



## دور القيادة الاحترافية في تعزيز الاستمرارية التنظيمية (بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العراقية للخدمات المصرفية)

علي مظهر عبد المهدي  
وزارة المالية ، شركة التأمين العراقية  
[amudher35@gmail.com](mailto:amudher35@gmail.com)

أ.د. ميادة حياوي مهدي  
جامعة الفرات الاوسط التقنية، كلية التقنية  
الادارية/كوفة  
[Dr.mavada16@atu.edu.iq](mailto:Dr.mavada16@atu.edu.iq)

سارة محمد جاسم  
وزارة التربية، مديرية تربية الرصافة الاولى  
[Sarah.modammed.jassim30@gmail.com](mailto:Sarah.modammed.jassim30@gmail.com)

حيدر جاسم محمد  
مجلس الوزراء  
[enhayder28@gmail.com](mailto:enhayder28@gmail.com)

### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى دراسة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الاحترافية كمتغير مستقل بأبعادها الثلاثة (التوجيه، العملية، التنسيق) والاستمرارية التنظيمية كمتغير تابع، وعليه تحددت مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات كان أهمها، هل توجد علاقة بين القيادة الاحترافية والاستمرارية التنظيمية في وزارة المالية (الشركة العراقية للخدمات المصرفية). ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم اختيار وزارة المالية (الشركة العراقية للخدمات المصرفية) في بغداد ميدانيا للجانب التطبيقي للدراسة، وقد اعتمد الباحثين على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (145) استبانة على عينة من العاملين في الشركة في مجال تقديم الخدمات المصرفية. ممن لديه شهادة دبلوم فأعلى والبالغ عددهم (170). إذ تم استرجاع (118) استبيان صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة تمثيل بلغت (97%)، وقد تضمنت الدراسة فرضيات للاختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. وتم اعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS.V.25) و(SmartPLS V.4) و(Microsoft Excel v.20) لتحليل النتائج، واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين القيادة الاحترافية والاستمرارية التنظيمية وكان معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0.823).

**الكلمات المفتاحية (القيادة الاحترافية، الاستمرارية التنظيمية، الشركة العراقية للخدمات المصرفية)**



## The Role of Professional Leadership in Enhancing Organizational Sustainability (An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at the Ministry of Finance - Iraqi Banking Services Company)

M. Dr Mayada Hayawi Mahdi  
Al-Furat Al-Awsat Technical University,  
Administrative Technical College/Kufa<sup>1</sup>.  
[Dr.mayada16@atu.edu.iq](mailto:Dr.mayada16@atu.edu.iq)

Ali Mdhar Abdul Mahdi  
Ministry Of Finance, Iraqi Insurance  
Company<sup>2</sup>.  
[amudher35@gmail.com](mailto:amudher35@gmail.com)

Haider Jassim Mohammed  
Council Of Ministers<sup>3</sup>.  
[enhayder28@gmail.com](mailto:enhayder28@gmail.com)

Sarah Mohammed Jassim  
Ministry of Education, General  
Directorate of Education, Baghdad,  
First Rusafa  
[Sarah.modammed.jassim30@gmail.com](mailto:Sarah.modammed.jassim30@gmail.com)

### Abstract

The current research aims to study the nature of the relationship and influence between professional leadership as an independent variable with its three dimensions (direction, process, and coordination) and organizational continuity as a dependent variable. Accordingly, the problem of the study was determined by a number of questions, the most important of which was: Is there a relationship between professional leadership and organizational continuity in the Ministry of Finance (Iraqi Banking Services Company). In order to achieve the objectives of the study and answer its questions, the Ministry of Finance (the Iraqi Company for Banking Services) in Baghdad was chosen in the field for the applied aspect of the study. The researchers relied on the questionnaire as a tool for collecting data, and (145) questionnaires were distributed to a sample of the company's employees in the field of providing services. Banking. Those who have a diploma or higher, numbering (170). (118) questionnaires were retrieved, valid for statistical analysis, meaning a representation rate of (97%). The study included hypotheses to test the correlation and influence between the study variables. The statistical program (SPSS.V.25), (SmartPIS V.4) and (Microsoft Excel v.20) were relied upon to analyze the results. The most important results that the study reached was the existence of a positive and significant influence relationship between professional leadership and organizational continuity, and the path coefficient was (The effect) reached (0.823).

**Keywords:** (professional leadership, organizational continuity, Iraqi Company for Banking Services)



## 1- المقدمة

تعمل الشركات العامة في ظروف بيئية تمتاز بعدم الاستقرار والتغير السريع المستمر والتعقيد الذي من شأنه أن يولد العديد من التحديات الكبيرة التي لم تألفها هذه الشركات من قبل ، مما يفرض عليها مواجهة هذه التحديات بفاعلية وكفاءة عاليتين، الأمر الذي يتطلب منها المحافظة وتعزيز الاستمرارية التنظيمية لما لها من دور كبير وفاعل في تحقيق أهداف الشركة، كونها تفتح آفاق جديدة للشركات، فهي بمثابة السلاح الاستراتيجي الذي تعمل به أية شركة، لكونها أداة مهمة لكيفية الوصول إلى تطلعات الشركة من خلال الاستغلال الأمثل لإمكانيات العاملين والتي تمكنها من البقاء أو الاستمرار والنمو، ولكي تستطيع الشركات أن تنمي وتزيد من استمراريته التنظيمية ، ينبغي عليها أن تتبنى نماذج قيادية تدرك قيمة وأهمية وتعزيز الاستمرارية التنظيمية وتشجعها وتوفر العوامل اللازمة التي من شأنها أن تعمل على تنميتها وتعزيزها.

ولتحقيق أهداف البحث واحتواء مشكلتها المحددة تم بناء المخطط الفرضي المقترح للبحث الحالي الذي تضمن متغيري البحث المتعلقة بالموضوع الذي اصيغت على أساسه مجموعة من فرضيات البحث، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات التي ينبغي أخذها بنظر الاعتبار كان من أهمها أن القيادة الاحترافية تساعد الشركة المبحوثة على إدارة المخاطر التي تتعرض لها والتقليل منها وخصوصاً المخاطر المرتبطة بالمنافسة الشديدة لذلك أصبحت القيادة الاحترافية ضرورية لابد من نشرها وهذا ما يعني أن هناك علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ومعنوية بين متغيري البحث، وأنت البحث الى مجموعة من التوصيات كان من أهمها قيام القيادة الاحترافية في الشركة على تشجيع الموظفين للانخراط في الأنشطة التي تؤمن لها الحماية الكاملة من الهجمات السيبرانية وأن تكون للشركة العراقية للخدمات المصرفية قادة يمتلكون الكفاءات والخبرات الذي تقودهم للنجاح من خلال نشر ثقافة تنظيمية خاصة بين الموظفين لحماية امن الشركة.

