

تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012)

في النجاح الاستراتيجي

أ.م.د. أريج سعيد خليل

أنفال عياد حمود

الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية

الإدارية

المستخلص:

يشهد العالم اليوم حدوث تطورات وتغيرات ذات أبعاد مختلفة سياسية واقتصادية وتكنولوجية و غيرها، وكان التركيز على نظم إدارة الجودة احد الآليات التي أثبتت كفاءته في مواجهة متطلبات العصر الحديث وتحقيق النجاح للمنظمات، أن وضع نظام لإدارة استمرارية الأعمال من الأولويات في وقتنا الحالي لحماية المنظمات من توقف أعمالها، إذ تجسدت مشكلة البحث الحالي ب(تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301:2012 في النجاح الاستراتيجي) ، لذلك تجلّى هدف البحث بتحديد مديات وجود علاقة جوهرية بين نظام إدارة استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي، واختبار نمط التأثير الذي يحققه نظام إدارة استمرارية الأعمال كونه متغير مستقل في النجاح الاستراتيجي بوصفه متغير استجابي.

واعتمد المنهج الاستطلاعي وجمعت البيانات والمعلومات من خلال المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية واستمارة الاستبانة التي تضمنت قسمين، القسم الأول غطى معلومات تعريفية عن المستجيبين، اما القسم الثاني فتضمن الفقرات المصممة لقياس قوة متغيرات البحث، وارتكز البحث على فرضيتين رئيسيتين اتجهت الأولى لاختبار علاقات الارتباط، في حين ارتكزت الفرضية الثانية على اختبار التأثير بين متغيري البحث، ومن اجل تحقيق هدف البحث اعتمدت مجموعة من الادوات الإحصائية لمعالجة البيانات مثل(معامل الانحدار الخطي البسيط، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري).

وتوصل البحث إلى جملة الاستنتاجات كان أبرزها ضعف دعم واهتمام الإدارة العليا بتوضيح المضامين والمبادئ الأساسية لنظام إدارة استمرارية الاعمال مما ادى الى عدم تبني المنشأة العامة للطيران المدني العراقي (مجتمع البحث) سياسة خاصة لاستمرارية الاعمال معلنة و مؤتقة، و بروز علاقة تأثير جوهرية لنظام إدارة استمرارية الاعمال في النجاح الاستراتيجي.

واختتم البحث بجملة توصيات اهمها تعهد الإدارة العليا والتزامها ماليا وإداريا بتطبيق مضامين نظام إدارة استمرارية الاعمال لان ذلك سيسمح لها بتحقيق نجاح استراتيجي وزيادة الثقة والإخلاص من قبل الأطراف المعنية، وتعميق الوعي لدى الموظفين فيما يخص استمرارية الاعمال في المنظمة الاثار المترتبة على تطبيق وعدم تطبيق هذا النظام لتعزيز أداء أنشطتها.

Impact of Business Continuity Management System ISO 22301: 2012 in Strategic Success

Abstract:

Today, the world is witness to developments and changes of different political, economic, technological and other dimensions. The focus on quality management systems has been one of the mechanisms that proved efficient in

meeting modern requirements and achieving success for organizations. (The impact of the Business Continuity Management System (ISO 22301: 2012 on strategic success). The objective of the research was to identify the dimensions of a fundamental relationship between business continuity management system and strategic success, Business Continuity Management System as an independent variable in the strategic success as a variable respondent.

The questionnaire included two sections: the first section covered information about the respondents; the second section included the sections designed to measure the strength of the research variables. The research was based on two main hypotheses: The second hypothesis was based on the test of the effect between the two variables. In order to achieve the objective of the research, a set of statistical tools were adopted to process data such as (simple linear regression coefficient, arithmetic mean, and standard deviation).

The research concluded with a number of conclusions, the most important of which was the weakness of the support and attention of the senior management in clarifying the basic contents and principles of the business continuity management system, which led to the failure of the General Establishment of Civil Aviation (the research community) to adopt a specific policy for the continuity of business, Business in strategic success.

The study concluded with a number of recommendations, the most important of which is the commitment of the senior management and its financial and administrative commitment to implement the contents of the business continuity management system because this will allow it to achieve strategic success and increase the trust and loyalty of the concerned parties and to raise awareness among the employees regarding the continuity of business in the organization. To enhance the performance of its activities.

المقدمة:

في ظل اتساع الأعمال و النمو المتسارع الذي تشهده قطاعات الأعمال و الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والاتصالات وتداخل عمل المنظمات وزيادة اعتمادها على بعضها البعض، ظهرت بعض التحديات والمخاطر الجديدة التي تهدد استمرارية الأعمال في القطاعات المختلفة، فانهيار منظمة في دولة معينة تكون له تداعيات على المنظمات والأفراد في مناطق متعددة من العالم، وبذلك أصدرت منظمة التقييس الدولية المواصفة الدولية (ISO 22301) عام (2012) بعنوان نظم إدارة استمرارية الأعمال ويمكن تطبيق متطلباتها على مدى واسع من الأنشطة، والعمل بهذه المواصفة في المنظمات وتطبيق بنودها يساعد أدارتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ومن هنا تظهر الحاجة إلى وجود منهجية لبناء نظام أداري لاستمرارية الأعمال يوفر الحماية والاستعداد والتأهب لأي ظروف

طارئة تتعرض لها المنظمة، وهذا ما توفره المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) التي تختص بقدرة المنظمة على الإدارة الشاملة التي تحدد التهديدات والآثار المحتملة للعمليات التجارية للمنظمة، التي توفر إطاراً لتحقيق النجاح الاستراتيجي لها.

عليه فقد عُبر عن مشكلة البحث بأثارة عدد من التساؤلات الآتية :

1. ما هو مستوى الترابط والتوافق بين متغيرات البحث المتمثلة ب (نظم استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي).

2. هل تمتلك المنظمة المبحوثة مستلزمات التأهيل للحصول على شهادة المطابقة للمواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2012) من الجهات المانحة ؟

كما تمثل هدف البحث الرئيس بمحاولة الإسهام في بلورة الأطار النظري والمعرفي لمتغيري البحث المتمثلة ب (نظم إدارة استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي) كونهما من الموضوعات التي يعول عليها في الحاضر والمستقبل وبيان واقع نظام إدارة استمرارية الأعمال وأبعادها وبيان مستويات أبعاد النجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة (المنشأة العامة للطيران المدني العراقي)، فضلاً عن تحديد مديات وجود علاقة جوهرية بين نظام إدارة استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي أجمالاً وعلى مستوى الأبعاد، واختبار نمط التأثير الذي يُحققه نظام إدارة استمرارية الأعمال كونه متغير مستقل في النجاح الاستراتيجي وعلى مستوى الأبعاد بوصفه متغير أستاذجي.

اشتمل البحث على أربعة محاور، فقد عرض المحور الأول منهجية البحث، اما المحور الثاني فقد عرض الجانب النظري لمتغيري البحث،، اما المحور الثالث عرض الجانب العملي للبحث ، في حين عرض المحور الرابع اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث والتي بموجبها تم تقديم عدد من التوصيات .

المحور الأول/ منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث :-

لا يخفى على أحد أن العالم يمر بحالة من الإضطراب وعدم الاستقرار على أصعدة متعددة وجوانب كثيرة وهذا بدوره أثر على الجانب الاقتصادي وعلى استمرارية الأعمال بشكل مباشر وملحوس مما أدى إلى تعرض المنظمات باختلاف أحجامها ومستوياتها وبدرجات متفاوتة لظروف عمل طارئة خارجة عن العمل الروتيني أنتجت حالة من الإرباك والتخبط، ومن هنا نتجت الحاجة إلى تبني المنظمات لنظام جديد يضمن استمرارية أعمالها في الظروف الطارئة والغير الطبيعية، فضلاً عن استشراف متطلبات النجاح الاستراتيجي مما يزيد القدرة على مواجهة المشكلات الآتية والمستقبلية، فأصبح لزاماً على المنظمات تبني مثل هذه المفاهيم لتحقيق وتعزيز نجاحها وبمنظور استراتيجي.

وفي ضوء ذلك ظهرت الحاجة إلى إجراء هذا البحث سعياً للوقوف على العلاقة بين المتغيرات المبحوثة للوصول إلى نتائج تسهم في تعزيز أداء المنظمة المبحوثة وتزداد هذه الحاجة إذا ما أدركنا الإضطراب في البيئة العراقية وما تفرزه من أزمات في قطاعات واسعة، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :-

1. ما هو مستوى الترابط والتوافق بين متغيرات البحث المتمثلة بـ (نظم استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي)؟
2. هل يتوافر في المنظمة المبحوثة معايير دولية لإستمرارية الأعمال واساليب وإجراءات وطرائق لتقييمها؟
3. هل تمتلك المنظمة المبحوثة مستلزمات التأهيل للحصول على شهادة المطابقة للمواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2012) من الجهات المانحة؟
4. ما قوة تأثير متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2012) في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟

ثانياً : أهداف البحث :-

يسعى البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية :

1. الإسهام في بلورة إطار نظري ومعرفي لمتغيري البحث المتمثلة بـ (نظم إدارة استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي) كونها من الموضوعات التي يعول عليها في الحاضر والمستقبل.
2. تحديد مديات وجود علاقة جوهرية بين نظام إدارة استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد، واختبار نمط التأثير الذي يُحققه نظام إدارة استمرارية الأعمال كونها متغير مستقل في النجاح الاستراتيجي مدار البحث إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد بوصفه متغير إستجابي.

