

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر نمط القيادة على إدارة استمرارية العمل: دراسة ميدانية على شركة

منارة معادن

إعداد الطالب/

دلال عبدالله اليوسف

٢٤٢٠٠١٣١٥

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥ – ١٤٤٦



إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أوهدي بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوما بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة

شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى /

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء

موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر

الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا

من المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة بابعادها (القيادة التقليدية - القيادة التحويلية - القيادة الأوتوقراطية و القيادة الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل بابعادها (إدارة الأزمات - استئناف الأعمال و التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات) في شركة منارة معادن ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، تكونت العينة من (٢٥٠) موظفًا يعملون في شركة منارة معادن، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية في الشركة.

وتوصلت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على استمرارية الأعمال ، كما تبين أن القيادة التبادلية والديمقراطية لهما تأثير إيجابي على إدارة الأزمات وإنعاش الأعمال والتعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات، بينما لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات، مما يشير إلى أن بعض أنماط القيادة قد تكون أكثر ملاءمة من غيرها في مواجهة الأزمات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بتعزيز تطبيق القيادة الديمقراطية والتبادلية في الشركة، نظرًا لدورهما الفعال في رفع كفاءة الأداء وزيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، كما يجب تحسين استراتيجيات استمرارية الأعمال عبر تطوير خطط استجابة مرنة، تضمن استعادة العمليات التشغيلية بسرعة وكفاءة بعد الأزمات .

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	المقدمة
٢.....	١,١ مشكلة الدراسة:
٤.....	٢,١ أهمية الدراسة:
٤.....	٢ الأهمية العلمية
٥.....	٢ الأهمية العملية
٦.....	٣,١ أهداف الدراسة:
٦.....	٤,١ تساؤلات الدراسة
٦.....	٥,١ فروض الدراسة:
٧.....	٦,١ نموذج الدراسة
٨.....	٧,١ الدراسات السابقة:
١٨.....	٨,١ الفجوة البحثية:

٢٠	٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....
٢١	١٠,١ المنهجية وطرق البحث:.....
٢٢	١١,١ أدوات جمع البيانات.....
٢٢	١٢,١ طرق جمع البيانات.....
٢٣	١٣,١ حدود الدراسة:.....
٢٤	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
٢٤	المبحث الأول: أنماط القيادة.....
٢٤	١,١,٢ مفهوم أنماط القيادة.....
٢٧	٢,١,٢ أهمية أنماط القيادة.....
٢٨	٣,١,٢ أبعاد أنماط القيادة.....
٣٤	٤,١,٢ العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي.....
٣٥	المبحث الثاني استمرارية الأعمال.....
٣٥	١,٢,٢ تمهيد.....
٣٦	٢,٢,٢ مفهوم نظام إدارة استمرارية الأعمال:.....
٣٦	٣,٢,٢ سياسة نظام إدارة استمرارية الأعمال:.....
٣٧	٤,٢,٢ أهمية نظام إدارة استمرارية الأعمال:.....
٣٨	٥,٢,٢ أهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال:.....
٣٩	٦,٢,٢ العوامل المؤثرة على نظام إدارة استمرارية الأعمال:.....
٤٠	٧,٢,٢ دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال:.....
٤٢	٨,٢,٢ خطة نظام إدارة استمرارية الأعمال.....

٤٣	٩,٢,٢ أبعاد نظام إدارة استمرارية الأعمال:
٤٩	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٤٩	١,٣ تمهيد :
٤٩	٢,٣ منهجية الدراسة :
٤٩	٣,٣ مجتمع الدراسة
٥٠	٤,٣ مصادر جمع البيانات
٥٠	٥,٣ صدق وثبات أداة الدراسة
٥٠	١,٥,٣ ثبات أداة الدراسة
٥١	٢,٥,٣ نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
٥٢	٦,٣ ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:
٥٢	١,٦,٣ اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)
٥٣	٧,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٥٦	الفصل الرابع : نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات
٥٦	١,٤ وصف خصائص عينة الدراسة:
٥٦	جدول (٥) : توزيع العينة حسب الجنس
٥٩	٢,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :
٥٩	١,٢,٤ الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (أنماط القيادة):
٦٦	٢,٢,٤ الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (إدارة استمرارية العمل)
٧٢	٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة:
٧٢	١,٣,٤ نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة (الأولى):

٧٨ الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

٧٨ ١,٥ تمهيد:

٧٨ ٢,٥ النتائج وتفسيرها :

٨٠ ٣,٥ التوصيات :

٨٢ Abstract

٨٣ المراجع

٨٣ أولاً: المراجع العربية

٨٦ ثانياً: المراجع الأجنبية:

٩١ الملاحق

٩٢ استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٢	الجدول رقم (١) المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة)	(١)
٥١	الجدول رقم (٢) المتغيرات التابعة (استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات)	(٢)
٥٣	الجدول (٣) نتائج اختبار Multicollinearity	(٣)
٥٣	الجدول (٤) نتائج اختبار بيرسون بين المتغيرات المستقلة	(٤)
٥٥	جدول (٥): توزيع العينة حسب الجنس	(٥)
٥٥	جدول (٦): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	(٦)
٥٦	جدول (٧): توزيع العينة حسب العمر	(٧)
٥٧	جدول (٨): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	(٨)
٥٧	جدول (٩): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	(٩)
٥٨	الجدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لأنماط القيادة	(١٠)
٦٠	الجدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين نحو نمط القيادة التبادلية.	(١١)
٦١	الجدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين نحو نمط القيادة التحويلية	(١٢)

٦٢	الجدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجابات المبحوثين نحو نمط القيادة الأوتوقراطية	(١٣)
٦٤	الجدول (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجابات المبحوثين نحو نمط القيادة الديمقراطية	(١٤)
٦٥	الجدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لأبعاد إدارة استمرارية العمل	(١٥)
٦٦	الجدول (١٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين نحو إدارة الأزمات	(١٦)
٦٨	الجدول (١٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين نحو إنعاش الأعمال	(١٧)
٦٩	الجدول (١٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجابات المبحوثين نحو التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات	(١٨)
٧١	الجدول (١٩) نتائج أثر أنماط القيادة على إدارة استمرارية العمل	(١٩)
٧٢	الجدول (٢٠) نتائج أثر أنماط القيادة على إدارة الأزمات	(٢٠)
٧٤	الجدول (٢١) نتائج أثر أنماط القيادة على إنعاش الأعمال	(٢١)
٧٥	الجدول (٢٢) نتائج أثر أنماط القيادة على التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات	(٢٢)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٧	الشكل (١) يوضح متغيرات الدراسة	(١)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تعتبر إدارة استمرارية الأعمال جانبًا حيويًا يضمن بقاء المؤسسات واستدامة عملياتها، خاصة في ظل التحديات غير المتوقعة التي تواجهها بيئات الأعمال الحديثة، مثل الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية المتسارعة. إن فعالية القيادة تلعب دورًا رئيسيًا في تحقيق مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف والاستجابة لمثل هذه التحديات. وبما أن القيادة ليست مجرد ممارسة تقليدية، بل هي عنصر أساسي لتوجيه الثقافة التنظيمية واستنهاض همم الأفراد، فإن اختيار أسلوب القيادة الملائم يعزز من استدامة الأعمال ويسهم في تحقيق النجاح المؤسسي خلال الأوقات الصعبة (Alblooshi et al., 2023).

تؤكد الدراسات الحديثة على الأثر الكبير لأسلوب القيادة على استمرارية الأعمال، حيث تؤثر بشكل مباشر على استراتيجيات التكيف والاستجابة للأزمات. ويُعتبر أسلوب القيادة التحويلية من الأساليب الأكثر تأثيرًا، إذ يشجع القادة التحويليين على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ويخلقون بيئة عمل تعاونية تدعم الابتكار والاستجابة المرنة للأزمات. توضح دراسة (Atlantika et al., 2023) أن القيادة التحويلية تعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات من خلال بناء ثقافة تفاعلية تشجع الأفراد على تطوير حلول مبتكرة وتكيفية. فهذه البيئة التحويلية تعمل على تزويد المؤسسة بالقدرة على الاستمرار والاستجابة بنجاح في أوقات الأزمات.

إلى جانب القيادة التحويلية، يبرز أسلوب قيادة الأزمات كعامل حاسم في استمرارية الأعمال. يُظهر القادة الذين يمتلكون مهارات عالية في إدارة الأزمات القدرة على تقييم المخاطر واتخاذ قرارات سريعة تسهم في تقليل التهديدات المحتملة وضمان استمرار العمليات المؤسسية. وقد أثبتت الدراسات (Alblooshi et al., 2023; Musyoka & Ouma, 2024) أن هناك ارتباطًا مباشرًا بين قيادة الأزمات والأداء المؤسسي، حيث

يمكن للقادة الفعالين في هذا المجال حماية المؤسسة من الانهيار خلال الظروف الطارئة عبر اتخاذ إجراءات استباقية وتوفير الدعم اللازم للفرق العاملة.

تلعب إدارة الأزمات دورًا وسيطًا بين أسلوب القيادة واستمرارية الأعمال، إذ تتطلب الأزمات قادة قادرين على التوجيه الفعال واستجابة فورية للوضع. تظهر دراسة (Alblooshi et al., 2023) أن إدارة الأزمات تزيد من قدرة المؤسسة على الصمود في وجه التحديات، وتؤثر بشكل مباشر على سمعة المنظمة ونجاحها على المدى الطويل. كما توضح هذه الدراسات أن القدرة على إدارة الأزمات ترتبط بمدى قوة القيادة وكفاءتها في توجيه المؤسسة خلال الظروف الصعبة، مما يعزز من أهمية وجود قادة مدربين وقادرين على تسيير الأمور بشكل فعال أثناء الأزمات.

على الرغم من التركيز الكبير على تأثير أساليب القيادة في استمرارية الأعمال، ينبغي أن تؤخذ بعض القيود في الاعتبار، مثل السياقات الجغرافية والثقافية التي قد تحد من فعالية بعض الأساليب القيادية. تختلف البيئات التنظيمية من منطقة إلى أخرى، وكذلك الثقافة المؤسسية، مما يجعل من الضروري إجراء المزيد من الأبحاث لتكييف أساليب القيادة بما يتماشى مع التنوع الثقافي والجغرافي. تظهر هذه الضرورة من خلال الدراسات التي تؤكد على أهمية التطوير المستمر لاستراتيجيات القيادة لتلبية احتياجات البيئات المتنوعة. (Musyoka & Ouma, 2024)

وتوضح هذه الدراسة الميدانية على شركة منارة معادن كيف تؤثر أساليب القيادة، وبالأخص القيادة التحويلية وقيادة الأزمات، على استمرارية الأعمال. من خلال تحليل هذه التأثيرات، يمكن الوصول إلى فهم أعمق لكيفية تحقيق المرونة المؤسسية والتغلب على التحديات، مما يساهم في وضع استراتيجيات قيادية مستدامة وفعالة.

١,١ مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه بيئة الأعمال المعاصرة، تزداد أهمية القيادة الفعالة كعنصر حاسم في ضمان استمرارية العمل ومرونة المؤسسات. فالأزمات التي قد تواجهها الشركات، مثل الأزمات

الاقتصادية والكوارث الطبيعية والأوبئة العالمية، تُبرز الحاجة إلى استراتيجيات قيادية قادرة على التكيف السريع مع المتغيرات، وضمان استدامة العمليات المؤسسية. تشير الدراسات إلى أن نمط القيادة المتبع يلعب دورًا محوريًا في إدارة الأزمات وتحقيق الاستمرارية، حيث يؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على الصمود في وجه التحديات وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

تتعدد أنماط القيادة المؤثرة في إدارة استمرارية العمل، ومنها القيادة التحويلية والتبادلية والديمقراطية والأوتوقراطية. وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة تأثير هذه الأنماط على استمرارية الأعمال. فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة *Atlantika & Vuspitasari (2023)* على تحليل أنماط القيادة التحويلية والتبادلية في سياق استمرارية الأعمال أثناء جائحة كوفيد-١٩ في المناطق الحدودية. وقد أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية كانت أكثر قدرة على تمكين الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما عزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات. كما أكدت دراسة *Alblooshi et al. (2023)* على أهمية القيادة في إدارة الأزمات، حيث أثبتت أن القادة الفعالين يمكنهم تحسين استمرارية العمل من خلال استجابتهم السريعة وقدرتهم على اتخاذ قرارات حاسمة أثناء الأزمات.

و تناولت دراسة *Musyoka & Ouma (2024)* تأثير القيادة في الأزمات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كينيا خلال جائحة كوفيد-١٩، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تسهم في تحسين سمعة المؤسسات وتعزيز مبيعاتها وأرباحها على المدى الطويل. ورغم أهمية هذه الدراسات في تسليط الضوء على الدور الحيوي للقيادة في استمرارية العمل، إلا أن هناك فجوة في الأدبيات تتعلق بتأثير أنماط القيادة في بيئات صناعية محددة ذات طابع فني وتقني، مثل قطاع التعدين والمعادن، الذي يواجه تحديات فريدة تتعلق بالسلامة والاستدامة وتكاليف التشغيل العالية.

وركزت معظم الدراسات السابقة على العلاقة المباشرة بين القيادة واستمرارية الأعمال دون التطرق إلى العوامل المعدلة التي قد تؤثر على هذه العلاقة. فعلى سبيل المثال، لم تتناول دراسة *Sanda & Sanda (2022)* التي درست تأثير القيادة على رضا الموظفين أثناء الجائحة المتغيرات البيئية والتنظيمية التي قد تعزز أو تضعف من تأثير القيادة على استمرارية العمل. كذلك، لم تتناول الدراسات السابقة بيئة

الشركات العاملة في التعدين، مثل شركة منارة معادن، التي تتطلب نوعًا خاصًا من القيادة للتعامل مع الظروف البيئية الصعبة والمخاطر التشغيلية.

وتنبثق مشكلة الدراسة الحالية التي تهدف إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل تأثير نمط القيادة على إدارة استمرارية العمل في شركة منارة معادن، وهي شركة تعمل في قطاع حيوي يتطلب قدرة عالية على إدارة المخاطر وضمان استمرارية الإنتاج في ظل ظروف تشغيلية معقدة. تركز الدراسة على تحليل كيف يمكن لأنماط القيادة المختلفة (التحويلية، التبادلية، الأوتوقراطية، والديمقراطية) أن تؤثر على جوانب متعددة من استمرارية الأعمال، مثل إدارة الأزمات، واستئناف العمل بعد التعطل، والتعافي من الكوارث التكنولوجية.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة كالتالي: "ما هو تأثير أنماط القيادة المختلفة على إدارة استمرارية العمل في شركة منارة معادن؟". تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى معمقة حول الدور الذي تلعبه القيادة في قطاع التعدين، وتحديد الأنماط القيادية الأكثر فعالية لضمان استمرارية العمل في بيئة تتسم بالتحديات والمخاطر المتعددة، مما يساهم في تطوير استراتيجيات قيادية تضمن المرونة المؤسسية وتعزز من قدرة الشركات على التكيف مع الأزمات.

٢,١ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تساهم في تقديم رؤى علمية وعملية حول دور أنماط القيادة المختلفة في تعزيز استمرارية الأعمال، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها الشركات اليوم. وتشمل هذه الأهمية جوانب علمية تتعلق بتطوير المعرفة والأدبيات الأكاديمية في مجال القيادة وإدارة الأزمات، وأخرى عملية تفيد المؤسسات والقادة في تعزيز مرونة أعمالهم وتجنب الآثار السلبية للأزمات.

□ الأهمية العلمية

تقدم هذه الدراسة إسهامًا مهمًا في تطوير المعرفة حول العلاقة بين القيادة واستمرارية الأعمال. إذ إنها تملأ فجوة بحثية مهمة حول كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية وقيادة الأزمات، على استمرارية الأعمال في البيئات المؤسسية. ويأتي هذا الإسهام في وقت باتت فيه المؤسسات تواجه ظروفًا غير مستقرة تتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف السريع. بالإضافة إلى ذلك، توسع الدراسة نطاق الأدبيات الأكاديمية حول القيادة التحويلية وقيادة الأزمات من خلال تحليل كيفية تأثير هذه الأنماط على جوانب محددة من استمرارية الأعمال، مثل إدارة الأزمات واستئناف العمل بعد الأزمات. كما تتيح هذه الدراسة إطارًا علميًا يمكن أن يُستخدم كأساس لأبحاث مستقبلية تهدف إلى فهم كيفية تعامل المؤسسات مع الأزمات، مما يدعم التوجه الأكاديمي نحو تطوير استراتيجيات قيادية تساهم في استدامة الأعمال.

□ الأهمية العملية

تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم توصيات مباشرة للقادة والمديرين في شركة منارة معادن وغيرها من الشركات حول كيفية تبني أنماط قيادية تدعم استمرارية الأعمال وتعزيز من قدرتها على الصمود في وجه الأزمات. فعلى سبيل المثال، توضح الدراسة كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف واستئناف العمل بسرعة بعد الأزمات، مما يقلل من التأثير السلبي للظروف الطارئة على العمليات اليومية. وبالإضافة إلى ذلك، تساعد نتائج الدراسة المؤسسات في تحسين استراتيجياتها لاستمرارية الأعمال، من خلال تقديم توصيات حول كيفية توجيه الجهود القيادية لضمان استمرار العمل أثناء الأزمات.

تساعد الدراسة أيضًا في تقديم رؤى للقادة حول كيفية اتخاذ قرارات فعالة أثناء الأزمات من خلال اختيار نمط القيادة المناسب لكل موقف. ومن شأن هذا الفهم أن يعزز من قدرة القادة على تسيير الأمور بفعالية أكبر خلال الأوقات الحرجة، مما يدعم الاستقرار المؤسسي ويعزز من مرونة المؤسسة. كما تسهم الدراسة في توجيه الشركات نحو تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات القيادة في إدارة

الأزمات، مما يعزز من كفاءة المؤسسات في مواجهة التحديات الطارئة ويزيد من مرونتها وقدرتها على التكيف.

٣,١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها :

- تحديد تأثير القيادة التقليدية على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن.
- تحليل دور القيادة التحويلية على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن.
- تقييم فعالية القيادة الأوتوقراطية على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن
- استكشاف تأثير القيادة الديمقراطية على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن.

٤,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هو تأثير أنماط القيادة المختلفة على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن؟ وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يؤثر نمط القيادة التقليدية على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن ؟
- ما هو تأثير القيادة التحويلية على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن ؟
- ما مدى فعالية القيادة الأوتوقراطية على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن ؟
- كيف تسهم القيادة الديمقراطية على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن ؟

٥,١ فروض الدراسة:

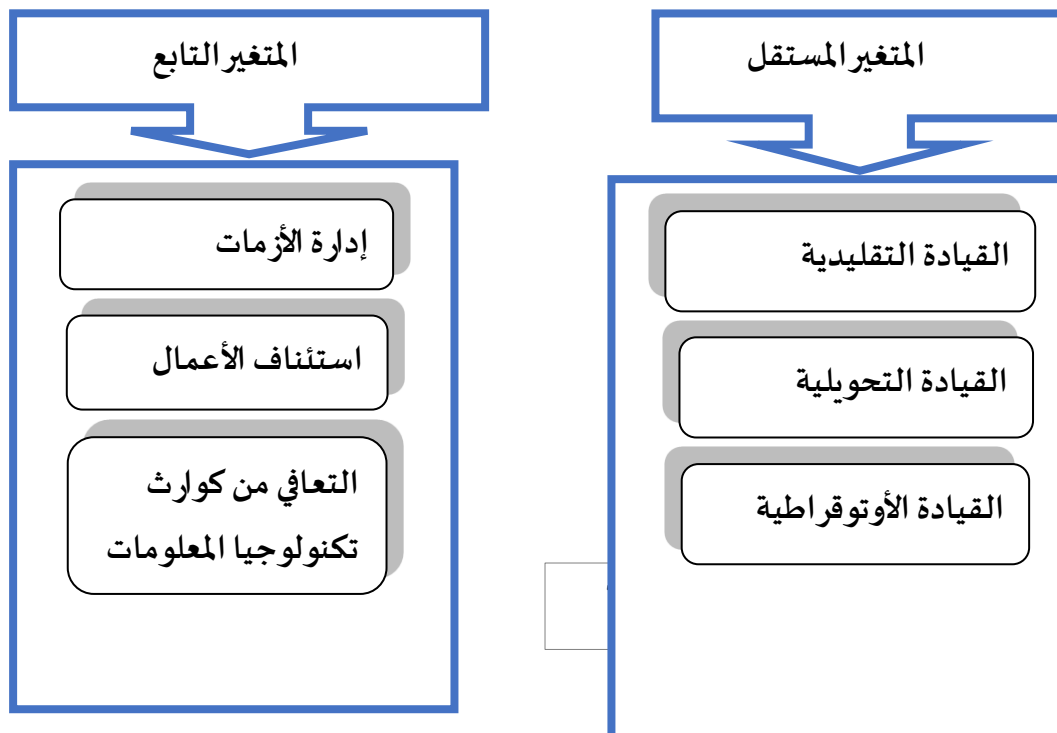
- بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لأنماط القيادة المختلفة على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة التقليدية على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة التحويلية على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الأوتوقراطية على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الديمقراطية على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن.

٦,١ نموذج الدراسة

الشكل (١) يوضح متغيرات الدراسة



٧,١ الدراسات السابقة:

❖ دراسة (Atlantika, & Vuspitasari, 2023).

سعت هذه الدراسة إلى تحليل تطبيق أنماط القيادة المختلفة، وخاصة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، من قبل الفاعلين الاقتصاديين في محافظة بنغكاينج للحفاظ على استمرارية الأعمال خلال جائحة كوفيد-١٩، وذلك في سياق المناطق الحدودية. ركزت الدراسة على استكشاف مدى فعالية هذه الأنماط القيادية في مواجهة التحديات التي فرضتها الجائحة على بيئة الأعمال.

استخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا بنهج نوعي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال مقابلات معمقة مع مجموعة من المخبرين الذين تم اختيارهم بشكل مسبق. تمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام برنامج NVivo 12 لتحليل البيانات النوعية، مما ساهم في استخراج رؤى معمقة حول أنماط القيادة المطبقة في السياق المدروس.

أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد بين الفاعلين الاقتصاديين في المناطق الحدودية هو النمط التحويلي، حيث يميل القادة إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يتناسب مع الأوضاع والظروف الراهنة التي تؤثر على بيئة الأعمال. أثبتت القيادة التحويلية فعاليتها في تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة، مما يعزز قدرتها على الاستمرار في ظروف معقدة كالتي شهدتها فترة الجائحة.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى القادة في المناطق الحدودية، حيث أثبت هذا النمط كفاءته في مواجهة التحديات غير المتوقعة وفي تعزيز استمرارية الأعمال.

❖ دراسة (Alblooshi et al., 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط لإدارة الأزمات بين القيادة واستمرارية الأعمال، حيث تعد إدارة الأزمات من المسؤوليات الرئيسية للقادة في المؤسسات. وتشدد الدراسة على أهمية إبراز القادة لمهاراتهم القيادية الحقيقية خلال الأزمات لضمان استمرارية الأعمال. لتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من ٣٨٤ موظفًا يعملون في مؤسسات القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تم جمع البيانات باستخدام تقنيات الاستبيان الذاتي وتوزيع الاستبيانات عبر العينة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج المستخلصة من نمذجة المعادلات الهيكلية أن القيادة لها تأثير مباشر كبير على استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات، مما يؤكد أن القادة الفعّالين في القيادة قادرين على إدارة الأزمات بكفاءة. كما أوضحت النتائج أن لإدارة الأزمات دورًا وسيطًا مهمًا بين القيادة واستمرارية الأعمال، مما يعزز من فعالية القيادة في تحقيق أهداف المؤسسات أثناء الأزمات.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز مهارات إدارة الأزمات لدى القادة في المؤسسات، والتركيز على تطوير الكفاءات القيادية التي تدعم استمرارية الأعمال، حيث يعد ذلك ضروريًا لضمان الأداء المستدام للمؤسسات في مواجهة التحديات المتغيرة.

❖ دراسة. (Musyoka & Ouma, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة في الأزمات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) خلال جائحة كوفيد-١٩ في مقاطعة نيروبي، كينيا، نظرًا لأن العلاقة بين قيادة الأزمات ونجاح المؤسسات في مثل هذه الظروف لا تزال غير مدروسة بشكل كافٍ. تسعى الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر القيادة في الأزمات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثناء الجائحة. استخدمت الدراسة تصميمًا وصفيًا وارتباطيًا، حيث تم جمع البيانات من ٢٣٧ مشاركًا يمثلون مختلف قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كينيا باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية واستبيان لجمع البيانات.

كشفت نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS (الإصدار ٢٣) عن وجود علاقة إيجابية بين إدارة الأزمات والحفاظ على سمعة المؤسسات، والتي تؤثر بدورها بشكل إيجابي على المبيعات والأرباح طويلة الأمد. كما أظهرت النتائج وجود علاقة خطية كبيرة بين القيادة في الأزمات وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تفسر القيادة في الأزمات ٥٦,٢٪ من التغيرات في الأداء. أشارت الدراسة أيضًا إلى أن تأثير القيادة في الأزمات على الأداء يعزز من تحسين نتائج المؤسسات، مما يبرز أهمية القيادة الفعالة في الأزمات لتحسين النتائج المؤسسية.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة في الأزمات لدى فرق الإدارة التنفيذية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة نيروبي، مع التركيز على تطوير كفاءات القيادة ووضع إرشادات تنظيمية لإدارة الأزمات بشكل فعال عبر مختلف المجالات التشغيلية. يشير تنفيذ هذه التوصيات إلى تحسين جاهزية المؤسسات للتعامل مع الأزمات، مما يعزز من استمراريتهما وأدائها العام في ظل الظروف المعاكسة. تقدم هذه الدراسة إضافات قيمة لأدبيات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية، خاصة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوفر رؤى مهمة للممارسين وصناع القرار والباحثين.

❖ دراسة. (Alshehhi, & Hamdan. 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي المتعلق بقيادة الأزمات واستمرارية تقديم الخدمات. تتناول الدراسة السمات القيادية المطلوبة لمواجهة الأزمات، حيث تتفق الأفكار الإدارية المعاصرة والإسلامية على ضرورة التخطيط المسبق، الكفاءة، الخبرة، والمهارات اللازمة. إلا أن الفكر الإسلامي يضيف إلى هذه المتطلبات ضرورة التحلي بالصبر والأمانة في إدارة الأزمات لتحقيق فعالية أكبر.

تعتمد الدراسة على تحليل وصفي للمنهجيات الإدارية من المنظورين المعاصر والإسلامي، دون توضيح لعينة محددة، إذ تركز الدراسة على الأدبيات والنظريات ذات الصلة. ومن أبرز القيود التي واجهت هذه الدراسة كانت القيود الزمانية والجغرافية التي أثرت على نطاق الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن القائد الذي يجمع بين التخطيط والكفاءة والخبرة، بجانب الصبر والأمانة وفقاً للفكر الإسلامي، يحقق إدارة أكثر فعالية للأزمات، ويعزز استمرارية تقديم الخدمات.

توصي الدراسة بتطوير البرامج التدريبية للقادة بحيث تتضمن السمات القيادية التي تؤكد عليها الإدارة الإسلامية، مثل الصبر والأمانة، إلى جانب المهارات التقليدية في التخطيط والكفاءة. كما تشجع الدراسة على إجراء أبحاث مستقبلية تركز على تطبيق هذه المبادئ الإسلامية في سياقات عملية مختلفة لتأكيد فاعليتها.

❖ دراسة. (Mkheimer, 2018)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية، التبادلية، والكاريزمية، على نجاح الأعمال، مع التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في مدينة عمان. جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بكيفية تأثير أساليب القيادة على تحقيق النجاح الكامل للأعمال.

اعتمدت الدراسة على استبيان قيادي يحتوي على أسئلة ديموغرافية تتعلق بأنماط القيادة وأسئلة حول نجاح الأعمال. تم توزيع ١٠٠ استبيان، وقد أتم ٨٥ مشاركاً بشكل صحيح مما جعله صالحاً للتحليل. استخدمت الدراسة الإحصائيات الوصفية، تحليل العوامل الاستكشافي (EFA)، والانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث.

أظهرت النتائج أن القيادة التبادلية لها تأثير إيجابي كبير على نجاح الأعمال. أما القيادة التحويلية، فقد أظهرت تأثيراً سلبياً على نجاح الأعمال، مما يعني أن استخدام هذا الأسلوب قد لا يسهم في تعزيز أو تطوير النجاح المؤسسي.

توصي الدراسة المؤسسات في عمان، وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها، بتبني أسلوب القيادة التبادلية لتعزيز الأداء والنجاح المؤسسي. كما تقترح الدراسة إجراء أبحاث إضافية لتحليل أبعاد أخرى لأنماط القيادة وقياس تأثيرها على جوانب مختلفة من النجاح في الأعمال.

❖ دراسة (Sanda, & Sanda, 2022).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير أسلوب القيادة على مستوى رضا الموظفين ورغبتهم في تغيير وظائفهم، بالإضافة إلى مدى تعزيز أو تخفيف تأثيرات جائحة كوفيد-١٩ (مثل القلق، العمل من المنزل، والأزمة الاقتصادية) على رضاهم الوظيفي. تأتي هذه الدراسة في سياق اهتمام دائم في الإدارة بأهمية اختيار أسلوب القيادة المناسب، نظراً لأنه يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على النتائج المالية والأداء العام للمؤسسة.

اعتمدت الدراسة على استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) لتحديد أسلوب القيادة، كما استخدمت مقياس ليكرت لقياس المتغيرات الأخرى المتعلقة بالرضا الوظيفي. تمت دراسة العينة من موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في رومانيا، دون تحديد حجم العينة بشكل مفصل في هذا السياق. أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة يؤثر بشكل كبير على مستوى رضا الموظفين، حيث يمكنه تقليل القلق والرغبة في البحث عن وظيفة جديدة في حال كان أسلوب القيادة فعالاً وملائماً للظروف المستجدة. كذلك، تبين أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يقلل من رغبة الموظفين في تغيير وظائفهم، مما يعزز استمرارية الموظفين ويقلل من احتمالية حدوث تغييرات في القوى العاملة.

توصي الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في رومانيا باختيار أساليب قيادة تتناسب مع التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد-١٩، خاصة تلك التي تركز على دعم الموظفين نفسياً ومهنياً، للتخفيف من تأثيرات العمل عن بُعد والأزمات الاقتصادية على رضاهم الوظيفي. كما تقترح إجراء دراسات مستقبلية لفهم تأثير أساليب القيادة على جوانب أخرى من الأداء المؤسسي في ظل الأزمات.

❖ دراسة (رباح ، والشعار.2021).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة بأنواعها (القيادة التقليدية، القيادة التحولية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل بأبعادها (إدارة الأزمات، استئناف الأعمال، التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات) في الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين.

تتناول الدراسة أيضًا أثر الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين أنماط القيادة واستمرارية العمل في الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من موظفي الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين، وبلغ حجم العينة (٤٠٠) موظف، تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع (٣٠٠) استبيان، واستُعيد منها (٢٢٣) استبيانًا بعد تدقيق الاستجابات. وتم إخضاع البيانات للتحليل باستخدام وسائل وبرامج الإحصاء المناسبة.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا لأبعاد أنماط القيادة المختلفة على إدارة استمرارية العمل، وأن المتغير المعدل لإدارة الجودة الشاملة له تأثير في تعزيز هذا الأثر. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة على إدارة استمرارية الأعمال. وبناءً على هذه النتائج، قُدمت توصيات تهدف إلى تعزيز القيادة الفعالة وضمان استمرارية العمل في الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين، وتعزيز مهارات الموظفين لضمان الاستجابة للتغيرات وضمان الاستدامة المؤسسية.

❖ دراسة (أحمد، ٢٠٢٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة داخل الشركات محل الدراسة، وأهم مجالات التغيير التنظيمي المطبقة داخلها، بالإضافة إلى رصد دور الاتصالات في كل مرحلة من مراحل إدارة التغيير التنظيمي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الوسائل والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في نشر مشروعات التغيير بين العاملين ورصد أهم المعوقات التي تعترض إدارة التغيير التنظيمي والتعرف على مدى تأثير أنماط القيادة في إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي. وتعتمد هذه الدراسة فيما يتعلق بدراسة أنماط القيادة على نموذج القيادة والتحكم الذي يتضمن ٥ أنماط أساسية: النمط الإقناعي المثالي، النمط السلطوي القهري، النمط الديموقراطي المتألف، النمط التفويضي البيروقراطي، النمط التكيفي الانتهازي وذلك بناءً على بعدين أساسيين وهما درجة اهتمام القائد بالمهمة/الأفراد، درجة سيطرة القائد/الموظف، أما فيما يتعلق بدراسة إدارة التغيير التنظيمي فتم الاعتماد على نموذج ميدان العمل أو تحليل مجال القوى الذي يقترح ثلاث مراحل لتنفيذ عملية التغيير، هي: مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة

التجديد. تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية. كما تعتمد الدراسة على المنهج المسحي والذي يعتبر من أنسب المناهج العلمية للدراسات الوصفية، وتمثل مجتمع الدراسة في شركات المحمول العاملة في مصر، وطُبقت الدراسات الميدانية كما طُبقت الدراسة على عينة حجمها ٢٠٠ موظف تنوعت مستوياتهم الإدارية بين الإدارة الدنيا، والإدارة الوسطى، والإدارة العليا. وتم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة الميدانية على صحيفة استقصاء موجهة إلى الموظفين في المستويات الإدارية الثلاثة الدنيا، والوسطى، والعليا. وتمثلت أهم نتائج الدراسة الميدانية في: -جاء نمط القيادة الديمقراطي المتألف في مقدمة أنماط القيادة المتبعة داخل شركات الاتصالات العاملة في مصر بنسبة ٦١,٥٪ من وجهة نظر العاملين فيها، أما نمط القيادة التكيفي الانتهازي فكان من أقل أنماط القيادة اتباعا بنسبة ٢٥٪. -جاء مستوى تطبيق مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة مرتفعاً، وذلك بنسبة ٨٤,٥٪، وكانت شركتا أورانج وفودافون في مقدمة شركات المحمول العاملة في مصر الأكثر تطبيقاً لمشروعات التغيير، وذلك بنسبة ٩٤٪، ٩٢٪ على الترتيب، وكانت شركة وي we من أقل الشركات تطبيقاً لمشروعات التغيير داخلها بنسبة ٧٤٪.

جاء مدى تأييد العاملين لمشروعات التغيير التي تتم داخل الشركات محل الدراسة كبيراً، وذلك بنسبة ٨٢٪، وكانت شركتا أورانج وفودافون في مقدمة شركات المحمول العاملة في مصر التي دعم العاملون بها مشروعات التغيير، وذلك بنسبة ٩٠٪. -وقعت مسئولية نشر مشروعات التغيير بين العاملين داخل الشركات محل الدراسة في المقام الأول على أعضاء الإدارة العليا متمثلة في رئيس مجلس الإدارة نفسه بنسبة ٦٢,٥٪، أو عضو مكلف بذلك من أعضاء مجلس الإدارة بنسبة ٤٧,٥٪. -جاءت زيادة قدرة الشركة على البقاء والاستمرارية وسط المنافسين في مقدمة الأسباب والمبررات التي تقدم للعاملين من أجل الاقتناع بأهمية التغيير داخل الشركات، أما الفشل في بعض المجالات الوظيفية داخل الشركة، وترشيد النفقات من أجل التحكم في المصاريف، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين وتدني الإنتاجية؛ فكانت من أقل الأسباب المقدمة لإقناع العاملين بمشروعات التغيير. -جاءت الاجتماعات الرسمية لرئيس مجلس الإدارة، والمناقشات الجماعية مع رؤساء الأقسام، والدورات التدريبية في مقدمة الوسائل الاتصالية الموجهية التي يتم استخدامها لنشر مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة بنسبة ٥٩,٥٪، ٥٦,٥٪، ٤٦,٥٪ على

الترتيب. - جاء التغيير في مجال الثقافة التنظيمية في مقدمة مجالات التغيير الأكثر تطبيقاً داخل الشركات محل الدراسة بنسبة ٦٠٪، أما التغيير في مجال الهيكل التنظيمي فكان من أقل مجالات التغيير تطبيقاً بنسبة ٥٣٪ من وجهة نظر العاملين. - جاء دور الاتصال خلال مرحلة إذابة الجليد داخل الشركات محل الدراسة مرتفعاً بنسبة 55.5٪، أما مرحلة إعادة التجميد فتقلص فيها دور الاتصال بنسبة ٥١,٥٪. - جاءت استراتيجية التفاوض في مقدمة الاستراتيجيات المستخدمة في نشر مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها بنسبة ٦٣,٥٪، أما الاستراتيجية التسلطية فكانت من أقل الاستراتيجيات استخداماً داخل الشركات بنسبة ٤٨,٥٪. - جاءت مقارنة التكاليف - من مال وجهد ووقت - بالفوائد التي ستعود بعد إحداث التغيير، وفقدان بعض التخصصات والصلاحيات في مقدمة أسباب مقاومة مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة، أما انعدام الثقة في القائمين على التغيير، وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة فكانا من أقل أسباب مقاومة مشروعات التغيير داخل الشركات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

❖ دراسة (الشرابي، والزعي، 2020).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود جودة حياة العمل كمتغير وسيط في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (324) موظفاً من العاملين بمستوى الإدارة الوسطى والعليا في الجامعات المبحوثة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية النسبية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (859) موظفاً. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V.25) وتحليل المسار (AMOS) لاختبار فرضيات الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: ١- أن تصورات العاملين في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن لمستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات العاملين لمستوى جودة حياة العمل جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات العاملين لمستوى النجاح الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة. ٢- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. ٣- وجود أثر دال

إحصائيا للقيادة التحويلية في تحسين جودة حياة العمل. ٤- وجود أثر دال إحصائيا لجودة حياة العمل في تحقيق النجاح الاستراتيجي. ٥- أن جودة حياة العمل تلعب دورا وسيطا في تعزيز الأثر لنمط القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وتوصي الدراسة بضرورة الحرص على زيادة الاهتمام بتطبيق نمط القيادة التحويلية في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن بما يضمن تحقيق أهدافها وطموحات عاملها، كما وأوصت الدراسة بتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للعاملين وضرورة الاهتمام بتحسين أنظمة الأجور والمكافئات والتعويضات داخل الجامعات وضمان عدالتها لضمان استمرارية العاملين وتحقيق رضاهم ورفع مستويات أدائهم والذي يعزز تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات.

❖ دراسة (تكروني ، والشماسي.2021).

سعت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين (على أداء العلاقات العامة الرقمية. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة العلاقات العامة بالجامعات الحكومية حيث بلغ عددهم (١٧٤) في أربع جامعات: جامعة الملك عبد العزيز، جامعة جدة، جامعة الملك سعود للعلوم الصحية فرع جدة، الجامعة السعودية الإلكترونية فرع جدة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عن طريق أداة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء بنسبة مرتفعة بلغت ٧٣,٨٪، وأن مستوى أداء العلاقات العامة الرقمية جاء بنسبة ٧٥٪، وأن هناك أثرا إيجابيا للقيادة التحويلية بأبعادها على أداء العلاقات العامة الرقمية بالجامعات الحكومية بمحافظه جدة، ويعد بعد التحفيز الملهم الأكثر تأثيرا بين أبعاد القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية؛ وبناء على ذلك توصي الدراسة بالعمل على استمرارية ممارسة نمط القيادة التحويلية؛ لأنه يغرس في الموظفين حب التغيير والتطور، كما أنه يكون ملهم ومحفز لهم في عملية التواصل وهو جوهر عمل العلاقات العامة. دراسة (الغوري، ٢٠٢٢).

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع

البلديات. حيث انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (٧٥) مدير دائرة اتصالات وتكنولوجيا معلومات في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5% $\alpha \geq$) للتحويل الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحويل الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، القيادة التحويلية للتحويل الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ألا يتعلق التحويل الرقمي داخل البلديات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل البلديات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل البلدية مدعومة بالتقنية.

❖ دراسة (محمد، وآخرون ٢٠٢٠).

هدفت الدراسة للكشف عن توافر عناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية وذلك من خلال وجهات نظر وآراء أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على صحيفة الاستبيان ومقياس القيادة التحويلية (٢٠) فقرة والمكون من العناصر الأربعة للقيادة التحويلية كأداة لجمع البيانات ووقع الاختيار على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٠٠ مفردة) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس. وتوصلت الدراسة إلى توافر عناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية بدرجة متوسطة، وتم مناقشة النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات.

❖ دراسة (زنيبي، 2021).

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الأثر بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي، باعتبار أن القيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح. أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من سنة ٢٠٢٠ على عينة تضم ٨٢ من أساتذة الجامعة المتمثلين في أستاذ مساعد أ و ب وأستاذ محاضر أ و ب وأستاذ التعليم العالي، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات واعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج Spss. أظهرت نتائج الدراسة

الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسية بن بوعلي الشلف .

٨,١ الفجوة البحثية:

في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت تأثير أنماط القيادة على استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات، يبدو أن هناك توافقًا واضحًا بين الأهداف العامة لهذه الدراسات وبين هدف الدراسة الحالية التي تركز على دراسة هذا الأثر في بيئة صناعية معينة، هي شركة منارة معادن. فمعظم الدراسات السابقة، مثل دراسة (Atlantika & Vuspitasari (2023 ودراسة (Alblooshi et al. (2023، قد تناولت أنماط القيادة المختلفة ودرست تأثيرها على استمرارية الأعمال خلال الأزمات. تهدف هذه الدراسات إلى توضيح كيفية تأثير استمرارية الأعمال بالقيادة الفعالة، وخاصة القيادة التحويلية والتبادلية، مما يتوافق مع الهدف الأساسي للدراسة الحالية في فهم كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على إدارة استمرارية العمل في بيئة مؤسسية تواجه تحديات وظروف غير مستقرة.

من حيث المنهجية، تشترك الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدام النهج الوصفي التحليلي كوسيلة لتحليل البيانات وتفسير النتائج. وقد اعتمدت دراسات مثل (Musyoka & Ouma (2024 و (Alblooshi et al. (2023 على جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والتحليل الإحصائي لاختبار فرضياتها، وهو النهج نفسه الذي تتبعه الدراسة الحالية. هذا التشابه في المنهجية يعزز من أهمية الدراسة الحالية لأنها تستند إلى منهجيات مثبتة وموثوقة تمكن من استخلاص نتائج دقيقة حول تأثير أنماط القيادة على استمرارية العمل، مما يتيح إمكانيات مقارنة فعالة بين النتائج.

أما من حيث بيئة التطبيق، فإن الدراسات السابقة قد تناولت بيئات عمل مختلفة، مثل المؤسسات العامة في دولة الإمارات (في دراسة (Alblooshi et al., 2023 والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كينيا (في دراسة (Musyoka & Ouma, 2024، بينما تركز الدراسة الحالية على بيئة عمل صناعية متخصصة تتمثل في قطاع التعدين والمعادن، وتحديدًا في شركة منارة معادن. تتطلب بيئة التعدين نوعًا

خاصًا من القيادة، حيث تواجه هذه البيئة تحديات فريدة تتعلق بالمخاطر التشغيلية، الاستدامة البيئية، وتكاليف الإنتاج العالية. هذا الاختلاف في بيئة التطبيق يفتح مجالًا جديدًا للدراسة، حيث لم تحظ بيئة التعدين بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، مما يجعل الدراسة الحالية فريدة في تركيزها على هذه البيئة الحساسة ويبرز الحاجة إلى استراتيجيات قيادية تتناسب مع طبيعة العمليات المعقدة والخطرة في هذا القطاع.

تتمثل الفجوة البحثية أيضًا في الأبعاد التي تناولها الدراسة الحالية بالمقارنة مع الدراسات السابقة. ففي حين ركزت بعض الدراسات، مثل دراسة (Sanda & Sanda (2022)، على تأثير القيادة على رضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثناء جائحة كوفيد-١٩، تركز الدراسة الحالية على أبعاد أعمق وأكثر تفصيلاً لاستمرارية العمل، مثل إدارة الأزمات، واستئناف العمل بعد التوقف، والتعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات. هذه الأبعاد تعتبر حيوية في بيئة التعدين، حيث إن القدرة على التعافي بسرعة من الكوارث والأزمات تعد عاملاً حاسماً لاستمرارية العمل وضمان سلامة العاملين والمحافظة على الموارد.

