

استراتيجيات إدارة الأزمات وأثرها على استمرارية الأعمال في المنظمات

" دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار "

**Crisis Management Strategies and Their Impact on Business
Continuity in Organizations: An Applied Study on The General
Corporation for Sea Water Desalination**

مشروع تخرج

إعداد:

عمر علي باعشن ٢٢١٠٠٢٢٧٨

علي محمد بلال ٢٢١٠٠٢٢٥٠

إشراف:

د. وليد سليمان

٢٠٢٣/٥١٤٤٤ م

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشكر

وأولى الناس بالشكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور..

أهديكم بحثي المتواضع

شكر ونفقات

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور/ وليد سليمان على كل ما قدمه

لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميدأوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات ومدى تأثيرها على استمرارية الأعمال في مؤسسة العامة لتحلية مياه البحار. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة العامة لتحلية مياه البحار ، واعتمدت على الاستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات من العاملين في الوظائف العليا حيث بلغ عددهم (٣٩٩) موظف وموظفة ، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث قامت بتوزيع ١٩٦ استبانة وتم استرداد ١٨٠ استبانة، حيث بلغت نسبة الاسترداد ٩١,٨٣%، واعتمد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي التحليل البيانات مستخدمة لسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وبين إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الصحية ، كما يوجد أثر لأبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات فريق العمل، الاحتياطي التعبوي، تفتت الأزمة احتواء (الأزمة في استمرارية الأعمال، وقد تم استبعاد بعددين بطريقة تدريجية (تغيير المسار، تفرغ الأزمة لعدم دلالتها الإحصائية في نموذج الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التركيز على تبني الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وإدارة استمرارية الأعمال، وذلك بتشكيل فريق عمل متخصص الإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال في المنظمة، بناء قدرات القيادات الإدارية في ممارسة إدارة استمرارية الأعمال واستراتيجيات إدارة الأزمات، تضمين خطط استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات ضمن الخطة الاستراتيجية، ضرورة إعداد دليل إرشادي بما يخص إدارة استمرارية الأعمال، تعزيز فعالية استراتيجية الاتصالات أثناء الأزمات وتحديث وتطوير قاعدة المعلومات التي يتم اتخاذ القرارات بناء عليها وقت الأزمات.

الكلمات المفتاحية : إدارة الأزمات - استمرارية الأعمال - المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار

قائمة المحتويات

ب.....	بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
ج.....	إهداء
د.....	شكرو وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١,١ المقدمة:
٢.....	٢,١ مشكلة الدراسة
٤.....	٣,١ أهمية الدراسة:
٤.....	➤ الأهمية العلمية
٤.....	➤ الأهمية العملية
٥.....	٤,١ أهداف الدراسة
٦.....	٥,١ أسئلة الدراسة
٧.....	٦,١ فرضيات الدراسة
٨.....	٧,١ نموذج الدراسة
٩.....	٨,١ دافع اختيار الموضوع:

٩	❖ الدوافع الموضوعية:
٩	❖ الدوافع الذاتية:
٩	٩,١ المنهجية:
١٠	مصادر البيانات:
١٠	أدوات الدراسة:
١١	١٠,١ حدود الدراسة
١٢	١١,١ الدراسات السابقة
٢١	الفصل الثاني: الإطار النظري
٢١	المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الأزمات
٢١	٢,١,١ المقدمة
٢٢	٢,١,٢ مفهوم إدارة الأزمات
٢٣	٢,١,٣ خصائص الأزمات
٢٣	٢,١,٤ أنواع الأزمات ومدى تأثيرها:
٢٧	٢,١,٥ استراتيجيات إدارة الأزمات
٣٣	المبحث الثاني: استمرارية الأعمال
٣٣	٢,٢,١ تمهيد
٣٣	٢,٢,٢ مفهوم استمرارية الأعمال:
٣٤	٢,٢,٣ أهمية نظام استمرارية الأعمال:
٣٥	٢,٢,٤ أهداف استمرارية الأعمال

٣٦	٢,٢,٥ سياسة نظام إدارة استمرارية الأعمال:
٣٧	٢,٢,٦ عوامل نجاح استمرارية الأعمال.....
٣٩	٢,٢,٧ العلاقة بين إدارة استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات
٤٠	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة.....
٤٠	(الطريقة والإجراءات)
٤٠	تمهيد
٤٠	٣,١ منهج الدراسة
٤١	٣,٢ مصادر الحصول على المعلومات
٤١	٣,٣ مجتمع الدراسة.....
٤٢	٣,٤ عينة الدراسة.....
٤٢	٣,٥ خطوات بناء أداة الدراسة
٤٣	٣,٦ أداة الدراسة:.....
٤٥	٣,٧ صدق الأداة:.....
٥٣	٣,٨ ثبات الاستبيان "Reliability":.....
٥٤	٣,٩ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٥٥	الفصل الرابع: تحليل البيانات
٥٥	واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....
٥٥	تمهيد
٥٥	٤,١ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.....
٦٠	٤,٢ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها:

٩٣.....	الخلاصة:
٩٤	الفصل الخامس النتائج والتوصيات.....
٩٤	تمهيد :
٩٤	٥,١ نتائج الدراسة :
٩٤	٥,١,١ نتائج متعلقة بالمتغير المستقل
٩٦	٥,١,٢ نتائج متعلقة بالمتغير التابع :
٩٧	٥,١,٣ النتائج المتعلقة بالفرضيات:.....
٩٨	٥,١,٤ النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية:.....
٩٩	٥,٢ التوصيات:
٩٩	٥,٢,١ توصيات متعلقة بالاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات :
١٠٠	٥,٢,٢ توصيات متعلقة بإدارة استمرارية الأعمال
١٠٢	٥,٣ مقترحات لدراسات مستقبلية.....
١٠٢	الخلاصة:
١٠٣	Abstract
١٠٤	المراجع
١٠٤	أولاً: المراجع العربية:.....
١٠٦	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٣	جدول رقم (١): توزيع محاور وفقرات الاستبيان	(١)
٤٤	جدول رقم (٢): درجة المقياس	(٢)
٤٥	جدول رقم (٣): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات بعد استراتيجية تغيير المسار والدرجة الكلية لمجال الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات	(٣)
٤٦	جدول رقم (٤) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد استراتيجية تفريغ الأزمة والدرجة الكلية لمجال الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات	(٤)
٤٧	جدول رقم (٥) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد استراتيجية تفتيت الأزمة والدرجة الكلية لمجال الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات	(٥)
٤٨	جدول رقم (٦) : يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد استراتيجية احتواء الأزمة والدرجة الكلية لمجال الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات	(٦)
٤٩	جدول رقم (٧): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد استراتيجية فريق العمل والدرجة الكلية لمجال الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات	(٧)
٥٠	جدول رقم (٨) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد استراتيجية الاحتياط التعبوي والدرجة الكلية لمجال الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات	(٨)

٥١	جدول رقم (٩): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد مجال إدارة استمرارية الأعمال والدرجة الكلية للمجال	(٩)
٥٢	جدول رقم (١٠): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان	(١٠)
٥٣	جدول رقم (١١): يوضح معامل ثبات التجزئة النصفية (سبيرمان براون) لمجالات الاستبيان والاستبيان ككل	(١١)
٥٥	جدول (١٢) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(١٢)
٥٦	جدول (١٣) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	(١٣)
٥٧	جدول (١٤) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(١٤)
٥٧	جدول (١٥): توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	(١٥)
٥٨	جدول (١٦): توزيع عينة الدراسة وفق المهني الوظيفي	(١٦)
٦٠	جدول (١٧): يوضح الإحصاء الوصفي للبعد الأول (استراتيجية تغيير المسار)	(١٧)
٦٢	جدول (١٨): يوضح الإحصاء الوصفي للبعد الثاني (استراتيجية تفرغ الأزمة)	(١٨)
٦٣	جدول (١٩): يوضح الإحصاء الوصفي للبعد الثالث (استراتيجية تفتت الأزمة)	(١٩)
٦٤	جدول (٢٠): يوضح الإحصاء الوصفي للبعد (استراتيجية احتواء الأزمة)	(٢٠)
٦٦	جدول (٢١) يوضح الإحصاء الوصفي للبعد الخامس (استراتيجية فريق العمل)	(٢١)
٦٧	جدول (٢٢): يوضح الإحصاء الوصفي للبعد السادس (استراتيجية الاحتياطي التعبوي)	(٢٢)

٦٨	جدول (٢٣): يوضح الإحصاء الوصفي للمجال الأول ككل (الاستراتيجية الجديدة لإدارة الأزمات ككل)	(٢٣)
٧٠	جدول (٢٤) : يوضح الإحصاء الوصفي لمجال استمرارية الأعمال	(٢٤)
٧٢	جدول (٢٥) معامل الارتباط بين استراتيجية إدارة الأزمات وإدارة استمرارية الأعمال	(٢٥)
٧٤	جدول (٢٦) معامل الارتباط بين استراتيجية تغيير المسار وإدارة استمرارية الأعمال	(٢٦)
٧٥	جدول (٢٧) معامل الارتباط بين استراتيجية تفريغ الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال	(٢٧)
٧٦	جدول (٢٨) معامل الارتباط بين استراتيجية تفتيت الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال	(٢٨)
٧٧	جدول (٢٩) معامل الارتباط بين استراتيجية احتواء الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال	(٢٩)
٧٨	جدول (٣٠) معامل الارتباط بين استراتيجية فريق العمل وإدارة استمرارية الأعمال	(٣٠)
٧٩	جدول (٣١) معامل الارتباط بين استراتيجية الاحتياطي التعبوي وإدارة استمرارية الأعمال	(٣١)
٨٠	جدول (٣٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية بين أبعاد الاستراتيجية الجديدة لإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال	(٣٢)
٨٣	جدول (٣٣) : نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين تعزى لمتغير الجنس	(٣٣)
٨٤	جدول (٣٤) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تعزى لمتغير العمر	(٣٤)

٨٥	جدول (٣٥): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(٣٥)
٨٦	جدول (٣٦): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تعزى لمتغير سنوات الخبرة	(٣٦)
٨٨	جدول (٣٧): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(٣٧)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

نحن نعيش في عصر مليء بالآزمات والتحديات الكبرى، حيث تتعارض المصالح وتتصارع الكيانات الكبرى، فلا يوجد مكان للدول ضعيفة القوة، ولا يوجد احترام للضعفاء أو الخاسرين، ولذلك تزداد أهمية التعامل مع الآزمات والتحديات التي تواجهها المنظمات.

تواجه المجتمعات العديد من الآزمات، سواء بشكل دوري أو غير منتظم. وعند النظر إلى هذه الآزمات، نجد أنها تسببت في الماضي في خسائر كبيرة للأفراد والمجتمعات، سواء في الجوانب الاجتماعية، أو السياسية أو الاقتصادية أو الإدارية. ومن المعروف أن تعرض المجتمع للآزمات يشكل تهديدًا على الحياة البشرية والممتلكات، حيث تسبب الآزمات في خسائر في المرافق العامة، والممتلكات والموارد البشرية والطبيعية، و تؤثر هذه الخسائر بشكل مباشر أو غير مباشر على حياة الأفراد والمجتمعات، وتقلل من فرص التقدم والتطور.

في العقود الماضية، سببت الآزمات خسائر كبيرة وأضرار اقتصادية جسيمة للمنظمات في جميع أنحاء العالم. وتعتبر الآزمات عائقًا رئيسيًا في طريق تطور وتقدم هذه المنظمات. يتطلب التصدي للآزمات وجود إدارة فعالة للآزمات والمخاطر تكون متضمنة في الخطط الاستراتيجية للدول والمنظمات. يتطلب ذلك الاعتماد على المعرفة والوعي لدى صناع القرار.

لذلك، يتعين على الإدارة اتخاذ جميع الاحتياطات اللازمة لمواجهة الآزمات والسيطرة على نتائجها وتقليل تأثيراتها، وأن يتم ذلك في إطار إداري متكامل يستجيب بسرعة وفعالية للآزمات مع اعتماد الممارسات والتكنولوجيا الحديثة التي تساعد في تعزيز دور المنظمة في المجتمع.

وتهدف استراتيجية إدارة الآزمات في المنظمة إلى تحقيق استمرارية الأعمال وخدمات المنظمة. تركز على الاستعداد والقدرة على التعامل مع الآزمات والمخاطر، وتقديم الخدمات بجودة مطلوبة في بيئة آمنة. تعكس هذه

الاستراتيجية ثقافة المنظمة وتؤكد على جهوزيتها للتعامل مع التحديات والأزمات، وتحد من التأثيرات السلبية التي قد تؤثر على عمل المنظمة.

وتساعد إدارة استمرارية الأعمال على معالجة المخاطر التنظيمية والأزمات حيث أن التخطيط لاستمرارية الأعمال في المنظمات للتعامل مع مجموعة واسعة من الحوادث غير المتوقعة قبل وأثناء وبعد وقوعها يكسبها ميزة التوافرية والمرونة ويضمن زيادة في حجم التعاون والمشاركة من قبل الإدارة والأفراد وهذا يعزز مساعدة المنظمة للبقاء طويلاً. (Sendaker، 2013)

ومن هنا نجد أن دراسة الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات والتخطيط لها في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار وتبني إدارة استمرارية الأعمال فيها أمر في غاية الأهمية، نظراً للدور الحيوي والتكاملي الذي تقوم به اتجاه المجتمع المحلي، وهذا يستدعي وضع استراتيجيات وبدائل لتحسين عمل آليات النظام التكاملي بما يضمن شموليته وفاعلية أدائه على المستوى الوطني. (القرص، ٢٠٢١)

٢,١ مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار في المملكة العربية السعودية تحديات في إدارة الأزمات التي تؤثر على استمرارية أعمالها، لاعتماد المملكة العربية السعودية بشكل كبير على تحلية المياه المحلاة منذ الخمسينيات، وأصبحت الرائدة في إنتاج المياه المحلاة عالمياً. وتنتج السعودية حوالي ٧,٦ مليون متر مكعب يومياً، ما يعادل ٢٢% من الإنتاج العالمي في عام ٢٠٢٠.

ومع ذلك، تسبب هذا الاعتماد على تحلية المياه في ضغوط هائلة على البيئة وأمن الطاقة. فعلى سبيل المثال، يتم حرق ١,٥ مليون برميل من النفط الخام يومياً لإنتاج المياه المحلاة وتوليد الكهرباء. وتسبب عملية تحلية المياه في تأثير بيئي كبير، بما في ذلك تلوث البيئة البحرية بسبب تصريف المحلول الملحي والمواد الكيميائية في البحر، وتلوث الهواء بسبب انبعاثات ثاني أكسيد الكربون والغازات الضارة الأخرى، وتشير التقارير إلى ارتفاع تكلفة إنتاج ونقل المياه المحلاة، حيث زادت من حوالي ٠,٨٧ دولار أمريكي للمتر المكعب في عام ٢٠٠٦ إلى حوالي ١,٠٩ دولار أمريكي للمتر المكعب في عام ٢٠١٠، بمتوسط نمو سنوي يبلغ ٤,٦%. (Ghanim, 2019)

بالإضافة إلى ذلك، تواجه المملكة تحديات أخرى في مجال إدارة المياه، مثل الفاقد المائي في الشبكات. فتشير البيانات إلى أن الفاقد المائي يتراوح بين ٢٥-٤٠% في المدن الرئيسية، وقد يكون الوضع أسوأ بسبب عدم وضوح التقديرات وتوافر مصادر مختلفة للخسائر الفنية والتجارية والتسربات والمياه غير المحسوبة.

تشير التقارير أيضًا إلى وجود نقص في وضع السياسات والتخطيط، ونقص في التنسيق بين الجهات المعنية والقطاعات المختلفة. وعدم وجود رؤية طويلة المدى شاملة للقطاع يعوق التخطيط الفعال، بما في ذلك ضعف التخطيط لإدارة الطلب على المياه.

من جانب آخر، يمكن أن يكون للأزمات تأثيرات سلبية على استمرارية الأعمال في المؤسسة. فقد يؤدي اضطراب إمدادات المياه إلى تأثير سلسلة الإنتاج وتأخير في تقديم الخدمات المحددة في العقود والاتفاقيات. قد يتعرض العملاء والشركاء التجاريون لتأثيرات سلبية نتيجة لذلك، مما يؤدي إلى فقدان الثقة والتأثير على سمعة المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك تأثير اقتصادي نتيجة للأزمة، حيث قد يتعين على المؤسسة تحمل تكاليف إضافية للتعامل مع الأزمة واستعادة عملياتها الطبيعية، لذلك؛ تتطلب هذه الأزمات استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات تساهم في الحد من التأثيرات السلبية وضمان استمرارية الأعمال.

فيجب على المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار وضع استراتيجيات قوية لإدارة الأزمات، تشمل الاستعداد والاستجابة السريعة والتعافي الفعال. يجب تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها، ووضع خطط متكاملة للتعامل مع هذه الأزمات. يجب توفير التدريب والتجهيزات الضرورية للموظفين للتعامل مع الأزمات بشكل فعال.

وتأثير هذه الاستراتيجيات على استمرارية الأعمال يمكن أن يكون ضخماً، حيث تمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمات بشكل فعال والحد من توقف إنتاج المياه المحلاة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستراتيجيات الجيدة لإدارة الأزمات تعزز سمعة المؤسسة وثقة العملاء والشركاء، مما يؤدي إلى استمرارية الأعمال ونجاحها في المدى الطويل.

بالتالي، تركز هذه الدراسة على تحليل استراتيجيات إدارة الأزمات التي تعتمد عليها المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار وتقييم أثرها على استمرارية الأعمال، ودراسة تطبيق هذه الاستراتيجيات في الحالات العملية وتحليل النتائج المحققة.

٣.١ أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

- تعتبر هذه الدراسة مساهمة هامة في تعزيز المعرفة المتاحة حول إدارة استمرارية الأعمال والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في الواقع العربي. فمن خلال توفير معلومات ونتائج هذه الدراسة، يمكن للباحثين والمهتمين بالموضوع الاستفادة منها لتطوير الممارسات والسياسات المتعلقة بإدارة الأزمات وضمان استمرارية الأعمال.
- إغناء المكتبة العربية بالمزيد من المراجع والأدبيات المتعلقة بإدارة استمرارية الأعمال والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات. من خلال توفير مصادر أكثر في هذا المجال، يمكن تعزيز البحث العلمي وتبادل المعرفة بين الباحثين والمهتمين بالموضوع
- تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة أمام الباحثين لإجراء مزيد من الأبحاث حول استمرارية الأعمال والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات. من خلال استكشاف مجالات جديدة وتحليل أعمق، يمكن توسيع معرفتنا وفهمنا لهذه المفاهيم المهمة.
- تقديم النتائج والتوصيات من الدراسة في تطوير نظريات ونماذج إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها.

➤ الأهمية العملية

- تعزز الدراسة فكرة الشراكة بين المنظمات الحكومية والصحية غير الحكومية على أساس قوي من خلال تبادل المنافع، وذلك بهدف تعزيز تكامل الخدمات وقدرة المنظمات على الصمود في ظل الأزمات المستمرة.
- تسلط الدراسة الضوء على الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتأثيرها على نظام إدارة استمرارية الأعمال. وهذا يفتح الباب أمام المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار لتحسين استراتيجياتها الحالية وضمان استمرارية مشاريعها وبرامجها.

- تتمثل الأهمية التطبيقية للمجتمع المحلي، بما في ذلك الشركاء والمواطنين، في توجيه التوصيات التي تعزز استمرارية الأعمال والمشاريع خلال الأزمات، وتساهم هذه التوصيات في تعزيز الثقة في المؤسسة واكتساب ثقة المانحين والمنظمات الحكومية.

٤,١ أهداف الدراسة

- المساهمة في تطوير الفهم النظري والمعرفي للمتغيرات البحثية المتعلقة بالاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ونظام إدارة استمرارية الأعمال، حيث يعد هذا المجال مهمًا للغاية في الوقت الحاضر والمستقبل.
- التعرف عن العلاقة بين تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ونظام إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار من خلال :
- التعرف عن مدى تطبيق استراتيجية فرق العمل وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار.
- التعرف عن مدى تطبيق استراتيجية تغيير المسار وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار.
- التعرف عن مدى تطبيق استراتيجية احتواء الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار.
- التعرف عن مدى تطبيق تفتيت الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار.
- التعرف عن مدى تطبيق الاحتياطي التعبوي وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار.
- التعرف عن مدى تطبيق استراتيجية تفريع الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار.

— التعرف على التحديات والصعوبات التي قد تواجه المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار جراء تبنيها

هذا العلم الحديث من الإدارة المتمثل بكل من الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وإدارة

استمرارية الأعمال.

— تقديم توصيات ومقترحات للعمل والتطوير قد تفيد المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار لتحسين

قدراتها الإدارية في مجابهة الأزمات، واستمرارية أعمالها المتمثلة في البرامج والمشاريع.

٥,١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات على استمرارية الأعمال

في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار . من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار ؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

— **السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات فرق العمل على استمرارية الأعمال في المؤسسة

العامة لتحلية مياه البحار ؟

— **السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات تغيير المسار على استمرارية الأعمال

في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار ؟

— **السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات احتواء الأزمة على استمرارية الأعمال

في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار ؟

— **السؤال الفرعي الرابع:** هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات تفتيت الأزمة على استمرارية الأعمال

في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار ؟

— **السؤال الفرعي الخامس:** هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات الاحتياطي التعبوي على استمرارية الأعمال

في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار ؟

— **السؤال الفرعي السادس:** هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات تفريع الأزمة على استمرارية الأعمال في

المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار ؟

٦,١ فرضيات الدراسة

استنادا إلى تساؤلات الدراسة سيحاول الباحث التحقق من صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستراتيجيات إدارة

الأزمات على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار .

تتفرع منه عدة أسئلة فرعية منها :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية فرق العمل على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية تغيير المسار على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية احتواء الأزمة على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تطبيق تفتيت الأزمة على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية الاحتياطي التعبوي على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية تفريع الأزمة على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يؤثر تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على إدارة

استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول

ممارسة استراتيجيات إدارة الأزمات وتأثيرها على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار تعزى

إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ونظام إدارة استمرارية الأعمال

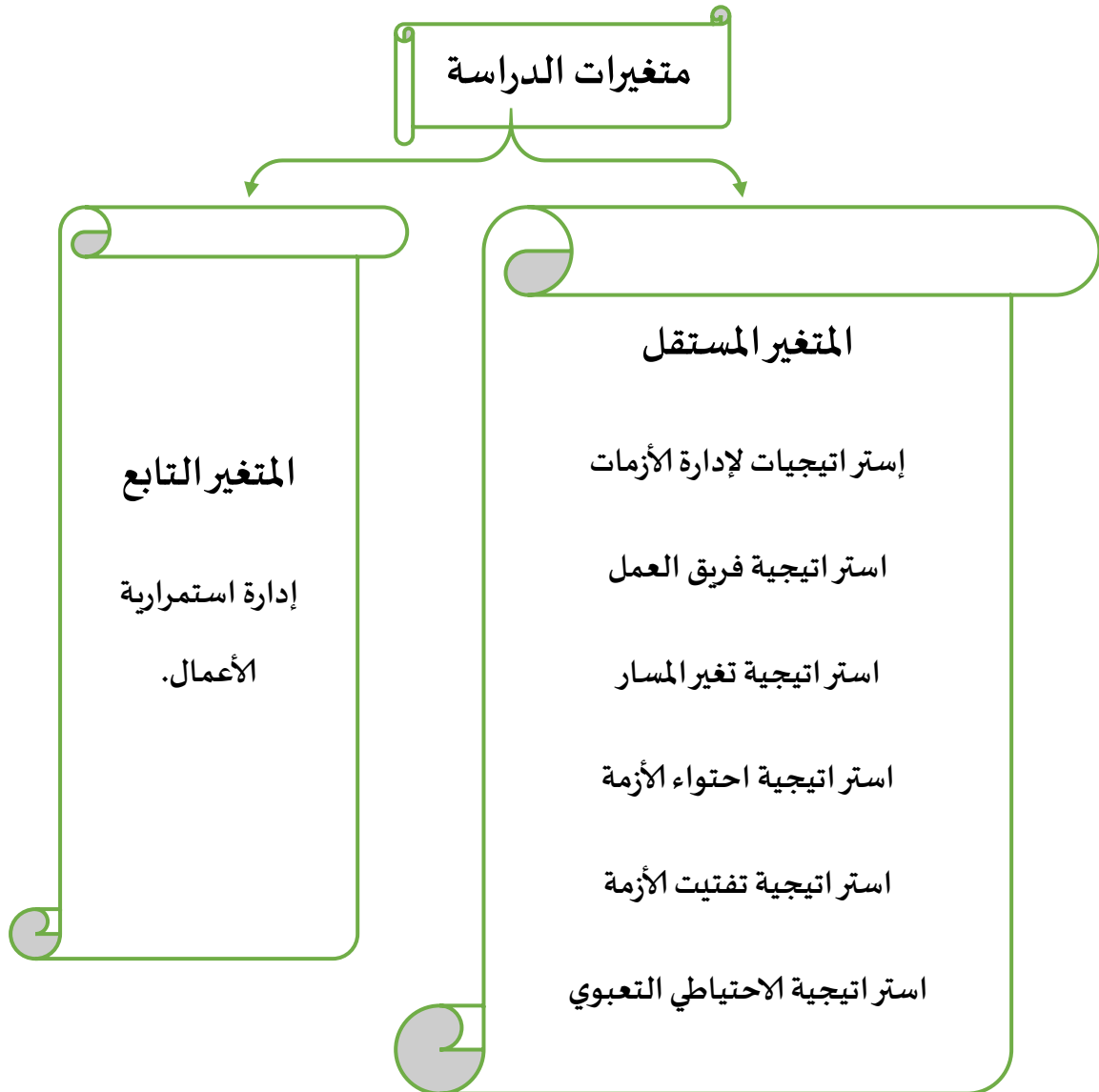
في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار، ويتضمن المتغيرات التالية:

١- المتغير المستقل: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات بأبعادها (استراتيجية تغير المسار،

استراتيجية تفريغ الأزمة ، استراتيجية تفتيت الأزمة، استراتيجية احتواء الأزمة ، استراتيجية فريق العمل ،

استراتيجية الاحتياطي التعبوي) .

٢- المتغير التابع: إدارة استمرارية الأعمال .



المصدر: إعداد الباحث

٨,١ دافع اختيار الموضوع:

❖ الدوافع الموضوعية:

- تعد الأزمات من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، وتؤثر بشكل كبير على استمرارية الأعمال وقدرتها على تحقيق أهدافها. لذا، يكون دراسة استراتيجيات إدارة الأزمات وتقييم أثرها ضرورية لفهم كيفية التعامل معها والحد من تأثيرها السلبي على المؤسسة.
- تعد المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار في المملكة العربية السعودية جهة حيوية لتلبية احتياجات المملكة من المياه المحلاة. وبناءً على أهمية هذه المؤسسة ودورها الحيوي، ويكون من المهم دراسة كيفية تأثير الأزمات على استمرارية أعمالها ومدى جاهزيتها للتعامل معها.

❖ الدوافع الذاتية:

- يعد تحليل استراتيجيات إدارة الأزمات وتقييم أثرها تحديًا مثيرًا للاهتمام. فهناك الرغبة الشخصية في فهم كيفية تحقيق التوازن والاستقرار أثناء التعامل مع الأزمات والحد من تأثيراتها السلبية.
- الاهتمام الشخصي بمجال إدارة الأعمال وكيفية التعامل مع التحديات والمخاطر التي تواجه المؤسسات. وبالتالي، يمكن أن يكون لديك الرغبة في دراسة كيفية إدارة الأزمات وتقييم تأثيرها على استمرارية الأعمال.
- الرغبة في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها وقدرتها على التعامل مع التحديات. ومن خلال دراسة استراتيجيات إدارة الأزمات وتقييم أثرها، يمكنك تطوير مهاراتك في هذا المجال والمساهمة في تحسين أداء المؤسسات.

٩,١ المنهجية:

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها، أو بينها

وبين ظواهر أخرى، بينما المنهج التحليلي يعرف بأنه معرفة مكونات ظاهرة ما، وتحليل أسباب حدوثها، وتفسيرها، والقيام بتنبؤات معينة لفهم الظاهرة موضع الدراسة. (الجرف، ٢٠١٨: ٢٠)

يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين متغيراتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار المترتبة عليها.

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على مجموعة مصادر للحصول على المعلومات متعلقة بموضوع الدراسة

وأهدافها، والتي تمثلت بما يلي :

- المصادر الأولية: تعرف المصادر الأولية بالوثائق التي تتكون من معلومات موثوقة وشهود عيان تتعلق بموضوع الدراسة بشكل مباشر، مثل المخطوطات، والمقابلات الشخصية، والدراسات الميدانية، والكتب التي شاهد مؤلفوها الأحداث، وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على توزيع استبيان الدراسة على عينة الدراسة الفعلية بهدف الحصول على المعلومات مباشرة منها.
- المصادر الثانوية: هي الوثائق المأخوذة من المصادر الأولية، والتي تتمثل بالموضوعات التي أعدت عن طريق تجميع المعلومات والبيانات التي تأثرت بأراء الكاتب، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة مصادر ثانوية تمثلت في: الكتب، الرسائل العلمية، المقالات، البحوث المنشورة في المجلات، المؤتمرات وغيرها من المصادر المدرجة في قائمة المراجع.

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة

المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء في المؤسسات الخدمية، والمتمثلة بـ: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، المسى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع الأساليب الإحصائية المستخدمة
- معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation Coefficient"، للتأكد من الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان، ومحاورة، كذلك للتعرف إلى العلاقة التي تربين بين الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وإدارة استمرارية الأعمال.
- معادلة ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" لحساب معامل ثبات الاستبيان ومجالاته.
- معادلة سبيرمان براون لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split Half "لاستبيان الدراسة ومحاورة.
- الإحصاء الوصفي المتمثل في: (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الترتيب، المستوى)، للإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- اختبار (ت) (T_Test) لعينتين مستقلتين للتحقق من فرض الدراسة المتعلق بمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (One Way Analysis of Variance) للتحقق من فروض الدراسة الديمغرافية.
- معادلة الانحدار المتعددة "Multiple Regression" التدريجي؛ لإيجاد أثر الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على إدارة استمرارية الأعمال.

١٠,١ حدود الدراسة

- حدود موضوعية: ركزت هذه الدراسة على دراسة الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ونظام إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار.
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار.

- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣.
- حدود بشرية: تم إجراء الدراسة على العاملين المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار.

١١,١ الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية	
١-الدراسة	(محمد وآخرون، ٢٠٢١)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى إبراز واقع تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمائية في ظل جائحة كوفيد ١٩.
المتغير المستقل	أساليب إدارة الأزمات
المتغير التابع	المؤسسات الخدمائية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	كانت نتائج الدراسة: أن أساليب إدارة الأزمات تطبق بنسبة ضعيفة جداً وقد تكاد تكون منعدمة في المؤسسة الخدمائية والمتمثلة في المركب الرياضي لولاية سوق أهراس، كون العاملين ليست لديهم دراية أو مفاهيم حول إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بعقد البرامج التدريبية الخاصة بالأساليب الحديثة والفعالة في مواجهة الأزمات، إنشاء فريق متخصص لإدارة الأزمات في كافة المؤسسات الخدمائية الرياضية، توفير الكوادر المتخصصة لإعداد الخطط المسبقة لإدارة الأزمات المحتملة وسيناريوهات المواجهة، وبناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توفير المعلومات بالسرعة المطلوبة لمواجهة الأزمة داخل المؤسسات الخدمائية.
٢-الدراسة	(سويقي، ٢٠٢١)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط.
المتغير المستقل	استراتيجيات إدارة الأزمات

الصحة التنظيمية	المتغير التابع
تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة كل من استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود تأثير معنوي لجميع استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية. واستناداً للنتائج أوصت الباحثة بضرورة وضع نظام متكامل لإدارة الأزمات لديه القدرة على التعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى ضرورة توفير المناخ الداعم للصحة التنظيمية.	أهم النتائج والتوصيات
دراسة (العرياني، ٢٠٢١)	٣-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز مفهوم نظام إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسات المختلفة وتوضيح مدى أهميته والحاجة الفعلية لتحقيقه لتفعيل إدارة الأزمات والمخاطر في قطاع الأعمال، وسعت الدراسة إلى التعرف على الإجراءات والتوصيات لتطبيقه امتثالاً لمتطلبات المعيار الدولي للمواصفات القياسية ISO ٢٢٣٠١- الذي يعتبر أول مواصفة قياسية دولية لإدارة استمرارية الأعمال.	أهداف الدراسة
نظام إدارة استمرارية الأعمال	المتغير المستقل
المؤسسات المختلفة	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي .	منهجية البحث
وكانت أهم النتائج: أهمية وجود نظام إدارة استمرارية أعمال لأي مؤسسة من أي حجم لضمان استمرار العمليات في أوقات التعطل، ولتحقيق ضمان كفاءة عمل نظام إدارة استمرارية الأعمال لا بد أن تعمل المؤسسات على تحديد المعلومات الضرورية والمطلوبة لتحقيق أهدافهم. وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة الوعي المؤسسي بمفهوم نظام إدارة استمرارية الأعمال، وأهمية إنشاء إدارة مستقلة لاستمرارية الأعمال في المؤسسات تعمل جنباً إلى	أهم النتائج والتوصيات

جنب مع إدارة المخاطر والأزمات وتخضع للمعايير الدولية، وكذلك ضرورة إنشاء موقع الكتروني باللغة العربية تحت مظلة وزارات أو جهات معينة في الدولة يتيح للمؤسسات تقييم استمرارية عملياتها وقياس مدى نضجها وكفاءتها أثناء الأزمات، ويساعدها على تعزيز مواطن القوة واكتشاف مواطن الضعف ومعالجتها.	
(القرص، ٢٠٢١)	٢- الدراسة
هدفت الدراسة إلى بيان مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية ومعرفة الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين الأداء .	أهداف الدراسة
استراتيجيات إدارة الأزمات.	المتغير المستقل
تحسين الأداء .	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي .	منهجية البحث
وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: توافر استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية بدرجة عالية"، وبنسب متفاوتة، وأن مستوى إدراك المرء في هذه الشركات لأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات كان عالياً، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزي الخصائص الديموغرافية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (من عالية إلى عالية جداً) وذلك من خلال تشجيع المرؤسين مادياً ومعنوياً وتقويض الصلاحيات لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.	أهم النتائج والتوصيات
(النجار، ٢٠٢٠)	٥- الدراسة
هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، النوعية والتدريب) في أمانة عمان الكبرى.	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة)
المتغير التابع	إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، النوعية والتدريب)
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: وجود أثر ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها مجتمعه في أمانة عمان الكبرى، ووجود أثر ذا دلالة إحصائية لذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه أبعاد إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم المخاطر وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب) كل منها منفردة في أمانة عمان الكبرى. وكانت أهم توصيات الدراسة على النحو التالي: تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى، ضرورة إنشاء قسم خاص لإدارة استمرارية الأعمال في أمانة عمان الكبرى وتدعيم القسم بأنظمة المعلومات المحوسبة.
٦- الدراسة	(قاسم والآخرين، ٢٠٢٠)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة على التعرف على أساليب التعامل في إدارة الأزمة لدى المدراء في وزارتي الدفاع والداخلية.
المتغير المستقل	أساليب التعامل في إدارة الأزمة
المتغير التابع	المدراء في وزارتي الدفاع والداخلية.
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، و جمع البيانات وتحليلها.
أهم النتائج والتوصيات	تشير النتائج إلى عدم وجود فرق دال إحصائي في درجات الأسلوب المعرفي لدى المدراء الذين لديهم توجه (المنتج غير المنتج)، وأن المدراء لديهم تفكير عقلاني في أداء عملهم في إدارة الأزمة. توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وهي: ضرورة إخضاع المدراء للتدريب على استخدام الأساليب المعرفية في إدارة الأزمة، وضرورة تشكيل قسم

إدارة الأزمات في كل الوزارات، على أن يتم اختيار الفريق ضمن معايير محددة مسبقاً، واستخدام المنهج العلمي للتعامل مع الأزمات من قبل المدراء .	
(الأولسي وآخرون، ٢٠١٩)	7-الدراسة
هدفت الدراسة إلى بيان أهم المتطلبات الأساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات مع بيان أهم الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمات.	أهداف الدراسة
التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل
استراتيجيات إدارة الأزمات	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي بين متغيرات البحث المتمثلة باستراتيجيات إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ومنها ضرورة قيام إدارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة مواطن القوة والضعف فيها لغرض تلاقي مشاكل حدوث الأزمات.	أهم النتائج والتوصيات
(نجم، ٢٠١٩)	7-الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على نجاح إدارة استمرارية الأعمال من خلال دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة،	أهداف الدراسة
الرشاقة الاستراتيجية وهي (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات)	المتغير المستقل
نجاح إدارة استمرارية الأعمال .	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية البحث
أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وهي (القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات) على نجاح إدارة	أهم النتائج والتوصيات

استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية، فيما أظهرت أن نجاح استمرارية الأعمال لا يتأثر تأثيراً إحصائياً بالأبعاد (وضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة). وأوصت الدراسة بأن تسهم في معالجة نقاط الضعف وإثراء نقاط القوة، منها ضرورة تعزيز المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي بين العاملين في المنظمات الدولية كافة وخصوصاً العاملين من الإدارة العليا، وضرورة تطوير أدلة الإجراءات الخاصة بالمنظمات الدولية من أجل دعم مفهومي الرقابة الاستراتيجية واستمرارية الأعمال بما يساعد على تسهيل عملياتها وأنشطتها، وكذلك تعزيز ودعم التكنولوجيا كعنصر ممكن من خلال أنظمة معلوماتية محوسبة تعنى بجمع وتحليل البيانات، كما أوصت الدراسة بضرورة وجود إطار عام يغلف جميع الممارسات المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية واستمرارية الأعمال من خلال دعم وتعزيز الإدارة العليا لها من أجل الوصول بها إلى درجة الممارسة الممنهجة والناجحة.	
(أبورمان وآخرون، ٢٠١٩)	7-الدراسة
هدفت الدراسة عن الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والتعرف إلى أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، الاحتواء) المتبعة من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جامعة الطائف ، والكشف عن أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في الجامعة .	أهداف الدراسة
القيادة التحويلية	المتغير المستقل
أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، الاحتواء)	المتغير التابع
اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي	منهجية البحث
وقد أظهرت النتائج أن مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام يقع ضمن المستوى المرتفع ، كما أن مستوى تطبيق أساليب إدارة الأزمات جاء بمستوى مرتفع باستثناء أسلوب الهروب والذي وجد أنه يطبق بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج أن توافر أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام تفسر نسبته ٤١,٩% من تطبيق	أهم النتائج والتوصيات

أساليب إدارة الأزمات، وأن هناك تأثير إيجابي لممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق أسلوب المواجهة والاحتواء بينما تؤثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق أسلوب الهروب بشكل سلبي. وكانت أهم التوصيات فيما يتعلق بأساليب إدارة الأزمات كالتالي: وجوب امتلاك القيادات الأكاديمية مهارات عالية لقيادة الأزمات من خلال اتباع استراتيجيات تفاعلية مع العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للتوصل إلى الحلول المناسبة للخروج من الأزمة، كما يجب التركيز على تقديم البرامج التدريبية والدورات التثقيفية المتخصصة بإدارة الأزمات للعاملين، من أجل استثمار هذه العقول والقدرات البشرية والاعتماد عليها وقت الأزمات.	
الدراسات الأجنبية	
(Naser & Hammad ، 2020)	1-الدراسة
هدفت الدراسة إلى تقديم لمحة عامة عن تطبيقات إدارة استمرارية الأعمال (BCM) في قطاع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما يتعلق بأزمة Covid-19 الحالية وحالة الطوارئ، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة هي محاولات للتحقيق في تأثير عوامل BCM (الاستجابة للطوارئ، إدارة الأزمات واستعادة الأعمال) على استعداد المنظمة للاستجابة لأحداث الأزمات غير المتوقعة التي قد تعيق أو تعرقل العمليات التجارية العادية، وبالتالي تهدد الفعالية التنظيمية للمنظمات غير الحكومية.	أهداف الدراسة
إدارة استمرارية الأعمال	المتغير المستقل
الاستمرار التنظيمي	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
كشفت نتائج الدراسة أن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة قد نفذت برامج وعوامل إدارة استمرارية الأعمال على المستوى الأدنى، وهناك مجال لتحسينات في مجالات معينة في مجال إدارة استمرارية الأعمال يجب أن تؤخذ في	أهم النتائج والتوصيات

الاعتبار من قبل جميع المنظمات بشكل عام والمنظمات غير الحكومية بشكل خاص، كما أشارت أن العلاقة بين عوامل إدارة استمرارية الأعمال والفعالية التنظيمية .	
(Al-Majali ,etal., 2019)	١-الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية إدارة الأزمات وأثرها في أداء العاملين بشركة البوتاس العربية.	أهداف الدراسة
استراتيجية إدارة الأزمات	المتغير المستقل
أداء العاملين .	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي ، دراسة الحالة .	منهجية البحث
وأظهرت النتائج اعتماد الشركة على الطرق الإدارية في حل مشاكلها مستفيدين من الخطط الاستراتيجية عند مواجهة الأزمات، وان استخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي هي الاستراتيجية التكتيكية لإدارة الأزمات لديها. وقدمت الدراسة العديد من التوصيات، ومنها ضرورة تضافر الجهود الحكومية والخاصة للتوصل إلى الحلول المناسبة للتخفيف من الأزمات التي تواجه الشركات الأردنية، وضرورة توفير مركز لإعداد قادة ومديري الشركات وبناء قدراتهم للتعامل مع الأزمات، بالإضافة على ضرورة التخصص الأعمق في مجال دراسات إدارة الأزمات.	أهم النتائج والتوصيات
(koronis, PONIS, 2018)	٢-الدراسة
هدفت الدراسة إلى تبني وجهة نظر استراتيجية حول اتجاه جديد في إدارة الأزمات يعتمد على تكيف المنظمة مع المستجدات التي تفرضها الأزمة من الناحية التنظيمية بما يعزز مفهوم البقاء التنظيمي.	أهداف الدراسة
النهج الاستراتيجي لإدارة الأزمات	المتغير المستقل
المرونة التنظيمية	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على تحليل المفاهيم المتعلقة بموضوع إدارة الأزمات والتي وردت في الأدبيات.	منهجية البحث

أظهرت النتائج أن التأكيد على أن التأهب والاستجابة والقدرة على التكيف والقدرات التعليمية المتوافرة ضمن المنظمات تشكل محركات أساسية تزيد من القدرة على تحمل مختلف الظروف وتحقيق الاستمرارية والبقاء ، كما قدمت الدراسة نموذجا مقترحا يعتمد الخصائص الاستراتيجية التي يمكن للمنظمات أن تمارسها ضمن مفهوم المرونة بدلا من الطرق التقليدية لإدارة الأزمات..	أهم النتائج والتوصيات
---	------------------------------

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الاول: استراتيجيات إدارة الأزمات

٢,١,١ المقدمة

نحن نعيش في عالم من الأزمات، عالم الكيانات الكبرى، والصراعات الكبرى، والمصالح المتعارضة، فنحن نعيش في عالم ذي اتساع حضاري، يمتد ويتطور وترسخ دعائمه وتزداد مصالحه يوماً بعد يوم وتتعارض. وعلى قدر اتساعها وازديادها وتعارضها، تكون أزماته ذات التنوع والتكاثف بشكل متزايد.

هناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع إما بصفة دورية أو بصفة عشوائية وبالنظر إلى هذه الأزمات نجد أنها قد تسببت في الماضي في خسائر وأضرار كثيرة للفرد والمجتمع سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية والإدارية.

ولا يخفي على أحد أن تعرض المجتمع للأزمات يهدد بصورة عشوائية ومستمرة في نفس الوقت التنمية سواء في جانبها المادي أو البشري حيث تسبب الأزمات بمختلف أنواعها خسائر في المنشآت والمرافق العامة والممتلكات والثروات البشرية والطبيعية وتقلل كل هذه الخسائر في فرص التقدم في مسار التنمية حيث تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الثروة البشرية للمجتمع وما تمثله من ركيزة أساسية من ركائز الحركة التنموية.

ففي العقود الماضية، تسببت الأزمات في خسائر كبيرة وفي أضرار اقتصادية جسيمة مما أثر على حياة مئات من المنظمات في جميع أنحاء العالم، وتعد هذه الأزمات بلا شك عقبات في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها، ويتطلب التصدي لهذه الأزمات أن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التسوية للدول والمنظمات على حد سواء بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي من صانعي القرارات.

