة إلى جنس المستقصى منه وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1): تقسيم عينة الدراسة حسب الجنس

| الخاصية | الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|-------|----------------|
| الجنس   | ذكر   | 30    | 21.7           |
|         | أنثى  | 108   | 78.3           |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (2): تقسيم عينة الدراسة حسب الجنس

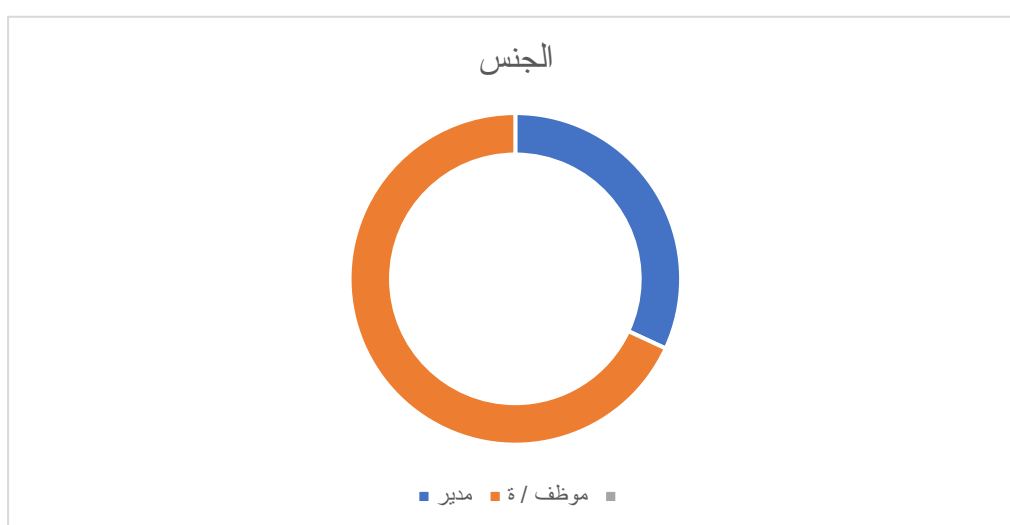


جدول رقم (2): تقسيم عينة الدراسة حسب الوظيفة

| الخاصية | الفئة    | العدد | النسبة المئوية |
|---------|----------|-------|----------------|
| الوظيفة | مدير     | 44    | 31.9           |
|         | موظف (ة) | 94    | 68.1           |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (3): تقسيم عينة الدراسة حسب الوظيفة

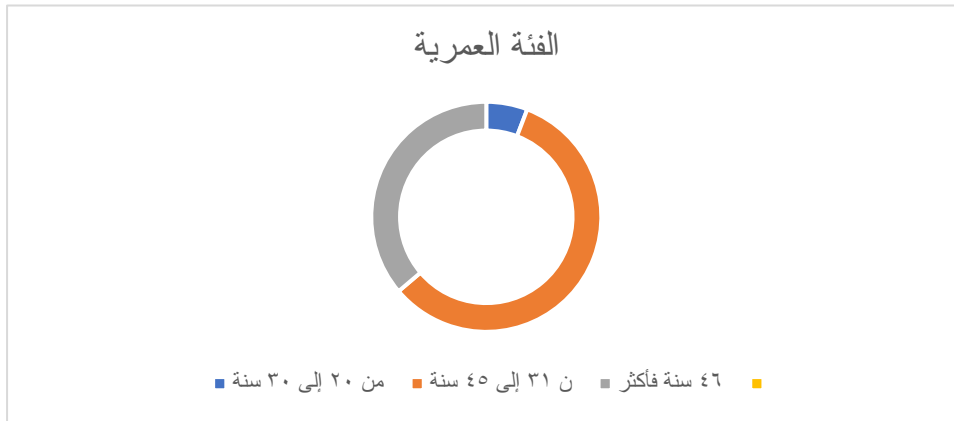


جدول رقم (3): تقسيم عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| الخاصية       | الفئة            | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|------------------|-------|----------------|
| الفئة العمرية | من 20 إلى 30 سنة | 8     | 5.8            |
|               | من 31 إلى 45 سنة | 80    | 58.0           |
|               | 46 سنة فأكثر     | 50    | 36.2           |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (4): تقسيم عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

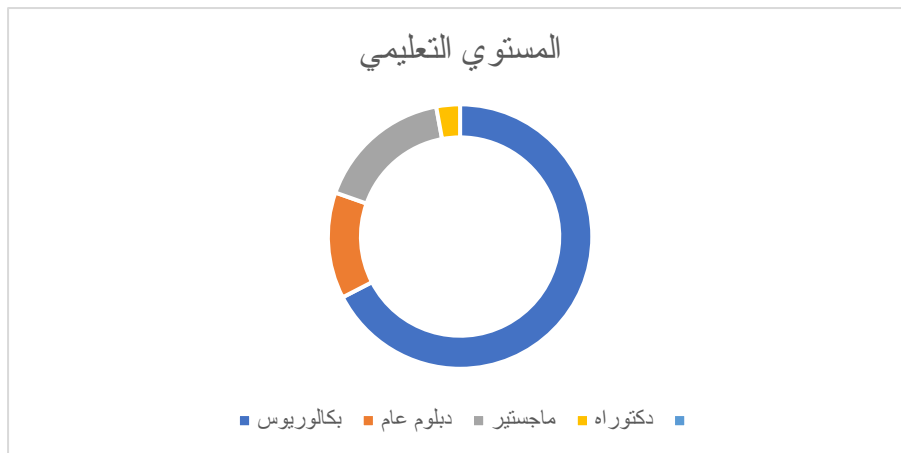


جدول رقم (4): تقسيم عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| الخاصية          | الفئة     | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-----------|-------|----------------|
| المستوى التعليمي | بكالوريوس | 93    | 67.4           |
|                  | دبلوم عام | 18    | 13.0           |
|                  | ماجستير   | 23    | 16.7           |
|                  | دكتوراه   | 4     | 2.9            |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (5): تقسيم عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