ثالثاً : أهمية البحث :-

تبرر أهمية البحث من خلال ما يأتي :

- 1- تتبثق أهمية البحث من أهمية المتغيرات المدروسة (نظم إدارة استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي) بوصفهما الأساس في إمكانية تسريع خطوات تطوير المنظمات العراقية وللحاق بركب التقدم العالمي الذي تبرز الحاجة له في ظل الظروف التي يواجهها العراق.
- 2- الإفادة من المؤشرات التطبيقية وما سيصل إليه البحث في توجيه المنظمة المبحوثة إلى معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في كل معيار من المعايير المعتمدة.

رابعاً: فرضيات البحث :-

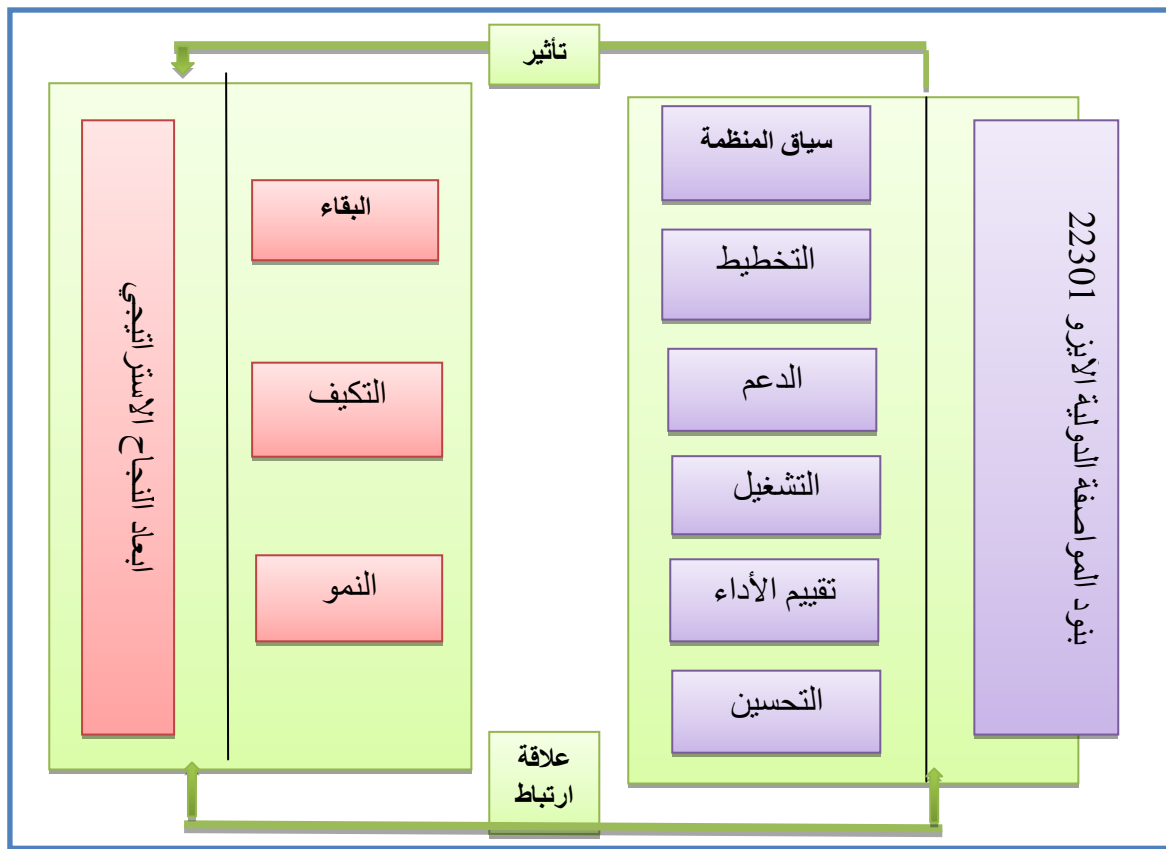
اعتمد البحث على فرضيتين رئيسيتين ، وكما يأتي :-

الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام استمرارية الأعمال الموصفة الدولية آيزو 22301 والنجاح الاستراتيجي).

الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنظام إدارة استمرارية الأعمال وفق الموصفة الدولية آيزو 22301 في النجاح الاستراتيجي).

خامسا: المخطط الفرضي للبحث :-

يتطلب تحقيق أهداف البحث بناء مخطط فرضي ويوضح الشكل (1) الأبعاد التي اعتمد عليها البحث.



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثة.

سادسا : منهج البحث :-

اعتمدت الباحثة على منهج تكاملي يجمع بين المنهج التاريخي في إعداد الإطار النظري والمنهج الإستطلاعي في إعداد الإطار العملي للبحث، وهو منهج تعددي يمتاز بالواقعية كونه يسهل دراسة وتشخيص واقع المنظمة المبحوثة (عينة البحث)، ويستخدم منهج الدراسة الإستطلاعية المنهج

الوصفي في تحليل البيانات وكذلك المنهج الإستطلاعي التحليلي في تحليل نتائج الإختبارات الإحصائية المستخلصة من واقع المنظمة المبحوثة وتفسيرها وتشخيص العلاقات.

سابعاً : حدود البحث :-

1- الحدود العلمية: تتحدد بمتغيرات البحث نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012 والنجاح الاستراتيجي).

2- الحدود المكانية: تمثلت بالمنشأة العامة للطيران المدني العراقي.

3- الحدود الزمانية: تمثلت بالفترة من 2016 /12/6 لغاية 2017/8/1 إذ تشمل مدة المراجعة الأولية لإستحصال الموافقة بالتطبيق والزيارات الميدانية للمواقع المبحوثة وإجراء المقابلات الشخصية وإعداد استبانة البحث وتوزيعها على أفراد العينة المبحوثة ثم معالجة البيانات وتحليل النتائج المتحققة.

4- الحدود البشرية: تتمثل بالمدراء العامين، و رؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب والوحدات في المنظمة المبحوثة.

ثامناً : وصف مجتمع البحث وعينته :-

العينة وهي جزء من المجتمع يتم اختيارها على وفق قواعد خاصة، لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، وقد اشتمل مجتمع البحث على المنشأة العامة للطيران المدني، والعينة المبحوثة هي عينة قصدية تمثلت بالمدراء العامين و رؤساء الأقسام ومديري الشعب والوحدات لإنسجامها مع مقتضيات البحث والبالغ عددهم (135) إذ تم استرجاع (126) استبانة فقط. وقد تم إعداد مقياس الإستبانة بعد مراجعة العديد من المقاييس في البحوث والدراسات المقارنة لموضوع البحث، بما يتناسب ومتطلبات البحث في البيئة العراقية، وتضمنت الإستبانة قسمين رئيسيين، إذ غطى القسم الأول فقرات تعريفية عن المستجيبين، أما القسم الثاني فتضمن الفقرات المصممة لقياس قوة متغيرات البحث يُنظر الملحق (2)، ويوضح الجدول (1) تركيبة الإستبانة على وفق متغيراتها الرئيسة والفرعية ومصادر المقاييس المعتمدة.

الجدول (1) تركيبة استبانة البحث

المتغير	الأبعاد	مصدر القياس
البيانات التعريفية	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة في الوظيفة، التخصص، عدد الدورات التدريبية المشارك فيها، مدة الخدمة في الموقع الحالي، المنصب.	—
نظام إدارة استمرارية الأعمال	بنود المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) (سياق المنظمة، القيادة، تخطيط، دعم، تشغيل، تقييم أداء، التحسين)	تم اعتماد المواصفة الدولية (ISO 22301:2012)
النجاح الاستراتيجي Strategic Success	- البقاء - التكيف - النمو	J. Black, 2004 Katz & Green, 2007 العزاوي، 2008 الدليمي، 2013 جمعة وشحادة، 2017

المصدر: إعداد الباحثة بالإستناد إلى المصادر آنفاً.

ولأغراض تحديد آراء المستجيبين في فقرات الإستبانة استخدم مقياس ليكرت الخماسي وهو مقياس شائع الاستعمال في البحوث الإدارية والاجتماعية ويتشكل من الخيارات (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، لتصنيف درجات الإجابة مع مضمون الفقرة والتي يتراوح مداها بين (1-5) درجات مع تحديد الدرجة الكبرى للخيار الأكثر اتفاقاً.

تاسعا: اختبارات صدق وثبات الإستبانة :-

1- اختبارات الصدق

أ- **الصدق الظاهري:** يُعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الإختبارات والمقاييس لأنه يدل على مدى قياس الفقرات الظاهرة المراد قياسها، والصدق الظاهري يتم بعرض الفقرات على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المختصين في (الجودة، إدارة الأعمال، الموارد البشرية، تقييس وبناء، الإحصاء)، و في ضوء آرائهم تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات على الإستبانة، مع مراعاة الإحتفاظ بالمضامين الأساسية للمواصفة على النحو الذي اكتسب رأي الأكثرية

في صحة فقراتها وشموليتها، وبما يتلائم مع فرضيات البحث، وكانت نسبة الإتفاق للخبراء على الفقرات مرتفعة.

