



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة
الدولية ISO 22301 في محافظة القدس

سلام إبراهيم عبد السلام سلامة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة
الدولية ISO 22301 في محافظة القدس

إعداد:

سلام إبراهيم عبد السلام سلامة

بكالوريوس إدارة أعمال / إقتصاد (جامعة القدس _ فلسطين)

المشرف: د. سلوى البرغوثي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الاعمال من
كلية الدراسات العليا جامعة القدس

1444 هـ / 2023 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
كلية الادارة والاقتصاد


إجازة الرسالة


مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة
الدولية ISO 22301 في محافظة القدس

اسم الطالب: سلام إبراهيم عبد السلام سلامة
الرقم الجامعي: 22020209

المشرف: د. سلوى البرغوثي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2023 / 06/14م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سلوى البرغوثي
التوقيع: 

2. ممتحنا داخليا: د. أحمد حرزالله
التوقيع: 

3. ممتحنا خارجيا: د. رائد عريقات
التوقيع: 

القدس - فلسطين
1444 هـ / 2023 م

الإهداء

اهدي هذا العمل الى من حصد الاشواك عن دربي وسهل لي طريق العلم والمعرفة، الى رمز التضحية والإثار، الى القلب الكبير والدي الحبيب.

الى التي ابدعت في تربيتها، الى من دفعتني الى العلم وبها ازاد افتخاراً، الى من بها أعلو، وعليها أرتكز، الى القلب المعطاء حبيبي، والدتي الحبيبة.

إلى لمن اشتاق بكثرة وبوفرة، الى من سعدت روحها لبارئها، اختي نهلة رحمها الله.

إلى الجبل الذي لا يميل، الكتف الثابت الذي لا يخذل، إلى العهد الصادق، ولا وصف أبلغ من قوله تعالى "سنشد عضك بأخيك" .. إلى رفاق العمر إخواني.

إلى كل من علمني حرفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح أساتذتنا الكرام.

الباحث: سلام إبراهيم عبد السلام سلامة

إقرار

أقرُّ أنا مُعدَّ الرسالة بإنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيث ورد، وان هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدَّم لنيل أيَّة درجة عليا لأية جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع:.....

سلام إبراهيم عبد السلام سلامة

التاريخ: 2023/06/14 م

شكر وعرهان

الحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً الذي مدني بعونه وتوفيقه وأعانني على إنجاز هذا العمل.

الى المؤسسة التي افخر ان أكون جزءاً فيها شكراً وزارة الداخلية.

يطيب لي ان أثني ثناء حسناً على من أضاءت بعلمها عقل وبصيرة غيرها أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتتان للدكتورة الفاضلة سلوى البرغوثي على تكرمها بالإشراف على هذه الرسالة، لما لمستة من صدر رهب وتشجيع وتوجيه مثمر ونصائح قيمة خلال هذه المسيرة الصعبة، حيث لم تكل ولم تمل من مساعدتي، حيث كان لها أبلغ الأثر في تحقيق هذا الانجاز.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأساتذتي الموقرين جميعاً في كلية التنمية المستدامة على كل ما بذلوه طوال فترة دراستي، فلم يتوانو ولو للحظة واحدة عن تقديم البذل والعطاء والمساعدة.

ولا انسى شكري وتقديري لمن كانت لهم بصمات واضحة للخروج بهذه الرسالة بصورتها النهائية وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة الرسالة ولملاحظاتهم القيمة فلهم مني جزيل الشكر والامتتان.

كما ولا يفوتني - في هذا المقام - أن أشكر الأساتذة المحكمين الأكارم على ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم بكل كرم وسخاء؛ مما صحح وقوم الكثير، حتى تبلورت هذه الرسالة بشكلها النهائي لتحقيق أهدافها المرجوة.

والى كل من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة.

الباحث: سلام إبراهيم عبد السلام سلامة

مصطلحات الدراسة

- الجودة** : قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهدافها، من خلال توفير منتجات أو خدمات تتميز بالموصفات العالية والتي تلبى توقعات العملاء والمتطلبات المحددة (الشهري والمالكي، 2018).
- إدارة الجودة الشاملة** : فلسفة إدارية تركز على نظام جودة يمثل نواة هذه الفلسفة، والذي يشمل مهام تحديد متطلبات العملاء وتلبيتها وفق سلاسل جودة متكاملة. ويتطلب هذا النظام تخطيط وتنظيم ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، ودعم نشاطاتها وتوفير المواد اللازمة (أحمد، 2021).
- ISO** : هي اختصار للمنظمة الدولية للمعايير (International Organization for Stanarization)، وهي منظمة دولية تأسست عام 1947 وتعمل على وضع المعايير والموصفات القياسية لمختلف المنتجات والخدمات في جميع القطاعات الصناعية والتجارية (الفارس والزهراني، 2019).
- معايير الـ ISO** : مجموعة من المعايير الفنية والإدارية العالمية التي تم تطويرها ونشرها من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO) لتسهيل التجارة الدولية وتحسين جودة المنتجات والسلامة والكفاءة (ISO, 2021).
- معايير ISO 22301** : هو معيار دولي يوفر إطاراً لإدارة استمرارية الأعمال لمساعدة المؤسسات على الاستعداد والاستجابة للحوادث مثل الكوارث الطبيعية والهجمات السيبرانية واضطرابات سلسلة التوريد، يحدد المعيار منهجاً لتحديد التهديدات المحتملة وتقييم تأثيرها وتطوير خطط استمرارية الأعمال وتنفيذها ومراقبة فعاليتها ومراجعتها. (BCI، 2019).
- المنظمات الأهلية** : وهي مؤسسات مستقلة ومتخصصة في تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في المجتمع، وتسعى لتحقيق التغيير والتأثير على السياسات العامة (الحويطي والصفدي، 2020).
- محافظة القدس** : تعتبر أحد محافظات دولة فلسطين، وتقع في الجزء الاوسط من الضفة الغربية، وتعتبر موضوع خلاف وبنود اساسي على اجندة المفاوضات بين دولة فلسطين وحكومة الاحتلال، وتبلغ مساحتها 345 كيلو متر مربع، وتشكل هذه المساحة 5.7% من مساحة فلسطين، ويبلغ عدد تجمعات محافظة القدس 50 تجمعاً، ويبلغ عدد سكانها ما يقارب 471.834 مواطناً (كتاب القدس الاحصائي السنوي، 2022).

المخلص:

هدفت هذه الدراسة التعرف الى مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب واقع الدراسة، وتم تصميم استبانة تضمنت (70) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وتمتعت الاستبانة بدرجة ثبات مناسبة للدرجة الكلية، حيث بلغت حوالي (0.98)، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفاعله في محافظة القدس البالغ عددهم (160) موظف، حيث اجريت عليهم هذه الدراسة، وتم استخدام اسلوب العينة بطريقة المسح الشامل، وقد بلغت العينة النهائية للدراسة (100) موظف.

وتبين من نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (3.95) وبدرجة تقدير كبيرة، وتبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

قدمت الدراسة العديد من التوصيات للمؤسسات الحكومية المشرفة على أعمال المنظمات الاهلية منها دراسة ملف المنظمات الأهلية من حيث رؤيتها ورسالتها، وطبيعة نشاطها، وأهدافها الاستراتيجية، ونظامها الداخلي بما يخدم الفئات المستهدفة في كافة القطاعات للنهوض بالواقع التنموي في فلسطين عامة ومحافظة القدس خاصة. والعمل على تبسيط إجراءاتها الروتينية من ناحية الترخيص، والتركيز على القضايا التنموية ذات النفع العام والتي تعمل على إستدامه خدماتها في ضوء معايير الجودة. كما تم تقديم توصيات لمجالس إدارة هذه المنظمات والتي كان من أهمها تعزيز اهتمام مجالس إدارة المنظمات الاهلية بتهيئة البيئة القانونية والإدارية بشكل ينسجم مع تطبيق معايير المواصفة الدولية الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال ISO22301، كذلك تم تقديم توصيات للمدراء التنفيذيين لهذه المنظمات كان من أهمها زيادة الاهتمام بعملية التخطيط، ووضع برامج تدريبية مشتركة مع الاطراف ذات العلاقة في سبيل نشر ثقافة استمرارية الاعمال فيها. والعمل على دمج متطلبات نظام استمرارية الاعمال ISO22301 في عمليات المنظمات الاهلية.

كلمات مفتاحية: نظام استمرارية الاعمال ISO 22301، معايير ISO، إدارة الجودة الشاملة، الجودة، المنظمات الاهلية.

Indicators of the continuity of NGOs based on the application of international standards ISO 22301 in Jerusalem Governorate

Prepared by: Salam Ibrahim Abd al-Salam Salama.

Supervised by: Dr. Salwa AL Barghouti.

Abstract :

This study aimed to identify the indicators of the continuity of civil organizations based on the application of international standards ISO 22301 in Jerusalem Governorate, and to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used because it fits the reality of the study. Suitable stability for the total score, which amounted to about (0.98), and the study population consisted of all the workers in the active civil organizations in the Jerusalem governorate, amounting to (160) employees, as this study was conducted on them, and the sample method was used in the comprehensive survey method, and the final sample reached For the study (100) employees.

The results of the study showed that the total degree of the indicators of the continuity of NGOs based on the application of ISO 22301 standards in the Jerusalem governorate was high, with a total arithmetic mean (3.95) and a high degree of appreciation, and it was found that there were no significant differences at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) in the opinions of the respondents about Indicators of the continuity of NGOs based on the application of the international standard ISO22301 in Jerusalem governorate due to the variables (educational qualification, job title, and years of experience).

The study presented many recommendations to government institutions supervising the work of civil organizations, including a study of the file of civil organizations in terms of their vision and mission, the nature of their activities, their strategic objectives, and their internal system to serve the target groups in all sectors to advance the development reality in Palestine in general and the Jerusalem governorate in particular. Work to simplify its routine procedures in terms of licensing, and focus on development issues of public interest that work to sustain its services in the light of quality standards. Recommendations were also presented to the boards of directors of these organizations, the most important of which was to enhance the interest of the boards of directors of civil organizations in creating the legal and administrative environment in a manner consistent with the application of international standards for the business continuity management system ISO 22301. Planning and developing joint training programs with the relevant parties in order to spread the culture of business continuity in them. Work to integrate the requirements of the ISO 22301 Business Continuity System into the operations of NGOs.

Keywords: ISO 22301 business continuity system, ISO standards, total quality management, quality, civil organizations.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

تعمل المنظمات على اختلافها في الوقت الحاضر في ظل بيئة شديدة التعقيد على جميع الاصعدة، ولأسباب متعددة، الأمر الذي يضعها أمام مخاطر وأزمات متنوعة، تختلف في أسبابها ومستويات وحدتها وشدة تأثيرها وتكرار حدوثها، حيث تؤثر هذه الأزمات في قدرة المنظمات على المنافسة، وتهدد بقائها واستمرارية أعمالها، الأمر الذي أصبح لزاماً معها أن تقوم الإدارة العليا بهذه المنظمات باتخاذ الاجراءات اللازمة للتنبؤ والتخطيط للأزمات التي يمكن أن تتعرض لها (كامل والغزالي، 2016).

في ضوء إدراك المنظمات بمختلف أنواعها لاهمية استمرارية أعمالها، ومنعها من التوقف والانقطاع، فقد اندفعت منظمات الاعمال نحو إتباع منهج علمي قادر على ضمان حمايتها من أية مخاطر أو أزمات قد تتعرض لها، والحد من آثارها، خاصة أنها تعمل في بيئات شديدة التعقيد، ومتغيرة باستمرار. وقد كان من أهم الوسائل التي لجأت المنظمات إلى استخدامها بقصد توفير الحماية لانشطتها وعملياتها من أي مخاطر قد تتعرض لها أثناء خوضها لغمار المنافسة في الاسواق التي تعمل فيها سواء كانت محلية كانت أو دولية وهو ما أطلق عليه نظام إدارة استمرارية الاعمال، فهذا النظام يوفر لها أساس وإطار منهجي يساهم في تعزيز قدرتها على التحمل والاستمرار في تسيير عملياتها، والتقليل من حالات التوقف إلى أقصى حد ممكن (البشتاوي والبدارين، 2020).

وقد ادت الاضطرابات البيئية وتأثيراتها على المنظمات إلى سعيها للإستعانة بالمداخل التي تحافظ على عملياتها وتضمن مرونتها مثل إدارة استمرارية الاعمال التي ظهرت قيمتها بشكل خاص في البيئات المضطربة والمليئة بالشك بسبب تركيزها الاساسي على تأثير الاضطرابات على وظائف المنظمات، حيث يعكس استمرارية الاعمال قدرة المنظمة على التعامل مع الاحداث التي تعوق عملها، وقدرتها على تقديم خدماتها بمستويات مقبولة بعد الاضطرابات، وذلك من خلال التخطيط لمواجهتها والتعامل معها (الغامدي، 2022).

ومن هذا المنطق ظهر مفهوم جديد في علم الادارة أطلق عليه "بنظام إدارة استمرارية الاعمال" والذي يتمثل في مجموعة من العمليات التي تركز على معالجة المخاطر التنظيمية والازمات، حيث يساعد هذا النظام إدارات المنظمات التي تقوم بتطبيقه على التعامل مع مجموعة واسعة من الازمات غير المتوقعة قبل وأثناء وبعد حدوث هذه الازمات، وبالتالي يرفع من قدرتها على البقاء والاستمرار لاطول فترة ممكنة، وعرفت إدارة استمرارية الاعمال تتمثل في أنها العملية الادارية الشاملة، والمتكاملة التي تحدد التأثيرات والمخاطر المحتملة التي تهدد المنظمة، وتعمل على توفير إطار عمل لبناء المرونة، وقدرات الاستجابة الفعالة للحوادث التي تحمي الفوائد التي تعود على جميع أصحاب المصالح، وجميع أنشطة المنظمة، وممتلكاتها (كامل والغزالي، 2016).

ونتيجة لذلك فقد قامت منظمة المواصفات والمقاييس الدولية باصدار المواصفة الدولية لنظام استمرارية الاعمال (ISO 22301: 2012)، حيث تتكون هذه المواصفة من مجموعة من العناصر المترابطة التي تستعملها المنظمات لانشاء وتنفيذ وتشغيل ومراقبة ومراجعة وصيانة وتحسين قدرات استمرارية أعمالها، وزيادة قدرتها على الاستعداد لمواجهة واحتواء المخاطر والازمات التي قد تتعرض لها المنظمة، والعمل على الوقاية من حدوثها (البشتاوي والبدارين، 2020).

2.1 مشكلة الدراسة

تعيش منظمات اليوم في عالم يتسم بالتغيير وعدم الثبات وفي مجتمع معرفي متطور بشكل دائم، وثورة تقنية هائلة تتطلب مواكبة مستمرة لحدث تقنياتها وكل ذلك يعرف بما يسمى تحديات القرن العشرين. تشكل تلك التحديات ضغوطات على المنظمات الاهلية للإستجابة لها، كما يعترى المنظمات أزمات داخلية وأخرى خارجية تتعطل على إثرها الاعمال أو قد يصل بالمنظمة الحال إلى الفناء إن لم تعالج بالشكل الصحيح، وعليه سعت المنظمات الاهلية بوضع أنظمة لإدارة استمرارية الاعمال من شأنها تعزيز قدرتها على مواصلة أنشطتها/ خدماتها خلال إطار زمني مقبول في حال التعرض للمخاطر والازمات (الغامدي، 2022).

كما أصبحت استمرارية الاعمال موضوعاً ذا أهمية كبيرة بسبب الضغط التنافسي على المنظمات من أجل تعافي وظائف العمل بعد الخطر. ولقد ظهرت استمرارية الاعمال استجابة للإدراك المتزايد بأن أي انقطاع في استمرارية العمل بالمنظمات لفترة من الوقت يؤثر على العمل الكلي، وتعيش المنظمات الاهلية في عصر مليء بالازمات والكوارث التي تؤثر على استدامتها، وقد جعلها غير قادرة على القيام بمهامها وأدوارها المختلفة وتقديم خدماتها، بل وتؤدي إلى توقف عملها لفترة قد تكون غير معلومة. كما تفرض ضغوط التنافس مطالب على تلك المنظمات من أجل ضمان استمرارية عملها (عبد السلام، 2022).

ومن خلال استعراض الدراسة السابقة كدراسة (الغامدي، 2022) ودراسة (عبد السلام، 2022) ودراسة (المزين والشاعري، 2021) ودراسة (النعمي والسعدي، 2021) ودراسة (عبد الحق وفاروق، 2021) ودراسة (البشتاوي والبدارين، 2022) ودراسة (Kumar & Singh, 2019) ودراسة (Stankiewicz, & Richards, 2017) ودراسة (Hiles & Barnes, 2017) وغيرها من الدراسة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، نلاحظ أنها تطرقت إلى مجال مهم وحيوي في إدارة الأعمال، حيث تسعى المنظمات اليوم إلى تحسين جودة واستمرارية أعمالها. وقد أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية اعتماد معايير الجودة والاستمرارية في تحقيق هذه الأهداف، وقد تم استخدام ISO 22301 في العديد من هذه الدراسات كأداة لتقييم أداء المنظمات في هذا المجال. وهدفت مجمل الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف ومنها تحليل دور المنظمة الدولية للمعايير (ISO) في تحسين الجودة وتعزيز الإنتاجية في المنظمات والشركات، وتحليل العوامل الناجحة الحاسمة لتطبيق معيار ISO 22301، وتحديد علاقة جوهرية بين نظام إدارة استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي، وتحليل الوضع الحالي لإدارة استمرارية الأعمال في القطاع العام، وتحليل الفجوة بين الواقع الفعلي للمؤسسات ومتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية، وتقييم خطة استمرارية الأعمال في المنظمات غير الحكومية (NGOs) واستكشاف الممارسات الجيدة والتحديات التي تواجهها هذه المنظمات في هذا المجال، والتحقق من أهمية الجودة والتحسين المستمر في الأداء التنظيمي للمؤسسات، وتسهيل الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فعالية أداء العاملين وتحسين الأداء التشغيلي، كما أنها خرجت بمجموعة من النتائج والتي كان من أهمها أهمية التحسين المستمر والجودة في الأداء التنظيمي للمؤسسات، كما أن هناك اتفاق على دور نظام استمرارية الأعمال في تعزيز القدرة على التعامل مع المخاطر وتحقيق الفعالية في الأداء، كما كانت أهم العوامل التي تؤثر على فعالية تطبيق ISO 22301 هي القيادة الفعالة والتزام العاملين وتقييم المخاطر والتخطيط والكشف عن المخاطر إضافة إلى الجوانب الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.

وعليه، فإن هناك حاجة ملحة للمنظمات الأهلية لتبني إدارة استمرارية الأعمال بسبب الازمات المتكررة التي تواجهها نتيجة للتهديدات بالبيئة الخارجية، علاوة على أهمية إدارة استمرارية الأعمال في حد ذاتها، حيث تضمن استمرار قدرة المنظمة على تقديم خدماتها والقيام بعملياتها بأكثر قدر من الفعالية، وعلى ذلك تحتاج المنظمات الأهلية إلى الاهتمام بالعوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال من أجل تهيئة بيئتها لتطبيقها، وبناء عليه؛ تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما مؤشرات استمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس؟

3.1 أهمية الدراسة

1.3.1. الأهمية العلمية (النظرية):

تتضح الأهمية العلمية للدراسة من خلال ما يلي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة موضوعها الذي يُعد تطبيقها من أهم عوامل النجاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا سيما ISO 22301.
- يؤمل أن يستفيد الباحثين من هذه الدراسة في استمداد أفكار بحثية جديدة أو إجراء دراسات مماثلة.
- إثراء المكتبة الفلسطينية بدراسة جديدة حول أدبيات ومؤشرات تطبيق إدارة استمرارية الأعمال ومعيار ISO 22301، حيث تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات في موضوعها على - حد علم الباحث-.
- تُشجع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات في المنظمات الأهلية في محافظة القدس.

2.3.1. الأهمية العملية (التطبيقية):

تتضح الأهمية العملية للدراسة من خلال الاهداف الآتية:

- تعتبر الدراسة مهمة للمجتمع لأنها توضح عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات الاهلية من خلال فحص دور ISO 22301 في تمكين المنظمات في تطوير وتحسين أدائها. حيث يمنحهم ذلك المزيد من القوة والفعالية للقيام بكل ما هو ممكن للمجتمع المحلي مع الحفاظ على أهداف مموليهم وضمان سلامة موظفيهم.
- توضح الدراسة آثار تطبيق ISO 22301 على جميع عملياتها وإداراتها، مع إعطاء المؤسسات والمنظمات غير الحكومية المعنية إطاراً وأنموذجاً لتطوير وتعزيز أدائها.
- تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق المتطلبات الاساسية للمواصفة ISO 22301 الخاصة بنظام استمرارية الاعمال من خلال إدارة المخاطر المحتملة، ووضع خطة لاستمرارية الاعمال للتخلص من تلك المخاطر.
- الاستفادة من المؤشرات التطبيقية وما ستتوصل اليه الدراسة في توجيه المنظمات الاهلية المبحوثة إلى معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في كل معيار من المعايير المعتمدة.
- العمل على ربط واقع نظام استمرارية الاعمال في المنظمات الاهلية مع المواصفة الدولية ISO 22301.
- تقديم التوصيات لصناع ومتخذي القرار في المنظمات الأهلية، نحو تطبيق ISO 22301 على جميع عملياتها وإداراتها بهدف تطويرها وتحسينها، والتغلب على مشكلات قد تواجهها.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.4.1. الهدف العام

التعرف إلى مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس.

2.4.1. الأهداف الفرعية

- التعرف إلى درجة تطبيق معيار سياق المنظمة كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.
- التعرف إلى درجة تطبيق معيار القيادة كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.
- التعرف إلى درجة تطبيق معيار التخطيط كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.
- التعرف إلى درجة تطبيق معيار الدعم كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.
- التعرف إلى درجة تطبيق معيار العمليات كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.
- التعرف إلى درجة تطبيق معيار تقييم الأداء كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.
- التعرف إلى درجة تطبيق معيار التحسين كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.
- تحديد فيما إذا كان هنالك فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

5.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الاجابة عن التساؤلات التالية:

1.5.1. السؤال الرئيس

ما مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس؟

2.5.1. الاسئلة الفرعية

- ما درجة تطبيق معيار سياق المنظمة كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس؟
- ما درجة تطبيق معيار القيادة كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس؟
- ما درجة تطبيق معيار التخطيط كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس؟
- ما درجة تطبيق معيار الدعم كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس؟
- ما درجة تطبيق معيار العمليات كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس؟
- ما درجة تطبيق معيار تقييم الأداء كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس؟
- ما درجة تطبيق معيار التحسين كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس؟
- هنالك فروق معنوية في آراء المبحوثين حول مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

6.1 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: - لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

• الفرضيات الفرعية:-

- ✓ لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ✓ لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- ✓ لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

7.1 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس.
- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على العاملون في المنظمات الأهلية في محافظة القدس.
- **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على المنظمات الأهلية في محافظة القدس.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2023/2022.

8.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات

تم الاعتماد على المصادر الاتية لجمع البيانات والمعلومات وهي:

- **المصادر الأولية:** حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وإعداد استبانه ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي موجودة، من خلال استجابة العاملين المشرفين في المنظمات الأهلية في محافظة القدس.
- **المصادر الثانوية:** حيث تم الرجوع إلى الابحاث والدراسات والكتب لصياغة وعرض الادب النظري المتعلق بموضوع ومشكلة الدراسة.

9.1 معوقات الدراسة

واجهت هذه الدراسة العديد من المعوقات، والتي من أبرزها ما يلي:

- محدودية المراجع والدراسات الاكاديمية المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة.

- صعوبة حصر المنظمات الاهلية الفاعلية في محافظة القدس.
- صعوبة القيام بالدراسة التطبيقية على بعض المنظمات الاهلية، حيث أن البعض منها رفض اجراء الدراسة وتعبئة الاستبانة.
- قلة ادراك البعض من العاملين في المنظمات الاهلية بمضمون وأهمية مؤشرات إستمرارية الاعمال على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301.

10.1 هيكلية الدراسة

تكونت الدراسة من خمسة فصول وهي:

- الفصل الأول: تضمن تقديم عرض وتقدم عام يختص بالدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: تناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة.
- الفصل الرابع: تناول الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها.
- الفصل الخامس: تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات، والمراجع والملاحق الذي تضمنتها الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذا الفصل الإطار النظري الخاص بالدراسة والمتعلق بمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس، أما الجزء الثاني فتناول عرضاً للدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بالموضوع والتعقيب عليها.