أخيرًا، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها للمتغيرات المعدلة، حيث تسعى لدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة كعامل معدل للعلاقة بين أنماط القيادة واستمرارية العمل. معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة (Alblooshi et al. (2023 ودراسة (Musyoka & Ouma (2024)، قد ركزت على العلاقة المباشرة بين القيادة واستمرارية العمل دون النظر إلى المتغيرات المعدلة التي قد تؤثر على هذه العلاقة. إن تضمين إدارة الجودة الشاملة كمتغير معدل يضيف بعدًا جديدًا للدراسة، حيث يُتوقع أن تساهم الجودة الشاملة في تعزيز فعالية القيادة، مما يساهم في تحسين استمرارية العمل وزيادة القدرة على مواجهة الأزمات.

بناءً على ما سبق، فإن الدراسة الحالية تقدم مساهمة فريدة ومهمة في الأدبيات، حيث تسد فجوات متعددة تتعلق ببيئة التطبيق والأبعاد المدروسة، وكذلك المتغيرات المعدلة. هذا يجعل الدراسة الحالية ليست فقط امتدادًا للأبحاث السابقة، بل تقدم إطارًا أكثر شمولاً لتحليل تأثير القيادة على

استمرارية العمل، مما يساهم في تطوير استراتيجيات قيادية مخصصة تتناسب مع البيئات الصناعية الحساسة مثل قطاع التعدين.

٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

تمثل المنطلقات النظرية للدراسة الأساس المفاهيمي الذي تستند إليه لفهم وتحليل تأثير أنماط القيادة على استمرارية الأعمال، خاصةً في بيئة صناعية معقدة مثل شركة منارة معادن. وتعتمد الدراسة على ثلاثة مفاهيم أساسية تساهم في بناء الإطار النظري وهي: نظرية القيادة، إدارة الأزمات، وإدارة استمرارية الأعمال. يمكن توضيح كل من هذه المنطلقات كالتالي:

- نظرية القيادة تعتبر نظرية القيادة أحد الأسس النظرية المهمة لفهم سلوك القادة وتأثيره على المؤسسات. القيادة هي العملية التي يتم من خلالها توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف معينة، حيث تتباين أنماط القيادة في قدرتها على التأثير في الأفراد وفي الأداء المؤسسي بشكل عام. تستند الدراسة إلى تحليل أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على استمرارية العمل، حيث تشمل هذه الأنماط القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية.
- تُعد القيادة التحويلية واحدة من أبرز أنماط القيادة، والتي تتميز بقدرة القادة على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق تغييرات إيجابية، مما يعزز من قدرتهم على التكيف مع الأزمات وتحقيق المرونة. على النقيض، تركز القيادة التبادلية على العلاقات التبادلية بين القادة والموظفين، حيث يتم تعزيز الأداء من خلال المكافآت والعقوبات. أما القيادة الأوتوقراطية، فهي تعتمد على السلطة المطلقة للقائد في اتخاذ القرارات، مما قد يكون مفيداً في اتخاذ القرارات السريعة خلال الأزمات، بينما تشجع القيادة الديمقراطية على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يعزز من رضاهم وولائهم.
- إدارة الأزمات تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحاسمة في بيئة الأعمال، خاصة في القطاعات التي تتسم بالمخاطر العالية مثل قطاع التعدين. تُعرف إدارة الأزمات بأنها مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات للتعامل مع الأحداث الطارئة والمفاجئة التي قد تؤثر على سير

العمل. تهدف إدارة الأزمات إلى حماية المؤسسة من المخاطر المحتملة، وتقليل تأثيرها السلبي على العمليات.

— ضمن إطار الدراسة، تركز إدارة الأزمات على كيفية تأثير أنماط القيادة على قدرة المؤسسة على الاستجابة للأزمات والتعافي منها. على سبيل المثال، يُتوقع أن تسهم القيادة التحويلية في تعزيز استجابة المؤسسة للأزمات من خلال تهيئة بيئة عمل مرنة ومرتبطة بالتغيير. في المقابل، قد تكون القيادة التبادلية فعالة في توفير استجابات سريعة من خلال هيكلية عملية اتخاذ القرار بما يعزز من الكفاءة التشغيلية أثناء الأزمات.

— إدارة استمرارية الأعمال تُعد إدارة استمرارية الأعمال من المفاهيم الأساسية لضمان بقاء المؤسسة وقدرتها على مواصلة العمل حتى في ظل الظروف الصعبة. تُعرف إدارة استمرارية الأعمال بأنها عملية تخطيط وتنفيذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على العمليات الحيوية للمؤسسة، والتأكد من استمراريته في مواجهة الكوارث أو الأزمات.

— يرتبط هذا المفهوم بشكل وثيق بأنماط القيادة، حيث يلعب القادة دورًا كبيرًا في إعداد المؤسسة للاستجابة للأزمات وضمان استمرارية العمليات. تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تتمتع بقيادة فعالة تمتلك استراتيجيات استمرارية أقوى وأكثر مرونة، حيث تتضمن هذه الاستراتيجيات خطط الطوارئ، والتدريب المستمر للموظفين، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح.

١٠,١ المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف وتحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن. يستخدم هذا المنهج بشكل واسع في الدراسات التي تهدف إلى فهم العلاقة بين المتغيرات، حيث يسمح بجمع بيانات مفصلة حول متغيرات الدراسة (أنماط القيادة وإدارة استمرارية الأعمال) وتحليلها بطريقة منهجية تساعد في الوصول إلى استنتاجات موضوعية. يتيح المنهج الوصفي التحليلي كذلك توضيح الفروقات في تأثير كل نمط قيادي على

أبعاد إدارة استمرارية الأعمال المختلفة مثل إدارة الأزمات، استئناف الأعمال، والتعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات.

١١,١ أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يتم تصميم استبيان يتكون من عدة محاور تغطي المتغيرات المدروسة. يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة التي تقيس تأثير أنماط القيادة (التقليدية، التحويلية، الأوتوقراطية، والديمقراطية) على أبعاد إدارة استمرارية الأعمال في الشركة. يُفضل استخدام الاستبيان في هذه الدراسة نظرًا لأنه يسمح بجمع البيانات من عدد كبير من المشاركين بفعالية، كما يساهم في الحصول على معلومات دقيقة ومباشرة من موظفي الشركة حول تأثير الأنماط القيادية على استمرارية العمل.

كما تتضمن أداة الاستبيان أسئلة مغلقة تتراوح إجاباتها وفق مقياس ليكرت الخماسي (من ١ إلى ٥)، حيث يُطلب من المشاركين تحديد درجة موافقتهم على العبارات المدرجة، مما يسهل تحليل النتائج بشكل كمي واستخلاص استنتاجات موضوعية حول العلاقة بين المتغيرات.

١٢,١ طرق جمع البيانات

يتم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين والقادة في شركة منارة معادن، حيث يتم اختيار العينة بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل وموضوعي لكافة الأقسام والمستويات الوظيفية داخل الشركة. يتم توجيه أسئلة الاستبيان للموظفين والقادة لجمع آرائهم حول تأثير أنماط القيادة المختلفة على إدارة الأزمات واستئناف الأعمال والتعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات.

بعد توزيع الاستبيانات وجمعها، يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل تحليل التباين (ANOVA) والاختبارات الإحصائية الأخرى التي تساعد في اختبار الفرضيات، والتأكد مما إذا كانت هناك دلالات إحصائية للعلاقة بين أنماط القيادة وإدارة استمرارية الأعمال.

١٣,١ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تركز هذه الدراسة على معرفة أثر نمط القيادة بابعادها (القيادة التقليدية - القيادة التحويلية - القيادة الأوتوقراطية و القيادة الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل بابعادها (إدارة الأزمات - استئناف الأعمال و التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات) في شركة منارة معادن.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام ٢٠٢٤ م .
- حدود مكانية : تقتصر الدراسة على شركة منارة معادن.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: أنماط القيادة

يعتبر النمط القيادي هو أحد المعايير التي تحدد مدى نجاح المنظمة أو فشلها من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، فهي تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم وتدفع به إلى الأمام من أجل إستراتيجية راشدة ولا يمكننا عزل الممارسات القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم إنساني يلعب فيه الفرد دوراً أساسياً وإيجابياً في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق هدف عام (Kadiyono et. Al, 2022)

يشكل النمط الإداري مجموعة من الخصائص والصفات والسلوكيات التي يتميز بها القائد في تعامله مع المرؤوسين حتى يستطيع تحقيق أهداف المنظمة، ويتمثل النمط الإداري بسلوك القائد وأسلوبه في التعامل بطريقة تؤثر بشكل كبير في سلوك الآخرين لذلك يوجد عدة مؤثرات تساهم في تحديد أسلوب القيادة المناسب في التعامل مع الموظفين المرؤوسين قد تتعلق بالمجتمع أو المنظمة أو طبيعة العمل أو القائد نفسه (Elkhdr, ٢٠١٩).

وفيما يلي تطرق الباحث لمفهوم أنماط القيادة، وأهميتها وأبعادها (التحويلية، والإجرائية)، والعوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي، ونظريات أنماط القيادة

١,١,٢ مفهوم أنماط القيادة

يُعد النمط القيادي نوعاً من السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية. وقد نالت دراسة أنماط القيادة اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة حيث أثبتت دراسة هذه الأنماط أن كثيراً من المديرين حققوا نجاحاً رغم اختلاف سبلهم في العمل فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة ومنهم من يديرها في رفق ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يؤثر غيرهم الوقوف على رغبات ومقترحات المرؤوسين (البلوشي، ٢٠٢٢) وقبل التطرق

لمفهوم الأنماط القيادية، تم تعريف القيادة بأنها هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيادة بنشاط متعاون (محمد ، ٢٠٢٢) وعرفها (٢٠٢٢) Dunst et al بأنها نظام من خلاله تتم عملية التأثير والتغيير في سلوك الآخرين في منظمة الأعمال، وفي موقف معين لتحقيق أهداف محددة، وعرفها عبد (الهادي ، ٢٠٢٢) بأنها عملية التأثير على الآخرين بالالتزام اتجاههم بالاعتراف بإمكانياتهم الكاملة في تحقيق الأهداف والرؤية بشغف ونزاهة. وقد تم تعريف القيادة في أربعة عناصر أساسية من قبل (أبو زيد ، ٢٠٢٢) منها :

- تعبر القيادة عن تفاعل بين المدير والمرؤوسين لديه، حيث يؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض كالفرق.
- عنصر التأثير هو الركن الأساسي للقيادة.
- العمل ضمن الفريق هو أساس القيادة الناجحة، ويعتبر الأفراد العاملون هم سياق القيادة.
- إن وظيفة القيادة هي تحقيق الأهداف، أي أن الغرض الأساسي من القيادة توجيه عمل الفريق والجماعات لإنجاز المهام الموكلة اليهم.

وعرفها أيضاً فانوس (٢٠٢٣) بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم لإنجاز عمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

ويستنتج الباحث مما سبق بأن القيادة تعد جوهر العملية الإدارية حيث يتم من خلالها التفاعل المباشر بين الرئيس والمرؤوسين للتأثير عليهم بما يخدم مصلحة المنظمة لتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً.

أما أنماط القيادة فعرفها (٢٠٢٠) Asgari et al بأنها عملية لتحسين جودة ونوعية العمل وزيادة الإنتاجية ونسبة تحقيق الأهداف في المنظمة من خلال ما يمارسه القائد الفعال على أفراد مجموعة العمل لاجتياز مواقف العمل المختلفة بنجاح.

وعرفها (Amirul and Daud ٢٠١٨) نمط القيادة بأنه الأسلوب أو المدخل الذي يقدم التوجيه والتحفيز للعاملين من أجل إنجاز الأهداف. وأنماط القيادة هي أنماط أو نماذج سلوكية يستخدمها القادة عند العمل مع الآخرين.

ويرى (Rukmani ٢٠١٩) أن نمط القيادة هو مجموعة من الخصائص والاتجاهات الإدارية والسلوكيات والمهارات، والاهتمامات المتعلقة بالقيادة. وهو السلوك الأكثر شيوعاً الذي يمارسه القائد، للتأثير في الأعمال والسلوكيات والمعتقدات الخاصة بالتابعين.

كما عرف بأنه مجموعة من السلوكيات المتكررة التي يتصرف بها القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة الإداريين (Asgari et al, 2020)

وعرفه (Zacharo et al ٢٠٢١) بأنه أسلوب القائد الذي يؤثر في سلوك العاملين، ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة، وله مؤثرات منها اختيار أسلوب القيادة المناسب، منها ما يتعلق بالمنظمة، وبعضها يتعلق بالمجتمع وأخرى بالقائد والعاملين، وكذلك بما يتعلق بطبيعة العمل.

وهناك من عرفها على أنها عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من سلوك الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة، وأنها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم (Shah Haider ٢٠٢١)، وتشير محمد (٢٠٢٢) إلى أنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف أحداث عمليات التغيير في المنظمة، وانطلاقاً من فكرة أن التغيير مهم ولكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب التطورات لضمان البقاء والاستمرار فإن عليها أن تغير في أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة وفي هياكلها التنظيمية، وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور.

ويستنتج الباحث مما سبق بأنها الأساليب التي يستخدمها القادة بالشركات للتأثير على الآخرين وإحداث التغيير المطلوب لديهم بما يكفل التجديد والتطوير.

٢,١,٢ أهمية أنماط القيادة

القدرة على التأثير بالآخرين لحثهم على تحقيق الأهداف المرجوة والمساعي هي عملية تحتاج إلى همم من قبل الجميع وشئ مهم يظهر أهمية الأنماط القيادة التي تبنت هذه العملية وتحديد العلاقة بين النمط القيادي والقائد والمرؤوسين والرؤى الإستراتيجية هي رواية لأهمية الأنماط القيادية في المنظمة (Vashdi & Grimland, ٢٠١٩) ، وبناء طريق النجاح للمنظمة من خلال استغلال الأنماط القيادية الواعدة لتحقيق رؤى المنظمة وأهدافها وانعكاس النمط القيادي الذي يتبعه القائد ويسلكه هي العامل الأهم في إدارة جهود الآخرين وترجمة هممهم الإبداع في صالح مسيرة المنظمة في تحقيق أهدافها (جاسم ، ٢٠٢٣) ، حيث جاءت الحاجة الملحة للنشاط والتفاعل مع الأفراد من خلال أنماط القيادة والانتقال من القيادة التقليدية إلى المنظمات التي أساسها العنصر البشري وهو رأس مال بحد ذاته من خلال التشجيع والتعاون والتأثير وتبني منهجيات العمل الحديثة في عالم الأفراد والجماعات المنظمة والعمل على جميع المستويات في المنظمة (٢٠١٨) (Kalsoom et al) حيث برزت الأهمية للنمط القيادي كونه وسيلة وأداة لتكون حلقة الوصل بين العاملين والخطط المؤسسية والتوجهات المستقبلية وإيجا دالية لتعميم الظاهر الايجابية وإيجاد الفجوة للظواهر السلبية في المنظمة.

وبرزت أهمية الأنماط القيادية للمنظمة والعاملين، كما يلي: (Rukmani, ٢٠١٩)

- أهمية الأنماط القيادية بالنسبة للمنظمة:
- تمكن الأنماط القيادية من تحقيق أهدافها المرسومة، وتحويل الأهداف الى نتائج.
- ترصد الأنماط القيادية التغيرات في بيئة العمل وتوظفها لخدمة أهداف المنظمة.
- تسهم الأنماط القيادية في تحويل العناصر الإنتاجية الى عناصر فاعلة نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تسهم الأنماط القيادية في السيطرة على مشكلات العمل، والفصل في المنازعات، وترجيح الآراء الصائبة في حالات التعارض.

- تساعد الأنماط القيادية المنظمة في وضع تصوراتها المستقبلية لما ترغب أن تكون عليه.
- تساعد الأنماط القيادية في تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة والقضاء على نواحي الضعف.

● أهمية الأنماط القيادية بالنسبة للعاملين:

- تعمل الأنماط القيادية على التأثير في العاملين وحفزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- تسهم الأنماط القيادية في السيطرة على مشكلات العمل، والفصل في المنازعات، وترجيح الآراء

الصائبة في حالات التعارض

٣,١,٢ أبعاد أنماط القيادة

حيث يشير النمط القيادي إلى صفات القائد وسلوكه من وجهة نظر التابعين، وبعبارة أخرى سمات وخصائص القائد وطريقة ممارسة عملية التأثير في موظفيه، والتي تم قياسها في البعدين الآتيين:

— أنماط القيادة التحويلية

عرفت القيادة التحويلية بأنها تنسب إلى القائد الذي يحرك التابعين إلى أبعد من إهتمامهم الشخصي من خلال التأثير المثالي والإلهام والتحفيز الفكري والإهتمام الفردي (Elkhdr et al. ٢٠١٩). كما أن هذه القيادة ترفع مستوى النضج للتابعين والإهتمام بالإنجازو تحقيق الذات، كما تهتم بالتابعين والمنظمة والمجتمع (Lee & ding, 2020)

كما عرفت القيادة التحويلية بأنها منهج يسعى فيه القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود، حيث يشعر الأفراد بالثقة والإعجاب والولاء والإحترام للقائد، مما يزيد من دافعيتهم للقيام بأكثر مما يقومون به في العادة (Tomey, ٢٠١٩).

ويشير العوائد (٢٠٢٢) إلى أن القيادة التحويلية هي عملية يحاول من خلالها القادة تشجيع، ودفع المرؤوسين لتوظيف مجمل طاقاتهم في خدمة المصلحة العامة للمنظمة من خلال التسامي فوق مصالحهم الذاتية، والمشاركة في بلورة رؤية طويلة الأمد، وتحديد أهداف واقعية للمؤسسة، مع ملاحظة أن مفهوم القيادة التحويلية يركز على القدرة على مواءمة الوسائل المتاحة لدى القائد داخل المنظمة، مع الغايات الاستراتيجية، ومع إعادة تشكيل المنظمة بغرض تحقيق المزيد من الغايات الإنسانية والتطلعات الأخلاقية. أي أن القيادة التحويلية هي وسيلة فعالة للتأثير على تصورات الموظفين، وسلوكياتهم؛ وعدم التركيز على مصالحهم الخاصة وان ينظروا إلى مصالح المنظمة ككل، بغرض التأثير الإيجابي على نتائج المنظمة؛ ولذلك فإن القيادة التحويلية هي قدرة قيادة المنظمة في صياغة رؤية استراتيجية لأهداف وغايات طويلة الأمد للمنظمة، والعمل على توضيحها وإزالة الغموض حولها من أجل فهمها والايان بها من قبل كافة الموظفين في المنظمة، والاهتمام بحاجات ورغبات وتطلعات الموظفين، وكذلك خلق بيئة العمل التي تحفز الموظفين على بذل جهود مضاعفة وتحقيق نتائج أداء تفوق التوقعات.

ومن خلال تحليل مفهوم القيادة التحويلية، يمكن صياغة مجموعة من الأهداف والتي تسعى

القيادة التحويلية الى تحقيقها (Kalsoom et al,2018)

- عملية المشاركة بين القائد والمرؤوسين في محاكاة ومضاهاة وتبادل الرؤى المستقبلية الجذابة.
- توفير الفرص الفردية للمرؤوسين في مجالات القيادة والتطوير
- الإرتقاء بإحتياجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.
- إيجاد شراكة في العمل أكثر من المساهمة في العمل.
- تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ومصالح القائد واهتماماته.

وكان رأي البعض الآخر من الباحثين أن هدف القيادة التحويلية هو تحويل الناس والمنظمات بإحساس حربي بتغييرهم العقل والقلب، وتوسيع الرؤى والبصيرة، والفهم، وتوضيح الأهداف، كذلك جعل السلوك منسجم مع الإعتقادات والمبادئ والقيم، وإجراء التغييرات كلما تطلب الأمر .

وقد قام العديد من الباحثين ومنهم بن لقريشي (٢٠٢٣)، والبلوشي (٢٠٢٢) بدراسة القيادة

التحويلية من عدة أبعاد وهي:-

- الجاذبية (التأثير المثالي حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، وعادة ما يكون لدى القادة معايير عالية جداً في السلوك الأخلاقي كاريزما.)
- الحفز الالهامي (التحفيز) يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب
- الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
- الاستثارة الفكرية، وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل
- المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل.
- . الاعتبار الفردي. وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

كما يسعى القادة التحويليون من خلال العلاقات الإنسانية إلى إشباع حاجات معنوية ونفسية للتابعين. بحيث تشتمل الحاجات المعنوية على الشعور بأنهم جيدين ومستقيمين وملتزمين، ولديهم واجب. وتشتمل الحاجات النفسية على الإحترام السلطة الذاتية، وتحقيق الذات (محمد ، ٢٠٢٣)

فتبني نمط القيادة التحويلية يساعد المنظمات على رصد التغيرات في بيئتها ومن ثم الاسهام في تطوير أساليب مرنة وفعالة تنسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي (Amirul et al. ٢٠١٨)

وتتعاظم أهمية القيادة التحويلية من خلال تأثيرها على الكفاءة، حيث أن واحدة من أهم خصائصها، هي قدرتها على زيادة الدافعية للأفراد، وذلك من خلال قدرتها على التأثير في تابعيها بربط المفهوم الشخصي لهم برسالة المجموع حيث أثبتت التجارب إن القادة الذين يبرزون هويات العاملين ضمن

المجموعة فإنه يزيد من استعدادهم للمساهمة في أهداف المجموعة، باعتبار العاملين المورد الرئيسي وهو مادة المنظمات وثروتها الأساسية والتي من المطلوب أن تكون القيادة قريبة منها، ويحتاج أن تتيح لها الفرصة لتعبر عن ذاتها في جو من الثقة، وكذا المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل (الكلس، ٢٠٢٣)

وهناك العديد من الصفات القيادية التي تكون عند القيادة التحويلية، نذكر منها ما يلي (بن لقريشي، ٢٠٢٣):

— الجانب التنظيمي : تشمل الجهود التي يقوم بها القائد التحويلي الهادفة إلى إعادة هيكلة التنظيم المؤسسي وتتضمن إحداث تغييرات في البناء الرسمي للمنظمة، بما فيها التنظيم المؤسسي والأدوار الوظيفية، والتي تتضمن تأثيراً مباشراً على التحسين والتطوير في العملية التنظيمية. وتشمل الجهود الهادفة إلى إعادة هيكلة التنظيم المؤسسي وتتضمن إحداث تغييرات في البناء الرسمي للمنظمة، بما فيها التنظيم المؤسسي والأدوار الوظيفية، والتي تتضمن تأثيراً مباشراً على التحسين والتطوير في العملية التنظيمية.