وبالتالي، يناقش هذا البحث دور القيادة الاحترافية في تعزيز الاستمرارية التنظيمية للعاملين ، مما يشير إلى طرق مختلفة للقيادة الاحترافية للمساهمة في تأهيل فرق العمل في الشركة، وتحقيقاً لهذه الغاية، تم تنظيم البحث في أربعة مباحث، يعرض المبحث الأول منهجية البحث، ويتناول المبحث الثاني الجانب النظري يتضمن متغيري البحث (القيادة الاحترافية، الاستمرارية التنظيمية). ويسرد المبحث الثالث



الجانب العملي للبحث ، وأخيراً عرضت الاستنتاجات والتوصيات مع ملخص لمضمونها ضمن المبحث الرابع.

## 2- المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

### 1-2 مشكلة البحث

أصبحت الحاجة الضرورية لاستمرارية الأعمال التنظيمية امر مهم للشركات لا سيما في ظل الظروف الضاغطة التي تواجهها في الحاضر والمستقبل، حيث تهدد هذه الظروف إنتاجية الشركة وإمكانات توسعها، وإيجاد حلول إدارية جيدة لهذه الإمكانيات وإن دمج المفاهيم المعروفة مثل تخطيط استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات والمرونة من شأنه أن يؤدي إلى استمرارية تنظيمية أفضل للشركات ، وتشمل الزيادة السريعة في عدد المنافسين الجدد والمتطورين، والشعور بعدم الثقة في الشركات التقليدية التي لا تواكب الحداثة ولا تقدم الخدمات الحديثة، كما نجد ان الشركة المبحوثة تعاني من ضعف في تبني القيادة المحترفة بعادها المختلفة بالإضافة الى عدم وجود تصور واضح لدى موظفي الشركة لدور هذه الابعاد في تعزيز ابعاد الاستمرارية التنظيمية، يسعى البحث الحالي إلى الإجابة على السؤال البحثي التالي: هل يسهم تطبيق القيادة الاحترافية للشركة المبحوثة في تحقيق الاستمرارية التنظيمية ؟ ومن خلال هذا التساؤل يمكن طرح المشكلات الفرعية الآتية :

1- ما هو مستوى تبني نمط القيادة الاحترافية من قبل قادة الشركة المبحوثة على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها؟

2- ما مدى توافر مؤشرات الاستمرارية التنظيمية من قبل قادة الشركة المبحوثة على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها؟

3- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الاحترافية والاستمرارية التنظيمية في الشركة المبحوثة على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها؟

### 2-2: أهمية البحث

1- إن القيادة الاحترافية هي عملية يقوم من خلالها الفرد القائد بتوجيه وإلهام فريق العمل أو الموظفين لمتابعة الرؤية أو الوصول إلى هدف يجب ممارسته كل يوم وما يمكن أن تؤديه من دور إيجابي في بيئة العمل التنظيمية من خلال دمج التفكير والتدريب المنتظمين.



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



- 2- تحديد العلاقة التفاعلية بين القائد الاحترافي والعاملين وفق منهج علمي قائم على فروض عملية بأبعاد كل متغير من متغيرات البحث وبما يخدم الشركة المبحوثة.
- 3- يعد متغيري البحث من المتغيرات التنظيمية والسلوكية النفسية والتي تلعب دور كبير في قيادة الشركات لتعزيز الاستمرارية التنظيمية وجعلها اكثر فعالية ونشاط .
- 4- تظهر اهمية البحث في اختياره قطاع مهم يعد من العوامل الاساسية للنهوض بالواقع الاقتصادي بشكل عام والمصرفي بشكل خاص، لا سيما ان الشركة المبحوثة تتمثل بالقيادات العليا والوسطى لاهم واكبر شركة تقدم خدمات مصرفية في العراق.

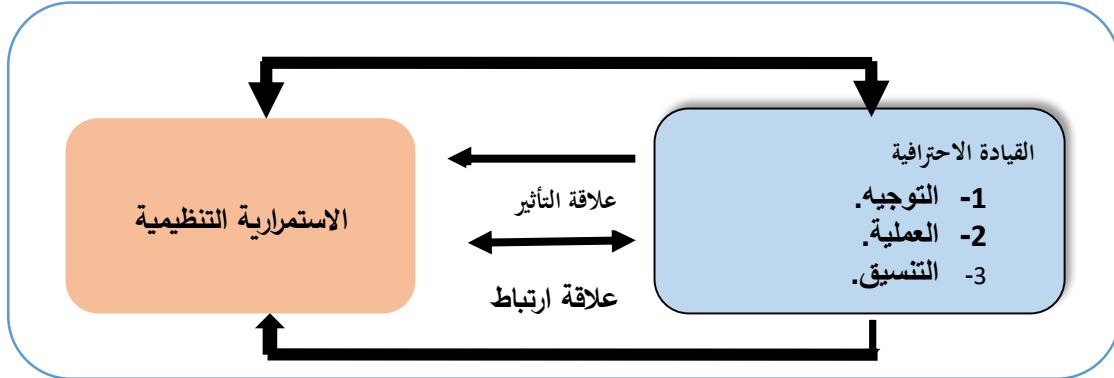
### 3-2 أهداف البحث

البحث الحالي يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل بالنقاط التالية:

- 1- تحليل ابعاد القيادة الاحترافية في الشركة المبحوثة على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها.
- 2- تحليل واقع الاستمرارية التنظيمية في الشركة المبحوثة على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها.
- 3- اختبار مدى قوة العلاقة بين القيادة الاحترافية والاستمرارية التنظيمية في الشركة المبحوثة على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها.
- 4- اختبار مدى تأثير القيادة الاحترافية في تعزيز أداء الشركة المبحوثة والذي يولد الاستمرارية التنظيمية.

### 4-2: مخطط البحث

يمثل المخطط الفرضي للبحث مجموعة من العلاقات المنطقية التي يوضحها الاطار العام للبحث، اذ تم بناء المخطط الفرضي وتحديد الابعاد الفرعية لمتغيراته، فقد تم تحديد أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاحترافية)، أما المتغير التابع (الاستمرارية التنظيمية)، لذا تم بناء مخطط البحث انطلاقاً من ما تم عرضه من مشكلة واهمية واهداف وفرضيات البحث وكما يلي:



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على المصادر المذكورة في تطوير أداة القياس.

## 2-5: فرضيات البحث

تم وضع فرضيتين رئيسية توضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث وهي فرضيات علاقة الارتباط والتأثير، وكما يلي:

1- فرضيات علاقات الارتباط التي تنص: الفرضية الرئيسية الأولى (H0) حيث تنص على (عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاحترافية والاستمرارية التنظيمية) والتي وبدورها تنقسم على مجموعة من الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

أ- الفرضية الفرعية الأولى (HO-1) حيث تنص على (عدم وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التوجيه والاستمرارية التنظيمية).

ب- الفرضية الفرعية الثانية (H0-2) حيث تنص على (عدم وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين العملية والاستمرارية التنظيمية)

ت- الفرضية الفرعية الثالثة (HO- 3) حيث تنص على (عدم وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التنسيق والاستمرارية التنظيمية).

2- فرضيات علاقات التأثير والتي تنص : الفرضية الرئيسية الثانية (H2) حيث تنص على (عدم وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الاحترافية والاستمرارية التنظيمية) والتي وبدورها تنقسم على مجموعة من الفرضيات الفرعية وكما يلي:



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



أ- الفرضية الفرعية الأولى (H2-1) حيث تنص على (عدم وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجيه والاستمرارية التنظيمية).