٢,١,٢ مفهوم إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات المرئية الداخلية والخارجية المولدة للآزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو إعداد للتعامل مع الآزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق اقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والبيئة والعاملين (سلمان ، ٢٠١٤: ٩٨) ،

إذ أن الأزمة بمفهومها البسيط هي " نقطة تحول غير عادية، تتمثل في مواقف تتعرض لها المنظمة بصورة مفاجئة وتتسارع الأحداث فيها وتتداخل الأسباب بالنتائج وينجم عنها تهديد كما ينتج عنها قلق وتوتر لجميع أفراد المنظمة الأمر الذي تفقد فيه المنظمة السيطرة عليها وصعوبة اتخاذ القرارات الرشيدة (عبدالعال، ٢٠٠٩: ٩).

وقد تباينت الآراء حول تحديد مفهوم إدارة الأزمة منها " هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات اللازمة لها (أحمد ، ٢٠٠٩: ١٠٩)، وأيضا هي "منهج منطقي في التعامل مع الآزمات الحقيقية بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منظم في كل الظروف غير الاعتيادية" (الجشعي، ٢٠١٢: ١١).

كما حدد (عباد، ٢٠١٥: ٢٤) إدارة الأزمة بأنها " كيفية التغلب على الآزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها".

أو هي الإدارة التي تختص بإدارة الحاضر والمستقبل حيث أنها إدارة علمية رشيدة تبنى على المعرفة والعلم وتعمل على حماية المنظمة والارتقاء بها والمحافظة على سلامة العاملين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب احد فروعها (معمر ، ٢٠١١: ٣٨).

وعليه يمكن القول بان إدارة الأزمة " هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير من اجل التحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

٢,١,٣ خصائص الأزمات

تتميز الأزمات بالعديد من الخصائص أهمها: (العجلة وأبومعمر، ٢٠٢٢) .

(١) عنصر المفاجأة: وهي أحد أهم الخصائص باعتبار أن أغلب الأزمات تكون غير متوقعة الحدوث، وفي ظل هذه الظروف تفقد الإدارة القدرة على التفكير السليم.

(٢) التعقيد والتشابك والتداخل: تتميز الأزمة التسويقية بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، لأن لها أسبابها وعناصرها وعواملها وظروفها المحيطة المكونة لها والتي تكسبها هذه الخاصية.

(٣) نقص المعلومات: حيث تسود ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات التسويقية ويسود جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

(٤) ضغط الوقت: حيث تزداد الحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت الكافي لإصلاحه، وبالتالي يجب اختيار أحد أو جميع البدائل المطروحة لمواجهة الأحداث المتسارعة لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها.

(٥) تستدعي مواجهتها الخروج عن الأنماط المألوفة: وابتكار نظم إدارية تمكن المنظمة من مواجهة الظروف المفاجئة الجديدة، درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق بين مختلف الإدارات.

٢,١,٤ أنواع الأزمات ومدى تأثيرها:

تعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيفها ومدى تأثيرها، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات

متميزة مثل (مدى تكرارها - حدتها - تأثيرها - شدتها - محاورها) كما يلي (صالح، ٢٠١٨)

(١) تكرار الأزمة:

يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فردا أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافئها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى:

أ- أزمات دورية متكررة: تكرر الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤاً دقيقاً بمدى حجمها وشدها واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوَى الإنتاج.

ب- أزمات غير دورية: هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.

(٢) حدة الأزمات:

وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمدي تغلبها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما: (سويقي، ٢٠٢١)

أ- الأزمات السطحية: وهي أزمات لا تشكل خطراً إذ إنها تحدث فجأة وتنقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت

أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفجلة.

ب- الأزمات العميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها.

(٣) تأثير الأزمات:

وهو الوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقاً لمقدار وحجم

تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما (محمود، ٢٠١٧)

أ- أزمات محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو

معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة

ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق.

ب- أزمات جوهريّة: يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً واضحاً ومؤكداً في بنية الكيان الذي يحل به مما

ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الاستغناء عنها

ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر

عن نتائج صعبة وقد يلد أزمات أشد خطراً وتدميراً وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود

أو الغذاء.

(٤) شدة الأزمات:

تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف هما (صالح، ٢٠١٨):

أ- أزمات عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للصدى لهذا النوع من الأزمات

هو إفقاده قوة الدفع الخاصة بعيار الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة،

والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام.

ب- أزمات خفيفة: وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عفيفاً بعض الشيء بالنسبة للقائمين

به، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفاً، ويسهل معالجته بشكل فوري

سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابياً مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات.

٥) محاور الأزمات:

يتم تصنيف الأزمات إلى الأنواع الآتية (محمود، ٢٠١٧):

- أ- أزمات مادية: تدور حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء... أزمة السيول ... أزمة العمالية ...
أزمة انخفاض المبيعات ... وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً وطبيعياً بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدي توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.
- ب- أزمات معنوية: وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو المصداقية، وأزمة الولاء والانتماء... الخ، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس ، لا يمكن الإمساك به مادياً أو لمسه، وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراكه المضموني.
- ت- الأزمات المزدوجة: يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب وهي ذات جانبين أحدهما مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه وهو الأشخاص المختطفون أو الخسائر والأضرار المادية، والآخر معنوي يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للأعمال الإرهابية .

٦) مستوى الأزمات:

ووفقاً لهذا الأساس يمكن التفرقة بين نوعين من الأزمات (صالح، ٢٠١٨):

- أ. الأزمات الشاملة: تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله فهي أزمات شاملة سواء في أسبابها ونتائجها وكذلك متطلبات علاجها، ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير ويشمل الأزمات المتصلة بنية الدولة وأدائها الاقتصادي والسياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلاً عن سيادتها واستقرارها السياسي والاجتماعي وهذه الأزمات تتطلب مواجهتها جهداً كبيراً، بل تتطلب معونات ودعمًا خارجياً، وغالباً ما تحاول الدولة أو المنظمة بتجنب

الانهيار التام في التوازن داخل المنظمة والتوفيق بين الحاجة أو حماية المصالح المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد غير المرغوب فيه للأزمة لتصبح أزمة شاملة.

ب- الأزمات الجزئية: تمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الإنتاجية أو قطاع بعينه وينحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها بل يطول الدولة برمتها إن لم يكن السيطرة عليه، وهذا النوع من الأزمات يتميز بالتنوع والتعدد، طبقاً للكيان الذي قد ينشأ فيه إضافة إلى التأثيرات المتباينة للأزمات والمتمثلة في عوامل انتشارها وتكاملها ونشونها، وفي هذا النوع من الأزمات يجب تدخل الدولة لمواجهة الأزمة واحتوائها، إن لم يتمكن الكيان الإداري الذي تأثر بها من مواجهتها.

٢,١,٥ استراتيجيات إدارة الأزمات

تلجأ الإدارة العليا لاستراتيجيات معينة عند تعرضها لأزمة معينة، ويعتمد الاختيار الأمثل تبعاً لنوع وطبيعة الأزمة، وهي مختلفة الأبعاد حسب الحالات والمراحل التي تمر بها، وتتنوع الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمات بين ما هو تقليدي وحديث، لذا استعرض الباحث مفاهيم الاستراتيجيات الأزمة على النحو التالي:

عرفها الهدمي (٢٠٠٧) بأنها مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تقوم باتخاذها إدارة الأزمات لتحديد آليات التعامل مع الأزمة والاستعداد والوقاية لها، وإيجاد الحلول والمعالجة اللازمة لها.

وأشار أبو فارة (٢٠٠٩) بأنها اتخاذ الاحتياطات والتحضيرات اللازمة لمواجهة الأزمات المتوقعة، ضمن إطار متكامل يتم تطبيقه بهدف التحكم بنتائج الأزمة والحد من تأثيراتها.

وعرفها سويفى (٢٠٢١) بأنها إدارة الموقف بطريقة رشيدة وعلمية، وهذا ينطوي على سلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية مع حالة الأزمة، حيث أن إدارة الموقف الأزموي لا يتوقف على استخدام نوع معين من الاستراتيجيات بل يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في وقت واحد بما يحقق الكفاءة والفعالية في إدارة الأزمة.

وأشار الجعبري (٢٠١٧) إلى أنها مجموعة من الطرق الإدارية التي تتناسب مع طبيعة العصر بما يشهده من تطورات على كافة الأصعدة.

واستنادا إلى ما تقدم أعلاه من مفاهيم يعرف الباحث استراتيجيات إدارة الأزمات إجرائيا: على أنها معالجة الأزمات وفق إدارة علمية رشيدة عبر سلسلة من القرارات الجماعية ومجموعة من الإجراءات المنهجية التي تتخذها المنظمة للاستجابة للأزمة باستخدام وسائل عملية حديثة خلال مراحل الأزمة المختلفة، لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها، لتلافي سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وذلك يتم بتحليل كل التهديدات ونقاط الضعف الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة.

وتنقسم استراتيجيات إدارة الأزمات إلى قسمين كما يلي:

✍ الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الأزمات

وهي استراتيجيات تنبع من خصوصية المواقف الأزمة التي تتعرض لها المنظمات، فهي لا تنجح غالبا في تقديم العلاج الفاعل والكامل للأزمة، بل قد تنجح في المعالجة المؤقتة للأزمة، وهذه الاستراتيجيات قد أصبحت غير فاعلة وغير عملية في كثير من الظروف، وكثيرا ما تكون عاجزة عن إحداث التأثيرات المطلوبة في قوى الأزمة، وأهم الاستراتيجيات التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات ما يأتي: (الناجي، ٢٠٢١)

- استراتيجية إنكار الأزمة
- استراتيجية كبت الأزمة
- استراتيجية بخ الأزمة
- استراتيجية تنفيس الأزمة:
- استراتيجية تشكيل لجنة لبحث الأزمة
- استراتيجية إخماد الأزمة
- استراتيجية تفريع الأزمة
- استراتيجية عزل قوى الأزمة

✍ الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات

في ضوء الإخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الأزمات، وفي ضوء التراكمات السلبية المتعلقة بها، فقد تمخض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الاستراتيجيات المبتكرة والحديثة لإدارة الأزمات، وهذه الاستراتيجيات. تنسجم مع مضامين التطورات الإدارية والتكنولوجية، وتتفق مع الآفاق الواسعة التي نجمت عن ثورة المعلومات والاتصالات، وتحقق التطابق الفكري والعملي مع فلسفة ومضامين الاقتصاد المعرفي، كما أنها تنسجم مع التوجهات الحديثة (التي تتبناها المنظمات) نحو العاملين والموظفين وجميع أصحاب المصالح، فهي استراتيجيات تراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتراعي تحقيق المصالح المجتمعية وتعمق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع. (أبو فارة، ٢٠٢٠: ٢٧٩)

وأهم الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لإدارة أزماتها والتي اعتمد عليها الباحث في دراستها ما يأتي:

■ أولاً: أسلوب تغيير المسار.

هذا الأسلوب تستخدمه المنظمات للتعامل مع الأزمات القوية والعنيفة التي تتصاعد بشدة ولا يمكن لإدارة المنظمة أن تنجح في إيقافها في قوة عنفوانها ولذلك فإنها تلجأ إلى ركوب موجة هذه الأزمة لحين بدء تراجعها وتلاشيها وتكون في هذا الأثناء قد نجحت في تحويل مسار هذه الأزمة إلى مسارات أخرى لا تلحق بالمنظمة أضراراً أو قد تكسب من عملية تحويل المسار بعض المنافع الاستراتيجية أو التشغيلية للمنظمة.

ويتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية: استيعاب الإدارة لنتائج الأزمة والرضوخ مؤقتاً ونسبياً لنتائجها، والاعتراف بأسبابها والعمل على التغلب عليها، ومعالجة ومكافحة كل نتائجها وجميع إفرازاتها وانعكاساتها بصورة تؤدي إلى تقليل مخاطرها وأضرارها إلى أدنى حد ممكن.

كما أن استخدام هذه الاستراتيجية يتطلب قيام إدارة المنظمة باختراق صفوف قوى الأزمة والتأثير في هذه القوى بصورة إيجابية لصالح المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وإقناعها بخطط إدارة المنظمة التي تهدف إلى

تحقيق عمليات التطوير والتحسين المستمر التوسع والنمو في كل محاور ومجالات أعمال المنظمة،
(صالح، ٢٠١٨).

■ ثانيا: استراتيجية تفريغ الأزمة من مضمونها

الفكرة الأساسية لهذه الاستراتيجية هي التعرف على المضمون الحقيقي للأزمة، والعمل بصورة ذكية على تفريغ الأزمة من مضمونها، بحيث لا يعود هناك اتفاق بين قوى الأزمة على هذا المضمون، ومضمون الأزمة قد يكون إداريا أو ماليا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو ثقافيا أو غير ذلك، إن النجاح في إفقاد الأزمة لمضمونها هو نجاح في إفقادها لقوة دفعها ونجاح في تجريدتها من بصمتها الخاصة التي تستقطب بها ويمكن أن تنجح إدارة المنظمة في تفريغ الأزمة من محتواها من خلال أساليب كثيرة مثل:

١. عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الأزمة (القوى الفاعلة).
٢. تكليف أشخاص موالين لإدارة المنظمة بقيادة تيار الأزمة.
٣. أن تقوم قيادة تيار الأزمة بعد كسب ثقة قوى الأزمة –بالانحراف بالأزمة نحو اتجاه آخر لا يحقق لهذه الأزمة مضمونها ويفقدها قوتها وشدتها وعنفوانها ويبعدها عن الهدف الأساسي لها.
٤. إن تفريغ الأزمة من مضمونها يتطلب أحيانا قيام إدارة المنظمة بالاعتراف الجزئي والمؤقت بهذه الأزمة وبعد ذلك يتم إنكارها وتفريغها من مضمونها بنجاح (محمود، ٢٠١٨).

■ ثالثا: استراتيجية تفتيت الأزمة

يجري استخدام هذه الاستراتيجية مع الأزمات الكبيرة الضخمة التي تهدد المنظمة بأخطار شديدة وكبيرة، ولذلك فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء (أزمات) صغيرة، ويكون من الأسهل التعامل هذه الأزمات الصغيرة وإدارتها بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة. (الألوسي وآخرون، ٢٠١٩)

وهذا يتطلب امتلاك إدارة المنظمة مهارات عالية في التعامل مع الموقف بدرجة عالية من الحكة والحكمة والذكاء، أيضا معرفة كاملة وباقي الأطراف التي تقف وراء الأزمة، وتحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تقطع وتكتفي بها أو أن تستغني وتنازل عنها، تحديد المطامع التي تسعى إلى تحقيقها فرادة/ قيادات الأزمة، وتحديد مجالات وآفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية

لبعض تلك المطامع وصولاً إلى أهداف إدارة المنظمة في التغلب على هذه الأزمة وأزماتها الفرعية الصغيرة، (أبو فارة، ٢٠٢٠: ٢٨٦).

■ رابعاً: استراتيجية احتواء الأزمة

تركز هذه الاستراتيجية على محاصرة وتطويق الأزمة في إطار محدود، وتجميعها عند المرحلة التي وصلتها، والعمل على استيعاب وامتصاص كل الضغوط الناجمة عن الأزمة، ويكون ذلك من خلال فهم الأسباب الحقيقية للأزمة واستيعابها والتعاطي معها بروح إيجابية، وتجري عملية احتواء الأزمة مروراً بمجموعة مراحل، وهذه المراحل هي: (أبو فارة، ٢٠٢٠)

- ١) الاستماع لقيادة قوى الأزمة، وتفهمها، ومطالبتها بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية في المنظمة.
 - ٢) مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادة هذه القوى) بتوحيد مطالبهم.
 - ٣) ٣ مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادتها) بتشكيل لجنة تمثلها من أجل بدء التفاوض والحوار تحقيقاً لمصلحة المنظمة والأطراف المختلفة الأخرى.
 - ٤) التفاوض والحوار مع اللجنة المكلفة (من قوى الأزمة) والتوصل إلى حلول وسط مع هذه اللجنة بحيث تحقق هذه الحلول جزءاً من مصالح الأطراف المتصارعة.
- وهذا الأسلوب ينجح عندما تكون الأزمة التي تواجه المنظمة هي أزمة غير واضحة المعالم ومتعددة المصادر ومتنوعة الاتجاهات وذات احتمالات متباينة. (الفرص، ٢٠٢١).

■ خامساً: استراتيجية فرق العمل

هو أكثر الأساليب استخداماً، اقتضاه تشعب عوامل الأزمة وتداخلها، اللذان حتما بإشراك متخصصين في المجالات المختلفة، لمواجهة مواجهة علمية، وعدم إغفال نقاطها، التي تفتقد الخبرة بها، وأصبح فريق مواجهة الأزمة، يضم الخبراء والمتخصصين بالموضوعات المتعلقة بالأزمة؛ لبحثها ودراستها، وتحديد سبل التعامل معها، وإعداد خطة العمل، التي تكفل تحقيق النجاح، وفريق العمل، قد يختص بالتعامل مع أزمة معينة. وقد يكون

فريق عمل دائما، قوامه أصحاب المهارات الخاصة، الذين يدربون ويؤهلون، استعداداً للتعامل مع الأزمات التي تخصصوا بهاء (السعيد، ٢٠٠٦: ١٩١).

■ سادسا: استراتيجية الاحتياطي التعبوي.

يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة نظرية (حافة الخطر وحد الأمان) والتي تتطلب:

- المعرفة المتعمقة والشاملة ونقاط الضعف الجوهرية في المنظمة.
- التهديدات التي تواجه هذه المنظمة،
- تحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها (الأزمة).

وفي ضوء ذلك يتم إعداد احتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة ويشكل حاجزا "منيعا" وقويا" يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق، وقد يكون هناك سلسلة من الحواجز المتتابعة التي تكفل عدم وصول قوى الأزمة إلى إحداث تأثيرات جوهرية في صلب المنظمة.

ويمكن أن تحقق المنظمة الاحتياطي التعبوي في مجالات متعددة منها: أفراد الإدارة، المالي، بدائل التكنولوجيا، عمال المنظمة، المتخصصين، جودة حياة العمل، المواد الخام، (أبو فارة، ٢٠٢٠: ٢٨٠-٢٨١)

ويرى الباحث أن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات هي وسيلة لا غاية، يرتبط نجاحها بمدى قدرتها على صمود واستمرارية الأعمال داخل المنظمة وقت الأزمات، وأن تنفيذ هذه الاستراتيجيات يتطلب عملا جماعيا وترابطا وشمولية في العملية الإدارية داخل المنظمة بأقل التكاليف وأعلى مستويات الكفاءة ضمن ما يتوفر من إمكانيات مادية وبشرية.

وقد تنوعت وتطورت الاستراتيجيات التي يجري استخدامها في المنظمات وخاصة الصحية للتعاطي مع الأزمات، وهذا يعتمد على طبيعة الفكر الإداري وجودة الفكر التنظيمي الذي تتبناه كل منظمة، وعلى القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، والإمكانيات والقدرات المتاحة. (محمود، ٢٠١٨)

المبحث الثاني: استمرارية الأعمال

٢,٢,١ تمهيد

في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسية و الصحية والمناخية والتكنولوجية المتقدمة التي نمر بها ، بانت الدول والأنظمة و الشركات معرضه العديد من المخاطر كالأزمات والكوارث بشقيها الطبيعي والمفتعل، مما يجعلها في أمس الحاجة لبناء نظام قوي قادر على التصدي لاي أخطار من أجل الاستمرار والبقاء. حيث يعتبر من الصعب التنبؤ بموعد وحجم ونوع الطوارئ والأزمات، مما يدفعنا إلى التحسب والاستعداد لها قبل وقوعها، لذلك قد دعت الحاجة إلى ظهور مصطلح استمرارية الأعمال في سبعينات القرن الماضي باعتباره جزءاً مفصلياً في منظومة إدارة المخاطر من أجل ضمان استمرار أعمال الشركات عند وقوع الأزمات والكوارث.

٢,٢,٢ مفهوم استمرارية الأعمال:

يتناول هذا الجزء تعريف استمرارية الأعمال والتخطيط لعمل استمرارية الأعمال من خلال الفروع التالية.

⇐ تعريف استمرارية الأعمال:

يصف مصطلح استمرارية الأعمال الحالة الذهنية أو منهجية التعاطي مع إجراءات العمل اليومية، في حين أن التخطيط لاستمرارية الأعمال: هو نشاط لتحديد ما الذي ينبغي أن تكون منهجية التعاطي مع إجراءات العمل اليومية أن تكون (Tucker, G, 2014).

وذكر (العرياني، ٢٠٢١) استمرارية الأعمال بأنها إمكانية وضع إستراتيجية تراعي التحول والتغير المستمر في جميع جوانب البيئة الداخلية والخارجية، وتدريب العاملين للمستقبل من أجل التكيف المسبق لخدمة عملية تخطيط إعادة البناء التنظيمي أو التجهيزي .

وبحسب (Russo& Reis، 2021) يشير مفهوم استمرارية الأعمال إلى القدرة الإستراتيجية والتكتيكية للمنظمة للتخطيط والاستجابة للحوادث - حال وقوعها - ومقاطعات الأعمال من أجل مواصلة واستمرارية عمليات الأعمال ووظائفها، وفقا لمستويات معروفة ومقبولة.

ويشير (Sahebjammia, et al. 2015) أن مصطلح إدارة استمرارية الأعمال يركز على بناء المرونة ولا يركز على خطط واستراتيجيات التعافي من الكوارث فقط، حيث يركز بشكل أوسع على منع وقوع الاضطرابات والكوارث، بإستخدام أساليب تنبؤية لتحديد المخاطر والتهديدات، وإجراءات وقائية لصيانة وظائف المشروع، بينما يركز التعافي من الكوارث على الأنشطة التي استخدمت لتحسين مستويات الإتاحة ومنع الكوارث والمخاطر.

وتعرف إدارة استمرارية الأعمال بأنها عملية تطوير ترتيبات وإجراءات مسبقة، تمكن المنظمة من الاستجابة للأحداث التي تقع بطريقة تعمل على استمرارية وظائف الأعمال الحرجة وفقا للمستويات المخططة من المقاطعات أو التغيرات الضرورية (كامل، ٢٠١٧).

كما تعرف إدارة استمرارية الأعمال: بأنها عملية إدارة شاملة تحدد التهديدات المحتملة والتأثيرات على العمليات التي قد تسببها تلك التهديدات اذا تحققت، وتتيح إطارا لبناء قدرة المنشأة على مواجهة الطوارئ والقدرة على الاستجابة الفعالة التي تضمن مصالح أصحاب العمل من ناحية السمعة والأنشطة النافعة (Speight, 2011)

ومن خلال ما سبق فإن مصطلح استمرارية الأعمال يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على المحافظة على العمليات الأساسية أثناء وبعد حدوث كارثة ما، من خلال وضع مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تعرف كيفية التعامل مع الأزمات .