ب- **صدق المحتوى:** قدرة الإستبانة على التعبير عن الهدف الذي صممت من أجله وهناك طرائق إحصائية عديدة لقياس صدق الإستبانة أهمها وأكثرها دقة وشيوعاً هي الطريقة بترتيب نتائج الإستبانة ترتيباً تصاعدياً ثم تقسم على مجموعتين ويتم اختيار (27%) من أعلى الدرجات كمجموعة أولى و(27%) من أوطأ الدرجات كمجموعة ثانية، ويتم احتساب اختبار (t) و بالصيغة الآتية :

$$R = 2 \left(1 - \frac{(S_1^2 + S_2^2)}{S^2} \right)$$

R : معامل الثبات
 S_1^2 : تباين مجموع الأسئلة الفردية
 S_2^2 : تباين مجموع الأسئلة الزوجية
 S^2 : تباين مجموع الأسئلة

2- اختيار ثبات الإستبانة :-

يقصد بالثبات إن مقياس الإستبانة يعطي النتائج نفسها إذا أُعيد تطبيقها على مجتمع البحث نفسه بعد مدة من الزمن، وتوجد طرائق مختلفة لبيان مدى ثبات مقياس الإستبيان، وتعتمد جميعها على فكرة (Guttman L.A) بإيجاد معامل الارتباط على وفق صيغة جتمان وكما يأتي :

عدد المتغيرات	معامل الثبات
105	0.994

الجدول (2) طريقة التجزئة النصفية باستعمال صيغة جتمان

مجموع الأسئلة	مجموع الأسئلة الزوجية	مجموع الأسئلة الفردية	
50350	25194	25156	المجموع الكلي للإجابات
399.6	199.95	199.65	متوسط المجموع الكلي للإجابات
3649.67	916.93	919.35	التباين

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني.

المحور الثاني / الجانب النظري

أولاً: نظام إدارة استمرارية الأعمال

Business Continuity Management System (ISO 22301 : 2012)

1- مفهوم استمرارية الأعمال:

إن الكوارث الطبيعية والأزمات البيئية والقضايا التقنية والحوادث القاسية والأزمات قد تحدث وتؤثر في كلا القطاعين الخاص والعام على السواء. لذا أصبح وجود إدارة لإستمرارية الأعمال اليوم من العناصر الأساس في منظومة إدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، من أجل استرجاع المقدرة الكاملة والعودة إلى الحياة الطبيعية. لذا تناولها الكتاب والباحثين في دراستهم وإن كان في وقت متأخر بسبب حداثة كل من وجهة نظره وكما موضحة في الجدول (3).

الجدول (3) مفهوم إدارة استمرارية الأعمال

ت	الباحث	المفهوم
1	(Chan, 2008: 13)	هي عملية إدارية تركز على كشف المخاطر الجدية التي تؤثر على بقاء المنظمة في وقت مبكر وتنفيذ إجراءات وقائية ضد هذه المخاطر لضمان قابلية التشغيل.
2	(Mcphee, 2009: 7)	هي إطار شامل يهدف إلى تقليل تأثير الإضطرابات التشغيلية، وإستعادة البنى التحتية لتقنية المعلومات، ويركز أيضاً على التعافي السريع واستئناف وظائف الأعمال الحاسمة لتحقيق التزامات العمل اتجاه المستفيدين.
3	(Svata, 2013: 7)	هي عملية إدارية شاملة لضمان توفير جميع متطلبات موارد الأعمال الرئيسة دون انقطاع لدعم نشاطات الأعمال الحاسمة.
4	(Reeder, 2013: 3)	هي إدارة العمليات المتعلقة بتعرض المنظمة إلى التهديدات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى توقف أعمالها، ويشمل هذا الرقابة الإدارية، وظائف إدارة المخاطر والأزمات، وتوثيق الخطط والعمليات للحفاظ على الأعمال في حال حدوث أي تعطل فيها.

المصدر: إعداد الباحثة بالإستناد إلى المصادر المذكورة في الجدول.

وتستخلص الباحثة من الآراء السابقة أن إدارة استمرارية الأعمال تعكس ثقافة العمل في المنظمة والمتمثلة بمجموعة من الإجراءات التي تجعلها على أهبة الإستعداد في مواجهة الطوارئ والأزمات والكوارث وتقديم خدماتها الأساسية فضلاً على إنها تحقق بيئة منظمة آمنة تحد من الآثار المحتملة التي تؤثر على العمل.

2- عوامل نظام إدارة استمرارية الأعمال :-

إدارة استمرارية الأعمال هي عملية تكرارية ينبغي أن تكون ضمن الثقافة الإدارية للمنظمة (Musgrave & Woodman, 2013: 5)، فينبغي على الإدارة العليا في المنظمة أن تركز الموارد البشرية والمالية اللازمة سواء أكانت ممارسات إدارة استمرارية الأعمال مهمة قسم أو وحدة كاملة أو فريق صغير (Hoyle, 2011: 11)، ولغرض تحقيق إدارة استمرارية الأعمال هناك العديد من عوامل النجاح الحاسمة التي قدمها مجموعة من الباحثين و كما يأتي :

Herbane et al. (2004), Järveläinen (2013), Chow and Ha (2009), Karim (2011)

الجدول (4) عوامل إدارة استمرارية الأعمال

عوامل إدارة استمرارية الأعمال	الباحث
سرعة الانتعاش (اليقظة التنظيم والاستعداد) ومرونة التكوين والتزام (التنظيم والتشريع) وترسيخ ممارسات (عملية) إدارة استمرارية الأعمال.	Herbane et al., 2004: 437
الوثائق وتوجيه اللجنة والاختبار والسياسات والأهداف والتدريب والصيانة والموظفين المشاركين والحد الأدنى من متطلبات معالجة تكنولوجيا المعلومات والتزام الإدارة العليا وتحديد أولويات نظام المعلومات للمهام الحيوية ونظام النسخ الاحتياطي.	Chow and Ha., 2009: 81
الإدارة الاستراتيجية وتحليل المخاطر والموارد وكافة المتطلبات الخارجية والتوعية والتوثيق والمعلومات وإدارة دورة الحياة.	Karim, 2011: 190
الدعم الإداري والاستعداد التنظيمي والتأهب وترسيخ ممارسات (عملية) إدارة استمرارية الأعمال الممارسات والمتطلبات الخارجية.	Järveläinen, 2013: 767

المصدر: إعداد الباحثة.

ومن ملاحظة الجدول (4) وجدت الباحثة أن الأبعاد التي تناولها (Järveläinen, 2013:767) هي الأكثر تأثير في إدارة استمرارية الأعمال كما إن أغلب الباحثين تناولها.

3- دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال :-

إدارة استمرارية الأعمال تهدف إلى ضمان إنجاز نشاطاتها الأساسية في الوقت المناسب من خلال المحافظة على موارد أعمالها الرئيسة المطلوبة لدعم تلك النشاطات. تتكون دورة حياة استمرارية الأعمال من ست خطوات كما حددها كلاً من (Estall, 2012: 38) (Graaett, 2012: 20) (Zerbe, 2007: 30) (Baba et al, 2014: 298) (BS 25999-1) (Mason, 2009:8) وكما يأتي :

الخطوة الأولى: إدارة البرنامج.

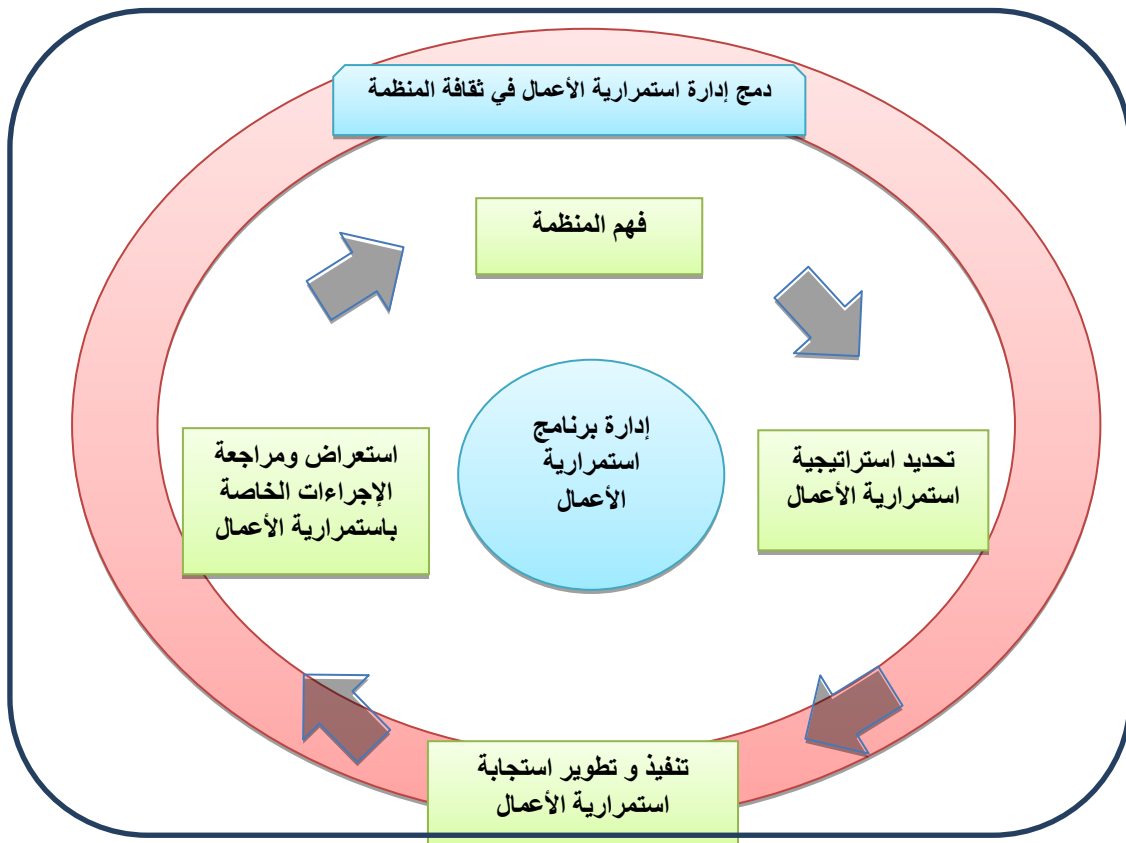
الخطوة الثانية: فهم المنظمة.