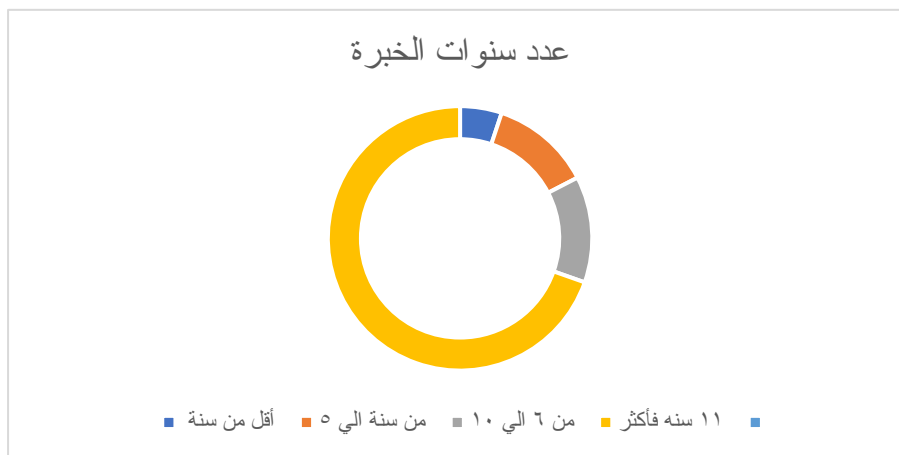


جدول رقم (5): تقسيم عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

| الخاصية          | الفئة                | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|----------------------|-------|----------------|
| عدد سنوات الخبرة | أقل من سنة           | 7     | 5.1            |
|                  | من سنة إلى خمسة      | 17    | 12.3           |
|                  | من ست سنوات إلى عشرة | 18    | 13.0           |
|                  | 11 سنة فأكثر         | 96    | 69.6           |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (6): تقسيم عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



ويتضح من الجدول السابق أن نسبة عينة الدراسة كبيرة ومتخصصة في مجال الدراسة وتمتاز بين الخبرة والشباب وبين الذكور والإناث، بشكل يمكن الاعتماد على المتحصل عليها منها. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- بالنسبة لفئة الجنس بلغت نسبة الذكور 21.7% ونسبة الإناث 78.3%، ونستنتج من ذلك إن الجهات الرقابية اعتمدت في تعيين الكادر الإداري والموظفين على نسبة كبيرة من الإناث.
- بالنسبة لفئة الوظيفة بلغت نسبة العاملين في الإدارة 31.9% ونسبة الموظفين في بقية المستويات 78.9% بما يعنى التنوع الوظيفي بين فئات المستقصى منهم.

- وفيما يتعلق بالفئة العمرية شكلت الفئة من من 31 سنة إلى أقل من 46 سنة ما نسبته 58%، في حين شكلت الفئة العمرية من 20 سنة إلى أقل من 31 سنة ما نسبته 5.8% وهي أقل نسبة في الفئات العمرية.
- وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد بلغت نسبة الحاصلين على ماجستير ودكتوراه 19.6% وهي نسبة ليست بالقليلة، وقد يعكس ذلك ارتفاع المستوى التعليمي للمسؤولين في المستويات الوظيفية، كما بلغت نسبة الحاصلين على بكالوريوس 67.4%.
- وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة شكلت الفئة (من 11 سنة فأكثر) ما نسبته 69.6%، وبالتالي يوجد لدى المستجيبين خبرات علمية، وهذا مؤشر على تمتع عينة البحث بخبرة مرتفعة يمكن اعتبارها مؤشراً على مصداقية نتائج الدراسة.

## الفصل الرابع: تحليل بيانات وفرضيات الدراسة

### 1.4 اختبارات الصدق والثبات

يعبر الصدق عن دراسة مدى ملائمة الاستبيان المستخدم في قياس الموضوعات أو الظاهرة التي تسعى الباحثة إلى معرفتها، ومدى قدرة هذه الأداة على قياس وتوفير المعلومات المطلوبة، بمعنى أن الصدق يتحقق من أن الأداة لا تقيس إلا الشيء الذي وضعت لقياسه، ولا تقيس شيئاً آخر بدلاً منه أو بالإضافة إليه. أما الثبات فيعني أن تكون الاستبانة على درجة عالية من الدقة والإتقان والإتساق فيما تزودنا بها من بيانات عن الموضوع محل الدراسة، والاختبار الثابت هو الذي يعطى نفس النتائج تقريباً إذا طبق على نفس الأشخاص في توقيت مختلفة. ويوضح الباحث فيما يأتي أهم نتائج اختبارات الصدق والثبات التي اعتمدت عليها:

### 2.4 اختبارات الصدق (صدق البناء الداخلي)

ويقيس مدى تحقيق الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال إيجاد معامل الارتباط بين معدل كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان. ويوضح الجدول التالي نتائج اختبارات صدق البناء الداخلي:

جدول رقم (6): الصدق البنائي لمحاو الاستبيان (بعد التعديل)

| معامل الارتباط                    | المعنوية | محاو الاستبيان       |
|-----------------------------------|----------|----------------------|
| المتغيرات المستقلة: أنماط القيادة |          |                      |
| 0.885                             | 0.000    | القيادة التبادلية    |
| 0.905                             | 0.000    | القيادة التحويلية    |
| 0.923                             | 0.000    | القيادة الأوتوقراطية |
| 0.878                             | 0.000    | القيادة الديمقراطية  |

| المتغيرات التابعة: أبعاد إدارة استمرارية العمل |       |                                      |
|------------------------------------------------|-------|--------------------------------------|
| 0.000                                          | 0.868 | إدارة الأزمات                        |
| 0.000                                          | 0.899 | انتعاش الأعمال                       |
| 0.000                                          | 0.902 | التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات |
| المتغيرات المعدلة: أبعاد إدارة الجودة الشاملة  |       |                                      |
| 0.000                                          | 0.898 | القيادة                              |
| 0.000                                          | 0.930 | العاملون                             |
| 0.000                                          | 0.947 | السياسة والاستراتيجية                |
| 0.000                                          | 0.911 | الشراكات والموارد                    |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الجدول رقم (6) أن محتوى محاور الاستبيان له علاقة ارتباط قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة مرتفع المعنوية، وعليه فإن جميع فقرات الاستبانة متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي له مما يؤكد توافر الصدق البنائي لأقسام استمارة الاستبيان لهذه المحاور.

### 3.4 اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول رقم (7): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

| م                                 | البعد             | تسلسل الفقرات | عدد الفقرات | معامل ألفا |
|-----------------------------------|-------------------|---------------|-------------|------------|
| المتغيرات المستقلة: أنماط القيادة |                   |               |             |            |
| 1                                 | القيادة التبادلية | 1-3           | 3           | 0.823      |

|                                                |       |       |                                        |                              |
|------------------------------------------------|-------|-------|----------------------------------------|------------------------------|
| 0.789                                          | 3     | 4-6   | القيادة التحويلية                      | 2                            |
| 0.885                                          | 3     | 7-9   | القيادة الأوتوقراطية                   | 3                            |
| 0.712                                          | 3     | 10-12 | القيادة الديمقراطية                    | 4                            |
|                                                | 0.935 | 12    | ثبات فقرات أبعاد أنماط القيادة         |                              |
| المتغيرات التابعة: أبعاد إدارة استمرارية العمل |       |       |                                        |                              |
| 0.851                                          | 4     | 1-4   | إدارة الأزمات                          | 5                            |
| 0.772                                          | 4     | 5-8   | انتعاش الأعمال                         | 6                            |
| 0.884                                          | 4     | 9-12  | التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات   | 7                            |
|                                                | 0.938 | 12    | ثبات فقرات أبعاد إدارة استمرارية العمل |                              |
| المتغيرات المعدلة: أبعاد إدارة الجودة الشاملة  |       |       |                                        |                              |
| 0.877                                          | 4     | 1-4   | القيادة                                | 8                            |
| 0.917                                          | 5     | 5-9   | العاملون                               | 9                            |
| 0.939                                          | 4     | 10-13 | السياسة والاستراتيجية                  | 10                           |
| 0.920                                          | 4     | 14-17 | الشراكات والموارد                      | 11                           |
|                                                | 0.968 | 17    | ثبات فقرات أبعاد إدارة الجودة الشاملة  |                              |
|                                                | 0.980 |       | 1-41                                   | المعدل العام لثبات الاستبانة |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تم تقدير الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توافر الاتساق في أداة الدراسة من فقرة إلى أخرى وإلى جميع فقرات الاستبانة، وإذا زاد هذا المعامل عن 0.60 أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع.