ب- الفرضية الفرعية الثانية (H2-2) حيث تنص على (عدم وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين العملية والاستمرارية التنظيمية).

ت- الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3) حيث تنص على (عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التنسيق والاستمرارية التنظيمية).

### 2-6: منهج البحث:

لغرض تحقيق أهداف هذه البحث، تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر إنسجاماً وتلائماً مع طبيعة البحث الحالي، إذ يستند على أساس جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً ثم تحليلها بشكل علمي، وبالتالي فإن منهج البحث له فوائد عدة نذكر منها الآتي.

1- يقدم للباحثين المساعدة للتشخيص الدقيق لمشكلة البحث وتقديم وصف شامل لواقعها.

2- يساعد الباحثين على سد الفجوة من خلال إصدار أحكام تقويمية على واقع معين.

3- يساهم في إظهار الاختلافات الوظيفية وتقديم أدلة تثبت سلوكيات الواقع الراهن.

### 2-7: مجتمع وعينة البحث

لاختبار فرضيات البحث اختار الباحث الشركة العراقية للخدمات المصرفية التابعة الى وزارة المالية كميدان للبحث إذ تمثل الشركة المبحوثة إحدى تشكيلات وزارة المالية ، وقد اختص عملها في تقديم الخدمات المصرفية، وتمثلت بـ:

أ- **مجتمع البحث:** إن مجتمع البحث يمثل العاملين في (الشركة العراقية للخدمات المصرفية) جميعاً والبالغ عددهم (170) موظفاً .

ب- **عينة البحث:** ووزعت الاستبانة ضمن البحث الحالي على عينة من العاملين في الشركة عينة البحث وتتألف عينة البحث من (145) واسترجعت منها (118) صالحة للتحليل الإحصائي.

### 2-8: حدود البحث

1- **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في عدد من العاملين في الشركة المبحوثة

2- **الحدود المكانية:** وزارة المالية (الشركة العراقية للخدمات المصرفية).

3- **الحدود الزمنية:** المدة للفترة من 2022/6/26 ولغاية 2023/5/31.





## 2- مراجعة الادبيات

## اولاً : القيادة الاحترافية

## 1- مفهوم القيادة الاحترافية

يشير (Mathibe, 2007: 523) بأن القائد المحترف قد يتخذ إجراءات تطويرية مختلفة مثل التدريب والتطوير والتعامل مع التقنيات الحديثة، وإن القائد الاحترافي يكون بحاجة إلى تطوير نهج متعدد الإستراتيجيات لتمكين الأعضاء من تحقيق أدوارهم على نحو من الفعالية، ويجب إن يكون القائد عرضة لبرامج احترافية من أجل ضمان إدارة المنظمة وقيادتها في وقت مبكر. وإن القيادة الاحترافية هي الموضوع الأكثر بحثاً في المنظمات، ومع كل هذا الأبحاث والنظريات وراء القيادة الاحترافية فإن تطبيقها لم يتم فهمه بالكامل، فإن القيادة الاحترافية تدور حول التعامل مع التغيير من خلال وضع رؤية للمستقبل، لاحظ Gardner إن هناك بعض القادة يولدون ومع ذلك يصنع معظم القادة، فإن إمكانيات القيادة كامنة في معظم الأشخاص وتفتقر إلى سبب فقط لإثباتها، فربما يكون العديد من الأشخاص قادة حقاً، لكنهم يفشلون في تحديد من هم وماذا يفعلون بطريقة تعكس خصائصهم القيادية وصف Gardner إن القيادة الاحترافية بأنها "عملية إقناع ومثال يتم من خلالها تحفيز الآخرين لاتخاذ الإجراءات (Chang et al., 2012: 23-42).

وفقاً (Mastrangelo, et al, 2014:5) ان القيادة الاحترافية تعرف بأنها توفير التوجيه والعملية والتنسيق لأعضاء المنظمة بغرض تحقيق أهداف المنظمة، ويشمل ذلك الجزء "الرسمي" من القيادة - تحديد الرؤية والرسالة للمنظمة، وإنشاء عملية لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومواءمة العمليات والإجراءات، والأشخاص والبنية التحتية، لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويرتبط التطوير الاحترافي ارتباطاً مباشراً بالأنشطة اليومية للعمال ويجب أن يكون جزءاً من عملية أوسع للتعلم المستمر، ويتوافق مع نمو ونضج المعرفة والمهارات والمواقف المكتسبة طوال حياة العمال، نتيجة للإجراءات الرسمية وغير الرسمية للتعلم في العمل، يمكن وصف القيادة الاحترافية بأنها عملية تأثير اجتماعي، لأنها تقيم العلاقة بين مجموعات من الناس حول أهداف فردية أو جماعية أو مؤسسية، ولذلك تنطوي على التأثير في مواقف الآخرين ومعتقداتهم وسلوكياتهم ومشاعرهم تجاه تحقيق هدف في موقف معين، و يخلق القائد صاحب الرؤية بيئة مواتية للتطوير الاحترافي. (Mourão, 2018:128-129). ويضيف كل من (Multigame at al., 2020: 5) بأن القادة





## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



المحترفين يسعون إلى خلق بيئة يشعر فيها الاتباع بأنهم يستطيعون التعبير عن آرائهم بحرية من دون الخوف من التداعيات. وذلك من خلال إدراك القادة المحترفين بأهمية نمو وتطور اتباعهم والنظر على أنهم (استثمارات بشرية). ويستخدم مصطلح "الاحترافية" في بعض الأحيان بشكل عام لوصف أي نوع من العمل، وإن الاحترافية هي الكلمة اللاتينية *profiteor* والتي تعني إن الشخص المحترف هو الشخص الذي يمتلك معرفة ومهارات محددة ويلتزم بقيم ومعايير معينة ومعرفة متخصصة مقبولة للوظيفة تم اكتسابها على مدى فترات طويلة من التدريب في أثناء العمل (Buthelezi et al., 2021:19).

وبالتالي يعرف الباحثين فإن القيادة الاحترافية بانها القيادة التي يتصف بها القادة بقدرة كبيرة على المساهمة في التطوير الاحترافي لمروؤوسيه، ويعمل القائد الاحترافي على خلق أهداف مشتركة ويشجع على تجربة الحلول، وتقديم التنازلات عن السلطة والحفاظ على التواصل المنهجي الذي يؤدي إلى المشاركة الجماعية.