٢,٢,٣ أهمية نظام استمرارية الأعمال:

هناك أسباب كثيرة ومختلفة تلزم الشركات ببناء قدرات فعالة وتطبيق برامج استمرارية الأعمال وذلك لتجنب الآثار المحتملة والناجمة عن حدوث الكوارث والأزمات التي تسبب توقف الأعمال والأنشطة الرئيسية وقد تشمل هذه الآثار: مالية (تأثر الإيرادات والأرباح، وزيادة تكلفة استعادة الأرباح، مطالبات الشركات والعملاء،

والغرامات التنظيمية والقانونية)، مؤسسية (تأثر الحصة السوقية، وعدم القدرة على الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والقانونية والأخلاقية التعاقدية، وفقدان ثقة أصحاب المصلحة، والأضرار بالسمعة والعلامة التجارية)، تنظيمية (عقوبات قد تصل الى سحب الرخصة أو توقيفها). (Pausann & Arganu, 2020)

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

قد أشار المعهد البريطاني للأبعاد الى عدة نقاط تمثل أهمية تبني نظام إدارة استمرارية الأعمال وهي كالتالي (bsi, 2018):

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

٢,٢,٤ أهداف استمرارية الأعمال

تعد استمرارية الأعمال أمراً بالغ الأهمية في وقت يكون فيه توقف الخدمات الصحية أمراً غير مقبول،

لذا تجد لإدارة استمرارية الأعمال أهدافاً كثيرة ذكر (صندوق النقد العربي، ٢٠٠٨) منها :

- (١) تهدف استمرارية الأعمال إلى مواصلة الأنشطة التشغيلية بالمنظمات أثناء الأزمات.
- (٢) تعثر مدخلا وقائياً للحفاظ على خدمات وعمليات المنظمة الجوهرية بما يجلبها الأضرار والخسائر.
- (٣) تسعى إلى الحفاظ على استمرارية النجاح في المنظمة.
- (٤) تساعد على تقييم المخاطر قبل وأثناء وبعد الكوارث في المنظمات.
- (٥) تسعى لحماية أنشطة استمرارية الأعمال والاحتفاظ بعمليات المنظمة الحرجة أمنه ومحمية صد التأثيرات التلبيبة التي تؤثر على المنظمة.
- (٦) تسهل على المنظمات التي تعتمد التنبؤ بأسوأ سيناريوهات المستقبل، وكيف يمكن أن تعمل المنظمة في أعقاب كارثة أو أزمة ماء بالإضافة إلى السعة التي يمكن للمنظمة عندها استعادة عملياتها العادية.
- (٧) زيادة الثقة بالمنظمة وبناء قدراتها على مستوى عال من المرونة، وهذا من شأنه تحسين القدرة الدفاعية للمؤسسة ضدّ مختلف الأزمات والمخاطر التنظيمية
- (٨) تساعد على وضع الإطار العام الذي يحدد التهديدات المستقبلية التي تواجه المنظمات والأعمال وبناء قدرات تنظيمية لعلاج لمواجهة التهديدات الحفاظ على مصالح أطراف القوى المختلفة.

ويضيف الباحث أن هناك استفادة مالية للمنظمة يمكن تحقيقه من خلال تطبيق استمرارية الأعمال يتمثل بمعالجة الضعف داخل المنظمة الذي يزيد العبء المالي، وهذا يعطيها أيضاً مرونة وفعالية لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها، بالإضافة إلى أن هناك هدفاً رئيسياً وهو ضمان استمرار عمليات وخدمات المنظمة في جميع الأوقات وتحت أي طرف نظراً لتطوير المنظمة خطة تعاف فعالة تطبيقها لإنجاز أعمالها وخدماتها.

٢,٢,٥ سياسة نظام إدارة استمرارية الأعمال:

لضمان فعالية وكفاءة نظام إدارة استمرارية الأعمال يجب على الإدارة العليا في الشركة اعتماد سياسة استمرارية الأعمال والتي تتوافق مع أهداف وتوجهات المؤسسة والتي تلتزم بإعطاء حقوق جميع المتطلبات المرتبطة باستمرارية الأعمال، وتضمن التحسين المستمر للنظام (النجار، ٢٠٢٠).

يجب على الإدارة العليا في الشركة أن توفر وثيقة سياسة استمرارية الأعمال من ضمن وثائق النظام على أن يتم شرحها وتقديمها لكافة العاملين في الشركة بشكل وافي لسهولة فهمها وتطبيقها، وأن تضمن الإدارة العليا سهولة وصول وثيق السياسة للأطراف الخارجية ذات الصلة إذا لزم الأمر. (Althaheri، 2020)

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

٢,٢,٦ عوامل نجاح استمرارية الأعمال

حتى يتم تعزيز دور إدارة استمرارية الأعمال بالجهة وضمان تحقيقه للمستهدفات المرجوة منه، تم حصر أهم العوامل الممكنة لذلك: (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢١)

- الحصول على فهم شامل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وآلية معالجتها.
- العمل على فهم المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤدي لانقطاع الأعمال وتحليلها وتقييمها وإدارتها على نحو استباقي وذلك من خلال دره التهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف والتعامل معها في حال وقوعها، وتحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة . مختلف الأطراف الداخلية والخارجية وإدارتها على نحو متكامل ومنهجي.
- استقلال إدارة استمرارية الأعمال عن الإدارة التنفيذية.
- وجود دعم ومشاركة والتزام القادة المسؤولين بالجهة لتنفيذ استراتيجية وإطار إدارة استمرارية الأعمال.

- إنشاء لجنة رسمية مكونة من فريق فيادي معنية بإدارة استمرارية الأعمال تسهم في إبراز النهج الرسمي وتدعم توجيه جميع إدارات الجهة والتنسيق فيما بينها فيما يتعلق بإدارة استمرارية الأعمال.
- اتباع نهج تدريجي في تنفيذ النظام مستنداً في البداية إلى نهج مبسط يمكن تطويره وفقاً لما يكتسب من خبرة ومعرفة ومواءمة نهج إدارة استمرارية الأعمال مع نهج إدارة الحوكمة والمخاطر والالتزام وضمان التكامل فيما بينها.
- تضمين أعمال إدارة استمرارية الأعمال في العمليات الإدارية الرئيسية في الجهة بما في: عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد، وتحقيق الأهداف وتنفيذ المبادرات والمشاريع.
- التركيز على تنفيذ منهجية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر وليس المشاكل الحالية التي تواجه مختلف الوكالات والإدارات بالجهة
- إتاحة الموارد الكافية اللازمة لاستحداث وظائف إدارة استمرارية الأعمال والحفاظ على استمرار عملية تنفيذها.

٢,٢,٧ العلاقة بين إدارة استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات

إن إدارة الأزمات ما هي إلا تطبيق العملية اختيار استراتيجيات ذات كلفة مناسبة وفعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة، فكل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل وذلك يعود لوجود عوائق عملية وفنية ومالية على أرض الواقع، لذلك على كل المنظمات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية).

بينما تستخدم إدارة الأزمات لتفادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط لاستمرارية الأعمال وجدت لتتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر وأزمات.

وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلاً إن كان هناك وقت كاف لحدوثها. إن إدارة الأزمات والتخطيط للاستمرارية الأعمال هما عمليتين مربوحتين مع بعضهما ولا يجوز فصلهما. حيث أن هناك ترابط وثيق بين إدارة استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر والأزمات، فكلاهما يكملان بعضهما حيث إن إدارة استمرارية الأعمال جزءاً مكملًا لإدارة الأزمات بالإضافة إلى أن إدارة استمرارية الأعمال هي جزء هام من إدارة الأزمات والمخاطر التي قد تواجه المنظمات، فعملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية الأعمال مثل (الموجودات تقييم الأثر التكلفة المقدرة... الخ) وعليه فإن إدارة المخاطر تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية الأعمال ، ويجب أن تتعاون السلطات الإشرافية والمنظمات فيما بينها لوضع المعايير والتعليمات الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال بحيث تتضمن هذه المعايير حل المشاكل الفنية والبشرية التي قد تواجه هذه المنظمات والموارد البشرية العاملة فيها (العجلة وأبو معمر ، ٢٠٢٢).

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

(الطريقة والإجراءات)

تمهيد

تناول الباحث في هذا الفصل منهجية الدراسة الذي اتبعها، والتي في ضوءها تم إجراء التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة والإجابة عن تساؤلات الدراسة وفحص فرضياتها، وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة. وبناء على ذلك يتضمن الفصل الحالي الخطوات التي اتبعها الباحث للحصول على المعلومات والتأكد من صدقها وصلاحياتها، حيث يشمل الفصل:

- (١) تحديد المنهج الذي اتبعه الباحث؛ لتحليل نتائج الدراسة.
- (٢) تحديد مصادر الحصول على المعلومات.
- (٣) تحديد مجتمع الدراسة.
- (٤) تحديد عينة الدراسة: (الفعالية الاستطلاعية).
- (٥) التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة باستبيان يقيس (الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمة وأثرها على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر).
- (٦) تحديد الأساليب الإحصائية التي اتبعها الباحث للإجابة عن أسئلة الدراسة، وفحص الفرضيات.

٣,١ منهج الدراسة

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها، أو بينها وبين ظواهر أخرى، بينما المنهج التحليلي يعرف بأنه معرفة مكونات ظاهرة ما، وتحليل أسباب حدوثها، وتفسيرها، والقيام بتنبؤات معينة لفهم الظاهرة موضع الدراسة.

يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين متغيراتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار المترتبة عليها.

٣,٢ مصادر الحصول على المعلومات

اعتمد الباحث على مجموعة مصادر للحصول على المعلومات متعلقة بموضوع الدراسة وأهدافها، والتي تمثلت بما يلي (العيسي، ٢٠١٤: ٦٤):

١. المصادر الأولية : تعرف المصادر الأولية بالوثائق التي تتكون من معلومات موثوقة وشهود عيان تتعلق بموضوع الدراسة بشكل مباشر، مثل المخطوطات والمقابلات الشخصية، والدراسات الميدانية، والكتب التي شاهد مؤلفوها الأحداث، وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على توزيع استبيان الدراسة على عينة الدراسة الفعلية بهدف الحصول على المعلومات مباشرة منها.

٢. المصادر الثانوية : هي الوثائق المأخوذة من المصادر الأولية، والتي تتمثل بالموضوعات التي أعدت عن طريق تجميع المعلومات والبيانات التي تأثرت بأراء الكاتب، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة مصادر ثانوية تمثلت في الكتب الرسائل العلمية، المقالات، البحوث المنشورة في المجالات المؤتمرات وغيرها من المصادر المدرجة في قائمة المراجع.:

٣,٣ مجتمع الدراسة

جميع يقصد بمجتمع الدراسة الأشخاص الذي ينوي الباحث تعميم دراسته عليهم ، ويتمثل مجتمع الدراسة هنا بالموظفين العاملين في الوظائف العليا والإشرافية في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر ، والذي يبلغ عددهم (١٨٠) موظف/ة، ، كذلك اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان.

٣,٤ عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة عليها بطريقة عشوائية، حيث بلغت عينة الدراسة (١٨٠) موظفة من العاملين المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر ، والتي سيتم تحليل نتائجها والإجابة عن أسئلة الدراسة في الفصل الرابع للدراسة.

٣,٥ خطوات بناء أداة الدراسة

(١) مراجعة الإطار العام للدراسة والذي يتضمن أهداف الدراسة ، وأهميته، كذلك أسئلة الدراسة وفرضياتها، والتي في ضوءها يتم تحديد فقرات الاستبيان.

(٢) مراجعة مجموعة من الخبراء والمختصين في المجال من أساتذة الجامعة، وموظفين عاملين ومدراء ومشرفين إداريين وغيرهم والاستفادة من خبراتهم في المجال.

(٣) تحديد مجالات ومحاور الاستبيان، والذي تمثل بمجالين المجال الأول : الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، والمجال الثاني: إدارة استمرارية الأعمال، بينما تمثلت أبعاد الاستبيان لمجال

الاستراتيجيات إدارة الأزمات ما يلي:

- استراتيجية تغير المسار.
- استراتيجية تفريغ الأزمة.
- استراتيجية تفتيت الأزمة.
- استراتيجية احتواء الأزمة.
- استراتيجية فريق العمل.
- استراتيجية الاحتياطي التعبوي.

(٤) صياغة فقرات الاستبيان، ووضع بصورته الأولية، حيث تكون استبيان الدراسة على (٤٩) فقرة موزعين على متغيرات الدراسة، حيث احتوى أبعاد المتغير المستقل (الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على ٣٠ فقرة، بينما المتغير التابع استمرارية (الأعمال) على ١٩ فقرة، كما هو موضح في الملحق(٣).

٥) عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، والإداريين ذو الخبرة لإبداء آراءهم في الاستبيان، ملحق (٢) يوضح أسماء السادة المحكمين.

٦) إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان في ضوء آراء المحكمين، ووضعها في صورته النهائية، حيث بلغ عدد الفقرات النهائية بمجاليه (٣٦) فقرة، حيث احتوى أبعاد المتغير المستقل (الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمة) على ٢٤ فقرة، بينما المتغير التابع (استمرارية الأعمال) على ١٢ فقرة، كما هو موضح في ملحق (٤).

٣,٦ أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبيان الدراسة، مراعية أهداف الدراسة ومتغيراتها المتمثلة بالمتغير المستقل: (الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمة)، والمتغير التابع (إدارة استمرارية الأعمال)، حيث تكون الاستبيان من مجالين:

القسم الأول: المتمثل بالبيانات الشخصية عن أفراد العينة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: المتمثل بمجال الاستبيان وأبعاده، والجدول رقم (١)، يوضح مجالات الاستبيان وأبعاده، وعدد الفقرات لكل بعد من هذه الأبعاد :

جدول رقم (١): توزيع محاور وفقرات الاستبيان

المجال	أبعاد المجال	عدد الفقرات
الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات	استراتيجية تغير المسار	٤
	استراتيجية تفريغ الأزمة	٤
	استراتيجية تفتيت الأزمة	٤
	استراتيجية احتواء الأزمة	٤
	استراتيجية فريق العمل	٤
	استراتيجية الاحتياطي التعبوي	٤
	مجموع جميع الأبعاد	٢٤
إدارة استمرارية الأعمال	بعد استمرارية الأعمال	١٢
الاستبيان ككل		٣٦

اعتمد الباحث على المقياس الخماسي للدراسة، متدرج في الموافقة من قليلة جدًا إلى كبيرة جدًا، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥-١=٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤/٥=٠,٨٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (مركز الإحصاء-أبو ظبي ٢٠١٧ : ٢٧)، والجدول التالي رقم (٢) يوضح درجة المقياس بشكل مفصل :

جدول رقم (٢): درجة المقياس

المقياس	١	٢	٣	٤	٥
الاستجابة	قليلة جدًا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا

٣,٧ صدق الأداة :

يقصد بصدق الأداة قدرة الأداة على قياس ما وضع لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبيان (البحر

والتنقي ٢٠١٤ : ١٤) من خلال ما يلي:

صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity" :

جدول رقم (٣): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات بعد استراتيجية تغيير

المسار والدرجة الكلية لمجال الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

م	بعد استراتيجية تغيير المسار	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
١	تعمل إدارة المنظمة على اختيار أفضل الحلول التي تتوافق مع شدة الأزمة	٠,٤٦٣*	٠,٠٠٠
٢	فيد المنظمة من تجاربها وخبراتها السابقة في وضع مبادئ توجيهية لتغيير مسار الأزمات	٠,٥٠٤**	٠,٠٠٠
٣	تطور إدارة المنظمة خدماتها لتغيير الصورة الذهنية السلبية التي تكونت جراء الأزمات السابقة لدى أصحاب المصلحة	٠,٦٨٩**	٠,٠٠٠
٤	ضع إدارة المنظمة آليات وإجراءات لتطبيق استراتيجية تغيير المسار	٠,٣٨١*	٠,٠٠٠

*معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

**معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع فقرات بعد استراتيجية تغير المسار مرتبطة بالمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عن مستوى (٠,٠٥-٠,٠١) مما يدل على تمتع فقرات هذا البعد بصدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم (٤) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد استراتيجية تفريغ الأزمة والدرجة الكلية لمجال الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

م	بعد استراتيجية تفريغ الأزمة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
١	تستفيد إدارة المنظمة من المعارف الجديدة في تحليل الأزمات وتفريغها	٠,٥٠٤**	٠,٠٠٠
٢	تستثمر إدارة المنظمة مقدراتها ومواردها المتاحة في تفريغ الأزمة	٠,٤٥٥*	٠,٠٠٠
٣	تتفاوض المنظمة مع محركي الأزمة ومؤيديها	٠,٥٤٠**	٠,٠٠٠
٤	تنسج إدارة المنظمة علاقات تعاون وشراكة وتحالفات مع مؤسسات متعددة لمساعدتها في تحليل الأزمات وتفريغها	٠,٤٢٣*	٠,٠٠٠

* معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

** معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٤) أن جميع فقرات بعد (استراتيجية تفريغ الأزمة) مرتبطة بالمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عن مستوى (٠,٠٥-٠,٠١) مما يدل على تمتع فقرات البعد بصدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم (٥) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد استراتيجية تفتت

الأزمة والدرجة الكلية لمجال الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات

م	بعد استراتيجية تفتت الأزمة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
١	تبقى إدارة المنظمة في حالة تأهب لإدراك الإشارات الواردة من بيئاتها الداخلية أو الخارجية	٠,٦٤٩**	٠,٠٠٠
٢	تجري إدارة المنظمة المسوحات البحثية بغرض دراسة المصالح المتعارضة والمنافع المحتملة لأي أزمة	٠,٦٣١**	٠,٠٠٠
٣	تعتمد إدارة المنظمة على الخبراء والطرق العلمية في تجزئة الأزمات	٠,٦١٥**	٠,٠٠٠
٤	تتعامل إدارة المنظمة مع كل جزء من الأزمة وتقوم بالمعالجة المناسبة	٠,٣٧٠*	٠,٠٠٠

* معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

** معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول رقم (٥) أن جميع فقرات بعد استراتيجية تفتت الأزمة مرتبطة بالمجال الذي تنتهي

إليه ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عن مستوى (٠,٠٥-٠,٠١) مما يدل على تمتع فقرات البعد بدرجة مقبولة من

الصدق

جدول رقم (٦) : يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد استراتيجية احتواء

الأزمة والدرجة الكلية لمجال الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

م	بعد استراتيجية احتواء الأزمة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
١	تسخر إدارة المنظمة خبراتها السابقة، وأدواتها الإعلامية لاحتواء الأزمة	٠,٦٦٦**	٠,٠٠٠
٢	تقوم إدارة المنظمة بتحديد قيادات الأزمة، والاجتماع بهم والإنصات إليهم	٠,٤٣٦*	٠,٠٠٠
٣	تطالب إدارة المنظمة الجهات الخارجية المسببة للأزمة بالعمل عبر القنوات الرسمية	٠,٧٣٩**	٠,٠٠٠
٤	تبدأ المنظمة بالبحث عن الحلول الوسط من خلال التفاوض مع الأطراف المسببة للأزمة	٠,٥٩٠**	٠,٠٠٠

* معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

** معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع فقرات بعد استراتيجية احتواء الأزمة مرتبطة بالمجال الذي تنتهي

إليه ارتباطا ذو دلالة إحصائية عن مستوى (٠,٠٥-٠,٠١) مما يطمئن الباحث على تمتع فقرات البعد بصدق

الاتساق الداخلي.

جدول رقم (٧): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد استراتيجية فريق

العمل والدرجة الكلية لمجال الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

#	بعد استراتيجية فريق العمل	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
١	تشكل إدارة المنظمة فريقاً متخصصاً من الكفاءات لاحتواء الأزمات ومتابعة أثارها	٠,٧٢٠**	٠,٠٠٠
٢	توفر الدعم والمساندة اللازم لعمل فريق إدارة الأزمات	٠,٥٤٩**	٠,٠٠٠
٣	تفوض إدارة المنظمة الصلاحيات الكافية لفريق إدارة الأزمات لتمكينه من أداء المهام والأعمال الموكلة إليه	٠,٦١٤**	٠,٠٠٠
٤	تقوم المنظمة ببناء قدرات العاملين لديها لتلبية احتياجاتهم المهنية والأدائية لمواجهة الأزمات	٠,٥٦٥**	٠,٠٠٠

** معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٧) أن جميع فقرات بعد (استراتيجية فريق العمل) مرتبطة بالمجال الذي تنتمي

إليه ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عن مستوى (٠,٠١) مما يدل على تمتع فقرات البعد بدرجة مناسبة من الصدق.

جدول رقم (٨) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد استراتيجية الاحتياط

التعبوي والدرجة الكلية لمجال الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

م	بعد استراتيجية الاحتياطي التعبوي	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
١	تدرك إدارة المنظمة أهمية وجود مستوى جيد من الموارد اللازمة لاستمرار العمل	٠,٨١٨**	٠,٠٠٠
٢	تتأكد إدارة المنظمة من كفاية كافة مواردها بما يضمن عدم تأثر جودة الخدمة سلباً، أو توقفها	٠,٦٧٠**	٠,٠٠٠
٣	تقوم إدارة المنظمة بتعزيز سلسلة الإمدادات اللازمة لاستمرار العمل	٠,٤٩٤**	٠,٠٠٠
٤	تتأكد المنظمة بأن لديها خطة اتصال فعالة وعلى جهوزية خاصة بالأزمة	٠,٧١٦**	٠,٠٠٠

** معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٨) أن جميع فقرات بعد (استراتيجية الاحتياطي التعبوي مرتبطة بالمجال الذي

تنتمي إليه ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عن مستوى (٠,٠١) مما يدل على تمتع فقرات البعد بدرجة مقبولة ومناسبة

من صدق الاتساق الداخلي.

والجدول رقم (٩) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمجال إدارة استمرارية الأعمال".