ويوضح الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان الرئيسية لمحاور الاستبيان الرئيسية (أنماط القيادة، إدارة استمرارية العمل، وإدارة الجودة الشاملة) قد بلغت (0.935)، 0.938، 0.968 على الترتيب، وقد بلغت المعدل العام للاستبانة ككل (0.980) وهي نسب عالية، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية وإمكانية تطبيقها على مجتمع الدراسة.

#### 4.4 الإحصاءات الوصفية لبنود ومحاور الاستبانة

اعتمد الباحث على اختبار T للمجتمع الواحد (One Sample T test) لتحليل أبعاد الاستبانة ومحاورها، بحيث يتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب المحاور حسب قيمة متوسطاتها الحسابية وأهميتها النسبية. ولمعرفة الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الدراسة تم استخدام المقياس التالي:

جدول رقم (8): ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الأوزان

| المستوى           | الوزن النسبي |     | طول الفترة | المتوسط المرجح بالأوزان | الاستجابة      |
|-------------------|--------------|-----|------------|-------------------------|----------------|
|                   | إلى          | من  |            |                         |                |
| منخفض للغاية      | 19.9%        | 0%  | 0.79       | 1.79-1                  | غير موافق بشدة |
| منخفض             | 39.9%        | 20% | 0.79       | 2.59-1.80               | غير موافق      |
| متوسط             | 59.9%        | 40% | 0.79       | 3.39-2.60               | محايد          |
| مرتفع             | 79.9%        | 60% | 0.79       | 4.19-3.40               | موافق          |
| مرتفع بدرجة كبيرة | 100%         | 80% | 0.79       | 4.99-4.20               | موافق بشدة     |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على (Akadiri, 2011):

### الاحصاءات الوصفية لمحور نمط القيادة

قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول: أبعاد نمط القيادة ، بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول (9) يبين ذلك:

جدول رقم (9): الأهمية النسبية لمحور نمط القيادة

| البعد                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | المعنوية | مستوى التقييم |
|----------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|----------|---------------|
| القيادة التبادلية    | 3.83            | 0.771             | 76.60        | 58.316 | 0.000    | مرتفع         |
| القيادة التحويلية    | 3.85            | 0.712             | 77.00        | 63.516 | 0.000    | مرتفع         |
| القيادة الأوتوقراطية | 3.77            | 0.884             | 75.40        | 50.150 | 0.000    | مرتفع         |
| القيادة الديمقراطية  | 4.08            | 0.625             | 81.60        | 76.734 | 0.000    | مرتفع         |
| المتوسط العام للمحور | 3.88            | 0.673             | 77.60        | 67.803 | 0.000    | مرتفع         |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (9) بعض المقاييس الإحصائية المتعلقة بمحور أنماط القيادة، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت هذه المتوسطات بين (3.77 - 4.08)، بينما تراوحت الأوزان النسبية بين (75.40% - 81.60%).

وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة حول أنماط القيادة مجتمعة (3.88) بانحراف معياري قدره (0.673)، في حين بلغ الوزن النسبي (77.60%)، مما يشير إلى أن إجابات المشاركين حول محور أنماط القيادة قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث أظهرت النتائج موافقة المشاركين على جميع أبعاد هذا المحور.

### الاحصاءات الوصفية لمحور إدارة استمرارية العمل

قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على المحور الثاني: أبعاد إدارة استمرارية العمل، بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول (10) يبين ذلك:

جدول رقم (10): الأهمية النسبية لمحور إدارة استمرارية العمل

| البعد                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | المعنوية | مستوى التقييم |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|----------|---------------|
| إدارة الأزمات                        | 4.11            | 0.699             | 82.20        | 69.139 | 0.000    | مرتفع         |
| انتعاش الأعمال                       | 4.13            | 0.744             | 82.60        | 65.272 | 0.000    | مرتفع         |
| التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات | 3.81            | 0.796             | 76.20        | 56.188 | 0.000    | مرتفع         |
| المتوسط العام للمحور الثاني          | 4.02            | 0.664             | 80.40        | 71.049 | 0.000    | مرتفع         |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (10) بعض المقاييس الإحصائية المتعلقة بمحور إدارة استمرارية العمل، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت هذه المتوسطات بين (3.81 - 4.13)، بينما تراوحت الأوزان النسبية بين (76.20% - 82.60%)

وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة حول أبعاد إدارة استمرارية العمل مجتمعة (4.02) بانحراف معياري قدره (0.664)، في حين بلغ الوزن النسبي (80.40%)، مما يشير إلى أن إجابات المشاركين حول محور إدارة استمرارية العمل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث أظهرت النتائج موافقة المشاركين على جميع أبعاد هذا المحور.

## الاحصاءات الوصفية لمحور إدارة الجودة الشاملة

قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على المحور الثالث: أبعاد إدارة الجودة الشاملة، بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول (11) يبين ذلك:

جدول رقم (11): الأهمية النسبية لمحور إدارة الجودة الشاملة

| البعد                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة T | المعنوية | مستوى التقييم |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|----------|---------------|
| القيادة                     | 4.02            | 0.724             | 80.40        | 65.256 | 0.000    | مرتفع         |
| العاملون                    | 3.71            | 0.850             | 74.20        | 51.301 | 0.000    | مرتفع         |
| السياسة والاستراتيجية       | 3.78            | 0.846             | 75.60        | 52.452 | 0.000    | مرتفع         |
| الشراكات والموارد           | 3.91            | 0.792             | 78.20        | 58.042 | 0.000    | مرتفع         |
| المتوسط العام للمحور الثالث | 3.85            | 0.741             | 77.00        | 61.147 | 0.000    | مرتفع         |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (11) بعض المقاييس الإحصائية المتعلقة بمحور إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت هذه المتوسطات بين (3.71 - 4.02)، بينما تراوحت الأوزان النسبية بين (74.20% - 80.40%)، وقد بلغ متوسط آراء أفراد العينة حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (3.85) بانحراف معياري قدره (0.741)، في حين بلغ الوزن النسبي (77.00%)، مما يشير إلى أن إجابات المشاركين حول محور إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث أظهرت النتائج موافقة المشاركين على جميع أبعاد هذا المحور.