الخطوة الثالثة: تحديد استراتيجية استمرارية الأعمال.

الخطوة الرابعة: تنفيذ وتطوير إستجابة استمرارية الأعمال.

الخطوة الخامسة: استعراض ومراجعة الإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال.

الخطوة السادسة: دمج إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة.



شكل (2) دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال

Source: Baba, Hitoshi etal, 2014, **Area Business Continuity Management, A New Opportunity for Building Economic Resilience**, Procedia Economics and Finance 18 (2014), 296 – 303 , p. 298

وفي الآتي تفصيل لهذه الخطوات:-

الخطوة الأولى: إدارة البرنامج: يكون تركيز هذه الخطوة على حصول دعم والتزام الإدارة العليا وتخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنشاء وتنفيذ وتطوير والحفاظ على برنامج إدارة استمرارية الأعمال في المنظمة، وترشيح أو تعيين شخص أو أكثر يكون مسؤولاً عن إدارة استمرارية الأعمال وتهيئة التدريبات المناسبة لهم، ويلزم الإتفاق على سياسة الاستمرارية وتحديد النطاق والأهداف

والأنشطة الحاسمة واستعراض الخطط والوثائق ذات الصلة لضمان تلائم خطط وأهداف المنظمة مع خطط وأهداف الاستمرارية (Baba et al, 2014: 298).

الخطوة الثانية: فهم المنظمة: يجب على الإدارة إن يكون لديها فهم واضح لأهداف وأولويات عملها وما هي الموارد المطلوبة وتحديد مواقع ومصادر كل من هذه الموارد وتحديد المجهزين الحاليين وما هي البدائل لهم، وما هي الوظائف والخدمات الرئيسة في المنظمة (Zerbe, 2007: 30).
إذ ينبغي في هذه الخطوة تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر وهي تمثل جوهر مشكلة الاستمرارية لأهمية دراسة التأثيرات السلبية على النشاطات والموارد الأساسية التي ينبغي الحفاظ عليها (Baba et al, 2014: 298).

يساعد الجدول أدناه في تحديد وصف التأثير ولتحديد الأولويات الرئيسة ويمكن إضافة أو حذف أي تعديل آخر ليعكس منظمة ما.

الخطوة الثالثة: تحديد استراتيجية استمرارية الأعمال: تنطوي هذه الخطوة على تحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها أثناء التعرض إلى الطوارئ أو الكوارث للحفاظ على الأنشطة والموارد الحاسمة التي تدعم أداء مهام المنظمة وخدماتها بعد التعطيل، إذ تستعمل مخرجات الخطوة الثانية من حيث قائمة بنشاطات الأعمال الحاسمة في المنظمة والموارد المطلوبة والمدة الزمنية لاستئناف الأعمال فيما بعد وقوع الطارئ أو الأزمات أو الكوارث (Estall, 2012: 38).

الخطوة الرابعة: تنفيذ وتطوير استجابة استمرارية الأعمال: تنطوي هذه الخطوة بوضع الخطط وخيارات الإستجابة المناسبة التي تكفل استمرارية الأعمال بشكل فاعل وانتعاش الأنشطة الحيوية التي تدعم المهام الرئيسة (Zerbe, 2007: 30).

لقد وضح (Zerbe, 2007: 30) إن من المهم في هذه المرحلة التأكد من إمكانية الوصول إلى الخطط الخاصة باستمرارية المنظمة والإحتفاظ بنسخ منها، إذ لا توجد خطة واحدة مناسبة لجميع المنظمات ولكن يمكن تكييف الخطط الأخرى لتناسب منظمة ما وبصفة عامة ينبغي أن تتضمن الخطط (الغرض والسياسة ومجال تطبيق الخطط، الشخص المسؤول عن حفظ الخطط وصيانتها، الأدوار والمسؤوليات، تفاصيل الاتصال، إدارة الحوادث).

الخطوة الخامسة: استعراض ومراجعة الإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال: تكفل هذه الخطوة بالتحقق من صحة الإجراءات المتعلقة بإدارة استمرارية الأعمال في المنظمة من خلال التدريب والممارسة على كيفية ومتى سيتم استعمالها للتحقق من دقتها واكمالها مع وضع جداول زمنية للمحافظة عليها فحدد كل من (Estall, 2012: 38) و (Zerbe, 2007: 30) الممارسات التالية للتحقق (الإختبار، الحفاظ على إجراءات استمرارية الأعمال، مراجعة إجراءات استمرارية الأعمال).

الخطوة السادسة: دمج إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة: ولضمان النجاح في استمرارية الأعمال يجب أن يصبح جزءاً من ثقافة المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الجمع بين التوعية والتدريب لضمان أن يكون جميع الموظفين على علم بالسبب الذي يجعل استمرارية الأعمال مهمة بالنسبة للمنظمة والدور الذي يتوقع منهم القيام به (Estall, 2012: 38) (Graaett, 2012: 30). مما ورد ستساعد الخطوات الستة أعلاه على تنفيذ إدارة استمرارية الأعمال في أي منظمة.

4- نشأة وتطور نظام إدارة استمرارية الأعمال :-

أصبح الحصول على شهادة المطابقة جزءاً من متطلبات السوق العالمية اليوم، إذ لم تعد شهادة المطابقة لإحدى المواصفات مقاييس اختيارية، وإنما أصبحت جزءاً أساسياً لدخول السوق والاستمرار فيها وزيادة حصتها السوقية. الأمر الذي الزم المنظمات إلى الجري بشكل مستمر نحو بناء أنظمة إدارية تعتمد المقاييس الخاصة بمنظمة الآيزو كأساس لها (العزاوي، 2010 : 87). تُعدّ منظمة الآيزو أكبر منظمة في العالم تصدر مواصفات دولية اختيارية للأعمال الخاصة والحكومات والمجتمع، إذ أصدرت عام 2008 أكثر من 17400 مواصفة تعطي حلولاً عملية، وتحقق فوائد لجميع قطاعات الأنشطة الاقتصادية والتكنولوجية (الفراز، 2009: 9) (اسطنبولي، 2008: 27).

إن الهدف من هذه المنظمة هو بذل جهود متواصلة للإرتقاء وتطوير المقاييس والنشاطات المرتبطة في العالم بمنظور يسهل التبادل الدولي للبضائع والخدمات، وإن يطور التعاون في المجالات الثقافية والتقنية والاقتصادية والعلمية (العلمي، 2005: 20).

وفي بداية القرن الحادي والعشرين تم إدراك الحاجة إلى دليل لاستمرار الأعمال من أجل ضمان جودة واستمرار الأعمال في المنظمة، فقامت منظمة الآيزو بإصدارها للمواصفة الدولية (2012: ISO 22301) وهي أول مواصفة شاملة لنظام إدارة استمرارية الأعمال إذ أصبحت المنظمات أكثر وعياً بأهمية إدارة استمرارية الأعمال، وأصبحت إدارة استمرارية الأعمال Business Continuity Management (BCM) اليوم من العناصر الأساسية والمهمة في منظومة إدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، من أجل استرجاع المقدرة الكاملة والعودة إلى الحياة الطبيعية (8: 2016 Domínguez).

تُطبق هذه المواصفة على أي منظمة تسعى إلى تخطيط ووضع وتنفيذ وتشغيل ومراقبة ومراجعة والحفاظ على وتحسين نظام إدارة استمرارية الأعمال لديها (V: 2012 - ISO 22301). نشر هذا المعيار في مايو 2012 لتزويد المنظمة بأفضل إطار لإدارة استمرارية الأعمال، وبالتالي يحل محل (BS25999) وهو المقياس البريطاني لإستمرارية الأعمال الذي نشر عام 2006

والذي تم تطويره لمساعدة المنظمات على تقليل المخاطر ومنع حدوث أي تعطيل (Bakar and Others, 2015: 130).