1.2 الأدب النظري:

1.1.2 المبحث الأول: الجودة:

1.1.1.2 مقدمة:

الجودة هي المقياس الرئيسي لنجاح المؤسسات وتحديد مدى تميزها عن منافسيها، وهي تعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق أهدافها. ومن أجل تحقيق الجودة، تتطلب المؤسسات تطبيق معايير ومنهجيات محددة ودقيقة في جميع الخطوات المتبعة في إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات، تؤكد الدراسات العلمية على أن الجودة تعتبر عاملاً رئيسياً في تحقيق الرضا العملاء، وزيادة المبيعات والأرباح للشركات، حيث تتميز المؤسسات التي تركز على الجودة بالقدرة على تحقيق المزيد من النجاح والاستمرارية. يعتبر تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات أمراً حيوياً لأي مؤسسة صناعية تسعى لتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق. ويمكن تحسين جودة المنتجات من خلال استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة. وتتضمن هذه الأدوات، تحليل الأخطاء والقياسات، وخرائط العملية، والتحكم الإحصائي في العمليات. ومن خلال تطبيق هذه الأدوات، يمكن للشركات تحسين جودة المنتجات، وزيادة رضا العملاء، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية والكفاءة. وبالتالي، يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي أحد العوامل الحاسمة لنجاح أي مؤسسة صناعية (الشمري والحمود، 2017).

وتعدّ الجودة مصطلحاً واسعاً يشير إلى درجة الكمال أو الاكتمال في المنتج أو الخدمة المقدّمة، وهو يتضمّن العديد من العوامل المترابطة المؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والحفاظ على

مستوى عالٍ من الرضا لدى العملاء. وتعتبر الجودة عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين جودة المنتج وخفض التكاليف وزيادة رضا العملاء وتحسين سمعة المؤسسة (العربي، 2015).

ويشير عبد الواحد وشوشة (2017) إلى أن إدارة الجودة تتضمن تحديد متطلبات العملاء وتوفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتحسين العمليات الداخلية وتحسين كفاءة الموظفين وتقليل التكاليف. ولتحقيق هذه الأهداف، تستخدم إدارة الجودة العديد من الأدوات والتقنيات مثل ISO 9000 و Six Sigma و Total Quality Management وغيرها. ويتم تحقيق الجودة في المؤسسات من خلال التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات وتطوير مهارات وقدرات الموظفين.

كما ويشير العربي (2015) إلى أنه لتحقيق الجودة، يجب أن يكون هناك التزام من جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وضرورة وضع خطط لتحقيق الجودة، بالإضافة إلى وجود نظام لمراقبة الجودة والتأكد من تطبيق الإجراءات والتقييم والتحسين المستمر للأداء والجودة. كما يشير إلى أن التدريب والتطوير الدائم للموظفين والتحفيز والإشراك في عملية تحقيق الجودة يعتبر من العوامل الرئيسية بتحسين الجودة والحفاظ عليها.

2.1.1.2 مفهوم الجودة:

الجودة في المؤسسات عامل حاسم يحدد نجاحها وتنافسيتها. وفقاً للبشير والأنصاري (2018)، تعني درجة تلبية أو تجاوز المؤسسة لتوقعات أصحاب المصلحة، بما في ذلك تلبية احتياجات العملاء والموظفين والمساهمين والمجتمع بشكل عام. تتميز المؤسسات التي تركز على الجودة بثقافة داعمة للتحسين المستمر والابتكار وتشجع على التعاون بين جميع أصحاب المصلحة. كما تتميز المؤسسات عالية الجودة بأنظمة فعالة لقياس ومراقبة وتحسين أدائها، وتستخدم البيانات والأدلة لاتخاذ القرارات. والجودة، تمكن المؤسسات من تعزيز سمعتها وزيادة ولاء العملاء وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

والجودة هي "درجة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتلبية توقعات العملاء والمستفيدين بشكل مستمر وفعال" (العبدلي والعلي، 2019). ويمكن تعريف الجودة على أنها "تلبية الاحتياجات والمتطلبات المختلفة لجميع أصحاب المصلحة، بطريقة فعالة ومستمرة" (الشريف والقحطاني، 2020)، وفي دراسة أخرى، قدم الشهري والمالكي (2018) تعريفاً للجودة في المؤسسات على أنها "قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهدافها، من خلال توفير منتجات أو خدمات تتميز بالموصفات العالية والتي تلبية توقعات العملاء والمتطلبات المحددة.

وتشير الجودة في المؤسسة إلى الدرجة التي تقي بها بتوقعات واحتياجات أصحاب المصلحة (Hartmann, 2013). وتشير إلى درجة قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها وغاياتها

(Mishra, 2019). والجودة في المؤسسة هي القدرة على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبية توقعات العملاء أو تتجاوزها باستمرار (Sangkala & Mulyani, 2018). وهي للمؤسسة مقياس لفعاليتها وكفاءتها واستدامتها في تحقيق أهدافها وغاياتها (Olsen & Deering, 2019). وهي مقياس لدرجة التزامها بمجموعة المعايير، مثل تلك التي وضعتها هيئات الاعتماد أو الوكالات الحكومية (Mertler, 2016). وهي قدرة المؤسسة على التحسين المستمر لعملياتها ومنتجاتها وخدماتها استجابة للظروف واحتياجات أصحاب المصلحة (Harman & Baldwin, 2017).

ومما سبق يعرف الباحث الجودة في المؤسسات الدرجة التي تتوافق بها منتجات أو خدمات المؤسسة مع توقعات العملاء. وتشمل العوامل المختلفة مثل الأداء والمتانة والملاءمة للاستخدام والمظهر والتصميم وسهولة الصيانة والتكلفة والتسليم وخدمة العملاء والثقة في المؤسسة. ويتطلب تحقيق الجودة في المؤسسات اعتماد نهج شامل ومنهجي لإدارة الجودة.

3.1.1.2 أهمية الجودة في المؤسسات:

ذكر العباسي (2020) أن أهمية الجودة تتمثل في الارتقاء بجودة المنتجات حيث يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة أسلوباً شاملاً للتحكم في الجودة، ويهدف إلى تحسين العمليات والمنتجات وخفض نسبة المنتجات المعيبة والعودة إلى المصنع، وبذلك يتم تحسين جودة المنتج وزيادة كفاءة الإنتاج والمنافسة. كما تتمثل أهمية الجودة في تحسين رضا العملاء حيث يعتبر العملاء هم الشريحة المستهدفة الرئيسية في الأعمال التجارية، ولذلك يجب توفير المنتجات ذات الجودة العالية التي يتطلع إليها العملاء، ويعمل نظام إدارة الجودة الشاملة على زيادة رضا العملاء من خلال تحسين جودة المنتجات وتوفير الخدمات المميزة والملائمة لاحتياجاتهم. وأخيراً تكمن أهمية الجودة في الحفاظ على سمعة المؤسسة حيث تلعب سمعة المؤسسة دوراً مهماً في نجاحها واستمراريتها في السوق، وبالتالي يجب الحفاظ على هذه السمعة من خلال توفير منتجات عالية الجودة وخدمات مميزة للعملاء، والعمل على تحسين العمليات الداخلية لتحقيق أفضل النتائج. ويعمل نظام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق هذه الأهداف وضمان استمرارية المؤسسة في السوق.

إن تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات يعتبر من أهم الأسباب لتحقيق النجاح في السوق. وتطبيق الجودة يمكن أن يعزز الفعالية والكفاءة في العمليات ويحسن إدارة المخاطر. ويساعد نظام إدارة الجودة في تحسين عمليات التدريب والتطوير وتعزيز مهارات الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل داخل المؤسسة. وبالتالي المساعدة في تحسين الاداء وتحقيق المزيد من النجاح والاستقرار في السوق. ويعد تحقيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح والنمو، وتحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء وتعزيز فعالية وكفاءة العمليات (العمرى والعمرى، 2018).

ووفقاً لـ Aydin and Ceylan (2019)، أصبحت الجودة في المؤسسات ميزة تنافسية تميز المؤسسات الناجحة عن غيرها. يضمن التركيز على الجودة أن تكون المؤسسة كفؤة وفعالة وتقدم خدمات تلبي احتياجات أصحاب المصلحة. تلعب الجودة أيضاً دوراً حيوياً في جذب العملاء والاحتفاظ بهم، وتعزيز السمعة، وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

والجودة في المؤسسات أمر بالغ الأهمية للحفاظ على مصداقية وسمعة المنظمة، فهي الدرجة التي تلبي أو تتجاوز فيها المؤسسة توقعات عملائها. سينظر إلى المؤسسة التي تقدم باستمرار منتجات وخدمات وخبرات عالية الجودة على أنها موثوقة وجديرة بالثقة، مما قد يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء ورضاهم. من ناحية أخرى، فإن المؤسسة التي تفشل في تلبية توقعات الجودة لأصحاب المصلحة قد تعاني من سمعتها التالفة، وانخفاض رضا العملاء، وفقدان الإيرادات (Tripathi, & Jain2018).

ويؤكد Zhao و Wu (2021) أن الجودة قوة دافعة للابتكار والتحسين في المؤسسات. من خلال وضع معايير ومقاييس الجودة، يمكن للمؤسسات تحديد مجالات التحسين والابتكار، والتي تؤدي إلى تعزيز الكفاءة والفعالية والقدرة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تعزز الجودة ثقافة التحسين المستمر، حيث يتم تشجيع أصحاب المصلحة على تحديد المشكلات ومعالجتها وإجراء تحسينات بطريقة استباقية. هذا يمكن أن يؤدي إلى مزيد من الابتكار والنجاح في تحقيق الأهداف المؤسسية.

ويشدد Lee و Kim (2018)، على أنه يجب تصميم الجودة في المؤسسات لتلبية الاحتياجات والتوقعات الفريدة لأصحاب المصلحة. ويشمل ذلك توفير الخبرات ذات الصلة والمشاركة، وتقديم مجموعة متنوعة من البرامج والخدمات، وضمان الوصول والشمول للجميع. ومن المرجح أن تجتذب المؤسسات التي تعطي الأولوية للجودة وتلبي الاحتياجات المتنوعة لأصحاب المصلحة نطاقاً متنوعاً منهم والاحتفاظ بهم، مما قد يؤدي إلى نجاح أكبر في تحقيق الأهداف المؤسسية.

4.1.1.2 أهداف الجودة:

ذكر العربي (2015) أن من أهم أهداف الجودة في المؤسسات العمل على تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وتحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة الكفاءة والفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على تحسين عمليات الإنتاج والخدمات وزيادة الإنتاجية والجودة وتقليل التكاليف، بالإضافة إلى تحسين العلاقات مع الموردين وتحسين جودة المواد الخام وتقليل التكاليف، أيضاً زيادة المسؤولية الاجتماعية والالتزام بتطبيق معايير الجودة والسلامة والصحة المهنية.

كما وأضاف الشهري (2017) أن من أبرز أهداف الجودة المؤسسية تتمثل في تحسين إنتاجية المؤسسة وكفاءتها وتحقيق أهدافها التشغيلية والمالية، وتقليل التكاليف وزيادة الربحية من خلال تحسين

العمليات وتقليل الأخطاء والهدر والفاقد، والعمل على زيادة التنافسية وتحسين سمعة المؤسسة وموقعها في السوق، وتعزيز الثقة بين المؤسسة والعملاء والموردين والمجتمع المحلي، كذلك تحقيق معايير الجودة الدولية والمحلية والامتثال للتشريعات واللوائح والمعايير الصحية والبيئية، وأخيراً تحسين أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم وتعزيز الثقافة التنظيمية المبنية على الجودة والتحسين المستمر.

5.1.1.2 مبادئ الجودة:

- التركيز على العملاء: يتمثل أحد الجوانب الرئيسية للجودة الأساسية في التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم (Mitra & Golder, 2020). يتضمن ذلك جمع التعليقات من العملاء ومراقبة رضا العملاء واستخدام هذه المعلومات لتحسين المنتجات والخدمات (ISO,2015).
- التحسين المستمر: عنصر أساسي آخر من عناصر الجودة الأساسية هو الالتزام بالتحسين المستمر للعمليات والمنتجات (Kovács & Sárvári,2017). وهذا يتطلب استعداداً لتحديد المشكلات ومعالجتها، والبحث عن طرق جديدة وأفضل للقيام بالأشياء، وتنفيذ التغييرات بناءً على البيانات والتعليقات (Oakland, 2014).
- مشاركة الموظف: الجودة ليست فقط مسؤولية عدد قليل من الأفراد أو الإدارات، بل هي جهد على مستوى الشركة، وهذا يعني أنه يجب تدريب كل موظف على مفاهيم الجودة، وتمكينه من تحديد مشكلات الجودة ومعالجتها، والاعتراف بمساهماته في هذا الجهد (Juran & Gryna, 1993).
- توجيه العمليات: تتضمن أساسيات الجودة التركيز على العمليات بدلاً من مجرد النتائج (Liu et al.,2020). وهذا يعني أن المؤسسات يجب أن تسعى جاهدة لفهم عملياتها وتحسينها ، ومراقبة أداء العملية، واستخدام بيانات العملية لإبلاغ جهود صنع القرار والتحسين (ISO,2015).
- التزام القيادة: أخيراً، تتطلب أساسيات الجودة التزاماً قوياً من القيادة بالجودة (Feng et al.,2016) ويشمل ذلك تحديد أهداف الجودة الواضحة، وتوفير الموارد لجهود تحسين الجودة، وتعزيز ثقافة الجودة، والقيادة بالقدوة (Deming, 2000) .

6.1.1.2 معايير الجودة في المؤسسات:

- معايير الجودة في المؤسسات تعتبر من الموضوعات الهامة التي تهتم العديد من الدارسين والباحثين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية. وفيمايلي أهم المعايير للجودة (عمران، 2019):
- معيار الاعتمادية: حيث يتعلق هذا المعيار بتقييم مدى قدرة المؤسسة على القيام بمهامها بشكل مستقل وتحقيق أهدافها.

- معيار الجودة الشاملة: حيث يتم تحليل جميع عناصر المؤسسة بما في ذلك الأهداف والإستراتيجيات والموارد والعمليات والأداء والرضا عند العملاء.
- معيار الجودة في الخدمة: يركز على جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها، بما في ذلك التعامل مع العملاء والرد على احتياجاتهم وتلبية متطلباتهم.
- معيار الجودة في الإنتاج: يركز على جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بما في ذلك تصميم المنتجات وعملية الإنتاج والفحص والتحكم في الجودة.
- معيار الجودة في الإدارة: يركز على جودة العمليات الإدارية داخل المؤسسة، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والإشراف والتقييم والتحسين المستمر.
- معيار الجودة في التدريب: يركز على جودة التدريب وتطوير المهارات والمعرفة داخل المؤسسة، بما في ذلك تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وقياس فعاليته.
- معيار الجودة في البيئة: يركز على جودة العملية ال البيئية داخل المؤسسة، بما في ذلك استخدام الموارد بشكل مستدام وتقليل النفايات والتأثير البيئي لعمليات المؤسسة.
- معيار الجودة في السلامة والصحة المهنية: يركز على جودة السلامة والصحة المهنية داخل المؤسسة، بما في ذلك إنشاء بيئة عمل آمنة وصحية وتحقيق سلامة الموظفين والعملاء.
- معيار الجودة في الاستدامة المالية: يركز على جودة الأداء المالي للمؤسسة، بما في ذلك تحقيق الاستدامة المالية وتحقيق الأرباح وإدارة المخاطر المالية.

أما (العبود، 2018) فأضاف الى المعايير السابقة فقد أكد على أهمية معيار الوصولية حيث أشار الى أن هذا المعيار يتعلق بسهولة الوصول إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتوفرها لجميع المواطنين. كذلك معيار الرد السريع والذي يتعلق بمدى سرعة الاستجابة والتعامل مع الاستفسارات والشكاوى والمقترحات المقدمة من قبل المواطنين. حيث تتضمن هذه المعايير جوانب متعددة من جودة المؤسسات، وتساعد على تحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسات، وتحقيق رضا العملاء والموظفين والمجتمع بشكل عام.

7.1.1.2 التحديات التي تواجه الجودة في المؤسسات:

تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات تحديات كبيرة للحفاظ على الجودة. واحدة من أهم التحديات هي مسألة البنية التحتية الغير كافية. البنية التحتية الملائمة ضرورية لضمان توفير خدمة عالية الجودة في المؤسسات مثل المستشفيات ومصانع التصنيع والوكالات الحكومية (Knight, 2017).

كما تواجه المؤسسات تحدي آخر وهو نقص الكفاءات. يمكن أن يؤثر نقص الموظفين المهرة على جودة الخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى تقليل الإنتاجية ورضا العملاء. يتم التعامل مع هذا التحدي

عن طريق تقديم أجور تنافسية وفرص التدريب والتطوير وتوفير بيئة عمل مناسبة لجذب والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين (Mandara, 2018).

والموارد غير كافية، مثل التمويل والمرافق الجسدية، هي أيضًا تحديات كبيرة تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات. يمكن أن تؤثر الموارد المحدودة على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات، مما يؤثر على توافر المواد الأساسية والمعدات والموارد اللازمة لتقديم خدمة عالية الجودة. للتعامل مع هذا التحدي، يمكن للمؤسسات استكشاف مصادر التمويل البديلة والاستثمار في تطوير البنية التحتية لتوفير الموارد الكافية لتقديم خدمة عالية الجودة (Oliver & Murphy, 2021).

وعليه، تواجه المؤسسات تحديات في الحفاظ على الجودة، بما في ذلك البنية التحتية الغير كافية، ونقص الموظفين المؤهلين، وعدم توافر الموارد الكافية، والمواكبة للتغيرات اللازمة. لذا يجب على المؤسسات معالجة هذه التحديات لضمان تقديم خدمات عالية الجودة والحفاظ على سمعتها.

2.1.2 المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة:

1.2.1.2 مقدمة:

أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ظاهرة عالمية، حيث تولي المنظمات والحكومات اهتمامًا خاصًا لهذا المجال. وقد وُصفت هذه الظاهرة بأنها "الموجة الثورية الثالثة"، بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب. لذلك، أصبحت إدارة الجودة الشاملة الوظيفة الأساسية في فلسفة الإدارة ونمط الحياة لأي منظمة ترغب في الاستمرار والبقاء في ظل المتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة، وظهور الأسواق العالمية وزيادة طلبات المستهلكين. ولذلك، أصبحت الجودة سلاحاً استراتيجياً للحصول على الميزة التنافسية (دحدوح، 2018).

بدأت العديد من المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتطوير جودة خدماتها ومواجهة التحديات الصعبة وكسب رضا العملاء. وقد حققت المنظمات العامة والخاصة نجاحًا كبيرًا بفضل تطبيقها لهذا المفهوم. أصبحت إدارة الجودة الشاملة أسلوبًا إداريًا مهمًا في الإدارات والمنظمات الحديثة، نظرًا للنجاحات الكبيرة التي حققتها في الإدارة (هوارى، 2015).

بشكل عام، فإن المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتضمن التركيز على العملاء وتلبية احتياجاتهم، وتحسين عمليات الإنتاج والخدمات، وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة للعاملين، وتطوير الموارد البشرية وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة، وإدارة العلاقات مع الموردين والشركاء التجاريين بطريقة فعالة. ومن المهم أن تتمتع هذه المرتكزات بالتزام كبير من قبل الإدارة وجميع العاملين في المنظمة، وأن تتم تطبيقها بشكل شامل ومنسجم مع رؤية واستراتيجية المنظمة. وعندما تتم تطبيقها

بشكل صحيح، فإنها تساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسات وتعزز الثقة والرضا لدى العملاء والمجتمع بشكل عام (الحاج علي، 2015).

يمكن أيضاً تحقيق العديد من الفوائد الأخرى، مثل زيادة رضا الزبائن والحفاظ على قاعدة عملاء دائمة، وتحسين سمعة المؤسسة وزيادة مستوى الثقة بها، وتقليل نسبة الخسائر والأخطاء وتحسين الكفاءة والإنتاجية، كما أنه يساعد على تحسين علاقة المؤسسة مع الموردين والشركاء، وتعزيز الروح الإيجابية والانضباط في بيئة العمل. وبالتالي، يمكن القول بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها في السوق المتنافسة (فارس والخطيب، 2022).

2.2.1.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري شامل يستهدف تحسين جميع جوانب المؤسسة، من خلال إحداث تغييرات إيجابية جذرية في كل مكوناتها، بهدف تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم. وتعتمد هذه الفلسفة على المبادئ والأساليب العلمية في تخطيط وتنفيذ وقياس وتحسين أداء العمليات والخدمات والمنتجات، وتشجع على التفاعل والتعاون بين مختلف أعضاء المؤسسة، وتحت على الاستمرارية في التحسين والتطوير (دحدوح، 2018).

وعرفها (هوارى، 2015) بأنها نظام إداري شامل يستند إلى ثقافة وفلسفة إدارية متميزة، يهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في جميع مراحل العملية الإنتاجية أو الخدمية، عن طريق تطبيق مجموعة من الأفكار المتكاملة والأدوات والعمليات الإدارية المستخدمة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية والتنافسية وتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك بتلبية حاجات وتطلعات العملاء والموظفين.

وهي فلسفة إدارية تتمحور حول تحقيق الجودة الشاملة في جميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك الإدارة والموارد البشرية والعمليات والإنتاج والخدمات والعلاقات مع العملاء والموردين. وتسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الفعالية والكفاءة في استخدام الموارد وتحسين جميع عمليات المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تركز على رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتطوير وتحسين أداء الموظفين وتعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة (الحاج علي، 2015).

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تركز على نظام جودة يمثل نواة هذه الفلسفة، والذي يشمل مهام تحديد متطلبات العملاء وتلبيتها وفق سلاسل جودة متكاملة. ويتطلب ذلك تخطيط وتنظيم ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، ودعم نشاطاتها وتوفير المواد اللازمة. ويعد الاندماج والمشاركة الكاملة لجميع موظفي المنظمة ضرورياً لتحقيق الأهداف، كذلك العمل على تحسين الأداء باستمرار وتحسين جميع العمليات لتحقيق رضا العملاء (أحمد، 2021).

إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام إداري متكامل يتضمن سلسلة من الإجراءات الإدارية والفنية اللازمة لضمان تلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين بشكل كامل ومستمر من خلال تحسين جميع جوانب الأنشطة المختلفة للمؤسسة، عن طريق تطوير عمليات الإنتاج والخدمات وتحسين جودتها وفعاليتها وكفاءتها بشكل مستمر وبمشاركة جميع أفراد المؤسسة في هذا العمل (العتيبي، 2010).

يعتبر (فارس والخطيب، 2022) كالعديد من الخبراء في مجال إدارة الجودة الشاملة أنها فلسفة إدارية متميزة ينتهجها المنظمات لتحقيق التميز والتفوق في سوق العمل. وتتمثل هذه الفلسفة في تكامل جميع الأنشطة والعمليات داخل وخارج المنظمة، وتحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية الطويلة المدى والأهداف التشغيلية اليومية، وذلك من خلال تحسين المنتجات والخدمات المقدمة بشكل مستمر. وتعد إدارة الجودة الشاملة مهمة لجميع المستويات داخل المنظمة، وتتطلب توفير الموارد اللازمة وتطبيق أدوات إدارة الجودة الحديثة والمتقدمة، والتي تمكن المنظمة من الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء وتحقيق رضاهم.

حيث عرفها (Goetsch and Davis، 2014) بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تظافر جهود جميع الأفراد، من أجل العمل على تحقيق التحسين المستمر في السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

وعليه يعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج شامل لإدارة الجودة يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وإدارة المؤسسة بطريقة مستدامة. وتشمل إدارة الجودة الشاملة جميع جوانب المؤسسة بما في ذلك تصميم المنتجات والخدمات وعمليات الإنتاج وإدارة الموارد البشرية والعلاقات مع العملاء وتحسين العمليات والتكاليف وتحسين الأداء. وتتطلب إدارة الجودة الشاملة التزاماً بالتحسين المستمر والتدريب وتنفيذ نظام إدارة الجودة وتحليل البيانات وإجراء الاختبارات والتحقق من الجودة. ويهدف هذا النهج إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات ورفع رضا العملاء وتعزيز الكفاءة وتحقيق المزيد من الربحية.

3.2.1.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة الأداة الرئيسية التي تساعد على تطوير العمل وتحسين تقديم الخدمات بشكل يحقق رضا العملاء وزيادة الأرباح، وتعزز سمعة المؤسسات في الأسواق المحلية والعالمية. ونظراً للزيادة الكبيرة في عدد الشركات والمؤسسات في مختلف المجالات والأنشطة، فإنه من الضروري لها العمل على تحسين مقدماتها ونظم الجودة لتلبية معايير الجودة العالمية وتحقيق رضا المستهلك. وهذا يساعد هذه المؤسسات على الالتحاق بتيار العولمة الذي لا يقبل سوى الشركات المتميزة في منتجاتها وخدماتها (الحللي وتبيدي، 2019).

تعد إدارة الجودة الشاملة منهجًا شاملاً ومتكاملاً، وتتميز بالمرونة والقابلية للتغيير. ويمكن للمؤسسات التزامها بتطبيقها أن يساعد في تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ويرفع من اهتمام الموظفين بالعمل الجماعي وروح الفريق، كما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وانتمائهم لها. ويساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة في وضع استراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المنظمة، ويمكن من دراسة احتياجات العملاء والعمل على تلبية تلك الاحتياجات. وتزداد أهمية إدارة الجودة الشاملة في ظل العولمة الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، وزيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها، وزيادة شكاوى الزبائن وانتقاداتهم، وعدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية غير المتكاملة في تحسين أساليب الإدارة (عبد الحق وفاروق، 2021).