## 5.4 اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء عرض نتائج المعالجات الإحصائية التي أجريت على فقرات الاستبيان، وذلك من خلال تحليلها ومناقشتها وتحديد مدى الدلالة المعنوية لكل منها على النحو التالي:

### اختبار الفرض الأول للدراسة

تم إجراء تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة)، كل بعد على حدة، على المتغير التابع (إدارة استمرارية العمل). وتوضح الجداول التالية نتائج هذا التحليل:

يوضح الجدول رقم (12) نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول المتمثل في:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل".

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير القيادة التبادلية على إدارة استمرارية

#### العمل

| المتغير<br>المستقل   | المتغير<br>التابع           | R     | R <sup>2</sup> | قيمة F  | Sig   | B     | قيمة T | Sig   |
|----------------------|-----------------------------|-------|----------------|---------|-------|-------|--------|-------|
| القيادة<br>التبادلية | إدارة<br>استمرارية<br>العمل | 0.728 | 0.530          | 153.586 | 0.000 | 0.628 | 12.393 | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لنمط القيادة التبادلية في تعزيز إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل، حيث بلغت قيمة F مقدار (153.586) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية 1%، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية لهذا التأثير.

كما أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.728) ، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التبادلية وإدارة استمرارية العمل.

وبلغت قيمة معامل التحديد (0.530) ( $R^2$ ) ، مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة التبادلية) يفسر 53% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة استمرارية العمل)، بينما تعود النسبة المتبقية (47%) إلى متغيرات أخرى قد تؤثر على إدارة استمرارية العمل، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية للنموذج.

في ضوء النتائج السابقة، يمكن رفض فرض العدم الفرعي الأول وقبول الفرض البديل، والذي ينص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل، وذلك عند مستوى معنوية 1%".

يوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني المتمثل في:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل".

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير القيادة التحويلية على إدارة استمرارية

#### العمل

| المتغير<br>المستقل   | المتغير<br>التابع           | R     | $R^2$ | قيمة F  | Sig   | B     | قيمة T | Sig   |
|----------------------|-----------------------------|-------|-------|---------|-------|-------|--------|-------|
| القيادة<br>التحويلية | إدارة<br>استمرارية<br>العمل | 0.707 | 0.499 | 135.647 | 0.000 | 0.659 | 11.647 | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية في تعزيز إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل، حيث بلغت قيمة F مقدار (135.647) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية 1%، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية لهذا التأثير.

كما أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.707)، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية وإدارة استمرارية العمل.

وبلغت قيمة معامل التحديد (0.499) ( $R^2$ )، مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يفسر 49.9% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة استمرارية العمل)، بينما تعود النسبة المتبقية (51.1%) إلى متغيرات أخرى قد تؤثر على إدارة استمرارية العمل، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية للنموذج.

في ضوء النتائج السابقة، يمكن رفض فرض العدم الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل، والذي ينص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل، وذلك عند مستوى معنوية 1%."

يوضح الجدول رقم (14) نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث المتمثل في:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل".

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير القيادة الأوتوقراطية على إدارة استمرارية

#### العمل

| المتغير<br>المستقل      | المتغير<br>التابع        | R     | $R^2$ | قيمة F  | Sig   | B     | قيمة T | Sig   |
|-------------------------|--------------------------|-------|-------|---------|-------|-------|--------|-------|
| القيادة<br>الأوتوقراطية | إدارة استمرارية<br>العمل | 0.751 | 0.564 | 176.045 | 0.000 | 0.564 | 13.268 | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لنمط القيادة الأوتوقراطية في تعزيز إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل، حيث بلغت قيمة F مقدار (176.045) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية 1%، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية لهذا التأثير.

كما أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.751)، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الأوتوقراطية وإدارة استمرارية العمل.

وبلغت قيمة معامل التحديد (0.564) ( $R^2$ )، مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الأوتوقراطية) يفسر 56.4% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة استمرارية العمل)، بينما تعود النسبة المتبقية (43.6%) إلى متغيرات أخرى قد تؤثر على إدارة استمرارية العمل، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية للنموذج.

في ضوء النتائج السابقة، يمكن رفض فرض عدم الفرعي الثالث وقبول الفرض البديل، والذي ينص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل، وذلك عند مستوى معنوية 1%".

يوضح الجدول رقم (15) نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع المتمثل في:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل".

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير القيادة الديمقراطية على إدارة استمرارية

#### العمل

| المتغير المستقل     | المتغير التابع        | R     | $R^2$ | قيمة F  | Sig   | B     | قيمة T | Sig   |
|---------------------|-----------------------|-------|-------|---------|-------|-------|--------|-------|
| القيادة الديمقراطية | إدارة استمرارية العمل | 0.741 | 0.549 | 165.654 | 0.000 | 0.787 | 12.871 | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لنمط القيادة الديمقراطية في تعزيز إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل، حيث بلغت قيمة F مقدار (165.654) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية 1%، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية لهذا التأثير.

كما أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.741)، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الديمقراطية وإدارة استمرارية العمل.

وبلغت قيمة معامل التحديد (0.549) ( $R^2$ )، مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) يفسر 54.9% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة استمرارية العمل)، بينما تعود النسبة المتبقية (45.1%) إلى متغيرات أخرى قد تؤثر على إدارة استمرارية العمل، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية للنموذج.

في ضوء النتائج السابقة، يمكن رفض فرض عدم الفرعي الرابع وقبول الفرض البديل، والذي ينص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل، وذلك عند مستوى معنوية 1%".

وقد قام الباحث بإجراء تحليل انحدار متعدد لمعرفة تأثير أنماط القيادة مجتمعة على إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل، وكانت النتائج كما يلي

جدول رقم (16): تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات المستقلة   | معامل B | اختبار T | معنوية T |
|----------------------|---------|----------|----------|
| الثابت               | 0.817   | 3.576    | 0.000    |
| القيادة التبادلية    | 0.232   | 3.308    | 0.001    |
| القيادة التحويلية    | 0.080   | 0.949    | 0.345    |
| القيادة الأوتوقراطية | 0.200   | 2.897    | 0.004    |

|                                                |                |               |                     |
|------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------------|
| 0.00                                           | 3.414          | 0.306         | القيادة الديمقراطية |
| نتائج تحليل الارتباط والتباين لنموذج الانحدار: |                |               |                     |
|                                                | المعدلة: 0.660 | $R^2$ : 0.670 | $R$ : 0.819         |
|                                                |                | Sig: 0.000    | $F$ : 67.501        |

المتغير التابع: إدارة استمرارية العمل

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أنماط القيادة، ومعرفة أي نمط هو الأكثر تأثيراً على تحسين إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل، وعما إذا كانت تلك التأثيرات جوهريّة أم أنها غير دالة إحصائيّاً، وذلك على النحو التالي:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة مجتمعة وتحسين إدارة استمرارية العمل، حيث بلغ معامل الارتباط (0.819) بمستوى معنوية أقل من (0.01).