جدول رقم (٩): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد مجال إدارة استمرارية

الأعمال والدرجة الكلية للمجال

#	بعد استراتيجيية استمرارية الأعمال	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
١	تتخذ منظماتكم الإجراءات اللازمة للاستمرار خلال الأزمات	٠,٣٧١*	٠,٠٠٠
٢	تجري منظماتكم تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لضمان استمرارية الأعمال أثناء الأزمات	٠,٦٢٧**	٠,٠٠٠
٣	تقوم منظماتكم بتحليل بيئتها الخارجية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر لضمان استمرارية الأعمال	٠,٦٥١**	٠,٠٠٠
٤	تعمل الإدارة في منظماتكم على توفير الموارد اللازمة والطاقات لتطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال	٠,٦٠٥**	٠,٠٠٠
٥	تقوم منظماتكم بتطوير القدرات اللازمة لتطبيق نظام استمرارية الأعمال	٠,٣٧٧*	٠,٠٠٠
٦	تستطيع منظماتكم تحديد عمليات ممنهجة وموثقة لتحليل تأثير الأعمال وتقييم مخاطر التعطيل	٠,٧٣٠**	٠,٠٠٠
٧	تحدد منظماتكم خطة استمرارية الأعمال بما تشمله من مستوى الاستجابة تبعاً للأزمة، والإطار الزمني، والأنشطة الحرجة، وأولويات العمل	٠,٧٢٥**	٠,٠٠٠
٨	تستخدم منظماتكم أساليب تواصلية فعالة أثناء الأزمات	٠,٤٢٨*	٠,٠٠٠
٩	ممتلك منظماتكم دليل إجرائي يشمل على كافة المعلومات المتعلقة	٠,٥٧١**	٠,٠٠٠

		بنظام إدارة استمرارية الأعمال	
١٠	٠,٦٨٨**	٠,٠٠٠	تهتم منظمتم بعمل نسخ احتياطية لجميع المعلومات والبيانات المهمة في أماكن أمنة خارج إطار المنظمة
١١	٠,٧٠٥**	٠,٠٠٠	تستفيد منظمتم من التغذية الراجعة في منع حدوث أزمات مستقبلية
١٢	٠,٦٢٩**	٠,٠٠٠	تعتبر إدارة استمرارية الأعمال جزء لا يتجزأ من أسلوب المنظمة في التعامل مع الأزمات

* معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

** معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول رقم (٩) أن جميع فقرات مجال إدارة استمرارية الأعمال مرتبطة بالدرجة الكلية للمجال ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عن مستوى (٠,٠٥-٠,٠١) مما يدل على تمتع فقرات المجال بدرجة مناسبة من صدق الاتساق الداخلي، يوضح جدول رقم (١٠) معامل الارتباط بيرسون بين مجالي الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (١٠): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة

الكلية للاستبيان

م	المجال	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
١	الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات	٠,٩٨٣**	٠,٠٠٠
٢	إدارة استمرارية الأعمال	٠,٩٣٥**	٠,٠٠٠

* معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

** معامل الارتباط عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن مجالي الاستبيان (الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، وإدارة استمرارية الأعمال) مرتبطة بالدرجة الكلية للاستبيان ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عن مستوى (٠,٠١) مما يدل على تمتع مجالي الاستبيان بدرجة مناسبة ومرتفعة من صدق الاتساق الداخلي.

٣,٨ ثبات الاستبيان "Reliability":

يقصد بثبات الاستبيان قدرته على إعطاء النتيجة نفسها تقريباً عند تكرار تطبيقه مرة أخرى، (البحراوي ٢٠١٨: ٣).

١. معامل ثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha Coefficient":

اعتمد الباحث على طريقة ثانية للتحقق من ثبات استبيان الدراسة، ذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستبيان، وللأستبيان ككل، والجدول رقم (١١) يبين ذلك:

جدول رقم (١١): يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبيان والأستبيان ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط
الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات	٢٤	٠,٩١٠
إدارة استمرارية الأعمال	١٢	٠,٨٢٤
الأستبيان ككل	٣٦	٠,٩٣٦

يتضح من الجدول رقم (١١) أن الاستبيان ككل يتمتع بدرجة ثبات تساوي (٠,٩٣٦)، ومعامل الثبات للمجال الأول (الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات) يساوي (٠,٩١٠)، وللمجال الثاني إدارة استمرارية الأعمال) يساوي (٠,٨٢٤)، مما يؤكد للباحث تمتع الاستبيان بدرجة مناسبة من الثبات.

٣,٩ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- (١) معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation Coefficient"، للتأكد من الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان، ومحاوره، كذلك للتعرف إلى العلاقة التي تربط بين الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وإدارة استمرارية الأعمال.
- (٢) معادلة ألفا كرونباخ "Cronbach's alpha" لحساب معامل ثبات الاستبيان ومجالاته.
- (٣) معادلة سبيرمان براون لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split Half "لاستبان الدراسة ومحاوره.
- (٤) الإحصاء الوصفي المتمثل في : (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الترتيب المستوى)، للإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- (٥) اختبار (ت) (T_Test) لعينتين مستقلتين للتحقق من فرض الدراسة المتعلق بمتغير الجنس.
- (٦) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (One Way Analysis of Variance) للتحقق من فروض الدراسة الديمغرافية.
- (٧) معادلة الانحدار المتعددة "Multiple Regression" التدريجي لإيجاد أثر الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على إدارة استمرارية الأعمال.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمة وأثرها على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وبعد تطبيق الاستبيان على العينة الفعلية قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS)، لتحليل البيانات والإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحليل فقراتها بشكل موضوعي، وفحص فرضيتها القائمة على متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة والمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: (الجنس العمر، المؤهل العلمي سنوات الخبرة المسمى الوظيفي) وسيتم في هذا الفصل عرض وتفسير النتائج.

٤,١ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

٤,١,١ توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

جدول (١٢) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
٣٨,٤ %	٦٩	أنثى
٦١,٦ %	١١١	ذكر
١٠٠ %	١٨٠	المجموع

يتضح من الجدول (١٢):

- أن نسبة (٦١,٦%) من المبحوثين هم من الذكور، وتبعاً للجدول أعلاه بلغت نسبة الإناث ٣٨,٤ %، يعزو

الباحث النتائج التي وردت في الأعلى لطبيعة المجتمع السعودي.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من (نجم، ٢٠١٩) ، ودراسة (محمد وآخرون، ٢٠٢١)، ودراسة (عياد، ٢٠١٥) ، ودراسة (Abdullah, N. A. S.,&others2015) ، ودراسة (Vukajlvić V.,&others, 2019) .

٤,١,٢ توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

جدول (١٣) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ٢٥ سنة	١٥	٨,٤ %
٢٥-٣٥ سنة	٦٣	٣٥ %
٣٦-٤٥ سنة	٥٠	٢٧,٧ %
أكثر من ٤٥ سنة	٥٢	٢٨,٩ %
المجموع	١٨٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول (١٣) :

- أن ما نسبته (٨,٤%) من المبحوثين أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، بينما (٣٥%) منهم من ٢٥-٣٥ سنة، وأن (٢٧,٧) أعمارهم من ٣٦-٤٥ سنة، و(٢٨,٩%) أعمارهم أكثر من أعمارهم ٤٥ سنة.

يعزو الباحث ذلك : أن الوظائف العليا والإشرافية في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب المتقدم ومن لديه خبرات متميزة ومتنوعة في العمل، بالإضافة أن هناك متطلبا هاما وهو ضرورة معرفة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة وهذه الفئة العمرية لديها الإلتقان لهذه المهارات مما يؤهلها لشغل هذه المناصب.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع : (نجم ، ٢٠١٩) ، ودراسة (النجار، ٢٠٢٠)، ودراسة (السميعات ، ٢٠١٥) ، ودراسة (الجزاوي ٢٠١٨) ، ودراسة (الجعبري، ٢٠١٧).

٤,١,٣ توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

جدول (١٤) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم	٢٣	% ١٢,٨
بكالوريوس	٩٩	% ٥٥
دراسات عليا	٥٨	% ٣٢,٢
المجموع	١٨٠	% ١٠٠

يتضح من الجدول (١٤) :

- أن ما نسبته (١٢,٨%) من المبحوثين مؤهلهم العلمي دبلوم ، بينما (٥٥%) مؤهلهم بكالوريوس، وأن (٣٢,٢%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى شروط الحد الأدنى من التوظيف أن يكون حاملا للشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) والتي كانت نسبته ٥٥% ، والتي تمكنهم من القيام بالمهام المطلوبة بشكل جيد، أما عن نسبة حملة الشهادات العليا ماجستير فما فوق فقد كانت نسبة مرتفعة (٣٢,٢%) وذا يرجع إلى اهتمام المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر للموارد البشرية المؤهلة للارتقاء في الهيكلية الإدارية، وبالتالي تشجيعهم على تطوير مؤهلاتهم العلمية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع : دراسة (أبو رمان ٢٠١٩)، ودراسة (الجعبري ، ٢٠١٧) ودراسة

(الألوسي ٢٠١٩) ، ودراسة (سويبي، ٢٠٢١) ، ودراسة (Al-Majali & others، ٢٠١٨).

٤,١,٤ توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة:

جدول (١٥): توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٢٤	١٣,٣ %
٥-١٠ سنوات	٣٨	٢١,٢ %
١١-١٥ سنة	٣٥	١٩,٤ %
أكثر من ١٥ سنة	٨٣	٤٦,١ %
المجموع	١٨٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول (١٥) :

- أن ما نسبته (١٣,٣%) من المبحوثين سنوات الخبرة لديهم أقل من ٥ سنوات، بينما (٢١,٢%) من المبحوثين سنوات الخبرة لديهم ٥-١٠ سنوات، وأن (١٩,٤%) من المبحوثين سنوات الخبرة لديهم من ١١ - ١٥ سنة، و(٤٦,١%) سنوات الخدمة لديهم أكثر من ١٥ سنة.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن حوالي ٥٦,٦% من المبحوثين أعمارهم فوق ٣٦ سنة، وهذا يدل على أن لديهم خبرة عالية ويرجع ذلك أن متطلبات المنصب الإداري تحدده سنوات خبرة عالية تفوق ١٥ سنوات كما هو معمول في السعودية، ويؤكد الباحث على ذلك بأن الوظائف العليا والإشرافية تتطلب معرفة عالية بطبيعة الأزمات والقدرة العالية على مواجهتها والفهم الكامل بإدارة استمرارية الأعمال تخطيطاً وتنفيذاً.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ودراسة (الجعبري، ٢٠١٧)، (نجم، ٢٠١٩)، ودراسة (عياد، ٢٠١٥)،

ودراسة (قاسم وآخرون، ٢٠٢٠).

٤,١,٥ توزيع عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي

جدول (١٦) توزيع عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
٨,٨%	١٦	مدير تنفيذي
٧,٨%	١٤	مدير برنامج
٨,٨%	١٦	مدير مشروع
٢٠%	٣٦	منسق مشروع
٣٩,٥%	٧١	مدير دائرة
١٥%	٢٧	رئيس قسم
١٠٠%	١٨٠	المجموع

يتضح من الجدول (١٦) :

- أن ما نسبته (٨,٨%) مساهم الوظيفي مدير تنفيذي، و (٧,٨%) مدير برنامج، و (٨,٨%) مدير مشروع، و (٢٠%) منسق مشروع (٣٩,٥%) مدير دائرة، و (١٥%) رئيس قسم.

يعزو الباحث التباين في النسب أعلاه إلى أن اختلاف المسميات الوظيفية لدى المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر والتي تندرج ضمن ثلاث مستويات إدارية (عليا - وسطى - دنيا)، بالإضافة إلى أن المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر الكبرى مثل جمعيتي (الهلال الأحمر، العودة الصحية) لديها فروع منتشرة في جميع محافظات الوطن، وتتبع هيئة التقاعد السعودية، ولذا كان مسمى مدير دائرة ورئيس قسم يمثل النسبة الأكبر من عينة المبحوثين. أما بالنسبة للمسميات الأخرى والتي اندرجت تحت دائرة المشاريع الممولة والتي احتوت على مدير مشروع، منسق مشروع، مدير برامج) حيث أن هذه الفئات تقوم بتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات ولديها المعرفة الكاملة بأهميتها لمواجهة الأزمات المحتملة والقائمة وبالتالي ضمان استمرارية الأعمال والارتقاء بجودة الخدمات.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ودراسة (الجعبري ، ٢٠١٧) ، ودراسة (كامل، ٢٠١٧)، ودراسة (السميعات، ٢٠١٥).

٤,٢ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها :

٤,٢,١ النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس وتفسيره، الذي ينص على:

ماهي الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وما أثرها على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر؟

النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى ممارسة الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في المؤسسة العامة

لتحلية مياه البحر؟

وللإجابة عن السؤال الفرعي الأول قام الباحث، بصياغة فقرات الاستبيان وتقسيم المجال إلى عدة أبعاد، والذي تضمن أيضاً تدرج خماسي، وبعد جمع النتائج قام الباحث بتحليل النتائج إحصائياً من خلال حساب الإحصاء الوصفي : (المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الترتيب، المستوى)، والجداول التالية توضح نتيجة كل بعد من الأبعاد بصورة مستقلة وتفسير النتائج:

جدول (17): يوضح الإحصاء الوصفي للبعد الأول (استراتيجية تغيير المسار)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تعمل إدارة المنظمة على اختيار أفضل الحلول التي تتوافق مع شدة الأزمة.	٤,٠٣	٠,٨٣٨	٨٠,٦	٢
٢	تستفيد المنظمة من تجاربها وخبراتها السابقة في وضع مبادئ توجيهية لتغيير مسار الأزمات	٤,٠٤	٠,٨٢٨	٨٠,٨	١

٣	٣,٩٣	٠,٨٥٢	٧٨,٦	٣	تطور إدارة المنظمة خدماتها لتغيير الصورة الذهنية السلبية التي تكونت جراء الأزمات السابقة لدى أصحاب المصلحة
٤	٣,٨٤	٠,٨٦٤	٧٦,٨	٤	تضع إدارة المنظمة آليات وإجراءات لتطبيق استراتيجية تغيير المسار
-	٣,٩٦	٢,٧٥٨	٧٩,٢	-	البعد ككل

يتضح من الجدول (17) :

- أن الوزن النسبي للبعد ككل بلغ (٧٩,٢) ومتوسط حسابي بلغ (٣,٩٦)، وانحراف معياري (٢,٧٥٨).
 - حيث حصلت الفقرة (تستفيد المنظمة من تجاربها وخبراتها السابقة في وضع مبادئ توجيهية لتغيير مسار الأزمات) على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٠,٨) ، ومتوسط حسابي (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٨٢٨)، بينما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (تضع إدارة المنظمة آليات وإجراءات لتطبيق استراتيجية تغيير المسار) بوزن نسبي (٧٦,٨) ، ومتوسط حسابي (٣,٨٤) وانحراف معياري (٠,٨٦٤).
- يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن : الموافقة الكبيرة من قبل المبحوثين على استخدام استراتيجية تغيير المسار كتكتيك ناجع في التعامل مع الأزمات من أجل المحافظة على استمرارية الأعمال (الخدمات والمشاريع) ضمن المستوى المطلوب أو الحد الأدنى الذي يساعدها على الصمود في وجه الأزمات، حيث أن المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تقوم على استبدال أنشطة وإعادة توجيهها ، أو إيقاف مشاريع بعد موافقة المانح وتحويلها إلى مشاريع طارئة، وهو نظام متعارف عليه داخل المنظمات غير الحكومية ويتعامل معه الممول ضمن الإجراءات والسياسات التي تتبعها المنظمات الدولية، وهذا يتفق مع ورقة حقائق حول الفجوات بين توجهات التمويل واستراتيجيات المنظمات الأهلية في العمل الإنساني الصادرة عن شبكة المنظمات الأهلية حيث يتأثر التمويل بالأوضاع السياسية في ظل الأزمات الخاصة بالحروب كمثال عام ٢٠١٤ كان حجم التمويل الإنساني ٩٢٧,٢ مليون دولار

وهو أعلى رقم ما بين الأعوام (٢٠٠٩-٢٠١٩)، ويلاحظ ما بين عام ٢٠٢٠ - ٢٠٢٢ تم إعادة توجيه العديد من الأنشطة والمشاريع على استجابات وفعاليات للحد من فيروس كوفيد-١٩.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع كل من : دراسة (عياد ، ٢٠١٥) ، ودراسة (صالح، ٢٠١٨)، ودراسة (مطابس واخرون ، ٢٠٢٠).

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع كل من : دراسة (محمود، ٢٠١٧).

جدول (18): يوضح الإحصاء الوصفي للبعد الثاني (استراتيجية تفريغ الأزمة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تستفيد إدارة المنظمة من المعارف الجديدة في تحليل الأزمات وتفريغها	٤	٠,٨٥٢	٨٠	١
٢	تستثمر إدارة المنظمة مقدراتها ومواردها المتاحة في تفريغ الأزمة	٣,٨٩	٠,٩٤٨	٧٧,٨	٢
٣	تتفاوض المنظمة مع محركي الأزمة ومؤيديها	٣,٦١	٠,٨٩٣	٧٢,٢	٤
٤	ج إدارة المنظمة علاقات تعاون وشراكة وتحالفات مع مؤسسات متعددة لمساعدتها في تحليل الأزمات وتفريغها	٣,٨٨	٠,٨٦٩	٧٧,٦	٣
	البعد ككل	٣,٨٤	٢,٧٢٢	٧٦,٨	-

يتضح من الجدول (18) :

- أن الوزن النسبي للبعد ككل بلغ (٧٦,٨) وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤)، وانحراف معياري (٢,٧٢٢)
- حيث حصلت الفقرة (تستفيد إدارة المنظمة من المعارف الجديدة في تحليل الأزمات وتفريغها) على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٠) ، ومتوسط حسابي (٤) ، وانحراف معياري (٠,٨٥٢)، بينما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (تتفاوض المنظمة مع محركي الأزمة ومؤيديها) بوزن نسبي (٧٢,٢)، ومتوسط حسابي (٣,٦١) ، وانحراف معياري (٠,٨٩٣).

يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن أغلب المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعمل تحت ظل شبكة المنظمات الأهلية السعودية، بالإضافة إلى الشراكة الدائمة مع مركز تطوير المؤسسات الأهلية السعودية والتي تقدم التدريبات المتطورة والمواد العلمية الحديثة في علم الإدارة لبناء القدرات للمنظمات غير الحكومية السعودية وعقد ورش العمل الهامة في مجالات العمل المختلفة، أضف إلى ذلك إشراف ورقابة وزارة الصحة

السعودية حيث يوجد تنسيق عالي بين الوزارة وهذه المنظمات، لذا نجد أن هناك معارف وقدرات وأساليب جديدة لمعالجة الأزمات بالشراكة مع القطاع الحكومي والخاص والجهة الداعمة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع كل من : دراسة (عياد ، ٢٠١٥) ، ودراسة (محمود، ٢٠١٧)، ودراسة (طالب وكاظم، ٢٠٢١).

جدول (19): يوضح الإحصاء الوصفي للبعد الثالث (استراتيجية تفتت الأزمة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تبقى إدارة المنظمة في حالة تأهب لإدراك الإشارات الواردة من بيئاتها الداخلية أو الخارجية	٣,٨٨	٠,٨٠٠	٧٧,٦	١
٢	تجري إدارة المنظمة المسوحات البحثية بغرض دراسة المصالح المتعارضة والمنافع المحتملة لأي أزمة	٣,٤٣	٠,٩١٦	٦٨,٦	٤
٣	تمد إدارة المنظمة على الخبراء والطرق العلمية في تجزئة الأزمات	٣,٦٠	٠,٩١٩	٧٢	٣
٤	تتعامل إدارة المنظمة مع كل جزء من الأزمة وتقوم بالمعالجة المناسبة	٣,٦٨	٠,٩٧٣	٧٣,٦	٢
	البعد ككل	٣,٦٤	٢,٨٣٦	٧٢,٨	-

يتضح من الجدول (19) :

- أن الوزن النسبي للبعد ككل بلغ (٧٢,٨) ضمن المستوى (كبيرة) ، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤)، وانحراف معياري (٢,٨٣٦).
- حيث حصلت الفقرة (تبقى إدارة المنظمة في حالة تأهب لإدراك الإشارات الواردة من بيئاتها الداخلية أو الخارجية) على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٧,٦)، ومتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٨٠٠)، بينما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (تجري إدارة المنظمة المسوحات البحثية بغرض دراسة المصالح المتعارضة والمنافع المحتملة لأي أزمة). بوزن نسبي (٦٨,٦)، ومتوسط حسابي (٣,٤٣) ، وانحراف معياري (٠,٩١٦).

يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن أغلب المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تقوم بإعداد خطة استراتيجية كل عامين، يتم حصر كافة المخاطر والمعوقات والأزمات المتوقعة التي تواجه أنشطتها وخدماتها، ووضع خطة للتعافي والاستمرارية، وبناء عليه يترتب كتابة مقترحات التمويل شاملة أهم المخاطر وحلولها كشرط أساسي للموافقة على التمويل والفوز بالمشروع، ومن ثم اقتناص الفرص وتجنب التهديدات ولذا تبقى إدارة المنظمة في حالة تأهب دائم وأيضاً الكثير من هذه المنظمات يعتمد على المرونة في إعداد الخطط ، أما بالنسبة للمسوحات فنجد أن المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تتجنب إجرائها لأنها مكلفة ومرهقة على الميزانية التشغيلية، ولذلك يتم قدر الإمكان تجنبها والاستعاضة عنها ب (ورشات عمل مجموعات بؤرية استبيان)س والتي تصب جميعها في نفس الهدف وهي تحديد المصالح وتجنب التهديدات، وهذا لا ينفي أن تقوم المنظمة بإجراء مسوحات تطلبها الإدارة العليا أو الممول إذا كان المشروع ضخماً في التمويل والمدة والفئة المستهدفة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع كل من : دراسة (عياد ٢٠١٥)، و(محمود، ٢٠١٧)، (صالح، ٢٠١٨).

ويري الباحث أنه بشكل عام فإن تفتيت الأزمات اختيار مهم يتطلب من المنظمة امتلاك مهارات عالية في التعامل مع الأزمات، والتعاطي معها بدرجة عالية من الحكمة والذكاء.

جدول (20): يوضح الإحصاء الوصفي للبعد (استراتيجية احتواء الأزمة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تسخر إدارة المنظمة خبراتها السابقة، وأدواتها الإعلامية لاحتواء الأزمة	٣,٩٢	٠,٩٣٣	٧٨,٤	١
٢	تقوم إدارة المنظمة بتحديد قيادات الأزمة، والاجتماع بهم والإنصات إليهم	٣,٨٨	٠,٩٢٥	٧٧,٦	٢
٣	تطالب إدارة المنظمة الجهات الخارجية المسببة للأزمة بالعمل عبر القنوات الرسمية	٣,٧١	٠,٧٧٥	٧٤,٢	٣
٤	تبدأ المنظمة بالبحث عن الحلول الوسط من خلال التفاوض مع الأطراف المسببة للأزمة	٣,٦٩	٠,٧٩٩	٧٣,٨	٤
-	البعد ككل	٣,٧٩	٢,٧٨٩	٧٥,٨	-

يتضح من الجدول (20) :

- أن الوزن النسبي للبعد ككل بلغ (٧٥,٨) ، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩) ، وانحراف معياري (٢,٧٨٩)
- حيث حصلت الفقرة (تسخر إدارة المنظمة خبراتها السابقة، وأدواتها الإعلامية لاحتواء الأزمة) على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٨,٤) ، ومتوسط حسابي (٣,٩٢) ، وانحراف معياري (٠,٩٣٣) ، بينما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (تبدأ المنظمة بالبحث عن الحلول الوسط من خلال التفاوض مع الأطراف المسببة للأزمة بوزن نسبي (٧٣,٨) ، ومتوسط حسابي (٣,٦٩) ، وانحراف معياري (٠,٧٩٩) .

يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن هذه المنظمات تلجأ لاستراتيجية احتواء الأزمة بسبب تمتعها بالخبرات والمهارات اللازمة التي تؤهلها إلى حصار الأزمة في نطاق محدد واستيعاب الضغط المولد من خلال التعاطي معها بإيجابية وإدراجها للعملية التفاوضية مستفيدة من القدرات الفنية والإدارية والمالية لديها في احتواء الأزمة بشكل

كامل، حيث توفر هذه المنظمات متطلبات الاتصالات الخاصة بالأزمة، وإعلامها مثل توفير وسائل اتصال متنوعة، توفير متخصصين لضمان عدم حدوث عطل في الأجهزة، والاهتمام بالاتصال الجماهيري أوقات الأزمة ووجود كادر إعلامي قادر على العمل بفاعلية وقت الأزمة، ويضيف الباحث بأن اغلب المنظمات تهتم بتوفير الخدمات، لذا فهي تلجأ غالبا إلى عدم إطالة الأزمات إلى وقت التفاوض لأن هذه مؤسسات خدماتية تتأثر سمعتها وتبعاً لذلك تتأثر الفئة المستهدفة، ومثال على ذلك إضراب ضباط الإسعاف في جمعية الهلال الأحمر خلال شهر يوليو ٢٠٢٢ ، حيث لجأت إدارة الجمعية إلى المحكمة الإدارية في محافظة رام الله والبيرة يقضي بوقف قرار الإضراب كونه يمس بمصلحة المواطن.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع كل من : دراسة (، الجعبري ، ٢٠١٧) دراسة (بنات، ٢٠٢٢)، دراسة (القرص ، ٢٠٢١) ، ودراسة (أبو رمان وآخرون).

جدول (21) يوضح الإحصاء الوصفي للبعد الخامس (استراتيجية فريق العمل)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تشكل إدارة المنظمة فريقاً متخصصاً من الكفاءات لاحتواء الأزمات ومتابعة أثارها	٣,٨٨	٠,٩٧٠	٧٧,٦	٢
٢	توفر إدارة المنظمة الدعم والمساندة اللازم لعمل فريق إدارة الأزمات	٣,٩٠	٠,٩٦٠	٧٨	١
٣	تفوض إدارة المنظمة الصلاحيات الكافية لفريق إدارة الأزمات لتمكينه من أداء المهام والأعمال الموكلة إليه	٣,٧٠	٠,٩٤٥	٧٤	٣
٤	تقوم المنظمة ببناء قدرات العاملين لديها لتلبية احتياجاتهم المهنية والأدائية لمواجهة الأزمات	٣,٥٥	١,١٠٠	٧١	٤
	البعد ككل	٣,٧٥	٣,٤٨٥	٧٥	-

يتضح من الجدول (٢١) :

- أن الوزن النسبي للبعد ككل بلغ (٧٥) ، ومتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥) ، وانحراف معياري (٣,٤٨٥)
- حيث حصلت الفقرة (توفر إدارة المنظمة الدعم والمساندة اللازم لعمل فريق إدارة الأزمات) على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٨) ، ومتوسط حسابي (٣,٩٠) ، وانحراف معياري (٠,٩٦٠) ، بينما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (تقوم المنظمة ببناء قدرات العاملين لديها لتلبية احتياجاتهم المهنية والأدائية لمواجهة الأزمات) بوزن نسبي (٧١) ، ومتوسط حسابي (٣,٥٥) ، وانحراف معياري (١,١٠٠)

يعزو الباحث هذه النتائج إلى : أن أغلب المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر يسودها العمل بروح الفريق، بالإضافة إلى تمتع أفراد المنظمة في المناصب العليا والإشرافية بالخبرة العالية، وأن اختيار أعضاء الفريق يتم ضمن مواصفات جسدية ونفسية وخبرة عملية تتيح لهم تحمل الضغط والتفاعل مع الأزمات، لذا نجد أن إدارة المنظمة تولي اهتماما كبيرا بتقديم كافة الدعم سواء كان معنويا أو ماديا أو معلوماتيا لإنجاح عمل الفريق من أجل مواجهة الأزمات والعمل على استمرارية الأعمال (خدمات ومشاريع)، إلا أن هناك افتقارا في السعودية للتدريب المتخصص في إدارة الأزمات مثل الحصول على شهادة معتمدة دوليا من خبراء متخصصين لأن ذلك يحتاج إلى السفر خارج السعودية وهو مكلف نوعا ما وقتا وجهدا وماليا، وبالتالي تلجأ المنظمات بالاكتماء ببناء قدرات عاملها ضمن متوفر لها من خبرات لديها، وبما توفره الشراكة مع المنظمات الأخرى والمنظمات الداعمة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع كل من : دراسة (صالح ، ٢٠١٨) ، دراسة (عياد، ٢٠١٥)، ودراسة (سويقي، ٢٠٢١).

جدول (٢٢): يوضح الإحصاء الوصفي للبعد السادس (استراتيجية الاحتياطي التعبوي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تدرك إدارة المنظمة أهمية وجود مستوى جيد من الموارد اللازمة لاستمرار العمل	٣,٩٨	٠,٨٥٥	٧٩,٦	١
٢	تتأكد إدارة المنظمة من كفاية كافة مواردها بما يضمن عدم تأثر جودة الخدمة سلباً، أو توقفها	٣,٩١	٠,٩٣٢	٧٨,٢	٢
٣	تقوم إدارة المنظمة بتعزيز سلسلة الإمدادات اللازمة لاستمرار العمل	٣,٧٣	٠,٩١٣	٧٤,٦	٤
٤	تتأكد المنظمة بأن لديها خطة اتصال فعالة وعلى جهوزية خاصة بالأزمة	٣,٨٢	٠,٩١٦	٧٦,٤	٣
-	البعد ككل	٣,٨٦	٢,٩٩٩	٧٧,٢	-

يتضح من الجدول (٢٢) :

- أن الوزن النسبي للبعد ككل بلغ (٧٧,٢) ، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٦) ، وانحراف معياري (٢,٩٩٩)
- حيث حصلت الفقرة (تدرك إدارة المنظمة أهمية وجود مستوى جيد من الموارد اللازمة لاستمرار العمل) على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٩,٦) ، ومتوسط حسابي (٣,٩٨) ، وانحراف معياري (٠,٨٥٥) ، بينما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (تقوم إدارة المنظمة بتعزيز سلسلة الإمدادات اللازمة لاستمرار العمل) بوزن نسبي (٧٤,٦) ، ومتوسط حسابي (٣,٧٣) ، وانحراف معياري (٠,٩١٣).
- يعزو الباحث هذه النتائج إلى اهتمام إدارة المنظمة بتوفير كافة الاحتياجات سواء كانت (كوادر إدارية ومهنية مالية، بدائل تكنولوجيا ، متخصصين في مجالات أعمال المنظمة، المواد الخام) من أجل استمرارية الأعمال (الخدمات والمشاريع) وبالتالي عدم تفاقم الأزمة واحداث تأثيرات جوهرية على عمل المنظمة ككل.

ويشير الباحث إلى أن المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعتمد على استراتيجية الاحتياط التعبوي والتكنولوجيا لديها كنقاط قوة تستطيع أن تنافس على جلب التمويل والفوز بحصة كبيرة من المشاريع واستضافة الخدمات وبالتالي تقديمها بجودة عالية دون انقطاع على كافة الظروف، وهذا يحقق لها ميزة تنافسية وحصة سوقية عالية داخل المجتمع السعودي.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع كل من : (دراسة كاظم و طالب) ودراسة (محمود، ٢٠١٧) دراسة (عياد، ٢٠١٥) ، ودراسة (Al-Majali & others، ٢٠١٨) .

جدول (٢٣): يوضح الإحصاء الوصفي للمجال الأول ككل (الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ككل)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	استراتيجية تغيير المسار	٣,٩٦	٢,٧٥٨	٧٩,٢	١
٢	استراتيجية تفريغ الأزمة	٣,٨٤	٢,٧٢٢	٧٦,٨	٣
٣	استراتيجية تفتت الأزمة	٣,٦٤	٢,٨٣٦	٧٢,٨	٦
٤	استراتيجية احتواء الأزمة	٣,٧٩	٢,٧٨٩	٧٥,٨	٤
٥	استراتيجية فريق العمل	٣,٧٥	٣,٤٨٥	٧٥	٥
٦	استراتيجية الاحتياطي التعبوي	٣,٨٦	٢,٩٩٩	٧٧,٢	٢
-	الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ككل	٣,٨٠	٢,٢٦٢	٧٦	-

يتضح من الجدول (٢٣) :

- أن الوزن النسبي لمجال الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ككل بلغ (٧٦)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٨٠).

وانحراف معياري (٢,٢٦٢)

- حيث حصل البعد (استراتيجية تغيير المسار على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٩,٢)، ومتوسط حسابي

(٣,٩٦) ، وانحراف معياري (٢,٧٥٨) ، بينما حلت في المرتبة الأخيرة بعد (تفتيت الأزمة) بوزن نسبي (٧٢,٨)

، ومتوسط حسابي (٣,٦٤) ، وانحراف معياري (٢,٧٨٩).

يعزو الباحث هذه النتائج إلى: أن أغلب المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تنوع في استخدامها

للاستراتيجيات السابقة في الجدول أعلاه حسب الظروف وشدة الأزمة وتوفر الإمكانيات لمواجهتها.

السؤال الفرعي الثاني: ما هو مستوى تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه

البحر؟

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثاني قام الباحث، بصياغة فقرات المجال، وبعد جمع النتائج قام الباحث

بتحليل النتائج إحصائيًا من خلال حساب الإحصاء الوصفي: (المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، الوزن

النسبي، الترتيب المستوى)، والجدول (٢٤) يوضح النتيجة:

جدول (٢٤): يوضح الإحصاء الوصفي لمجال استمرارية الأعمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تتخذ منظماتكم الإجراءات اللازمة للاستمرار خلال الأزمات	٤,٠١	٠,٨٩٧	٨٠,٢	١
٢	تجري منظماتكم تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لضمان استمرارية الأعمال أثناء الأزمات	٣,٦٣	١,٠٢٥	٧٢,٦	١١
٣	تقوم منظماتكم بتحليل بيئتها الخارجية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر لضمان استمرارية الأعمال	٣,٧٤	٠,٩٤٢	٧٤,٨	٨
٤	تعمل الإدارة في منظماتكم على توفير الموارد اللازمة والطاقات لتطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال	٣,٨٢	٠,٩١٦	٧٦,٤	٥
٥	تقوم منظماتكم بتطوير القدرات اللازمة لتطبيق نظام استمرارية الأعمال	٣,٦٧	٠,٩٤٠	٧٣,٤	١٠
٦	تستطيع منظماتكم تحديد عمليات ممنهجة وموثقة لتحليل تأثير الأعمال وتقييم مخاطر التعطيل	٣,٧٢	٠,٨٨٦	٧٤,٤	٩
٧	تحدد منظماتكم خطة استمرارية الأعمال بما تشمله من مستوى الاستجابة تبعاً للأزمة والإطار الزمني، والأنشطة الحرجة، وأولويات العمل	٣,٨٤	٠,٩٤٤	٧٦,٨	٤

٨	تستخدم منظمكم أساليب تواصلية فعالة أثناء الأزمات	٣,٩٢	٠,٩٠٨	٧٨,٤	٢
٩	تمتلك منظمكم دليل إجرائي يشمل على كافة المعلومات المتعلقة بنظام إدارة استمرارية العمل	٣,٥٧	١,٠٤٧	٧١,٤	١٢
١٠	تهتم منظمكم بعمل نسخ احتياطية لجميع المعلومات والبيانات المهمة في أماكن أمنة خارج إطار المنظمة	٣,٧٩	١,٠١٢	٧٥,٨	٦
١١	تستفيد منظمكم من التغذية الراجعة في منع حدوث أزمات مستقبلية	٣,٧٧	٠,٩٩٢	٧٥,٤	٧
١٢	تعتبر إدارة استمرارية الأعمال جزء لا يتجزأ من أسلوب المنظمة في التعامل مع الأزمات	٣,٩٢	٠,٩٣٣	٧٨,٤	٢
	مجال إدارة استمرارية الأعمال ككل	٣,٧٨	٨,٧١٥	٧٥,٦	-

يتضح من الجدول (٢٤) :

- أن الوزن النسبي لمجال تطبيق إدارة استمرارية الأعمال ككل بلغ (٧٥,٦)، وبوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) ، وانحراف معياري (٨,٧١٥).
- حيث حصلت الفقرة (تتخذ منظمكم الإجراءات اللازمة لاستمرار خلال الأزمات) على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٠,٢) ، ومتوسط حسابي (٤,٠١) ، وانحراف معياري (٠,٨٩٧)، بينما حلت في المرتبة الأخيرة حصلت الفقرة (تمتلك منظمكم دليل إجرائي يشمل على كافة المعلومات المتعلقة بنظام إدارة استمرارية العمل بوزن نسبي (٧١,٤) ، ومتوسط حسابي (٣,٥٧)، وانحراف معياري (١,٠٤٧).

يعزو الباحث هذه النتائج إلى : اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر بالفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة لديها من أجل تحقيق إدارة استمرارية الأعمال، بالإضافة إلى إدراك الإدارة العليا للدور

الاستراتيجي المناطق بها في إعداد خطط استمرارية الأعمال (BCP)، ويضيف الباحث أن المنظمات تستخدم استراتيجيات مختلفة لمواجهة الأزمات كما ورد في الجدول ٥، ١٣، ويرى الباحث أن عدم امتلاك المنظمات لعدم دليل إرشادي شامل بخصوص استمرارية الأعمال ذلك لعدم وجود مرجعية موحدة في السعودية على المستوى الرسمي تعنى بهذا المفهوم الجديد في علم الإدارة نظرا لحدثه، وما تقوم به هذه المنظمات هو تطبيق مفهوم التعافي من الكوارث والذي يندرج تحت مسمى إدارة استمرارية الأعمال، وأيضا تطبيق للخطة الاستراتيجية التي تشمل خطط مواجهة الأزمات.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع كل من : دراسة (كامل، ٢٠١٧) ، ودراسة (Hijjawi، ٢٠١٧)، وأيضا دراسة (Marisa & Oigo، ٢٠١٨).

وقد اختلفت الدراسة مع دراسة كل من : دراسة آل فيحان ٢٠١٦ ، دراسة (خليل، ٢٠١٩).

السؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وبين إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين متغير الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، ومتغير استمرارية الأعمال، وصياغة الفرض الصفري الرئيس الأول :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وبين إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر، وللتحقق من هذا الفرض تم إيجاد معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول (٢٥)

جدول (٢٥) معامل الارتباط بين استراتيجيات إدارة الأزمات وإدارة استمرارية الأعمال

الدالة	القيمة الإجمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية
دالة إحصائية	.,٠٠٠	.,٨٠٣**	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وبين إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر

يبين الجدول (٢٥) :

- أن معامل الارتباط يساوي (٠,٨٠٣) ، وأن قيمة (sig.) الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، مما يؤكد رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وبين إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر.
- ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الإدارة العليا في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعمل جاهدة على تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وبالتالي زيادة القدرة على ضمان استمرارية الأعمال المشاريع والخدمات التي تقدم للشركاء والمجتمع.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع كل من : دراسة (Nedge, ٢٠١٧)، ودراسة (Hammad&Naser, 2020) .

ينبثق من الفرض الرئيس السابق مجموعة من الفروض، قام الباحث بالتحقق منها كل فرض بشكل

منفصلة وهي كالتالي:

(١) (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تطبيق استراتيجية تغيير المسار

وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر)، وللتحقق من الفرض السابق قام

الباحث بإيجاد معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول (٢٦) :

جدول (٢٦) معامل الارتباط بين استراتيجية تغيير المسار وإدارة استمرارية الأعمال

الدالة	القيمة الإجمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية
دالة إحصائية	٠,٠٠٠	٠,٦٣.**	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تطبيق استراتيجية تغيير المسار وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر.

يبين الجدول (٢٦) :

- أن الارتباط أن معامل الارتباط يساوي (٠,٦٣٠) ، وأن قيمة (sig.) الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، مما يؤكد رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تطبيق استراتيجية تغيير المسار وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر.
- ويعزو الباحث هذه النتائج إلى اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر باستراتيجية تغيير المسار والتي من شأنها التأثير إيجابا على تطبيق إدارة استمرارية الأعمال ، حيث جاءت هذه الاستراتيجية في المرتبة الأولى.

٢. (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تطبيق استراتيجية تفريغ الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر)، وللتحقق من الفرض قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول (٢٧)

جدول (٢٧) معامل الارتباط بين استراتيجية تفريغ الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال

الدالة	القيمة الإجمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية
دالة إحصائية	.,٠٠٠	.,٦٣١**	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq .,٠٥)$ بين تطبيق استراتيجية تفريغ الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر.

يبين الجدول (٢٧) :

- أن معامل الارتباط يساوي (٠,٦٣١) ، وأن قيمة (sig.) الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq .,٠٥)$ ، مما يؤكد رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq .,٠٥)$ بين تطبيق استراتيجية تفريغ الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر.
- ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الإدارة العليا في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تدرك أهمية تطبيق استراتيجية تفريغ الأزمة التي جاءت في المرتبة الثالثة والتي من شأنها التأثير إيجابا على تطبيق وإنجاح إدارة استمرارية الأعمال.

٣. (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq .,٠٥)$ بين تطبيق استراتيجية تفتيت الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر)، وللتحقق من الفرض قام

الباحث بإيجاد معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول (٢٨)

جدول (٢٨) معامل الارتباط بين استراتيجية تفتيت الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال

الدالة	القيمة الإجمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية
دالة إحصائية	٠,٠٠٠	٠,٧١٢**	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ بين تطبيق استراتيجية تفتيت الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر.

يبين الجدول (٢٨) :

- أن معامل الارتباط يساوي (٠,٧١٢) ، وأن قيمة (sig) الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ ، مما يؤكد رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ بين تطبيق استراتيجية تفتيت الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر.
- ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الإدارة العليا في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تتبنى استراتيجية تفتيت الأزمة في بعض الأزمات التي تواجهها والتي جاءت في المرتبة السادسة والتي تسهم بشكل فعال في تطبيق إدارة استمرارية الأعمال (المشاريع والخدمات).

٤. (لا) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ بين تطبيق استراتيجية احتواء

الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر)، وللتحقق من الفرض قام

الباحث بإيجاد معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول (٢٩)

جدول (٢٩) معامل الارتباط بين استراتيجية احتواء الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال

الدلالة	القيمة الإجمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية
دالة إحصائية	٠,٠٠٠	٠,٦٣٣**	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين تطبيق استراتيجية احتواء الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر.

يبين الجدول (٢٩) :

- أن معامل الارتباط يساوي (٠,٦٣٣) ، وأن قيمة (sig.) الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) ، مما يؤكد رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين تطبيق استراتيجية احتواء الأزمة وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى : أن الإدارة العليا في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعتبر استراتيجية احتواء الأزمة تكتيكا فعالا في مواجهة أنواع معينة من الأزمات التي تواجه المنظمة، حيث جاء تطبيق هذه الاستراتيجية في المركز الرابع، نظرا لأهميته في التخفيف من الكوارث والأزمات وبالتالي يؤثر بالإيجاب على نجاح إدارة استمرارية الأعمال (الخدمات والمشاريع).

٥. (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين تطبيق استراتيجية فريق العمل وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر) وللتحقق من الفرض قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول، في : (٣٠)

جدول (٣٠) معامل الارتباط بين استراتيجية فريق العمل وإدارة استمرارية الأعمال

الدالة	القيمة الإجمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية
دالة إحصائية	.,٠٠٠	.,٦٣٣**	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq .,٠٥)$ بين تطبيق استراتيجية فريق العمل وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر.

يبين الجدول (٣٠) :

- أن معامل الارتباط يساوي (٠,٧٥٣) ، وأن قيمة (sig.) الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq .,٠٥)$ ، مما يؤكد رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq .,٠٥)$ بين تطبيق استراتيجية فريق العمل وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الإدارة العليا في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تلجأ إلى استراتيجية فرق العمل في الأزمات التي تحتاج إلى الجهد الجماعي المشترك والتخصصية في الأداء لمواجهة أزمات تتطلب التواجد في الميدان، وهي استراتيجية هامة في مواجهة الأزمات ككل، وبالرغم من طبيعة القطاع الصحي الخدمي، نجد أن هذه الاستراتيجية جاءت في المركز الخامس، ويعتقد الباحث بأن ذلك بأن آراء المبحوثين اتجاه هذه الاستراتيجية لا يقلل من شأنها بل بالعكس أن هذه الاستراتيجية تمارس في كل وقت في المنظمات وتؤثر على إنجاز الخدمات والمشاريع بجودة ممتازة وفي الوقت المحدد.

٦. (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq .,٠٥)$ بين تطبيق استراتيجية الاحتياطي

التعبوي وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر)، وللتحقق من الفرض قام

الباحث بإيجاد معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول (٣١)

جدول (٣١) معامل الارتباط بين استراتيجية الاحتياطي التعبوي وإدارة استمرارية الأعمال

الدالة	القيمة الإجمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية
دالة إحصائية	.,٠٠٠	.,٧٣٣**	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ بين تطبيق استراتيجية الاحتياطي التعبوي وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر .

يبين الجدول (٣١) :

- أن معامل الارتباط يساوي (٠,٧٣٣) ، وأن قيمة (sig.) الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ ، مما يؤكد رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ بين تطبيق استراتيجية الاحتياطي التعبوي وإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى : أن الإدارة العليا في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تهتم اهتماما عاليا بهذه الاستراتيجية في كافة الأوضاع سواء كان هناك أزمات أو استقرارا، نظرا لطبيعة الظروف الغير مستقرة والمعقدة في السعودية، نتيجة الأزمات المستمرة ومتفاقمة من حصار وانقسام وسوء وضع اقتصادي وصحي وحروب وأحداث متلاحقة على الساحة السعودية ، لذا نجد أن هذه الاستراتيجية تطبقها عال، حيث جاءت في المرتبة الثانية لما لها من أثر هام في إنجاح إدارة استمرارية الأعمال وضمان الخدمات وتنفيذ المشاريع ضمن الجودة المطلوبة.