إدارة الجودة الشاملة تميزت بتحسين مستويات الجودة في المؤسسات بشكل شامل، سواء كانت خاصة أو عامة، وتساعد في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، وهي تعد الأساس في الاتصالات بين الدول وتحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم. وتساهم في تحقيق رضا المستهلك وتعزيز الوحدة والعمل الجماعي والثقة المتبادلة بين الأفراد، كما تساعد على تحسين السمعة الطيبة للمؤسسة في نظر العملاء والعاملين. إدارة الجودة الشاملة هي منهج شامل للتغيير بعيداً عن النظام التقليدي المطبوع على شكل إجراءات وقرارات، وتسمح بمراجعة الأداء بشكل مستمر وتغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة (أحمد، 2021).

وبشكل عام تتمحور أهمية إدارة الجودة الشاملة حول تحسين مستويات الجودة في المؤسسات، سواء كانت خاصة أو عامة، وتعد الاتصالات بين الدول أساسية لنجاحها. تساهم إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، كما تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك وتنمية الشعور بالانتماء لبيئة العمل. تتضمن إدارة الجودة الشاملة مراجعة الأداء بشكل مستمر وتغيير سلوكيات الأفراد تجاه مفهوم الجودة. يجب على المسؤولين في المؤسسات تحديد الطرق والوسائل العملية لتطبيق مفاهيم الجودة والمسؤولية تجاه العملاء والموظفين والموردين والمساهمين. يتضمن هذا تقديم برامج مستمرة لاكتشاف المشكلات والبحث عن حلول لها، بالإضافة إلى التحري عن المشكلات المحتملة في المستقبل والتي يمكن أن تؤثر على نظام العمل وعلى النتائج المرجوة منه (ميرغني، 2018).

4.2.1.2. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تُرَكِّز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التكامل في جهود الشركات للحصول على الميزة التنافسية، وذلك بتحسين مكونات الثقافة التنظيمية للشركات بشكل مستمر. وتهدف الفلسفة إلى تطوير أداء جميع العاملين في المنشأة عبر تنمية روح العمل التعاوني الجماعي ومهارات العمل. كما تسعى

إلى استغلال كافة الطاقات والمهارات المتاحة في المنشأة، وترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفعالية. ويتم تحقيق هذه الأهداف عن طريق الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات، والتركيز على جميع أنشطة ومكونات النظام، وتنفيذ برامج التدريب المستمرة والتأهيل الجيد، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لتلافي الأخطاء. وتهدف الفلسفة إلى زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة، وزيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (دحدوح، 2018).

ووفقاً لأحمد (2021)، تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في خفض التكاليف عن طريق تحليل العمليات الصحيحة من أول مرة وتقليل الأخطاء وإعادة، وذلك يؤدي لتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، وتحقيق الجودة يتم من خلال تطوير المنتجات والخدمات وتحسين الأداء والثقة لدى العاملين وتحسين نوعية المخرجات والربحية والإنتاجية. كما تهدف إدارة الجودة الشاملة لزيادة الكفاءة من خلال التعاون والعمل الجماعي وتدريب الموظفين على تحديد وتحليل المشاكل وتحسين الأداء. وتهدف أيضاً إلى تقليل المهام العديمة الفائدة وتحسين رضا العملاء والقدرة على جذبهم والحد من شكاويهم. وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من المنافع، مثل تشجيع المبادرات والمقترحات الهادفة إلى تحسين أساليب العمل ورفع معدل الرضا الوظيفي بين العاملين. كما تهدف إلى إنشاء بيئة عمل مناسبة للإبداع والابتكار، وتعزيز معدلات الأداء والإنتاجية، وتحسين وتبسيط إجراءات العمل، وتحقيق الربحية وخفض التكاليف، وزيادة رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق، وتساعد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل (عبد الحق وفاروق، 2021).

وقد أشار ميرغني (2018) إلى أن العديد من الباحثين على تحقيق أهداف محددة فيما يتعلق بموضوع الجودة الشاملة، بهدف تحقيق رؤية واضحة لجميع العاملين في المنظمة أو الشركة. وتشمل هذه الأهداف زيادة معدلات الرضا الوظيفي بين الأفراد، وتقليل الوقت والإجراءات المطلوبة لإنجاز العمل، وتسهيل قياس أداء العاملين وفقاً لمعايير واضحة، وتحسين التعاون والتكامل بين مختلف أجزاء المنظمة، والتخلص من الرسائل غير المجدية والمتكررة، وتشجيع جميع العاملين على المشاركة في تحسين برامج الجودة الشاملة والمناقشة المفتوحة لمؤشرات النجاح والفشل.

5.2.1.2 مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة:

ذكر بورادة وبوخونة (2017) أن مبادئ الجودة الشاملة تتمثل في المبدأ الأول في إدارة الجودة الشاملة أن الزبائن يعتبرون أساسيين وحيويين لأداء المنظمة، حيث لا يمكن وجود أي عمل بدون الزبائن، لذا يجب أن يكون الهدف الرئيسي لأي إدارة هو الحفاظ على رضا الزبائن من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية. والمبدأ الثاني فيتمحور حول ضرورة البحث عن مصادر غير تقليدية للمعلومات من أجل

تحقيق الجودة، ويستند إلى الاعتقاد بأن الناس يرغبون في القيام بأعمال ذات جودة عالية، وبأنهم سيقومون بذلك إذا كان المديرين يستمعون لهم ويخلقون بيئة عمل تركز على أفكاره.

تتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة عدة عناصر تساعد في تحسين الأداء والجودة، ومن أهمها القدرة على تخطيط الجودة من خلال وضع سياسات وخطط وقواعد لها، وتنظيمها عن طريق اللجان والاجتماعات وتوزيع المسؤوليات على جميع المستويات. ويمكن متابعة الجودة والرقابة عليها من خلال جهود المقارنة والتحليلات الإحصائية للتباين بين الأداء الفعلي والمعايير والمعدلات والمواصفات، وهي لب الجودة حيث يمكن ترجمة احتياجات ورغبات العملاء في شكل مواصفات للسلعة أو الخدمة أو معايير تحدد ما هو سليم ومعدلات للأداء البشري والعمليات وتحتج العمليات إلى معايير ومعدلات لتحقيق الجودة، حيث يمكن تدريب الأفراد وتحفيزهم وتشجيعهم على الالتزام بمعايير الأداء والمعدلات. وتتطلب إدارة الجودة الشاملة استمرارية والالتزام بها كنظام حياة لجميع العاملين. علاوة على ذلك، يمكن دفع الأفراد إلى الالتزام بالمعايير والانضباط عن طريق التدريب والحوافز ومنح الصلاحيات وتكوين جماعات العمل وتعزيز الاتصال. ويعتبر القياس أداة هامة لتحسين الجودة، حيث يتم قياس أداء العمليات بمدى سرعتها وتكلفتها والالتزام بمواصفاتها، ومن ثم يتم مقارنة ما تم تنفيذه بالمعايير أو بأقرب منافس لمعرفة الفرق أو التباين بينهما (أوشن، 2018).

وأضاف العنزي (2019) ينبغي للمنظمات أن تلتزم بعمليات التحسين في أدائها، ويتضح هذا الالتزام بشكل واضح في جميع مستويات الإدارة، حتى يتمكن الموظفون من تحسين أدائهم. وهذا الأمر يستغرق بعض الوقت لتنفيذ الأعمال والثقافات والعادات الخاصة بالعمل، إلا أن التزام الإدارة العليا يمكن أن يحفز الموظفين للقيام بالعمل. ويمكن تحقيق هذا الهدف بتزويدهم بالأدوات الصحيحة. وفيما يخص اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، فإن هذا الأمر يتطلب توفير قاعدة بيانات متكاملة تحتوي على معلومات دقيقة ومحدثة بشكل دوري. ويجب أن يتم تحديث هذه القاعدة بشكل مستمر وفقاً للشكل الذي يضمن سلامة القرارات المتخذة بناءً على هذه البيانات في إطار إدارة الجودة الشاملة.

وبشكل عام تعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة جوهرية لضمان النجاح والاستمرارية في تحسين أداء المنظمات. وبعض المبادئ الأساسية (دحوح، 2018):

- التركيز على العملاء: تتمثل هذه المبادئ في فهم احتياجات وتوقعات العملاء والسعي لتلبيتها بأفضل شكل ممكن.
- القيادة والالتزام العالي: حيث يتطلب الأمر من القيادة العليا دعم الجهود الخاصة بتحسين الجودة والالتزام الشديد بتطبيق مبادئ الجودة.

- المشاركة والتحفيز: يتم فيها تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في تحسين الجودة وتقديم المبادرات المبتكرة لتحسين الأداء.
- العمل بنظامية: وهي المبادئ التي تساعد في تحقيق الأهداف بصورة منظمة وفعالة، وتشمل التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر وتنظيم العمليات.
- التحليل والتحسين: وهو العمل على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لتحسين الجودة وتحسين الأداء بشكل مستمر.
- الشراكات المؤسسية: حيث يتم التعاون والعمل مع شركاء المنظمة الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة وتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- التوجيه بالحقائق: وهو التركيز على جمع البيانات والمعلومات الحقيقية واستخدامها في اتخاذ القرارات الصحيحة والتحسين المستمر.

6.2.1.2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ووفقاً لـ بورادة وبوخونة (2017) يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وجود بعض المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها قبل الشروع في هذا البرنامج، حتى يتم تجهيز العاملين أو الموظفين وتدريبهم على اعتماد هذا النهج، ومن ثم السعي لتحقيقه بفاعلية وجني النتائج المرجوة. وفيما يلي بعض هذه المتطلبات الرئيسية:

- يتطلب تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة إعادة هيكلة ثقافتها، حيث يتوقف قبول أو رفض المبدأ على ثقافة ومعتقدات الموظفين. يختلف مفهوم "ثقافة الجودة" عن "الثقافة الإدارية التقليدية" بشكل كبير، مما يستدعي إيجاد الثقافة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية.
- يعد ترويج برنامج إدارة الجودة الشاملة وتسويقه لدى جميع العاملين في المنظمة أمراً حيوياً قبل اتخاذ القرار بتنفيذه، حيث يساعد التسويق في تقليل مستوى عدم الرضا عن التغيير وتحديد المخاطر المحتملة الناتجة عن التطبيق ليتم مراجعتها ومواجهتها بفاعلية. ومن ثم، يمكن اتخاذ القرار المناسب بشأن تطبيق برنامج الجودة الشاملة.
- يجب إعطاء أهمية كبيرة للتعليم والتدريب للمشاركين في عملية الجودة الشاملة، حيث يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالأسلوب الملائم عن طريق تعليم وتدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد. لضمان تطبيقه على أسس سليمة ومتينة، والوصول للنتائج المطلوبة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق برامج التدريب الفعالة وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التجديد والتطوير والتدريب الموجهة لجميع فئات ومستويات الإدارة. كما يمكن تلبية متطلبات كل فئة

- حسب التحديات التي يواجهونها. ولا بد من توعية المشاركين بمبادئ المفهوم وأساسه ومتطلباته، حيث إن تطبيق البرنامج بدون وعي أو فهم لهذه الأمور قد يؤدي إلى الفشل السريع.
- الاستعانة بمستشارين ومؤسسات متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة ويعد هدفاً مهماً لتطبيق هذا البرنامج في المنظمة، إذ يساعد ذلك على تعزيز خبرتها وحل المشكلات التي قد تواجهها في مرحلة البدء بتنفيذ البرنامج. فباستخدام خبرات خارجية، يمكن للمنظمة تحقيق النتائج المطلوبة بشكل أسرع وأكثر كفاءة، وتجنب الأخطاء التي يمكن أن تؤدي إلى فشل تنفيذ البرنامج.
 - فرق العمل وتعد أحد عناصر النجاح الرئيسية في برنامج الجودة الشاملة، حيث يساهم العمل الجماعي في دمج العاملين في المنظمة وتعزيز الروح الجماعية بينهم. فالنجاح لا يتحقق عن طريق الفرد فحسب، بل من خلال تحقيق نجاح المنظمة ككيان شامل. ويعد العمل الجماعي في فرق عمل متكاملة وسيلة مهمة لتحقيق أهداف البرنامج، ويجب أن يتم تشجيعها من خلال إنشاء بيئة عمل ملائمة لذلك وتوفير الدعم والتدريب اللازم للعاملين لتعزيز قدراتهم في العمل الجماعي.
 - التشجيع والتحفيز للعاملين يعدان من أهم العوامل التي تساعد بنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة، حيث يساعدان في تعزيز روح الفريق وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة والتميز في الأداء. كما أنهما يساعدان في تعزيز الانتماء للمنظمة وزيادة الولاء لها، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. ويمكن تحقيق هذا الأمر عن طريق تقديم الحوافز المناسبة للعاملين، سواء كانت مادية أو غير مادية، بما يتماشى مع ثقافة وقيم المنظمة ومعاييرها. و يتضمن ذلك توفير التدريب والتطوير للعاملين، وبيئة عمل إيجابية وداعمة للإبداع والابتكار، والاعتراف بالإنجازات والتقدير للجهود المبذولة.

7.2.1.2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حددت مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل وهي (العنزي، 2019):

- مرحلة الأعداد: يجب على الإدارة العليا اتخاذ قرارات حاسمة لنجاح هذه المنهجية. والالتزام بالجودة الشاملة وإجراء التحسينات، واتخاذ قرار حول الاستعانة بمستشار خارجي أو الاعتماد على العاملين في المنظمة. وتشكيل مجلس الجودة الذي يضم في عضويته أعضاء من مجلس الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته، وإيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة. وبناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة، وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا وللمجلس الجودة. ووضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية بهذا المجال، ويمكن استخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات لجمع المعلومات وتحليلها، هذه الخطوات تعتبر أساسية بالإعداد لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

- مرحلة التخطيط: يتم خلالها وضع الخطط الفعلية اللازمة لتنفيذ المشروع أو الخطة المحددة، ويتم تحديد الهيكل الدائم للمشروع والموارد اللازمة لتطبيقه. كما يتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري والمنسق الذي سيكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة المتعاونة. يتم بعد ذلك تدريب المجلس الاستشاري والمنسق على مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة. ويهدف ذلك إلى ضمان تطبيق الجودة الشاملة بشكل فعال وسلس، وتحقيق النتائج المرجوة بأفضل صورة ممكنة.
- مرحلة التقييم والتقدير: تتكون هذه المرحلة من أربع خطوات رئيسية، وهي: التقييم الذاتي، والتقدير التنظيمي، والمسح الشامل، والتغذية العكسية المكتسبة.
- مرحلة التنفيذ: في بداية هذه المرحلة، يتم اختيار الأشخاص الذين سيتولون مهمة التنفيذ ويعتبرون امتداداً لمهام المنسق. وهؤلاء الأشخاص يقومون بأدوار استشارية في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة. كما يتم تدريبهم باستخدام أحدث وسائل التدريب لتزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وذلك باعتبارهم جزءاً من الخدمات الداعمة.
- مرحلة التعميم (تبادل ونشر الخبرات والنجاحات التي تحققت): تعتبر المرحلة الأخيرة في تطبيق الجودة الشاملة من المراحل الحاسمة لضمان استثمار الخبرات والنجاحات المحققة. ويتم فيها استدامة الجهود وتعزيزها بشكل مستمر. وتشمل تبادل الخبرات بين جميع وحدات المنشأة والفرع والمنشآت التابعة، حيث يتم دعوتهم للاطلاع على نتائج الجودة الشاملة التي تم تحقيقها. ويتولى مجلس الإدارة إيجاد فرص مناسبة لهذه الدعوة، ويقوم رؤساء الوحدات بشرح النتائج التي تم التوصل إليها. كما يقوم المنسق بتلخيص متطلبات الجودة الشاملة لكبار المسؤولين في تلك المؤسسات، وذلك لتعزيز الالتزام بتحسين الجودة وتطويرها بشكل مستمر.

وسميت بالمرحلة المتقدمة كذلك لأنها تمثل المرحلة الأكثر تطوراً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن للمنظمة أن تصبح مثلاً يحتذى به أمام المنظمات الأخرى. وتتضمن هذه المرحلة دعوة المنظمات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لزيارة المنظمة ومشاهدة الإنجازات والتحسينات التي تم تحقيقها، وكذلك المشاركة في تبادل الخبرات والمعرفة بشأن أفضل الممارسات في مجال إدارة الجودة. ويتم في هذه المرحلة توسيع دائرة العمل على نطاق أوسع من خلال الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى وتطبيقها في المنظمة الحالية لتحسين الجودة وزيادة التنافسية (دحدوح، 2018).

8.2.1.2. معايير إدارة الجودة الشاملة:

أعلنت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة عن إطار عام للتقييم الذاتي لتمييز الأعمال، والذي يعتمد على النموذج الأوروبي المكون من معايير متوازنة، حيث يتم استخدام هذه المعايير في منطقة القياس، ويقدم هذان المكونان رؤية متوازنة لأداء المؤسسة نحو التميز، وأشار أحمد (2021) لهذه المعايير:

- **القيادة:** يتميز قادة المؤسسات المتميزة بتشكيلهم للمستقبل وتحقيقه، ويتصرفون كنموذج حسن بتمسكهم بقيم المؤسسة وبناء الثقة باستمرار. كما أنهم يتمتعون بالمرونة ويعملون على تمكين المؤسسة لتحقيق النجاح المستمر.
- **الإستراتيجية:** تتميز المؤسسات المتميزة بتحقيق رؤيتها ورسالتها عبر تطوير إستراتيجية تركز على احتياجات أصحاب المصلحة وتأخذها بعين الاعتبار، وتوضح الخطط والأهداف والعمليات التي تتبعها لتحقيق الإستراتيجية. ويتضمن هذا المعيار إرشادات للمؤسسة تمكنها من وضع خططها المستقبلية وتحويلها إلى أعمال فعلية.
- **العاملون:** يشير هذا المعيار إلى أن المؤسسات المتميزة تظهر الالتزام تجاه موظفيها من خلال التخطيط والإدارة والتطوير والعمل على استخدام القدرات والمهارات الفردية والجماعية والمؤسسية لتحقيق الأهداف والرؤية والرسالة الكلية للمؤسسة.
- **الشراكات والموارد:** تتميز المؤسسات المتميزة بقدرتها على تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والتعاون مع الموردين والموارد الداخلية لدعم الاستراتيجية والسياسات المحددة، وتحقيق فعالية العمليات والتأكد من تحقيقها بأثر بيئي ومجتمعي إيجابي
- **العمليات والمنتجات والخدمات:** المؤسسات المتميزة تهتم بتصميم وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات لتلبية متطلبات المتعاملين (العملاء) وجميع أصحاب الشأن، وتحقيق القيمة المضافة لهم. وتلعب هذه الاهتمامات دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف والرؤية والرسالة العامة للمؤسسة. كما أن هذا المعيار يربط بين المعايير الأربعة الأولى والأربعة الأخيرة، حيث يؤثر على النتائج المالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة.
- **نتائج المتعاملين:** هذا المعيار يرتبط بشكل كبير بمعيار المتعاملين (العملاء)، حيث يركز على تقييم نظرة العاملين ورأيهم عن المؤسسة، وتقييم النتائج التي حققها العاملون في المؤسسة. ومن خلال هذا المعيار يتم قياس مدى رضا العاملين عن مختلف جوانب العمل في المؤسسة، مثل البيئة العملية والتعامل مع المرؤوسين والتعليم والتدريب وفرص النمو والتطوير المهني وغيرها من الجوانب الأخرى. ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال مختلف المصادر مثل الاستبيانات والمقابلات الشخصية والملاحظات والمراجعات الدورية للأداء وغيرها من المصادر.
- **نتائج العاملين:** يركز هذا المعيار على نظرة العاملين للمؤسسة ومدى رضاهم عنها، وهو مرتبط بشكل وثيق بالمعيار الذي يتعلق بالعاملين. يساعد هذا المعيار المؤسسة على قياس مدى تحقيقها لأهدافها في جوانب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وتحديد ما إذا كانت السياسات والإجراءات التي تطبقها المؤسسة تؤثر إيجاباً على نظرة العاملين للمؤسسة ورضاهم عنها. ويمكن استخدام استطلاعات الرأي ومؤشرات الأداء كمصادر للمعلومات في هذا المجال.

- **نتائج المجتمع:** هذا المعيار ينص على أن المؤسسة المتميزة يجب أن تحقق مسؤولياتها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية على جميع المستويات التي تنشط فيها، سواء كانت على المستوى المحلي أو الدولي. ويتضمن ذلك تأمين بيئة عمل آمنة وصحية واحترام حقوق العاملين والمجتمعات المحلية وتقديم دعم لها، وتقليل تأثيرات النشاط على البيئة وتحسين العلاقات مع الجهات الخارجية مثل الموردين والعملاء والمجتمع المحلي والجهات الحكومية والمنظمات الأخرى.
- **النتائج الرئيسية:** هذا المعيار يهدف إلى تقييم مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة وفقاً للخطة المعتمدة، وتحديد مدى التقدم المحرز في تحقيق هذه الأهداف. وتشمل النتائج الرئيسية للمؤسسة في هذا المعيار الإنجازات والنجاحات المستمرة التي تم تحقيقها في مختلف مجالات العمل، مثل النجاح في تحقيق الأهداف المالية والإنتاجية والجودة والخدمات وغيرها. كما يعتمد هذا المعيار على تقدير النتائج المتحققة بالمقارنة مع الأهداف والتوقعات المعتمدة، ويستند إلى مؤشرات الأداء والمعايير النوعية والكمية والتكلفة وغيرها لتحديد درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحديد ما إذا كانت تحقق النجاحات المستمرة في مختلف مجالات العمل.

9.2.1.2. التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تواجه فلسفة إدارة الجودة الشاملة العديد من التحديات عند تطبيقها، والتي تتلخص في عدم توضيح التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، وقصور إدراك المديرين للفلسفة الجديدة وصعوبتهم في تطبيق أدواتها، وعجز الإدارة الوسطى عن فهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة ومخاوفهم من فقدان العاملين قوتهم في إنجاز العمل. والتركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة وإهمال حاجات ورغبات الزبائن الخارجيين، وتشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها وغياب روح الفريق، وعدم مشاركة الإدارة في العمل، والتركيز الزائد على التحكم والسيطرة بدلاً من التدريب الجيد للعاملين على تطبيق أدوات الجودة (دحدوح، 2018).

ومن وجهة نظر الحاج علي (2015) أن عدم الالتزام الجدي من قبل الإدارة العليا هو أحد أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويرجع ذلك لعدم توفير التدريب اللازم والخبرة اللازمة، ومعارضة العاملين للنظام، وفشل الإدارة في تغيير فلسفة المنظمة وخلق ثقافة مشاركة الأفراد في العملية، والتركيز على أساليب غير متوافقة مع نظام الإنتاج والأفراد، والتركيز على أدوات محدودة بدلاً من التركيز على النظام بأكمله وتحسين الجودة للعمليات. وتوقع النتائج السريعة لنظام إدارة الجودة الشاملة والبدء في تطبيقه مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا، وفشل الإدارة بتوفير الجهد الملائم للتحسينات، وفشلها في توفير المكافآت وتقدير إنجاز الأفراد، وغياب نظم فعالة للاتصال. يجب على الإدارة تحديد هذه المعوقات والتعامل معها بشكل فعال لتحقيق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومن بين المعوقات التي تواجه ادارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات، خلو الاستراتيجيات المتبعة من البعد الاستراتيجي اللازم لتحقيق الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى ضعف أداء المؤسسات. وتعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وتعقيدها يسبب ضياع الوقت والجهد، ويعيق التنفيذ بشكل كبير. عدم تقييم أداء العمل يمثل مشكلة أخرى، حيث تقييم المراحل الإنتاجية وتحديد المعوقات وتصحيحها يعد جوهرياً لتحقيق أعلى جودة إنتاجية. وتركز بعض المؤسسات على تحقيق الأرباح في المدى القصير دون الانتباه إلى تحقيق الأهداف والغايات الأساسية. ويجب على الإدارات الواعية أن تركز على تحقيق الأرباح بشكل مدروس ودقيق وفق سياسات محكمة، بالإضافة إلى تلبية احتياجات العاملين داخل المؤسسة (عبد الحق وفاروق، 2021).