تشير النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة) تفسر 67.0% من التغير الكلي في إدارة استمرارية العمل، بينما تعود النسبة المتبقية (33.0%) إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو إلى عدم إدراج متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير على إدارة استمرارية العمل، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

باستخدام اختبار T لتحديد أهم أنماط القيادة الأكثر تأثيراً على إدارة استمرارية العمل في شركة سابك، يمكن ترتيب هذه الأنماط كما يلي:

1. القيادة الديمقراطية: حيث بلغت قيمة 3.414 (T) عند مستوى معنوية 1%.
2. القيادة التبادلية: حيث بلغت قيمة 3.308 (T) عند مستوى معنوية 1%.
3. القيادة الأوتوقراطية: حيث بلغت قيمة 2.897 (T) عند مستوى معنوية 1%.

4. القيادة التحويلية: حيث بلغت قيمة  $T(0.949)$  ، وهي غير معنوية، مما يشير إلى عدم تأثيرها بشكل

دال إحصائيًا على إدارة استمرارية العمل.

تم استخدام اختبار (F test) ، حيث بلغت قيمة  $F(67.501)$  ، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من  $(0.01)$ ، مما يشير إلى جودة تأثير نموذج الانحدار وقوته التفسيرية.

بناءً على نتائج تحليل الانحدار المتعدد، يمكن رفض الفرض الصفري الأول الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل".

وبالتالي، يتم قبول الفرض البديل الذي ينص على:

"تؤثر أنماط القيادة (الديمقراطية، التبادلية، والأوتوقراطية) بشكل دال إحصائيًا على إدارة استمرارية العمل، بينما لا يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية".

#### اختبار الفرض الثاني للدراسة

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة) مجتمعة على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، ويوضح الجدول رقم (17) نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (17): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أنماط القيادة على إدارة الجودة الشاملة

| المتغيرات المستقلة   | معامل B | اختبار T | معنوية T |
|----------------------|---------|----------|----------|
| الثابت               | 0.156   | 0.714    | 0.476    |
| القيادة التبادلية    | 0.253   | 3.782    | 0.000    |
| القيادة التحويلية    | 0.129   | 1.610    | 0.110    |
| القيادة الأوتوقراطية | 0.281   | 4.248    | 0.000    |
| القيادة الديمقراطية  | 0.287   | 3.339    | 0.001    |

| نتائج تحليل الارتباط والتباين لنموذج الانحدار: |                        |                               |
|------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| R: 0.870                                       | R <sup>2</sup> : 0.757 | R <sup>2</sup> المعدلة: 0.750 |
| F: 103.587                                     | Sig: 0.000             |                               |

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أنماط القيادة، ومعرفة أي نمط هو الأكثر تأثيراً على تحسين إدارة الجودة الشاملة في شركة سالك بالجبيل، وعما إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم أنها غير دالة إحصائياً، وذلك على النحو التالي:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة مجتمعة وتحسين إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.870) بمستوى معنوية أقل من (0.01).

تشير النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة) تفسر %75.7 من التغير الكلي في إدارة الجودة الشاملة، بينما تعود النسبة المتبقية (24.3%) إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو إلى عدم إدراج متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير على إدارة الجودة الشاملة، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

باستخدام اختبار T لتحديد أهم أنماط القيادة الأكثر تأثيراً على إدارة الجودة الشاملة في شركة سالك، يمكن ترتيب هذه الأنماط كما يلي:

1. القيادة الأوتوقراطية: حيث بلغت قيمة 4.248 (T) عند مستوى معنوية 1%.
2. القيادة التبادلية: حيث بلغت قيمة 3.782 (T) عند مستوى معنوية 1%.
3. القيادة الديمقراطية: حيث بلغت قيمة 3.339 (T) عند مستوى معنوية 1%.

4. القيادة التحويلية: حيث بلغت قيمة  $T(1.610)$  ، وهي غير معنوية، مما يشير إلى عدم تأثيرها بشكل

دال إحصائيًا على إدارة الجودة الشاملة.

تم استخدام اختبار  $(F \text{ test})$  ، حيث بلغت قيمة  $F(103.587)$  ، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من  $(0.01)$ ، مما يشير إلى جودة تأثير نموذج الانحدار وقوته التفسيرية.

بناءً على نتائج تحليل الانحدار المتعدد، يمكن رفض الفرض الثاني الذي ينص على:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة (التبادلية، التحويلية، الأوتوقراطية، والديمقراطية) على إدارة الجودة الشاملة في شركة سابك بالجبيل".

وبالتالي، يتم قبول الفرض البديل الذي ينص على:

"تؤثر أنماط القيادة (الأوتوقراطية، التبادلية، والديمقراطية) بشكل معنوي على إدارة الجودة الشاملة في شركة سابك، بينما لا يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية".

#### اختبار الفرض الثالث للدراسة

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة على المتغير التابع (إدارة استمرارية العمل)، ويوضح الجدول رقم (18) نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (18): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة استمرارية العمل

| المتغيرات المستقلة    | معامل B | اختبار T | معنوية T |
|-----------------------|---------|----------|----------|
| الثابت                | 1.022   | 5.940    | 0.000    |
| القيادة               | 0.361   | 4.816    | 0.000    |
| العاملون              | 0.212   | 2.790    | 0.006    |
| السياسة والاستراتيجية | 0.180   | 2.154    | 0.033    |

|                                                |       |                        |                   |
|------------------------------------------------|-------|------------------------|-------------------|
| 0.789                                          | 0.269 | 0.019                  | الشراكات والموارد |
| نتائج تحليل الارتباط والتباين لنموذج الانحدار: |       |                        |                   |
| R <sup>2</sup> : المعدلة: 0.721                |       | R <sup>2</sup> : 0.729 | R: 0.874          |
| Sig: 0.000                                     |       |                        | F: 89.5           |

### المتغير التابع: إدارة استمرارية العمل

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة أي بعد هو الأكثر تأثيراً على تحسين إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجبيل، وعما إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم أنها غير دالة إحصائياً، وذلك على النحو التالي:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحسين إدارة استمرارية العمل، حيث بلغ معامل الارتباط (0.874) بمستوى معنوية أقل من (0.01).