— الجانب الثقافي والانفعالي : ويشمل الجهود التي تهدف إلى إعادة النسق الثقافي في المنظمات أو المؤسسات وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية.

ويتضح بأن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، فتتعدد وظائف القائد التحويلي نتيجة لما يواجهه من تحديات في ممارسة عمله، ففي الجانب التنظيمي يستطيع أن يعمل على تشكيل فريق عمل في المنظمة واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات.

أنماط القيادة الإجرائية

إن أغلب الأنظمة الإدارية السائدة تعتمد على القيادة الاجرائية حيث يقوم هذا النمط على الدور التبادلي بين القائد والمرؤوسين إما باتفاق مكتوب مثل مدونة السلوك الوظيفي أو باتفاق ضمني يقوم على

أن كل فعل إيجابي مشروط بمكافأه للموظف وكل فعل سلبي مرتبط بعقوبة للموظف حيث يستطيع القائد بهذه الطريقة رفع أداء مرؤوسيه و تحسين الرضا الوظيفي وتجنب المخاطر التي تنتج عن بعض التصرفات في الوظيفة.

وتستند فكرة القيادة الاجرائية على ما اقترحه بيرنز (Burns) المشار إليه في بليع (٢٠٢٢) أن الأهداف التنظيمية يمكن تحقيقها بمبادلة المكافآت بأداء الإبداع، وهذه القيادة تعد عملية تبادل اجتماعي بين القادة والعاملين، وتتضمن تبادلات أو صفقات قائمة على أساس المكافأة، وأن مبدأها الأهم هو أن العاملين يحفزون بالمكافأة أو العقوبة.

وعرفها عادل (٢٠٢٣) بأنها تقوم على تبادل العلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهم المتعلقة بالمنظمة، فهي عملية تداول بين القائد والتابعين، أي أن القائد يقدم الثواب والعقاب للتابعين، وهو نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والمرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق الأهداف المرجوة. كما عرفتها الدغل (٢٠٢٣) بأنها نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالمرؤوس مستندة إلى سلسلة التبادلات أو الصفقات الضمنية، أي أن القيادة التبادلية تستلزم تبادلاً بين القائد والمرؤوس كحصول المرؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون وفقاً لرغبات قائدهم.

وتضمن أنماط القيادة الإجرائية بشكل أساسي ممارسة الإشراف والتخطيط والتواصل، وملاحظة العمل والعامل، وظروف العمل، والتأكد من تحقيق الأهداف في المنظمة، وتساعد على وضع تصور مستقبلي لها لتطويرها، ومساعدتها في التعامل مع تغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيقها لأهدافها المرسومة (عمار ، ٢٠٢٢)

ويشير (يونس ، ٢٠٢٢) إلى أن القيادة الاجرائية تعمل على رفع القيمة الذاتية للعاملين، وتسمح بالتبادل للمعلومات والسلطة، وتعمل على تنشيط دور العاملين للقيام بمهامهم، كما تسهم في إيجاد هياكل رقابية ذات كفاية لتحقيق المعايير الموضوعية، وتهتم بالمرجعات المحققة، ومطابقتها مع النتائج المتوقعة، فهي تركز على النوعية، لذا فهي تصف للعاملين بدقة نوعية العمل المطلوب إنجازه، وبناء على درجة الإتقان تقدم المكافآت، مما يسهم في إيجاد تنافس في العمل بين المرؤوسين.

وبين عادل (٢٠٢٣) أنه يمكن أن تُقاس أنماط القيادة الإجرائية من خلال بعدين هما :

- العائد الشرطي المكافأة المشروطة: ويقصد به مقدار الدعم المادي الذي يحظى به المرؤوس من القائد في حالة أداء سلوك وظيفي مناسب.
- الإدارة بالاستثناء: ويقصد به عدم تدخل القائد في أعمال المرؤوسين إلا في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشاكل خاصة بالعمل.

تقوم الإدارة بالاستثناء على فلسفة أن مهمة الإدارة اليومية هي الرقابة على الأداء والسلوك، وأن تدخل الإدارة يكون عادة لتصحيح الانحرافات في الأداء والسلوك التي قد تحصل أثناء ممارسة النشاطات والتي تعتبر تجاوزات غير مقبولة بالنسبة للخطة والتنظيم اللذين يحكمان النشاط أو السلوك موضوع التجاوز، وأنه لا يمكن للإدارة أن تحسن القيام بمهامها إلا عندما يرفع عن كاهلها الأمور الروتينية التي لا تستدعي تدخلها والتي تسير تلقائياً وفق الخطة والتنظيم، ولا بد من إعادة هيكلة السلطة وفق تنظيم يتيح للإدارة التفرغ لمهمة المراقبة ومعالجة الانحرافات والتجاوزات (بليع ، ٢٠٢٢)

وتبرز أهمية القيادة الاجرائية في أنها تشجع العاملين المتميزين في مؤسساتهم وتحسين عملهم وزيادة تنظيمهم، وتدفع الآخرين للتميز، وتسهم هذه القيادة في ظهور الأفكار الإبداعية، وتحسين الرضا الوظيفي، وتلبية احتياجات العاملين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل، والمحافظة على استقرار المؤسسة، ودفع المديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنياً (الشهراني، ٢٠٢٣). وأشار عبد الهادي (٢٠٢٢) بأن القيادة الاجرائية تنطوي على تقديم المكافآت مقابل الجهود المقدمة من العاملين التي يتوقعها القادة منهم. حيث يركز القائد على توضيح الدور ومتطلبات المهمة وإمداد التابعين بالمكافآت المادية والسيكولوجية لإنجاز المهام، وتشير إلى يقظة القائد في متابعة أداء التابعين للتحقق من تحقيق المعايير، حيث يركز على مراقبة الانحرافات عن القواعد والمعايير والبحث عنها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية فوراً، وتشير أيضاً تشير إلى القادة الذين يتدخلون بعد حدوث الأخطاء وتفاقم المشكلات أو بعد عدم تحقيق المعايير والأهداف.

ويستنتج مما سبق بأن القيادة الاجرائية هي نمط القيادة الذي يقوم بتحفيز الموظفين من خلال بناء علاقات قائمة على تبادل المنفعة معهم، وهي النمط الذي يقوم فيه القائد بتوضيح معايير الأداء، وما هو متوقع منهم، وما سيحصلون عليه مقابل عملهم وإجادتهم، وبذلك يكون جهد القائد منصب على ربط الجهود المبذولة من قبل العاملين وبين القائد الذي سوف يحصلون عليه وأن أنماط القيادة الاجرائية تقوم على مصدر قيمي يعتمد تبادل الخبرات والمعارف ما بين القائد والعاملين، بهدف تحقيق التنمية المهنية المستدامة للعاملين وبالتالي بهدف ما تحقق من أهداف المنظمة مقابل الحصول على درجة عالية من الرقي والتميز.

٤,١,٢ العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي

يؤثر عدد من العوامل في اختيار النمط القيادي الأنسب، حيث من الممكن أن تعتمد هذه العوامل على القائد الموظفين الموقف البيئة أو الضغوط الزمنية وهي كالآتي (أبو حامدة، ٢٠٢٣ ، البلوشي ، ٢٠٢٢)

- عوامل ترتبط بالقائد : شخصية القائد، وأهدافه، سلوكياته، واتجاهه نحو فلسفة محددة بتعامله مع مرؤوسيه، ومقدار ثقته بموظفيه، وبقدرتهم على تحمل المسؤولية والالتكال عليهم بمواجهة المواقف.
- عوامل ترتبط بالموظفين تختلف قدرات الموظفين بتحمل المسؤولية، واتجاههم نحو الاستقلالية، وأيضاً بقدراتهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة من موظف لآخر، ويؤثر عدد الموظفين وتعاونهم وتمسكهم على اختيار النمط الإداري.
- عوامل ترتبط بالبيئة ونوعي من ذلك البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمات، والتي تمثل سياسة المنظمة، وهيكلها التنظيمي، فلسفتها، وقيمها التي تؤمن بها، وعادات جماعات العمل التي لا يتمكن القائد من تهمشها، كذلك يؤثر الحجم، عمر والموقع الجغرافي للمنظمة على نمط القيادة المعتمد.
- عوامل ترتبط بالموقف تعني الظروف التي يمر فيها القائد بمرحلة اتخاذ قرار محدد، وتشمل على طبيعة الموقف صعوبته، مقدار توفر المعلومات اللازمة لحل الموقف، وهل هي ضمن إمكانيات الموظفين
- الضغوط الزمنية: قد يضطر القائد الإصدار قرارات بمشاركة مرؤوسيه، بسبب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ قرار مصيري سريع.

المبحث الثاني استمرارية الأعمال

١,٢,٢ تمهيد

شهد العالم عبر التاريخ أسباب عديدة لانقطاع الأعمال أثرت بشكل مباشر وغير مباشر على الشركات، ينتج عن هذه الأسباب مخاطر وتهديدات مختلفة تسبب في توقف الأعمال لفترات زمنية طويلة تؤدي إلى خسائر مالية هائلة، يتوجب على الشركات الحذر منها وتحديدتها وتقييمها ومراقبتها والتخطيط المسبق لها والعمل على التخلص منها لتمكين الشركات باستمرارية أعمالها وأنشطتها الحيوية.

ومن هذه الأسباب فقدان البيانات، فقدان الموارد فقدان أنظمة تقنية المعلومات فقدان المرافق، فقدان الأشخاص المؤهلة الكوارث الطبيعية السيول والفيضانات، الزلازل، الأعاصير)، الحرائق والأوبئة بريد الخداع والتصيد والتطبيقات الضارة والمواقع المزورة. وهذه المخاطر تزداد صعوبة نتيجة لزيادة التشابك الاقتصادي والاجتماعي وتطور الأنظمة التكنولوجية. وعليه تتخذ الشركات على عاتقها مسؤولية اعداد خطط محكمة لاستمرارية أعمالها وتكون هذه الخطط نهج لسير العمليات والأنشطة الحيوية، بالإضافة إلى اعداد خطط التعافي من المخاطر والأزمات لعودة سير الأعمال إلى ما كانت عليه.

ومن هنا تظهر الحاجة إلى وجود منهجية لبناء نظام إداري لاستمرارية الأعمال يوفر الحماية والاستعداد ومواجهة لأي ظروف طارئة تتعرض لها الشركة، وهذا ما توفره المنظمة الدولية للقياس بالمواصفة (نظام إدارة استمرارية الأعمال 2019: ISO22301) التي تختص بقدرة الشركات على الإدارة الشاملة التي المخاطر والأزمات المحتملة للعمليات الحيوية للشركة والتي توفر إطارا لتحقيق النجاح الاستراتيجي لها.

٢,٢,٢ مفهوم نظام إدارة استمرارية الأعمال:

عرف مصطلح استمرارية الأعمال حسب المعيار العالمي ISO ٢٢٣٠١ على انه قدرة الشركة على الاستمرار في تقديم المنتجات أو الخدمات ومواصلة أنشطتها الحيوية بمستوى محدد مسبقا (خطط مسبقة) وخلال فترة زمنية مقبولة حال تعرض الشركة لتعطل بعد أي حادث أو حدوث خلل في أحد أنظمتها. وأنه الإطار الرئيسي لبناء مقاومة الشركة التي تحدد مسبقا التهديدات المحتملة للشركة وتأثيرات هذه التهديدات على العمليات التجارية في حالة حدوثها، والتي سيكون لها القدرة الكافية على التدخل لحماية المصالح والسمعة والعلامة التجارية وأنشطة خلق القيمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين في المنظمة. (<https://www.iso.org>)

وعرف نظام ادارة استمرارية الاعمال من وجهة نظر (Castillo, ٢٠٠٤) بأنه جميع الإجراءات والتدابير والأنشطة التي تتخذها الجهات المعنية المؤكدة بهدف الاستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها الضرورية للمجتمع اثناء وقوع الكوارث والتعرض للآزمات والطوارئ والآزمات والتي قد تتعرض لها هذه الجهات بشكل جزئي او كلياً.

وعرف نظام ادارة استمرارية الأعمال على أنه عملية إدارية متكاملة تهدف إلى تحديد التهديدات المحتملة وتأثيرها على سير الأعمال حال حدوثها، وتأسيس الاستراتيجيات والتخطيط لها، ووضع السياسات والخطط اللازمة لبناء القدرات اللازمة التي تمكن الشركة من الاستجابة الفعالة لمتطلبات أصحاب المصلحة وحماية العلامة التجارية وسمعة الشركة واستمرارية أنشطتها الرئيسية (Sawalha, ٢٠٢١).

٣,٢,٢ سياسة نظام إدارة استمرارية الأعمال:

ذا الضمان فعالية وكفاءة نظام إدارة استمرارية الأعمال يجب على الإدارة العليا في الشركة اعتماد سياسة استمرارية الأعمال والتي تتوافق مع أهداف وتوجهات المؤسسة والتي تلتزم بإعطاء حقوق جميع المتطلبات المرتبطة باستمرارية الأعمال، وتضمن التحسين المستمر للنظام (ربيع، ٢٠١٨). يجب على الإدارة العليا في الشركة أن توفر وثيقة سياسة استمرارية الأعمال من ضمن وثائق النظام على ان يتم شرحها

وتقديمها لكافة العاملين في الشركة بشكل وافي لسهولة فهمها وتطبيقها. وان تضمن الإدارة العليا سهولة وصول وثيق السياسة للأطراف الخارجية ذات الصلة إذا لزم الأمر. (Althaheri, ٢٠٢٠)

ومن المتطلبات الرئيسية التي يجب أن تحتويها وثيقة سياسة نظام إدارة استمرارية الأعمال تخصيص الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ذات الصلة بالنظام والتأكد من أن الأشخاص أو فرق العمل الموكلة إليهم هذه الأدوار لديهم المعرفة الكافية والقدرة على القيام بها لضمان أن النظام يطابق جميع المتطلبات وتوفير تقارير الأداء للإدارة العليا والتخطيط الملئ (Bitan & Hassani, 2020)

٤,٢,٢ أهمية نظام إدارة استمرارية الأعمال:

هناك أسباب كثيرة ومختلفة تلزم الشركات ببناء قدرات فعالة وتطبيق برامج في إدارة استمرارية الأعمال وذلك لتجنب الآثار المحتملة والناجمة عن حدوث الكوارث والأزمات التي تسبب توقف الأعمال والأنشطة الرئيسية وقد تشمل هذه الآثار : مالية تأثر الإيرادات والأرباح، وزيادة تكلفة استعادة الأرباحمطالبات الشركات والعملاء، والغرامات التنظيمية والقانونية)، مؤسسية تأثر الحصة السوقية، وعدم القدرة على الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والقانونية والأخلاقية التعاقدية، وفقدان ثقة أصحاب المصلحة، والاضرار بالسمعة والعلامة التجارية، تنظيمية (عقوبات قد تصل الى سحب الرخصة أو توقيفها. (Pausanw & Argatu, 2020)

يساعد نظام إدارة استمرارية الأعمال على تحديد وتمكين قدرة واحتياجات الشركة لمواجهة الاضطرابات والمشاكل الناتجة عن وقوع حوادث وأزمات متوقع لحدوثها ومخطط لها مسبقا، وتمكين الشركة من استعادة اعمالها وانشطتها لما كانت عليه مما يمكنها من استمرارية تقديم منتجاتها وخدماتها، وبعبارة أخرى؛ يساعد في وضع خطط مسبقة وردود فعل المساعدة الشركات على تجنب الأزمات والكوارث حتى يتمكنوا من العودة بسرعة إلى الموقف عند حدوث مثل هذه الحالات (Olejniczak & Pikos, 2019)

قد أشار المعهد البريطاني للأبعاد الى عدة نقاط تمثل أهمية تبني نظام إدارة استمرارية الأعمال وهي كالتالي (bsi ,٢٠١٨)

تعزيز فهم اعمال الشركة من خلال تحديد المخاطر وتحليلها، حماية قيمة الأطراف المعنية، المرونة التشغيلية التي تنتج في الحد من المخاطر، تقليل وقت التوقف عن العمل عندما يتم تحديد العمليات والحلول البديلة، حماية السجلات الحيوية والأصول المادية والمعرفية، المحافظة على الأسواق من خلال ضمان استمرارية التوريد، تعزيز الأمن العام، تحديد المخاطر ووضع الضوابط المناسبة لإدارتها أو التخلص منها، تبني نهج وقائي لخفض تأثير الحوادث لأدنى مستوى ضمان استمرارية الاعمال الأساسية في الشركات وقت الازمات، رفع مستوى القدرة في تلبية متطلبات المناقصات والحصول على فرص عمل جديدة (فلانة ، ٢٠٢١)

٥,٢,٢ أهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال:

الغرض الرئيسي من هذا النظام هو إنشاء قدرة التدخل اللازمة للشركة في حالة حدوث موقف غير عادي، كما انه يغطي جميع أنظمة التكنولوجيا بما في ذلك الموظفين والعمليات التجارية وتقنيات المعلومات (٢٠٢١, Asano & Nagayama). يهدف نظام إدارة استمرارية الأعمال الى تسهيل عملية التنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية غير المطمئنة والتي تسبب بتوقيف الأنشطة الحيوية للشركات، وكيف يمكن للشركات ان تعمل في حال تعرضها للكوارث والأزمات بمختلف اشكالها، بالإضافة الى السرعة التي تمكن الشركة من استعادة اعمالها وأنشطتها (Olejniczak & Pikos, 2019)

أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يحقق المكاسب المالية كونه يعالج نقاط الضعف للشركة، ولان الفشل والتوقف له أضرار مالية ويكلف الشركة مهما كانت قوته، وعندما يتم معالجة نقاط الضعف تصبح الشركة أكثر مرونة وفعالية من حيث قدرتها على تقليل كلفة الخسائر الناجمة عن تعرض الشركة للكوارث والأزمات، وتهدف أيضا الى زيادة ثقة وسمعة الشركة في الأسواق المحلية والعالمية، مما يؤدي الى تحسين القدرة الدفاعية للشركة لمواجهة مختلف المخاطر التنظيمية والكوارث والأزمات من أجل ضمان بقاء الشركة بممارسة أعمالها وأنشطتها (PAUNESCU & ARGATU 2020)

وقد أشار (٢٠٢٠ BITAN & HASSANI) في بحثه الى ان لنظام إدارة استمرارية الأعمال اهداف رئيسية التالية ضمان استمرارية العمليات والأنشطة الحيوية في جميع الأوقات ومختلف الظروف، وضمان

استدامة شمولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال، والتمكن من اتباع نهج في تطوير خطة استمرارية الأعمال باستخدام تنظيم جيد ومنهجية شاملة وتطوير خطة تعافي فعالة يمكن تطبيقها لتمكين الشركة من انجاز عملياتها الهامة عند وجود تعطل او انقطاعات اثناء عملها.

ويرى الباحث فان لنظام إدارة استمرارية الأعمال الأهداف التالية: التنبؤ بالمخاطر والكوارث والأزمات قبل حدوثها، الوقاية من الأخطاء التشغيلية المقصودة والغير مقصودة والعمل على تصحيحها، وضمان استجابة فعالة وسريعة للكوارث والأزمات، وضمان التعافي السريع والفعال عند وقوع المخاطر والأزمات وتحقيق فوائد ملموسة للشركات وتمكنها أن تثبت لعملائها انها قادرة في تلبية متطلباتهم، وتمكين الشركات بأن يكون لها ميزة تنافسية عن غيرها من الشركات، وتحسين ثقة أصحاب المصلحة، وتقليل الخسائر ومدة توقف الأعمال.

٦,٢,٢ العوامل المؤثرة على نظام إدارة استمرارية الأعمال:

تواجه الشركات العديد من المخاطر والكوارث التي تهدد في تحقيق أهدافها وتوقيف أنشطتها الحيوية التي وجدت من اجلها، فهناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي لها أثر كبير على استمرارية الأعمال كما يلي:

➤ العوامل الداخلية

عدم واقعية الخطط ودراسات الجدوى لمشاريع الشركات التي تؤدي الى خسائر كبيرة، قلة الموارد التي تحتاجها الشركة من أجل تلبية متطلبات أنشطتها ومشاريعها، ضعف الجهات الإدارية للشركات وغياب الكفاءات القادرة على التخطيط الاستراتيجي ووضع خطط وبرامج لاستمرارية الأعمال، وعدم نقدي الشركات بالمتطلبات القانونية والقواعد الخاصة بالوضع المالي للشركة والتزمها بالمحافظة على التوازن المالي بين مصادرها والتزاماتها، وجود قضايا قانونية في حق الشركة بسبب ارتكابها مخالفات قانونية وعجزها عن تسديد المستحقات المالية، وعدم وجود الرقابة الكافية القادرة على الكشف المبكر عن مدى استمرارية

أعمالها (خليل ، ٢٠١٩)

➤ العوامل الخارجية

السياسات والقوانين الحكومية والقرارات المفاجئة حيث انا السياسة السائدة في بيئة الشركة تؤثر بشكل كبير على استمرارية الشركة في مزاولة أعمالها، ومشاكل الفساد الداري والمالي حيث تتعرض الشركة العمليات نصب واحتيال واختلاس او التورط بممارسات غير قانونية تؤدي الى مشاكل قانونية ومالية، بعض من المخاطر والكوارث الطبيعية الخارجة عن إرادة الشركة مثل الإرهاب والحروب والفيضانات ما شابه ذلك (ربيع ، ٢٠١٨)

٧,٢,٢ دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال:

تتمثل دورة حياة استمرارية الاعمال بمجموعة من الانشطة المتكررة التي تقوم بها الشركة بحيث تغطي جميع جوانب ومراحل برنامج إدارة استمرارية الاعمال، تتصف هذه العملية بأنها عملية محكمة ومستمرة ومدعومة من قبل الإدارة العليا وضمن الموارد المتوفرة لها لضمان اتخاذ الخطوات اللازمة للحد من تأثير الخسائر المحتملة والحفاظ على الاستراتيجيات وخطط التعافي وضمان استمرارية الاعمال وتقديم الخدمات، يتم هذا عن طريق التدريب والاختبار، والادامة، والمراجعة، والمراقبة (الباقى ، ٢٠١٦)

➤ تحديد استراتيجية نظام إدارة استمرارية الاعمال:

تحديد الاستراتيجيات المتبعة لإدارة استمرارية الاعمال تعمل على تخفيف الخسارة والحد من اثارها على الشركة التي قد تحول دون تمكن الشركة من القيام بأنشطتها الهامة التي تضمن لها القدرة على الاستمرار في تقديم من تقديم خدماتها ومنتجاتها، وعرف (Bitan & Hassani, ٢٠٢٠) الاستراتيجية المتبعة الاستمرارية الاعمال على انها النهج الاستراتيجي الذي تقوم بها الشركة لتضمن التعافي والاستمرار خلال الفترة التي تقوم بها الشركة لمواجهة كارثة او ازمة ما تعطل الاعمال.