### 2- أبعاد القيادة الاحترافية:

قام الباحثين بالاعتماد على نموذج (Mastrangelo et al., 2004:9) الذي يتطابق مع مقياس (Eddy et al., 2008: 413) في تحديد أبعاد القيادة الاحترافية والذي يعد أكثر شمولاً وملائمة لطبيعة عمل المنظمة المبحوثة وواقع البيئة التي نتعامل معها ويصب في صلب الممارسات الإدارية التي تحاكي الجوانب التنظيمية التي من الضروري إبلائها، والتي تكمن في توفير التوجيه ووضع عملية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتنسيق جهود الموظفين مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، حيث تتكون القيادة الاحترافية من ثلاثة أبعاد وهي (التوجيه والعملية والتنسيق) وكما يلي:

**1-2 التوجيه :** يشير (Drath et al., 2008: 36) إلى إن توجيه القائد الاحترافي يجب إن ينصب في تنظيم وتنسيق المعرفة والعمل الجماعي والالتزام برغبات الأعضاء في إدراج مصالحهم الخاصة والاستفادة منها بالنهاية في تحقيق المصلحة والمنفعة الجماعية للمنظمة. ويشير (Kiev, 2009: 162) إلى إن القائد الاحترافي يجب إن يكون قادراً على إن يكون صريحاً وقوياً في الوقت نفسه الذي يضبط فيه ردود الفعل، ويعتمد مدى جودة قيادته في جزء كبير منه على استعداداته للتكيف مع احتياجات من حوله وتجاوز ميوله الشخصية، ومن ثم إن القائد الاحترافي يفهم جيداً إن الاتباع



الآخرين قد يكون لديهم رؤى وقدرات تتجاوز نطاق معرفته وخبرته لذلك يجب عليه توجيههم بشكل يتناسب مع توجه عمل المنظمة.

**2-2 العملية:** يلاحظ (Eddy et al., 2008: 413) إن إنشاء عملية القيادة الاحترافية سوف تسهم في تحقيق عملية التحسين المستمر وكذلك توضح للأعضاء دورهم في المساعدة على تحقيق النجاح التنظيمي. وينظر (Mastrangelo et al., 2004:9) إلى إن هناك ثلاثة عناصر حاسمة بشكل خاص لعملية القيادة الاحترافية والتي تعد المنهجية الفعالة:

أ- يجب إن يكون لدى الأعضاء الثقة في إن العملية التي يقدمها القادة فعالة في تحقيق "الهدف المشترك" لمنظمة ما.

ب- يجب إن يفهم كل عضو كيف تسهم وظيفته في المنظمة.

ت- يجب إن تركز العملية على التحسين المستمر.

**2-3 التنسيق:** يرى (Bolton et al., 2013: 1-7) إن التنسيق القيادة الاحترافية يعد أمراً صعباً لأن التنسيق هو نشاط له بطبيعة الحال تداعيات إيجابية وبالتالي فإنه عادة ما يفيد المنظمة أكثر مما يفيد التابع بشكل خاص، ويمكن إن تكون تنسيق القيادة الاحترافية آلية في تركيز على بناء فريق الاتباع وتطوير مهام العمل، فيرغب الاتباع في التنسيق لكنهم لا يستطيعون ذلك، وبالتالي فإن دور القائد الاحترافي هو توصيل المعلومات التي يمكن إن تسهل عملية التنسيق بين الاتباع. ويوضح (Foss, 2001: 2) إن القائد الاحترافي يكون قادراً على اكتشاف مشاكل التنسيق وحلها عن طريقة التأثير على الاتباع بشكل أكثر فعالية من الآخرين.

**ثانياً: الاستمرارية التنظيمية**

**3- 1: مفهوم الاستمرارية التنظيمية:**

إن الاستمرارية تمثل العملية التي تهدف إلى ضمان سير العمليات الإنتاجية والخدمات للمنظمة بمستويات محددة مسبقاً مع الحفاظ على سمعة ومصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين في حالات الحوادث التخريبية (Georgiadou et al., 2021:43)، وبغض النظر عن أغراض وأهداف المنظمات، إذ إن العولمة تزيد من تعرض المنظمات لمخاطر مختلفة، فإن العديد منهم يتركون عملياتهم من دون قصد عرضة للانهيار مما يعرضهم لخطر استمرارية منظماتهم، ومع تزايد الوعي مؤخراً بالآزمات والكوارث المحتملة أصبح من المهم بشكل متزايد للعديد من المنظمات إيجاد حلول



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



إدارية جيدة لهذه الإمكانيات (Cerullo & Cerullo, 2004:1-2). وإن دمج المفاهيم المعروفة مثل تخطيط استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات والمرونة وبالشكل الضروري لتطوير الأدوات لتمكين المنظمات من إدارة الأزمات والكوارث بنجاح من شأنه أن يؤدي إلى الاستمرارية التنظيمية (Speight, 2011:3). إذ ظهر مفهومها في السبعينيات من القرن الماضي وتطورت إلى المستوى العالي من التطور الحالي والاهتمام الحقيقي لا سيما عند تقييم عوامل الخطر التي تؤثر على أعمال المنظمة، وبالتالي حدوث الاضطرابات التخريبية التي تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق التحول المقصود (Véronneau et al., 2013:209-210). وبديل من ذلك وجد إن التحولات التنظيمية التي تحدثها عملية الاستمرارية تؤدي إلى أحداث تغيرات نوعية في استمرارية أعمال المنظمات وتميزها بالشكل الذي يحقق أهدافها المرجوة. فمن خلال استثمارها للجهد واليقظة واستعداد المنظمة للتغيير (Malhotra & Hinings, 2015:1). ويمكن تعريف الاستمرارية على أنها عملية مستمرة لضمان اتخاذ الخطوات اللازمة لتحديد آثار الخسائر المحتملة والحفاظ على استراتيجيات وخطط للاستمرارية والتعافي (Sahebjamnia et al, 2015:1-2). إذ نتحدث الاستمرارية عن الأمل العام للمنظمة، وإن أعمال المنظمة تستمر إلى ما هو أبعد من منشئها وفي المستقبل غير المحدد، ويمكن اعتبار إدارتها بمثابة "عملية إدارة تحدد المخاطر والتهديدات ونقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر على العمليات المستمرة للكيان وتوفر إطاراً لبناء المرونة التنظيمية والقدرة على الاستجابة الفعالة (Hernes & Irgens, 2013:253). ويرتبط التخطيط الاستمرارية بقوة بمرونة الموجودة دخل المنظمات والمجتمعات، وإن تحقيق طموح استمرارية تعني إن منظمات الأعمال لا تسمح بحدوث التأثيرات السلبية مثل حدوث خطر أو أزمات وتسعى للتغلب على العقبات التي تواجه المنظمات بشكل متميز (Benyoucef, 2007:4). وتتمثل مزاياها في إن الخدمات والمنتجات تظل متوفرة ويظل الموظفون يعملون ولا تتعطل المنظمة والصناعات بسبب إزالة شركاء الأعمال المهمين في شبكتهم، وتتجلى استمرارية الأعمال أيضاً من خلال الحفاظ على "ثقة المساهمين والزبائن والموظفين والجمهور بشكل عام (Venclova et al., 2013:1-3). ويُعد الاهتمام باستمرارية إحدى الطرائق المهمة للمنظمات لزيادة الوعي بالمخاطر المحتملة التي تواجهها قبل الحدث ولتقليل نقاط الضعف حتى تتمكن من تحقيق مستوى رائع من المرونة في مواجهة الأزمات في المستقبل،



فإن الواقع العملي للاستمرارية هو إن هناك الكثير مما يجب مراعاته عند معالجة المخاطر والتخطيط لمستقبل الأعمال في سياقات متغيرة وحتى معادية (Urbanec & Urbancova, 2015:2).