كما قد يعاني الموظفون في بعض الأحيان من ضعف التنسيق بين الأقسام ذات الصلة وعدم توفر الموظف المناسب في الوظيفة الصحيحة. كما يمكن أن ينجم عن عدم اتخاذ بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية، وعدم إزالة الخوف والحوازر بين الإدارات. ولتحسين جودة العمل، يجب إزالة الحواجز التنظيمية وتفعيل التواصل بين الإدارات والأقسام على المستويات الأفقية والعمودية. كما ينبغي إنشاء مراكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظفين بشكل محدد على عملهم. وينبغي أيضاً تقديم رعاية وتشجيع ومكافآت للإنجازات الفردية بدلاً من الإنجازات الجماعية والتنظيمية. ويمكن أن تعوق التحولات المستمرة للقيادات القدرة على السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي تأخر تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى اختلافات في تنفيذها وإكمالها. ولضمان النجاح، يجب تعريف وتحديد التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدلاً من المنافسة بين الزملاء والإدارات (ميرغني، 2018).

3.1.2 المبحث الثالث: الـ ISO:

1.3.1.2 مقدمة:

الـ (ISO) هي اختصار للمنظمة الدولية للمعايير (International Organization for Stanarization)، وهي منظمة دولية تأسست عام 1947 وتعمل على وضع المعايير والمواصفات القياسية لمختلف المنتجات والخدمات في جميع القطاعات الصناعية والتجارية. وتتألف ISO من أعضاء من مختلف الدول حول العالم، وتعتبر المعايير الخاصة بـ ISO من أكثر المعايير انتشاراً واستخداماً في جميع أنحاء العالم، وتؤكد مجلة "المعايير والجودة" (2020) على أهمية ISO في العالم المعاصر، حيث تعتبر المنظمة أحد أهم المراجع العالمية في مجال المعايير القياسية، والتي تشكل أساساً للتجارة الدولية والمنافسة العالمية.

ووفقاً لـ الفارس والزهراني (2019)، فإن دور ISO يتجاوز المعايير والمواصفات القياسية، حيث تساعد المنظمة في تطوير صناعات مختلفة وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتؤثر بشكل كبير على المنظمات، وتعزز معاييرها قدرتهم على المنافسة في السوق العالمية وتحسين صورتهم العامة.

والحكومات تستخدم الـ ISO لتحسين جودة خدماتها، وتعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتوحيد المعايير والإرشادات في مختلف القطاعات الحكومية (العبدلي وآخرون، 2018)، وتشير دراسة أجريت من قبل المركز الوطني للمعايير والجودة في الإمارات العربية المتحدة (2021) إلى أن المعايير الصادرة عن ISO لها أثر اقتصادي كبير، حيث تحسن جودة المنتجات والخدمات وتزيد من فرص التصدير والتجارة الدولية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتنافسية وتحقيق أرباح أكبر.

وشهادات ISO ليست إلزامية، ولكنها تصبح بشكل متزايد متطلباً للشركات التي تسعى للقيام بأعمال تجارية مع شركات أو حكومات حول العالم (Bureau Verita, 2022)، تتطلب العديد من الشركات من مورديها الحصول على شهادات ISO، حيث توضح التزامهم بالجودة والسلامة والمسؤولية البيئية (Lloyd's Register, 2022). ويمكن أن تساعد شهادات ISO الشركات على الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، مثل اللوائح البيئية أو لوائح الصحة والسلامة المهنية. عن طريق الحصول على شهادة ISO، يمكن للشركات إظهار امتثالها لهذه اللوائح وتجنب العقوبات القانونية (ISO, 2022).

ومع ذلك، يتطلب الحصول على شهادة ISO استثماراً كبيراً من الوقت والموارد والمال. يجب على الشركات أن تخضع لعملية تقييم شاملة وتنفيذ نظام إدارة يفي بمعايير ISO (Lloyd's, 2022). Register علاوة على ذلك، يتطلب الحفاظ على شهادة ISO جهوداً مستمرة لتحسين نظام الإدارة وتلبية احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة المتغيرة (Bureau Veritas, 2022). وفي الخلاصة، تصبح شهادات ISO بشكل متزايد متطلباً للشركات التي تسعى للقيام بأعمال تجارية عالمية. وعلى الرغم من أنها تقدم العديد من الفوائد، مثل تحسين جودة المنتج والوصول إلى أسواق جديدة، إلا أن الحصول والحفاظ عليها يتطلب استثماراً كبيراً وجهوداً مستمرة (ISO, 2022).

2.3.1.2 مفهوم الـ ISO:

يمكن وصف الـ ISO بأنها منظمة دولية غير حكومية تأسست عام 1947، تعمل على تطوير وتوحيد المعايير الدولية في مختلف المجالات، بهدف تحسين الجودة والمواصفات الفنية والتجارية وتسهيل التجارة الدولية. وتعد ISO الجهة الرائدة عالمياً في إصدار المعايير الدولية وتتميز بمجموعة واسعة من المعايير العالمية التي تغطي مختلف الصناعات والمجالات (المعايير والجودة، 2020). وتعد جهة رائدة عالمياً في إصدار المعايير الدولية". فالهدف الأساسي لـ ISO هو تطوير معايير عالمية

لتحسين الجودة والمواصفات الفنية والتجارية، وبالتالي تسهيل التجارة الدولية وتحسين الأداء العام للمنظمات والشركات (مزين والشاعري، 2021). وتقوم الـ ISO بتطوير ونشر المعايير في مختلف المجالات، بما في ذلك إدارة الجودة والإدارة البيئية وتكنولوجيا المعلومات (Ming, 2019). وهي اتحاد عالمي لهيئات المعايير الوطنية تعمل على تطوير استخدام المعايير الدولية لتسهيل التجارة الدولية وإزالة الحواجز التقنية أمام التجارة (Khan, 2020).

3.3.1.2. معايير الـ ISO:

هي مجموعة من المبادئ التوجيهية والمواصفات المعترف بها عالمياً، والتي تهدف إلى ضمان الجودة والسلامة والكفاءة في مختلف المنتجات والخدمات (Huang, 2018). وهي مجموعة من المعايير الفنية والإدارية العالمية التي تم تطويرها ونشرها من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO) لتسهيل التجارة الدولية وتحسين جودة المنتجات والسلامة والكفاءة (ISO, 2021). وهي مجموعة من المبادئ التوجيهية وأفضل الممارسات التي تساعد المؤسسات على تلبية متطلبات العملاء وتحسين عملياتها ومنتجاتها (Dobie, 2020). هي سلسلة من المواصفات المعترف بها عالمياً توفر إطاراً للمؤسسات لإنشاء والحفاظ على نظم إدارة البيئة الفعالة (ISO, 2021). وهي مجموعة من المعايير الدولية الطوعية التي توفر إطاراً للشركات لإنشاء والحفاظ على نظم إدارة أمن المعلومات الفعالة (Rouse, 2016).

ويعرفها الباحث بأنها مجموعة من المعايير العالمية الموحدة التي تغطي مجموعة واسعة من الصناعات والقطاعات، وتوفر المواصفات اللازمة للمنتجات والخدمات والأنظمة، لضمان الجودة والسلامة والكفاءة. وتطبيقها يساهم في تحسين عمليات المؤسسات وخفض التكاليف وزيادة رضا العملاء. ويمكن أن يساعد الامتثال لمعايير الـ ISO المؤسسات في الحصول على ميزة تنافسية من خلال إظهار التزامهم بالجودة ورضا العملاء.

4.3.1.2. نشأة الـ ISO :

وفقاً للموقع الرسمي للـ ISO فقد تأسست المنظمة الدولية للمعايير (ISO) في عام 1947 بهدف تطوير وتعزيز المعايير لتسهيل التجارة والتعاون الدولي، يمكن تتبع نشأة ISO إلى الحاجة للتوحيد بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كان على العالم أن يواجه تحدي إعادة بناء الاقتصادات والصناعات التي دمرتها الصراعات وتم التعرف على الحاجة إلى التوحيد كعامل رئيسي في جهود الانتعاش، حيث سيتيح للبلدان التجارة بسهولة وكفاءة أكثر، مما يخفض التكاليف ويحسن الجودة، اقترحت فكرة إنشاء منظمة دولية لتطوير وتعزيز المعايير لأول مرة من قبل ممثلين من 25 دولة في اجتماع لمؤسسة

المهندسين المدنيين في لندن عام 1946، وقد أيد المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (ECOSOC) هذا الاقتراح في عام 1947، وتم تأسيس ISO رسميًا في جنيف في نفس العام، ومنذ تأسيسها، طورت ISO ونشرت الآلاف من المعايير الدولية التي تغطي مجموعة واسعة من المجالات، بدءًا من إدارة الجودة إلى إدارة البيئة وتكنولوجيا المعلومات والمسؤولية الاجتماعية. يتم تطوير هذه المعايير من قبل لجان خبراء مكونة من ممثلين من هيئات المعايير الوطنية وجمعيات الصناعة والمنظمات الأخرى ذات الصلة (ISO, 2022).

وتعترف المعايير الخاصة ب ISO على نطاق واسع وتستخدم في جميع أنحاء العالم، وتعتبر المعايير الدولية من قبيل ISO 9001 لإدارة الجودة و ISO 14001 لإدارة البيئة من بين المعايير الأكثر شهرة واستخدامًا ويستفيد العديد من الصناعات والشركات والحكومات والمؤسسات الأخرى من هذه المعايير، حيث تسهل التجارة والتعاون الدولي، وتعزز الجودة والكفاءة، وتحسن السلامة والصحة والبيئة (ISO, 2022).

ويتم تطوير ونشر المعايير الدولية من قبل ISO بشكل مستمر، حيث يتم تحديثها وتعديلها لتلبية المتطلبات الحالية والمتغيرة في الصناعة والتجارة والمجتمع، وتتضمن هذه الجهود أيضًا العمل على تطوير معايير جديدة لتغطية المجالات الناشئة والمتطورة، مثل تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي (ISO, 2022).

5.3.1.2 أهداف وأهمية الـ ISO:

تحدد المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO) معايير لمجموعة واسعة من المجالات مثل إدارة الجودة وإدارة البيئة وإدارة أمن المعلومات وإدارة الصحة والسلامة المهنية، وهناك بعض الأهداف الرئيسية لـ ISO تتمثل في تعزيز التوحيد وتيسير التجارة والتعاون الدولي. وتحسين الكفاءة والإنتاجية عن طريق توفير إطارات مشتركة لإدارة العمليات والأنظمة. وتعزيز رضا العملاء والثقة عن طريق ضمان منتجات وخدمات متسقة وموثوقة. والتقليل من التأثيرات السلبية على البيئة وتعزيز التنمية المستدامة. كذلك ضمان سلامة العاملين وتعزيز بيئة عمل آمنة (ISO, 2021).

أبرزت الأبحاث الحديثة أهمية معايير ISO في تعزيز الأداء التنظيمي والتنافسية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Krambia-Kapardis. et al., 2020) أن شهادة ISO 9001 أثرت بشكل إيجابي على الأداء المالي للشركات اليونانية. وبالمثل، وكشفت دراسة (Choi and Lee (2020) أن شهادة ISO 14001 تحسن الأداء البيئي للشركات الكورية. وعلاوة على ذلك، أشار O'Connor and Spangenberg (2021) إلى أن معايير ISO يمكن أن تعزز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات عن

طريق تعزيز الممارسات الأخلاقية والمستدامة. تشير هذه الدراسات إلى أهمية ISO في تحسين الأداء التنظيمي، ويمكن أن يؤدي الالتزام بهذه المعايير إلى توفير ميزة تنافسية في السوق العالمية.

إلا أن معايير ISO ليست مفيدة فقط في تحسين الأداء التنظيمي ولكنها تزيد أيضًا من رضا العملاء والثقة بهم. أظهرت دراسة أجراها (Dang and Nguyen (2020) أن شهادة ISO 9001 أثرت بشكل إيجابي على رضا العملاء في الشركات الفيتنامية. وبالمثل، أثبتت الأبحاث التي قام بها Wawak and (2020) Ratajczak-Mrozek أن شهادة ISO 22000 تحسن سلامة وجودة المنتجات الغذائية، مما يؤدي إلى زيادة ثقة العملاء وولائهم. علاوة على ذلك، يمكن أن يزيد الالتزام بمعايير ISO من الوصول إلى السوق العالمية، حيث يتطلب العديد من البلدان الامتثال لهذه المعايير لأنشطة الاستيراد والتصدير. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجراها (Li (2021) أن شهادة ISO 13485 سهلت دخول مصنعي الأجهزة الطبية الصينية إلى السوق الأوروبية.

6.3.1.2. الـ ISO والجودة:

أحد الأهداف الرئيسية لمعايير ISO هو ضمان جودة المنتجات والخدمات، وكذلك تعزيز الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية وتعتبر شهادة ISO اعتراف رسمي بأن المنظمة قد نفذت وحافظت على نظام إدارة الجودة الذي يفي بالمعايير الدولية. وتتنطبق معايير ISO على مجموعة واسعة من الصناعات، بما في ذلك التصنيع والرعاية الصحية والتعليم والحكومة، كما تعزز معايير ISO أيضًا الابتكار وأفضل الممارسات من خلال تشجيع المنظمات على مشاركة المعرفة والخبرات، ويتم تحديث معايير ISO ومراجعتها بانتظام لتعكس التغييرات في التكنولوجيا واللوائح واحتياجات العملاء وتعتبر معايير ISO طوعية، لكن العديد من المنظمات تختار تنفيذها كقرار استراتيجي لتحسين الجودة والأداء، وعلى سبيل المثال، تقدم سلسلة معايير ISO 9000، إرشادات لأنظمة إدارة الجودة وتساعد المؤسسات على تحسين رضا العملاء وكفاءتهم وربحيتهم، حيث تعتمد معايير ISO على نهج موجه نحو العملية، والذي يؤكد على أهمية فهم وإدارة العلاقات المتبادلة بين الأنشطة والوظائف المختلفة داخل المنظمة. يمكن أن تساعد معايير ISO المنظمات على تقليل الفاقد، وزيادة الكفاءة، وتحسين استخدامها للموارد من خلال تعزيز نهج أكثر استدامة ومسؤولية للأعمال (ISO، 2015).

يمكن أن يساعد الالتزام بمعايير ISO أيضًا المؤسسات على الامتثال للمتطلبات التنظيمية وتقليل المخاطر المتعلقة بالمسائل القانونية والمالية والمتعلقة بالسمعة، كما يمكن لشهادة ISO أن تعزز مصداقية المنظمة وقدرتها التنافسية، لأنها توضح التزامها بالجودة والتحسين المستمر (Jovanović et al.، 2016).

وتساعد معايير ISO المنظمات على وضع أهداف وغايات ومؤشرات أداء واضحة يمكن استخدامها لرصد وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الجودة والاستدامة، ويمكن أن تساعد معايير ISO المنظمات في بناء سمعة أقوى وصورة العلامة التجارية من خلال إظهار امتثالها للمعايير الدولية وأفضل الممارسات يمكن أن تساعد معايير ISO المنظمات على تحسين قدرتها التنافسية والوصول إلى أسواق جديدة من خلال الامتثال للمتطلبات التنظيمية والمعايير الدولية، كما يمكن أن تساعد معايير ISO المنظمات على تعزيز مشاركة موظفيها ورضاهم من خلال تعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر، إضافة إلى أنه يمكن أن تساعد معايير ISO المنظمات على تعزيز ممارسات الأعمال الأخلاقية والمسؤولة من خلال التأكيد على أهمية الشفافية والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية (Jusoh et al., 2017).

وبشكل عام تلعب معايير ISO دوراً مهماً في ضمان الجودة والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في جميع أنحاء العالم، ويمكن أن توفر العديد من الفوائد لأولئك الذين يختارون تنفيذها.

7.3.1.2 الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية ISO:

يخط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين ISO، والتي تعتبر اختصاراً للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، حيث حددت مجموعة من المواصفات القياسية التي تطبق في المؤسسات للوصول إلى جودة أفضل ومقبولة على المستوى العالمي، ونلخص أهم أوجه الخلاف بين إدارة الجودة الشاملة و ISO بما يلي (العبد، 2009):

- تهدف المؤسسات الحائزة على شهادة ISO للتعامل غير المباشر مع المستهلك، من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف للتعامل المباشر مع الزبائن من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم.
- يعتبر ISO مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة لأنها الأشمل والأعم من ISO.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة والجوانب الفنية والإدارية في المنظمة، بينما تركز ISO على الأمور الفنية الإجرائية في العمل فقط.
- المؤسسات الحائزة على شهادة ISO تطبق بعملها نفس القواعد التي حصلت على أساسها شهادة ISO، فهذه القواعد متماثلة في كل المؤسسات وليس هنالك خصوصية لاية منظمة، على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لاي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى.

- جميع المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO خاضعة للمراقبة والفحص الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف به.
- تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة ISO لغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت اقليمية او عالمية، اما المؤسسات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق ادارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدرتها التنافسية من خلال التعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.

وبالتالي فإنها متكاملتان وليستا بديلتان او متعارضتان، حيث انه يمكن الحصول على ISO بدون الحصول على ادارة الجودة الشاملة، ويمكن تبني ادارة الجودة الشاملة دون الحصول على ISO، او يمكن تبني ادارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على ISO، ولكن لا يمكن أن نقول أنهما نظامان مترادفان ومتطابقان، ويمثل نظام ISO جزءاً من مكونات واهتمامات ادارة الجودة الشاملة، فهناك مؤسسات استطاعت ان تحصل على شهادة ISO ولكنها لم تبدأ في ادارة الجودة الشاملة، ويمكن اعتبار شهادة ISO إحدى متطلبات ادارة الجودة الشاملة ويمكن اعتبارها خطوة تمهيدية، فيمكن أن تكون المنظمة لديها ادارة جودة شاملة دون الحصول على ISO، ويمكن للمنظمة أن تحصل على الايزيو دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة (العيد، 2009).

4.1.2. المبحث الرابع: ISO 22301:

1.4.1.2. مقدمة:

تعكس إدارة استمرارية الأعمال ثقافة العمل في المنظمة من خلال سلسلة إجراءات تجعلها مستعدة لمواجهة الطوارئ والأزمات والكوارث، وتضمن بيئة منظمة آمنة لتقليل التأثيرات السلبية على العمل، بالإضافة إلى توفير الخدمات الأساسية، وتهدف المنظمة من خلاله إلى ضمان تنفيذ نشاطاتها الأساسية في الوقت المناسب، وذلك بالحفاظ على الموارد الرئيسية اللازمة لدعم تلك النشاطات، وقد أصبح الحصول على شهادة المطابقة جزءاً أساسياً من متطلبات السوق العالمية في الوقت الحاضر. فلم تعد شهادة المطابقة لإحدى المواصفات مجرد مقياس اختياري، وإنما أصبحت جزءاً لا غنى عنه لدخول السوق والاستمرار فيها وزيادة حصتها السوقية. وبسبب هذا التطور، اضطرت المنظمات إلى بناء أنظمة إدارية تعتمد المقاييس الخاصة بمنظمة الأيزو كأساس أساسي لها، والسعي بشكل مستمر نحو الحصول على شهادات المطابقة لتلبية متطلبات السوق العالمية (خليل وحمود، 2019).

والـ ISO 22301 هو معيار دولي يوفر إطارًا لإدارة استمرارية الأعمال لمساعدة المؤسسات على الاستعداد والاستجابة للحوادث كالكوارث الطبيعية والهجمات السيبرانية واضطرابات سلسلة التوريد. يحدد المعيار منهجًا لتحديد التهديدات المحتملة وتقييم تأثيرها وتطوير خطط استمرارية الأعمال وتنفيذها ومراقبة فعاليتها ومراجعتها. تهدف ISO 22301 إلى تقليل تأثير الاضطرابات على وظائف الأعمال الحيوية للمؤسسة ومساعدتها على التعافي بسرعة وكفاءة. تم نشر المعيار لأول مرة في عام 2012 وتم تحديثه منذ ذلك الحين ليعكس بيئات العمل المتغيرة والتهديدات الناشئة. وفقًا لتقرير صادر عن معهد استمرارية الأعمال (BCI)، يتزايد اعتماد ISO 22301 بشكل مطرد، حيث أفاد أكثر من نصف المنظمات التي شملتها الدراسة بأنها إما نفذت أو تخطط لتطبيق المعيار (BCI، 2019).

ينطبق ISO 22301 على جميع أنواع وأحجام المؤسسات في كل من القطاعين العام والخاص، ويمكن استخدامه من قبل أي منظمة تريد ضمان قدرتها على مواصلة عملياتها التجارية الهامة أثناء الأحداث التخريبية. تم تصميم المعيار ليكون متوافقًا مع معايير نظام الإدارة الأخرى، مثل ISO 9001 و ISO 27001، لتسهيل التكامل وتقليل ازدواجية الجهود. كما لاحظت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO)، فإن تكامل إدارة استمرارية الأعمال مع أنظمة الإدارة الأخرى يمكن أن يساعد المنظمات على تحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفعالية (ISO، 2019).

تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لمعيار ISO 22301 في أنه يساعد المؤسسات على تحديد التهديدات ونقاط الضعف المحتملة التي ربما لم يفكروا فيها بطريقة أخرى. من خلال إجراء تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر، يمكن للمنظمات اكتساب فهم أفضل للتأثير المحتمل للاضطرابات على وظائف الأعمال الهامة، وتحديد أولويات استجابتها وفقًا لذلك. يمكن أن يساعد ذلك المؤسسات على تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية وتطوير خطط استمرارية الأعمال أكثر قوة واستهدافًا. وتبين أن المنظمات الحاصلة على شهادة ISO 22301 أبلغت عن مستوى أعلى من الثقة في قدرتها على التعافي من الاضطرابات مقارنة بتلك التي لم تحصل على شهادة (DRI International، 2021).

تؤكد ISO 22301 أيضًا على أهمية القيادة والالتزام بإدارة استمرارية الأعمال على جميع مستويات المنظمة. الإدارة العليا مسؤولة عن توفير التوجيه والموارد لإدارة استمرارية الأعمال، بينما يلعب جميع الموظفين دورًا في تنفيذ خطط استمرارية الأعمال الخاصة بالمؤسسة والحفاظ عليها. من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة في العملية، يمكن للمنظمات تحسين مرونتها الشاملة وضمان استجابة أكثر تنسيقًا للأحداث التخريبية. وجدت دراسة استقصائية أجرتها شركة PwC أن المنظمات التي لديها برامج قوية لإدارة استمرارية الأعمال من المرجح أن يكون لديها كبار المديرين التنفيذيين الذين شاركوا بنشاط في تخطيط وتنفيذ إدارة استمرارية الأعمال (PwC، 2018).

ومن المزايا الأخرى لمعيار ISO 22301 توفيره نهجًا منظمًا لاختبار خطط استمرارية الأعمال لضمان فعاليتها. من خلال إجراء اختبارات ومحاكاة منتظمة، يمكن للمؤسسات تحديد نقاط الضعف في خططها وإجراء تحسينات قبل حدوث اضطراب حقيقي. مما المؤسسات على تقليل وقت التوقف عن العمل وتقليل تأثير الاضطرابات على أصحاب المصلحة. وجدت دراسة أجراها BCI أن المنظمات التي تقوم باختبار منتظم وممارسة لخطط إدارة استمرارية الأعمال الخاصة بها أبلغت عن مستويات أعلى من الثقة في قدرتها على التعافي من الاضطرابات (BCI، 2020).

أخيراً، يوفر ISO 22301 إطارًا للتحسين المستمر لإدارة استمرارية الأعمال. من خلال مراقبة ومراجعة فعالية نظام إدارة استمرارية الأعمال الخاصة بها، يمكن للمنظمات تحديد مجالات التحسين وإجراء التعديلات حسب الضرورة. يمكن أن يساعد ذلك المؤسسات على البقاء في صدارة التهديدات الناشئة وضمان مرونتها المستمرة في بيئة أعمال سريعة التغير. وفقاً لـ ISO، يعد التحسين المستمر عنصراً أساسياً في أي نظام إدارة، وتوفر ISO 22301 نهجاً منظمًا لتحقيق ذلك (ISO، 2019).

2.4.1.2. التطور التاريخي لإدارة استمرارية الأعمال:

استمرارية الأعمال كانت مكونًا حيويًا لإدارة المخاطر التنظيمية منذ العصور القديمة. ويرجع مفهوم التخطيط المستمر للإمبراطورية الرومانية، حيث طُلب من الحكام وضع خطط طوارئ للكوارث الطبيعية والاضطرابات المدنية المحتملة في إدارتهم (Cameron, 2012). وبالمثل، في الصين، تم استخدام مفهوم "Yin-Yang" لموازنة المخاطر والاستمرارية في العمليات التجارية، مع قيام التجار بالاستثمار في صناعات ومناطق جغرافية متعددة للتخفيف من الخسائر المحتملة (Guan، 2013).