وفقا للمعيار البريطاني (BS25999-٢) ان هناك أربع عناصر لصياغة استراتيجية ادارة الاعمال وهي: تطوير وتوثيق هيكل الاستجابة للحوادث، تحديد كيفية تعافي الشركة من كل نشاط هام تبعا للأهداف المرجوة من زمن التعافي ووفرة المواد اللازمة للقيام بذلك، وتحديد كيفية إدارة العلاقات مع اصحاب

المصلحة الرئيسيين اثناء الانقطاع أو التعطل، والأخذ بعين الاعتبار أن الأنشطة التي لا يتم التعريف بها على أنها هامة (bsi, 2018)

➤ تطوير وتنفيذ استجابة لنظام إدارة استمرارية الاعمال

التخطيط لاستمرارية الاعمال يتطلب تطوير استجابة فعالة تجاه جميع المخاطر المحتملة لضمان استمرارية الاعمال، ولتحقيق ذلك لا بد من إيجاد الخطط التي من شأنها تدعم الجهود التي تبذلها الشركات لضمان استمراريته ومواصلة اعمالها. (Bouziane & Bachounda, 2022)

وفي هذه المرحلة تكمن الخطوة الرئيسية في وضع وتنفيذ الخطط التي بنيت سابقا وفقا لاستراتيجيات الشركات، ويعتبر تعريف السلطات لخطط إدارة استمرارية الاعمال وتوضيح المسؤوليات المرتبطة بالمشاركين فيها من خلال بيان المهام الذي يقع على عاتق كل منهم في إدارة حالات الطوارئ الذي يعد جزء لا يتجزأ من عملية تطوير إدارة استمرارية الاعمال، بحيث تقوم الادارة العليا بتعيين شخص ذو سلطة ومؤهلات ليكون مسؤولا عن إدارة استمرارية الاعمال، ويقوم هذا الشخص بتحديد وتعيين افراد للعمل معه على تطوير إدارة استمرارية الاعمال (الغامدي ، ٢٠٢١)

➤ اختبار وإدامة وتدقيق نظام إدارة استمرارية الأعمال:

تتطلب إدارة استمرارية الاعمال انشاء خطط فعالة لكي تكون الشركة قادرة على الاستجابة الفعالة لاي مخاطر، وان هذه العملية لا تتوقف عند التخطيط وحسب، بل يجب التمرن عليها ، وان اغلب الشركات تمتلك خططا لاستمرارية الاعمال، ولكن معظم هذه الخطط تفشل عند الحاجة اليها لأنه لن يتم التمرن عليها، تكمن أهمية التمرين والتدريب على خطة استمرارية الاعمال وخطط التعافي من المخاطر والأزمات في مواقف حقيقية وعدم الاكتفاء بالناحية النظرية فقط. (jomaa, ٢٠٢١)

وفي وجهة نظر (Yudiarso & Jeong, ٢٠١٩) ان التدريب العملي كفيلا بفحص هذه الخطط والتحقق من صلاحيتها ومحدثة باستمرار وبجودة عالية، وان التدريب العملي يزيد من كفاءة وفعالية هذه

الخطط عند تنفيذها، ومن منظور إدارة استمرارية الاعمال يعتبر التدريب والاختبار والصيانة وتحديث الخطط من الأمور المهمة للغاية.

٨,٢,٢ خطة نظام إدارة استمرارية الأعمال

هي العملية التي تضمن تحديد الآثار المحتملة للمخاطر التي تهدد الشركة، والتي توفر نظام لتشكيل وسائل الاستجابة الفعالة والمرنة للتعامل مع هذه التهديدات وتضمن الحفاظ على مصالح أصحاب المصلحة والسمعة والعلامة التجارية وخلق القيمة للشركة. (Abdellah, 2021)

كما عرفها (Bitan & Hassani, ٢٠٢٠) على انها العملية الإدارية التي تسعى لتطوير الاستراتيجيات والخطط والإجراءات التي توفر الحماية وطرق التشغيل البديلة عن الأنشطة والعمليات التي إذا توقفت تؤدي الى ضرر خطير وخسارة فادحة للشركة. وتكمن اهمية الخطة انها توفر جميع الأدوات والخطط المدروسة مسبقا لتعافي الشركة من المخاطر والأزمات.

ذكر (Asano & Nagayama, ٢٠٢١) مجموعة من الأمور التي يجب ان تتوفر عند التخطيط لاستمرارية الاعمال منها تحليل المخاطر والأزمات المحتملة، تحديد نطاق المسؤوليات الذي يبين ادوار أعضاء فريق العمل، واعتماد خطة استمرارية الاعمال من قبل الإدارة العليا للشركة ليتم تطبيقها بشكل جيد، وضمان معلومات التواصل بالطوارئ، وتحديد فرق التعافي من الازمات، وتحديد المقر البديل في حال تعذر المقر الرئيسي للشركة، وتحديد المصادر البديلة للطاقة.

كما أشار (خليل ، ٢٠١٩) ان خطة استمرارية الاعمال يجب ان تركز على الموارد البشرية ومدى معرفتهم بخطط استمرارية الاعمال والتأثير المحتمل لغياب الموظفين عنها وتشجيعهم ومرونة عملهم، وتحديد الآثار المترتبة على العمليات والوظائف خاصة عمليات الإدارة المالية والعمليات الحرجة والاتصالات الداخلية والخارجية ومدى فهم الموظفين لأدوارهم ومسؤولياتهم قبل حدوث الازمات والمخاطر، وتحديد أصحاب المصلحة المعنيين مثل الموردين ومقدمي الخدمة والعملاء بحيث ابلاغهم

بالأمور المهمة، وخدمة العملاء ومدى اعتماد العملاء على منتجات الشركة، وتحديد الظروف التي تحتاج فيها الشركة الى تعليق العمليات والأنشطة بسبب الأزمات.

عندما يتوقف العمل يمكن أن يكلف المال والإيرادات المفقودة بالإضافة إلى النفقات الإضافية، لذا تعد خطة استمرارية العمل المواصلة العمل أمرًا ضروريًا. ويتضمن تطوير الخطة استمرارية أربع خطوات:

إجراء تحليل لتأثير الأعمال لتحديد وظائف وعمليات العمل الحساسة أو الحساسة للوقت والموارد التي تدعمها، وتحديد وتوثيق وتنفيذ لاستعادة وظائف الأعمال والعمليات الحيوية، وتنظيم فريقا لاستمرارية الأعمال وجمع خطة استمرارية الأعمال الإدارة تعطل الأعمال، وإجراء تدريب الفريق استمرارية الأعمال واختبار وتمارين لتقييم استراتيجيات الاسترداد والخطة (الصمادي، ٢٠٢٠)

➤ الأمور الواجب توأفها في خطة استمرارية الاعمال

تحليل الاخطار المحتملة التي قد تواجه الشركة، تحديد فريق عمل ومسؤولية كل واحد منهم ومن ينوب عنهم، اعداد استراتيجية استمرارية الاعمال واعتمادها من الإدارة العليا، تحديد معلومات الاتصال بالطوارئ الاحتفاظ بنسخة احتياطية من المعلومات، تحديد فريق التعافي من الكوارث ويجب أن يضم الفريق مجموعة من الخبراء في الاتصال والامن وشؤون الموظفين، وجود مقر بديل ان أمكن، وجود خطة اتصال بديلة عند تعطل الشبكات المستخدمة برامج تمرين وتدريب على جميع الخطط (الطاهر، ٢٠٢١)

٩,٢,٢ أبعاد نظام إدارة استمرارية الأعمال:

الهدف من كل هذه الأبعاد هو التأكد من أن المنظمات تواصل أنشطتها دون انقطاع. تحدد المنظمات الأنشطة التي تهمها وتفي بمتطلبات الأبعاد، وفي حالة وقوع حادث معين، فإنها تظل على قيد الحياة بأقل ضرر ممكن. في حالة حدوث أزمة، يتم استخدام خطط إدارة الأزمات وخطط استمرارية الأعمال التي يتم إعدادها مقدمًا، مما يمنح المؤسسة القدرة التنافسية (Bouziane & Bachounda 2022)

■ نطاق العمل

يحدد هذا المعيار فهم الشركة وسياقها وتحديد القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بالشركة وهدفها وتوجيهها الاستراتيجي لتحقيق النتائج المرجوة من نظام إدارة استمرارية الأعمال، وتحديد الأطراف المعنية ذات الصلة بنظام ادارة استمرارية الأعمال ومتطلباتها، وتحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية، وتحديد حدود وقابلية تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال لتحديد نطاقها، ومتطلبات تنفيذ وصيانة وتحسين نظام إدارة للحماية من الاضطرابات وتقليل احتمالية حدوثها والاستعداد لها والاستجابة لها والتعافي منها عند ظهورها والمتطلبات المحددة في هذا المعيار هي التي تكون قابلة للتطبيق على جميع المنظمات، أو أجزاء منها، بغض النظر عن نوع وحجم وطبيعة المنظمة، ويعتمد مدى تطبيق هذه المتطلبات على بيئة عمل المنظمة ومدى تعقيدها (Elebshehe, 2021)

■ القيادة والالتزام

يجب أن تظهر الإدارة العليا القيادة والالتزام فيما يتعلق بنظام ادارة استمرارية الاعمال من خلال التأكد من سياسة النظام واهدافه متوافقا مع استراتيجية الشركة، ضمان دمج متطلبات النظام في العمليات الحيوية للشركة، ضمان توفير الموارد اللازمة للنظام، وتحقيق الأهداف المقصودة، وتوجيه ودعم الاشخاص المساهمين في النظام، وتعزيز التحسين المستمر، ودعم الأدوار الإدارية الأخرى ذات الصلة لإظهار قيادتهم والتزامهم كما ينطبق على مجالات مسؤوليتهم. (الدحود ، ٢٠٢٢)

أن تضع الإدارة العليا سياسة استمرارية الأعمال التي تكون مناسبة لغرض المنظمة، وتوفير إطارا لتحديد أهداف استمرارية الأعمال، وتتضمن التزاما بتلبية المتطلبات المعمول بها، تلتزم بالتحسين المستمر النظام إدارة استمرارية الأعمال، وتكون متاحة كمعلومات موثقة، ويتم التواصل داخل المنظمة، وتكون متاحة للأطراف المعنية حسب الحاجة. أن تضمن الإدارة العليا أن المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالأدوار ذات الصلة قد تم تعيينها والإبلاغ عنها داخل المنظمة من خلال التأكد من أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يتوافق مع متطلبات هذه الوثيقة، وتقديم تقارير عن أداء نظام إدارة استمرارية الأعمال إلى الإدارة العليا. (Maharmeh, 2021)

■ التخطيط

المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية والسياسات والرؤية للمنظمات والمؤسسات وطرق تحقيق هذه الأهداف، وتحديد المخاطر والفرص التي يجب معالجتها من أجل إعطاء تأكيد بأن نظام إدارة استمرارية الأعمال يمكن أن يحقق النتائج المرجوة، ومنع أو تقليل الآثار الغير مرغوب فيها، وتحقيق التحسين المستمر. (رضوان ، ٢٠٢١)

ويتوجب على الشركة تخطيط إجراءات لمعالجة هذه المخاطر والفرص، وتخطيط دمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إدارة استمرارية الاعمال، وتقييم فعالية هذه الإجراءات، وتحديد أهداف استمرارية الأعمال في الوظائف والمستويات ذات الصلة بحيث تكون متوافقة مع سياسة استمرارية الأعمال وقابلة للقياس أن أمكن ومراقبة وأن يتم توصيلها للإدارة العليا وأن يتم تحديثها عند الحاجة. وعند التخطيط لكيفية تحقيق أهداف استمرارية الأعمال يجب تحديد ما يلي: ما الذي سيتم عمله، ما هي الموارد المطلوبة، من سيكون المسؤول، متى ستنتهي، كيف سيتم تقييم النتائج. ويجب على الشركة النظر في بعض الأمور : الغرض من التغييرات وعواقبها المحتملة سلامة نظام إدارة استمرارية الاعمال، توفر الموارد، تخصيص أو إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات (Sharabati, ٢٠٢١)

■ الدعم

وهو تقديم المساعدة من الشركة للنظام من موارد وكفاءة ووعي الاشخاص وكفاءة التقنيات وعملية التواصل والمعلومات الموثقة التي تعمل تحت سيطرة النظام. (Moulay, ٢٠٢١)

يتوجب على الشركة تحديد الكفاءة اللازمة للأشخاص الذين يعملون تحت سيطرته مما يؤثر على أداء استمرارية العمل التأكد من أن هؤلاء الأشخاص مؤهلين على أساس التعليم أو التدريب أو الخبرة المناسبة، اتخاذ الإجراءات لاكتساب الكفاءة اللازمة عند الحاجة، وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة، الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على الكفاءة، وعلى الشركة تحديد الاتصالات الداخلية

والخارجية ذات الصلة بنظام إدارة استمرارية الأعمال بما في ذلك على ما ستتواصل عليه، ومتى يتم التواصل، ومع من تتواصل، وكيفية التواصل، ومن سيتواصل (Tobni, ٢٠٢٢)

أن يشمل نظام إدارة استمرارية الأعمال التابع للشركة المعلومات الموثقة التي يتطلبها النظام، المعلومات الموثقة التي تحددها المنظمة على أنها ضرورية لفعالية نظام إدارة استمرارية الأعمال. وأن تضمن الشركة التعريف والوصف والتنسيق والوسائط المراجعة والموافقة على الملاءمة والكفاية، والتحكم في المعلومات الموثقة المطلوبة من قبل نظام إدارة استمرارية الأعمال لضمان أنها متاحة ومناسبة للاستخدام، وأين ومتى تكون هناك حاجة إليها وان يتمتع بالحماية الكافية والمحافظة على السرية التامة، وتحديد المعلومات الموثقة من أصل خارجي التي تحددها الشركة على أنها ضرورية لتخطيط وتشغيل نظام إدارة استمرارية الأعمال حسب حاجة، ويتم التحكم فيها (Derar & Merimet, 2022)

■ التشغيل

العملية التي يتم فيها شرح جميع مراحل إنشاء النظام، والتي تشمل مراحل تحديد الأبعاد، وإجراء دراسات تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر، وتحديد استراتيجية استمرارية العمل، وكتابة العمليات التجارية وتعليمات التطبيق، وإنشاء نظام الاتصالات، ووضع خطط استمرارية العمل وإجراء التمارين والاختبارات. (Zaoui, 2022)

وتقوم الشركة بتخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات اللازمة لتلبية المتطلبات من خلال وضع أبعاد للعمليات، وتنفيذ الرقابة على العمليات وفقا للأبعاد، والاحتفاظ بالمعلومات الموثقة بالقدر اللازم للثقة في أن العمليات قد نفذت كما هو مخطط لها، والاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على الكفاءة والتحكم في التغييرات المخطط لها ومراجعة عواقب التغييرات غير المقصودة، واتخاذ الإجراءات للتخفيف من أي آثار سلبية، حسب الضرورة، وأن تضمن الشركة أن عمليات الاستعانة بمصادر خارجية ومراقبة سلسلة التوريد. (Boudiaf, ٢٠٢٢)

في هذا المعيار يتم تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر من خلال تنفيذ والحفاظ على عمليات منهجية لتحليل تأثير الأعمال وتقييم مخاطر التعطيل، ومراجعة تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر على فترات مخططة وعندما تكون هناك تغييرات مهمة داخل المنظمة أو السياق الذي تعمل فيه، وتحديد أنواع وأبعاد التأثير ذات الصلة بسياق الشركة، وتحديد الأنشطة التي تدعم توفير المنتجات والخدمات، واستخدام أنواع وأبعاد التأثير لتقييم التأثيرات بمرور الوقت الناتجة عن تعطيل هذه الأنشطة، وتحديد الإطار الزمني الذي تصبح خلاله تأثيرات عدم استئناف الأنشطة غير مقبولة للمنظمة، وتحديد الأطر الزمنية ذات الأولوية في غضون الوقت المحدد لاستئناف الأنشطة المعطلة بأدنى حد أدنى محدد من السعة المقبولة، واستخدام هذا التحليل لتحديد الأنشطة ذات الأولوية، وتحديد الموارد اللازمة لدعم الأنشطة ذات الأولوية، وتحديد التبعية، بما في ذلك الشركاء والموردين، والاعتماد المتبادل للأنشطة ذات الأولوية. (دحماني، ٢٠٢٢)

ويتم أيضا في هذه العملية تقييم المخاطر وتحديد واختيار استراتيجيات استمرارية العمل التي تأخذ في الاعتبار الخيارات قبل وأثناء وبعد التعطيل، وأن تتكون استراتيجيات استمرارية العمل من حل واحد أو أكثر، وتحديد متطلبات الموارد لتنفيذ حلول استمرارية الأعمال المختارة، وتنفيذ وصيانة حلول استمرارية الأعمال المختارة حتى يمكن تفعيلها عند الحاجة إليها، وتنفيذ والحفاظ على هيكل استجابة للتحذير في الوقت المناسب والتواصل مع الأطراف المعنية ذات الصلة، وتوفير الخطط والإجراءات الإدارية المنظمة أثناء الاضطراب، واستخدام الخطط والإجراءات عند الحاجة لتفعيل حلول استمرارية الأعمال، وتحديد وتوثيق خطط وإجراءات استمرارية الأعمال بناء على مخرجات الاستراتيجيات والحلول المختارة، وتقييم وثائق استمرارية الأعمال والقدرات (السلي، ٢٠٢٢)

■ تقييم الأداء :

المعيار الذي يتم فيه شرح مراقبة وقياس وتحليل وتقييم نتائج النظام المثبت على فترات مخططة وتقديم معلومات للتحقق من أن النظام قابل للتطبيق وصالح للعمل به وهل تتم تنفيذه بشكل فعال،

والاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على النتائج وتقييم أداء وفعالية نظام إدارة استمرارية الأعمال. (Ali, 2019)

في هذا المعيار يتم إجراء عمليات تدقيق داخلية على فترات مخططة لتقديم معلومات حول ما إذا كان نظام إدارة استمرارية الأعمال يتوافق مع متطلبات المنظمة الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال ويتم تنفيذه بشكل فعال وصيانتته، وتخطيط وإنشاء وتنفيذ وصيانة برنامج التدقيق بما في ذلك التكرار والأساليب والمسؤوليات ومتطلبات التخطيط وإعداد التقارير، والتي يجب أن تأخذ في الاعتبار أهمية العمليات المعنية ونتائج عمليات التدقيق السابقة، وتحديد أبعاد المراجعة ونطاق كل مراجعة، واختيار المدققين وإجراء عمليات التدقيق للتأكد من موضوعية وحيادية عملية التدقيق، والتأكد من إبلاغ نتائج عمليات التدقيق إلى المديرين المعنيين، والاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على تنفيذ برنامج المراجعة ونتائج المراجعة، وضمان اتخاذ أي إجراءات تصحيحية ضرورية دون تأخير لا مبرر له للقضاء على عدم المطابقة المكتشفة وأسبابها، والتأكد من أن إجراءات تدقيق المتابعة تشمل التحقق من الإجراءات المتخذة والإبلاغ عن نتائج التحقق، والاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على نتائج مراجعات الإدارة Ali. Belhadj, (2022)

■ التطوير والتحسين

يجب على الشركة تحديد فرص التطوير والتحسين وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة من نظام إدارة استمرارية الأعمال. يجب أن تعمل المنظمة باستمرار على تحسين ملاءمة وكفاءة وفعالية نظام إدارة استمرارية الأعمال بناء على المقاييس النوعية والكمية (وهاب ز. ٢٠٢١)

في هذا المعيار يتم تحسين ملاءمة وكفاءة وفعالية نظام إدارة استمرارية الأعمال باستمرار، بناءً على المقاييس النوعية والكمية، وأن تأخذ في الاعتبار نتائج التحليل والتقييم، ومخرجات مراجعة الإدارة، لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات أو فرص تتعلق بالعمل أو بنظام إدارة استمرارية الأعمال، والتي يجب معالجتها كجزء من التحسين المستمر، وأن تكون الإجراءات التصحيحية مناسبة لتأثيرات حالات عدم المطابقة التي تمت مواجهتها. (السحباني، ٢٠٢١)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١,٣ تمهيد :

وفي هذا الفصل تم استعراض مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات، كما يبين خطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، والإجراءات الدراسة التي نفذت بها والطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

٢,٣ منهجية الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف وتحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على إدارة استمرارية الأعمال في شركة منارة معادن. يستخدم هذا المنهج بشكل واسع في الدراسات التي تهدف إلى فهم العلاقة بين المتغيرات، حيث يسمح بجمع بيانات مفصلة حول متغيرات الدراسة (أنماط القيادة وإدارة استمرارية الأعمال) وتحليلها بطريقة منهجية تساعد في الوصول إلى استنتاجات موضوعية. يتيح المنهج الوصفي التحليلي كذلك توضيح الفروقات في تأثير كل نمط قيادي على أبعاد إدارة استمرارية الأعمال المختلفة مثل إدارة الأزمات، استئناف الأعمال، والتعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات.

٣,٣ مجتمع الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من ٤٠٠ موظف وموظفة، حيث تم توزيع ٣٠٠ استبانة لضمان تمثيل مناسب للمجتمع. يعتمد الأسلوب العشوائي على منح كل فرد في المجتمع فرصة متساوية ليتم اختياره في العينة. من الاستبانات الموزعة، تم استرجاع ٢٢٣ استبانة، وبعد فحصها، تم استبعاد ٤ استبانات بسبب عدم اكتمال الإجابات. وبذلك، أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٢١٩ استبانة.