#### 4- عناصر الاستمرارية التنظيمية

أصبح النظر إلى الاستمرارية التنظيمية على أنها عملية مستمرة وتتوقع الحوادث التي ستؤثر على الوظائف والعمليات الحيوية للمنظمة والتأكد من أنها تستجيب لأي حادث بطريقة مخططة ومدرب من خلال ثلاثة عناصر رئيسية (Jasiulewicz et al., 2016:464-465):

1-2 فعل توقع الحوادث: إذ يجب على المنظمة فحص المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها والنظر في أفضل السبل للتعامل معها في حالة وقوع حادث التي تؤثر على الوظائف والعمليات الحيوية للمهمة.

2-2 التخطيط والمشاركة الهادفة للموظفين المناسبين وقبول الخطة وملكيته والاختبار الشامل:

التي تعد جميعها متطلبات أساسية للاستجابة وتحقيق الاستمرارية المناسبة.

3-2 ضمان مرونة المنظمة: بغض النظر عن الحادث/ الأزمة/ الكارثة التي قد تواجهها، فإن ضمان مرونة المنظمة هي نوع استباقي من التخطيط يهدف إلى تطوير أحدث حلول الاستمرارية من أجل الاستعداد للكوارث وحالات الطوارئ.

#### 5- المبحث الثالث: الجانب العملي

##### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

تتناول هذه الفقرة الخطوات الأولى اللازمة لإتمام الجانب الإحصائي للبحث، إذ تشمل هذه الفقرة على ترميز المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية، ومن ثم الشروع في فحص البيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث للتأكد من ملائمتها للأساليب الإحصائية اللازمة، ومن ثم سيتم عرض اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال مؤشر التمايل (Skewness) والتفطح (Kurtosis).

1- ترميز فقرات المقياس: تعد عملية ترميز المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية من الخطوات الأساسية في التحليل الإحصائي وذلك من أجل تسهيل عملية ادخال بيانات الدراسة في البرامج الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي، وفيما يلي استعراض لعملية ترميز فقرات المقياس.

أ- ترميز فقرات المتغير المستقل القيادة الاحترافية



## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



## جدول (1) ترميز فقرات المتغير المستقل القيادة الاحترافية (x)

البعد	رمز الفقرة	الفقرات
التوجيه	D1	يسهم توجيه القائد في شركتنا بزيادة الأبداع والابتكار لدى الموظفين.
	D2	يسعى توجيه القائد في شركتنا إلى تحقيق الأهداف المشتركة بين الموظفين وشركتنا
	D3	يعزز توجيه القائد في شركتنا بتنظيم وتنسيق المعرفة والعمل الجماعي
	D4	يعتمد القائد في شركتنا على السلطة الرسمية المخولة له في توجيه الموظفين نحو إنجاز المهام العمل.
العملية	O1	تسهم العملية القيادية بشركتنا في تطوير القدرات التنظيمية.
	O2	تسهم العملية القيادية بشركتنا في تحقيق عملية التحسين المستمر.
	O3	تعتمد عملية القيادة في شركتنا على الالتزام والتعاطف والصدق ومهارات الاتصال والنزاهة الذي تحدث بين الاتباع والقائد.
	O4	تسعى العمليات القيادية في شركتنا إلى تحقيق مبادرات التخطيط الاستراتيجي.
التنسيق	C1	إن تنسيق القيادة في شركتنا يحقق الإنسجام بين الموظفين لتنفيذ المهام والأنشطة المختلفة.
	C2	تمتلك القيادة في شركتنا استراتيجيات تحت بها الموظفين الآخرين على تنسيق أعمالهم حولها.
	C3	يكون للقيادة بشركتنا الدور الرئيس في توصيل المعلومات التي يمكن إن تسهل عملية التنسيق بين الموظفين.
	O4	تسعى العمليات القيادية في شركتنا إلى تحقيق مبادرات التخطيط الاستراتيجي.

المصدر: اعداد الباحثين

## ب- ترميز فقرات المتغير التابع الاستمرارية التنظيمية

## جدول (2) ترميز فقرات المتغير التابع الاستمرارية التنظيمية (y)

المتغير	رمز الفقرة	الفقرات
الاستمرارية	CO1	يشعر الموظفون في شركتنا بأن الاستمرارية تنمي المهارات الوظيفية وتحقق الشعور في المسؤولية.
	CO2	إن زيادة وعي القيادة بالمخاطر المحتملة التي تواجه شركتنا قبل الحدث يمكنها من تقليل نقاط الضعف وتحقيق مستوى متميز من الأداء والحفاظ على استراتيجياتها.
	CO3	تدرك القيادة في شركتنا بأن الاستمرارية هي عملية تؤدي إلى أحداث تغييرات نوعية في مستوى الأعمال.

المصدر: اعداد الباحثين



يتطلب تبيان الوسائل الإحصائية التي تناسب الدراسة التحليلية إدراك طبيعة المعطيات المعتمدة لكونها معلمية أو غير معلمية، لتأتي بعد ذلك مرحلة تمحيص (أختبار) الافتراضات التي وضعها البحث، إذ يقتضي ذلك توفر عدة مقتضيات منها معرفة مدى تماثل التشتت أو اختلافه، ومقدار انتشار المعطيات للمجتمع الذي أخذت منه العينة، لكون العديد من العينات تتسم بانتشار غير اعتيادي وبالتالي يجعل بعض الفحوصات الإحصائية المعلمية لا تُفضي إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها كمثال فحص (T test) و(F test)، مما يستلزم إجراء فحص الانتشار الطبيعي عبر تشخيص قيم مقياسي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، إذ يوضح مقياس الانحراف قياس توازن أو عدم توازن المعطيات، فالمعطيات المتوازنة تُوزع توزيعاً طبيعياً، بينما يُبين مقياس التفرطح قياس ارتفاع ذروة التوزيع، فالقيم المستخلصة سواء كانت سلبية أو إيجابية فإنها تُظهر تقعر منحنى التوزيع جهة اليمين أو اليسار، وإذا كانت القيم المستخلصة مساوية للصفر فهذا يُشير إلى أن المعطيات متوازنة توازناً تاماً، وأيضاً في حال اقتراب قيم مقياسي الانحراف من الصفر، فإنه يدل على أن المعطيات مؤرّعة توزيعاً طبيعياً، والتي تتراوح القيم المقبولة لهما بين  $(= \pm 1.96)$  استناداً إلى (Hair et al., 2014).

2- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الاحترافية: يُظهر جدول (3) نتائج فحص التوزيع الطبيعي للعينة المُعتمدة والبالغة (118)، حيث تتراوح القيم المُجازة بين  $(= \pm 1.96)$  بناءً على (Hair et al, 2014:76). وهذا يُفضي إلى أن البنود التي تقيّم كل بُعد مؤرّعة توزيعاً طبيعياً فيما يخص المتغير (القيادة الاحترافية).