تعد هذه الموصفة "عملية إدارية شمولية تحدّد الآثار المحتملة التي تهدّد منظمة ما وتؤثر على العمليات التي يمكن أن تحدثها تلك التهديدات، في حال تحققها، والتي توفّر إطاراً لقدرة المنظمة على التحمّل عن طريق الإستجابة الفاعلة التي تضمن مصالح أصحاب المصلحة الأساسيين فيها، وتحفظ سمعتها وأنشطتها المكوّنة للقيمة والأنشطة المتعلقة بالحفاظ على علامتها المميّزة، وتهدف الموصفة إلى تزويد المنظمات بعناصر نظام إدارة استمرارية أعمال فاعلة يمكن أن تتعامل مع المتطلبات الإدارية الأخرى للمنظمة (3: Alvord, 2013)، وتمكن المنظمات من تحديد وإدارة التهديدات الحالية والمستقبلية للعمل، وتساعد في اتخاذ نهج إستباقي للتقليل من تأثير الحوادث والأزمات إلى أدنى حد ممكن والحفاظ على الوظائف الحاسمة وتشغيلها في أوقات الأزمات، وتقليل وقت التوقف عن العمل خلال الحوادث وإظهار قدرة المنظمة على التكيف مع الزبائن والمجهزين وحماية سمعة وأرباح المنظمة من خلال ضمان استعدادها للإنقطاع غير المخطط له (13: Lindstedt & Scerra, 2012: 13)

(BSI, Introduction to ISO 22301, 2012: 1)

5- متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال الموصفة الدولية (ISO 22301: 2012) :-

تتكون متطلبات الموصفة الدولية (ISO 22301: 2012) من مجموعة البنود المتسلسلة والموضحة بشكل ملخص في الجدول (5).

الجدول (5): بنود الموصفة (ISO 22301:2012)	
1 المجال	3-7 الوعي
2 المراجع المعيارية	4-7 الاتصال
3 المصطلحات والتعاريف	5-7 المعلومات الموثقة
4 سياق المنظمة	1-5-7 متطلبات عامة
1-4 فهم المنظمة	2-5-7 الابتكار والتحديث
2-4 فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المهمة	8 العملية
3-4 تحديد مجال نظام إدارة استمرارية الاعمال	1-8 التخطيط العملياتي والرقابة
4-4 نظام إدارة استمرارية الاعمال	2-8 تحليل التأثير على الاعمال
5 القيادة	3-8 استراتيجية استمرارية الاعمال
1-5 القيادة والالتزام	4-8 انشاء وتنفيذ اجراءات استمرارية الاعمال
2-5 السياسة	9 تقييم الاداء
3-5 الادوار المنظمية والمسؤوليات	1-9 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم
6 التخطيط	2-9 التدقيق الداخلي
1-6 اجراءات التعامل مع المخاطر والفرص	3-9 مراجعة الإدارة

6-2 أهداف استمرارية الاعمال والتخطيط لتحقيقها	10 التحسين
7 الدعم	10-1 عدم المطابقة والاجراء التصحيحي
7-1 الموارد	10-2 التحسين المستمر
7-2 الكفاءة	

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد للمواصفة ISO 22301:2012

ولغرض تنفيذ متطلبات نظام إدارة استمرارية، تعتمد دورة التحسين المستمر (Plan, Do Check, Act) (خطط، افع، تحقق، اتخذ إجراء) في تخطيط ووضع وتنفيذ ومراقبة ومراجعة والحفاظ على والتحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال في المنظمة.

ثانيا: النجاح الاستراتيجي

1- مفهوم النجاح الاستراتيجي: تعددت المفاهيم التي وصفت النجاح الاستراتيجي للمنظمة وذلك بسبب الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين، فمنهم من ربط النجاح الاستراتيجي بالكفاءة والفاعلية ومنهم من ربطه بنجاح المنظمة في السوق وقدرتها على البقاء والنمو، والجدول (6) مفهوم النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين.

الجدول (6) مفهوم النجاح الاستراتيجي للمنظمة من وجه نظر بعض الباحثين

ت	الباحث و السنة و الصفحة	المفهوم
1	Tanner, 2005 : 2	توفر رؤية واضحة لأنشطة المنظمة التي تساهم في دفعها إلى الأمام وتحقيق أهدافها من خلال تنظيم أنشطتها وتطوير الأصول غير الملموسة فيها كالعاملين والسمعة المنظمة.
2	العزاوي، 2008 : 212	درجة التزام المنظمات العامة إزاء المستفيدين (حكومة والعاملين والمنظمات) وتقييمها لرضاهم ومستويات اهتمامها برأس المال البشري العامل فيها في إطار سعيها للبقاء في ميدان المنافسة أولاً والتكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة ثانياً وأخيراً النمو ثم التميز على المنظمات المنافسة وإدامة ذلك لتحقيق مقاصدها الاستراتيجية لتطلعاتها بعيدة الأمد.
3	العنزي، 2010 : 91	قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، النمو والتعليم المستمر في ظل تحقيق أهدافها.
4	الطعان، 2013 : 213	قدرة المنظمات على صياغة استراتيجية واضحة ومرنة مع التنفيذ الفعال لها في ظل وجود ثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين مما يؤدي إلى رضا الزبون الذي يعد الهدف الأسمى للمنظمات وتطلعاتها البعيدة الأمد.

المصدر: من إعداد الباحثة.

ونستخلص من التعاريف السابقة ما يلي .:

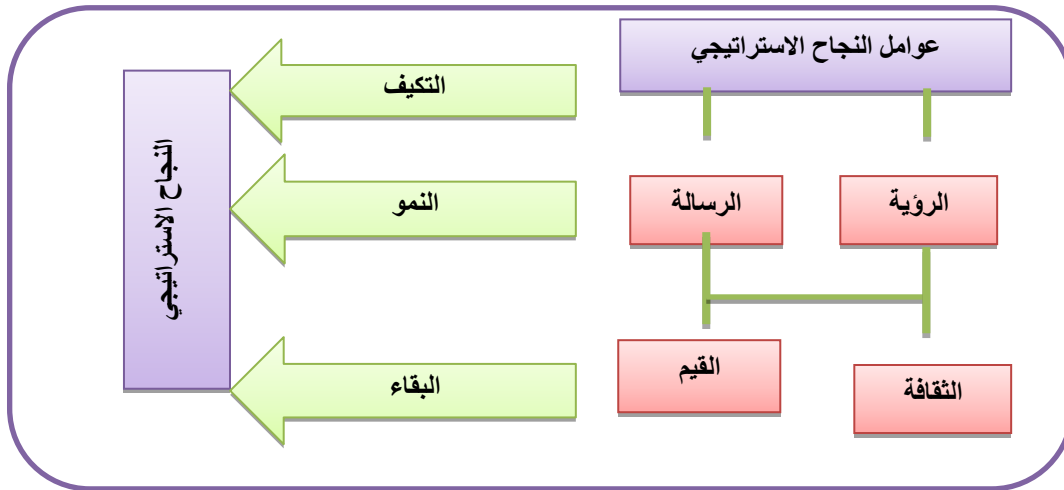
- 1- إن البقاء والإستجابة والتكيف هي معايير للنجاح الاستراتيجي وجوهرها.
 - 2- النجاح الاستراتيجي هو التنفيذ الفاعل لخطط المنظمة.
 - 3- الحفاظ على الزبائن والمستفيدين والسوق هو الذي يحقق النجاح الاستراتيجي.
- ومما سبق يلاحظ إن كافة المنظمات تعمل على الوصول للنجاح من خلال بناء قدرات تنظيمية وكفاءات أساسية تسمح لها بالتنسيق العالي لاستعمال ما متاح لها من موارد للوصول إلى نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين.
- وترى الباحثة أن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ استراتيجيتها لتحقيق أهدافها.

2- عوامل النجاح الاستراتيجي :-

لغرض تحقيق النجاح الاستراتيجي فلا بد للمنظمات من تحديد عوامل النجاح الرئيسية كونها تمثل الأساس التي يبنى عليها النجاح الاستراتيجي ولهذا تجد المنظمات الناجحة في حالة بحث دائم عن عوامل النجاح التي تقف بوجه العوائق وتحتويها (إسماعيل، 2010: 46)، فقد عد (Hitt, et al, 69: 2003) عوامل النجاح الرئيسية بأنها "تلك المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على المراكز التنافسية لكل المنظمات داخل أي صناعة معينة". بينما أشار (ثومبسون وستريكلاوند، 2006: 114) "بأن لها (تأثير كبير على قدرة العاملين في تحقيق النجاح، والتي تشكل في النهاية الفرق بين النجاح أو الفشل الاستراتيجي) كما أضاف (Sukasame, 2005 : 5) بأنها "بعض الأشياء التي يمكن من خلالها إن تسير الأمور على ما يرام بالنسبة للفرد أو المنظمة لضمان النجاح، كما إنها تمثل الأنشطة الإدارية أو الفردية التي يجب أن تدفع المنظمة إلى الاهتمام بها من أجل تحقيق أهداف ومستويات الأداء المطلوب" ، وأكد (العنزي، 2010: 93) إن عوامل النجاح الاستراتيجي هي "التي تحدد قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال والتكيف والإستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة من خلال دعمها للمنظمة في الحصول على ميزة تنافسية تؤهلها للنجاح الاستراتيجي" أما (التميمي والخشالي، 2015: 646) فحددا عوامل النجاح الرئيسية بأنها كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق رسالتها وهي مسؤولية جميع المديرين في المنظمة وبمختلف مستوياتهم الإدارية. ومن خلال ما ورد يلاحظ أن عوامل النجاح الاستراتيجي هي "مجموعة من العوامل التي ينبغي على المنظمة تحديدها وتبنيها ومن ثم تطويرها لكونها تتميز في إعطاء المنظمة قدرة البلوغ إلى النجاح الاستراتيجي".