توضح هذه الأمثلة المبكرة أن الشركات أدركت منذ فترة طويلة أهمية التخطيط المستمر في التخفيف من المخاطر وضمان الاستدامة على المدى الطويل. ظهر المفهوم الحديث لاستمرارية الأعمال في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي مع ظهور تكنولوجيا الكمبيوتر وزيادة تعقيد العمليات التجارية. خلال هذا الوقت، بدأت المؤسسات في إدراك أهمية الحفاظ على الأنظمة والعمليات الحيوية في حالة حدوث اضطراب، مثل انقطاع التيار الكهربائي أو فشل النظام (Fulmer & Gelfand، 2012). أصبح تطوير التخطيط للطوارئ وخطط التعافي من الكوارث ممارسة قياسية في صناعات مثل التمويل والرعاية الصحية، حيث كانت الخدمة المستمرة ضرورية للعمليات (Stankiewicz & Richards، 2017). ثم شكلت أحداث 11 سبتمبر 2001 نقطة تحول في تطوير تخطيط استمرارية الأعمال. أظهرت الهجمات ضعف البنية التحتية الحيوية والتأثير المحتمل لكارثة واسعة النطاق على العمليات التجارية (Klosterman، 2011). واستجابة لذلك، زادت العديد

من المؤسسات من استثماراتها في التخطيط لاستمرارية الأعمال وبدأت في تبني مناهج أكثر شمولاً لإدارة المخاطر، مثل إدارة مخاطر المؤسسة (Snedaker & Rima، 2014). وشهدت هذه الفترة أيضاً ظهور معايير وأطر لاستمرارية الأعمال، مثل ISO 22301، والتي قدمت إرشادات حول أفضل الممارسات لتخطيط الاستمرارية. وقدمت الوثيرة السريعة للتغير التكنولوجي في القرن الحادي والعشرين تحديات جديدة لتخطيط استمرارية الأعمال. أدى ظهور الحوسبة السحابية والتقنيات الرقمية الأخرى إلى أشكال جديدة من المخاطر والتعطيل، مثل الهجمات الإلكترونية وخروقات البيانات (Buchanan & Gibb, 2017). نتيجة لذلك، بدأت العديد من المنظمات في دمج الأمن السيبراني في تخطيط الاستمرارية، مع التركيز على ضمان توافر البيانات والأنظمة الهامة وأمنها (Grunert, 2016).

وأعدت جائحة COVID-19 استمرارية الأعمال في صدارة إدارة المخاطر التنظيمية مرة أخرى. تسبب الوباء في اضطرابات واسعة النطاق للعمليات التجارية وسلاسل التوريد والاقتصاد العالمي، مما أجبر المنظمات على التكيف مع التحديات والمخاطر الجديدة (Mayer-Schönberger et al., 2020). لقد سلط الوباء الضوء على أهمية تخطيط الاستمرارية وضرورة أن تكون المنظمات مرنة في الاستجابة للاضطرابات غير المتوقعة (Köhler et al., 2021). نتيجة لذلك، تقوم العديد من المنظمات بإعادة النظر في خطط الاستمرارية الخاصة بها والاستثمار في التقنيات والاستراتيجيات الجديدة لتحسين مرونتها وقدرتها على التكيف مع الاضطرابات المستقبلية.

بشكل عام، يرى الباحث أن إدارة استمرارية الأعمال هي عملية تهدف إلى الحفاظ على استمرارية عمل المنظمة والحد من التأثير السلبي للأحداث غير المتوقعة والكوارث على عمل المنظمة. وبما أن المنظمات تواجه الكثير من التحديات والمخاطر المختلفة في بيئات العمل المتغيرة باستمرار، فإن إدارة استمرارية الأعمال تتيح لها القدرة على الاستجابة لتلك التحديات والمخاطر والتكيف معها بشكل أفضل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة استمرارية الأعمال تساعد المنظمات على الحد من التوقفات غير المخططة في عملياتها وتقليل التأثير السلبي لتلك التوقفات على الأداء العام للمنظمة. وبالتالي، تعزز إدارة استمرارية الأعمال الثقة في المنظمة وتحسن سمعتها لدى العملاء والشركاء التجاريين والمستثمرين. علاوة على ذلك، فإن إدارة استمرارية الأعمال تساعد المنظمات على تحسين جودة عملياتها وزيادة كفاءتها من خلال تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والتحكم. وهذا يتيح للمنظمات تحقيق توازن أفضل بين الاستمرارية والكفاءة، مما يعزز قدرتها على المنافسة في السوق. ويمكن القول من وجهة نظر الباحث أن إدارة استمرارية الأعمال تعد أداة قيمة لتحقيق الاستدامة في المنظمات، حيث تساعد على الحفاظ على استمراريته في الوقت الذي تحقق فيه أهدافها المالية والاجتماعية والبيئية بشكل متزامن. وبالتالي، فإن إدارة استمرارية الأعمال ليست مجرد عملية فنية بل هي عملية حيوية وحاسمة لنجاح المنظمات في العالم الحديث. ومن هذا المنطلق، فإنه يجب على المنظمات

الاهتمام بإدارة استمرارية الأعمال والعمل على تطوير الخطط والإجراءات اللازمة لضمان استمرارية عملها في ظل أي ظروف قد تواجهها في المستقبل. وأهمية إدارة استمرارية الأعمال تتجلى في القدرة على الاستمرار في تقديم الخدمات والمنتجات بشكل دائم ومنتظم، حتى في حالة وجود أي اضطرابات أو كوارث. وتساعد إدارة استمرارية الأعمال المنظمات على الحفاظ على مستويات عالية من الثقة والسمعة في السوق، وتقليل التكاليف المرتبطة بالتوقعات غير المخططة والكوارث.

وعليه، يرى الباحث أنه يجب أن تعتبر إدارة استمرارية الأعمال جزءاً أساسياً من استراتيجية المنظمات للنجاح في العالم الحديث، حيث يتوجب على الشركات والمؤسسات تطوير خطط استمرارية ملائمة وتنفيذها بشكل منتظم. ومن خلال تحقيق استمرارية الأعمال، يمكن للمنظمات الحفاظ على استقرارها ونجاحها في الوقت الذي يتغير فيه العالم بشكل مستمر.

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

تدرك المنظمات بمختلف القطاعات الأهمية الكبيرة لضمان استمرارية أعمالها وحمايتها من الانقطاع والتوقف، ولذلك تسعى تلك المنظمات إلى اتباع منهج علمي يساعدها في الحد من أي مخاطر أو أزمات قد تتعرضها، وخاصة في بيئات العمل الشديدة التعقيد والتي تتغير بشكل مستمر. حيث لجأت إلى استخدام نظام إدارة استمرارية الأعمال كأحد الوسائل الرئيسية لحماية أنشطتها وعملياتها من المخاطر التي يمكن أن تواجهها خلال المنافسة في الأسواق المحلية والدولية. يوفر هذا النظام لتلك المنظمات إطاراً منهجياً يساعدها على تعزيز قدرتها على التحمل والاستمرارية في تسيير أعمالها، وتقليل الحالات التي تتوقف فيها عملياتها إلى أقصى حد ممكن (البشتاوي والبدارين، 2020).

يحتوي نظام إدارة استمرارية الأعمال وفقاً للمواصفة الدولية ISO 22301:2019 على عدة بنود، والتي تم تحديدها كما ورد في (البشتاوي والبدارين، 2020):

- **النطاق:** تحدد هذه البند النطاق وقابلية تطبيق المعيار على جميع أنواع المنظمات وأحجامها.
- **المراجع القياسية:** تسرد هذه البند المراجع القياسية المستخدمة في المعيار، بما في ذلك ISO 22300 و ISO 22313 .
- **المصطلحات والتعاريف:** توفر هذه البند تعاريف المصطلحات الرئيسية المستخدمة في المعيار، مما يضمن التوافق والتفاهم المتسق.
- **سياق المنظمة:** تتطلب هذه البند من المنظمات تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة استمرارية الأعمال وتحديد نطاق وحدود نظام إدارة استمرارية الأعمال الخاص بها. وكذلك تحديد كل من الرغبة في المخاطرة، والمتطلبات القانونية والتنظيمية

المطبقة فيها، ونطاق إدارة استمرارية الاعمال بوضوح وفي مرحلة مبكرة وذلك لاهميته البالغة، كما يجب على المنظمات أن تقوم أيضا بتحديد الاجزاء التي سيتم تغطيتها من قبل نظام إدارة استمرارية الاعمال وما سيتم استبعاده.

● **القيادة:** يؤكد هذا البند على أهمية التزام ومشاركة الإدارة العليا في إنشاء وتنفيذ وصيانة نظام إدارة استمرارية الأعمال. وتعتبر من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الاداري باعتبارها واحدة من أهم العوامل التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، وتتمثل القيادة في العملية الانسانية التي يحفز من خلالها العاملين نحو تحقيق أهداف التنظيم، فهي ليست خاصية شخصية، ولكنها نتاج مركب معقد من القائد، وجماعة العمل وظروف التنظيم.

● **الدعم:** يتطلب هذا البند من المنظمات توفير الموارد والكفاءات وقنوات الاتصال اللازمة لضمان تنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال بشكل فعال. ويتعلق هذا البند بتحديد نوع الدعم اللازم لإنشاء وتنفيذ وصيانة نظام إدارة استمرارية الأعمال. ويشمل هذا الدعم الموارد المطلوبة وكفاءة المشاركين والاتصالات والأطراف المعنية ومتطلبات إدارة الوثائق. ويعد الوعي واحداً من أهم أشكال الدعم المطلوب لتطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال. ويعني ذلك أن جميع الأفراد العاملين في المنظمة يجب أن يكونوا على دراية بسياسة إدارة استمرارية الأعمال ويفهمون الدور الذي يلعبونه في فعالية تطبيق النظام.

● **التشغيل:** يتطلب هذا البند من المنظمات تنفيذ وتشغيل نظام إدارة استمرارية الأعمال، بما في ذلك إجراءات الاستجابة للحوادث والاستمرارية في الأعمال.

● **تقييم الأداء:** يتطلب هذا البند من المنظمات مراقبة وقياس وتحليل وتقييم نظام إدارة استمرارية الأعمال، واتخاذ إجراءات تصحيحية ووقائية حسب الاقتضاء. ويتكون من عدد من البنود الفرعية:

✓ **المراقبة والقياس والتحليل والتقييم:** يتطلب من المنظمة تقييم أداء نظام إدارة استمرارية الأعمال وفاعليته في تحقيق الأهداف المرجوة. ولتنفيذ هذا الأمر بطريقة فعالة، ينبغي على المنظمة تحديد ما يجب مراقبته وقياسه، ومن ضمن ذلك العمليات الخاصة بالاستمرارية وضبط الجودة، بالإضافة إلى اختيار الطرق المناسبة للمراقبة والقياس والتحليل والتقييم، لضمان حصولها على نتائج دقيقة.

✓ **التدقيق الداخلي:** يجب على المنظمة تنفيذ عمليات التدقيق الداخلي بشكل دوري لتزويدها بالمعلومات اللازمة وتقييم توافق نظام إدارة استمرارية الأعمال مع متطلبات المنظمة والمعايير الدولية، بالإضافة إلى تأكيد فعالية تنفيذه وصيانته.

✓ **مراجعة الادارة:** يجب على الإدارة العليا للمنظمة مراجعة نظام إدارة استمرارية الأعمال بشكل دوري، للتحقق من مدى ملائمته وكفاءته وفاعليته.

● **التخطيط:** يتطرق هذا البند إلى التخطيط المستمر لتحديد وتقييم المخاطر وتطوير استراتيجيات الحماية والاستجابة للحالات الطارئة، بما يتيح للمنظمة التكيف مع التغيرات المتعلقة ببيئة العمل والمتطلبات القانونية والتشريعية والتنظيمية والتقنية. لضمان تنفيذ هذا البند المتعلق بنظام إدارة استمرارية الأعمال وفقاً للمواصفة الدولية، يجب مراعاة النقاط التالية:

✓ يتعين تحديد إجراءات محددة للتعامل مع المخاطر والفرص المتعلقة بنظام إدارة استمرارية الأعمال، عن طريق تحديد الأنشطة الحيوية والعمليات المهمة وتحليل المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على استمرارية الأعمال. ومن ثم وضع خطط وأهداف استمرارية الأعمال بطريقة واضحة ومحددة، وتحديد مدى توافر الموارد والكفاءات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط وتحقيق الأهداف بنجاح. ومن المهم أن تكون هذه الأهداف متوافقة مع استراتيجية الشركة وأهدافها الرئيسية.

✓ يجب إنشاء الأهداف الإستراتيجية والمبادئ التوجيهية لنظام إدارة استمرارية الأعمال، حيث يساعد ذلك على تحديد رؤية واضحة للنظام وتحديد الأهداف والغايات التي يرغب في تحقيقها، وكذلك تحديد المعايير والمؤشرات الرئيسية التي سيتم قياس أداء النظام عليها، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والواجبات الوظيفية والإجراءات الواجب اتباعها في حالات الطوارئ.

✓ لضمان نجاح إنشاء وتنفيذ وصيانة نظام إدارة استمرارية الأعمال، يجب التركيز على معالجة التهديدات التي قد تعوق سير العملية بنجاح، كما يتطلب فهم البيئة الداخلية والخارجية التي تتأثر بها المنظمة وتحديد الحواجز المحتملة التي قد تعرقل النظام عن العمل بفعالية وفاعلية.

✓ تحديد الحد الأدنى لجودة السلع والخدمات المقبولة لتحقيق أهداف أعمال المنظمة.

✓ التحسين: يجب على المنظمة الاهتمام بتطبيق التحسين المستمر، وذلك بشكل يضمن ملائمة وكفاءة وفعالية النظام. يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام المعلومات والسياسات، وتقييم نتائج التدقيق، وتطبيق الإجراءات التصحيحية، وإجراء مراجعات الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الإدارة العليا دعم التحسين المستمر ولعب دور حيوي في تطوير نظام إدارة استمرارية أعمال فعال، ويتفرع من هذا البند مجموعة من البنود الفرعية والمتمثلة في:

● **عدم المطابقة والإجراء التصحيحي:** حتى تتمكن المنظمة من تجنب حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، يجب عليها اختيار إجراءات تصحيحية ملائمة لحالات عدم المطابقة المواجهة، والاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل على طبيعة عدم المطابقة وأي إجراءات تصحيحية قد تتخذ لاحقاً. كما ينبغي تقديم تقرير دوري لإدارة المنظمة عن حالات عدم المطابقة لضمان تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال بصورة إلزامية.

● **التحسين المستمر:** لضمان تحقيق التحسن المستمر في نظام إدارة استمرارية الأعمال، ينبغي على المنظمة الاهتمام بالمعلومات والسياسات ونتائج التدقيق والإجراءات التصحيحية ومراجعة

الإدارة. ويجب أن تدعم الإدارة العليا التحسن المستمر وتلعب دوراً حيوياً في تقديم نظام إدارة استمرارية أعمال فاعل. ينبغي أن يشمل أي أسلوب طويل الأمد للإصلاح والتحسين المستمر على قياس فاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال والعمليات والضوابط التي يتم اتباعها. ويجب على المنظمة توثيق الحالات التي لا تتوافق مع النظام واتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة، والاحتفاظ بسجلات كدليل على عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية. وينبغي تقديم تقرير عدم المطابقة بشكل دوري للإدارة لضمان تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال بشكل إلزامي.

4.4.1.2. أهم المتطلبات لفعالية ISO 22301:

- إجراء تحليل شامل لتأثير الأعمال: حيث يساعد الشركات على تحديد وظائف وعمليات الأعمال المهمة وتحديد أولوياتها. يجب أن يأخذ تحليل الأثر البيئي بعين الاعتبار الاضطرابات المحتملة، والتأثير على العمليات، والعواقب المالية والمتعلقة بالسمعة.
- وضع خطة استمرارية الأعمال: تحدد خطة استمرارية الأعمال استراتيجيات وإجراءات الاستجابة للاضطرابات المحتملة، وتقليل تأثيرها، وضمان استمرارية وظائف العمل الهامة. يجب مراجعة الخطة وتحديثها بانتظام لتعكس التغييرات في المنظمة والعوامل الخارجية.
- إنشاء فريق لإدارة الأزمات: فريق إدارة الأزمات مسؤول عن الاستجابة للاضطرابات وتنفيذ خطة استمرارية العمل. يجب أن يضم فريق إدارة النقل ممثلين من جميع الوظائف الهامة وأن يتم تدريبهم وإعدادهم للاستجابة للسيناريوهات المختلفة.
- اختبار خطة استمرارية الأعمال والتحقق من صحتها: يعد الاختبار المنتظم والتحقق من صحة خطة استمرارية العمل أمراً ضرورياً لضمان بقائها فعالة وذات صلة. يجب إجراء الاختبارات في سيناريوهات مختلفة ومع فرق مختلفة لتحديد أي نقاط ضعف ومجالات التحسين.
- مراقبة وتحسين نظام إدارة استمرارية الأعمال باستمرار: بهدف استمرار ضمان فعالية النظام وأهميته. ويشمل ذلك إجراء عمليات تدقيق داخلية منتظمة، ومراجعة وتحديث السياسات والإجراءات، ومعالجة أي حالات عدم امتثال (Kumar, Singh, 2019).

5.4.1.2. مبادئ معايير ISO 22301:

- المسؤولية: تتولى الإدارة العليا للمؤسسة ومجلس إدارتها مسؤولية استمرارية الأعمال، ولا بد من فهم هذه المسؤولية وقبولها، كما يجب أن تكون إدارة استمرارية الأعمال جزءاً لا يتجزأ من غدارة المخاطر العامة.
- الاهداف الواضحة: بحيث تضع المؤسسة أهدافاً واضحة لاستمرارية الأعمال من شأنها أن تعكس طبيعة أنشطة المؤسسة ومدى تأثيرها على الاطراف المعنية، وهذا يدعم تحديد الاولويات وتوزيع

الموارد لعملية استمرارية الاعمال، ويجب أن تحدد هذه الاهداف بوضوح مستويات الاستمرارية المتوقعة وأوقات الاستمرارية المرتقبة.

- تقييم المخاطر: يركز معيار استمرارية الاعمال ISO 22301 على "ماذا لو" وتعد امكانية تحديد تأثيرات ومخاطر الاعمال والتخطيط لها عنصراً اساسي في نظام استمرارية الاعمال الفعال.
- الاتصالات: بأن تدرج المؤسسات طرق ومواعيد تواصل مؤسساتهم مع العملاء والاطراف المعنية، في خططها لاستمرارية الاعمال.
- الاختبار: يجب اختبار نظام ادارة استمرارية الاعمال بصورة دورية لتقييم فعالية واجراءات التغيير اللازمة (الغامدي، 2022).

6.4.1.2 أهمية تطبيق معايير ISO 22301 للمنظمات:

ISO 22301 هو معيار دولي أساسي يركز على إدارة استمرارية الأعمال. يقدم إطاراً وإرشادات للمؤسسات لتطوير وتنفيذ والحفاظ على نظام إدارة استمرارية الأعمال الخاص بها وتحسينه بشكل مستمر. ويساعد المؤسسات في التحضير للتعامل مع الحوادث المفاجئة والاستجابة لها، مما يضمن استمرار وظائف الأعمال الحيوية وتقليل تأثير الاضطرابات المحتملة. فيما يلي أهم الأسباب التي تجعل ISO 22301 أمراً حاسماً للمؤسسات:

- التخفيف من المخاطر والصمود: تواجه المؤسسات مجموعة من التهديدات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تعطل عملياتها، مثل الكوارث الطبيعية، الهجمات السيبرانية، انقطاع سلسلة التوريد، الأوبئة، وغيرها. تساعد ISO 22301 المؤسسات في تحديد وتقييم هذه المخاطر، مما يمكنها من تنفيذ استراتيجيات وضوابط مناسبة للحد منها. من خلال تعزيز الصمود، يمكن للمؤسسات الحفاظ على الخدمات الأساسية والتعافي بسرعة أكبر من الحوادث (International Organization for Standardization, 2019).
- ثقة أصحاب المصلحة: يتوقع العملاء والموردين والشركاء وأصحاب المصلحة الآخرين أن تستمر عمليات الأعمال بشكل مستمر. يمنح الامتثال لمعيار ISO 22301 المؤسسات ميزة تنافسية عن طريق إظهار التزامها بالحفاظ على الخدمات الموثوقة حتى في ظروف تحديّة. يعزز هذا الامتثال ثقة أصحاب المصلحة في قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات بشكل منتظم (البدارين، 2020).
- الامتثال للقوانين واللوائح: توجد العديد من الصناعات التي تتطلب امتثالاً للمتطلبات القانونية أو التنظيمية المتعلقة بالاستمرارية التجارية واستعادة الكوارث. يوفر معيار ISO 22301 نهجاً منظماً لتلبية هذه الالتزامات. يساعد الامتثال للمعيار المؤسسات على تجنب العقوبات والدعاوى القضائية والأضرار التي قد تتسبب من عدم الامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة.

- توفير التكاليف: يمكن أن تساعد الاستثمارات في إدارة استمرارية الأعمال المؤسسات في تقليل التأثير المالي للاضطرابات. من خلال تحديد العمليات والموارد الحيوية، يمكن للمؤسسات تخصيص الموارد بفعالية أكبر وتحديد أولويات جهود الاستعادة. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تقليل فترات التوقف، وتقليل تكاليف الاستعادة، وتقليل الخسائر في الإيرادات أثناء الحوادث (Kumar, Singh, 2019).
- تعزيز عملية اتخاذ القرارات: ينطوي عملية الحصول على شهادة ISO 22301 على تحليل شامل لعمليات المؤسسة. ويوفر هذا للإدارة فهماً أفضل لعمليات الأعمال والتبعيات والثغرات المحتملة. بفضل هذا المعرفة، يصبح اتخاذ القرارات أكثر نكاهاً واستراتيجية، مما يعود بالفائدة على كفاءة وفاعلية المؤسسة بشكل عام (Kumar, Singh, 2019).
- صمود سلسلة التوريد: في عالمنا المترابط اليوم، يمكن أن تؤدي الاضطرابات في جزء من سلسلة التوريد إلى تأثيرات تتسع نطاقها على العديد من المؤسسات. من خلال تنفيذ معيار ISO 22301، يمكن للمؤسسات تعزيز صمود سلسلة التوريد من خلال العمل بالتعاون مع الموردين والشركاء لضمان توافق خطط الاستمرارية، مما يقلل من ضعف تحمل سلسلة التوريد بشكل عام (Köhler et al., 2021).
- التحسين المستمر: يشجع معيار ISO 22301 المؤسسات على اعتماد نهج استباقي لإدارة استمرارية الأعمال. ويؤكد على أهمية مراقبة وتقييم فعالية نظام إدارة استمرارية الأعمال بشكل منتظم. من خلال التحسين المستمر، يمكن للمؤسسات تحديد الضعاف، والاستفادة من الدروس المستفادة من الحوادث السابقة، وتعزيز قدرتها على التعامل بفعالية مع الاضطرابات المستقبلية (Köhler et al., 2021).
- التأمين وتقييم المخاطر: قد يعتبر شركات التأمين حصول المؤسسات على شهادة ISO 22301 علامة إيجابية على ممارسات إدارة المخاطر. يمكن أن يؤدي ذلك إلى الحصول على أقساط تأمين أكثر تفضيلاً وشروط تغطية أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتحقيق ISO 22301 تحسين تصنيف المخاطر الخاص بالمؤسسة، مما يمكن أن يكون حاسماً للحصول على القروض والاستثمارات (Mayer-Schönberger et al., 2020).
- إدارة الأزمات وسيطرة السمعة: يتضمن المعيار متطلبات لتطوير خطط الاتصال، مما يضمن أن تستطيع المؤسسات إدارة الاتصال بفعالية أثناء الأزمات. يمكن أن يحمي نهج مستعد وشفاف للاتصال سمعة المؤسسة أثناء الأوقات الصعبة (Mayer-Schönberger et al., 2020).
- الاعتراف العالمي: تعتبر معايير ISO معترف بها ومحترمة دولياً. يظهر الحصول على شهادة ISO 22301 التزام المؤسسة بأفضل الممارسات في إدارة استمرارية الأعمال، مما يعزز سمعتها على المستوى المحلي والعالمي (Mayer-Schönberger et al., 2020).

بشكل عام، يعد معيار ISO 22301 أمراً حيوياً بالنسبة للمؤسسات لأنه يساعد في بناء الصمود، وتقليل المخاطر، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، ويمكنها من التعامل بفعالية مع الاضطرابات. من خلال اعتماد إدارة استمرارية الأعمال من خلال معيار ISO 22301 ، يمكن للمؤسسات حماية عملياتها، وحماية أصحاب المصلحة، وضمان استمرار تقديم المنتجات والخدمات حتى في مواجهة الصعوبات.