جدول (3) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير المستقل (القيادة الاحترافية)

الإنحراف المعياري لأخطاء التفرطح Std. Error of Kurtosis			الإنحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	
0.463			0.234	
0	القيم المفقودة		118	العينة
Kurtosis التفرطح	Skewness الالتواء	الفقرة	البعد	
0.715-	0.392	D1	التوجيه	
0.673-	0.445	D2		
0.808-	0.518-	D3		
1.578-	0.233-	D4		
1.352-	0.130-	O1	العملية	
0.126-	0.755-	O2		





1.543-	0.133-	O3	التنسيق
0.288	1.010-	O4	
1.304-	0.130-	C1	
1.185-	0.299-	C2	
1.156-	0.049	C3	
0.948-	0.346-	C4	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v. 26

3- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاستمرارية التنظيمية : يُبين معطيات الجدول (4) الذي يُظهر نتائج فحص التوزيع الطبيعي للعينة المعتمدة والبالغة (118)، حيث أن مقادير معامل الانحراف أو التسطح تتراوح ما بين  $(1.96 \pm =)$  بناءً على (Hair et al., 2014 : 76) وهذا يعني أن البنود التي تُقيّم كل بُعد مُتوزعة توزيعاً طبيعياً فيما يخص المتغير (الاستمرارية التنظيمية).

جدول (4) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير التابع (الاستمرارية التنظيمية)

الانحراف المعياري لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis			الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	
0.463			0.234	
0	القيم المفقودة		118	العينة
التفلطح Kurtosis	الالتواء Skewness	الفقرة	الاستمرارية التنظيمية	
0.840-	0.427-	CO1		
1.174-	0.478-	CO2		
0.639-	0.087	CO3		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v. 26.

### ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي

يعتمد التقييم الإحصائي الوصفي لتقديم خلاصة عن استجابة المجموعة قيد الدراسة للمتغيرات الأساسية والفرعية بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية الوصفية، إذ يمثل التحليل الوصفي جانباً جوهرياً لتحليل المعطيات الكمية، لكونه يصف المعطيات المعتمدة عبر بيان سلوك المجموعة التي تم بحثها أي العينة التي اعتمدت في تجميع البيانات، مما يمنح الباحثين تصوراً وإدراكاً لطبيعة المعطيات التي جرى تحليلها ويمكن الاتكاء على الجداول أو الرسوم البيانية أو المراجعات ليكون المنظر أبين للقارئ (Triola, 2012: 4).





## مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



لذا سيركز هذا الجزء على استكشاف مستوى استجابة المجموعة قيد الدراسة وتشخيصها على محاور الاستبيان (المتغيرات والأبعاد الفرعية) لإجراء التحليل التوصيفي، ليتم الكشف عن طبيعة توجهات المستجيبين وإدراكهم للمتغيرات المبحوثة في منظماتهم. مما يتطلب الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الوصفية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي) الذي يوضح إستجابة العينة للمتغيرات المبحوثة، والانحراف المعياري الذي يوضح تباعد القيم عن متوسطها الحسابي. علاوة على تعيين الأهمية النسبية لكل محور والفقرة التي تقيس المتغيرات عبرها، مع العلم أنه اعتمدت درجة الوسط الافتراضي وفي حدود (3) أي أن قيمة المتوسط الحسابي المحققة التي تعادل أو تتجاوز قيمة الوسط الافتراضي تُعتبر درجة مقبولة أي (هناك استجابة) وغير ذلك تُعد مرفوضة أي (لا يوجد تجاوب) بالاعتماد على سلم ليكرت خماسي الرتب (أوافق كلياً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً). وتبعاً لما يلي:

2- التحليل الوصفي لمتغير متغير القيادة الاحترافية: يتضح من معطيات الجدول (5) نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية لمعرفة مستوى توافر المتغير المستقل "القيادة الاحترافية" في الشركة المبحوثة والمتمثلة بثلاثة أبعاد، تم إجراء عدد من الاختبارات المتعلقة بـ (المتوسط الحسابي كمؤشر للتوجه المركزي للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى انتشار البيانات). ويعرض الجدول (5) أدناه النتائج التي تم التوصل إليها:



## جدول (5) التحليل الوصفي لمتغير القيادة الاحترافية

البعد	الفقرة	Mean	Std. Deviation	معامل الاختلاف
التوجيه	D1	3.367	0.992	29.462
	D2	3.265	0.785	24.043
	D3	3.204	0.876	27.341
	D4	3.949	0.899	22.765
	X1	3.44	0.88	25.90
العملية	O1	3.168	0.785	24.779
	O2	3.949	0.676	17.118
	O3	3.643	0.816	22.399
	O4	3.510	0.726	20.684
	X2	3.56	0.75	21.25
التنسيق	C1	3.571	0.865	24.223
	C2	3.253	0.873	26.929
	C3	3.194	0.854	26.738
	C4	3.296	0.916	27.791
	X3	3.32	0.87	26.42

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Minitab v.19.

وبناء على ما تقدم تشير النتائج التي عرضها الجدول (5) إلى أن قيم الوسط الحسابي في أغلب فقرات الأبعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (3)، وهذا يشير إلى قوة إنتشار هذا المتغير في العينة المبحوثة، كذلك فإن النتائج أظهرت إنخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات، واستناداً إلى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير القيادة الاحترافية، فإن الجدول (6) يعرض الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي.

## جدول (6) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير القيادة الاحترافية

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
التوجيه	3.44	0.888	0.688	الثاني
العملية	3.56	0.75	0.712	الأول
التنسيق	3.32	0.87	0.664	الثالث
القيادة الاحترافية	3.44	0.83		

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (Microsoft Excel)



ومن خلال ملاحظة الجدول (9) للأهمية الترتيبية لأبعاد القيادة الاحترافية فقد حقق بعد (العملية) الترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى، وهذا يدل على كونه البعد الأكثر إنتشاراً في العينة المبحوثة بينما حقق بعد (التنسيق) الترتيب الأخير من إذ الأهمية الترتيبية في المنظمة المبحوثة.

### 3- التحليل الوصفي لمتغير الاستمرارية التنظيمية

لمعرفة مستوى توافر المتغير التابع الاستمرارية التنظيمية للعاملين في (الشركة العراقية للخدمات المصرفية) المنظمة المبحوثة. تم إجراء عدد من الاختبارات المتعلقة بـ (المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات) باستخدام (SPSS)، وتم التوصل إلى النتائج التي يستعرضها الجدول أدناه (7):

#### جدول (7) التحليل الوصفي لمتغير الاستمرارية التنظيمية

البعد	الفقرة	Mean	Std. Deviation	معامل الاختلاف
الاستمرارية التنظيمية	CO1	3.549	0.819	23.077
	CO2	3.668	0.735	20.038
	CO3	3.449	0.776	22.499
	X2	3.55	0.77	21.87

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Minitab v.19.

#### ثانياً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير

1- تنص الفرضية الرئيسية الأولى (H0): لا يوجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاحترافية والاستمرارية التنظيمية، وفي سياق إثبات سلامة هذه الافتراضية، أبان الجدول (8) الخاص بمصفوفة التلازم، وجود علاقة ارتباط معنوية بين (القيادة الاحترافية والاستمرارية التنظيمية)، فقد وصلت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.899) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا ما يستدعي نبذ الافتراض الصفري واعتماد الافتراض البديل (H1)، وتنبثق عن هذه الافتراضية ثلاث افتراضيات فرعية:

أ- لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التوجيه والاستمرارية التنظيمية: يُبين الجدول (8) الخاص بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجيه والاستمرارية التنظيمية، حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط بينهما بـ (\*\*0.688) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يستلزم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة.



