

دور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة

بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات:
شركة امنية للاتصالات – الأردن (دراسة حالة)

د. رقية قاسم البدارين²

أستاذ مشارك

زين حسين البشتاوي¹

طالبة ماجستير

^{2,1} قسم إدارة الأعمال / كلية الأعمال - جامعة جدارا

roqa672@hotmail.com

zain_bishtawi93@yahoo.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301: 2012) واحتواء الأزمات في شركة امنية للاتصالات في عمان-الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان بتطوير استبانة تشتمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع هذه الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (226) موظفاً سُحبت من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده (550) موظفاً. وقد كان عدد الاستبانات المستردة (221) استبانة استُبعد منها (7) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل. ولتحليل البيانات فقد استخدمت الباحثتان الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أسفرت عملية التحليل عن مجموعة من النتائج كان من أهمها: تتوسط المرونة التنظيمية كليا العلاقة التي تربط بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات في شركة امنية للاتصالات في الأردن. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصت الباحثتان بضرورة المحافظة على المستوى العام لتطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال، وإجراء عمليات التحسين والتطوير عليه بشكل مستمر، والاهتمام بالمستوى العام للمرونة التنظيمية في الشركة باستمرار؛ لتكون دائماً على مستوى عالياً من قدرتها على احتواء المخاطر والأزمات التي قد تواجهها في أي وقت.

الكلمات المفتاحية: المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012)، المرونة التنظيمية، احتواء الأزمات، شركة امنية

ABSTRACT:

The study aimed to examine the mediating role of the of the organizational resilience in the relationship between the application of the International Standard for Business Continuity Management System (ISO 22301: 2012) and the crisis containment at Umniah Telecommunication Company. To achieve the objectives of the study, the researcher prepared and distributed questionnaires to a simple random sample of (226) employees. The study concluded that there is a statistically significant impact at sig. ($\alpha \geq 0.05$) for the application of the International Standard (ISO 22301: 2012) on the crises containment at Umniah Telecommunication Company in Jordan, no statistically significant impact at sig. ($\alpha \geq 0.05$) for the application of the International Standard (ISO 22301: 2012) on the crises containment at Umniah telecommunication company in Jordan and finally that the organizational resilience mediate the relationship connecting the application of the standard (ISO 22301: 2012) and the crises containment at Umniah telecommunication company in Jordan. The study recommends enhancing the employees' awareness in the system (ISO 22301: 2012) through holding training courses and lectures that highlight the importance and the role of the system in the company.

Keywords: International Standard for Business Continuity Management System (ISO 22301: 2012), Organizational Resilience, Crises Containment, Umniah telecommunication Company, Jordan.

المقدمة:

أصبحت المنظمات في وقتنا الحاضر تعمل في بيئة شديدة الاضطراب على جميع الأصعدة، ولأسباب متعددة، مما يضعها أمام مخاطر وأزمات متنوعة، تختلف في أسبابها، ومستوياتها، وحدتها وشدة تأثيرها وعدد مرات تكرارها حيث تؤثر هذه الأزمات في قدرة المنظمة على المنافسة، وتهدد بقاءها، واستمرارية أعمالها، الأمر الذي أصبح لازماً معهن أن تقوم إدارات المنظمات باتخاذ الإجراءات اللازمة للتنبؤ والتخطيط للأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة. ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم جديد في علم الإدارة سمي «بنظام إدارة استمرارية الأعمال» وهو النظام الذي تمثل في مجموعة من العمليات التي تركز على معالجة المخاطر التنظيمية والأزمات، حيث يساعد هذا النظام إدارات المنظمات التي تقوم بتطبيقه على التعامل مع مجموعة واسعة من الأزمات غير المتوقعة قبل، وأثناء وبعد حدوث هذه الأزمات، وبالتالي يرفع من قدرتها على البقاء والاستمرار لأطول فترة ممكنة (Sne-daker,2013). ونتيجة لذلك فقد قامت منظمة المواصفات والمقاييس الدولية بإصدار المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012)، حيث تتكون هذه المواصفة من مجموعة من العناصر المترابطة التي تستعملها المنظمات لإنشاء، وتنفيذ، وتشغيل، ومراقبة، ومراجعة، وصيانة وتحسين قدرات استمرارية أعمالها، وزيادة قدرتها على الاستعداد لمواجهة واحتواء أي خطر، أو أزمة يمكن أن

تتعرض لها المنظمة، أو الوقاية من حدوثها (Seng,2013). وبناءً على ما سبق ذكره، فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالسؤال الآتي: هل يوجد دور وسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة التي تربط بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات في شركة امنيته للاتصالات في الأردن؟