أما كل من (إسماعيل، 2010: 92-93) و (العامري، 2011: 57) فقد حددا عوامل النجاح الاستراتيجي في المنظمات العامة (بالرؤية، الرسالة، الثقافة، والقيم) منطلقين من إن وضع رؤية

واضحة المعالم سوف تمهد الطريق نحو تحقيق الرسالة التي تؤمن بها المنظمة وتسعى إلى تحقيقها في ظل ثقافة تنظيمية تدعم هذه التوجهات ومصدر مهم للقيم التي يجب توافرها لأن قيم مثل العدالة والنزاهة والولاء والانتماء هي ركائز ترتكز عليها المنظمات العامة، لتحقيق أهدافها أولاً ومن ثم تحقيق النجاح الاستراتيجي ثانياً.



شكل (3) عوامل النجاح الاستراتيجي

المصدر: جمعة، محمود حسن وشحادة، رحمن محمود "أثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية" كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى، 2017: 11 .

3- أبعاد النجاح الاستراتيجي :- اختلف الكتاب والباحثين حول أبعاد النجاح الاستراتيجي وكلاً

حسب وجهة نظره وكما مبين في الجدول (7) :

الجدول (7) أبعاد النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر الباحثين

أبعاد النجاح الاستراتيجي	خدمة الزبون	البقاء	التكيف	النمو	الرؤية	الرسالة	بنية العمليات	الأهداف	الفرجات	التعليم
المصدر										
Albrechts, Kart, 2004: 1					*	*	*	*	*	
الركابي، 2004 : 348		*	*	*						
Katz & Green, 2007: 586		*		*						*
العزاوي، 2008: 162-158		*	*	*						
Mecain, 2009: 1	*									
جمعة وشحادة، 2017: 11		*	*	*						
المجموع	1	4	3	4	1	1	1	1	1	1
النسبة المئوية من مجموع الكتاب	16.6	66.6	50	66.6	16.6	16.6	16.6	16.6	16.6	16.6
										6

المصدر: إعداد الباحثة على وفق ما جاء في المصادر أعلاه.

يبين الجدول أعلاه عدم وجود أبعاد تتجاوز نسبتها 60%، إذ بلغت نسبة البقاء 60%، والتكيف 40%، والنمو 60%، لذا ارتأت الباحثة واتساقاً مع أهداف البحث باعتماد البقاء والتكيف والنمو كأبعاد للنجاح الاستراتيجي وكما ورد في العزاوي والركابي، حيث يكون البقاء في مجال الأعمال بدلالة تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، والتكيف بدلالة الإستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والنمو بدلالة الزيادة في عدد ونوع المنتجات أو زيادة عدد العاملين والتوسع في السوق .

أ- البقاء:-

أشار (الركابي، 2004: 347) إلى البقاء بأنه جوهر النجاح الاستراتيجي ويجري الحكم على المنظمة بأنها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها ولكن هل إن جميع المنظمات ناجحة بذات المستوى؟ بالتأكيد كلا لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع متناغم لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار والنمو. ويعد البقاء من الأهداف المنظمة الضمنية التي تتطلب استثمار المواد والطاقات والمدراء الذين يتجاهلون البقاء المنظمي يعرضون كل قسم أو وحدة للخطر ولهذا إن أساس الهدف المنظمي هو تعزيز كل الأهداف الأخرى التي تعزز هذا الهدف. وبما إن التغيير عملية مستمرة لذلك يجب إدارته بأن يكون المدير فاعلاً في توقع التغيير أو حتى أن يكون مبدعاً لذا فقد توجه المديرون نحو إحداث التغيير داخل المنظمة إذ إن البقاء اليوم يعتمد على من هو القوي وبقتن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابلة أهداف المجتمع فضلاً عن أهدافها ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة ضمن حدود مستويات الفاعلية والكفاءة المطلوبة بل هو شرط أساس لبقائها وربط بقاء المنظمة مع التغيير إذا عدت القدرة على التغيير محدداً لبقاء المنظمة أو موتها في بيئة حركية (الخفاجي، 2004: 100).

ب- التكيف:-

لقد ثبت أن البيئة تختلف اختلافاً كبيراً عما كانت عليه في السابق فالمنافسة العالمية وتكنولوجيا المعلومات والثورة في جودة الخدمة والتنوع تجبر إدارة جميع أنواع المنظمات على إعادة التفكير في نهجها المتبع، لأن هذه النقلة النوعية بدأت تظهر منظمات جديدة تكون أكثر قدرة على التجاوب في البيئتين الداخلية أو الخارجية. ويعد التغيير أمراً تطورياً ينظر إليه على أنه ثابت نسبياً في الحقائق المبدئية وتعرض المنظمات إلى التغيير الشامل في سعيها التنافسي ويشار إلى هذا النوع من التغيير على أنه متميز ويتطلب استجابة المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية وقد يصف بعض التغيير المتميز على أنه تغيير يؤثر على المنظمة تبعاً لتعديل جذري وتنظيمي (العززي، 2010: 126) فقد عرفه (Kasten, 2006: 20) (بأنه الجهد المنظمي للتأقلم مع بيئة متغيرة الظروف) وعرفه (الشماع

وحمود، 2007: 329) بأنه (قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد الطرق الكفيلة بالسيطرة عليها).

ت- النمو:-

عرفت (العزاوي، 2008: 212) النمو بأنه (قابلية المنظمات على التميز عبر تنويع أنشطتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها)، أما (الركابي، 1999: 253) فقد عرفه بأنه (قابلية المنظمة على ممارسة نشاطها من خلال تنويع منتجاتها وزيادة رأس المال البشري العامل فيها).

اعتبر (Jones, 2007: 312) النمو مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تقوم فيها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية. وإن النمو يسمح للمنظمة أن تزيد قيمتها وبالتالي تطوير ميزتها التنافسية. وتعد المنظمة القادرة على اكتساب الموارد كالتي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعاً وبمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير وتصبح شيئاً مختلفاً تماماً عما كانت عليه عند بدايتها. وبعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من أجل الحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجم العمليات والاستثمارات المستعملة وحجم الأرباح المتحققة لها جراء هذه الاستثمارات وبمعنى آخر أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حالياً. فعلى المنظمات أن تنمو سريعاً لمجاراة التغيرات التي تحدث حولها وينبغي أن تعدل المنظمات نفسها ليس من وقت إلى آخر فقط ولكن طوال الوقت أيضاً وينبغي أن توازن المنظمات في الوقت الحاضر نفسها للإبداع والتغيير ليس فقط من أجل الإزدهار ولكن أيضاً للبقاء في عالم المنافسة الحادة (Daft, 2001: 352).

المحور الثالث/ الجانب العملي

نتائج اختبار فرضيات البحث

يهدف هذا المحور الى اختيار فرضيات البحث عن طريق عرض علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة بأستعمال الاساليب الاحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين المتغير المستقل من جهة، والمتغير المعتمد من جهة أخرى.

اولاً: اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة (نظام إدارة استمرارية الاعمال و النجاح الاستراتيجي).

يسلط الضوء هنا للوقوف على قبول أو رفض الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام استمرارية الأعمال الموصفة الدولية آيزو

22301 والنجاح الاستراتيجي إذ يبين الجدول (8) الارتباط بين نظام إدارة استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي إجمالاً وعلى مستوى أبعاده باستعمال معامل ارتباط بيرسون. الجدول (8) علاقة الارتباط بين نظام إدارة استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي

قيمة t الجدولية	النجاح الاستراتيجي (y)	أبعاد النجاح الاستراتيجي			المتغير المستقل
		النمو (y3)	التكيف (y2)	البقاء (y1)	
2.62	**0.88	**0.8	*0.86 *	*0.84 *	نظام إدارة استمرارية الأعمال
درجة الثقة	20.58	14.76	18.96	17.02	قيمة t المحسوبة
0.99	ارتباط قوي طردي معنوي	ارتباط قوي طردي معنوي	ارتباط قوي طردي معنوي	ارتباط قوي طردي معنوي	نوع العلاقة

المصدر: إعداد الباحثة.

** معنوية بثقة مقدارها 99% عند مستوى دلالة (0.01)

لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين نظام إدارة استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي (0.88) وهي قيمة موجبة ودالة إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (20.58) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قوي ذات دلالة معنوية موجبة.

وفيما يتعلق بأبعاد النجاح الاستراتيجي البقاء والتكيف والنمو فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.84)، (0.86)، (0.80) على التوالي وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.62)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة للبقاء (17.02)، التكيف (18.96)، والنمو (14.76)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية موجبة بين نظام إدارة استمرارية الأعمال وأبعاد النجاح الاستراتيجي وقبول الفرضية الرئيسة الأولى.

ثانياً: اختبار علاقات التأثير للمتغيرات المبحوثة (نظام إدارة استمرارية الأعمال و النجاح الاستراتيجي).