تشير النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) تفسر 72.9% من التغير الكلي في إدارة استمرارية العمل، بينما تعود النسبة المتبقية (27.1%) إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو إلى عدم إدراج متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير على إدارة استمرارية العمل، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

باستخدام اختبار T لتحديد أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً على إدارة استمرارية العمل في شركة سابك، يمكن ترتيب هذه الأبعاد كما يلي:

1. القيادة: حيث بلغت قيمة 4.816 (T) عند مستوى معنوية 0.1%.
2. العاملون: حيث بلغت قيمة 2.790 (T) عند مستوى معنوية 0.1%.
3. السياسة والاستراتيجية: حيث بلغت قيمة 2.154 (T) عند مستوى معنوية 0.5%.

4. الشراكات والموارد: حيث بلغت قيمة 0.019 (T)، وهي غير معنوية، مما يشير إلى عدم تأثيرها بشكل

دال إحصائيًا على إدارة استمرارية العمل.

تم استخدام اختبار (F test)، حيث بلغت قيمة (89.515) F، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى أقل

من (0.01)، مما يشير إلى جودة تأثير نموذج الانحدار وقوته التفسيرية.

بناءً على نتائج تحليل الانحدار المتعدد، يمكن رفض الفرض الثاني الذي ينص على:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، العاملون، السياسة والاستراتيجية، والشراكات والموارد) على إدارة استمرارية العمل في شركة سابك بالجيبيل".

وبالتالي، يتم قبول الفرض البديل الذي ينص على:

"تؤثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، العاملون، والسياسة والاستراتيجية) بشكل معنوي على إدارة استمرارية العمل في شركة سابك، بينما لا يوجد تأثير معنوي لبعد الشراكات والموارد".

4/5 اختبار الفرض الرابع للدراسة

في هذه المرحلة، يتم اختبار تأثير المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير الوسيط (إدارة استمرارية العمل). يوضح الجدول رقم (19) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة

استمرارية العمل

| المتغير<br>المستقل      | المتغير<br>التابع        | R     | R <sup>2</sup> | قيمة F  | Sig   | B     | قيمة T | Sig   |
|-------------------------|--------------------------|-------|----------------|---------|-------|-------|--------|-------|
| إدارة الجودة<br>الشاملة | إدارة استمرارية<br>العمل | 0.868 | 0.753          | 415.586 | 0.000 | 0.955 | 20.386 | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (19) أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير الوسيط (إدارة استمرارية العمل) بلغ (0.955) ، وهو دال إحصائيًا عند مستوى (0.000)

هذا يشير إلى وجود تأثير إيجابي قوي لإدارة الجودة الشاملة على إدارة استمرارية العمل.

المرحلة الثانية: نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة استمرارية العمل

جدول رقم (20): تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة استمرارية العمل

| المتغير<br>المستقل   | المتغير<br>التابع     | R     | R <sup>2</sup> | قيمة F  | Sig   | B     | قيمة T | Sig   |
|----------------------|-----------------------|-------|----------------|---------|-------|-------|--------|-------|
| إدارة الجودة الشاملة | إدارة استمرارية العمل | 0.814 | 0.663          | 267.813 | 0.000 | 0.804 | 16.365 | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (20) أن معامل الانحدار للمتغير الوسيط (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (إدارة استمرارية العمل) بلغ (0.499) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) كما أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (نمط القيادة) على المتغير التابع (إدارة استمرارية العمل) هو (0.327) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) ويُعرف هذا المعامل باسم التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع.

وبما أن التأثير المباشر أقرب إلى الصفر من التأثير الكلي، والأثر المباشر ذو دلالة إحصائية، فإن المتغير الوسيط (إدارة الجودة الشاملة) يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (إدارة استمرارية العمل) جزئياً. وبناءً على التحليل السابق، تم رفض الفرضية الرابعة للدراسة.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 النتائج:

أظهرت نتائج الإحصائيات الوصفية أن أنماط القيادة تلعب دورًا جوهريًا في إدارة استمرارية العمل، حيث تبين أن القيادة التبادلية هي النمط الأكثر تأثيرًا، تليها القيادة التحويلية، ثم القيادة الأوتوقراطية، وأخيرًا القيادة الديمقراطية. تتماشى هذه النتائج مع دراسة (طه، 2020) التي أكدت وجود تأثير إيجابي لأنماط القيادة على جودة الحياة الوظيفية، حيث أظهرت أنماط القيادة المختلفة دورًا محوريًا في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

أوضحت النتائج أن إدارة استمرارية العمل تتأثر بشكل كبير بقدرة المؤسسة على إدارة الأزمات، يلها انتعاش الأعمال، ثم التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات. هذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (بنات، 2021)، التي أكدت أن تكتيكات التنفيذ القيادي تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز القدرة التنظيمية على التكيف مع الأزمات والتحديات المختلفة، خاصة في بيئات الأعمال الديناميكية.

أما فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، فقد أظهرت النتائج أن القيادة تعد البعد الأكثر أهمية، يلها العاملون، ثم السياسة والاستراتيجية، وأخيرًا الشراكات والموارد. هذه النتائج تتوافق مع دراسة (أبو رية، 2020) التي أكدت أن القيادة التحويلية تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية، حيث يؤدي أسلوب القيادة الفعّال إلى تحسين الأداء وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة استمرارية العمل، حيث تبين أن تأثير القيادة على استمرارية العمل يكون أكثر فاعلية عند وجود إدارة جودة شاملة قوية. هذا يتوافق مع دراسة (الحارثية، 2021)، التي أكدت أن القوة التطويرية للمعلمين تلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة التعليمية والتعلم المهني، مما يعكس أهمية العوامل الوسيطة في تعزيز العلاقة بين المتغيرات الأساسية في أي بيئة عمل.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن أنماط القيادة المختلفة تؤثر بشكل إيجابي على إدارة استمرارية العمل، حيث كان لنمط القيادة التبادلية التأثير الأكبر، يليه القيادة التحويلية، ثم القيادة الأوتوقراطية، وأخيرًا القيادة الديمقراطية.

تتوافق هذه النتائج مع دراسة (طه، 2020) التي أكدت أنماط القيادة الريادية تعزز جودة الحياة الوظيفية، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي. كما تدعمها دراسة (بنات، 2021) التي وجدت أن تكتيكات النفوذ القيادي مثل الإقناع والاستشارة تؤثر على قدرة المؤسسات على التكيف مع الأزمات وتحقيق استمرارية الأعمال.