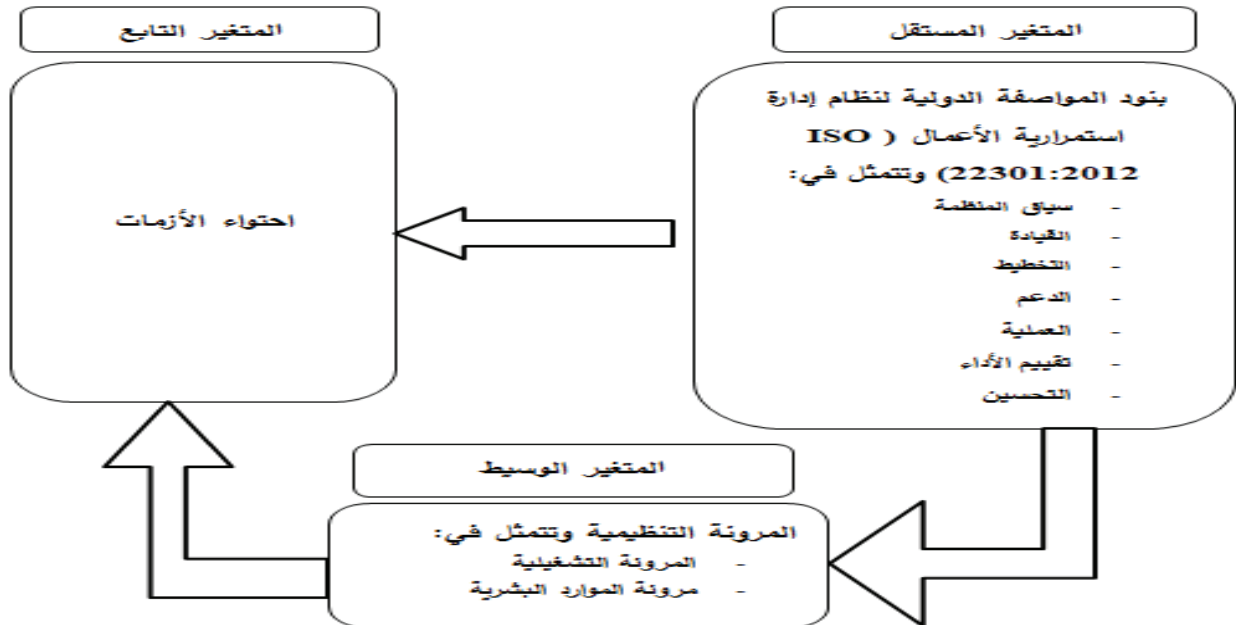
أهمية الدراسة

اكتسبت الدراسة أهميتها النظرية من أهمية العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات، حيث تعتبر هذه الموضوعات من الموضوعات الإدارية الهامة والتي لم تحظى بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو الأمر الذي دل عليه شح الدراسات وخاصة العربية منها التي تناولت بالبحث والتحصيص موضوع المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) وذلك حسب، إضافة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة واحتواء الأزمات، وذلك بهدف إثراء الحقل المعرفي لهذه الموضوعات، ولفت نظر الباحثين المستقبليين إلى أهمية إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

أنموذج الدراسة

يتكون أنموذج الدراسة وكما هو موضح في الشكل (1) :

الشكل (1) أنموذج الدراسة:



فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة الحالية الاجابة على الفرضية التالية:

لا يوجد دور وسيط عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات في شركة امنية للاتصالات في الأردن.

الإطار النظري

المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012)

في ضوء إدراك المنظمات بمختلف أنواعها لأهمية استمرارية أعمالها، ومنعها من التوقف والانقطاع، فقد اندفعت منظمات الأعمال نحو إتباع منهج علمي قادر على ضمان حمايتها من أية مخاطر أو أزمات قد تتعرض لها، والحد من آثارها، خاصة أنها أصبحت تعمل في بيئات شديدة التعقيد، ومتغيرة باستمرار. وقد كان من أهم الوسائل التي لجأت المنظمات إلى استخدامها بقصد توفير الحماية لأنشطتها وعملياتها من أي مخاطر قد تتعرض لها أثناء خوضها لغمار المنافسة في الأسواق التي تعمل فيها سواء كانت محلية كانت أو دولية وهو ما أطلق عليه نظام إدارة استمرارية الأعمال، فهذا النظام وقّر لها أساس وإطار منهجي يساهم في تعزيز قدرتها على التحمّل والاستمرار في تسيير عملياتها، والتقليل من حالات التوقف إلى أقصى حد ممكن. وعُرّفَت إدارة استمرارية الأعمال كذلك بأنها « قدرة مواصلة المؤسسة أنشطتها الحيوية على مستوى محدد مسبقاً في حال تعرضت لتعطّل» (الهيئة الوطنية لإدارة الأزمات والطوارئ، 2015). وأشار معهد استمرارية الأعمال (BCI) (Business Continuity Institute) إلى أن إدارة استمرارية الأعمال تتمثل في « العملية الإدارية الشاملة، والمتكاملة التي تحدد التأثيرات والمخاطر المحتملة التي تهدد المنظمة، وتعمل على توفير إطار عمل لبناء المرونة، وقدرات الاستجابة الفعالة للحوادث التي تحمي الفوائد التي تعود على جميع أصحاب المصالح، وجميع أنشطة المنظمة، وممتلكاتها (كامل وغزالي، 2016).

بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012)

تضمّنت المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال مجموعة من البنود الأساسية حيث بلغ عددها (10) بنود، إذ تساعد على تنفيذ وتطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال في المنظمة. وقد تم تصميم جميع هذه البنود من قِبَل المنظمة الدولية للمعايير بحيث تكون قابلة للتطبيق على جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها، وطبيعة عملها ونوع المنتج

الذي تقدمه، وهذه البنود مبينة تالياً بالتفصيل:

1. المجال (Scope)

اشتمل البند الأول من بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301) على بنود ومتطلبات عامة حيث يمكن تطبيق بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال على جميع المنظمات بغض النظر عن نوع المنظمة، وحجمها وطبيعة عملها، ويعتمد مدى تطبيق هذه البنود على بيئة عمل المنظمة، ودرجة تعقيدها (ISO 22301:2012).

2. المراجع المعيارية (Normative References)

تعد المراجع المعيارية البند الثاني من بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال، إذ تعتبر بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301) المرجع الأساسي لإدارة استمرارية الأعمال في المنظمة.

3. المصطلحات والتعاريف (Terms and Definitions)

تعتبر المصطلحات والتعاريف البند الثالث من بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال، وهي جميع المصطلحات التي اشتملت عليها المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301) والتعريفات التي وضحتها لكل منها.

4. سياق المنظمة (Context of the Organization)

ويمثل سياق المنظمة البند الرابع من بنود المواصفة الدولية لنظام استمرارية الأعمال، ويختص هذا البند بتحديد المتطلبات الضرورية لإنشاء سياق نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS)، حيث إنه يجب على المنظمات أن تقوم وبناء على ما ورد في هذا البند بتحديد القضايا الخارجية والداخلية التي لها صلة بغرضها، والتي تؤثر في قدرتها على تحقيق النتائج المتوقعة من نظام إدارة استمرارية الأعمال، وكذلك تحديد كل من الرغبة في المخاطرة، والمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة فيها، ونطاق إدارة استمرارية الأعمال بوضوح وفي مرحلة مبكرة وذلك لأهميته البالغة، كما يجب على المنظمات أن تقوم أيضاً بتحديد الأجزاء التي سيتم تغطيتها من قبل نظام إدارة استمرارية الأعمال وما سيتم استبعاده (ISO 22301, 2012).