وبناء على ما تقدم ذكره في اختبار الفرضيات الفرعية الست المذكورة أعلاه، ونظرا لندرة الدراسات التي تربط بين الاستراتيجيات الحديثة بكافة أبعادها (تغيير المسار، فرق العمل، تفريغ الأزمة، احتواء الأزمة، الاحتياط التعبوي تفتيت الأزمة، وإدارة استمرارية الأعمال، فإن الباحث أوردت تأثير الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في تحقيق فوائد مختلفة ومنها دراسة (كاظم وطالب، ٢٠٢١)، وأيضاً دراسة (سويفي، ٢٠٢١)، ودراسة (محمود، ٢٠١٧)، ودراسة . (koronis,E,PONIS,S.A, 2018).

أما فيما يتعلق بالمتغير التابع إدارة استمرارية الأعمال، فقد اتفقت هذه الدراسة إلى حد كبير مع دراسة (السميعات ، ٢٠١٥) ، ودراسة (Naser & Hammad2020).

السؤال الرئيس الثاني : ما أثر تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرض الصفري الرئيس الأول: لا يؤثر تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر، وللتحقق من هذا الفرض تم إيجاد التأثير من خلال معادلة الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية كما هو موضح في الجدول (٣٢)

جدول (٣٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية بين أبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة

الأزمات واستمرارية الأعمال

المتغير التابع	(R) الارتباطية	(R ²) معامل التحديد	(F) المحسو بة	درجة (DF) الحرية		Sig. مستوى الدلالة	(B) معامل الانحدار		(T) المحسو بة	Sig. مستوى الدلالة
استمرارية الاعمال	٠,٨١٤	٠,٦٦٣	٨٦,١٧	٣	الانحدار	٠,٠٠٠	المقدار الثابت	٠,٠٥٢	٠,١٨٩	٠,١٢٥
							فريق العمل	٠,٧٦٧	٣,٩٤١	٠,٠٠٠
				١٧٥	البواقي		الاحتياطي التعبوي	٠,٦٩٧	٣,١٥٥	٠,٠٠٢
							نفقت الازمة	٠,٧١٩	٣,٣٨١	٠,٠٠١
							احتواء الازمة	٠,٤٤٥	٢,٣٠٩	٠,٠٢٢
							تغيير المسار	٠,٠٧٤	١,١٣٨	٠,٢٥٧
							تفريغ الازمة	٠,٠١٦	٠,٢٣١	٠,٨١٨

يتبين من الجدول (٣٢) :

- أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمة أثرت على المتغير التابع استمرارية الأعمال بشكل جوهري، والنتائج

كالتالي:

(١) يوضح جدول الانحدار السابق أن أبعاد المتغير المستقل للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات (فريق

العمل، الاحتياطي التعبوي، تفتت الأزمة احتواء الأزمة) أثرت بصورة مباشرة وواضحة تأثير ذو دلالة

إحصائية في المتغير التابع المتمثل في استمرارية الأعمال.

(٢) وتم استبعاد بعددين من الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل بطريقة تدريجية (تغيير المسار، تفريغ الأزمة)

لعدم دلالتهم الإحصائية في نموذج الانحدار المتعدد.

(٣) يتضح من الجدول أن معامل الارتباط بلغ (٠,٨١٤)، وهو يمثل علاقة طردية جيدة، بينما بلغ معامل

التحديد (٠,٦٦٣) وهذا يدل أن (٦٦,٣%) من التغيير في استمرارية الأعمال تعود إلى الأبعاد التالية

الخاصة بالمتغير المستقل : (فريق العمل، الاحتياطي التعبوي، تفتت الأزمة، احتواء الأزمة)، وأن

(٣٣,٧%) من التغيير في إدارة استمرارية الأعمال تعود إلى أسباب أخرى.

(٤) معادلة التأثير استمرارية الأعمال = ٠,٠٥٢ + ٠,٧٦٧ * (فريق العمل) + ٠,٦٩٧ * (الاحتياطي التعبوي)

+ ٠,٧١٩ * (تفتت الأزمة + ٠,٤٤٥ * (احتواء الأزمة)، ويفسر ذلك بأنه:

• عند زيادة استراتيجية فريق العمل مقدار واحد فإن المتغير التابع استمرارية الأعمال يزيد

بمعدل (٠,٧٦٧).

• عند زيادة (استراتيجية الاحتياطي التعبوي) مقدار واحد فإن المتغير التابع استمرارية الأعمال

يزيد بمعدل (٠,٦٩٦).

• عند زيادة (استراتيجية تفتت الأزمة) مقدار واحد فإن المتغير التابع استمرارية الأعمال يزيد

بمعدل (٠,٧١٩).

• عند زيادة (استراتيجية احتواء الأزمة) مقدار واحد فإن المتغير التابع استمرارية الأعمال يزيد

بمعدل (٠,٤٤٥).

وفي ضوء ما سبق يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل الذي ينص على: يؤثر تطبيق

الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة

لتحلية مياه البحر.

ويعزو الباحث هذه النتائج التي وردت في الدراسة : إلى أن استبعاد بعدي (تغيير المسار، تفرغ الأزمة) بالرغم من حصولهم على ترتيب متقدم في الممارسة لدى المنظمات الغير حكومية العاملة في القطاع الصحي، وعدم تأثرها بتطبيق إدارة استمرارية الأعمال إلى أن هذه المنظمات تعتمد على التمويل الخارجي بشكل كبير في تقديم الخدمات والتي تكون في صورة مشاريع، وهذا ما يسمح بالتغيير والأنشطة وتحويلها إلى أنشطة أخرى ضمن ما يحكم الوضع الصحي من أزمات ضمن سياسة ونظام مطبق في المؤسسات الداعمة تجنباً لتوقف هذه المشاريع وضياح التمويل في كافة الأحوال، وقد تظهر تأثير هذين البعدين إذا تم تغيير مجتمع الدراسة كما في دراسة (صالح، ٢٠١٨ ، وكذلك ينطبق الحال على دراسة (عياد ، ٢٠١٥).

السؤال الرئيس الثالث : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات آراء عينة الدراسة حول ممارسة الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتأثيرها على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث بصياغة الفرض الصفري التالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات آراء عينة الدراسة حول ممارسة الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتأثيرها على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعزى إلى الجنس"،

وللتحقق من الفرق السابق قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمتغير الجنس،

كما هو موضح في الجدول (٣٣)

جدول (٣٣) : نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين تعزى لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة اختبار (T)	المتوسطات		
		انثى	ذكر	
٠,٨٣٦	٠,٢٠٧	١٥,٨١	١٥,٩٠	استراتيجية تغيير المسار
٠,٧١٨	٠,٣٦٢	١٥,٤٤	١٥,٢٩	استراتيجية تفريغ الأزمة
٠,٦٢٩	٠,٤٨٥	١٤,٥١	١٤,٧٢	استراتيجية تفتت الأزمة
٠,٦٧٨	٠,٤١٦	١٥,١٣	١٥,٣٠	استراتيجية احتواء الأزمة
٠,٦٢٣	٠,٤٩٣	١٤,٩١	١٥,١٧	استراتيجية فريق العمل
٠,٧٤٧	٠,٣٢٣	١٥,٣٩	١٥,٥٤	استراتيجية الاحتياطي التعبوي
٠,٩٠١	٠,١٢٤	٩١,١٩	٩١,٩٣	الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ككل
٠,٧٤٩	٠,٣٢٠	٤٥,٤٤	٤٥,٢٨	إدارة استمرارية الأعمال

يتضح من الجدول (٣٣) :

أن قيمة Sig. للاستبيان ككل ولمجاليه ومحاوره تراوحت من (٠,٦٢٣ - ٠,٩٠١) وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات آراء عينة الدراسة حول ممارسة الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتأثيرها على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعزى إلى متغير الجنس، وفي ضوء ذلك يقبل الفرض الصفري، الذي ينص على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات آراء عينة الدراسة حول ممارسة الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتأثيرها على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعزى إلى الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن كلا الجنسين يعملون في بيئة عمل واحدة، حيث تم تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية ذاتها دون تمييز، بالإضافة إلى أن ممارسة وتطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات لا تقتصر على الذكور دون الإناث، حيث أن هناك مساواة واضحة في الحقوق والواجبات لكلا الجنسين، حيث لا يوجد فرق في إجراءات العمل وظروفه والإمكانات المتاحة لكلا الجنسين، كما تخضع أغلب هذه المنظمات لمنظومة عمل متشابهة حول توقع الأزمات والمخاطر، ومن ثم اتخاذ إجراءات لمجابتها والتعافي من أثارها وضمان استمرارية الأعمال (خدمات ومشاريع). وقد اتفقت نتائج الدراسة مع كل من دراسة (نجم ، ٢٠١٩)، (بنات ، ٢٠٢٢)، (النجار، ٢٠٢١)، (الجعبري، ٢٠١٧)، (محمد واخرون، ٢٠٢١)، (Filipovic . Davor، ٢٠١٨) .

كذلك استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (ANOVA) ، للتعرف إلى الفروق التي تعزى لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتحقق من الفرض الصفري لها، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (٣٤) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تعزى لمتغير العمر

القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة اختبار (F)	المتوسطات				
		أقل من ٢٥ سنة	٣٥-٢٥ سنة	٤٥-٣٦ سنة	أكثر من ٤٥ سنة	
0.698	0.478	16.13	15.62	16.18	15.71	استراتيجية تغيير المسار
0.889	0.211	14.87	15.48	15.36	15.44	استراتيجية تفريغ الأزمة
0.673	0.514	15.27	14.41	14.80	14.42	استراتيجية تفتت الأزمة
0.718	0.450	15.47	15.21	14.84	15.44	استراتيجية احتواء الأزمة
0.682	0.502	14.80	14.63	15.41	15.40	استراتيجية فريق العمل
0.391	1.007	14.33	15.38	15.44	15.85	استراتيجية الاحتياطي التعبوي
0.953	0.113	90.87	90.73	91.76	92.27	الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ككل
0.489	0.811	43.20	45.56	44.54	46.60	إدارة استمرارية الأعمال

يتضح من الجدول (٣٤)

- أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي للاستبيان ككل ولمجالاته (استراتيجية إدارة الأزمات، استمرارية الأعمال) ومحاورة تراوحت من (٠,٣٩١-٠,٩٥٣) وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥ $\alpha \leq$) وفي ضوء ذلك يقبل الفرض الصفري مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ $\alpha \leq$) لمتوسطات آراء عينة الدراسة حول ممارسة الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتأثيرها على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعزى إلى متغير العمر.
- ويعزو الباحث هذه النتائج إلى المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تتبع قوانين عمل واضحة وسياسة عامة يتم تطبيقها على الجميع دون النظر إلى عمر محدد، وأن هناك انسجام واضح في آراء العينة وعدم التأثير بفئة عمرية محددة.
- وقد اتفقت نتائج الدراسة مع كل من دراسة (القرص، ٢٠٢١)، (النجار، ٢٠٢١)، (السميعات، ٢٠١٥)، (محمد وآخرون، ٢٠٢١)، (Hijjawai، ٢٠١٧)، (كامل، ٢٠١٧) (Abdullah ,N. A. S., & others, 2015) فيما يتعلق بعدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر لكلا المتغيرين.

جدول (٣٥): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تعزى لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة اختبار (F)	المتوسطات			
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
٠,٤١٣	٠,٨٨٨	١٦,٢٤	١٥,٦٥	١٥,٧٠	استراتيجية تغيير المسار
٠,٦١٦	٠,٤٨٦	١٥,٦٧	١٥,٢٣	١٥,٣٠	استراتيجية تفريغ الأزمات
٠,٢٠٣	١,٦١٠	١٥,٠٢	١٤,٢٥	١٥,٠٠	استراتيجية تفتت الأزمات
٠,٣٥٨	١,٠٣٢	١٥,٤١	١٤,٩٤	١٥,٧٤	استراتيجية احتواء الأزمات
٠,٢٢٤	٢,٨٠٧	١٦	١٤,٤٣	١٥	استراتيجية فريق العمل
٠,٥٠٣	٢,٩٨٩	١٦,١٠	١٤,٩٦	١٥,٨٧	استراتيجية الاحتياطي التعبوي
٠,١٢٤	٢,١١٥	٩٤,٤٥	٨٩,٤٦	٩٢,٦١	الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ككل
٠,٣٠٥	١,١٥٨	٤٧,٤٠	٤٣,٨٧	٤٦,٧٨	إدارة استمرارية الأعمال

يتضح من الجدول (٣٥) :

- أن القيمة الاحتمالية (sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي للاستبيان ككل ولمجالاته (استراتيجية إدارة

الأزمات، استمرارية الأعمال) ومحاورة تراوحت من (٠,١٢٤-٠,٦١٦) وهي

قيمة أكبر من (٠,٠٥) وفي ضوء ذلك يقبل الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات آراء عينة الدراسة حول ممارسة الاستراتيجيات الحديثة

لإدارة الأزمات وتأثيرها على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعزى إلى متغير المؤهل

العلمي.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن العديد من المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تقوم باتباع إجراءات

موحدة غير مرتبطة بالمؤهل العلمي، بالإضافة إلى ذلك حرص هذه المنظمات على بناء قدرات العاملين لديها على

اختلاف مؤهلاتهم العلمية، ولذلك لم يظهر أي فروق في آراء العينة المبحوثة في كلا المتغيرين.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع كل من (آل فيحان ، ٢٠١٧)، (كامل ، ٢٠١٧)، (القرص، ٢٠٢١)، (صالح،

٢٠١٨)، (السميعات، ٢٠١٥)، (٢٠١٨، Marisa & Oigo).

جدول (٣٦) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تعزى لمتغير سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة اختبار (F)	المتوسطات				
		أكثر من ١٥ سنة	١١-١٥ سنة	١٠-٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	
٠,٦٨٦	٠,٤٩٥	١٥,٦٣	١٦,٢٦	١٥,٧٩	١٦,٠٨	استراتيجية تغيير المسار
٠,٩٩٨	٠,٠١٢	١٥,٤٠	١٥,٣٧	١٥,٤٢	١٥,٢٩	استراتيجية تفريغ الأزمة
٠,٤٨١	٠,٨٢٧	١٤,٤٢	١٤,٨٠	١٤,٣٢	١٥,٣٣	استراتيجية تفتت الأزمة
٠,٢٤٠	١,٤١٧	١٥,٢٠	١٤,٦٩	١٥,٠٣	١٦,١٧	استراتيجية احتواء الأزمة
٠,٩٠٧	٠,١٨٤	١٤,٩٦	١٤,٨٠	١٥,٣٧	١٤,٩٢	استراتيجية فريق العمل
٠,٩٥٧	٠,١٠٥	١٥,٥٨	١٥,٣٤	١٥,٢٩	١٥,٣٨	استراتيجية الاحتياطي التعبوي
٠,٩٥١	٠,١١٦	٩١,١٩	٩١,٢٦	٩١,٢١	٩٣,١٧	الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ككل
٠,٥٩٥	٠,٦٣٣	٤٤,٦٧	٤٤,٩١	٤٦,٣٢	٤٧	إدارة استمرارية الأعمال

يتضح من الجدول (٣٦) :

- أن القيمة الاحتمالية (sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي للاستبيان ككل ولمجالاته (استراتيجية إدارة الأزمة استمرارية الأعمال) ومحاورة تراوحت من (٠,٢٤٠ - ٠,٩٩٨) وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥ $\alpha \leq$) وفي ضوء ذلك يقبل الفرض الصفري الذي ينص على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ $\alpha \leq$) لمتوسطات آراء عينة الدراسة حول ممارسة الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتأثيرها على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن أغلب المبحوثين من الإدارة العليا فهم غالبا ما لديهم سنوات خبرة أكثر من ١٠ سنوات وأكثر فهم يملكون خبرة كافية لتطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات بكافة أبعادها المذكورة في الدراسة، وهناك انسجام في الردود بالنسبة لمحور استمرارية الأعمال وهذا يدل على ادراك واسع من قبل المبحوثين بأهمية هذا المحور ، بالإضافة إلى أن هذه الفئة قد عايشت أزمات كبيرة تمثلت في انتشار مرض كوفيد - ١٩ مما أكسبهم خبرة كبيرة في الأزمات والتخطيط لاستمرارية الأعمال.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع كل من دراسة (نجم، ٢٠١٩)، (كامل، ٢٠١٧)، (القرص، ٢٠٢١)، (بنات، ٢٠٢٢)، (عياد، ٢٠١٥)، (Nassar&Hamma, ٢٠٢٠)، (Flipovic&David, 2018) التعامل مع

فيما يتعلق بعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لكلا المتغيرين.

جدول (٣٧): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة اختبار (F)	المتوسطات						
		رئيس قسم	مدير دائرة	منسق مشروع	مدير مشروع	مدير برنامج	مدير تنفيذي	
٠,٣٥٧	١,١١٠	١٦,٤٨	١٥,٥٨	١٥,٩٤	١٤,٨١	١٦,٥٧	١٦,١٣	استراتيجية تغيير المسار
٠,٥٧٥	٠,٧٦٦	١٥,٩٦	١٥,٠٨	١٥,٣٦	١٤,٨٨	١٦,١٤	١٥,٦٣	استراتيجية تفريغ الأزمة
٠,٧٨٣	٠,٤٩٠	١٤,٥٢	١٤,٣٤	١٥,٠٣	١٤,١٩	١٥,٢١	١٤,٧٥	استراتيجية تفتت الأزمة
٠,٨٤١	٠,٤١٠	١٥,٣٣	١٥,١٠	١٥,١٤	١٤,٦٩	١٦,٠٧	١٥,٢٥	استراتيجية احتواء الأزمة
٠,٣٩٠	١,٠٥٠	١٥,٠٧	١٤,٤٦	١٥,١٩	١٤,٧٥	١٦,١٤	١٦,١٩	استراتيجية فريق العمل

استراتيجية الاحتياطي التعبوي	١٦	١٦,٩٣	١٤,٦٣	١٤,٦٣	١٥,٣٩	١٥,٢٠	١,١٥	٠,٣٣٨
الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ككل	٩٣,٩٤	٩٧,٠٧	٨٧,٩٤	٩٢٢,٠٦	٨٩,٧٦	٩٢,٩٣	٠,٨٩٦	٠,٤٨٥
إدارة استمرارية الأعمال	٤٦,٨٨	٤٨,٢٩	٤٣,٣١	٤٥,٦٩	٤٤,٤٦	٤٦,١٩	٠,٧٩٣	٠,٥٥٦

يتضح من الجدول (٣٧) :

- أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي للاستبيان ككل ولمجالاته (استراتيجية إدارة الأزمات، استمرارية الأعمال) ومحاورة تراوحت من (٠,٣٣٨ - ٠,٨٤١) وهي قيمة أكبر من ($\alpha \leq ٠,٠٥$) وفي ضوء ذلك يقبل الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq ٠,٠٥$) لمتوسطات آراء عينة الدراسة حول ممارسة الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتأثيرها على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعزى إلى متغير المسعى الوظيفي.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن ممارسة كل من الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وإدارة استمرارية الأعمال، لا تقتصر على مستوى وظيفي محدد لأن العينة المبحوثة لديها قدرة وكفاءة على فهم الأمور المتعلقة بالمحورين السابقين وادركهم لطبيعة ومهام العمل في منظماتهم.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع كل من دراسة (بنات ، ٢٠٢٢) ، (نجم ، ٢٠١٩) ، (القرص ، ٢٠٢١) (النجار ، ٢٠٢١) (السميعات ، ٢٠١٥) ، (محمود ٢٠١٥) والتي أوضحت بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المستوى الوظيفي لكلا المتغيرين.

ويرى الباحث أن سياسات المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر في التعامل مع الأزمات يتم وضعها من قبل الإدارة العليا، ويتم تنفيذها من الجهات الإشرافية والتخصصية في كل من الإدارة العليا والوسطى، حيث تقوم كل جهة بتنفيذ ما يتطلب منها دون اعتبار للمتغيرات الديمغرافية.

الخلاصة:

لقد تناول هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة الميدانية، حيث تم تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، ثم تحليل البيانات المتعلقة بمجالات الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة ومقاربة النتائج بالدراسات السابقة، ثم تناول الباحث فرضيات الدراسة وأجرت الاختبارات الإحصائية لاختبارها والتعليق على النتائج ومدى توافقها مع للدراسات السابقة.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعد إجراء التحليل لبيانات الاستبانة الخاصة بالعينة محور الدراسة، كما يتطرق الفصل الحالي إلى أهم التوصيات المقترحة في كلا المحورين في ضوء نتائج الدراسة، والتي قد تساعد في ممارسة الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ومن ثم ضمان استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر .

٥,١ نتائج الدراسة :

٥,١,١ نتائج متعلقة بالمتغير المستقل

النتائج المتعلقة بمستوى ممارسة الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات :

من خلال التحليل الإحصائي الإجابات المبحوثين وتحليلها والإجابة على تساؤلات الدراسة، فقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تمارس الاستراتيجيات الحديثة بنسبة بلغت ٧٦% ، وكذلك أعطت استجابات المبحوثين درجة موافقة كبيرة الأبعاد الاستراتيجية الحديثة الستة، حيث احتلت استراتيجية تغيير المسار الدرجة الأولى بنسبة ٧٩,٢%، ثم تلتها استراتيجية الاحتياط التعبوي في المركز الثاني بنسبة ٧٧,٢% ، ثم المركز الثالث كان من نصيب استراتيجية تفريغ الأزمة بنسبة ٧٦,٨%، بينما حلت استراتيجية احتواء الأزمة نسبة ٧٥,٨% في المركز الرابع، واحتلت استراتيجية فرق العمل المركز الخامس بنسبة ٧٥%، أما المركز السادس فقد كان من نصيب استراتيجية تفتيت الأزمة بنسبة ٧٢,٨% ، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج المتعلقة بالاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات كما يلي:

(١) أظهرت الدراسة أهمية تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في ممارسة الأزمات كمفهوم إداري حديث يساهم في قدرة المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر على مواجهة الأزمات والتنبؤ بها ومواجهتها ضمن أسس علمية ومهنية.

(٢) كشفت الدراسة على أن المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تستفيد من الخبرات لديها حيث تسخر إمكانياتهم في التعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى أنها تضع الآليات والإجراءات المناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات الحديثة الملائمة لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها.