ب- لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العملية والاستمرارية التنظيمية: يُبين الجدول (8) الخاص بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين العملية والاستمرارية التنظيمية، حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط بينهما بـ  $(0.7118^{**})$  عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يستلزم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ج- لا يوجد ارتباط ذو دلالة بين التنسيق والاستمرارية التنظيمية: يوضح الجدول (8) الخاص بمصفوفة الترابط، وجود تلازم ذي معنى بين التنسيق والاستمرارية التنظيمية، حيث وصلت قيمة معامل الترابط بينهما  $(0.713^{**})$  عند مستوى معنوية (0.0001)، وهذا يستدعي استبعاد الفرضية الصفرية وإقرار الفرضية البديلة.

الجدول (8) مصفوفة علاقة الارتباط بين القيادة الاحترافية والاستمرارية التنظيمية

Correlations					
		التوجيه	العملية	التنسيق	القيادة الاحترافية
الاستمرارية التنظيمية	Pearson Correlatio	0.688**	0.771**	0.713**	**0.899
	Sig. (2-tailed)	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
	N	118	118	118	118
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). **					

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26.

## 2- اختبار وفحص الفرضية الرئيسية الثانية: تفيد الفرضية الرئيسية الثانية (H2) بما يلي :

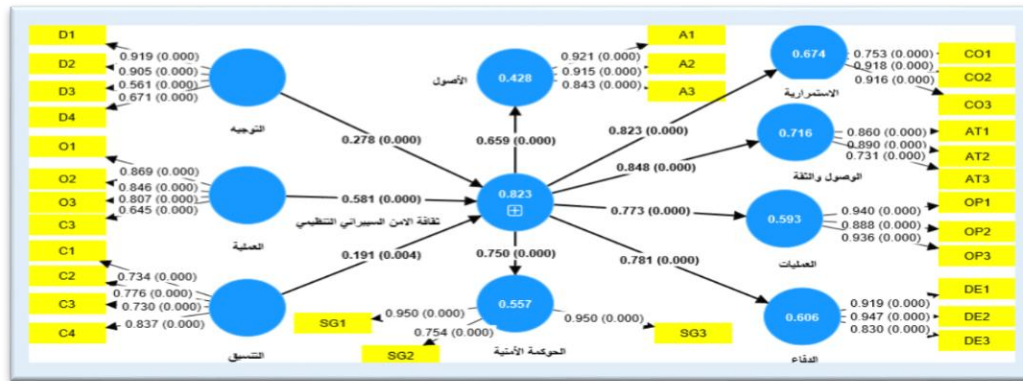
(لا يوجد علاقة تأثير هام للمتغير المستقل (القيادة الاحترافية) على المتغير التابع (الاستمرارية التنظيمية). وتنص الافتراضات الفرعية للفرضية الأساسية الثانية على ما يلي:

أ- لا توجد علاقة تأثير هام بين التوجيه والاستمرارية التنظيمية: يبين الشكل (2) والجدول (9)، وجود ارتباط تأثير هام بين التوجيه والاستمرارية التنظيمية، حيث وصلت قيمة معامل التأثير بينهما (0.278) عند مستوى معنوية (0.000) أي  $(P\text{valu} < 0.05)$ ، وهذا يقتضي نقض الفرضية الصفرية وإقرار الفرضية البديلة.

ب- لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العملية والاستمرارية التنظيمية: يُبين الشكل (2) والجدول (9)، وجود علاقة تأثير ذات دلالة بين العملية والاستمرارية التنظيمية، فقد وصلت قيمة معامل الأثر بينهما (0.581) عند مستوى معنوية (0.000) أي  $(P\text{valu} < 0.05)$ ، وهذا ما يستلزم نقض الفرضية الصفرية وإقرار الفرضية البديلة.



ج - لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة بين التنسيق والاستمرارية التنظيمية: : يُبين الشكل (2) والجدول (9)، وجود علاقة تأثير ذات دلالة بين التنسيق والاستمرارية التنظيمية، فقد وصلت قيمة معامل الأثر بينهما (0.191) عند مستوى معنوية (0.004) أي ( $P\text{valu} < 0.05$ )، وهذا ما يستلزم نقض الفرضية الصفرية وإقرار الفرضية البديلة.



شكل (2) الإنموذج الهيكلّي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية.

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS V4.0.8.9.

جدول (9) نتائج تقييم إنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية.

R <sup>2</sup> المعدل	معامل التحديد R <sup>2</sup>	حجم التأثير f <sup>2</sup>	النتيجة	p Value	T Value	الانحراف المعياري	معامل المسار	VIF	
0.823	0.828	0.295	رفض الفرضية الصفرية	0.000	4.804	0.058	0.278	1	التوجيه - الاستمرارية التنظيمية
		0.997	رفض الفرضية الصفرية	0.000	11.490	0.051	0.581	1	العملية - الاستمرارية التنظيمية
		0.109	رفض الفرضية الصفرية	0.004	2.900	0.066	0.191	1	التنسيق - الاستمرارية التنظيمية

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS V4.0.8.9.

يعرض الجدول (9) نتائج تقييم الإنموذج الهيكلّي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي انتهت إلى أن معاملات الطريق للفروض الفرعية ذات دلالة، والتي تكون ذات دلالة عندما تفوق قيمة (t) 1.96 وإن لا تتجاوز قيمة (P) 0.05 بمقتضى قاعدة (Hair et al., 2017)، بينما معامل الطريق للفرضية (H2-1, H2-2, H2-3) معنوية، ذو دلالة، ومن خلال الجدول يظهر رفض الفرضيات الصفرية لـ (H2-1, H2-2, H2-3) كما بينت النتائج أن قيم معامل التحديد المعدل



وصلت إلى (0.823) وهذا يدل على أن جوانب المتغير المستقل (القيادة الاحترافية) استطاعت أن تبين المتغير التابع (الاستمرارية التنظيمية) بنسبة (0.823) وبقيّة النسبة هي مُحددات أخرى لم يتطرق إليها البحث.

ومما سبق نلاحظ أن بُعد (التوجيه، العملية، التنسيق) له تأثير بصورة إيجابية في الاستمرارية التنظيمية، لذا ينبغي على العينة التي شملها البحث أن تحافظ على الأبعاد (التوجيه، العملية، التنسيق).

## 6- الاستنتاجات

1- إن القيادة الاحترافية تمثل أداة جيدة من أجل حماية المنظمة مما يؤدي إلى استمرارية الاعمال وتحقيق الأداء بكفاءة وفعالية المنظمة وهذا يدل على أهمية هذه القضايا بالنسبة للشركة العراقية للخدمات المصرفية.

2- ان متغير الاستمرارية التنظيمية في سياق هذه البحث يكون بناءً معقداً ويعكس موقف وسلوك الإدارة في سعيهم لتحقيق ميزة تنافسية.