5. القيادة (pilsredael)

تمثل القيادة البند الخامس من بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال، وتعتبر من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري باعتبارها واحدة من أهم العوامل التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية. وتتمثل القيادة في العملية الإنسانية التي يُحضّر من خلالها العاملين نحو تحقيق أهداف

8. العملية (Operation)

تمثل العملية البند الثامن من بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال، ويتكون هذا البند من مجموعة من البنود الفرعية وهي التي تمثلت في:

أ. التخطيط العملي والرقابة (Operational Planning and Control)

ينبغي على المنظمة تخطيط وتنفيذ والرقابة على العمليات المطلوبة لتلبية متطلبات استمرارية الأعمال وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع المخاطر والفرص، والخطط اللازمة لتحقيق أهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال، كما يجب عليها الاحتفاظ بمعلومات موثقة إلى الحد الذي يكون ضرورياً من أجل الحصول على الثقة في أن العمليات قد نفذت كما خطط لها، والقيام أيضاً بالرقابة على التغييرات المخطط لها. (Fribbins, 2012).

ب. تحليل التأثير على الأعمال (Business Impact Analysis)

يجب على المنظمة إنشاء وتنفيذ وصيانة عملية تقييم موثقة ورسمية لتحديد الاستمرارية وتعالي الأعمال، ويجب أن تتضمن هذه العملية تقييم التأثير الذي يؤدي إلى توقف النشاطات الداعمة للمنظمة، (Potter, 2013).

ج. استراتيجية استمرارية الأعمال (Business Continuity Strategy)

ينبغي على المنظمة وضع استراتيجية استمرارية الأعمال للتعامل مع الحوادث والاضطرابات وذلك من خلال (Tideswell, 2015):

- استعمال تحليل التأثيرات على الأعمال لتطوير الاستراتيجية المطلوبة.
- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.
- تحديد وتنفيذ تدابير معالجة الخطر وذلك من إدارة المخاطر.

د. إنشاء وتنفيذ إجراءات استمرارية الأعمال (Establish and Implement Business Continuity Procedures)

ينبغي على المنظمة من أجل إنشاء وتنفيذ الإجراءات المتعلقة باستمرارية الأعمال القيام بما يلي (ISO 22301, 2012):

- إنشاء إجراءات التوقف وإدارة الاستمرارية.
- إنشاء هيكل الاستجابة للحوادث والإجراءات.
- إنشاء إجراءات الاستجابة للحوادث واستمرارية الأعمال.
- إنشاء خطة استمرارية الأعمال.
- إنشاء إجراءات التعالي واستئناف الأعمال.

التنظيم، فهي ليست خاصة شخصية، ولكنها نتاج مركب معقد من القائد، وجماعة العمل، وظروف التنظيم، (Winston, 2007; Goffee & Jones, 2006; Patterson, 2006; & ابو نداء، 2007).

6. التخطيط (Planning)

يعد التخطيط كما ورد في المواصفة الدولية لنظام إدارة الأعمال البند السادس من بنود المواصفة، ويُعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للإدارة، والتي تسبق ما عداها من الوظائف الإدارية، وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل المتعلقة بإجراءات العمل للمنظمة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من الأفراد العاملين فيها (Clark, 2009). ولكي يتم تنفيذ هذا البند من بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال بالصورة المطلوبة فإنه لا بد الأخذ في الاعتبار الأمور التالية (Dimaria, 2006; Lavalle, 2012):

- تحديد إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص، ومن ثم وضع خطط وأهداف استمرارية الأعمال، وأن تحدد هذه الأهداف بوضوح.
- إنشاء الأهداف الإستراتيجية والمبادئ التوجيهية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management System) (BCMS) ككل.
- معالجة التهديدات التي تحول دون إنشاء وتنفيذ وصيانة نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) بنجاح، وفهم البيئة الداخلية، والخارجية التي تعمل فيها المنظمة، والحوادث المحتملة التي تمنع نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) أن يكون فاعلاً.
- تحديد المستوى الأدنى من السلع والخدمات الذي سيكون مقبولاً من أجل تحقيق أهداف أعمال المنظمة.

7. الدعم (Support)

يمثل الدعم البند السابع من بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال، ويتعلق هذا البند بتحديد نوع الدعم المطلوب لإنشاء وتنفيذ وصيانة نظام إدارة استمرارية الأعمال، وهو الدعم الذي يشتمل على الموارد المطلوبة، كفاءة المشاركين، الوعي، الاتصالات، الأطراف المعنية، والمتطلبات اللازمة لإدارة الوثائق، ويعتبر الوعي من أهم وسائل الدعم التي يتطلبها تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال، وهو الذي يعني أن يكون جميع الأفراد العاملين في المنظمة على علم بسياسة إدارة استمرارية الأعمال وفهم الدور الذي تلعبه في فاعلية تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال (Holenstein, 2012).

ب. التحسين المستمر (Continuous Improvement)

ينبغي على المنظمة الاهتمام بإجراء التحسين المستمر؛ وذلك لضمان ملائمة وكفاءة وفاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال، وهو الأمر الذي قد يتم من خلال استعمال المعلومات والسياسات، ونتائج التدقيق، والإجراءات التصحيحية ومراجعة الإدارة، وينبغي على الإدارة العليا أن تقوم أيضاً بدعم التحسين المتواصل وتلعب دوراً حيوياً في تقديم نظام إدارة استمرارية أعمال فاعل، ويجب أن يشتمل أي أسلوب طويل الأمد للإصلاح والتحسين المتواصل على قياس فاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال والعمليات والضوابط التي يتم تبنيها (ANSI/ASIS PAP.1, 2012).

المرونة التنظيمية

عُرِّفت المرونة التنظيمية بأنها الدرجة التي تمتلك فيها المنظمة مجموعة من القدرات الإدارية المتنوعة، والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة والسيطرة على إدارة وتحسين التحكم في المنظمة، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع الاضطرابات واستغلال الفرص غير المتوقعة (الخزرجي والزيدي، 2016). وعرّف هارتمان وآخرون (Hartmann. et al, 2019) المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على إبقاء الخيارات مفتوحة (أي الخيارات الحرة) عن طريق تحديد أهداف الأداء واسعة النطاق، والسماح للأساليب الفنية المختلفة للمنافسة لأطول فترة زمنية ممكنة. أما أكسيو و كو (Xiao&Cao, 2017) فقد عرّفوا المرونة التنظيمية بأنها خليط من القدرات والخصائص التي تسهل قدرة المنظمة على تحقيق التكيف والتوافق مع التغييرات البيئية والتي تتمثل في تذبذبات السوق، وزيادة طلبات السلع وطلبات الزبائن من الخدمات وبناء على ما سبق فإن الباحثان تعرف المرونة التنظيمية بأنها «قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات الممكن حدوثها في بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك بهدف الاستجابة السريعة لهذه التغيرات، وتوفير متطلبات الاستجابة لها والتي تتمثل في الموارد والقدرات اللازمة؛ لرفع كفاءة وفاعلية أدائها وتحسين واستمرارية أعمالها». ويؤثر وجود المرونة التنظيمية تأثيراً إيجابياً على جوانب عديدة في المنظمة والتي من أهمها الربحية، ورضا الزبائن، وجودة العمل والمنتجات، إضافة إلى زيادة معدل الإنتاجية ووجود بيئة عمل ملائمة ومحفزة للابتكار، مما يساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية (Denyer, 2017). وهناك العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد المرونة التنظيمية، وقد تعددت هذه الأبعاد بتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذه الأبعاد بالبحث والدراسة، ولأغراض الدراسة الحالية فإنه تم