٤,٣ مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية : تمثلت المصادر الثانوية بما تم مطالعة من كتب ودراسات حول موضوع الدراسة, وتم الاستعانة ببعض المواقع الالكترونية التي خدمت الدراسة.
- المصادر الأولية تمثلت المصادر الأولية في استبانة تم تطويرها لتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها اثر نمط القيادة على إدارة استمرارية العمل, ولقد تم صياغة أسئلتها للتعبير عن كل متغير من متغيرات الدراسة للتمكن من قياسها واعتماداً على ما تم طرحه في الدراسات.

٥,٣ صدق وثبات أداة الدراسة

١,٥,٣ ثبات أداة الدراسة

يعني الثبات مقدار التباين أو التقارب بين درجات الأفراد إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد وتحت ظروف متشابهة ويسمى معامل الثبات باسم معامل الاستقرار وهو يدل على استقرار الاستجابات عبر الزمن ويقاس عن طريق معامل (Cronbach Alpha) وتكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت أكبر من (٠,٧٠). (Sekaran & Bougie, 2016).

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات المشاركين من أجل التحقق مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. وقد تم قياس ذلك باستخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، حيث يعكس كل منهما خصائص توزيع البيانات على النحو التالي:

- معامل الالتواء (Skewness) يقيس درجة التماثل في التوزيع. إذا كانت القيمة تقع خارج النطاق (١±)، فهذا يشير إلى وجود انحراف كبير في التوزيع.
- معامل التفلطح (Kurtosis) يقيس مدى انحدار قمة التوزيع أو تسطحه. تشير القيم الموجبة إلى أن التوزيع أكثر حدة مقارنة بالتوزيع الطبيعي، في حين تشير القيم السالبة إلى أن التوزيع أكثر تسطحاً.

يُعتبر التوزيع طبيعيًا إذا لم تتجاوز قيمة التفلطح $\pm 2,08$ عند مستوى دلالة (0,01) و $\pm 1,96$ عند

مستوى دلالة (0.05) (Hair et al., 2018).

٢,٥,٣ نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

تم تلخيص نتائج اختبار التوزيع الطبيعي في الجدول التالي، حيث يعرض قيم معامل الالتواء

والتفلطح لمختلف المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

الجدول رقم (١) المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة)

المتغير	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)
القيادة التبادلية	-0.869	0.987
القيادة التحويلية	-0.073	-0.224
القيادة الأوتوقراطية	0.319	-0.901
القيادة الديمقراطية	-0.752	1.458
أنماط القيادة (كمتغير عام)	-0.006	0.918

الجدول رقم (٢) المتغيرات التابعة (استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات)

المتغير	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)
إدارة الأزمات	-0.827	0.499
انتعاش الأعمال	-0.793	0.474
التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات	-0.675	0.471
إدارة استمرارية العمل	-0.917	1.470

تعكس النتائج أعلاه أن معظم القيم تقع ضمن الحدود المقبولة لمعامل الالتواء والتفلطح، مما يشير إلى أن البيانات قريبة من التوزيع الطبيعي، خاصة أن جميع القيم لمعامل الالتواء تقع ضمن النطاق المقبول (± 1)، ولم تتجاوز قيم معامل التفلطح الحدود المسموح بها عند مستويات الدلالة الإحصائية المعتمدة. بناءً على ذلك، يمكن اعتبار البيانات صالحة لإجراء مزيد من التحليلات الإحصائية باستخدام الأساليب التي تفترض التوزيع الطبيعي.

٦,٣ ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

إن الوضع المثالي في الانحدار الخطي المتعدد أن تكون هنالك علاقة بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع وبنفس الوقت لا يجب أن تكون هنالك علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض. حيث أن هذا الوضع يجعل نموذج الدراسة هشاً والنتائج التي يمكن أن تتوصل إليها الدراسة هزيلة وغير موثوق بها دودين (٢٠١٨) وعليه تم تشخيص الارتباطات المتداخلة (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة والارتباط الذاتي (Autocorrelation) وكانت النتائج كما يلي:

١,٦,٣ اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)

وضح (Hair et.al. ٢٠١٨) عند اختبار الارتباط المتعدد يجب استخراج معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) وإذا تبين أن قيمة معامل تضخم التباين أقل من (٥)، وقيمة معامل التباين المسموح به بين المتغيرات المستقلة أقل من (١) وأكبر من (٠,٢) بعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بينها وهذا يدل على أنها مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول (٣)

الجدول (٣) نتائج اختبار Multicollinearity

نوع المتغير	النمط	VIF	Tolerance
	القيادة التبادلية	١,٦١٧	٠,٦١٨

٠,٦٦٧	١,٤٩٩	القيادة التحويلية	مستقل
٠,٩٣٩	١,٠٦٤	القيادة الأوتوقراطية	
٠,٧٨٨	١,٢٦٩	القيادة الديمقراطية	

وبإجراء تأكيد على عدم وجود ارتباط عالي والذي تظهر نتيجته بعد احتساب قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة, حيث تعتبر قيمة معامل الارتباط التي تزيد عن (٠,٨٠) مرتفعة ولا تتناسب مع تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Gujarati, Porter & Gunasekar, 2017).

الجدول (٤) نتائج اختبار بيرسون بين المتغيرات المستقلة

النمط	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية
القيادة التبادلية	١			
القيادة التحويلية	٠,٥٣٩	١		
القيادة الأوتوقراطية	٠,١٩٧	- ٠,٠١٨	١	
القيادة الديمقراطية	٠,٤٢٥	٠,٣٧٨	٠,٠٧٥	١

يتضح من نتائج الجدول (٤) أن معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (أنماط القيادة تراوحت بين -٠,٠١٨ - ٠,٥٣٩) وهي مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي باعتبار أن القيم لا تزيد عن (٠,٨٠).

٧,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات،

وتشمل ما يلي:

١. الإحصاءات الوصفية:

مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، بهدف وصف خصائص العينة وتلخيص بيانات ممارسات إدارة المخاطر وأداء الشركات الناشئة.

٢. اختبار معامل الارتباط:

سيتم استخدام معامل بيرسون للارتباط لتحليل قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر (مثل تحديد المخاطر وتحليلها) وأداء الشركات، وتحديد ما إذا كانت هذه العلاقات إيجابية أو سلبية.

٣. تحليل الانحدار المتعدد:

لتحليل مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير ، مما يساعد في تحديد الأبعاد التي تساهم بشكل أكبر في التأثير على الأداء.

الفصل الرابع : نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١,٤ وصف خصائص عينة الدراسة:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للتمكن من وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين وكانت النتائج كما يلي.

جدول (٥) : توزيع العينة حسب الجنس

المتغير	الرقم	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	1	ذكر	192	87.7%
	2	أنثى	27	12.3%
المجموع			219	100%

يظهر الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الذكور بنسبة ٨٧,٧%، بينما تمثل الإناث نسبة ١٢,٣٪ فقط. هذا التفاوت الكبير قد يعكس طبيعة القطاع الذي تمت فيه الدراسة، مثل قطاع التعدين أو الصناعات الثقيلة، حيث يغلب التوظيف الذكوري بسبب طبيعة العمل التي تتطلب مجهودًا بدنيًا أو ظروف عمل صعبة، وقد تكون هناك عوامل ثقافية أو اجتماعية تساهم في قلة تواجد الإناث في مثل هذه الوظائف.

جدول (٦): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المسمى الوظيفي	مدير	4	1.8%
	مساعد مدير	4	1.8%

18.7%	41	رئيس قسم	
37%	81	إداري	
26%	57	فني	
6.8%	15	عامل	
7.8%	17	أخرى	
100%	219	المجموع	

يُظهر الجدول أن الفئة الأكبر هي الإداريون بنسبة ٣٧٪، يليهم الفنيون بنسبة ٢٦٪. يشير هذا إلى أن العينة تمثل بشكل جيد المستويات الوظيفية المتوسطة والتنفيذية. ومع ذلك، فإن نسبة المدراء ومساعدى المدراء منخفضة (٨,١٪ لكل منهما)، مما قد يحد من تمثيل وجهات النظر الإدارية العليا في الدراسة، هذه النتيجة قد تؤثر على النتائج إذا كانت هناك اختلافات كبيرة في الرؤى بين المستويات الإدارية المختلفة.

جدول (٧): توزيع العينة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
العمر	20 سنة فأقل	-	-
	21 – 30 سنة	67	30.6%
	31 – 40 سنة	85	38.8%
	41 – 50 سنة	49	22.4%
	أكثر من ٥٠ سنة	18	8.2%
	المجموع	219	100%

يُظهر الجدول أن الفئة العمرية الأكبر هي 31-40 سنة بنسبة ٣٨,٨٪، تليها فئة 21-30 سنة بنسبة ٣٠,٦٪. يشير هذا إلى أن العينة تمثل بشكل رئيسي الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، مما يعكس

طبيعة القوى العاملة النشطة ، وإن نسبة الأفراد فوق ٥٠ سنة منخفضة (٨,٢٪)، مما قد يحد من تمثيل الخبرات الأكثر نضجًا في الدراسة.

جدول (٨): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	15	6.8%
	دبلوم	135	61.6%
	بكالوريوس	62	28.3%
	دراسات عليا	7	3.2%
المجموع		219	100%

يُظهر الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة حاصلون على دبلوم بنسبة ٦١,٦٪، يليهم الحاصلون على بكالوريوس بنسبة ٢٨,٣٪. هذه النتيجة تشير إلى أن العينة تمثل بشكل جيد المستويات التعليمية المتوسطة، ولكن نسبة الحاصلين على دراسات عليا منخفضة (٣,٢٪)، مما قد يحد من تمثيل الأفراد ذوي المؤهلات العليا في الدراسة.

جدول (٩): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	33	15.1%
	6 – 10 سنوات	61	27.9%
	11 – 15 سنة	49	22.4%
	16 سنة فأكثر	76	34.7%
المجموع		219	100%

يُظهر الجدول أن الفئة الأكبر هي الأفراد ذوي 16 سنة خبرة فأكثر بنسبة ٣٤,٧٪، يليهم الأفراد ذوو 10-6 سنوات خبرة بنسبة ٢٧,٩٪. هذه النتيجة تشير إلى أن العينة تمثل بشكل جيد الأفراد ذوي الخبرة الطويلة والمتوسطة، مما قد يعكس عمقًا في الخبرات العملية التي يمكن أن تؤثر على نتائج الدراسة. ومع ذلك، فإن نسبة الأفراد ذوي الخبرة القليلة (٥ سنوات فأقل) منخفضة نسبيًا (١,٥٪)، مما قد يحد من تمثيل وجهات النظر الحديثة أو حديثي الخبرة.

٢,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :

١,٢,٤ الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (أنماط القيادة):

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد المتغير المستقل أنماط القيادة وذلك لتحديد درجة الأهمية النسبية الأفراد عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة نحو أنماط القيادة والموضحة في الجدول (٦)

الجدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لأنماط القيادة

أنماط القيادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
القيادة التبادلية	٣,٩٢	٠,٦١٧	٧٨,٤ %	مرتفعة
القيادة التحويلية	٣,٧٤	٠,٦٣٦	٧٤,٨ %	مرتفعة
القيادة الأوتوقراطية	٣,١٢	٠,٧٤٧	٦٢,٤ %	متوسطة
القيادة الديمقراطية	٣,٩٥	٠,٥٦٥	٧٩ %	مرتفعة
المؤشر العام	٣,٦٨	٠,٤٢٤	٧٣,٦ %	مرتفعة

١. نلاحظ من الجدول (٥) أن نمط القيادة الديمقراطية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.95، ونسبة مئوية بلغت 79٪، مما يشير إلى أن هذا النمط القيادي يحظى بأعلى درجة موافقة من أفراد

العينة، تعكس هذا النتيجة أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرار وتبني أسلوب قيادي تعاوني، مما يعزز الرضا الوظيفي ويزيد من فعالية إدارة استمرارية العمل. الانحراف المعياري المنخفض (0.565) يدل على تجانس آراء الأفراد حول أهمية هذا النمط القيادي.

وحلت القيادة التبادلية في المرتبة الثانية بمتوسط 3.92 ونسبة 78.4%، بينما جاءت القيادة التحويلية في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.74 ونسبة 74.8% كلا النمطين حصلاً على درجة موافقة "مرتفعة"، مما يشير إلى أهميتهما في تعزيز الأداء الوظيفي، وتعتمد القيادة التبادلية على نظام المكافآت والعقوبات، بينما تركز القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. الانحرافات المعيارية (0.617) و (0.636) تشير إلى وجود بعض التباين في آراء الأفراد حول هذين النمطين.

جاءت القيادة الأوتوقراطية في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.12 ونسبة 62.4%، مع درجة موافقة "متوسطة"، هذا النمط القيادي يعتمد على السيطرة المركزية واتخاذ القرارات الفردية، يعد أقل قبولاً مقارنة بالأنماط الأخرى. الانحراف المعياري الأعلى (0.747) يشير إلى تباين أكبر في آراء الأفراد حول هذا النمط، مما يعكس اختلافاً في تقبله بين الموظفين.

تُظهر النتائج أن القيادة الديمقراطية هي الأكثر تأثيراً وقبولاً في بيئة العمل، تليها القيادة التبادلية والتحويلية، بينما تأتي القيادة الأوتوقراطية في المرتبة الأخيرة، وتعكس هذه النتائج تفضيل الموظفين لأنماط القيادة التي تعزز المشاركة والتعاون بدلاً من السيطرة المركزية.

❖ الإحصاء الوصفي لنمط (القيادة التبادلية).

يبين الجدول (١١) إجابات المبحوثين نحو (٥) فقرات تقيس نمط القيادة التبادلية كما يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة.

الجدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجابات المبحوثين نحو نمط القيادة التبادلية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	النسبة المئوية
١	يحرص قادة شركة منارة معادن على مكافأة الموظفين الذين يظهرون تميزاً في أدائهم	٤,١٢	٠,٨٧٧	مرتفعة	٨٢,٤
٢	يضع القادة معايير أداء واضحة ومحددة	٣,٨٤	٠,٨٥٩	مرتفعة	٧٦,٨
٣	يتبع القادة نظاماً دقيقاً للمتابعة والتقييم.	٣,٨٣	٠,٨٢٦	مرتفعة	٧٦,٦
٤	يعتمد القادة على حوافز مادية ومعنوية لتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.	٣,٨٨	٠,٨٧٧	مرتفعة	٧٧,٦
٥	يحرص القادة على تطبيق سياسة المكافأة مقابل الأداء	٣,٩٠	٠,٨٩٦	مرتفعة	٧٨
	المؤشر الكلي	٣,٩٢	٠,٦١٧	مرتفعة	٧٨,٤ %

يوضح الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو نمط القيادة التبادلية في شركة منارة معادن. جاءت جميع الفقرات بدرجة أهمية مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.83 و4.12، مما يعكس تأييداً كبيراً من قبل الموظفين لهذا النمط القيادي، وأعلى متوسط حسابي كان للفقرة الأولى (4.12) والتي تؤكد حرص القادة على مكافأة الموظفين المتميزين، مما يعكس أهمية نظام المكافآت في تحفيز الأداء، بينما سجلت الفقرة الثالثة أقل متوسط (3.83)، لكنها ظلت ضمن الدرجة المرتفعة، مما يدل على فعالية نظام المتابعة والتقييم، وتشير الانحرافات المعيارية التي

تراوحت بين 0.826 و0.896 إلى تجانس نسبي في آراء المبحوثين، مع وجود بعض التباين الطفيف، ويؤكد المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي (3.92) ونسبة 78.4% أن القيادة التبادلية تحظى بقبول وتأيد كبيرين في شركة منارة معادن، مما يعكس فعاليتها في تعزيز الأداء والانضباط.

❖ الإحصاء الوصفي لنمط (القيادة التحويلية).

الجدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين نحو نمط القيادة التحويلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	النسبة المئوية
٦	يحدد القادة مكافآت واضحة مقابل تحقيق الأهداف التشغيلية.	٣,٧٢	٠,٨٠٠	مرتفعة	٧٤,٤
٧	يعتمد القادة على نظام المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين.	٣,٧٤	٠,٨١٩	مرتفعة	٧٤,٨
٨	يحرص القادة على متابعة الأداء وتصحيح الأخطاء فوراً.	٣,٦٣	٠,٩١٦	مرتفعة	٧٢,٦
٩	يضع القادة معايير دقيقة للأداء ويلتزمون بها.	٣,٧٣	٠,٩٥٦	مرتفعة	٧٤,٦
١٠	يعزز القادة الانضباط من خلال سياسات واضحة.	٣,٨٥	٠,٩٩١	مرتفعة	٧٧
	المؤشر الكلي	٣,٧٤	٠,٦٣٦	مرتفعة	٧٤,٨ %

يوضح الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو نمط القيادة التحويلية في شركة منارة معادن، و جاءت جميع الفقرات بدرجة أهمية مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.63 و3.85، مما يعكس تأييداً كبيراً من قبل الموظفين لهذا النمط القيادي.

وتؤكد أعلى متوسط حسابي كان للفقرة العاشرة (3.85) والتي حرص القادة على تعزيز الانضباط من خلال سياسات واضحة، مما يعكس أهمية الانضباط في تحقيق الأهداف، وتشير الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين 0.800 و0.991 إلى وجود بعض التباين في آراء المبحوثين، مما يعكس اختلافًا في وجهات النظر حول بعض الجوانب.

فإن المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي (3.74) ونسبة 74.8% يؤكدان أن القيادة التحويلية تحظى بقبول وتأييد كبيرين في شركة منارة معادن، مما يعكس فعاليتها في تعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، هذه النتائج تُظهر أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار، مما يسهم في تحقيق التميز والريادة لشركة منارة معادن في مجال التعدين.

❖ الإحصاء الوصفي لنمط (القيادة الأوتوقراطية).

الجدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجابات المبحوثين نحو نمط القيادة

الأوتوقراطية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الرتبة
١١	يتخذ القادة في منارة معادن القرارات بشكل مركزي.	٣,٤٢	٠,٩٩٤	متوسطة	٦٨,٤	١
١٢	يحدد القادة المهام بدقة ويطلبون تنفيذها وفقًا لمعايير صارمة.	٣,٢٤	٠,٩٥٧	متوسطة	٦٤,٨	٢
١٣	يراقب القادة أداء الموظفين بشكل مستمر، مما يقلل من	٣,١٣	٠,٩٨٧	متوسطة	٦٢,٦	٣

					الأخطاء ويزيد من الكفاءة التشغيلية.	
١٤	يفرض القادة نظامًا صارمًا للعمل.	٢,٩٧	٠,٩٨٣	متوسطة	٥٩,٤	٤
١٥	يتركز القادة على تحقيق الأهداف دون تسامح مع التقصير.	٢,٨٤	٠,٩٨٦	متوسطة	٥٦,٨	٥
	المؤشر الكلي	٣,١٢	٠,٧٤٧	متوسطة	٦٢,٤ %	

يوضح الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو نمط القيادة الأوتوقراطية في شركة منارة معادن. جاءت جميع الفقرات بدرجة أهمية متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.84 و3.42، مما يعكس قبولاً محدوداً لهذا النمط القيادي من قبل الموظفين. أعلى متوسط حسابي كان للفقرة الحادية عشرة (3.42) والتي تؤكد أن القادة يتخذون القرارات بشكل مركزي، مما يعكس هيكلًا هرميًا واضحًا في الشركة.

وتراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.957 و0.994، تشير إلى وجود تباين واضح في آراء المبحوثين، مما يعكس اختلافًا في تقبلهم لهذا النمط القيادي، وسجلت الفقرة الخامسة أقل متوسط (2.84)، مما يشير إلى أن تركيز القادة على تحقيق الأهداف دون مراعاة الأخطاء لا يحظى بتأييد كبير من الموظفين.

ويؤكد المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي (3.12) ونسبة 62.4% أن القيادة الأوتوقراطية تحظى بقبول متوسط في شركة منارة معادن، مما يعكس فعاليتها في بعض الجوانب مثل اتخاذ القرارات السريعة، ولكنها قد لا تكون الأنسب لتعزيز مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي، وتظهر هذه النتائج أن هذا النمط القيادي قد يكون فعالاً في تحقيق الأهداف التشغيلية، لكنه يحتاج إلى موازنة لتعزيز مشاركة الموظفين وتحسين بيئة العمل

❖ الإحصاء الوصفي لنمط (القيادة الديمقراطية).

الجدول (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجابات المبحوثين نحو نمط القيادة

الديمقراطية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الرتبة
١٦	يشجع قادة منارة معادن الموظفين على المشاركة في صنع القرارات.	٤,١٠	٠,٨٨٠	مرتفعة	٨٢	٢
١٧	يستمتع القادة لآراء الموظفين ويعملون على دمجها في خطط العمل.	٤,٢٥	٠,٧٤٤	مرتفعة	٨٥	١
١٨	يعزز القادة التعاون بين الفرق المختلفة.	٣,٧٩	٠,٨٠٦	مرتفعة	٧٥,٨	٤
١٩	يشارك القادة المعلومات بشكل شفاف مع الموظفين.	٣,٧٧	٠,٧٧٠	مرتفعة	٧٥,٤	٥
٢٠	يدعم القادة بيئة عمل تعتمد على الاحترام المتبادل.	٣,٨٣	٠,٨٧١	مرتفعة	٧٦,٦	٣
	المؤشر الكلي	٣,٩٥	٠,٥٦٥	مرتفعة	٧٩ %	

يوضح الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو نمط

القيادة الديمقراطية في شركة منارة معادن. جاءت جميع الفقرات بدرجة أهمية مرتفعة، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية بين 3.77 و4.25، مما يعكس تأييداً كبيراً من قبل الموظفين لهذا النمط القيادي ، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة السابعة عشرة (4.25) والتي تؤكد أن القادة يستمعون لآراء الموظفين ويدمجونها في خطط العمل، مما يعكس أهمية المشاركة وتبادل الآراء في تعزيز الرضا الوظيفي، بينما سجلت الفقرة التاسعة عشرة أقل متوسط (3.77) ، لكنها ظلت ضمن الدرجة المرتفعة، مما يدل على أن مشاركة المعلومات بشكل شفاف تحظى بقبول كبير أيضاً.