7.4.1.2 التحديات التي قد تواجه المنظمات عند تطبيقها لمعايير ISO 22301:

تنفيذ معيار ISO 22301 وإنشاء نظام قوي لإدارة استمرارية الأعمال قد يكون عملية معقدة وتحدياً للمؤسسات. بينما تكون المزايا مهمة، إلا أن هناك عدة عقبات يمكن أن تعوق اعتماد المعيار والامتثال الناجح له. فيما يلي بعض التحديات الرئيسية التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيق معيار ISO 22301:

- قيود الموارد: يعتبر تخصيص الموارد الكافية، بما في ذلك الوقت والميزانية والعاملين، لتطوير وتنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال تحدياً شائعاً. قد تجد المؤسسات صعوبة في إعطاء الأولوية للاستمرارية التجارية بين المبادرات الأخرى المتنافسة والمطالبات التشغيلية اليومية (ISO,2022).
- التزام القيادة العليا: يتطلب اعتماد معيار ISO 22301 بنجاح التزاماً قوياً ودعمًا من القيادة العليا. إذا لم تكن القيادة ملتزمة بالكامل ومخصصة للعملية، فقد يؤدي ذلك إلى عدم تخصيص الموارد بشكل كافٍ، وعدم إعطاء الأولوية اللازمة، وقلة التأييد من الموظفين على مختلف المستويات (ISO,2022).
- الثقافة التنظيمية: يمكن أن يعوق المقاومة للتغيير وعدم الفهم أو الوعي بأهمية إدارة استمرارية الأعمال تنفيذ معيار ISO 22301 يعد دمج مبادئ نظام إدارة استمرارية الأعمال في الثقافة التنظيمية والحصول على دعم من جميع الموظفين أمراً حاسماً للتنفيذ الفعال (Smith, 2020).
- تعقيد العمليات: قد تمتلك المؤسسات الكبيرة أو المعقدة عملياتٍ مُعقَّدة، مواقع متعددة، ووحدات أعمال متنوعة. قد يكون من التحديات مُطابَقة هذه العمليات المتنوعة مع متطلبات معيار ISO 22301؛ حيث يتطلب ذلك تحليلاً شاملاً، وتنسيقاً، وتوحيداً في جميع أنحاء المؤسسة (Smith, 2020).
- نقص الخبرة: يتطلب تطوير وتنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال الخبرة الخاصة في التخطيط للاستمرارية التجارية وتقييم المخاطر واستراتيجيات الاستعادة. قد تفتقر العديد من المؤسسات إلى الخبرة الداخلية وقد يواجهون صعوبة في العثور على محترفين مؤهلين لتوجيههم خلال العملية (Smith, 2020).

- التوثيق والاحتفاظ بالسجلات: يولي معيار ISO 22301 تركيزاً كبيراً على التوثيق، بما في ذلك تحليلات تأثير الأعمال وتقييمات المخاطر وخطط الاستعادة. قد يكون الحفاظ على التوثيق الدقيق والمُحدَّث للأنشطة مُستهلكاً للوقت وتحدياً، خاصةً بالنسبة للمؤسسات ذات العمليات المُعقَّدة
 - اختبار والتدريب: لضمان فعالية نظام إدارة استمرارية الأعمال يُعدُّ الاختبار والتدريب الدوري أمراً ضرورياً. قد يكون إجراء التمارين والمحاكاة الشاملة للتحقق من استراتيجيات الاستعادة تحدٍ لوجستياً وقد يُسبب اضطراباً في العمليات العادية (Smith, 2020).
 - التكامل مع أنظمة الإدارة الأخرى: قد تواجه المؤسسات التي قامت بتنفيذ معايير أخرى لأنظمة الإدارة، مثل ISO 9001 (إدارة الجودة) أو ISO 14001 (إدارة البيئة)، تحديات في دمج نظام إدارة استمرارية الأعمال مع هذه الأنظمة القائمة بالفعل بسلاسة (Smith, 2020).
 - تنسيق سلسلة التوريد: بالنسبة للمؤسسات التي تمتلك سلاسل توريد واسعة، قد يكون من الصعب ضمان استمرارية الأعمال عبر جميع الموردين والشركاء. يتعين على نظام إدارة استمرارية الأعمال أن يمتد إلى خارج حدود المؤسسة، مما يتطلب التعاون والتنسيق مع الكيانات الخارجية (Smith, 2020).
 - الصيانة والتحسين المستمر: تحقيق شهادة ISO 22301 ليس حدثاً لمرة واحدة، بل يتطلب صيانة مستمرة وتحسيناً دائماً للبقاء فعالاً. قد تواجه بعض المؤسسات صعوبة في الحفاظ على الزخم والتفاني اللازم للتحسين المستمر (ISO,2022).
 - قيود مالية: قد يواجه المؤسسات الصغيرة أو تلك ذات الموارد المالية المحدودة صعوبة في الاستثمار في الأدوات والتكنولوجيا والتدريب الضروري لتنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال بفاعلية (ISO,2022).
- ويرأي الباحث فإنه وعلى الرغم من هذه التحديات، يمكن أن يجلب التغلب عليها وتنفيذ معيار ISO 22301 فوائد هامة للمؤسسات من حيث زيادة الصمود وتقليل التعرض للمخاطر وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة وتحسين الأداء التجاري العام. المفتاح يكمن في تكريس الوقت والموارد والجهد الكافي، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة نُقدِّر استمرارية الأعمال كأمر استراتيجي ضروري.

5.1.2. المبحث الخامس: المنظمات الأهلية

1.5.1.2. مقدمة:

تعد المنظمات الأهلية جزءاً أساسياً من الحياة السياسية والاجتماعية في المجتمعات، وتلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز العدالة الاجتماعية. ويتمثل هذا الدور في الدفاع عن حقوق المواطنين، وتقديم الخدمات والمساعدات اللازمة للفئات الضعيفة والمهمشة، وحماية البيئة والثروات

الطبيعية، وتعزيز الديمقراطية والمشاركة المدنية. وهي تمثل المنظمات غير الحكومية التي تعمل بشكل مستقل في المجتمع المدني، وتهدف إلى تحقيق أهداف تتعلق بتحسين حياة المواطنين وتنمية المجتمعات المحلية، وتشمل هذه المنظمات الجمعيات والنقابات والمؤسسات الخيرية وغيرها. وتعتمد هذه المنظمات على التمويل الذاتي وتنظيم العمل التطوعي لأعضائها والمتطوعين (الشاطر، 2021).

وتعتمد المنظمات الأهلية على عدة آليات لتحقيق أهدافها، منها التواصل مع الجمهور وجمع المعلومات والتوثيق، وتنظيم الأنشطة والفعاليات والتحالفات مع الشركاء المحليين والدوليين، وتقديم المشورة والاستشارات والمناصرة والتدريبات والتحفيز لتعزيز الإمكانات والمهارات. كما تستخدم هذه المنظمات وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي لنشر رسالتها وجذب المزيد من المتطوعين والداعمين لقضاياها. وقد تم دراسة هذه الآليات وتقييمها وتحسينها في العديد من الأبحاث العلمية، كما تم توثيق الخبرات والتجارب الناجحة للمنظمات المجتمعية في هذا الصدد (العتيبي، 2019).

وتلعب المنظمات الأهلية دوراً هاماً في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز العدالة الاجتماعية، وذلك من خلال تقديم الخدمات اللازمة للفئات الضعيفة والمهمشة وتعزيز قدراتهم وتحسين مستوى حياتهم، وحماية البيئة والثروات الطبيعية والحفاظ عليها للأجيال القادمة. وتساعد هذه المنظمات على تفعيل دور الأهلية في العملية التنموية وتحقيق الأهداف المشتركة (الشريف، 2020).

وتعتبر المنظمات الأهلية شريكاً فاعلاً في تعزيز الديمقراطية والحوكمة المحلية، وذلك من خلال المشاركة في صياغة السياسات والقوانين ورصد الانتهاكات والمخالفات وتعزيز الحقوق المدنية والسياسية للمواطنين. كما تسعى هذه المنظمات إلى توعية المواطنين بحقوقهم وواجباتهم، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في العملية الديمقراطية، وذلك من خلال تنظيم الحملات الإعلامية وورش العمل والتدريبات. وقد أشارت العديد من الدراسات العلمية إلى أهمية دور المنظمات الأهلية في تعزيز الديمقراطية وتفعيل دور المواطنين في صنع القرار (البغدادي، 2020).

وتلعب المنظمات الأهلية دوراً مهماً في الحفاظ على المجتمعات والبيئات وحقوق الإنسان والديمقراطية والتنمية المستدامة. ومن المتوقع أن يزداد الطلب على خدمات هذه المنظمات في المستقبل، نظراً لتزايد التحديات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والسياسية. ويمكن أن يتم تحقيق هذا الدور بشكل أفضل من خلال تحسين الإدارة والتنظيم والتواصل والشراكات وتوسيع نطاق العمل والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة. وقد تم دراسة الدور المستقبلي للمنظمات الأهلية في العديد من الأبحاث العلمية، وتحديد الاتجاهات والتوجهات الرئيسية التي يجب اتباعها لتحقيق أفضل النتائج. (أبو العلا، 2020).

ويمكن القول بأن المنظمات الأهلية هي عنصر أساسي في تعزيز الحريات الفردية وحقوق الإنسان والديمقراطية والتنمية المستدامة، وتحقيق العدالة الاجتماعية وتعزيز المشاركة المجتمعية.

2.5.1.2. مفهوم المنظمات الأهلية:

عرفت المنظمات الأهلية كمجموعة من الهيئات الأهلية التي تتألف من فئات وشرائح مختلفة من المجتمع، وتهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمجتمع وتحسين جودة الحياة فيه (الرحيلي، 2015).

وهي مؤسسات مستقلة ومتخصصة في تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في المجتمع، وتسعى لتحقيق التغيير والتأثير على السياسات العامة (الحويطي والصفدي، 2020). وهي الهيئات الأهلية التي تأخذ على عاتقها مهمة تحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في المجتمع، وتحقيق التغيير الإيجابي فيه (المري، 2019). وهي الهيئات غير الحكومية التي تسعى إلى تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في المجتمع، وتهدف إلى العمل على تعزيز الديمقراطية والمشاركة المجتمعية وتحقيق التنمية المستدامة (العمرى والجابر، 2020). وتعرف المنظمات الأهلية أو المجتمعية في الوطن العربي على أنها تضم عددًا من الأفراد المتطوعين والهيئات والجمعيات التي تسعى لتنفيذ أهداف تخدم مصالح المجتمع، مثل المساهمة في إنشاء المدارس والمستشفيات وتقديم الرعاية الصحية والتعليمية وتوفير المساعدات للمحتاجين وتوفير فرص العمل ودعم النساء والشباب والأطفال، والتشجيع على المشاركة المجتمعية وتعزيز الوعي بالحقوق والواجبات المدنية (عبد الله والحوت، 2021).

ويعرفها الباحث بأنها الهيئات الغير حكومية والغير ربحية التي تأسست عادة من قبل مجموعة من الأفراد أو المنظمات الأخرى، بهدف تحقيق أهداف مشتركة في المجتمع. تهدف هذه المنظمات إلى تعزيز الديمقراطية والحريات الفردية والاجتماعية، والعمل على مساعدة المحتاجين وتوفير الخدمات العامة والحماية للبيئة والحيوانات والمجتمعات الهشة والمهمشة.

3.5.1.2. نشأة المنظمات الأهلية:

يعود تاريخ تشكيل المنظمات الأهلية إلى القرن التاسع عشر، حيث شهدت بعض الدول تشكيل المجتمعات المدنية التي كانت تهتم بالخير العام وتعزيز الديمقراطية. في عام 1837، تأسست المنظمة الخيرية البريطانية (Society of the Friends of the Poor)، التي كانت تعمل على توفير الرعاية للمحتاجين. إلا انه تم تشكيل الأهلية كمفهوم في القرن الثامن عشر كجزء من عملية التحول الديمقراطي في الغرب الأوروبي. وظهرت المنظمات غير الحكومية كجزء من هذا التطور، حيث تم إنشاء أول منظمة لحقوق المرأة في المملكة المتحدة في عام 1850 (Anheier & Daly, 2011)، وفي عام 1863، تأسست المنظمة الدولية الأولى لحماية الحيوانات، وهي "الجمعية الدولية لحماية الحيوانات (Koot, 2019). ومع تزايد عدد المنظمات غير الحكومية، بدأ العديد من الباحثين

في دراسة هذه المنظمات والأثر الذي تتركه على المجتمعات المحلية والعالمية. وفي عام 1999، نشرت الأمم المتحدة مبادئ توجيهية للتعاون بين المنظمات غير الحكومية والحكومات، والتي أكدت على أن المنظمات غير الحكومية تلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق العدالة الاجتماعية (United Nations, 1999).

وشهد العالم في القرن العشرين زيادة كبيرة في عدد المنظمات غير الحكومية والجمعيات المدنية، وذلك بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي شهدتها العالم. وقد ساعدت الابتكارات التكنولوجية في تحسين قدرة المنظمات الأهلية على التواصل وتجميع الموارد بشكل أفضل. وتشير البيانات الحديثة إلى أن عدد المنظمات الأهلية في العالم يتزايد باستمرار (Anheier, Themudo, 2005). وفي الوقت الحالي، يشهد العالم زيادة في عدد المنظمات غير الحكومية ونطاق أنشطتها، وتعمل هذه المنظمات على توفير الخدمات الأساسية للمجتمعات المحلية وتعزيز الحوكمة المحلية والعالمية. ويتوقع أن تظل المنظمات غير الحكومية دوراً مهماً في تحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية في المستقبل (Fowler, 2013).

4.5.1.2. الأهداف العامة للمنظمات الأهلية:

- تعزيز الوعي والتوعية: تسعى المنظمات المدنية إلى تعزيز الوعي والتوعية بمجموعة من القضايا المتعلقة بالمجتمع والتي تشمل الصحة، التعليم، الحقوق الإنسانية، الديمقراطية، وغيرها.
- المشاركة المجتمعية: تسعى المنظمات المدنية إلى تشجيع وتعزيز المشاركة المجتمعية في عمليات صنع القرار، والمساهمة في تحسين الحياة العامة للمواطنين.
- الضغط السياسي: تسعى المنظمات المدنية إلى ممارسة الضغط السياسي على الحكومات والمؤسسات الحكومية لتحقيق أهدافها المتعلقة بالمجتمع والعدالة الاجتماعية.
- البحث العلمي والدراسات: تهدف المنظمات المدنية إلى إجراء البحوث العلمية والدراسات لفهم أفضل للقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، ولتعزيز المعرفة والفهم حول هذه القضايا.
- التنمية المستدامة: تسعى المنظمات المدنية إلى تعزيز التنمية المستدامة والمسؤولية، والعمل على تحسين جودة الحياة للأفراد والمجتمعات (Naser, Wiseman, 2020).

ومما سبق تبين للباحث أن المنظمات الأهلية تلعب دوراً حيوياً في معالجة العديد من القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وفرت المنظمات غير الحكومية خدمات أساسية للأشخاص الذين يحتاجون إليها. غالباً ما تعمل في المناطق التي لا يستطيع الحكومة توفير خدمات كافية فيها، مثل الرعاية الصحية والتعليم ومساعدة الكوارث. وتوفر المنظمات الأهلية أيضاً الدعم للفئات المهمشة، مثل اللاجئين والنساء والأطفال، وتعمل المنظمات الأهلية كدعاة للعدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان.

تتقّف الناس حول المسائل التي غالبًا ما يتم تجاهلها أو تجاهلها من قبل الحكومات ووسائل الإعلام، وتعمل على محاسبة الحكومات على أفعالها. كما تعمل على تعزيز المساواة ومنع التمييز على أساس العرق والجنس والجنسية وعوامل أخرى. وتلعب المنظمات الأهلية دورًا مهمًا في تعزيز التنمية المستدامة وحماية البيئة. تعمل على معالجة قضايا مثل تغير المناخ والتصحر والتلوث، وتعزز الممارسات المستدامة في مجالات مثل الزراعة والطاقة والنقل.

5.5.1.2. المنظمات الأهلية والـ ISO22301 :

باعتبار معيار ISO 22301 هو معيار يوفر إطارًا للمؤسسات للتخطيط والإنشاء والتنفيذ والتشغيل والمراقبة والمراجعة والصيانة والتحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال الخاص بهم. فوفقًا لـ Hiles and Barnes (2017)، يعد نظام إدارة استمرارية الأعمال حرجًا بالنسبة للمؤسسات، بما في ذلك منظمات الأهلية، لضمان استمرار عملياتها في حالة وقوع حوادث مختلفة. بالتالي، يساعد معيار ISO 22301 هذه المنظمات على تحديد وظائفها الحرجة، وتطوير خطط الاستجابة، والتأكد من أنها يمكنها الاستمرار في تقديم خدماتها للمستخدمين حتى خلال الأزمات.

كما يساعد معيار ISO 22301 في التعامل مع بعض التحديات الفريدة التي تواجهها في إدارة استمرارية الأعمال. وفقًا لـ Blanchard and Wharton (2017)، غالبًا ما تعمل منظمات الأهلية في بيئات متقلبة وغير متنبئة، مما يزيد من تعرضها للمخاطر. من خلال اعتماد معيار ISO 22301، يمكن للمنظمات الأهلية تطوير نهج منظم لإدارة المخاطر والتأكد من وجود خطط وإجراءات فعالة للرد على الحوادث، ومعيار ISO 22301 يساعد أيضًا المنظمات الأهلية على تحسين قدرتها العامة على التكيف. وفقًا لـ Boin, Kuipers, and Overdijk (2013)، فإن القدرة على التكيف هي القدرة على استيعاب الصدمات والاستمرار في العمل في وجه الصعاب. من خلال اعتماد معيار ISO 22301، يمكن للمنظمات الأهلية تطوير قدرتها على التكيف من خلال تحديد وظائفها الحرجة وتقييم المخاطر التي تواجهها وتنفيذ التدابير المناسبة للحد من تلك المخاطر. فائدة أخرى لمعيار ISO 22301 للمنظمات الأهلية هي أنه يمكن أن يساعدهم على بناء الثقة والمصداقية مع أصحاب المصلحة. وفقًا لـ Koh و Heng (2017) فإن أصحاب المصلحة مثل المانحين والمستفيدين والمتطوعين يتطلبون غالبًا ضمانًا بأن المنظمات الأهلية لديها أنظمة وعمليات قوية لإدارة المخاطر وضمان الاستمرارية. من خلال اعتماد معيار ISO 22301، يمكن للمنظمات الأهلية إظهار التزامها بإدارة استمرارية الأعمال الفعالة وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة لديها.

يمكن أن يساعد معيار ISO 22301 أيضًا المنظمات الأهلية على تحقيق الامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية. وفقًا لـ Koen et al. (2017)، تعمل العديد من المنظمات الأهلية في بيئات

تخضع لمتطلبات قانونية وتنظيمية تفرض التخطيط للاستمرارية الأعمال. من خلال اعتماد معيار ISO 22301، يمكن للمنظمات الأهلية التأكد من أنها تلبى تلك المتطلبات وتتجنب المخاطر القانونية والسمعة السيئة المحتملة. ومعيار ISO 22301 يساعد هذه المنظمات في تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة والاتصالات معهم خلال الحوادث المضطربة. وفقاً لـ Linnenluecke و Griffiths (2010)، فإن التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة أمر حاسم للمنظمات غير الحكومية، لإدارة مخاطر سمعتها خلال الأزمات. من خلال اعتماد معيار ISO 22301، يمكن للمنظمات الأهلية تطوير خطط وإجراءات اتصال واضحة لضمان أنها يمكنها التواصل بفعالية مع أصحاب المصلحة خلال الحوادث.

يمكن لتنفيذ معيار ISO 22301 أيضاً أن يساعد المنظمات الأهلية على تحسين عملياتها وإجراءاتها الداخلية. وفقاً لـ Lee and Han (2017)، غالباً ما تواجه المنظمات الأهلية تحديات في تنسيق أنشطتها وضمان التعاون الفعال بين أعضاء الفريق. من خلال اعتماد معيار ISO 22301، يمكن للمنظمات الأهلية تطوير عمليات وإجراءات واضحة لإدارة استمرارية أعمالها، مما يمكن أن يساعد على تحسين التنسيق والتواصل الداخلي لديها. يمكن أن يساعد معيار ISO 22301 أيضاً المنظمات الأهلية على تحسين إدارة مواردها خلال الحوادث المضطربة. وفقاً لـ Chhetri et al. (2018)، غالباً ما تواجه المنظمات الأهلية تحديات في إدارة مواردها بشكل فعال خلال الأزمات، مما يؤثر على قدرتها على تقديم الخدمات للمستفيدين. من خلال اعتماد معيار ISO 22301، يمكن للمنظمات الأهلية تطوير خطط وإجراءات إدارة الموارد لضمان قدرتها على إدارة مواردها بشكل فعال خلال الحوادث.

أخيراً، يمكن لاعتماد معيار ISO 22301 أن يساعد المنظمات الأهلية في تحسين أدائها التنظيمي العام. وفقاً لـ Lee & Han (2017)، يمكن أن يكون إدارة استمرارية الأعمال الفعالة لها تأثير إيجابي على الأداء العام للمنظمات، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية. عن طريق اعتماد معيار ISO 22301، يمكن للمنظمات الأهلية تحسين قدرتها على التحمل، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، وضمان استمرارية تقديم الخدمات للمستفيدين خلال الأحداث المختلفة، ويمكن أن يؤدي ذلك في النهاية إلى زيادة الثقة والمصداقية مع أصحاب المصلحة، وزيادة الدعم من المانحين، وتحقيق نتائج أفضل للمستفيدين، بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتطبيق معيار ISO 22301 مساعدة المنظمات الأهلية على تحديد فرص التحسين وتحسين عملياتها التجارية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتوفير التكاليف.

2.2. الدراسات السابقة:

1.2.2. الدراسات المحلية والعربية:

دراسة الغامدي (2022) بعنوان واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام لمواجهة الأزمات:

المملكة العربية السعودية نموذجاً: هدفت هذه الدراسة الى التركيز على الوضع الحالي لإدارة استمرارية الأعمال في القطاع العام في المملكة العربية السعودية لمواجهة الأزمات. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الوثائق كأداة للمسح، تم استخدام التقارير العالمية والمحلية المتعلقة بإدارة استمرارية الأعمال في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى معيار أيزو 22301 كأداة لقياس الواقع. أظهرت النتائج تبني بعض المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تقنيات حديثة في مجال إدارة استمرارية الأعمال مثل استخدام الحوسبة السحابية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني لتحسين إدارة المخاطر وضمان استمرارية الأعمال في حالة وقوع أي أزمة أو كارثة. كما يتم تطوير خطط استجابة للأزمات والكوارث وإجراء تدريبات منتظمة للموظفين لضمان استعدادهم للتعامل مع أي حالة طارئة. ويتم أيضاً إجراء تقييمات دورية لنظام إدارة استمرارية الأعمال للتأكد من فعاليته وتحسينه بشكل مستمر وبرز الاهتمام بإدارة استمرارية الأعمال في القطاع العام السعودي بشكل خاص في القطاعين المالي وقطاع التقنية والاتصالات. ويعود ذلك لأهمية هذين القطاعين في الدعم الاقتصادي والتنمية المستدامة في المملكة.

دراسة عبد السلام (2022) بعنوان العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي تؤثر على إدارة استمرارية الأعمال في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على استبانة تم توزيعها على عينة مؤلفة من 287 مديراً ووكيل مدرسة. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصائيات الوصفية والتحليل العاملي المتعدد. تبين من خلال الدراسة أن هناك عدة عوامل تؤثر على إدارة استمرارية الأعمال في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، بما في ذلك العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية.

دراسة المزين والشاعري (2021) بعنوان دور ISO في تحسين الجودة وتعزيز الإنتاجية في المنظمات والشركات:

هدفت الدراسة الى استكشاف دور المنظمة الدولية للمعايير (ISO) في تحسين الجودة وتعزيز الإنتاجية في المنظمات والشركات. استخدم الباحثان منهجية البحث الوصفي التحليلي وشمل مجتمع الدراسة من الشركات والمنظمات في المملكة العربية السعودية. تم اختيار عينة مكونة من 150 شركة وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. كشفت نتائج الدراسة أنه يمكن لشركات ومنظمات المملكة العربية السعودية أن تستفيد من تطبيق معايير ISO لتحسين جودة المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها وتحسين الإنتاجية. كما توصل الباحثان إلى أنه يجب تعزيز الوعي بأهمية تطبيق معايير ISO وتشجيع المزيد من الشركات والمنظمات على تبني هذه المعايير.

دراسة النعيمي والسعدي (2021) بعنوان قياس مدى توافر متطلبات المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301:2019 دراسة ميدانية في البنك المركزي العراقي فرع الموصل:

هدفت الدراسة إلى تحليل الفجوة بين الواقع الفعلي لفرع البنك المركزي العراقي في الموصل ومتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية والتعايش مع المجتمع الدراسي للوصول إلى تحديد الفجوة بين الواقع الحالي ومتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في فرع البنك المركزي العراقي في الموصل، وتشمل عينة الدراسة الادارة العليا ومدراء الأقسام في الفرع، وتوصلت الدراسة الى عدم وجود مواصفة دولية خاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال في البنك المركزي العراقي فرع الموصل، وعدم اعتماده على متطلبات المواصفة الدولية ISO22301:2019 في إدارة استمرارية أعماله، وبالتالي يعتمد على خطة الطوارئ الخاصة به في التعامل مع الحوادث والكوارث، وأن الإجراءات المتخذة تقتصر على التعامل مع الحرائق والأمراض البوائية فقط، وأنه لا يقدم البنك في برنامجه السنوي أي دورات تدريبية فيما يخص مجال نظام إدارة استمرارية الأعمال، ولا يقوم بتقييم أداء نظام إدارة استمرارية الأعمال من خلال عمليات التحليل والقياس.

