

استراتيجيات إدارة الأزمات و أثرها 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

١٤٤٤هـ/٢٣٠٢م

الحمد لله رب العالمين

الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته

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، وتؤثر 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 الأزمات والسيطرة على نتائجها وتقليل تأثيراتها، وأن يتم ذلك في إطار إداري متكامل يستجيب بسرعة وفعالية للأزمات مع اعتماد الممارسات والتكنولوجيا الحديثة التي تساعد في تعزيز دور المنظمة في المجتمع.

وتهدف استراتيجية إدارة الأزمات في المنظمة إلى تحقيق استمرارية الأعمال وخدمات المنظمة. تركز على الاستعداد والقدرة على التعامل مع الأزمات 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 التوافقية 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 وفعاليته 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 يوميًا، 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 يوميًا 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

وضمن 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 استراتيجية فرق العمل على استمرارية الأعمال في المؤسسة

العامة لتحلية مياه البحار ؟

– السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجية تغيير المسار على استمرارية الأعمال في

المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار ؟

– السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجية احتواء الأزمة على استمرارية الأعمال في

المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار ؟

– السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجية تفتيت الأزمة على استمرارية الأعمال في

المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار ؟

– السؤال الفرعي الخامس : هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجية الاحتياطي التعبوي على استمرارية الأعمال

في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار ؟

- السؤال الفرعي الخامس : هل يوجد أثر لتطبيق استراتيجية 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 تفرع 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 .

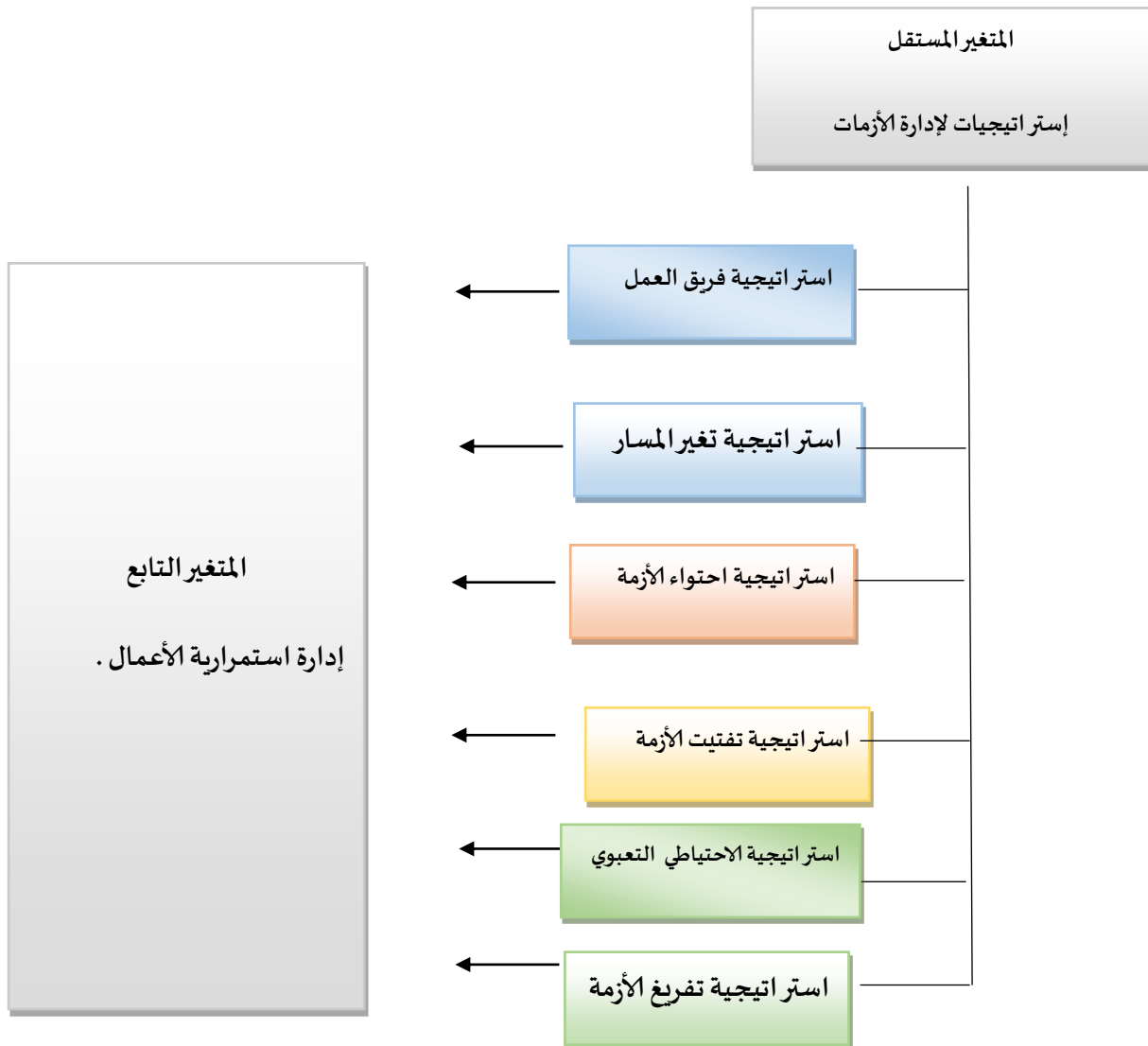
الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة استراتيجيات إدارة الأزمات وتأثيرها على استمرارية الأعمال في المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