9. تقييم الاداء (Performance Evaluation)

تمثل عملية تقييم الأداء البند التاسع من بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال، ويتكون هذا البند من مجموعة من البنود الفرعية والتي تمثلت في:

أ. المراقبة والقياس والتحليل والتقييم (Monitoring, measurement, Anlysis and Evaluation)

• وهنا ينبغي على المنظمة القيام بتقييم أداء استمرارية الأعمال، وفاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال في تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ولكي تتم عملية المراقبة والقياس بالصورة المطلوبة فإنه يجب على المنظمة القيام بتحديد ما الذي يحتاج إلى المراقبة والقياس بما في ذلك عمليات استمرارية الأعمال والمراقبة عليها و طرائق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم لضمان الحصول على نتائج صحيحة. (Dimaria, 2012).

ب. التدقيق الداخلي (Internal Audit)

ينبغي على المنظمة إجراء التدقيق الداخلي عند فواصل زمنية مخطط لها وذلك لتوفير المعلومات، وتحديد فيما إذا كان نظام إدارة استمرارية الأعمال يتطابق مع المتطلبات الخاصة بنظام إدارة استمرارية أعمال المنظمة ومتطلبات المواصفة الدولية، وأنه قد نفذ وتمت صيانته بفاعلية (ANSI/ASIS SPC.2, 2014).

ج. مراجعة الادارة (Management Review)

ينبغي على الإدارة العليا مراجعة نظام إدارة استمرارية الأعمال للمنظمة عند فواصل زمنية مخطط لها؛ لضمان ملائمتها وكفاءته وفاعليته (ASIS/BSI. BCM.01, 2010).

10. التحسين (Improvement)

تمثل عملية التحسين البند العاشر من بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال، ويتفرع من هذا البند مجموعة من البنود الفرعية والمتمثلة في:

أ. عدم المطابقة والاجراء التصحيحي (Nonconformity and Corrective Action)

لكي تستطيع المنظمة تجنب حالات عدم المطابقة، واتخاذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب، حيث يجب على المنظمة عند اختيارها للإجراءات التصحيحية أن تراعي أن تكون هذه الإجراءات ملائمة لحالات عدم المطابقة التي تتم مواجهتها، وأن يتم الاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل على طبيعة عدم المطابقة وأي إجراءات تصحيحية قد تتخذ لاحقاً، وينبغي تقديم تقرير عدم المطابقة للإدارة بشكل دوري لضمان تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال بصورة إلزامية (ISO:22301, 2012).

(Andrainopoulos, 2015):

- 1- تقييم الموقف من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الدقيقة حول الأزمة.
- 2- تحديد نطاق الأزمة فيما إذا كانت محلية أو إقليمية أو عالمية.
- 3- تحديد المجالات التنظيمية المعنية، والقطاعات المتأثرة بها.
- 4- تحديد أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالأزمة.
- 5- تحديد القدرات المختلفة التي يتعين حشدتها لتنفيذ خطة الاحتواء.
- 6- التواصل الفعال مع الجمهور المستهدف.
- 7- طمأنة الجهات المتضررة جراء حدوث الأزمة، والالتزام بإعادة التأهيل والتعويض.
- 8- الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية عندما يكون عمل المنظمة في إطار دولي أو متعددة الجنسيات.
- 9- تحديد المتحدث الرسمي باسم المنظمة مع وسائل الاعلام أثناء حدوث الأزمة.
- 10- متابعة ردود أفعال وآراء الجمهور حول الأزمة على مواقع التواصل الاجتماعي وذلك من خلال تشكيل فريق متخصص وتدريبه ليكون قادراً على الرد على الجمهور وتوضيح أية استفسارات تتعلق بالأزمة.

أهمية التخطيط لاحتواء الأزمة

تعبّر خطة الاحتواء عن مدى قدرة مدير إدارة الأزمات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل حالات عدم التأكد والغموض، وتتمثل أهمية التخطيط لاحتواء الأزمات في الأمور التالية (Ohaka, 2018):

1. يعمل التخطيط لاحتواء الأزمة على تعزيز مفهوم المفاوضات الجماعية بين أفراد المنظمة وفريق إدارة الأزمة.
2. يحدد التخطيط لاحتواء الأزمة الأسس التي سيتم الاستناد عليها في عملية احتواء الأزمة، الأمر الذي يساعد على معالجة الأزمة بشكل كفؤ.
3. يساعد التخطيط لاحتواء الأزمة في جمع المعلومات اللازمة حول العناصر المسببة للأزمة، وتحديد الطرف المناسب لاحتوائها.
4. يعمل التخطيط لاحتواء الأزمة على تحديد مسارات العمل البديلة لاحتواء الأزمة.
5. يساعد التخطيط لاحتواء الأزمة في تحديد آلية تخصيص الموارد الشحيحة واللازمة لعملية احتواء الأزمة.
6. تتيح عملية التخطيط لاحتواء الأزمة للفريق المختص بإدارة الأزمة التعامل والتكيف مع التغيرات غير العادية التي يمكن أن تحدث.

الحديث عن بُعدين فقط من أبعاد هذه المرونة، وهما المرونة التشغيلية، ومرونة الموارد البشرية:

أ. المرونة التشغيلية: القدرة على التعامل مع جميع التغيرات غير المتوقعة وذلك بالاعتماد على القدرات الحالية على أساس هياكل المنظمة أو الأهداف الحالية (الجوازنة، والخزاعلة، 2017).