وتراوح الانحرافات المعيارية بين 0.744 و0.880، تشير إلى تجانس نسبي في آراء المبحوثين، مع وجود بعض التباين الطفيف. المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي (3.95) ونسبة 79% يؤكدان أن القيادة الديمقراطية تحظى بقبول وتأييد كبيرين في شركة منارة معادن، مما يعكس فعاليتها في تعزيز التعاون والشفافية وبيئة العمل الإيجابية

٢,٢,٤ الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (إدارة استمرارية العمل)

تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة نحو أبعاد إدارة استمرارية العمل والموضحة في الجدول .)

الجدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لأبعاد إدارة استمرارية

العمل

الرتبة	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	إدارة استمرارية العمل
٣	مرتفعة	٧٥,٨ %	٠,٦٨٤	٣,٧٩	إدارة الأزمات
١	مرتفعة	٧٧ %	٠,٧١١	٣,٨٥	إنعاش الأعمال
٢	مرتفعة	٧٦,٨ %	٠,٦٦٦	٣,٨٤	التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات
	مرتفعة	٧٦,٦ %	٠,٥٢٩	٣,٨٣	المؤشر العام

نلاحظ من الجدول (١٥) أن أبعاد إدارة استمرارية العمل حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس أهمية هذه الأبعاد في شركة منارة معادن. جاء بعد إنعاش الأعمال في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.85 ونسبة مئوية بلغت 77%، مما يشير إلى أن الشركة تولي اهتماماً كبيراً لاستعادة النشاط التجاري بعد الأزمات ، و يليه بعد التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات بمتوسط 3.84 ونسبة 76.8%، مما يعكس تركيز الشركة على استعادة الأنظمة التقنية بعد الكوارث لضمان استمرارية العمليات، بينما جاء بعد إدارة الأزمات في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.79 ونسبة 75.8%، مما يدل على أن الشركة تعتمد على استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمات.

❖ الإحصاء الوصفي لبعـد إدارة الأزمات.

الجدول (١٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين نحو إدارة الأزمات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الرتبة
٢١	تحدد الشركة خططا استباقية للتعامل مع الأزمات المحتملة، مما يقلل من تأثيرها على العمليات.	٣,٨٦	٠,٨٨٨	مرتفعة	٧٧,٢	١
٢٢	يعتمد فريق إدارة الأزمات على تحليل المخاطر لتوقع التحديات ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها.	٣,٨٠	٠,٩٣٣	مرتفعة	٧٦	٣
٢٣	يحرص القادة على تدريب الموظفين بشكل دوري لضمان	٣,٧٠	٠,٨٨٣	مرتفعة	٧٤	٤

					استجابتهم الفعالة عند وقوع الأزمات.	
٢٤	تتبع الشركة سياسات واضحة لاحتواء الأزمات واستعادة العمليات بأسرع وقت ممكن.	٣,٨١	٠,٦٩٢	مرتفعة	٧٦,٢	٢
	المؤشر الكلي	٣,٧٩	٠,٦٨٤	مرتفعة	٧٥,٨ %	

يوضح الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو إدارة الأزمات في شركة منارة معادن. جاءت جميع الفقرات بدرجة أهمية مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.70 و3.86، مما يعكس التزام الشركة باتباع استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمات، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الحادية والعشرين (3.86) والتي تؤكد أن الشركة تحدد خططاً استباقية للتعامل مع الأزمات المحتملة، مما يقلل من تأثيرها على العمليات، وتشير الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين 0.692 و0.933، إلى وجود بعض التباين في آراء المبحوثين، مع تجانس نسبي في معظم الفقرات، وسجلت الفقرة الثالثة والعشرون أقل متوسط (3.70)، لكنها ظلت ضمن الدرجة المرتفعة، مما يدل على أن تدريب الموظفين بشكل دوري لضمان استجابتهم الفعالة يحظى بأهمية كبيرة أيضاً.

ويؤكد المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي (3.79) ونسبة 75.8% أن إدارة الأزمات تحظى باهتمام كبير في شركة منارة معادن، مما يعكس التزام الشركة بضمان استمرارية العمليات في مواجهة التحديات، وتظهر النتائج، وأن الشركة تعتمد على نهج استباقي في إدارة الأزمات، مما يسهم في تقليل تأثيرها على العمليات التشغيلية.

❖ الإحصاء الوصفي لبعدها (إنعاش الأعمال).

الجدول (١٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين نحو إنعاش الأعمال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الرتبة
٢٥	تعتمد الشركة على خطط استراتيجية لاستعادة النشاط التجاري بعد الأزمات.	٤,١٧	٠,٩٢٧	مرتفعة	٨٣,٤	١
٢٦	يحرص القادة على توفير الموارد اللازمة لضمان سرعة إنعاش الأعمال بعد التحديات.	٣,٦٣	٠,٩٦١	مرتفعة	٧٢,٦	٤
٢٧	تحدد الشركة أولويات واضحة لاستعادة الخدمات الأساسية في أقصر وقت ممكن.	٣,٨٠	٠,٩٠٠	مرتفعة	٧٦	٣
٢٨	يعزز التعاون بين الفرق المختلفة من سرعة إنعاش الأعمال وتحقيق الاستقرار.	٣,٨١	٠,٩٨٩	مرتفعة	٧٦,٢	٢
	المؤشر الكلي	٣,٨٥	٠,٧١١	مرتفعة	٧٧ %	

يوضح الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو

إنعاش الأعمال في شركة منارة معادن، وجاءت جميع الفقرات بدرجة أهمية مرتفعة، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية بين 3.63 و4.17، مما يعكس التزام الشركة باتباع استراتيجيات فعالة لاستعادة

النشاط التجاري بعد الأزمات، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الخامسة والعشرين (4.17) والتي تؤكد

أن الشركة تعتمد على خطط استراتيجية لاستعادة النشاط التجاري بعد الأزمات، مما يعكس أهمية التخطيط المسبق في ضمان استمرارية العمليات، بينما سجلت الفقرة السادسة والعشرون أقل متوسط (3.63)، لكنها ظلت ضمن الدرجة المرتفعة، مما يدل على أن توفير الموارد اللازمة لإنعاش الأعمال يحظى بأهمية كبيرة أيضاً.

وتراوح الانحرافات المعيارية بين 0.900 و0.989، تشير إلى وجود بعض التباين في آراء المبحوثين، مع تجانس نسبي في معظم الفقرات، و المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي (3.85) ونسبة 77% يؤكدان أن إنعاش الأعمال يحظى باهتمام كبير في شركة منارة معادن، مما يعكس التزام الشركة بضمان استعادة النشاط التجاري بسرعة وفعالية بعد التحديات

❖ الإحصاء الوصفي لبعد (التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات).

الجدول (١٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجابات المبحوثين نحو التعافي من كوارث

تكنولوجيا المعلومات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	النسبة المئوية	الترتبة
٢٩	تضع الشركة خططاً مفصلة لاستعادة الأنظمة التقنية بعد الكوارث، مما يقلل من وقت التوقف.	٤,٠٩	٠,٨١١	مرتفعة	٨١,٨	١
٣٠	يعتمد فريق تكنولوجيا المعلومات على نسخ احتياطية دورية لضمان استعادة البيانات بسرعة.	٣,٧٩	٠,٩٠٣	مرتفعة	٧٥,٨	٢

٣١	يحرص القادة على تحديث البنية التحتية التقنية لضمان مرونتها في مواجهة الكوارث.	٣,٧٥	٠,٨٧٠	مرتفعة	٧٥	٣
٣٢	تتبع الشركة بروتوكولات أمان صارمة لحماية الأنظمة من التهديدات الإلكترونية	٣,٧٤	٠,٩٨٢	مرتفعة	٧٤,٨	٤
	المؤشر الكلي	٣,٨٤	٠,٦٦٦	مرتفعة	٧٦,٦ %	

يوضح الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات في شركة منارة معادن، و جاءت جميع الفقرات بدرجة أهمية مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.74 و4.09، مما يعكس التزام الشركة باتباع استراتيجيات فعالة لاستعادة الأنظمة التقنية بعد الكوارث، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة التاسعة والعشرين (4.09) والتي تؤكد أن الشركة تضع خططاً مفصلة لاستعادة الأنظمة التقنية بعد الكوارث، مما يقلل من وقت التوقف ويعكس أهمية التخطيط المسبق في ضمان استمرارية العمليات، بينما سجلت الفقرة الثانية والثلاثون أقل متوسط (3.74)، لكنها ظلت ضمن الدرجة المرتفعة، مما يدل على أن اتباع بروتوكولات أمان صارمة يحظى بأهمية كبيرة أيضاً، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.811 و0.982، وتشير إلى وجود بعض التباين في آراء المبحوثين، مع تجانس نسبي في معظم الفقرات. المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي (3.84) ونسبة 76.6% يؤكدان أن التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات يحظى باهتمام كبير في شركة منارة معادن، مما يعكس التزام الشركة بضمان استعادة الأنظمة التقنية بسرعة وفعالية بعد الكوارث.

٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة:

١,٣,٤ نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة (الأولى):

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على $H_0.1$: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب (القيادة التبادلية ، التحويلية الأوتوقراطية ، الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل بأبعادها مجتمعة (إدارة الأزمات، انتعاش الأعمال ، التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات) على شركة منارة معادن، وتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وهو ما يمثل الإجابة عن السؤال الرابع في مشكلة الدراسة ونتيجته موضحة في الجدول (١٩).

الجدول (١٩) نتائج أثر أنماط القيادة على إدارة استمرارية العمل

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات			
	R	R2	F	F Sig	Df	أنماط القيادة	الخطأ المعياري	β	T
إدارة استمرارية العمل	٠,٦٩١	٠,٤٧٨	٤٨,٩٥٠	٠,٠٠٠	٤ / ٢١٤	التبادلية	٠,٠٥٤	٠,٥١٤	٨,١٨٦
						التحويلية	٠,٠٥٠	٠,١٢٠	١,٩٩١
						الأوتوقراطية	٠,٠٣٦	-	٣,٦٠٤-
						الديموقراطية	٠,٠٥٢	٠,١٩٤	٣,٤٨٨

يشير الجدول (١٩) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لفحص أثر أنماط القيادة على إدارة

استمرارية العمل في شركة منارة معادن. يوضح الجدول أن قيمة R بلغت 0.691، مما يشير إلى وجود علاقة

قوية بين أنماط القيادة وإدارة استمرارية العمل، و كما أن قيمة R^2 بلغت 0.478، مما يعني أن أنماط

القيادة تفسر حوالي 47.8% من التباين في إدارة استمرارية العمل.

وأظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة بلغت 48.950، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.00)، مما يؤكد أن النموذج العام للانحدار ذو دلالة إحصائية، وأظهرت النتائج أن القيادة التبادلية لها التأثير الأكبر على إدارة استمرارية العمل بمعامل انحدار ($\beta = 0.514$) ودلالة إحصائية (0.00). كما أظهرت القيادة الديمقراطية تأثيرًا إيجابيًا بمعامل انحدار ($\beta = 0.194$) ودلالة إحصائية (0.001).

وأظهرت القيادة الأوتوقراطية تأثيرًا سلبيًا على إدارة استمرارية العمل بمعامل انحدار ($\beta = -0.184$) ودلالة إحصائية (0.00)، مما يعكس أن هذا النمط القيادي قد يعيق استمرارية العمليات، بينما أظهرت القيادة التحويلية تأثيرًا إيجابيًا ولكنه ضعيف نسبيًا بمعامل انحدار ($\beta = 0.120$) ودلالة إحصائية (0.048).

و تلعب أن أنماط القيادة وخاصة القيادة التبادلية والقيادة الديمقراطية دورًا محوريًا في تعزيز إدارة استمرارية العمل في شركة منارة معادن، ولكن قد تؤدي القيادة الأوتوقراطية إلى إعاقة استمرارية العمليات، مما يستدعي اعتماد أنماط قيادية أكثر مرونة وتعاونية.

❖ نتيجة اختبار الفرضية الفرعية (الأولى):

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: $H_0: 0.11$: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) الأساليب القيادة التبادلية التحويلية الأوتوقراطية الديمقراطية على إدارة الأزمات على شركة منارة معادن.

الجدول (٢٠) نتائج أثر أنماط القيادة على إدارة الأزمات

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات			
	R	R ²	F المحسوبة	F Sig	Df	أنماط القيادة	الخطأ المعياري	β	T المحسوبة
إدارة	0.567	0.321	23.325	0.000		التبادلية	0.079	0.411	5.746
الأزمات	0.567	0.321	23.325	0.000		التحويلية	0.074	0.091	1.315

٠,٠٠	٣,٩٦٨-	- ٠,٢٣١	٠,٢٣١-	الأوتوقراطية	٤ / ٢١٤					
٠,٠١٢	٢,٥٢٣	٠,١٦٠	٠,٠٧٧	الديموقراطية						

يشير الجدول (٢٠) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لفحص أثر أنماط القيادة على إدارة الأزمات في شركة منارة معادن، ويوضح الجدول أن قيمة R بلغت 0.567، مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين أنماط القيادة وإدارة الأزمات، كما أن قيمة R^2 بلغت 0.321، مما يعني أن أنماط القيادة تفسر حوالي 32.1% من التباين في إدارة الأزمات.

وأظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة بلغت 23.325، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.00)، مما يؤكد أن النموذج العام للانحدار ذو دلالة إحصائية، وأظهرت النتائج أن القيادة التبادلية لها التأثير الأكبر على إدارة الأزمات بمعامل انحدار ($\beta = 0.411$) ودلالة إحصائية (0.00) كما أظهرت القيادة الديمقراطية تأثيرًا إيجابيًا بمعامل انحدار ($\beta = 0.160$) ودلالة إحصائية (0.012)، وأظهرت القيادة الأوتوقراطية تأثيرًا سلبيًا على إدارة الأزمات بمعامل انحدار ($\beta = -0.231$) ودلالة إحصائية (0.00)، مما يعكس أن هذا النمط القيادي قد يعيق فعالية إدارة الأزمات، بينما لم تظهر القيادة التحويلية تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على إدارة الأزمات ($\beta = 0.091$)، ($T \text{ Sig} = 0.190$).

وتؤكد نتائج أن القيادة التبادلية والقيادة الديمقراطية تلعبان دورًا إيجابيًا في تعزيز إدارة الأزمات في شركة منارة معادن، وقد تؤدي القيادة الأوتوقراطية إلى إعاقة فعالية إدارة الأزمات، مما يستدعي اعتماد أنماط قيادية أكثر مرونة وتعاونية.

❖ نتيجة اختبار الفرضية الفرعية (الثانية):

١,٢: H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) الأساليب القيادة

(التبادلية، التحويلية، الأوتوقراطية، الديمقراطية على إنعاش الأعمال على شركة منارة معادن".

الجدول (٢١) نتائج أثر أنماط القيادة على إنعاش الأعمال

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات			
	R	R ²	F	F Sig	Df	أنماط القيادة	الخطأ المعياري	β	T Sig
إنعاش الأعمال	.٥٤٢	.٢٩٤	٢٢,٢٩٨	.٠٠٠	٤ / ٢١٤	التبادلية	.٠٨٤	.٤٥٥	٦,٢٣٠
						التحويلية	.٠٧٩	.٠٤٥	.٠٢٧
						الأوتوقراطية	.٠٥٦	-	١,٤٧٥
						الديموقراطية	.٠٨١	.١٣٢	٢,٠٤١

يشير الجدول (٢١) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لفحص أثر أنماط القيادة على إنعاش

الأعمال في شركة منارة معادن، و يوضح الجدول أن قيمة R بلغت 0.542، مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين أنماط القيادة وإنعاش الأعمال، كما أن قيمة R^2 بلغت 0.294، مما يعني أن أنماط القيادة تفسر حوالي 29.4% من التباين في إنعاش الأعمال، وأظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة بلغت 22.298، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.00)، مما يؤكد أن النموذج العام للانحدار ذو دلالة إحصائية، وأظهرت النتائج أن القيادة التبادلية لها التأثير الأكبر على إنعاش الأعمال بمعامل انحدار ($\beta = 0.455$) ودلالة إحصائية (0.00) كما أظهرت القيادة الديمقراطية تأثيراً إيجابياً بمعامل انحدار ($\beta = 0.132$) ودلالة إحصائية (0.042)، و لم تظهر القيادة التحويلية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على إنعاش الأعمال ($\beta = 0.045$)، ($T \text{ Sig} = 0.527$) كما أن القيادة الأوتوقراطية لم تظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية أيضاً ($\beta = -0.087$)، ($T \text{ Sig} = 0.142$)، وأن القيادة التبادلية والقيادة الديمقراطية تلعبان دوراً إيجابياً في تعزيز إنعاش الأعمال في شركة منارة معادن، ولا يبدو أن القيادة التحويلية والقيادة الأوتوقراطية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على إنعاش الأعمال، مما يعكس أهمية التركيز على الأنماط

القيادية التي تعزز المشاركة والتحفيز لضمان استعادة النشاط التجاري بفعالية

❖ نتيجة اختبار الفرضية الفرعية (الثالثة):

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: $H_0.13$: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$\alpha \geq 0.05$ الأساليب القيادة (التبادلية ، التحويلية ، الأوتوقراطية ، الديمقراطية) على التعافي من

كوارث على شركة منارة معادن

الجدول (٢٢) نتائج أثر أنماط القيادة على التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات

المتغير	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات			
	R	R2	F	F Sig	Df	أنماط القيادة	الخطأ المعياري	β	T
التابع			المحسوبة						T Sig
التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات	٠,٥٠٢	٠,٢٥٢	١٨,٠٣٨	٠,٠٠٠	٤ / ٢١٤	التبادلية	٠,٠٨١	٠,٣١٧	٤,٢١٤
						التحويلية	٠,٠٧٦	٠,١٤٦	٢,٠٢٠
						الأوتوقراطية	٠,٠٥٤	-	١,٧٦٣
						الديموقراطية	٠,٠٧٩	٠,١٠٨	٢,٣٦٠
									٠,٠١٩

ويشير الجدول (٢٢) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لفحص أثر أنماط القيادة على

التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات في شركة منارة معادن، و يوضح الجدول أن قيمة R بلغت 0.502،

مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين أنماط القيادة والتعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات. كما

أن قيمة R^2 بلغت 0.252، مما يعني أن أنماط القيادة تفسر حوالي 25.2% من التباين في التعافي من كوارث

تكنولوجيا المعلومات.

أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة بلغت 18.038، وهي ذات دلالة إحصائية عند

مستوى (0.00)، مما يؤكد أن النموذج العام للانحدار ذو دلالة إحصائية. فيما يتعلق بمعاملات الانحدار،

أظهرت النتائج أن القيادة التبادلية لها التأثير الأكبر على التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات بمعامل

انحدار ($\beta = 0.317$) ودلالة إحصائية (0.00) كما أظهرت القيادة الديمقراطية تأثيرًا إيجابيًا بمعامل انحدار ($\beta = 0.157$) ودلالة إحصائية (0.019) ، وأظهرت القيادة التحويلية تأثيرًا إيجابيًا ولكنه ضعيف نسبيًا بمعامل انحدار ($\beta = 0.146$) ودلالة إحصائية (0.045). بينما لم تظهر القيادة الأوتوقراطية تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات ($\beta = -0.108$) ، (T Sig = 0.079).

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

١,٥ تمهيد:

يأتي هذا الفصل لاستعراض النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة، والتي تهدف إلى تحليل أثر أنماط القيادة (التبادلية، التحويلية، الأوتوقراطية، الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل في شركة منارة معادن، مع التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: إدارة الأزمات، إنعاش الأعمال، والتعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات. تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لفحص الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات.

تسهم هذه النتائج في فهم كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على استمرارية العمليات في الشركة، وتقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية القيادة في مواجهة التحديات المختلفة. سيتم في هذا الفصل مناقشة النتائج بشكل تفصيلي، مع تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين أداء الشركة في إدارة استمرارية العمل.

٢,٥ النتائج وتفسيرها :

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي التي تم الحصول عليها ، يمكن استخلاص النتائج التالية وتفسيرها وهي على النحو الآتي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد أنماط القيادة (التبادلية، التحويلية، الأوتوقراطية، الديمقراطية) في شركة منارة معادن كانت مرتفعة. حيث حلت القيادة الديمقراطية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95)، تليها القيادة التبادلية بمتوسط (3.92) ، ثم القيادة التحويلية بمتوسط (3.74) ، وأخيراً القيادة الأوتوقراطية بمتوسط (3.12) ، و يعكس هذا الترتيب أهمية اتباع نمط القيادة الديمقراطية في شركة منارة معادن، حيث يعزز هذا النمط مشاركة الموظفين في صنع القرارات ويزيد من رضاهم الوظيفي، كما أن القيادة التبادلية تعكس أهمية نظام المكافآت في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف، و تتوافق هذه النتيجة مع دراسة رباح والشعار (2021) التي أظهرت أن القيادة الديمقراطية تعزز

مشاركة الموظفين في صنع القرارات. كما تدعم نتائج دراسة أحمد (2022) التي أشارت إلى أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأكثر شيوعاً في تعزيز التغيير التنظيمي

- أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد استمرارية الأعمال (إدارة الأزمات، إنعاش الأعمال، التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات) كانت مرتفعة. حيث حصل إنعاش الأعمال على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85)، يليه التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات بمتوسط (3.84)، ثم إدارة الأزمات بمتوسط (3.79). و يعكس هذا الترتيب أهمية إنعاش الأعمال في استمرارية العمليات، خاصة بعد التعرض لأي أزمة. كما يعكس تقارب المتوسطات الحسابية أن شركة منارة معادن تسير في الاتجاه الصحيح نحو ضمان استمرارية الأعمال، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Alblooshi et al. (2023 التي أظهرت أن إنعاش الأعمال يعزز استمرارية العمليات بعد الأزمات. كما تدعم نتائج دراسة Musyoka & Ouma (2024) التي أشارت إلى أهمية التعافي من الكوارث في تعزيز الأداء.

- أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأنماط القيادة (التبادلية، الأوتوقراطية، الديمقراطية) على إدارة الأزمات، بينما لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية، و يعكس هذا التأثير أهمية القيادة التبادلية والديمقراطية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات، بينما قد لا تكون القيادة التحويلية مناسبة لهذا الغرض في شركة منارة معادن، و تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Alblooshi et al. (2023 التي أظهرت أن القيادة التبادلية تعزز فعالية إدارة الأزمات.

- أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأنماط القيادة (التبادلية، الأوتوقراطية، الديمقراطية) على إنعاش الأعمال، بينما لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية، و يعكس هذا التأثير أهمية القيادة التبادلية والديمقراطية في تعزيز سرعة استعادة النشاط التجاري، بينما قد لا تكون القيادة التحويلية فعالة في هذا السياق، و هذه النتيجة مع دراسة Atlantika & Vuspitasari (2023) التي أظهرت أن القيادة التبادلية تعزز استمرارية الأعمال.

- أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأنماط القيادة (التبادلية، التحويلية، الديمقراطية) على التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات، بينما لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة

الأوتوقراطي، ويعكس هذا التأثير أهمية القيادة التبادلية والديمقراطية في تعزيز سرعة استعادة الأنظمة التقنية، بينما قد تعيق القيادة الأوتوقراطية هذا التعافي بسبب تركيزها على السيطرة المركزية، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Alshehhi & Hamdan (2022 التي أكدت أن القيادة التبادلية تعزز المرونة في مواجهة الأزمات

٣,٥ التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج توصي هذه الدراسة بما يلي:

- توصي الدراسة بتشجيع تبني القيادة الديمقراطية داخل الشركة، نظرًا لدورها الفعّال في تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام، كما ينبغي دعم القيادة التبادلية عبر تطوير أنظمة تحفيزية ومكافآت تساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تنظيم برامج تدريبية مخصصة لقادة الشركة لتعزيز مهاراتهم في القيادة الديمقراطية والتبادلية، مما يساعد في تحسين بيئة العمل وزيادة التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين.
- توصي الدراسة بضرورة التركيز على تطوير خطط واضحة لإنعاش الأعمال بعد الأزمات، بحيث تضمن سرعة وكفاءة استعادة العمليات التشغيلية دون تأثير كبير على الأداء العام للشركة، وتعزيز استراتيجيات التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات عبر تحديث البنية التحتية الرقمية وتعزيز خطط الطوارئ التي تضمن استعادة الأنظمة التقنية بسلاسة، مما يقلل من المخاطر التشغيلية ويضمن استمرارية العمل في ظل التحديات المختلفة.
- توصي الدراسة بتكثيف الجهود في تطوير الشراكات والموارد، كونها العامل الأكثر تأثيرًا في إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة.
- ينبغي تعزيز السياسة والاستراتيجية التي تنتهجها الشركة لضمان تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التركيز على تحسين العمليات والمنتجات والخدمات من

خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة سيساهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركة وضمان رضا العملاء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

- توصي الدراسة بتبني أساليب قيادة مرنة تعتمد على إشراك الموظفين في الحلول واتخاذ القرارات السريعة والفعالة أثناء الأزمات.
- تطوير برامج تدريبية خاصة بإدارة الأزمات للقيادة، بحيث يتمكنون من اتخاذ قرارات صائبة مبنية على بيانات دقيقة واستراتيجيات واضحة، مما يساعد الشركة في تجاوز التحديات بفعالية.
- توصي الدراسة بالاعتماد على القيادة التبادلية والديمقراطية كوسيلة لتعزيز سرعة إنعاش الأعمال. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير خطط استجابة مرنة وقابلة للتكيف مع مختلف السيناريوهات المحتملة، مع التركيز على توفير بيئة عمل تدعم الابتكار والاستجابة السريعة للأزمات.
- توصي الدراسة بضرورة تعزيز المرونة التنظيمية من خلال الاعتماد على القيادة التبادلية والديمقراطية، حيث يساعد ذلك في تعزيز سرعة استعادة الأنظمة التقنية وتقليل تأثير الكوارث التكنولوجية على الأعمال.
- تنفيذ استراتيجيات فعالة للأمن السيبراني، وتحديث خطط التعافي من الكوارث الرقمية، بما يضمن استقرار العمليات التشغيلية وحماية البيانات من المخاطر المحتملة.

Abstract

The study aimed to examine the impact of leadership styles, including traditional leadership, transformational leadership, autocratic leadership, and democratic leadership, on business continuity management with its dimensions: crisis management, business resumption, and disaster recovery in information technology, within Manarat Ma'aden Company. The study employed the descriptive-analytical approach and was conducted on a sample of 250 employees working in the company. The sample was selected using the stratified random sampling method to ensure representation across different managerial levels.

The results indicated a statistically significant impact of leadership styles on business continuity. Moreover, transactional and democratic leadership demonstrated a positive influence on crisis management, business resumption, and disaster recovery in information technology. However, transformational leadership did not show a statistically significant effect on crisis management, suggesting that some leadership styles may be more suitable than others in handling crises.

Based on the findings, the study recommends enhancing the application of democratic and transactional leadership within the company, given their effectiveness in improving performance and increasing employee participation in decision-making. Additionally, it is crucial to enhance business continuity strategies by developing flexible response plans to ensure the swift and efficient restoration of operational activities after crises.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- خليل أريج سعيد (٢٠١٩) تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال (٢٠١٢) : ٢٢٣.١ (iso) في النجاح والاستراتيجي. مجلة الدنانير. ع ١ (١٥)
- أبو حامدة، أفنان (٢٠٢٣). أثر أنماط القيادة الإدارية على معدل الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية، مؤتمراً للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (١) ٦٢، ٣٨٧-٤٣٠.
- أبو زيد، حمادة (٢٠٢٢) أثر سلوكيات القيادة الأصلية على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي واختبار مدى توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (٢) ٢٥٩ – ٢٩٩
- أحمد، نعم محيي الدين عبدالغفار. (٢٠٢٢). العلاقة بين أنماط القيادة التنظيمية واتصالات إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات المحمول العاملة في مصر. مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، ٤٢ع ، ٤٣٧. 507. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1369547>
- الباقي، سجي علي عبد (٢٠١٦) تشخيص واقع الفجوة لمتطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة الدولية (٢٠١٢:٢٢٣.١ iso) في شركة مصافي الوسط مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ٦٦ – ٨٨
- البلوشي، أماني (٢٠٢٢) تقييم أثر أنماط القيادة على السلوك الابتكاري للعاملين بالقطاع النفطي في الكويت والبحرين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخليج العربي.
- بن القريشي، نور (٢٠٢٣). سمات القيادة التحولية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى موظفي بلدية امجدل ولاية المسيلة، مجلة الميدان، (١٦) ١٧-٢٨

- تكروني، دنيا عبدالرحمن، و الشماسي، أريج بنت عبدالرحمن ناصر. (2021). أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مج ٢٩، ع ٢٤، ١٨٥ - 208. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1126564>
- الجيار، سوسن محمد (٢٠٢٢) تبني إدارة استمرارية الأعمال ضرورة ملحة لمواجهة التحديات المعاصرة. *جمعية إدارة الأعمال العربية*، ع (٤) ١١٠ - ١٤٠
- دحماني، مامة (٢٠٢٢). قراءة سيكولوجية للعملية الإدراكية مجلة رفوف ٨٢٣ - ٨٣٧
- الدغل غادة (٢٠٢٣) أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي مجلة البحوث المالية والتجارية، ١ (١) ٧٨ - ١٢١
- رباح، سناء عمران خليل، و الشعار، حمزة يوسف صالح. (2021). *أثر نمط القيادة على إدارة استمرارية العمل: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة: الشركة العاملة الأردنية للصوامع والتموين* (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1299743>
- ربيع محمد مروان (٢٠١٨) أثر الهيكل التمويلي على استمرارية الشركات : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية. رسالة ماجستير جامعة الاسراء الخاصة عمان الاردن.
- زيني، فريدة. (٢٠٢١). تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف. *مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، مج ٢٠، ع ٣٤، ٢٤٥ - 272. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214738>
- الشرايري، معتصم عبدالله، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). *أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جودة حياة العمل متغير وسيط: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن* (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1127149>

- الشهراني، نبيل (٢٠٢٣) أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي، المركز القومي للبحوث غزة، ٧ (٤)، ٨١ - ٩٩
- الصمادي، زياد محمد علي (٢٠٢٠) أثر استراتيجيات الأعمال في التحسين المستمر: دراسة حالة شركة أدوية الحكمة في الأردن. المجلة العربية للإدارة ، مج ٤١ ع ٢٧ - ٥٦
- الطاهر، محمد علي حسن (٢٠٢١) أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية بشركة بهيات المهندس "السودان". مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ٦٥-٨٦
- عادل، حميد (٢٠٢٣) أثر أساليب القيادة التبادلية على تحسين أداء العمال في مؤسسة كوندور ببرج بوعريش، مجلة المعيار ، ٢٧ (١) ٤٣٤-٤٤٧
- عبد الهادي، محمد (٢٠٢٢) أثر الأنماط القيادية على الإخفاقات التنظيمية: دراسة ميدانية علي العاملين بشركة مصر القابضة للتأمين المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١ (١) ٤٥٨ - ٥٤٨
- عمار، عبد الواحد (٢٠٢٢). النمط القيادي التبادلي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية التجارة جامعة الزيتونة ، مجلة المعرفة ١ (١٥) ٢٣٩ - ٢٧١
- الغامدي، أسماء عبد الرحمن (٢٠٢٢) واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو ٢٢٣٠١ في القطاع العام لمواجهة الأزمات المملكة العربية السعودية نموذجاً. مجلة إدارة المخاطر والأزمات ٤ (١) ١٧ - ٣١
- قانوس، نادر (٢٠٢٣) العوامل البيئية المؤثرة على سلوك القيادة في قطاع النفط بالتطبيق على الشركات النفطية الليبية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١٠ (٢) ٧٦٨ - ٧٠٩
- الكلس، نصر الدين (٢٠٢٣). دور أدوات القيادة التحويلية في أداء المنشآت الصناعية بالتطبيق على شركة البببسي كولا، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر، ١ (٢) ٥٥ - ٧٠
- محمد، ربيع محمد عبدالراضي، رفاعي، عبير محمد عباس محمد، و محمود، مصطفى مرتضى علي. (٢٠٢٠). نمط القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية الجامعية: دراسة سوسيولوجية لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس. مجلة القراءة والمعرفة، ع ٢٢٣ ، ٣٠٧ - ٣٣٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1051106>

■ وهاب زينب صلاح (٢٠٢١). التطوير الإداري وتأثيره في تحسين الكفاءة الانتاجية: دراسة استطلاعية
 الآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمكائن في الإسكندرية. مجلة كلية
 المأمون ١ – ٢٧

■ يونس زنود (٢٠٢٢) تأثير الأنماط القيادية الحديثة من قيادية تبادلية، تحويلية وكاريزمية على مستوى
 تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس، مجلة الإبداع، ١٢ (٢)، ٩٥ – ١١١

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Sawalha, I. H. (2021). Disaster Preparedness and Business Continuity Planning At Boeing: An Integrated Model. American University of Madaba, Madaba, Jordan.
- Abdellah, H. A. (2021). Managerial Succession Planning For School Principals: Introduction To Organizational Development In The Light Of Rothwell's. International Journal of Research In Educational Sciences, 201-228.
- Alblooshi, S., Abubakar, A. M., & Khan, A. M. (2023). Crisis leadership and organisational performance: A critical analysis of business continuity management. Journal of Business Continuity and Resilience, 15(1), 112–126. doi:10.1016/j.jbcr.2023.05.002
- Ali Belhadj, A. C. (2022). Company Performance Assessment Techniques. Al-Bashaer Economic Journal, 854 – 866 .
- Ali, T. (2019). The Impact Of Managers' Innovative Work Behavior On The Relationship Between Their Work Designs And Performances Evidence From Egypt Air Holding
- Alshehhi, M. A., & Hamdan, M. N. B. (2022). Evaluating the impact of crisis management leadership on business continuity from an Islamic perspective. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 12(9).
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i9/14743>

- Althaheri, E. (2020). Business Ethics and Investors Behavior In Islam. *Journal of Governance, Social Responsibility and Sustainable Development*, 242-253.
- Amirul S, and Daud, H (2018), A Study on The Relationship Between Leadership Styles and Leadership Effectiveness in Malaysian GLCs, (*European Journal of Business and Management*), Vol. 4, No.8, pp: 193-201.
- Amirul S, and Daud, H (2018), A Study on The Relationship Between Leadership Styles and Leadership Effectiveness in Malaysian GLCs, (*European Journal of Business and Management*), Vol. 4, No.8, pp: 193 - 201.
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30, 87-98.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Atlantika, R., Wijaya, A., & Kusuma, H. (2023). Transformational leadership and its impact on crisis adaptation: Evidence from Southeast Asian businesses. *International Journal of Business Studies*, 29(2), 215–233. doi:10.1080/ijbs.2023.02.015
- Atlantika, Y. N., Hapsari, V. R., & Vuspitasari, B. K. (2023). Analisis gaya kepemimpinan dalam mempertahankan keberlangsungan usaha pada masa pandemi Covid-19 di daerah perbatasan: Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. *Ekombis*, 11(1). <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i1.3044>
- Biçan, G. E., & Hassani, Y. (2020). Approach To Development Of An Integrated Plan To Ensure Business Continuity In The Post-Pandemic Period, Based On International Management Systems Standards. *Eco Forum*, 165 - 177.

- Biçan, G. E., & Hassani, Y. (2020). Approach To Development Of An Integrated Plan To Ensure Business Continuity In The Post-Pandemic Period, Based On International Management Systems Standards. *Eco Forum*, 165 - 177.
- Bouziane, M., & Bachounda, R. (2022). The Diligence Of The Statutory Auditor Facing The Continuity Of Operation In The Algerian Context. *Journal Of Finance And Markets*, 126 - 142.
- Bsi. (2018). Retrieved From The British Standards Institution: <https://www.bsigroup.com/> Cao, G., & Duanb, Y. (2019). The Link Between Information Processing Capability And Competitive Advantage Mediated Through Decision-Making Effectiveness.
- Dunst.C.,J., Bruder, M., B., Hamby, D., W.. Wilkie, H., (2022), Howse, R., & Meta-Analysis Of The Relationships Between Different Leadership Practices And Organizational, Teaming, Leader, And Employee Outcomes", *Journal Of International Education And Leadership*, Volume 8 Issue 2,Pp1-45.
- Elebshehe, A. A. (2021), Social Policy Analysis in Arab Social Work Research: A Scoping Review. *Journal of Governance, Social Responsibility And Sustainable Development*, 343-375.
- Elkhdr. H (2019), He Relationship Between Strategic Management And Leadership: A Critical Literature Review", *International Journal Of Scientific & Technology Research*, V. 8, Issue. 02, Pp.58 - 63.
- Elshahawy, R. H. (2021). Examining The Relationship Between Business Continuity Management Factors And Business Resilience. *Scientific Journal Of Economics And Trade*, 579 - 603.

- Hawi, 1. A. (2019). The Impact Of The Requirements Of The Business Continuity In The Sustainability Performance Of The Company Relying On Strategy Of Risk Management A Case Study In Al Fayha / Basra Branch Ready Construction Co Limited -. Arab Journal Of Science And Research Publishing, 66-80.
- Jomaa, M. H. (2021). The Effect Of Information Technology In The Development Of Business Environment In Jordanian Commercial Banks. Rehan Journal For Scientific Publishing, 218 - 244.
- Kadiyono A., L., Sulistiobudi, Haris, I., Haris, Wahab, A., M K., Ramdani, I., Purwanto, A., Mufid, A Muqtada, M., R Gufron, M., Nuryansah, M Nuryansah M., Ficayuma, L., A., Fahlevi M Sumartiningsih, M. (2020)," Develop Leadership Style Model For Indonesian Teachers Performance In Education 4.0 Era", Sys Rev Pharm, V.11,N. (9),pp.363 - 373.
- Kalsoom, Z Khan MA And Zubair, S., S. (2018)." Impact Of Transactional Leadership And Transformational Leadership On Employee Performance: A Case Of FMCG Industry Of Pakistan", Industrial Engineering Letters, Vol. 8, No.3, Pp.23 - 30.
- Kalsoom, Z Khan MA And Zubair, S., S. (2018)." Impact Of Transactional Leadership And Transformational Leadership On Employee Performance: A Case Of FMCG Industry Of Pakistan", Industrial Engineering Letters, Vol. 8, No.3, Pp.23 - 30.
- Maharmeh, T. M. (2021). Leadership Styles and Employee Engagement: A Field Study At A Qatari Public Corporation. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 164-181.
- Mkheimer, I. (2018). The impact of leadership styles on business success: A Case Study on SMEs in Amman. *Arabian Journal of Business Management Review*, 8(343), 2.
- Moulay, A. (2021). How Are Countries Supporting Tourism Recovery?: Case Of Algeria And Serbia And England. Academic Journal of Legal And Policy Research, 42-51.

- Musyoka, J. K., & Ouma, C. (2024). Effect of crisis leadership on performance of SMEs during Covid-19 pandemic in Nairobi County, Kenya. *Kenya Journal of Research and Innovation*, 13(4), 95-112. <https://doi.org/10.58216/kjri.v13i4.376>
- Olejniczak, T., & Pikos, A. (2019). In Search Of Continuity: Theoretical And Methodological Insights From A Case Study Of A Polish Centennial Company. *Theoretical and Methodological Insights*, 565 - 584.
- Păunescu, C., & Argatu, R. (2020). Critical Functions in Ensuring Effective Business Continuity Management. Evidence from Romanian Companies. *Journal of Business Economics and Management*, 497 - 520.
- Sanda, C. M., Stegaroiu, I., & Sanda, G. M. (2022). Leadership influence on work satisfaction level in COVID-19 times in Romanian SMEs. *Valahian Journal of Economic Studies*, 13(2), 43-54. <https://doi.org/10.2478/vjes-2022-0014>
- Tobni, N. (2022). Contribution of Islamic Instruments To Support The Performance Of Portfolio In Algeria, *Journal Of Finance And Markets*, 55-71.
- Tomey, A. M. (2019). Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of Nursing Management*, 17(1), pp. 15.
- Vashdi, D. R., Levitats, Z. S., & Grimland, S. (2019). Which transformational leadership behaviors relate to organizational learning processes?. *The Learning Organization*.
- Yudiarso, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving Sustainable Competitive Advantage Through Green Entrepreneurial Orientation And Market Orientation. *The Bottom Line*, 30-42.
- Zacharo, Kouni, Marios, Koutsoukos, Dimitra, Panta. (2021). "Connection of Teachers' Organizational Commitment and Transformational Leadership. A Case Study.
- Zaoui, A. (2022). L'encadrement Juridique Des Opérations D'investissement Algérien A L'étranger. *Journal of Politics And Law Notebooks*, 432 - 446.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر نمط القيادة على إدارة استمرارية العمل: دراسة

ميدانية على شركة منارة معادن

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٢٠ سنة ☐ من ٢١ - ٣٠ سنة ☐ من ٣١ - ٤٠ سنة ☐ من ٤١ - ٥٠ سنة ☐ أكثر من ٥٠ سنة
- ٣- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- ٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٦ - ١٠ سنوات ☐ من ١١ - ١٥ سنة ☐ من ١٦ سنة فأكثر
- ٥- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ إداري ☐ فني ☐ عامل ☐ أخرى

ثانياً محاور الاستبيان

- ✓ المحور الأول: أنماط القيادة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
القيادة التبادلية					
					يحرص قادة شركة منارة معادن على مكافأة الموظفين الذين يظهرون تميزًا في أدائهم
					يضع القادة معايير أداء واضحة ومحددة
					يتبع القادة نظامًا دقيقًا للمتابعة والتقييم.
					يعتمد القادة على حوافز مادية ومعنوية لتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
					يحرص القادة على تطبيق سياسة المكافأة مقابل الأداء
القيادة التحويلية					
					يحدد القادة مكافآت واضحة مقابل تحقيق الأهداف التشغيلية.
					يعتمد القادة على نظام المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين.
					يحرص القادة على متابعة الأداء وتصحيح الأخطاء فورًا.
					يضع القادة معايير دقيقة للأداء ويلتزمون بها.
					يعزز القادة الانضباط من خلال سياسات واضحة.
القيادة الأوتوقراطية					
					يتخذ القادة في منارة معادن القرارات بشكل مركزي.

					يحدد القادة المهام بدقة ويطلبون تنفيذها وفقاً لمعايير صارمة.
					يراقب القادة أداء الموظفين بشكل مستمر، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من الكفاءة التشغيلية.
					يفرض القادة نظاماً صارماً للعمل.
					يتركز القادة على تحقيق الأهداف دون تسامح مع التقصير.
القيادة الديمقراطية					
					يشجع قادة منارة معادن الموظفين على المشاركة في صنع القرارات.
					يستمع القادة لأراء الموظفين ويعملون على دمجها في خطط العمل.
					يعزز القادة التعاون بين الفرق المختلفة.
					يشارك القادة المعلومات بشكل شفاف مع الموظفين.
					يدعم القادة بيئة عمل تعتمد على الاحترام المتبادل.

✓ المحور الثاني: إدارة استمرارية العمل، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
إدارة الأزمات						
						تحدد الشركة خططاً استباقية للتعامل مع الأزمات المحتملة، مما يقلل من تأثيرها على العمليات.
						يعتمد فريق إدارة الأزمات على تحليل المخاطر لتوقع التحديات ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها.
						يحرص القادة على تدريب الموظفين بشكل دوري لضمان استجابتهم الفعالة عند وقوع الأزمات.
						تتبع الشركة سياسات واضحة لاحتواء الأزمات واستعادة العمليات بأسرع وقت ممكن.
إنعاش الأعمال						
						تعتمد الشركة على خطط استراتيجية لاستعادة النشاط التجاري بعد الأزمات.

					يحرص القادة على توفير الموارد اللازمة لضمان سرعة إنعاش الأعمال بعد التحديات.
					تحدد الشركة أولويات واضحة لاستعادة الخدمات الأساسية في أقصر وقت ممكن.
					يعزز التعاون بين الفرق المختلفة من سرعة إنعاش الأعمال وتحقيق الاستقرار.
التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات					
					تضع الشركة خططاً مفصلة لاستعادة الأنظمة التقنية بعد الكوارث، مما يقلل من وقت التوقف.
					يعتمد فريق تكنولوجيا المعلومات على نسخ احتياطية دورية لضمان استعادة البيانات بسرعة.
					يحرص القادة على تحديث البنية التحتية التقنية لضمان مرونتها في مواجهة الكوارث.
					تتبع الشركة بروتوكولات أمان صارمة لحماية الأنظمة من التهديدات الإلكترونية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Impact of Leadership Style on Business Continuity
Management: A Field Study on Manara Ma'aden Company**

Preparation:

Dalal Abdullah Alyousef

242001315

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446-2025