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 تفرغ 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 بآراء 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 رئيسين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء في المؤسسات

الخدمية ، والمتمثلة ب: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، المسمى 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 تربط 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:** اقتصرَت الدراسة على المؤسسة العامة لتحلية مياه البحار.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٢ / ٢٣.
- **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 الخدمانية في ظل جائحة كوفيد ١٩.
المتغير المستقل	أساليب إدارة الأزمات
المتغير التابع	المؤسسات الخدمانية
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 الخدمانية 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 الخدمية 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 الخدمية.	
(سويبي، ٢٠٢١)	٢- الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط.	أهداف الدراسة
استراتيجيات إدارة الأزمات	المتغير المستقل
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. واستنادا للنتائج أوصت الباحثة بضرورة وضع نظام متكامل لدارة الأزمات لديه القدرة على التعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى ضرورة توفير المناخ الداعم للصحة التنظيمية.	أهم النتائج والتوصيات

٣- الدراسة	دراسة (العرياني، ٢٠٢١)
أهداف 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.
المتغير المستقل	نظام إدارة استمرارية الأعمال
المتغير التابع	المؤسسات المختلفة
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي .
أهم النتائج والتوصيات	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 لابد أن تعمل المؤسسات على تحديد المعلومات الضرورية والمطلوبة لتحقيق أهدافهم. وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة الوعي المؤسسي بمفهوم نظام إدارة استمرارية الأعمال، وأهمية نشاء إدارة مستقلة لاستمرارية الأعمال في المؤسسات تعمل جنباً إلى 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.
٢- الدراسة	(القرص، ٢٠٢١)
أهداف 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 .
المتغير المستقل	استراتيجيات إدارة الأزمات.
المتغير التابع	تحسين الأداء .
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي .
أهم النتائج والتوصيات	وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: توافر استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية بدرجة عالية"، وبنسب متفاوتة، وأن مستوى إدراك المراء في هذه الشركات لأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات كان عاليا، 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 جدا) وذلك من خلال تشجيع المسؤولين ماديا ومعنويا وتقويض الصلاحيات لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
٥- الدراسة	(النجار، ٢٠٢٠)

أهداف 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.
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، النوعية 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	المدرء 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 المدرء الذين لديهم توجه (المنتج غير المنتج)، وأن المدرء لديهم تفكير عقلاني في أداء عملهم في إدارة الأزمة. توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وهي: ضرورة إخضاع المدرء للتدريب على استخدام الأساليب المعرفية في إدارة الأزمة، وضرورة تشكيل قسم إدارة الأزمات في كل الوزارات، على أن يتم اختيار الفريق ضمن معايير محددة مسبقا، واستخدام المنهج العلمي للتعامل مع الأزمات من قبل المدرء .
7-الدراسة	(الأولسي وآخرون، ٢٠١٩)
أهداف 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.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	استراتيجيات إدارة الأزمات
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

أهم النتائج والتوصيات	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.
7-الدراسة	(نجم، ٢٠١٩)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على نجاح إدارة استمرارية الأعمال من خلال دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة،
المتغير المستقل	الرقابة الاستراتيجية وهي (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات)
المتغير التابع	نجاح إدارة استمرارية الأعمال .
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية وهي (القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات) على نجاح إدارة 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 وخصوصا 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)	٧-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	أهم النتائج والتوصيات

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 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-١٩ 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	أهداف الدراسة

تهدد الفعالية التنظيمية للمنظمات غير الحكومية.	
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 للتحسينات في مجالات معينة في مجال إدارة استمرارية الأعمال يجب أن تؤخذ في الاعتبار من قبل جميع المنظمات بشكل عام والمنظمات غير الحكومية بشكل خاص، كما أشارت أن العلاقة بين عوامل إدارة استمرارية الأعمال والفعالية التنظيمية .	أهم النتائج والتوصيات
(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، وإن استخدام استراتيجية الاحتياطي التعبوي	أهم النتائج والتوصيات

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.	
(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 نموذجاً مقترحاً يعتمد الخصائص الاستراتيجية التي يمكن للمنظمات أن تمارسها ضمن مفهوم المرونة بدلاً من	أهم النتائج والتوصيات

المراجع

- أبو رمان، وآخرون، جمانة. (٢٠١٩). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، مجلة المنارة، ٢٥٣-٢٨٠.
- 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.
- الحرف، فاتن. (٢٠١٨). أزمة الهوية وتداعياتها على الاستقرار السياسي في الوطن العربي. ط١. دمشق: المناهل للنشر والتوزيع.
- سويفي، عيبر.. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية (دراسة ميدانية العاملين في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط). مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٦٥-٩٨.
- 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.
- محمد، عزوز، وآخرون. (٢٠٢١). واقع تطبيق أساليب غدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمائية في ظل جائحة كوفيد ١٩. مجلة العلوم الأداء الرياضي، ١٦-٣٥.
- 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.

- 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.
- 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.
- Sendaker, S. (2013). Business continuity and disaster recovery planning for IT professionals. (2nd ed.). London.