(٣) كشفت الدراسة على أن على أن المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعمل على استقرار المستقبل من خلال التحليل المستمر للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية إلا أنها بينت أن هناك قلة في إجراء البحوث والمسوحات الميدانية لتحديد الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المشاريع أو الفئة المستهدفة من الخدمات التي تقدم غالباً عبر مشاريع ممولة.

(٤) أظهرت الدراسة أن المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تقوم بالتعبئة الإعلامية الجيدة لمواجهة الأزمات التي تعترضها عبر فرق يتمتع بالتخصصية ويمارس كافة الوسائل الإعلامية للمحافظة على سمعة المنظمة والمحافظة على الحصة السوقية في المجتمع السعودي سواء كانت مشاريع أو تقديم خدمات صحية.

(٥) كشفت الدراسة على أن المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعمل على بناء الشراكات مع المنظمات الفاعلة في المجتمع من أجل تعزيز التعاون في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها.

(٦) بينت الدراسة هناك ضعفاً في عملية التفاوض مع محركي الأزمات وغياب الحل التفاوضي إذا تعدى الأمر المساس بمصلحة المجتمع.

(٧) أظهرت الدراسة لجوء المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر إلى الخبراء والمختصين في وضع الخطط والحلول لمواجهة الأزمات.

(٨) كشفت الدراسة أن المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر لا تولي اهتماماً كافياً ببناء قدرات العاملين لديها في مواجهة الأزمات في محاولة إلى تعزيز قدرات كوادرها في هذا المجال.

(٩) أظهرت الدراسة الاهتمام العالي بوجود مستوى أمن من الموارد المختلفة بكافة أشكالها لمواجهة الأزمات من قبل المنظمات غير الحكومية العاملة في القطاع الصحي.

(١٠) أكدت الدراسة على أن المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تحرص على وجود خطة اتصال فعالة في مواجهة الأزمات على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة.

(١١) أظهرت الدراسة تمتع العاملين في الإدارة العليا بالمهنية والكفاءة اللازمة لتسيير أعمال المنظمة في وجود الأزمات.

١,٢,٥ نتائج متعلقة بالمتغير التابع :

النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة استمرارية الأعمال :

كشفت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تطبق إدارة استمرارية الأعمال بنسبة بلغت ٧٦,٦%. وهذا يدل على اهتمام الإدارة العليا في هذه المنظمات بإدارة استمرارية الأعمال واتفق العاملون فيها على دورها الهام في صمود المنظمات وقت الأزمات في تنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة دون انقطاع ، إلا أن هذه المفهوم لا يزال يحتاج إلى تبني وتطبيق بشكل أوسع وضمن أسس علمية واعتمادات دولية.

وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج المتعلقة بتطبيق إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر على النحو التالي:

- (١) بينت نتائج توجه المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر نحو مفهوم إدارة استمرارية الأعمال كأحد مجالات الإدارة الهامة في عصرنا الحالي؛ ويعزى ذلك إلى كثرة الأعطال التي تعترض المنظمات جراء تعرضها للمخاطر والأزمات المختلفة.
- (٢) أكدت الدراسة على أن إدارة استمرارية الأعمال تعد ضمن منظومة إدارة المخاطر حيث يتجلى دورها في التنبؤ المبكر ورصد المخاطر ووضع خطط الاستجابة واستراتيجيات التعافي من آثار الأزمات والكوارث.
- (٣) أظهرت الدراسة ضعف المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر في بناء قدرات العاملين لديها بتنفيذ تدريبات متخصصة في مجال إدارة استمرارية الأعمال.
- (٤) بينت نتائج الدراسة عدم وجود منهجية متبعة في إدارة استمرارية الأعمال، وعدم وجود دليل إرشادي معتمد من هيئة المواصفات السعودية أو تطبيق أحد المواصفات الدولية في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر أسوة بباقي الدول العربية التي تقدمت في هذا المجال وخاصة بعد جائحة كوفيد-١٩.
- (٥) أظهرت الدراسة أن المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تقوم بإجراء تحليل شامل لتأثير الأعمال، أخذة بعين الاعتبار أصحاب المصلحة الرئيسيين وسمعة المنظمة.
- (٦) أوضحت الدراسة أن هناك خطط اتصال فعالة تمارسها المنظمات خلال الأزمات ضمن سياسة استمرارية الأعمال التي تحاول جاهدة أن تنتهجها.

(٧) أظهرت الدراسة ممارسة المنظمات غير الحكومية لعملية التعافي من الكوارث من خلال احتفاظها بنسخ احتياطية للمعلومات والبيانات في مكان امن.

(٨) أظهرت الدراسة ارتباط إدارة استمرارية الأعمال بالخطة الاستراتيجية والهيكلية التنظيمية للمنظمة، ويظهر ذلك جليا عند وقوع الأزمات.

٥,١,٣ النتائج المتعلقة بالفرضيات:

النتائج المتعلقة بأثر تطبيق الاستراتيجيات الحديثة على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر، حيث أظهرت الدراسة النتائج التالية:

(١) توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وبين إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر .

(٢) يؤثر تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر ، حيث أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمة أثرت على المتغير التابع استمرارية الأعمال بشكل جوهري، حيث أن الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل للاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات (فريق العمل، الاحتياطي التعبوي تفتت الأزمة احتواء الأزمة) أثرت بصورة مباشرة وواضحة تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع المتمثل في استمرارية الأعمال.

(٣) أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية جيدة بين أبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات والمتغير التابع إدارة استمرارية الأعمال حيث أن معامل الارتباط بلغ (٠,٨١٤)، بينما بلغ معامل التحديد (٠,٦٦٣) وهذا يدل أن (٦٦,٣%) من التغيير في استمرارية الأعمال تعود إلى الأبعاد التالية الخاصة بالمتغير المستقل فريق العمل، الاحتياطي التعبوي، تفتت الأزمة، احتواء الأزمة)، وأن (٣٣,٧%) من التغيير في إدارة استمرارية الأعمال تعود إلى عوامل أخرى لم تؤخذ بالحسبان تحتاج المنظمات لاكتشافها وتحسينها.

• أظهرت الدراسة أن إدارة استمرارية الأعمال لا تتأثر تأثيرا إحصائيا (تغيير المسار، تفرغ الأزمة) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعدم دلالتهم الإحصائية في نموذج الانحدار المتعدد.

٥,١,٤ النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية:

- (١) أظهرت الدراسة بأن هناك نسبة مرتفعة من تمثيل الإناث في الوظائف العليا والإشرافية في المنظمات غير الحكومية العاملة في القطاع الصحي، مقارنة بما أورد تقرير الإحصاء السعودي لشهر أذار ٢٠٢٢ الذي أشار إلى أن نسبة تمثيل الذكور في الوظائف يمثل أربعة أضعاف الإناث، حيث أوردت الدراسة ما نسبته ٦١,٦% من الذكور بينما بلغت نسبة الإناث ٣٨,٤%.
- (٢) أوضحت الدراسة أن معظم العاملين في الوظائف الإشرافية والإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية من حملة درجة البكالوريوس بنسبة ٥٥%، وارتفاع نسبة حملة الدراسات العليا بما نسبته ٣٢,٢%.
- (٣) أظهرت الدراسة ارتفاع نسبة العاملين في الإدارة العليا والوظائف الإشرافية من الفئة العمرية (٢٦-٣٥) سنة بنسبة ٣٥%، فيما بلغت نسبة العاملين ما فوق ٣٦ سنة ٥٦,٦% .٤. أوضحت الدراسة أن نسبة العاملين في الإدارة العليا والوظائف الإشرافية من ذوي الخبرة لأكثر من ١٥ سنة بلغت ٤٦,١%، وبشكل عام بلغ إجمالي ذوي الخبرة لأكثر من ١٠ سنوات ٦٥,٥%.
- (٤) أظهرت الدراسة إلى أن المسعى الوظيفي في الإدارة العليا من (مدير تنفيذي، مدير برنامج مدير دائرة) قد شكلت ما نسبته ٦٥%، بينما شكلت المسميات الوظيفية في الإدارة المتوسطة والإشرافية (رئيس قسم ومنسق مشروع) ما نسبته ٣٥%.
- (٥) كشفت الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتأثيرها على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس الفئة العمرية المؤهل العلمي المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة).

٥,٢ التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يقترح الباحث عدة توصيات، تم تصنيفها حسب متغيرات الدراسة كالتالي:

٥,٢,١ توصيات متعلقة بالاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات :

- ضرورة تبني المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وذلك من خلال تشكيل فريق عمل متخصص بتطبيق هذه الاستراتيجيات بأسلوب علمي منهجي يتناسب مع الأزمات التي تتعامل معها المنظمة بحيث تكون الأدوار والمهام للفريق واضحة، ونقاط التواصل معروفة ومنصة الحديث معتمدة.
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات وتبادلها مع المنظمات الشريكة والتدريبية ومؤسسات التعليم العالي في استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة من أجل بناء فريق ذي كفاءة عالية لمواجهة الأزمات المتكررة.
- تفعيل استراتيجية الاتصالات في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر وذلك باستخدام الخمسة الكبار في اتصالات الأزمة (وهو نموذج يستخدمه القائمون على التواصل أثناء الأزمات) ومعيار يمكن من خلاله تقييم فعالية الاتصالات أثناء الأزمات بحيث تكون اتصالات الأزمة (سريعة متعاطفة صادقة، إعلامية، تفاعلية).
- ضرورة تطوير أنظمة معلوماتية محوسبة تعنى بجمع وتحليل البيانات وتحديد المخاطر في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر، بحيث يكون لهذه المنظمات خطط معدة مسبقا للتعامل مع الأزمات وفق الاستراتيجيات التي تم مناقشتها في الدراسة، كما يجب التنوع في تطبيق الاستراتيجيات الحديثة حيث وجود الخيارات والبدائل يعد مصدر اطمئنان، فهذا يعتبر من المرونة الكافية والحلول المتعددة لمواجهة الأزمات.
- ضرورة متابعة التطور في استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة لمعرفة الجديد من التقنيات العملية والعلمية في تطبيقها.

- زيادة مهارات القيادات الإدارية في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر في ممارسة وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة واختيار الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة الأزمات التي تواجه هذه المنظمات.
- وجوب توفر المعلومات الداخلية والخارجية لأهميتها في اكتشاف الأزمات قبل حدوثها والاستعداد اللازم لمواجهتها كأحد استراتيجيات إدارة الأزمات، وتشجيع الحوار وإظهار الشفافية والصدق مع الفريق وأصحاب المصلحة لإيجاد الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الأزمة ووضع الحلول ذات الفاعلية في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر.
- الحرص على التعلم وأخذ الدروس والعبر من الأزمات السابقة التي واجهتها المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر، وتعزيز عمليات التعلم بالتركيز على الاستفادة من التجارب الناجحة، مع توثيق جميع أجزاء إدارة الأزمات والإجراءات المتخذة بدقة في السجلات الخاصة، للاستفادة منها ومنع الأزمات المستقبلية وإدارتها بشكل فعال.
- تفعيل الاتفاقيات بين المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر والجهات الحكومية ذات العلاقة لحل الأزمات وضرورة الأخذ بعين الاعتبار تجاربها
- عقد مؤتمرات علمية سنوية حول إدارة الأزمات لمناقشة بعض الأزمات التي واجهها الوطن والاستراتيجيات التي أتبعها لمواجهة ووضع تصورات الأزمات مستقبلية وكيفية مواجهتها.

٥,٢,٢ توصيات متعلقة بإدارة استمرارية الأعمال

- تبني إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات: تعتبر إدارة استمرارية الأعمال من العوامل الأساسية المهمة التي تساعد الإدارات العليا في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر على التطبيق السليم والفعال للخطة الاستراتيجية وخطة إدارة الأزمات والتعافي، وهذا يتطلب بناء إدارة فعالة لاستمرارية الأعمال بمشاركة الجميع سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية أو التشغيلية، والعمل على إرساء تنسيق كامل بين جميع المشاركين وخاصة فريق استمرارية الأعمال الذين يتعين عليهم أن يكونوا على استعداد كامل للاستجابة في حالة التوقف.
- العمل على نشر ثقافة استمرارية الأعمال من خلال توعية العاملين بالمخاطر المختلفة المرتبطة بأعمال المنظمة، بالإضافة إلى التدريب والتطوير لموظفي المنظمة كعقد دورات تدريبية وورش عمل

لنظام إدارة استمرارية الأعمال، بالإضافة إلى عقد الشراكات مع المعاهد العالمية المختصة بالتدريب على نظام إدارة استمرارية الأعمال والمختصين في إدارة الأزمات محلياً من الأساتذة الجامعيين ودولياً المستشارين في مجال إعداد خطط استمرارية الأعمال.

- بناء منهجية واضحة لإدارة استمرارية الأعمال في القطاع الصحي على غرار المنهجيات والمعايير التي ارستها العديد من الدول المتقدمة لإدارة استمرارية الأعمال بالتعاون مع الجهات المعنية في القطاع العام والجهات المعنية بالتنظيم والتطوير الإداري تركز على المعايير والمقاييس الدولية وتتناسب مع بيئة الأعمال في المنظمات الصحية.
- استحداث مقاييس لتقييم إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الصحية، بالإضافة إلى مراجعة خطط استمرارية الأعمال للجهات واختبارها وتحديد الفجوة والعمل على تحسينها الاستفادة من تجارب وخبرات منظمات الشبيهة التي تبنت سياسة إدارة استمرارية الأعمال.
- استحداث منصب موظف استمرارية الأعمال على المؤسسة العامة لتحلية مياه البحر دراسة جدوى استحداث موظف استمرارية الأعمال نظراً إلى أهمية توافر الإخصائيين في مجال استمرارية الأعمال والأزمات وإدراج المسمى ضمن الشواغر في الهيكلية.
- تضمين خطط استمرارية الأعمال ضمن الخطة الاستراتيجية على المنظمات غير الحكومية إعداد خطط لاستمرارية الأعمال من خلال التعاقد مع المختصين في إدارة الأزمات محلياً من الأساتذة الجامعيين ودولياً المستشارين في المجال وإدراج تلك الخطط في الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- إعداد دليل إرشادي بما يخص إدارة استمرارية الأعمال.
- ضرورة نقل تطلعات وأولويات المجتمع المحلي والشركاء إلى المنظمات المانحة المختصة بالقطاع الصحي، وذلك من خلال تقديم مقترحات جلب التمويل الواقعية المدروسة موضح فيها كيفية استمرارية الأعمال والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة في حالة وقوع أزمات بما يضمن استمرار تقديم الخدمة وتنفيذ المشاريع بالجودة المطلوبة على كافة الظروف، مع رقع توصية للجهات المانحة بضرورة اعتماد نسبة موازنة ما بين ٢-٥% من إجمالي المشروع كاحتياطي تشغيلي في حالة الأزمات والطوارئ.

٥,٣ مقترحات لدراسات مستقبلية.

يقترح الباحث في هذا الجزء من الدراسة إجراء مزيداً من الدراسات فيما يتعلق بإدارة استمرارية الأعمال والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، بحيث يؤخذ بعين الاعتبار محددات وأبعاد أخرى حيث أن هناك ما نسبته ٣٣,٧% من التغيير والتأثير في تطبيق إدارة استمرارية الأعمال يعزو إلى أسباب أخرى يجب البحث فيها كما خلصت إليه الدراسة، ومجتمعات أخرى ومتغير وسيط إن لزم الأمر، حيث يقترح الباحث دراسة مجتمعات مختلفة سواء كان قطاع حكومي مثل الوزارات أو سلطة المياه أو هيئة التعاقد السعودية أو البلديات، أو التوجه نحو شركات القطاع الخاص مثل: البنوك، شركات الاتصالات القطاع المصرفي الجامعات وغيرها و دراسات قطاعات أخرى في المنظمات الغير حكومية مثل القطاع الزراعي ، الإغاثي حيث يمثل النسبة الأكبر من عمل هذه المنظمات حيث يمثل ما نسبته ٥٣,٥% بناء على إحصائيات وزارة الداخلية التعليمي، الثقافي .. وغيرها.

الخلاصة:

ختاماً يمكن القول إن هذه الدراسة تعد امتداداً للبحوث العلمية التي ألقت الضوء على أهمية الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وإدارة استمرارية الأعمال، وشكل هذا الفصل خلاصة الدراسة حيث تناول أهم التوصيات التي تصب في تعزيز تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات ونشر وتشجيع ممارسة إدارة استمرارية الأعمال من خلال دراسة النتائج، كما قدمت الباحث أفاق مستقبلية للباحثين لتنفيذها ضمن دراسات لاحقة.

Abstract

The study aimed to explore modern crisis management strategies and their impact on business continuity within the General Organization for Seawater Desalination. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was employed. The study population consisted of employees within the General Organization for Seawater Desalination. Data was collected using surveys and interviews as tools to gather information from 399 senior employees. The researcher utilized simple random sampling, distributing 196 surveys and retrieving 180, resulting in a response rate of 91.83%. Statistical analysis was conducted using multivariate regression analysis.

The study's findings revealed a statistically significant positive correlation at a significance level of 0.05 between the application of modern crisis management strategies and the management of business continuity in healthcare organizations. The study also demonstrated the impact of dimensions within modern crisis management strategies, including teamwork, contingency planning, crisis containment, and crisis fragmentation, on business continuity. However, two dimensions, namely crisis redirection and crisis discharge, were gradually excluded due to their lack of statistical significance in the multivariate regression model.

The study's conclusion emphasized the necessity of adopting modern crisis management strategies and effective business continuity management. This could be achieved by forming specialized crisis management and business continuity teams within the organization, enhancing the leadership's capacity for crisis and business continuity management, integrating business continuity and crisis management plans within the strategic framework, creating comprehensive guidance manuals for business continuity management, improving communication strategies during crises, and updating and developing the decision-making database for crisis situations.

Keywords: Crisis Management, Business Continuity, General Organization for Seawater Desalination

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو رمان، وآخرون، جمانة. (٢٠١٩). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، مجلة المنارة، ٢٥٣-٢٨٠.
- أبو فارة، يوسف. (٢٠٢٠م). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة. ط ١. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الألوسي، عبد الوهاب، وآخرون. (٢٠١٩). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١(١)، ٥٨٣-٦٠١.
- الجشعبي، علي عبد الحسين، ٢٠١٢، اثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمة المجلة العراقية للعلوم الإدارية. كربلاء، العدد ٧، مجلد ٣٠.
- الجعبري، رضوان (٢٠١٧م). إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل. فلسطين..
- الحرف، فاتن. (٢٠١٨). أزمة الهوية وتداعياتها على الاستقرار السياسي في الوطن العربي. ط ١. دمشق: المناهل للنشر والتوزيع.
- سلمان سعد عبد عابر (٢٠١٤)، تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة، بحث استطلاعي الشركة العامة للصناعات الجلدية - بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد ٣٤.
- سويقي، عبير.. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية (دراسة ميدانية العاملين في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط). مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٦٥-٩٨.
- السعيد، السيد. (٢٠٠٦). استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث. ط ١. مصر: دار العلوم للنشر والتوزيع.

- صندوق النقد العربي. (٢٠٠٨م). استمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ، تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٢/٨/١١، الموقع : <https://www.amf.org.ae/ar/content>
- صالح، كاترين. (٢٠١٨). دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي (دراسة ميدانية في المصارف الخاصة بمحافظة اللاذقية). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٤٦١-٤٧٨.
- العرياني، خديجة. (٢٠٢١). إدارة المعلومات بفاعلية أثناء الأزمات من خلال نظام إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسات. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، ٦٠ (٢٤) ٣، ١٠٥.
- عبدالعال، رائد فؤاد محمد، (٢٠٠٩)، أساليب ادارة الازمات لدى مديري المدراس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
- العجلة، رندة محمود عبدالله، و أبو معمر، فارس محمود محمد. (2022). الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأثرها على استمرارية الأعمال في المنظمات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). (الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- عياد ، لؤي سليم ، ٢٠١٥ ، اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الازمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- القرص، عبد الفتاح (٢٠٢١م). مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية. مجلة كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الرازي، ١ (٢).
- محمد، عزوز، وآخرون. (٢٠٢١). واقع تطبيق أساليب غدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمائية في ظل جائحة كوفيد ١٩. مجلة العلوم الأداء الرياضي، ١٦-٣٥.

- معمر ، ماهر محمد ،عليان (٢٠١١) دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر.
- محمود، مها (٢٠١٧م). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٧١٠-٧٣٥
- النجار، جمعة. (٢٠٢٠). دراسة الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٨(٣)، ٣٣٧-٣٥٤.
- نجم، رامي. (٢٠١٩). أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الناجي، فهد. (٢٠١٢). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي / دراسة ميدانية على الشركات الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى رسالة ماجستير غير منشورة). عمان: جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- هيئة الحكومة الرقمية (٢٠٢١م). الدليل الاسترشادي لاستمرارية الأعمال في الجهات الحكومية. الإطلاع: <https://argaamplus.s3.amazonaws.com.١٤/٨/٢٠٢٢>

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Al-Majali, A., & others. (2018). The Impact of Crisis Management Strategy on the Performance of the Employees of Arab Potash Company "an Applied Study". international research and Management, 2(1), 333-352.
- Althaheri, E. (2020). Business Ethics And Investors' Behavior In Islam. Journal Of Governance, Social Responsibility And Sustainable Development, 242 - 253
- Bsi. (2018). Retrieved From The British Standards Institution: <https://www.Bsigroup.Com>

- Bitan, G. E., & Hassani, Y. (2020). Approach To Development Of An Integrated Plan To Ensure Business Continuity In The Post-Pandemic Period, Based On International Management Systems Standards. *Eco Forum*, 165-177.
- Ghanim, AA, 2019. Water resources crisis in Saudi Arabia, challenges and possible management options: An analytic review. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Environmental and Ecological Engineering* 13(2).
- Koronis, E., & Ponis, S. (2018). A strategic approach to crisis management and organizational resilience. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 32-42.
- Naser, L., & Hammad, M. (2020). Business Continuity Management and Organizational Survival During the Corona Virus Pandemic: Case of Palestinian NGOS. *International Journal of Management and Applied Science*, 6(4), pp. 1-6.
- Olejniczak, T., & Pikos, A. (2019). In Search Of Continuity: Theoretical And Methodological Insights From A Case Study Of A Polish Centennial Company. *Theoretical And Methodological Insights*, 565-584
- Sendaker, S. (2013). *Business continuity and disaster recovery planning for IT professionals*. (2nd ed.). London.
- Speight, P. (2011). Business continuity. *Journal of applied security research*, 6(4), 529-554
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, 242(1), 261-273.
- Tucker, G. (2014). *Business continuity from preparedness to recovery: A standards-based approach*. Butterworth-Heinemann.