تم استعمال الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغير المستقل نظام إدارة استمرارية الأعمال في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد وذلك لإختبار صحة الفرضية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية آيزو 22301 في النجاح الاستراتيجي)، و الجدول (9) يوضح ذلك :

الجدول (9) القوة التأثيرية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي إجمالاً

المتغير المستقل و ابعاده	المتغير المعتمد	R ²	القيمة المحسوبة F	القيمة الجدولية F	المعاملات	القيمة المحتسبة t	القيمة الجدولية t	النتيجة
x1 سياق المنظمة	y النجاح الاستراتيجي	%58.7	*176.4	4	1.04	*13.282	1.979	معنوية
x2 القيادة		%66.7	*248.55	4	0.88	*15.765	1.979	معنوية
x3 التخطيط		%63.5	*216.18	4	0.85	*14.703	1.979	معنوية
x4 الدعم		%64.8	*228.47	4	0.88	*15.115	1.979	معنوية
x5 التشغيل		%59.6	*182.64	4	0.86	*13.514	1.979	معنوية
x6 تقييم الاداء		%54.3	*147.48	4	0.83	*12.144	1.979	معنوية
X7 التحسين		%53.9	*145.02	4	0.76	*12.042	1.979	معنوية
x نظام إدارة استمرارية الاعمال		%75.7	*386.59	4	1.1	*19.662	1.979	معنوية

المصدر: إعداد الباحثة.

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1.53) = 4
*: معنوية بثقة مقدارها 95% عند مستوى دلالة (0.05).

1- تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال إجمالاً في النجاح الاستراتيجي إجمالاً: نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة (*386.59) هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (4)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لنظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي، وبما أن قيمة معلمة الانحدار (β) موجبة هذا يعني التأثير إيجابي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (75.7%) وهذا يعني أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يسهم بمقدار (75.7%) من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي، وقيمة (t) المحسوبة والبالغة (19.662) وهي أكبر من القيمة الجدولية (t) والبالغة (1.979) وقد بلغت قيمة معلمة الانحدار (β) (1.1) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في نظام إدارة استمرارية الأعمال تكون هناك زيادة بمقدار (1.1) في النجاح الاستراتيجي.

1- تأثير بُعد سياق المنظمة في النجاح الاستراتيجي إجمالاً: نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة (*176.4) هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (4)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لنظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي، وبما أن قيمة معلمة الانحدار (β) موجبة هذا يعني التأثير إيجابي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2)

(58.7%) مما يدل أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يسهم بمقدار (58.7%) من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي، وقيمة (t) المحسوبة البالغة (*13.282) وهي أكبر من القيمة الجدولية (t) البالغة (1.979) وقد بلغت قيمة معلمة الانحدار (β) (1.04) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في نظام إدارة استمرارية الأعمال يكون هناك زيادة بمقدار (1.04) في النجاح الاستراتيجي.

2- تأثير بُعد القيادة في النجاح الاستراتيجي إجمالاً: نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة (*248.55) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (4)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لنظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي، وبما أن قيمة معلمة الانحدار (β) موجبة هذا يعني أن التأثير إيجابي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (66.7%) بما يعني أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يسهم بمقدار (66.7%) من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي، وقيمة (t) المحسوبة البالغة (*15.765) وهي أكبر من القيمة الجدولية (t) البالغة (1.979) إذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (β) (0.88) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في نظام إدارة استمرارية الأعمال يكون هناك زيادة بمقدار (0.88) في النجاح الاستراتيجي.

3- تأثير بُعد التخطيط في النجاح الاستراتيجي إجمالاً: نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة (*216.18) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (4)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لنظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي، وبما أن قيمة معلمة الانحدار (β) موجبة هذا يعني أن التأثير إيجابي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (63.5%) مما يدل أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يسهم بمقدار (63.5%) من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي، وقيمة (t) المحسوبة البالغة (*14.703) أكبر من القيمة الجدولية (t) البالغة (1.979) إذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (β) (0.85) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في نظام إدارة استمرارية الأعمال يكون هناك زيادة بمقدار (0.85) في النجاح الاستراتيجي.

4- تأثير بُعد الدعم في النجاح الاستراتيجي إجمالاً: نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة (*228.47) هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (4)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لنظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي، وبما أن قيمة معلمة الانحدار (β) موجبة هذا يعني أن التأثير إيجابي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (64.8%) مما يدل أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يسهم بمقدار (64.8%) من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي، وقيمة (t) المحسوبة البالغة (*15.115) هي أكبر من القيمة الجدولية (t) البالغة (1.979) إذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (β) (0.88) مما يدل عند تغيير وحدة واحدة في نظام إدارة استمرارية الأعمال يكون هناك زيادة بمقدار (0.88) في النجاح الاستراتيجي.

- 5- تأثير بُعد التشغيل في النجاح الاستراتيجي إجمالاً: نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة (182.64*) هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (4)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لنظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي، وبما إن قيمة معلمة الانحدار (β) موجبة هذا يعني أن التأثير إيجابي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (59.6%) مما يدل أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يسهم بمقدار (59.6%) من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي، وقيمة (t) المحسوبة البالغة (13.514*) أكبر من القيمة الجدولية (t) البالغة (1.979) وقد بلغت قيمة معلمة الانحدار (β) (0.86) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في نظام إدارة استمرارية الأعمال يكون هناك زيادة بمقدار (0.86) في النجاح الاستراتيجي.
- 6- تأثير بُعد تقييم الاداء في النجاح الاستراتيجي إجمالاً: نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة (147.48*) هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (4)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لنظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي، وبما أن قيمة معلمة الانحدار (β) موجبة هذا يعني أن التأثير إيجابي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (54.3%) مما يدل أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يسهم بمقدار (54.3%) من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي، وقيمة (t) المحسوبة وبالبالغة (12.144*) هي أكبر من القيمة الجدولية (t) البالغة (1.979) إذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (β) بيتا (0.83) وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في نظام إدارة استمرارية الأعمال يكون هناك زيادة بمقدار (0.83) في النجاح الاستراتيجي.
- 8- تأثير بُعد التحسين في النجاح الاستراتيجي إجمالاً: نلاحظ أن قيمة F المحسوبة البالغة (145.02*) هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (4)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لنظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي، وبما أن قيمة معلمة الانحدار (β) موجبة هذا يعني أن التأثير إيجابي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (53.9%) وهذا يعني أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يسهم بمقدار (53.9%) من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي، وقيمة (t) المحسوبة وبالبالغة (12.042*) وهي أكبر من القيمة الجدولية (t) البالغة (1.979) إذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (β) (0.76) مما يدل عند تغيير وحدة واحدة في نظام إدارة استمرارية الأعمال تكون هناك زيادة بمقدار (0.76) في النجاح الاستراتيجي.

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

افترزت نتائج البحث الحال لواقع المنشأة العامة للطيران المدني (موقع البحث) ونتائج علاقات الارتباط و التأثير والتحليل العاملي لمتغيري البحث الاستنتاجات التالية:

- 1- على الرغم من ادراك إدارة المنشأة العامة للطيران المدني بأهمية تطبيق نظام إدارة استمرارية الاعمال (ISO22301:2012) الا انه لا يوجد تطبيق للنظام بشكل رسمي، وهذا ما يؤكد الإعلان الرسمي للمنشأة بالتزامها بتطبيق ISO9001:2015 وليس ISO22301:2012.
- 2- لم تُطبق و توثق المنظمة المبحوثة نظام إدارة استمرارية الاعمال (ISO 22301:2012) في دليل المنشأة العامة للطيران المدني على الرغم من تطبيق و توثيق بعض متطلباتها.
- 3- لا تضم المنشأة العامة للطيران المدني وظيفة متخصصة و مستقلة لإدارة نظام استمرارية الاعمال و لا تقوم باجراء دورات تدريبية خاصة للتعريف بالمواصفة الدولية (ISO22301:2012).
- 4- تتوفر استراتيجيات واجراءات لحماية العمل خلال المواقف الصعبة، كما يوجد ملاك وظيفي بديل للحالات الطارئة.
- 5- تهتم إدارة المنشأة ببيئتها الخارجية اكثر من اهتمامها ببيئتها الداخلية، مما يعني ان تقديم الخدمات يتم على اساس التعرف المسبق لحاجات ورغبات الزبائن و ليس وفق منظور إدارة المنشأة.
- 6- تتخذ المنشأة الخطوات الضرورية اللازمة لاطفاء الحرائق اذ حدثت، اذ توجد شعبة خاصة بذلك و توفير المساعدة الطبية للأفراد المحتمل اصابتهم.
- 7- تعتمد المنظمة على تعليمات و اجراءات المنظمات العالمية للوقاية و لتخفيف اي ازمة او كارثة و لضمان استمرار اعمالها.
- 8- اظهرت نتائج المشاهدة الميدانية بان المنظمة المبحوثة تهتم بشكل كبير بمظهر الموظفين و زيهم الموحد و ارتداء الباجات التعريفية، و هذا يقودنا الى استنتاج ان ولاء هؤلاء الموظفين تجاه منظماتهم عالٍ و ان نظرة الزبائن للموظفين ايجابية، مما يضمن التفاعل الجيد معهم، والذي يعكس سمعتها وصورتها امام الزبائن و ابناء المجتمع ككل.
- 9- ادراك أهمية استمرارية الاعمال و النجاح الاستراتيجي يخلق نوع من روح العمل و التعاون بكل ماله علاقة بالمنشأة (موظفين، زبائن، مجهزين، افراد المجتمع) لتحقيق اهدافها.
- 10- هناك ارتباط معنوي بين نظام إدارة استمرارية الاعمال على مستوى الاجمالي والابعاد الفرعية و النجاح الاستراتيجي على مستوى الاجمالي والابعاد الفرعية.
- 11- هناك تأثير معنوي لنظام إدارة استمرارية الاعمال على مستوى الاجمالي والابعاد الفرعية في النجاح الاستراتيجي على مستوى الاجمالي والابعاد الفرعية.
- 12- تباينت اراء العينة حول ترتيب الأهمية النسبية لمتطلبات المواصفة اذ كانت ترتيب تلك الابعاد على النحو الاتي (سياق المنظمة، التحسين، الدعم، تقييم الاداء، التخطيط، العمليات، القيادة) باختلاف مقارب.