3- فيما يخص متغير القيادة الاحترافية لم يحظى هذا المتغير باهتمام كاف من قبل الباحثين ومراكز البحث العلمي في العراق على المستويين المفاهيمي والعملي، على النقيض من ذلك فإن متغير الاستمرارية التنظيمية شغل الاهتمام المتزايد من قبل مراكز الأبحاث ومنظمات الأعمال والهيئات الدولية ومراكز الدراسات في اغلب دول العالم لاسيما المتقدمة منها.

4- ان الاستمرارية التنظيمية تزيد من فرص النجاح التنظيمي وتسهل رؤية المنظمة لحماية إنظمتها من الازمات والكوارث والهجمات السيبرانية فتنتقل التفكير التنظيمي إلى مستوى أعلى.

5- أظهرت النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط بين متغيري البحث على وجود علاقات ارتباط طردية فيما بينهما، وعلى هذا الأساس يمكن القول إن زيادة مستوى توافر أي منها سيؤدي إلى زيادة مستوى توافر بينهما، وكذلك توافر الأرضية المناسبة التي يمكن للشركة المبحوثة أن دور القيادة الاحترافية يعزز من الاستمرارية التنظيمية .

6- كذلك أظهرت النتائج المتعلقة بعلاقة التأثير بين متغيري البحث وجود تأثير موجب، وبهذا يمكن القول إن تبني أبعاد القيادة الاحترافية من الممكن أن يؤدي إلى تعزيز استمرارية الاعمال التنظيمية في الشركة المبحوثة.





مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كافة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



7- التوصيات

- 1- يجب إن تعمل الشركة العراقية للخدمات المصرفية على إقامة برامج توعية للموظفين لتوضيح أهم التعليمات والإجراءات التي تتعلق بحماية المنظمة وخاصةً فيما يتعلق بالاستمرارية التنظيمية ودعم الأفكار الموهوبة والاستفادة منها.
- 2- ضرورة تمكين الشركة العراقية للخدمات المصرفية تطبيق القيادة الاحترافية من خلال أبعادها الثلاثة (التوجيه والعملية والتنسيق).
- 3- حاجة الشركة العراقية للخدمات المصرفية إلى تدريب شامل لتعزيز الاستمرارية التنظيمية قابلة للتطوير من الناحية الأمنية لمواجهة الكوارث والتهديدات.
- 4- على إدارة الشركة المبحوثة استثمار اسلوب القيادة الاحترافية في تقليل نقاط الضعف وتحقيق مستوى متميز من الأداء والحفاظ على استراتيجياتها.
- 5- أن تعمل الشركة العراقية للخدمات المصرفية على إقامة برامج توعية للموظفين لتوضيح أهم التعليمات والإجراءات التي تتعلق بحماية المنظمة وخاصةً فيما يتعلق باستمرارية عمل الشركة ودعم الأفكار الموهوبة والاستفادة منها.
- 6- ضرورة أن تكون للشركة العراقية للخدمات المصرفية قادة يمتلكون الكفاءات والخبرات الذي تقودهم للنجاح من خلال نشر ثقافة تنظيمية خاصة بين الموظفين لحماية الأمن الإلكتروني للشركة.

المصادر

- 1- Benyoucef, M., & Forzley, S. (2007, January). Business Continuity Planning and Supply Chain Management. In Supply Chain Forum: An International Journal (Vol. 8, No. 2, Pp. 14-22). Taylor & Francis.
- 2- Bolton, P., Brunnermeier, M. K., & Veldkamp, L. (2013). Leadership, Coordination, and Corporate Culture. Review of Economic Studies, 80(2), 512-537.
- 3- Buthelezi, Alan & Wolhuter, Charl & Vos, Deon & Ngidi, Thelma & Mkhize, Bongani. (2021). Professional Leader The Educator As Ab Buthelezi & Cc Wolhuter (Eds).





مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كافة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



- 4- Cerullo, V., & Cerullo, M. J. (2004). Business Continuity Planning: A Comprehensive Approach. *Information Systems Management*, 21(3), 70-78.
- 5- Chang, C. Y., Minton, C. A., Dixon, A. L., Myers, J. E., & Sweeney, T. J. (2012). *Professional Counseling Excellence Through Leadership And Advocacy*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- 6- Drath, W. H., Mccauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'connor, P. M., & McGuire, J. B. (2008). Direction, Alignment, Commitment: Toward A More Integrative Ontology Of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653.
- 7- Foss, N. J. (2001). Leadership, Beliefs And Coordination: An Explorative Discussion. *Industrial And Corporate Change*, 10(2), 357-388.
- 8- Georgiadou, A., Mouzakitis, S., & Askounis, D. (2021). Assessing Mitre Att&Ck Risk Using a Cyber-Security Culture Framework. *Sensors*, 21(9), 3267.
- 9- Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)*. Los Angeles: Sage.
- 10- Hernes, T., & Irgens, E. J. (2013). Keeping Things Mindfully On Track: Organizational Learning under Continuity. *Management Learning*, 44(3), 253-266.
- 11- Jasiulewicz-Kaczmarek, Małgorzata & Nowicki, Tadeusz & Waszkowski, Robert. (2017). Ensuring Business Continuity. *Destech Transactions on Social Science, Education and Human Science*. 10.12783/Dtssehs/Icss2016/8998.
- 12- Kiev, A. (2009). *The Mental Strategies of Top Traders: The Psychological Determinants of Trading Success* (Vol. 452). John Wiley & Sons.
- 13- Kinyanjui, G. W. (2018). Should Leadership Be Considered A Profession? In *Professionalizing Leadership* (Pp. 313-331). Palgrave Macmillan, Cham.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلية الأثر وسياسة الاستجابة جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



- 14- Malhotra, N., & Hinings, C. B. (2015). Unpacking Continuity and Change as a Process of Organizational Transformation. Long Range Planning, 48(1), 1-22.
- 15- Mastrangelo, Angelo, Eddy, Erik R, & Lorenzet, Steven, (2014) the Importance of Personal and Professional Leadership, Personal and Professional Leadership, Leadership & Organization Development Journal 25(5):435-451.
- 16- Mathibe, I. (2007). The Professional Development of School Principals. South African Journal of Education, 27(3), 523-540.
- 17- Mourão, Luciana ,(2018)The Role Of Leadership In The Professional Development Of Subordinates
- 18- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated Business Continuity and Disaster Recovery Planning: Towards Organizational Resilience. European Journal of Operational Research, 242(1), 261-273.
- 19- Speight, P. (2011). Business Continuity. Journal Of Applied Security Research, 6(4), 529-554. <https://doi.org/10.1080/19361610.2011.604021>
- 20- Triola, M. (2012), Elementary Statistics, 11th Edition, Pearson Education, United State.
- 21- Urbanec, Jiří & Urbancova, Hana. (2015). the Benefits of Business Continuity Management in Czech Organizations. Acta Universitatis Agriculturae ET Silviculturae Mendelianae Brunensis. 63. 1061-1071. Dol: 10.11118/Actaun201563031061.
- 22- Véronneau, Simon & Cimon, Yan & Roy, Jacques. (2013). A Model For Improving Organizational Continuity. Journal of Transportation Security.6.Dol 10.1007/S12198-013-0112-4.