ب. مرونة الموارد البشرية: القدرة الديناميكية للمنظمة التي تنطوي على مجموعة من الاجراءات التنظيمية والتي تعمل على إعادة التكوين والتوسع أو التعاقد مع الموارد البشرية وفقاً للتغيرات التي تحصل في بيئة العمل.

احتواء الأزمات

لقد تناول العديد من الكتاب والباحثين مرحلة احتواء الأزمة بالتعريف بغية توضيح مفهومها، وأهم الأسباب التي دفعت إلى منح هذه المرحلة الاهتمام الأكبر بين مراحل إدارة الأزمات، فقد عرّف كانيون (Canyon, 2012) مرحلة احتواء الأزمة بأنها استراتيجية تهدف إلى محاصرة الأزمة ومنع استمرارها من خلال امتصاص الضغط المرادف لها، فمثلاً قد تستخدم في الأزمات العمالية لامتصاص غضب العمال والتفاوض معهم بشأن مطالبهم. وأشار أبو فارة (2009) إلى أن مرحلة احتواء الأزمة تمثل أحد الأساليب التي تركز على محاصرة وتطويق الأزمة وحصرها في إطار محدود، وتجميعها عند المرحلة التي وصلت إليها، والعمل على إستيعاب وامتصاص كل الضغوط الناجمة عن الأزمة، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال فهم الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوث الأزمة، والعمل استيعاب هذه الأسباب والتعاطي معها بروح إيجابية بعيدة عن العدائية والتسلط. وبناءً على ما سبق فقد عرفت الباحثان احتواء الأزمة بأنها عملية تشتمل على خطة تتكون من مجموعة من الآليات، والطرق والأساليب اللازمة للسيطرة على الأزمات التي يمكن أن تواجهها المنظمة والحد من الآثار الناشئة عنها، حيث يتم صياغة هذه الخطة وتنفيذها من قِبَل فريق مختص وعلى قدر عالٍ من الخبرة في مثل هذه الحالات؛ وذلك بهدف مساعدة المنظمة في الحفاظ على مركزها التنافسي بين المنظمات واستمرارية أعمالها ومنعها من التوقف أو الإنقطاع.

خطوات احتواء الأزمات

عندما تفشل الجهود في تجنب وقوع الأزمة، ويصبح أمر الاستجابة لها حتمياً، فإن المنظمات تلجأ إلى اتخاذ إجراءات حاسمة وتحويل الجهود نحو احتواء الأزمة والحد من أضرارها، والسيطرة عليها بأسرع وقت ممكن، وذلك من خلال القيام بالخطوات التالية (Coombs, 2011;Baubion, 2012):

7. يساعد التخطيط لاحتواء الأزمة في تقييم درجة الضرر الناتجة عن حدوث الأزمة.
8. يمكن التخطيط لاحتواء الأزمة فريق إدارة الأزمة من تحديد الطرق المناسبة لتنفيذ خطة الاحتواء.

الاحتواء الفعال للأزمة

إن الهدف الرئيس من احتواء الأزمات هو احتواء التهديد الذي قد تتركه الأزمة بشكل سريع، واستعادة النشاط وإعادة التأهيل والبناء للحفاظ على الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة ذات العلاقة، وهو الأمر الذي لن يتحقق إلا إذا تم التعامل مع الأزمة بنزاهة وشجاعة، وتوفير تنظيم مرن يساعد على الابتكار في حل الأزمة، إضافة إلى الالتزام الكامل بتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية تجاه الجمهور، وتجدر الإشارة هنا إلى أن السيطرة على الأزمة واحتوائها يعود بالعديد من العوائد على ثلاثة أطراف من أصحاب المصلحة وهم الأفراد داخل المنظمة والمنظمة ككل وأصحاب المصلحة الخارجيين (Kovoor-misro, 2019)

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (نجم، 2019) إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال من خلال دراسة تطبيقية أجريت على المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات الدولية كبير نسبياً، مما يعني أن المنظمات الدولية تمارس بالفعل الرشاقة الاستراتيجية.

هدفت دراسة (AL Khawlan, Bin Bohri & Shamsuddin, 2019) إلى دراسة الآثار المباشرة وغير المباشرة لأساليب صنع القرار العقلانية والبدئية على العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية واستراتيجية التواصل في الأزمات وإدارة الأزمات في المنظمات اليمنية الكبيرة التابعة لوزارة الصناعة والتجارة في اليمن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي لأسلوب القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجية التواصل في الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار. هدفت دراسة (Duchek&et.all, 2019) إلى بيان العلاقة بين التنوع والمرونة التنظيمية من خلال بناء إطار مفاهيمي وذلك بالاستناد على الأدبيات السابقة حول مراحل المرونة التنظيمية والتي تمثلت بـ: (الترقب، التأقلم، والتكيف)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتنوع في المراحل الثلاث للمرونة التنظيمية.

هدفت دراسة (حمود، 2019) إلى تحديد مدى وجود علاقة جوهرية بين نظام إدارة استمرارية الأعمال والنجاح

جميع الحقوق محفوظة © جامعة جدارا 2020

الاستراتيجي للمنشأة العامة للطيران المدني العراقي، واختبار نمط التأثير الذي يحققه نظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها: ضعف دعم واهتمام الإدارة العليا بتوضيح المضامين والمبادئ الأساسية لنظام إدارة استمرارية الأعمال، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي.

هدف دراسة (Stratulat, 2019) إلى تحليل تقنيات وأساليب إدارة الانطباع التي تقوم بها الشركة عند تعرضها لأزمة ما، وتوصلت الدراسة إلى أن موقع الاستدامة الذي تمتلكه الشركة قد تأثر بشكل كبير بسبب الانبعاثات التي حدثت مما أدى تهديد سمعة الشركة، ولهذا لجأت الشركة إلى إدارة الانطباعات المختلفة وأهمها: تعزيز الكفاءة، الاعتذار وإعادة تعريف الحدث، وأظهرت نتائج الدراسة كذلك بأن أساليب وطرق إدارة الانطباع أثناء الأزمة تعتمد إلى حد كبير على موقع الشركة قبل الأزمة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعتبر الدراسة الحالية في حدود علم الباحثان من أوائل الدراسات التي أجريت في البيئتين المحلية والدولية، والتي تناولت العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات بالإضافة المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، و تناولت العديد من الدراسات السابقة إدارة الأزمات بجميع مراحلها، بينما ركزت الدراسة الحالية على البحث في أهم مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، والتي تعتبر المرحلة الأساسية والجوهرية في إدارة الأزمات، وهي مرحلة احتواء الأزمات والحد من أضرارها.

منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، كما قامت باتباع الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها احصائياً؛ وذلك بهدف التعمق دراسة الظاهرة المدروسة، والنظر إلى الجزئيات من خلال الكل؛ وذلك للوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الإدارة العامة لشركة امنية للاتصالات في عمان- الأردن، والبالغ عددهم (550) موظفاً وموظفة، والذي حصلت عليه الباحثان من إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

عينة الدراسة

قامت الباحثتان بسحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجمها (226) موظفاً، وذلك بالاعتماد على الحجم الكلي لمجتمع الدراسة، وهامش الخطأ المسموح به ($\alpha \leq 0.05$) وفقاً لجدول سيكاران الإحصائي الخاص بتحديد حجم العينة (Sekaran & Bougie, 2010). وقد تم توزيع استبانة الدراسة على أفراد العينة حيث تم استرداد (221) استبانة، أُستبعد منها (7) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك فإن عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل كانت (214) استبانة، أي ما نسبته (95.0%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

أداة الدراسة

لغايات الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة قامت الباحثتان بتطوير استبانة ذات علاقة بموضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة الحالية، والدراسات السابقة التي تم عرضها سابقاً. وقد تكونت استبانة الدراسة من أربعة أجزاء تضمّن الجزء الأول منها على البيانات الشخصية، والوظيفية للأفراد الباحثين، والتي تمثلت في: (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، واحتوى الجزء الثاني من الاستبانة على (27) فقرة لقياس المتغير المستقل، والتي تقيس تقييم الموظفين لمستوى تطبيق متطلبات المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) في الشركة المبحوثة واشتمل الجزء الثالث من الاستبانة على (14) فقرة لقياس المتغير الوسيط، وتم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات (28 - 41)، حيث تبين هذه الفقرات تقييم الموظفين لمستوى توفر المرونة التنظيمية في الشركة المبحوثة. أما الجزء الرابع من الاستبانة فقد تكون

من (12) فقرة تقيس المتغير التابع، وهي الفقرات (42 - 53)، والتي قامت بقياس تقييم الموظفين لقدرة الشركة المبحوثة على احتواء الأزمات. وللتأكد من مدى موافقة الأفراد المبحوثين على فقرات الاستبانة، اعتمدت الباحثتان مقياس ليكرت الخماسي، حيث أُعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة خمسة درجات من الموافقة من (1-5) على التوالي، حيث يعبر الرقم (5) عن درجة موافقة عالية جداً، والرقم (4) يعبر عن درجة موافقة عالية، بينما الرقم (3) يعني درجة موافقة متوسطة، والرقم (2) درجة موافقة منخفضة، والرقم (1) درجة موافقة منخفضة جداً.

ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة احصائياً إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا أكبر من (0.70) (النجار، النجار، والزعبي، 2013)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للمتغير المستقل (المواصفة الدولية) (0.85). والمتغير التابع (احتواء الأزمات) (0.79). والمتغير الوسيط (المرونة التنظيمية) (0.75).

ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة لتحليل الإنحدار الخطي والاختبارات المعلمية، تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي، وذلك على النحو التالي:

- اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)

تشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد (R^2) ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة، حسب نموذج الدراسة، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1): مصفوفة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل

المتغير	سياق المنظمة	القيادة	التخطيط	الدعم	العملية	تقييم الأداء	التحسين
سياق المنظمة	1.000						
القيادة	**0.859	1.000					
التخطيط	**0.649	**0.705	1.000				
الدعم	**0.470	**0.458	**0.440	1.000			
العملية	**0.301	**0.266	**0.203	**0.316	1.000		
تقييم الأداء	**0.453	**0.406	**0.498	**0.379	**0.281	1.000	
التحسين	**0.334	**0.264	**0.308	**0.279	0.060	**0.340	1.000

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

الارتباط التي تتجاوز (0.80) مؤشراً على وجود مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد ولتأكيد النتيجة السابقة تم احتساب معامل تضخم التباين لكل من المتغيرات المستقلة للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (2):

يبين الجدول (1) أن قيم معامل الارتباط بين جميع أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (0.80) باستثناء قيمة معامل الارتباط بين بُعد (سياق المنظمة) وبُعد (القيادة)، والذي بلغ (0.859)، وهو أكبر من (0.80)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث تعتبر قيمة معامل

الجدول (2): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين أبعاد المتغير

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
سياق المنظمة	4.247	0.235
القيادة	4.546	0.220
التخطيط	2.283	0.438
الدعم	1.461	0.685
العملية	1.251	0.799
تقييم الأداء	1.534	0.652
التحسين	1.290	0.775

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والرتب والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

المجال	المتغير	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301: 2012)	سياق المنظمة	3.782	7	مرتفعة
	القيادة	3.905	5	مرتفعة
	التخطيط	3.956	3	مرتفعة
	الدعم	3.927	4	مرتفعة
	العملية	4.006	2	مرتفعة
	تقييم الأداء	4.026	1	مرتفعة
	التحسين	3.819	6	مرتفعة
المرونة التنظيمية	بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301) ككل	3.918		مرتفعة
	المرونة التشغيلية	3.884	1	مرتفعة
	المرونة البشرية	3.784	2	مرتفعة
احتواء الأزمات ككل	المرونة التنظيمية ككل	3.834		مرتفعة
		3.936		مرتفعة

احتواء الأزمات من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.936). وتعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن شركة امنية للاتصالات ركزت بشكل كبير على تصميم أنشطتها وعملياتها بحيث يكون لديها مرونة تنظيمية عالية لتساعدها على تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301: 2012)، الأمر الذي بدوره أدى إلى رفع مستوى قدرتها على احتواء الأزمات التي واجهتها أو قد تواجهها، وبطبيعة الحال إذا لم تكن المنظمة ذات مرونة عالية في أداء أنشطتها وأعمالها لن تستطيع تطبيق أي معايير دولية أو محلية، الأمر الذي سيضعف قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق.

اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض أهم النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات، حيث تم فحص صحة فرضية الدراسة باستخدام تحليل المسار (Path Analysis)، وبالاستعانة ببرنامج (Amos) والمدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من مدى وجود أثر مباشر وغير مباشر لمتغيرات الدراسة في بعضها البعض. لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات في شركة امنية للاتصالات في الأردن.