دراسة عبد الحق وفاروق (2021) بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فعالية أداء العاملين:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فعالية أداء العاملين. واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي والأسلوب الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبانة. شملت المجتمع المدروس العاملين في مؤسسات مالية مختلفة، وتم اختيار عينة عشوائية من 50 عاملاً. أوضحت الدراسة أن تنظيم المورد البشري يعد الأساس في نجاح المؤسسة في الوقت الحالي، وهو يتطلب تكوين الأفراد وتوفير الدعم اللازم لهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

بطريقة تنافسية. وتشير الدراسة أيضًا إلى وجود علاقة إيجابية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة الشاملة ودعم فعالية أداء العاملين، وتركيز الشركة على العملاء ودعم فعالية أداء العاملين، ومشاركة العاملين وتدريبهم ودعم فعالية أداء العاملين، والتحسين المستمر ودعم فعالية أداء العاملين.

دراسة البشتاوي والبدارين (2020) بعنوان دور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة واحتواء الأزمات: بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المرونة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين تطبيق مواصفة نظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301:2012 واحتواء الأزمات في شركة اتصالات في الأردن. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات في الأردن، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة من 226 موظفًا تم اختيارهم من مجتمع الدراسة البالغ عدده 550 موظفًا، وتم التحليل باستخدام برنامج SPSS وقد أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية توسط العلاقة بين تطبيق المواصفة واحتواء الأزمات.

دراسة خليل وحمود (2019) بعنوان تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO22301) في النجاح الإستراتيجي:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة جوهرية بين نظام إدارة استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي، وتقييم تأثير هذا النظام كمتغير مستقل على النجاح الاستراتيجي كمتغير استجابي. تم استخدام المنهج الاستطلاعي لتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنشأة العامة للطيران المدني وتم استخدام عينة قصدية. وتم اختيار هذه العينة بناءً على مقتضيات البحث ولضمان تمثيلية العينة لجميع المستويات الإدارية (المدراء العامين و رؤساء الأقسام ومديري الشعب والوحدات) داخل المنشأة. وقد شملت العينة 131 شخصًا، بينما تم استرجاع 126 استبانة وجمعت البيانات من خلال المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية واستمارة الاستبانة. أظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا ضعيف ولا يوجد سياسة خاصة للإستراتيجية الاستراتيجية في المنظمة العامة للطيران المدني. كما أن نظام إدارة استراتيجية الأعمال لم يتبنى بشكل كافي، مما أدى إلى عدم تطبيقه بشكل كامل.

دراسة العنزي (2019) بعنوان الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التشغيلي للعاملين:

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي للعاملين في الأقسام الداخلية في جامعة المثنى. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وشملت عينة الدراسة 52 عاملاً في جامعة المثنى. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج

الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التشغيلي، ممثلة في الكفاءة التشغيلية، الخدمات الإدارية، والرضا الوظيفي للعاملين في الأقسام الداخلية.

دراسة العبدلي والعرifi وعبدالرحمن (2018) بعنوان دور ISO في تحسين جودة الخدمات الحكومية:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور ISO في تحسين جودة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. استخدم الباحثون منهجية الدراسة الميدانية الوصفية واستندوا في تحليلهم إلى استبيان موجه للموظفين الحكوميين والمستفيدين من الخدمات الحكومية. بلغ عدد المشاركين في الدراسة 400 موظف حكومي و500 مستفيد من الخدمات الحكومية. تم استخدام مقياس قياس الجودة لتقييم الأثر الذي يمكن أن يحققه استخدام معيار ISO في تحسين جودة الخدمات الحكومية. أظهرت الدراسة أن تطبيق معيار ISO يساعد في تحسين الجودة وزيادة رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية.

دراسة العربي (2015) بعنوان التحسين المستمر وأهمية الجودة في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية الكبرى في مدينة جدة:

هدفت هذه الدراسة التحقق من أهمية الجودة والتحسين المستمر في الأداء التنظيمي للمؤسسات الصناعية الكبرى في مدينة جدة. تم استخدام المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الصناعية الكبرى واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 100 موظف في المؤسسات الصناعية الكبرى في جدة. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. وأظهرت النتائج أن التحسين المستمر والجودة لهما دور كبير في الأداء التنظيمي للمؤسسات الصناعية، كما أن العناصر الأساسية لنظام إدارة الجودة (ISO 9001) تساعد في تحسين الأداء التنظيمي.

2.2.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة Kumar & Singh (2019) بعنوان العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق معيار ISO 22301: مراجعة منهجية:

Critical success factors for implementing ISO 22301: A systematic review

هدفت هذه الدراسة الهدف من تحليل العوامل الناجحة الحاسمة لتطبيق معيار ISO 22301 لإدارة استمرارية الأعمال. استخدم الباحثون منهجية المراجعة النظامية لاستعراض الأدبيات السابقة حول هذا الموضوع. تركزت المجتمع الدراسي على الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق ISO 22301 في

المؤسسات والمنظمات. لم يتم استخدام عينة في هذه الدراسة حيث تم استخدام المراجعات السابقة والأدبيات لتحليل العوامل الحاسمة. أداة الدراسة هي المراجعة النظامية للأدبيات. توصلت الدراسة إلى وجود 22 عاملاً حاسماً يجب مراعاتها عند تنفيذ معيار ISO 22301، مثل القيادة الفعالة والتزام العاملين وتقييم المخاطر وتخطيط الحاجة للتدخل الطارئ.

دراسة (Stankiewicz, & Richards (2017) بعنوان تطور إدارة استمرارية الأعمال. في كتيب إدارة استمرارية الأعمال:

The evolution of business continuity management. In The Handbook of Business Continuity Management

تهدف الدراسة إلى إلقاء نظرة تاريخية على ممارسات إدارة استمرارية الأعمال وعوامل الدفع التي شجعت على تطويرها، وذلك لفهم التطور الذي حدث في هذا المجال عبر السنوات، تمثل المنهجية المتبعة في الدراسة المراجعة النظرية والتحليل الوصفي للممارسات التي تم تطويرها في إدارة استمرارية الأعمال. ويتمحور مجتمع الدراسة حول ممارسات إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسات الكبيرة والصغيرة، والتي تعمل في مجالات مختلفة. تم الاعتماد على المراجعة النظرية والتحليل الوصفي للممارسات التي تم تطويرها في إدارة استمرارية الأعمال. كشفت الدراسة عن التطور الذي حدث في إدارة استمرارية الأعمال عبر السنوات، حيث تم تحليل الممارسات المختلفة التي تم تطويرها وتبين الدوافع التي شجعت على تطوير هذا المجال.

دراسة (Hiles & Barnes (2017) بعنوان المعيار الخاص بنظام إدارة استمرارية الأعمال، ISO 22301: تقييم نقدي:

The Business Continuity Management System Standard, ISO 22301: A Critical Evaluation

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم المعيار الخاص بنظام إدارة استمرارية الأعمال، ISO 22301، من خلال تحليل المعيار بصورة نقدية ودراسة مدى تناسبه مع احتياجات المؤسسات. وقد استخدم الباحثون المنهج النقدي لتقييم هذا المعيار، وتم استخدام مجموعة من المراجع الأكاديمية والتقارير الحكومية والخاصة بالشركات والمعايير الدولية كمصادر لتحليل المعيار وتقييمه. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العمدية وتمثلت في الأفراد الذين يعملون في مجال إدارة استمرارية الأعمال والمعنيين بتطبيق معيار ISO 22301 في المؤسسات. أظهرت الدراسة أن ISO 22301 يمثل معياراً قوياً وفعالاً لإدارة استمرارية الأعمال، إلا أنه قد يحتاج إلى بعض التحسينات والتعديلات لتلبية احتياجات مؤسسات مختلفة.

دراسة (Blanchard & Wharton (2017 بعنوان إدارة مخاطر أمن المنظمات غير الحكومية:
دراسة حول خطط استمرارية الأعمال:

NGO Security Risk Management: An Investigation into Business Continuity
Planning. Disasters

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم خطة استمرارية الأعمال في المنظمات غير الحكومية (NGOs) واستكشاف الممارسات الجيدة والتحديات التي تواجهها هذه المنظمات في هذا المجال. تم استخدام المنهج النوعي في هذه الدراسة حيث تم إجراء مقابلات مع 23 خبيراً في المنظمات غير الحكومية في مجال إدارة مخاطر الأمن. تم اختيار الخبراء بطريقة عينية لضمان تنوع المجتمع الدراسي. تم استخدام دليل مقابلة مخصص لهذه الدراسة كأداة لجمع البيانات. كانت النتائج تشير إلى أن العوامل الرئيسية التي تؤثر على خطط استمرارية الأعمال في المنظمات غير الحكومية هي الجوانب الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الذي يتم العمل فيه، وكذلك توافر الموارد والتعاون الداخلي.

دراسة (Koh & Heng (2017 بعنوان إدارة استمرارية الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات:
دليل إيمبيريكي من قطاع غير الربحي:

Business Continuity Management and Corporate Social Responsibility:
Empirical Evidence from the Non-Profit Sector

تهدف هذه الدراسة إلى فحص علاقة إدارة استمرارية الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات في القطاع غير الربحي، وذلك بتحليل عينة من 126 منظمة غير ربحية في سنغافورة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي المستند إلى استبانة، حيث تم جمع البيانات من خلال الإجابات المقدمة من المديرين التنفيذيين لتلك المؤسسات. وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الإحصاء الوصفي والتحليل العاملي المتعدد. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة استمرارية الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات. وبالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن أن تنفيذ إدارة استمرارية الأعمال يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق أهدافها وأداء مهامها بكفاءة أكبر.

دراسة (Lee & Han (2017 بعنوان تأثير إدارة استمرارية الأعمال (BCM) على الأداء
التنظيمي: أدلة من المنظمات الغير هادفة للربح في كوريا الجنوبية:

Impact of Business Continuity Management (BCM) on Organizational
Performance: Evidence from South Korean Nonprofit Organizations.
Nonprofit Management and Leadership

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة استمرارية الأعمال (BCM) على الأداء التنظيمي للمؤسسات غير الربحية في كوريا الجنوبية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع

البيانات من عينة مكونة من 204 مؤسسات غير ربحية. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليل العاملي، وتم توظيف نموذج التواصل الإداري لاختبار العلاقة بين BCM والأداء التنظيمي. وتبين وجود علاقة إيجابية بين BCM والأداء التنظيمي للمؤسسات غير الربحية، حيث أن المؤسسات التي تنفذ BCM تحقق أفضل أداء تنظيمي من تلك التي لا تنفذها.

دراسة (2017) Koen, Oosterhaven van der Heijden, & de Vries بعنوان تنفيذ أنظمة إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات غير الربحية:

Implementing Business Continuity Management Systems in Non-profit Organizations: A Case Study

تهدف هذه الدراسة إلى فهم عملية تنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات غير الربحية. تم استخدام دراسة حالة واحدة في هذا البحث لتحقيق الهدف. تم اختيار منظمة غير ربحية في هولندا لتكون موضوع الدراسة. تم استخدام المقابلات الشخصية مع الموظفين المسؤولين عن تنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال وتحليل المستندات المتعلقة بالنظام لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات غير الربحية يساعد في تحقيق الاستعداد للأحداث المختلفة وتعزيز القدرة على التعامل مع المخاطر وتحقيق الفعالية في الأداء.

دراسة (2016) Jovanovi, Petrovi, ulibrk& Arsi بعنوان الدور والأهمية لمعايير ISO :
The role and importance of ISO standards. Journal of Engineering Management and Competitiveness

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور والأهمية التي تلعبها معايير ISO في تحسين الأداء في الشركات. تم استخدام منهجية دراسة ميدانية مستندة إلى استبيانات للحصول على آراء مديري الشركات المختلفة في صربيا حول استخدامهم لمعايير ISO وكانت عينة الدراسة تتألف من 150 شركة مختلفة وتم استخدام الإحصائيات الوصفية والتحليل العاملي لتحليل البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن استخدام معايير ISO يمكن أن يحسن الأداء والكفاءة في الشركات، كما أن العوامل المؤثرة في استخدامها تشمل الأهداف الاستراتيجية للشركة والمتطلبات التشريعية ومتطلبات العملاء.

دراسة (2013) Boin, Kuipers & Overdijk, W. بعنوان إدارة الصمود في التطبيق العملي:
دروس مستفادة من إدارة استمرارية الأعمال:

Resilience Management in Practice: Lessons from Business Continuity Management.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كيفية تطبيق إدارة الصمود في مجال إدارة استمرارية الأعمال، واستخدمت المنهج النوعي لإجراء دراسة ميدانية على خمسة مواقع في هولندا. تم جمع البيانات من خلال

مقابلات مع ممثلين عن المنظمات العاملة في هذه المواقع. كانت أداة الدراسة هي دليل التحقق من الصمود الذي وضعه المؤلفون. وتم تحليل البيانات باستخدام نظرية إدارة الصمود لتطبيقها على مفهوم إدارة استمرارية الأعمال. شملت عينة الدراسة خمس مواقع في هولندا، بما في ذلك شركتين للنفط والغاز، وشركة للطاقة النووية، ومستشفى، وشركة تعمل في مجال اللوجستيات. أظهرت النتائج أن هناك أربعة جوانب مهمة لإدارة الصمود في إدارة استمرارية الأعمال، وهي: الكشف عن المخاطر، والتعلم والتكيف، والاستجابة، والتعافي. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن استخدام إطار إدارة الصمود في تحسين إدارة استمرارية الأعمال.

دراسة (2012) Cameron بعنوان تطور إدارة استمرارية الأعمال: مراجعة تاريخية للممارسات والدوافع:

The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers

تناقش هذه الدراسة تطور إدارة استمرارية الأعمال عبر التاريخ، حيث يهدف الباحث إلى استعراض الممارسات والمحركات الرئيسية التي أدت إلى تطويرها. ولتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحث المنهج النظري والتحليلي لمراجعة الأدبيات ذات الصلة بإدارة استمرارية الأعمال، وتحديد الممارسات الرئيسية والعوامل المحفزة لتطويرها. وتشمل مجتمع الدراسة المؤسسات التي تتخذ من إدارة استمرارية الأعمال أحد ممارساتها الرئيسية، بالإضافة إلى البحوث والمؤلفات المتعلقة بهذا المجال. لم تذكر الدراسة أي عينة محددة، كونها تعتمد على مراجعة الأدبيات. ويعد التحليل النظري للأدبيات أداة الدراسة الأساسية. وتشير الدراسة إلى أن التحديات المحفزة لتطوير إدارة استمرارية الأعمال قد تغيرت مع مرور الوقت، وتشمل تقنيات التكنولوجيا الحديثة والتغيرات في بيئة الأعمال والتهديدات الأمنية.

3.2.2. تعقيب على الدراسات السابقة:

تطرقنا في الدراسات السابقة إلى مجال مهم وحيوي في إدارة الأعمال، حيث تسعى المنظمات اليوم إلى تحسين جودة واستمرارية أعمالها. وقد أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية اعتماد معايير الجودة والاستمرارية في تحقيق هذه الأهداف، وقد تم استخدام ISO 22301 في العديد من هذه الدراسات كأداة لتقييم أداء المنظمات في هذا المجال..

قدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة صممت، وأجريت في بيئات مختلفة، وأزمنة مختلفة، وقد لاحظ الباحث في عرض الدراسات السابقة الآتي:

1.3.2.2. من حيث المنهج العلمي:

تنوعت المنهجيات المتبعة في الدراسات السابقة ما بين المنهج الوصفي التحليلي وما بين مراجعة الأدبيات ذات الصلة.

2.3.2.2. على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف تلك الدراسات ما يلي:

- تحليل دور المنظمة الدولية للمعايير (ISO) في تحسين الجودة وتعزيز الإنتاجية في المنظمات والشركات
- تحليل العوامل الناجحة الحاسمة لتطبيق معيار ISO 22301.
- تحديد علاقة جوهرية بين نظام إدارة استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي.
- تحليل الوضع الحالي لإدارة استمرارية الأعمال في القطاع العام.
- تحليل الفجوة بين الواقع الفعلي للمؤسسات ومتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية.
- تقييم خطة استمرارية الأعمال في المنظمات غير الحكومية (NGOs) واستكشاف الممارسات الجيدة والتحديات التي تواجهها هذه المنظمات في هذا المجال.
- التحقق من أهمية الجودة والتحسين المستمر في الأداء التنظيمي للمؤسسات
- تسليط الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فعالية أداء العاملين وتحسين الأداء التشغيلي.

3.3.2.2. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:

- أهمية التحسين المستمر والجودة في الأداء التنظيمي للمؤسسات.
- هناك اتفاق على دور نظام استمرارية الاعمال في تعزيز القدرة على التعامل مع المخاطر وتحقيق الفعالية في الأداء.
- أهم العوامل التي تؤثر على فعالية تطبيق ISO 22301 هي القيادة الفعالة والتزام العاملين وتقييم المخاطر والتخطيط والكشف عن المخاطر اضافة الى الجوانب الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.

4.3.2.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تسلسل عرض الإطار النظري للدراسة.
- معرفة ما توصل إليه الباحثين في موضوع الدراسة الحالية والانطلاق من حيث إنتهوا لغاية الخروج بنتائج وتزويدها لمتخذي القرار.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة وتصميم واعداد الاستبانة.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات في بلورة العديد من الأفكار.
- توسيع القاعدة المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة لدى الباحث.

5.3.2.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في موضوع الدراسة الرئيسي وهو أهمية اعتماد معايير الجودة والاستمرارية في الأعمال، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو ما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة هي الاولى (وفق حدود علم الباحث) من حيث التركيز على مؤشرات استمرارية المنظمات الاهلية، وتقوم بتحليلها بناءً على المعايير الدولية الموضوعة من قبل ISO 22301.
- تسلط الدراسة الضوء على كيفية قياس وتحسين استمرارية هذه المنظمات، وتوفر إطاراً لتقييم جاهزيتها لمواجهة المخاطر والأزمات المحتملة.
- تمثل هذه الدراسة أداة قيمة للمنظمات الاهلية الراغبة في تعزيز استمراريته وتحسين أدائها في ظل المخاطر المحتملة. وتعد هذه الدراسة مهمة بشكل خاص للقطاع الاهلي الذي يعد محورا أساسياً في المجتمعات.
- كما وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. مقدمة

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي تم اتباعها في إعداد هذه الدراسة، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة وطريقة اختيارها، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وطبيعة المعلومات التي هدفت إلى الحصول عليها، اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، إذ إنه يعدّ المنهج المناسب لهذه الدراسة، لهذا يرى الباحث أن هذا المنهج هو الأنسب لهذه الدراسة، والذي يحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

3.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفاعلة في محافظة القدس، والبالغ عددهم (160) موظف حسب إحصائيات وزارة الداخلية الفلسطينية للعام 2023، وقد تم تحديد هذه المنظمات حسب المعايير التالية:

- أن تكون هذه المنظمات فاعلة ومسجلة في سجلات وزارة الداخلية للعام 2023 .
- أن يزيد عمرها عن 3 سنوات.
- أن تكون قد سلمت تقاريرها الإدارية والمالية والفنية إلى وزارة الداخلية لآخر 4 سنوات.

4.3. عينة الدراسة

من أجل تحديد حجم العينة تم استخدام معادلة روبيرت ماسون التالية:

استخدم الباحث المسح الشامل لمفردات المجتمع، حيث قام بتوزيع (160) استبانة على جميع المفردات، وبعد جمع الاستبانات الموزعة بلغت (130) استبعد منها (30) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي، وبالتالي بلغت العينة بصورتها النهائية (100) استبانة اعتبرت عينة ممثلة للمجتمع، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	10	10.0
	دبلوم	13	13.0
	بكالوريوس	54	54.0
	دراسات عليا	23	23.0
	المجموع	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 54 % من افراد العينة العاملون في المنظمات الأهلية الفاعلة في محافظة القدس مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن ما نسبته 23% منهم مؤهلهم العلمي دراسات عليا، في حين أن من 10% الى 13% مؤهلاتهم العلمية ثانوية عامة فأقل ودبلوم.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير فأعلى	40	40.0
	رئيس قسم	21	21.0
	موظف تنفيذي	39	39.0
	المجموع	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 40% من افراد العينة العاملون في المنظمات الأهلية الفاعلة في محافظة القدس هم ضمن فئة المدراء، وأن 39% منهم موظفين تنفيذيين، في حين أن 21% منهم يعملون رؤساء أقسام.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	16.0
	من 5 - 10 سنة	45	45.0
	أكثر من 10 سنوات	39	39.0
	المجموع	100	100.0

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 45% من افراد العينة العاملون في المنظمات الأهلية الفاعله في محافظة القدس خبرتهم تراوحت ما بين (5 سنوات - 10 سنوات)، في حين أن ما نسبته 39% منهم سنوات خبرتهم كانت (أكثر من 10 سنوات)، وأن 16% منهم كانت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

5.3 أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحث بشكل أولي على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، ومن هذه الدراسات دراسة (الغامدي، 2022)، دراسة (عبد السلام، 2022)، ودراسة (النعيمي والسعدي، 2021)، ودراسة (البشتاوي والبدارين، 2020)، ودراسة (خليل وحمودة، 2019)، ودراسة (Kumar & Singh, 2019)، ودراسة (Stankiewicz, & Richards, 2017)، ودراسة (Hiles & Barnes, 2017)، وغيرها من الدراسات، حيث قام بتطوير أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة الحالية، وقد أستفاد الباحث من المقاييس التي استخدمت في هذه الدراسات السابقة في تطوير مقياس الدراسة الحالية.

1.5.3 الخصائص السيكومترية (مجموعة المؤشرات) (الأسس) لأداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري ValidityFace

للتحقق من الصدق الظاهري/ صدق المحكمين لأداة الدراسة قام الباحث بعرضها بصورته الأولية على مجموعة من المتخصصين من حملة درجة الدكتوراه والماجستير في العلوم الإدارية والتنمية والبحث العلمي، وفق ما هو مرفق بالملحق رقم (2) وقد تشكلت أداة الدراسة وهي الاستبانة في صورتها الأولية من (95) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات المحكمين أجريت بعض التعديلات، فقد حذفت الفقرات التي قلّت عن معيار الاتفاق، وأصبح عدد فقرات أداة الدراسة النهائية (70) فقرة كما هو مبين في الملاحق.

ثانياً: صدق البناء Construct Validity

للتحقق من صدق البناء استخدم الباحث صدق البناء/ صدق الاتساق الداخلي، على عينة الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية في محافظة القدس، واستخدم حساب معاملات الاستخراج بأسلوب التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية، وقد دلت النتائج على ارتفاع القيم وتمتعها بصدق عالي والجداول أدناه توضح ذلك.

جدول رقم 4.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات الدراسة المتعلقة بقياس مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس.

معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة
0.969	.49	0.955	.25	0.911	1.
0.949	.50	0.958	.26	0.962	2.
0.924	.51	0.907	.27	0.779	3.
0.936	.52	0.969	.28	0.938	4.
0.969	.53	0.916	.29	0.937	5.
0.903	.54	0.919	.30	0.898	6.
0.936	.55	0.893	.31	0.909	7.
0.992	.56	0.844	.32	0.925	8.
0.979	.57	0.965	.33	0.818	9.
0.944	.58	0.925	.34	0.971	10.
0.917	.59	0.938	.35	0.949	11.
0.910	.60	0.960	.36	0.905	12.
0.948	.61	0.952	.37	0.926	13.
0.961	.62	0.932	.38	0.970	14.
0.959	.63	0.960	.39	0.950	15.
0.982	.64	0.969	.40	0.912	16.
0.947	.65	0.917	.41	0.956	17.
0.944	.66	0.939	.42	0.927	18.
0.978	.67	0.992	.43	0.980	19.
0.971	.68	0.955	.44	0.961	20.
0.971	.69	0.972	.45	0.896	21.
0.981	.70	0.978	.46	0.905	22.
		0.783	.47	0.965	23.
		0.937	.48	0.986	24.

2.5.3. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألfa (Cronbach-Alpha) على عينة إستطلاعية قوامها (15) مفردات باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)،

واستقرت الأداة على (70) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.92)، وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة والمحاور الفرعية:

جدول رقم 5.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
معيار سياق المنظمة	10	0.850
معيار القيادة	11	0.868
معيار التخطيط	8	0.869
معيار الدعم	8	0.877
معيار العمليات	14	0.955
معيار تقييم الأداء	9	0.936
معيار التحسين	10	0.946
الدرجة الكلية	70	0.983

يتضح من الجدول السابق (5.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.85-0.95) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.85-0.95) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، ولأهداف التي وضعت محاورها وفقراتها من أجلها.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

اتّبع الباحث في تنفيذ الدراسة عدداً من الخطوات وعلى النحو الآتي:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، بعد التأكد من دلالات الصدق والثبات.
- الحصول على العدد الكلي لمجتمع الدراسة والمتمثل بجميع العاملون في المنظمات الأهلية في محافظة القدس بتطبيق أداة الدراسة مرتين على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة، إذ شملت (15) من أفراد المجتمع، وممن تنطبق عليهم خصائص العينة، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة.
- تطبيق أداة الدراسة على العينة، والطلب منهم الإجابة على فقرات الأداة بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد اعلامهم بأن الاجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

7.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

تضمنت الدراسة المتغيرات المستقلة (الديموغرافية) والتابعة الآتية:

1.7.1 المتغيرات الديمغرافية: وتشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- المؤهل العلمي.
- المسمى الوظيفي.
- عدد سنوات الخبرة.