#### الفرضية الثانية: تأثير إدارة استمرارية العمل على إدارة الجودة الشاملة

أثبتت النتائج أن إدارة استمرارية الأعمال تلعب الدور الأكبر في تعزيز إدارة الجودة الشاملة، تليها انتعاش الأعمال، ثم التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات. هذه النتائج تتوافق مع دراسة (أبورية، 2020)، التي أكدت أن القيادة التحويلية تسهم بشكل مباشر في تحسين استمرارية الأعمال عند وجود هيكل إداري قادرة على مواجهة التحديات وضمان استمرارية الأعمال. كما تدعمها دراسة (أحمد، 2021) التي أشارت إلى أن الاتصالات الإدارية الفعالة والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية تلعب دورًا محوريًا في استمرارية العمل والجودة المؤسسية.

#### الفرضية الثالثة: تأثير إدارة الجودة الشاملة على استمرارية الأعمال

أكدت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير مباشر على تعزيز استمرارية الأعمال، حيث كان بعد القيادة هو الأكثر تأثيرًا، يليه العاملون، ثم السياسة والاستراتيجية، وأخيرًا الشراكات والموارد. تتسق هذه النتائج مع دراسة (الحارثية، 2021) التي أظهرت أن القوة التطويرية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الثقة التنظيمية، حيث تبين أن دور المديرين في دعم بيئة العمل وتحقيق الشفافية يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الثقة داخل المؤسسات. كما تتوافق مع دراسة (Mustafa, 2020) التي أكدت أن القيادة الأخلاقية تعزز تمكين العاملين والثقة التنظيمية، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي.

## الفرضية الرابعة: الدور الوسيط لإدارة استمرارية العمل في العلاقة بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة

أثبتت النتائج أن إدارة استمرارية العمل تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة الجودة الشاملة، حيث أظهر تحليل الانحدار أن التأثير المباشر لأنماط القيادة على إدارة الجودة الشاملة يضعف عند إدخال إدارة استمرارية العمل كمتغير وسيط. تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة (Nouari, 2020)، التي أكدت أن التفكير الاستراتيجي والقدرة على إدارة المخاطر تعد عوامل وسيطة في العلاقة بين القيادة الفعالة والأداء المؤسسي. كما تتماشى مع دراسة (Fatah, 2022) التي أظهرت أن القيادة تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق النتائج المالية وغير المالية، ولكن هذا التأثير يتعزز عند وجود بيئة مؤسسية داعمة تضمن استمرارية العمل وتحقيق الجودة الشاملة.

## 2.5 التوصيات:

- ضرورة تبني أساليب القيادة التبادلية والتحويلية داخل شركة سابك لتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات التشغيلية.
- ضرورة تطوير برامج تدريبية مخصصة للقادة والمديرين لتمكينهم من تحسين مهارات اتخاذ القرار وإدارة الأزمات.
- ضرورة وضع خطط استمرارية الأعمال متكاملة تشمل آليات التعامل مع الأزمات الصناعية والتقلبات الاقتصادية في قطاع البتروكيماويات.
- تطبيق نظم إدارة الجودة الحديثة لضمان استدامة العمليات الإنتاجية وتحقيق أعلى معايير الكفاءة والجودة.
- ربط إدارة الجودة الشاملة بأنظمة تقييم الأداء لضمان مواءمة الأهداف القيادية مع معايير الجودة في الشركة.
- إنشاء فرق عمل متخصصة تجمع بين إدارة الجودة واستمرارية الأعمال لضمان تحقيق أهداف الشركة بشكل مستدام.

## Abstract

This study aimed to analyze the impact of leadership styles, including transactional, transformational, autocratic, and democratic leadership, on business continuity management, with its dimensions of crisis management, business recovery, and IT disaster recovery. The study also examined the moderating role of Total Quality Management (TQM), with its dimensions of leadership, employees, policy and strategy, and partnerships and resources, within SABIC Petrochemicals in Jubail, one of the largest industrial companies in Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire to collect data from a sample of 138 respondents. The data was analyzed using simple and multiple regression tests to determine the relationships between independent, dependent, and mediating variables.

The results indicated that different leadership styles have a significant impact on business continuity management. Transactional and transformational leadership were found to be the most influential in enhancing business continuity. Additionally, the results showed that Total Quality Management acts as a partial moderating factor, strengthening the relationship between leadership styles and business continuity management.

Based on these findings, the study recommended several measures, including adopting transactional and transformational leadership approaches within SABIC to improve the company's ability to address operational challenges, as well as establishing specialized teams that integrate quality management and business continuity to ensure sustainable achievement of the company's objectives.

**Keywords:** Leadership Styles, Business Continuity, Total Quality Management, SABIC, Jubail.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو رية، مروة جمال عبد الوهاب. (2020). القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج4، ع2، 1 - 18.
2. أحمد، شريف يوسف حامد. (2021). القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع1، 239 - 257.
3. الإدريسي، غزلان. (2020). مبدأ الاستمرارية العمل الإداري في ظل حالة الطوارئ الصحية. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص، 29 - 43.
4. آل قماش، عبير حسين، و الجني، أريج مكي. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية، مج36، ع12، 394 - 429.
5. بن عطا الله، سارة، و نور الدين، طالب أحمد. (2023). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، مج6، ع2، 79 - 101.
6. بنات، أسيل محمد خليل، و العمري، غسان عيسى إبراهيم. (2019). القوة وتكتيكات النفوذ في القيادة وأثرها على المهارات الناعمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
7. بنات، أسيل محمد خليل، و العمري، غسان عيسى إبراهيم. (2021). القوة وتكتيكات النفوذ في القيادة وأثرها على المهارات الناعمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج6، ع1، 67 - 83.

8. بوزقية، حنان عبدالرحمن محمد. (2024). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على موظفي شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج2، ع2 ، 33 - 50.
9. الحارثية، خالصة بنت سالم بن حمد، عمارة، إيهاب محمد نجيب، المهدي، ياسر فتحي الهنداوي، الفهدي، راشد بن سليمان بن حمدان، و حماد، وحيد شاه بور. (2021). تأثير القيادة التعليمية للمدير في التعلم الممني والقوة التطويرية للمعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان: نموذج بنائي مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
10. حسيني، ابتسام، و حمدي باشا، نادية. (2023). أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة سونلغاز بسكرة. مجلة العلوم الانسانية، س23، ع2 ، 360 - 377.
11. خليل، آمال. (2021). علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي: دراسة حالة إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي مؤسسة الخبر. مجلة العلوم الإنسانية، مج5، الإصدار 2 ، 65 - 88.
12. زكر، عبدالأمير موسى، و طه، آلاء عبدالواحد ذنون. (2021). تأثير التدقيق المشترك على استمرارية عمل المدقق الخارجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مراقبي الحسابات المستقلين في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56 ، 99 – 116.
13. زهري، محمد عبدالفتاح، و أحمد، جهان نبيل. (2022). تقييم واقع تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية الأيزو 22301 بالفنادق المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج6، ع1 ، 82 - 103.
14. سالم، ياسين عبدالملك مهيوب، و السفنياني، عبدالرحمن محمد أحمد. (2023). إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي في تعزيز دافعية الإنجاز لدى موظفي الاستجابة السريعة في مكتب الصحة والسكان وفروعه بمدينة تعز. مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مج6، ع5 ، 1 - 23.