لاختبار صحة الفرضية والمتعلقة بالتأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة في بعضها البعض، فقد تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، وذلك من خلال الاستعانة ببرنامج (Amos) والمدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة.

وهدفت هذه الفرضية لتحديد الدور الوسيط للمرونة التنظيمية على العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات، وقد قامت الباحثة بفحص مدى ملاءمة النموذج قبل فحص الفرضية حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4):

يظهر من الجدول (2) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) لهذه الأبعاد تراوحت بين (0.22 - 0.79)، وهي أكبر من (0.05)، وهو الأمر الذي يدل على عدم وجود ارتباط عالي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل، وبعد أن تم التأكد من عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل.

- وصف متغيرات الدراسة

لتحديد مستوى تطبيق بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301: 2012) في الشركة المبحوثة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية العامة لمستوى تطبيق المواصفة، بالإضافة لوصف المتغير الوسيط (المرونة التنظيمية) والمتغير التابع وهو (احتواء الأزمات، وكما هو موضح في الجدول رقم (3):

نلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط العام لبنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301) من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.918). وقد حل بند (تقييم الأداء) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.026) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حل بند (سياق المنظمة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.782) وبأهمية نسبية مرتفعة، وتعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن شركة امنية للاتصالات قامت بتطبيق بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301) وحصلت على شهادة الأيزو الخاصة بهذه المواصفة من قبل الجهات المانحة لها.

ونلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط العام للمرونة التنظيمية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.834). وقد حل بعد (المرونة التشغيلية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.884) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حل بعد (المرونة البشرية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.784) وبأهمية نسبية مرتفعة، وتعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن شركة امنية للاتصالات اهتمت بشكل كبير بالمرونة التنظيمية لديها بهدف مساعدتها في تطبيق بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) والحصول على شهادة الأيزو الخاصة بها. نلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات

جدول رقم (4): نتائج مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبيانات الدراسة

ملاءمة النموذج (Model Fit)						
Sig	RAMSEA	CFI	GFI	درجة الحرية df	Chi ² المحسوبة	البيان
مستوى الدلالة	الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي	مؤشر المواءمة المقارن	مؤشر ملائمة الجودة			
0.001	0.066	0.983	0.976	1	3.610	احتواء الأزمات
GFI	Goodness of Fit mus proximity					مؤشر ملاءمة الجودة
CFI	Comparative Fit Index					مؤشر المواءمة المقارن
RAMSEA	Root mean square error of approximation					الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ

واحد، وأن قيمة مؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ قد بلغت ($RAMSEA = 0.066$) والتي تقترب أيضاً بشكل ملحوظ إلى الصفر، الأمر الذي يدل على ملاءمة النموذج لبيانات الدراسة. وبعد أن تم اختبار مدى مطابقة النموذج لبيانات الدراسة فقد قامت الباحثان باستخراج نتائج الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) في احتواء الأزمات مع المرونة التنظيمية كمتغير وسيط، وذلك باستخدام تحليل المسار حيث كانت النتائج كما هي في الجدول رقم (5).

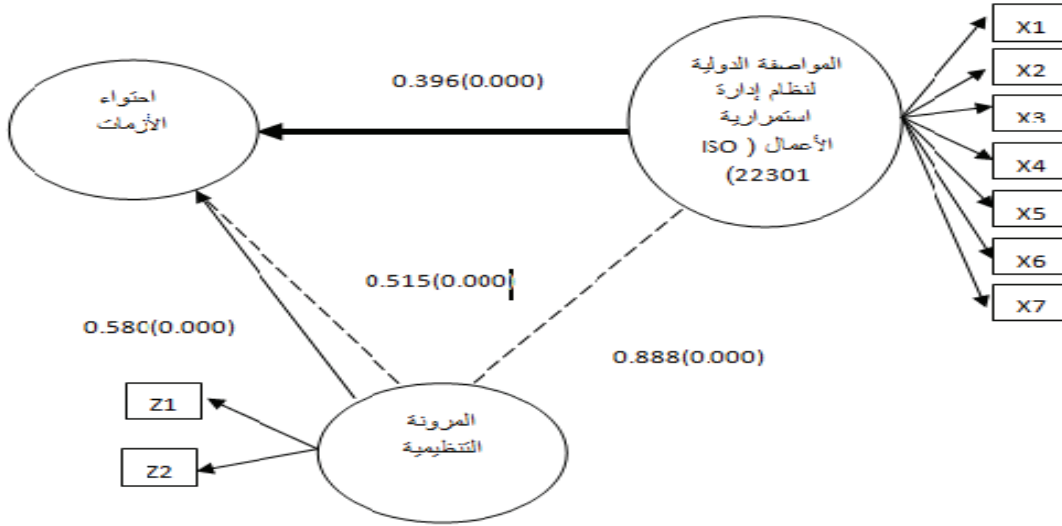
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (4) أن قيمة كاي تربيع قد بلغت ($Chi^2 = 3.610$) وهي قيمة دالة إحصائياً، حيث كان مستوى المعنوية ($Sig = 0.001$) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة كاي تربيع بعد قسمتها على درجة الحرية تساوي (3.610) وهي أقل من العدد (5) مما يدل على قبول النموذج. وأن قيمة مؤشر ملائمة الجودة قد بلغت ($GFI = 0.976$) وهي قيمة قريبة من العدد واحد مما يدل على حسن ملائمة الجودة، كما أن قيمة مؤشر المواءمة المقارن قد بلغت ($CFI = 0.983$) وهي قيمة قريبة بشكل ما إلى العدد

الجدول رقم (5): نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) في احتواء الأزمات مع المرونة التنظيمية كمتغير وسيط.

المعاملات Estimates				
المسار	قيمة Beta المباشر	قيمة Beta غير المباشر	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) ← المرونة التنظيمية	0.888		20.011	0.000
المرونة التنظيمية ← احتواء الأزمات	0.580		6.356	0.000
تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) ← احتواء الأزمات	0.396		3.947	0.000
تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) ← المرونة التنظيمية ← احتواء الأزمات	0.515		6.320	0.000

3. التركيز بشكل أكبر من قبل إدارة شركة أمنية للاتصالات على عملية التخطيط لرفع قدرتها على احتواء الأزمات التي قد تتعرض لها.
4. ضرورة العمل على دمج متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301) في عمليات الشركة المختلفة لما لها من دور في احتواء الأزمات وتحقيق المرونة التنظيمية.
5. التركيز بشكل أكبر من قبل إدارة شركة أمنية للاتصالات على عملية التخطيط لرفع قدرتها على احتواء الأزمات التي قد تتعرض لها.