ثانياً: التوصيات

استرشاداً بالاستنتاجات السابقة الذكر ظهرت مجموعة من التوصيات و المقترحات المستقبلية لتكملة المشوار العلمي.

1- ضرورة ان تعي الإدارة العليا في المنشأة العامة للطيران المدني ان دعمها و التزامها يؤثر بشكل كبير على سرعة الحصول لشهادة المطابقة للمواصفة الدولية (ISO 22301:2012) من الجهات المانحة.

2- تعهد الإدارة العليا و التزامها مالياً و ادارياً بتطبيق مضامين المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) لان ذلك سيسمح لها بتحقيق نجاح استراتيجي وزيادة الثقة و الاخلاص للاطراف المعنية.

3- اعادة بناء هيكل اداري ووظائف تتسجم مع متطلبات المواصفو المحافظة على خبراتها و مهاراتها.

4- وضع خطط و برامج تدريبية مشتركة مع الاطراف المعنية بهدف نشر ثقافة استمرارية الاعمال في المنظمة.

5- تعميق الوعي لدى الموظفين فيما يخص استمرارية الاعمال في المنظمة و الاثار المترتبة على تطبيق او عدم تطبيق هذا النظام لتعزيز اداء انشطتها.

6- الحرص على تطبيق متطلبات نظام إدارة استمرارية الاعمال و على وجه الخصوص تلك المتطلبات التي شكلت اكبر تأثير في النجاح الاستراتيجي.

7- ضرورة اهتمام المنظمة بتعزيز نقاط قوتها و تركيز جهودها في القضاء على نقاط ضعفها.

8- ضرورة استثمار إدارة المنشأة لطبيعة العلاقة الايجابية المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) نظام إدارة استمرارية الاعمال و النجاح الاستراتيجي و توضيفها لاتباع الاسلوب العلمي في استمرارية اعمالها للتبوء مكانة مميزة عالميا و تحسين سمعتها.

المصادر العربية :

1- الخفاجي، نعمة عباس خضير، الإدارة الإستراتيجية : المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .

2- الركابي، كاظم نزار، (2004)، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة، ط1 ، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع).

3- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (2007)، "نظرية المنظمة"، ط3، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).

- 4- العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة - مدخل استراتيجي تطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 5- القزاز، اسماعيل ابراهيم، التطبيق العملي للمواصفة ISO 9001:2008، دار دجلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 6- ثومبسون، آرثر إيه وستريكلاند، إيه جي، (2006)، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم والحالات العلمية، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.
- 7- التميمي، ايد فاضل محمد والخشالي، شاكركر جار الله، أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، 2015، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن)، مجلد 11، العدد 3، 641-667.
- 8- جمعة، محمود حسن وشحادة، رحمن محمود، أثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في شركة دياي العامة للصناعات الكهربائية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ديالى، 2017.
- 9- الطعان، حاتم فارس، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة ميدانية في وزارة النقل، 2013، مجلة الدنانير العدد الثالث.
- 10- اسطنبولي، أسماء، أثر الجودة الشاملة في تفعيل التسويق دراسة حالة الشركة الوطنية للبناءات والمنشآت المعدنية، 2008، جامعة الجزائر.
- 11- إسماعيل، فراس محمد، (2010)، الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة، دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير إدارة عامة، (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 12- الركابي، كاظم نزار عطية، (1999)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 13- العامري، عبد الله سعدون عبد الله، أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة مقدمة إلى كلية الأعمال / جامعة الشرق الأوسط، 2011.

- 14- العزاوي، بشرى هاشم محمد، (2008)، أثر الموائمة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختبارية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 15- العنزي، أميرة خضير كاظم، 2010، (دور أبعاد علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي)، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- المصادر الأجنبية:

- 1- Daft, R. L., (2001), "Organization: Theory & Design", 7thed. South – Western college publishing. Ohio.
- 2- Estall, Hilary, (2012), "Business Continuity Management Systems Implementation and certification to ISO 22301", BCS Learning & Development Ltd, Lapiz Digital Services, Chennai, India.
- 3- Hitt. M, A, Ireland. R, D Hoskisson. R, E; (2003) "Strategic Management Competitiveness and Globalization", 5thed (Thompson : South Western).
- 4- Hoyle, Alfredo Lazarte, (2011), "Business Continuity Planning", Guidelines for small and medium-sized enterprises, International Labour Office Copyright, Geneva.
- 5- Jones, Gareth R. (2007) "Organizational Theory, Design and Change", Pearson– Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- 6-McPhee, Ian, (2009), "Business Continuity Management", Building resilience in public sector entities, Australian National Audit Office Copyright.
- 7- Domínguez, Andrea, Patricia, Sánchez, (2016), "Business Continuity Management: A Holistic Framework for Implementation", Master of Science in Information Assurance, St. Cloud State University
- 8- Garrett, David. N., (2012), "The Evolution of Business Continuity Management in Large Irish Enterprises between 2004 and 2009", Master of Business Studies, Dublin City University Business School.
- 9- Zerbe, Dominika, (2007), "Organizational Challenges in Understanding and Implementing Effective Business Continuity Management Strategies in A Complex and Critical Organization : An Airport Case Study", A Masters of Research Dissertation, Queensland University of Technology.
- 10- Abu Bakar, Zahari., Yaacob, Noor ulsadiqin. Azbiya, and Udin, Zulkifli Mohamed, (2015), "The Effect of Business Continuity Management

Factors on Organizational Performance: A Conceptual Framework", International Journal of Economics and Financial, Vol 5 , pp 128-134 .

- 11- Alvord, Chris, (2013), "**Automating ISO 22301:2012**", COOP Systems, Gartner Group Copyright.
- 12- Babaa, Hitoshi, Watanabeb, Taisuke, Nagaishib, Masafumi, and Matsumotob, Hideaki, (2014), "**Area Business Continuity Management, A New Opportunity for Building Economic Resilience**", Procedia Economics and Finance, Vol 18 , pp 296 –303 .
- 13- Chan, Steve, (2008), "**Business Continuity Management and BS 25999**", BSI Office Copyright.
- 14- Chow, W.S., Ha, W.O. (2009), Determinants of the critical success factor of disaster recovery planning for information systems. Information Management and Computer Security, 17(3), 248–275.
- 15- Herbane, B., Elliott, D., & Swartz, E. M. (2004). "**Business Continuity Management: Time for A Strategic Role? Long Range Planning**", 37(5) , 435–457. doi:10.1016/j.lrp.2004.07.010 .
- 16- Järveläinen, J. (2013). IT incidents and business impacts: Validating a framework for continuity management in information systems. International Journal of Information Management, 33(3), 583–590. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2013.03.001.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026840121300039X?via%3Dihub>
- 17- Karim, A.J. (2011), Business disaster preparedness: An empirical study for measuring the factors of business continuity to face business disaster. International Journal of Business and Social Science, 2(18), 183–192 .
- 18- Lindstedt, David & Scerra, Bill, (2013), "**ISO 22301: A Gap in the Defenses**", Readiness Analytics and Everbridge Copyright.

- 19- Mason, Andy, (2009), "**Embdding BCB in The Organization's Culture**", Business continuity journal, vol 3, Issue 3 , pp.6-13 ..
- 20- Musgrave, Ben & Woodman, Patrick, (2013), "**The 2013 Business Continuity Management Survey**", Copyright Chartered Management Institute.
- 21- Reeder, John, (2013), "**Building and Maintaining A Business Continuity Program**", Successful strategies for financial institutions for effective preparation and recovery, Copyright McAfee, Inc., USA.
- 22- Svata, Vlasta, (2013), System View of Business Continuity Management, Department of Systems Analysis, University of Economics, Prague, Czech Republic, ***Journal of Systems Integration***, Vol.2 , no.1 , pp. 19-35 .
- 23- Sukasame, Nittana, (2005), "**E-Service Quality A Paradigm for Competitive Success of E-Service Entrepreneurs**", www.pacis-net.org/file/2005/390.pdf, p4
- 24- Tanner. S. J., (2005), "**Is Business Excellence of any Value?**", www.aerospace.co.uk/doc/busex-valuemay2006.pdf.
- 25- BS 25999-1:2006, "**Business Continuity Management _Part 1: Code of Practice**", British Standard, BSI copyright Office.
- 26- ISO/DIS 22313:2011, "**Societal Security _ Business Continuity Management System _Guidance**", (1st ed.), Geneva, ISO Copyright Office.