15. الشقيرات، إيناس أحمد عودة الله، و الشورة، محمد سليم خليف. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في السمعة المنظمة: الدور المعدل لمعايير الجودة في الجامعات الحكومية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
16. صالح، ماجد محمد، و عبد الحميد، جكرخوين. (2019). إدارة الجودة الشاملة لإدارة لتعزيز مركات الصيانة المنتجة الشاملة: دراسة ميدانية في معامل الحديد والصلب في اقليم كردستان العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 11، ع 26، 339 - 367.
17. طه، منى حسنين السيد. (2020). دور القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج 8، ع 2، 1 - 34.
18. عبدالسلام، غادة محمد. (2022). العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج 46، ع 1، 259 - 370.
19. عمران، حسن عبدالسلام علي، إدريس، حنان علي، و أنقاني، نجلاء عبدالسلام. (2020). عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات: دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة سبها. مجلة دراسات اقتصادية، مج 14، ع 1، 1 - 14.
20. قشقوش، محمد عبدالخالق. (2019). تشكيل قوة مشتركة لدول البحر الأحمر ووجود مركز القيادة الرئيسي في جدة. آراء حول الخليج، ع 133، 101 - 106.
21. محمد، ربيع محمد عبدالراضي، رفاعي، عبير محمد عباس محمد، و محمود، مصطفى مرتضى علي. (2020). نمط القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية الجامعية: دراسة سوسيولوجية لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس. مجلة القراءة والمعرفة، ع 223، 307 - 332.
22. نصر الدين، قعودة، و سلامي، منيرة. (2021). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، ورقلة.

23. النمري، شيرين نايف فواز، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2020). المواءمة الاستراتيجية

وأثرها في إدارة إستمرارية الأعمال: الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية في المصارف التجارية

الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Al-Amaireh, Ahmad Firas Suleiman, and Al-Sharafat, Fayez Dahash. (2023). The Impact of Total Quality Management Tools on Organizational Performance: Jordanian Non-Governmental Organization NGOs (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.
2. Al-Darabeh, Muhammad Salem Salama, Al-Jabour, Salah Hamdan Matrouk, and Al-Qadaa, Imad Nihad Ahmad. (2021). Embedding Business Continuity Management in Crisis Management Centers: A Case Study on the National Center for Security and Crisis Management in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
3. Al-Durki, Ali Fouad Kazim, and Saleh, Ahmed Ali. (2019). Strategic Leadership Styles and its Impact on Disaster Management: The Moderating Role of Strategic Knowledge A Field Study on the Arab Red Crescent and Red Cross Societies (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.
4. Alhendi, A. H., Ahmed, A. A. A. R., Alsetrawi, H. A. H., Jawadi, R. H. A., and Lacheret, A. (2021). The Effectiveness of Business Continuity Management in Aluminum Bahrain "ALBA" (Unpublished Master Thesis). Arabian Gulf University, Manama.
5. Al-Jarrah, Omar Mohammed Jabr, and Al-Mashqbeh, Sahar Mohammed. (2021). Leadership Styles in Crisis Management: A Study on the National Center for Security

- and Crisis Management in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.
6. Al-Maghribi, Imad Suleiman, and Al-Sharbaty, Abdulaziz Ahmed. (2021). The Impact of Situational Leadership Styles on Projects Performance: A Field Study on Jordanian Chemical Manufacturing Organizations (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman.
  7. Al-Qamoul, Mahasin Khalaf Alyan, and Al-Majali, Muhammad Rajab Awda. (2023). Implementation of Total Quality Management on Jordanian Telecommunication Sector (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
  8. Al-Zubaidi, Muhammad Ibrahim Ali. (2020). The Level of Principal Leadership Styles and Teacher Job Satisfaction. *Journal of the College of Education*, Vol. 20, No. 2, 1-32.
  9. Boukhadra, M., and Boufas, C. (2020). Business Process Reengineering and Total Quality Management: Bette Together - Case Study: The Toyota Production System. *Economic and Administrative Research*, Vol. 14, No. 3, 289-308.
  10. Elshahawy, R. H. A., El Khouly, S., and El Ahmady, B. M. (2021). Examining the Relationship between Business Continuity Management Factors and Business Resilience. *Scientific Journal of Economics and Trade*, Issue 4, 579-603.
  11. Elshahawy, R. H. A., El Khouly, S., and El Ahmady, B. M. (2021). The Role of Business Continuity Management Factors in Sustaining the Competitive Advantage: Proposed Framework. *Scientific Journal of Economics and Trade*, Vol. 4, 553-577.
  12. Fatah, Abdullah Muhammad. (2022). The Role of Leadership in Generating Financial and Nonfinancial Outcomes at Sports Clubs, from the Perspectives of Club Staff Members. *Arab Studies in Education and Psychology*, No. 142, 403-446.

13. Khairan, Nour Hassan Ahmed, and Al-Zghoul, Amr Mohamed. (2022). The Impact of Total Quality Management on Services Quality: The Moderating Role of Top Management Support in Non-Governmental Organizations Operating in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Arab Open University, Amman.
14. Muharma, Thamer Mohammed. (2021). Leadership Styles and Employee Engagement: A Field Study at a Qatari Public Corporation. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Vol. 5, No. 22, 164-181.
15. Musaddiq, Ali Mabrouk. (2023). Crisis Management in Business: Lessons Learned and Strategies for the Future. North African Journal of Scientific Publishing, Vol. 1, No. 4, 368-380.
16. Mustafa, Abeer Mukhtar Suwaifi. (2020). The Effect of Ethical Leadership on Employees Empowerment: Field Study at Al-Azhar University in Assuit - Arab Republic of Egypt. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, vol. 4, no. 11, 132-157.
17. Nouari, K., and Bouchta, Y. (2020). The Role of Global Leadership in Risk Management of International Business. Economic and Administrative Research, Volume 14, Issue 3, 199-214.
18. Zaatout, H. I., and Alshafei, A. A. (2023). Application of Total Quality Management in Private Healthcare Institutions: A Case-Based Study. North Africa Journal of Scientific Publishing, Vol. 1, No. 2, 13-19.

**Mid-Ocean University**

**College of Management**



**Department of business management**

**The Impact of Leadership Style on Business Continuity**

**Management: The Moderating Role of Total Quality**

**Management; An Empirical Study on SABIC Petrochemical**

**Company in Jubail**

**Preparation:**

**Ibrahim Khalaf Al-buainain**

**242001035**

**Supervision:**

**Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed**

**Dr. Fayez Ali Jrad**

**1446-2025**