أشارت نتائج تحليل المسار في الجدول (6) أن الأثر المباشر لتطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) في احتواء الأزمات قد بلغ (0.396)، وبمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهو اثر دال إحصائياً، كما أن الأثر غير المباشر لتطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) في احتواء الأزمات بعد دخول المرونة التنظيمية كمتغير وسيط قد بلغ (0.515) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) الأمر الذي يعني أن المرونة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) واحتواء الأزمات كما في الشكل رقم 2.



الشكل رقم (2): نتائج اختبار تحليل المسار

التوصيات

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بالآتي:

1. المحافظة على المستوى العام لتطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301)، وإجراء عمليات التحسين والتطوير عليه بشكل مستمر، بالإضافة إلى المحافظة على المستوى العام للمرونة التنظيمية في الشركة باستمرار؛ لتكون دائماً على مستوى عالي من قدرتها على احتواء الأزمات التي قد تواجهها في أي وقت.
2. ضرورة العمل على دمج متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301) في عمليات الشركة المختلفة لما لها من دور في احتواء الأزمات وتحقيق المرونة التنظيمية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو فارة ، يوسف (2009). ط 1، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- أبو نداء، سامية (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- الجوازنة، بهجت وخزاعله، آلاء (2017). المرونة التشغيلية وأثرها في أداء العمليات للشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، 23 (1)، 107-140.
- حمود، أنفال (2019). تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301: 2012) في النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنانير، عدد (15)، 145-173.
- الخرزجي، قصي والزيدي، ناظم (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي، بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (94)، 51-83.
- كامل، محمود والغزالي، أحمد (2016). دور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية مدخل تحسين الأداء، المؤتمر السنوي الحادي والعشرين، جودة الحياة في مصر بين الواقع والمأمول، جامعة عين شمس، مصر.
- النجار، فايز والنجار، نبيل والزعبي، ماجد (2013)، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نجم، رامي (2019). أثر الرشاقة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الهيئة الوطنية لإدارة الأزمات والطوارئ (2015). معيار إدارة استمرارية الأعمال، دولة الإمارات العربية المتحدة، متاح على الانترنت: https://estmrar_yacademy.com/ncema/intro
- الهيئة الوطنية لإدارة الأزمات والطوارئ (2015). معيار إدارة استمرارية الأعمال، دولة الإمارات العربية المتحدة، الموقع الإلكتروني: <https://estmraryacademy.com/ncema/intro>

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Alkhawlani, M., Bin Bohari, A., & Shamsuddin, J. (2019). Factors that Influence Crisis Management in Yemeni Organizations: The Mediating Effect of Decision- Making Styles. **International Journal of Innovation, Creativity and change**, 5, (2), 11-34
- Andrianopoulos, A. (2015). **Essential Steps for Crisis Management and Crisis Containment**. Available online: https://www.acg.edu/ckeditor_assets/attachments/1568/essential_steps_for_crisis_management_and_crisis_containment.pdf
- ANSI/ASIS PAP.1, (2012). **Security Management Standard: Physical Asset Protection**, American National Standard, American Society for Industrial Security / ASIS, USA
- Baubion, C. (2012). **Strategic Crisis Management Organization for Economic Cooperation and Development, Public Governmance And Territorial Development Directorate**. Available online: <https://www.google.com/search>
- Canyon, D. (2012). Pre- Crisis damage containment and leadership policy in health services. **Leadership in Health Services**, 26 (4) 283 - 293
- Clark, H. (2009). **Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results**, USA, United Nations Development program
- Coombs, W. (2011). **Crisis Management and Communications**, USA, Institute for Public Relations
- Denyer, D. (2017). **Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking**, UK, BSI and Cranfield School of Management

- Seng, E. (2013). **ISO 22313: Your Ultimate Guide for Establishing a Business Continuity Management System**, Singapore, Business Continuity Planning Asia Pte, Ltd
- Sharp, J. (2012). **Moving from BS 25999-2 to ISO 22301 the new international standard for business continuity management systems**, UK, BSI Copyright Office
- Snedaker, S. (2013). **Business continuity and disaster recovery planning for IT professionals**, London, Newnes
- Stratulat, M. (2019). Impression management during a crisis event. **Scientific Journal of Logistics**, 15 (1), 119-128
- Tideswell, J. (2015). **Business Continuity Management Strategy**, USA, West Yorkshire Fire & Rescue Service Transport Policy Institute, Todd Alexander Litman
- Winston, B., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. **International Journal of Leadership Studies**, 3(2), 6-66
- Xiao, L., & Cao, H. (2017). **Organizational resilience: The theoretical model and research implication**, China, Economic and Business School, University of Electronic Science and Technology of China
- Dimaria, J. (2012). **Introducing ISO 22301, the New Global Standard for BCM**, USA, BSI .Management Systems America Inc
- Duchek, S., Raetze, S., & Suheuch, I. (2019). **The Role of Diversity in organizational Resilience: a theoretical framework**. Available online: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0084-8>
- Fribbins, S. (2012). **ISO 22301: Overview, certification and what to expect from your audit**, UK, BSI Office
- Goffee, R., & Jones, G. (2007). **Leadership: What Is It ?**, USA, Ivey Management Services
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2019). Resilience in the workplace: A Multilevel Review and Synthesis. **Applied psychology: An International Review**, 1-47
- Holenstein, B. (2012). **ISO 22301- The New Business Continuity Management Standard**, USA, Sombers Associates, Inc., and W.H. Highleyman
- International Standard Organization/ISO 22301, (2012). **Societal Security – Business Continuity management systems – Requirements**, (1st Ed.) Geneva, ISO Copyright Office
- Lavalle, S., (2006). **Planning algorithms**, UK, Cambridge University Press
- Litman, T. (2013). **Planning principles and practices**, USA, Victoria Transport Policy Institute
- Mckay, E. (2001). **Strategic planning: A ten-step guide**, Mosaica, Mosaica Copyright
- Potter, P. (2013). **Enabling ISO 22301 compliance with archer business continuity management & operations**, GRC Strategist, **Business Continuity Management and Audit**, USA, EMC Corporation
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). Research methods for business: A skill building approach. **Long Range Planning**, UK