2.7.1 المتغيرات التابعة: وتشمل مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس، وهي كالآتي:-

- معيار سياق المنظمة.
- معيار القيادة.
- معيار التخطيط.
- معيار الدعم.
- معيار العمليات.
- معيار تقييم الأداء.
- معيار التحسين.

9.3 أساليب المعالجة الإحصائية

تم القيام بجمع بيانات الدراسة ومراجعتها وإدخالها إلى الحاسوب، إذ رقت البيانات وحولت الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية، وذلك لجميع أسئلة الدراسة، ثم أجيب عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- قياس صدق الاداة بمعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي.
- قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).
- إختبار "T-Test" للعينات المستقلة.
- تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

بدرجة منخفضة جداً	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة	3.40 – 2.61
بدرجة مرتفعة	4.20 – 3.41
بدرجة مرتفعة جداً	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

1.2.4. مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس.

1.1.2.4. المؤشر الأول: مؤشر سياق المنظمة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الخاص بدرجة تطبيق مؤشر سياق المنظمة كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول مؤشر سياق المنظمة كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس مرتبة تنازلياً:

الرقم	مؤشر سياق المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تحدد المنظمة وتوثق النشاطات والوظائف والعلاقات بين الأطراف.	4.46	0.62	كبيرة جداً
2.	تحدد المنظمة القضايا (الداخلية والخارجية) ذات الصلة بها والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المتوقعة لنظام إستمرارية الأعمال.	4.28	0.60	كبيرة جداً
3.	تحدد المنظمة المخاطر المحتملة من خلال إجتماعات أو مراجعات الإدارة.	4.24	0.62	كبيرة جداً
4.	تحدد المنظمة الأطراف المعنية ذات الصلة بنظام إدارة إستمرارية الأعمال.	4.10	0.64	كبيرة
5.	تحدد المنظمة حدود وإمكانيات تطبيق إدارة إستمرارية الأعمال.	4.01	0.71	كبيرة
6.	تضع المنظمة متطلبات إدارة إستمرارية الأعمال بوصفها معلومات متاحة موثقة للجميع.	3.83	0.55	كبيرة
7.	تحدد المنظمة رغبتها في المخاطرة والتعامل معها.	3.71	0.97	كبيرة
8.	تحدد المنظمة نطاق إدارة إستمرارية الأعمال بوضوح والغرض منه.	3.71	0.85	كبيرة
9.	تحدد المنظمة حاجات ومتطلبات وتوقعات الأطراف.	3.69	0.83	كبيرة
10.	تنشأ المنظمة وتنفذ وتحافظ وتحسن إدارة إستمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO22301.	3.66	0.92	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.96	0.48	كبيرة

تبين من نتائج الجدول رقم (2.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مؤشر سياق المنظمة كانت الفقرة التي تنص (تحدد المنظمة وتوثق النشاطات والوظائف والعلاقات بين الأطراف)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.46) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.62)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن العاملين في المنظمات الاهلية في محافظة القدس يدركون

على أهمية من تقوم به منظماتهم في سبيل تنظيم تحديد وتوثيق الأنشطة والوظائف داخل هيكلها التنظيمي وتحديد العلاقات بين الاطراف، الأمر الذي يساهم في تحسين قدره هذه المنظمات على تنظيم عملياتها وتحديد اولوياتها والتسلسل الخاص بأهمية الوظائف وطبيعة الأنشطة التي يتم تنفيذها، حيث يتم توضيح جميع هذه الامور ضمن دليل اجراءات العمل داخل هذه الجمعيات، ويتم حديد نمط وطبيعة العلاقة مع الاطراف ذات العلاقة سواء اكانو موظفين او مستفيدين من خدماتها او موردين، الأمر الذي من شأنه تحديد حقوق الاخرين وواجباتهم.

كما ونجد من جدول رقم (2.4) ان الفقرة التي تنص (تنشأ المنظمة وتنفذ وتحافظ وتحسن إدارة إستمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO22301) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.66)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.92)، ويعزو الباحث ذلك نتيجة أن بعض العاملين في المنظمات الاهلية لديهم مستويات متباعدة من الفهم والدراك تجاه ما تقوم به منظماتهم من اجراءات متنوعة كالتوثيق والتحسين المستمر في سبيل تطبيق المواصفة الدولية الخاصة باستمرارية أعمالها ISO22301، والتي من شأنها دعم أهدافها وأنشطتها المستقبلية.

تبين من الجدول رقم (2.4) الخاص (بمؤشر سياق المنظمة) كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس، ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (3.96) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.48)، وهنا يؤكد الباحث على ان العاملين في المنظمات الاهلية يؤكدون على أهمية الدور والممارسات التي تقوم بها منظماتهم في سبيل الالتزام بتطبيق معيار استمرارية الاعمال ISO22301 حيث يتم العمل على تحديد المتطلبات الضرورية لانشاء سياق نظام استمرارية الاعمال، حيث تلتزم منظماتهم في ما ورد بهذا البند وتقوم بتحديد القضايا الخارجية والداخلية التي ترتبط بنشاطها، والتي تؤثر في قدرتها على تحقيق النتائج المتوقعة من نظام استمرارية الاعمال، بالاضافة الى تحديد الرغبة بالمخاطرة والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي يتم تطبيقها بالمنظمة، كذلك يتم الاهتمام بتحديد الاجزاء التي سيتم تغطيتها او استبعادها من قبل نظام استمرارية الاعمال، ويتفق ذلك مع دراسة عبد السلام (2022) والتي أشارت الى وجود العديد من العوامل المؤثرة على استمرارية الاعمال، ودراسة عبد الحق وفاروق (2021) والتي اشارت الى أن تنظيم المورد البشري يعد الأساس في نجاح المؤسسة، ويتطلب تكوين الأفراد وتوفير الدعم اللازم لهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة تنافسية، كذلك دراسة (Blanchard & Wharton 2017) والتي اشارت الى أن العوامل الرئيسية التي تؤثر على خطط استمرارية الأعمال في المنظمات غير الحكومية هي الجوانب الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الذي يتم العمل فيه.

2.1.2.4. المؤشر الثاني: مؤشر القيادة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الخاص بدرجة تطبيق مؤشر القيادة كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.

جدول (3.4): إجابات المبحوثين حول مؤشر القيادة كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس مرتبة تنازلياً:

الرقم	مؤشر القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تلتزم الإدارة في المنظمة بدعم نظام إدارة إستمرارية الأعمال وتصادق عليها.	4.10	0.68	كبيرة
2.	تتضمن الإدارة العليا في المنظمة تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بنظام إدارة إستمرارية الأعمال.	4.10	0.57	كبيرة
3.	تتضمن السياسة التزاماً بتلبية المتطلبات ذات الصلة بإستمرارية الأعمال.	4.05	0.64	كبيرة
4.	تعمل الإدارة العليا على وضع سياسة إستمرارية الأعمال لتكون ملائمة لغرض المنظمة.	4.00	0.60	كبيرة
5.	تؤكد الإدارة العليا على ضمان دمج متطلبات نظام إدارة إستمرارية الأعمال في عمليات المنظمة.	3.99	0.55	كبيرة
6.	ترفع تقارير حول أداء نظام إستمرارية الأعمال للإدارة العليا.	3.93	0.51	كبيرة
7.	تعمل الإدارة العليا على التحسين المستمر لنظام إدارة إستمرارية الأعمال.	3.92	0.86	كبيرة
8.	تضع الإدارة العليا سياسة تكون متاحة للجميع وموثقة وتلتزم بالتحسين المستمر.	3.85	0.83	كبيرة
9.	تضع الإدارة العليا أهداف لنظام إدارة إستمرارية الأعمال متوافقة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة.	3.83	0.65	كبيرة
10.	تطابق الإدارة العليا نظام الإدارة مع متطلبات المواصفة 22301.	3.79	0.72	كبيرة
11.	توجه الإدارة العليا العاملين بالمنظمة للمساهمة في فعالية نظام إدارة إستمرارية الأعمال.	3.73	0.94	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.93	0.46	كبيرة

تبين من نتائج الجدول رقم (3.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مؤشر القيادة كانت الفقرة التي تنص (تلتزم الادارة في المنظمة بدعم نظام إدارة استمرارية الاعمال وتصادق عليها)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.10) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.68)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن العاملين في المنظمات الاهلية في محافظة القدس لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك تجاه دور وأهمية ما تقوم به إدارة هذه المنظمات في دعم نظام

استمرارية الاعمال واقاراه داخل منظماتهم، حيث أن هذا النظام يسهم في مساندة المنظمات في تحقيق أهدافها وتعزيز الامن العام وتحليل المخاطر المحتملة وتجنب حدوثها، وتحديد مصادر القوة الداخلية والخارجية بالمنظمات، بالإضافة الى حماية حقوق الاخرين المادية والمعرفية، وتحديد العمليات والبدائل المقترحة وقت الازمات.

كما ونجد من جدول رقم (3.4) ان الفقرة التي تنص (توجه الإدارة العليا العاملين بالمنظمة للمساهمة في فعالية نظام إدارة إستمرارية الأعمال) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.73)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.94)، ويعزو الباحث ذلك نتيجة أن بعض العاملين في هذه المنظمات لديهم مستويات متباينة من الفهم والمعرفة تجاه الانشطة التي تقوم بها قيادة منظماتهم في سبيل توجيههم نحو المساهمة والمشاركة بفاعلية في نظام استمرارية الاعمال، من خلال مشاركتهم بالخطط وتحليل الوضع العام بالمنظمة وتحديد اجراءات العمل، ووضع خطط الطوارئ وغيرها من أمور، حيث تسعى ادارة هذه المنظمات لاكساب الخبرات للعاملين فيها في سبيل الاستمرار في دعم انشطتها وخططها الاستراتيجية المنبثقة عن نظام استمرارية الاعمال.

تبين من الجدول رقم (3.4) الخاص (بمؤشر القيادة) كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس، ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (3.93) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.46)، وهنا يؤكد الباحث على أهمية ما تقوم به الادارة العليا في المنظمات الاهلية من جهود متنوعة في سبيل تنمية القدرات القيادة لدى العاملين فيها، وتطوير معايير اختيار الموارد البشرية وتدريبهم وتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم، مما يمكنها من دعم فاعلية تطبيق نظام استمرارية الاعمال، وتسهم القيادة الفاعلة في تحديد سياسات وأهداف ومسؤوليات المنظمات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، كما يدعم وجود قيادة فاعلة انشاء وتنفيذ وصيانة نظام استمرارية الاعمال، ومواجهة البيئات المعقدة والازمات والاستعداد للمستقبل، مما يمكنها من تحقيق الغاية من وجودها بكفاءة وفاعلية، ويتفق ذلك مع دراسة المزين والشاعري (2021) حول أنه يجب تعزيز الوعي بأهمية تطبيق معايير ISO وتشجيع المنظمات على تبني هذه المعايير، ودراسة عبد الحق وفاروق (2021) حول وجود علاقة إيجابية بين اقتناع ودعم إدارة الجودة ودعم فعالية أداء العاملين، ودراسة (Kumar & Singh (2019) حول دور القيادة الفاعلية في دعم تنفيذ معيار ISO 22301.

3.1.2.4. المؤشر الثالث: مؤشر التخطيط

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الخاص بدرجة تطبيق مؤشر التخطيط كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.

جدول (4.4): إجابات المبحوثين حول مؤشر التخطيط كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس مرتبة تنازلياً:

الرقم	مؤشر التخطيط	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تضع الإدارة العليا بالمنظمة أهداف نظام إدارة إستمرارية الأعمال.	4.15	0.50	كبيرة
2.	يتم العمل على تطوير وتقوية فاعلية الاجراءات الإدارية المحددة المنظمة.	4.13	0.56	كبيرة
3.	يتم القيام بدمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إستمرارية الأعمال.	4.10	0.64	كبيرة
4.	تتفق الأهداف الخاصة بالمنظمة مع سياسية إستمرارية الجودة فيها.	4.03	0.62	كبيرة
5.	تقوم وحدة التدقيق بتوثيق وتدقيق الأهداف والمحافظة عليها.	4.00	0.69	كبيرة
6.	يتم وضع أهداف مؤسسية قابلة للقياس وتعكس مؤشرات إستدامة رئيسية وواضحة.	3.97	0.62	كبيرة
7.	تضع الإدارة الاجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص.	3.92	0.93	كبيرة
8.	يتم العمل على تعميم ونشر جميع الأهداف والقرارات المتخذة على مستوى المنظمة.	3.81	0.90	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.01	0.50	كبيرة

تبين من نتائج الجدول رقم (4.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مؤشر التخطيط كانت الفقرة التي تنص (تضع الإدارة العليا بالمنظمة أهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.15) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.50)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن العاملين في المنظمات الاهلية في محافظة القدس لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه الدور الذي تقوم به الادارة خلال تطبيق مؤشر التخطيط ضمن المواصفة الخاصة باستمرارية الاعمال، حيث يتم العمل على وضع الاهداف التنفيذية والاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من وراء تطبيق نظام استمرارية الاعمال، فيتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل الممكن تحقيقها خلال تطبيق نظام استمرارية الاعمال، والتي من شأنها دعم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وبشكل مستدام.

كما ونجد من جدول رقم (4.4) ان الفقرة التي تنص (يتم العمل على تعميم ونشر جميع الأهداف والقرارات المتخذة على مستوى المنظمة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.81)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.90)، ويعزو الباحث ذلك نتيجة أن البعض من أفراد عينة الدراسة من العاملين في المنظمات الاهلية لديهم مستويات متباينة من الفهم والمعرفة تجاه ما تقوم به الادارة في سبيل تعميم المعرفة وتوضيح جميع الاهداف وتفسير جميع

القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المنظمة في سبيل دعم تنفيذها من قبل جميع العاملين بالمنظمة، وتجنب مقاومة التغيير وإيجاد بيئة داعمة للتطور ومواكبة التغييرات في البيئة المحيطة، الأمر الذي يدعم استمرار المنظمة في أعمالها.

تبين من الجدول رقم (4.4) الخاص (بمؤشر التخطيط) كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس، ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (4.01) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.50)، وهنا يؤكد الباحث على ان على الدور المباشر لإدارة المنظمات في تطبيق مؤشر التخطيط باعتباره أحد مؤشرات المواصفة الدولية لاستمرارية الاعمال، حيث تقوم هذه المنظمات بعملية التخطيط المستمر في سبيل تحديد وتقييم المخاطر وتطوير استراتيجيات الحماية والاستجابة للحالات الطارئة، بما يمكنها من التكيف مع التغيرات المتعلقة ببيئة العمل والمتطلبات القانونية والتشريعية والتنظيمية والتقنية، حيث تقوم المنظمات بالعمل على تحديد العديد من الاجراءات لمواجهة المخاطر المرتبطة بتطبيق نظام استمرارية الاعمال، والعمل على وضع خطط وأهداف استمرارية الأعمال بطريقة واضحة ومحددة، وتحديد مدى توافر الموارد والكفاءات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط وتحقيق الأهداف بنجاح، كما يتم العمل على تحديد رؤية واضحة للنظام وتحديد الأهداف والغايات التي يرغب في تحقيقها، وكذلك تحديد المعايير والمؤشرات الرئيسية التي سيتم قياس أداء النظام عليها، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والواجبات الوظيفية والإجراءات الواجب اتباعها في حالات الطوارئ، ولضمان نجاح إنشاء وتنفيذ وصيانة نظام إدارة استمرارية الأعمال، يتم التركيز على معالجة التهديدات التي قد تعوق سير العملية بنجاح، الأمر الذي يتطلب فهم البيئة الداخلية والخارجية التي تتأثر بها المنظمة وتحديد الحواجز المحتملة التي قد تعرقل النظام عن العمل بكفاءة وفاعلية، ويتفق ذلك مع دراسة الغامدي (2022) والتي اشارت الى أنه يتم تطوير خطط استجابة للأزمات والكوارث وإجراء تدريبات منتظمة للموظفين لضمان استعدادهم للتعامل مع أي حالة طارئة، ودراسة المزين والشاعري (2021) حول أنه يجب تعزيز الوعي بأهمية تطبيق معايير ISO وتشجيع المنظمات على تبني هذه المعايير، كذلك دراسة (Kumar & Singh (2019) حول أهمية مؤشر التخطيط عند تنفيذ معيار ISO 22301.

4.1.2.4. المؤشر الرابع: مؤشر الدعم

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الخاص بدرجة تطبيق مؤشر الدعم كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.

جدول (5.4): إجابات الباحثين حول مؤشر الدعم كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس مرتبة تنازلياً:

الرقم	مؤشر الدعم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تحدد المنظمة وتوفر الموارد المطلوبة لإنشاء وتنفيذ والحفاظ على التحسين المستمر لنظام إستمرارية الأعمال.	4.14	0.66	كبيرة
2.	تعين المنظمة الكفاءات الضرورية للأفراد المؤثرين في أداء النشاطات.	4.10	0.68	كبيرة
3.	يسهم الافراد بفاعلية في ضمن نظام إستمرارية الأعمال وتحسين الأداء بالمنظمة.	4.09	0.77	كبيرة
4.	تتخذ المنظمة إجراءات مناسبة لإكتساب الكفاءات الضرورية للعمل على نظام إدارة إستمرارية الأعمال.	3.97	0.50	كبيرة
5.	تقوم المنظمة بحفظ معلومات التعليم والتدريب والمهارات والخبرات كدليل على الكفاءة المناسبة.	3.92	0.59	كبيرة
6.	توفر المنظمة التدريب والتعلم الملائم للأفراد لتحقيق الكفاءة اللازمة.	3.88	0.64	كبيرة
7.	تسعى المنظمة إلى ضمان أن العاملين لديهم وعي لسياسة إستمرارية الأعمال.	3.75	0.94	كبيرة
8.	تحدد المنظمة برنامج لتوعية العاملين بأدوارهم المطلوب القيام بها خلال حوادث الفوضى.	3.71	0.91	كبيرة
الدرجة الكلية		3.94	0.53	كبيرة

تبين من نتائج الجدول رقم (5.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مؤشر الدعم كانت الفقرة التي تنص (تحدد المنظمة وتوفر الموارد المطلوبة لإنشاء وتنفيذ والحفاظ على التحسين المستمر لنظام إستمرارية الأعمال)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.14) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.66)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن العاملين في المنظمات الاهلية لديهم مستويات جيدة من الفهم والمعرفة تجاه الاجراءات التي تقوم بها منظماتهم في سبيل دعم نظام استمرارية الاعمال، حيث يتم العمل على توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لانشاء نظام استمرارية الاعمال والعمل على تنفيذه بكفاءة وفاعلية والحفاظ عليه وادخال التحسينات الدائمة اللازمة خلال مراحل العمل المختلفة لضمان استمرارية وفاعلية نظام استمرارية الاعمال.

كما ونجد من جدول رقم (5.4) ان الفقرة التي تنص (تحدد المنظمة برنامج لتوعية العاملين بأدوارهم المطلوب القيام بها خلال حوادث الفوضى) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.71)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.91)، ويعزو الباحث ذلك نتيجة أن البعض من أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات متباينة من الفهم والمعرفة تجاه أهمية الدور الذي تقوم به منظماتهم في سبيل تنفيذ العديد من البرامج الخاصة بتوعيتهم بأدوارهم ومهامهم ومسؤولياتهم المطلوب منهم القيام بها، وذلك خلال حالات متوقعة من الفوضى والأزمات،

حيث هذه المحاكاة من شأنها وضع استراتيجيات وتوجيهات ادارية من شأنها الحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها في تقديم خدماتها للفئات المستفيدة منها دون انقطاع خلال حالات الطوارئ.

تبين من الجدول رقم (5.4) الخاص (بمؤشر الدعم) كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس، ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (3.94) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.53)، وهنا يؤكد الباحث على الدور المباشر الذي تقوم به ادارة المنظمات الاهلية في سبيل دعم تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 الهادفة لضمان استمرارية أعمالها، حيث تسعى إدارة هذه المنظمات لتوفير الموارد والكفاءات والتقنيات اللازمة لضمان تنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال بشكل فعال، والعمل على تحديد نوع الدعم اللازم لإنشاء وتنفيذ وصيانة نظام إدارة استمرارية الأعمال، وتوفير الموارد المادية والبشرية المطلوبة والعمل على تدريبها وتنمية مهاراتها ومراقبة أدائها، ودعم المشاركين وتعزيز كفاءتهم للتوجه نحو تطبيق النظام وتعزيز الاتصالات التنظيمية بين جميع الاطراف ذات العلاقة، والعمل على وضع برامج لادارة البيانات والمعلومات وتحديثها وتنسيقها وتوثيقها في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي بالمنظمة، ويتفق ذلك مع دراسة الغامدي (2022) حول تبنى بعض المؤسسات تقنيات حديثة في مجال إدارة استمرارية الأعمال مثل استخدام الحوسبة السحابية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني لتحسين إدارة المخاطر وضمان استمرارية الأعمال في حالة وقوع أي أزمة أو كارثة، كذلك دراسة عبد الحق وفاروق (2021) حول أن أهمية دعم فعالية أداء العاملين في تطبيق معيار استمرارية الاعمال، ودراسة (Kumar & Singh 2019) حول أهمية بعد الدعم في تنفيذ معيار ISO 22301.

5.1.2.4 المؤشر الخامس: مؤشر العمليات

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الخاص بدرجة تطبيق مؤشر العمليات كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.

جدول (6.4): إجابات المبحوثين حول مؤشر العمليات كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس مرتبة تنازلياً:

الرقم	مؤشر العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تختار المنظمة إجراءات لإستمرارية الأعمال لضمان توافقها مع الأهداف.	4.19	0.73	كبيرة
2.	تضع المنظمة وتنفذ وتحافظ على إجراءات التواصل الداخلي	4.18	0.68	كبيرة

			والخارجي.
كبيرة	0.64	4.12	3. تحدد المنظمة عملياتها الخارجية والداخلية وتراقبها باستمرار.
كبيرة	0.62	4.03	4. تنشأ المنظمة صيغة معينة لتحليل وتقييم أثر الاعمال.
كبيرة	0.48	4.03	5. تحدد المنظمة المخرجات المطلوبة في تحليل أثر الاعمال.
كبيرة	0.69	4.00	6. تضع المنظمة إجراءات موثقة لإستفادة وإرجاع أنظمة الأعمال.
كبيرة	0.89	3.96	7. تضع المنظمة إستراتيجية الأعمال وإجراءات التوقف.
كبيرة	0.94	3.90	8. تقوم المنظمة (بالتخطيط، التنفيذ، المراقبة) للعمليات المطلوبة في متطلبات إستمرارية الاعمال وفق مواصفة iso22301
كبيرة	0.77	3.89	9. تضع المنظمة المتطلبات الضرورية للخطة الإستباقية لإستمرارية الأعمال.
كبيرة	0.79	3.88	10. تضع المنظمة متطلبات الإستجابة للحوادث من الموارد المختلفة.
كبيرة	0.79	3.88	11. توثق المنظمة نتائج التقييم والتي يمكن أن تؤدي إلى توقف المخاطر.
كبيرة	0.77	3.80	12. تحدد المنظمة المخرجات المطلوبة في تقييم المخاطر.
كبيرة	0.71	3.70	13. تضع المنظمة خطة لإدارة إستمرارية الأعمال في إطار زمني محدد مسبقاً.
كبيرة	0.82	3.75	14. تضع المنظمة وتنفذ وتحافظ على إجراءات كشف ومراقبة الحوادث.
كبيرة	0.59	3.96	الدرجة الكلية

تبين من نتائج الجدول رقم (6.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مؤشر العمليات كانت الفقرة التي تنص (تختار المنظمة إجراءات لإستمرارية الأعمال لضمان توافقها مع الأهداف)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.19) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.73)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في المنظمات الاهلية في محافظة القدس لديهم درجات جيدة من الوعي والادراك تجاه أهمية ما تقوم به إدارة منظماتهم من إجراءات تسهم في دعم قدرتها على تحديد واختيار الاجراءات الادارية والمالية والقانونية التي تتوافق مع الاهداف المرغوب تحقيقها والتي من شأنها ضمان دعم استمرارية الاعمال، حيث يتم وضع الخطط الاستراتيجية والانظمة والتعليمات الادارية الملزمة والتي يتم تعميمها على جميع العاملين، ويتم العمل على مراقبة حسن تنفيذها، كذلك يتم وضع الانظمة المالية والموازنات التقديرية التي تدعم تحقيق الانشطة والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وتوفير التمويل اللازم لتحقيق ذلك، كما يتم تحديد الشكل القانوني لهذه المنظمات ويتم تطبيق معايير الحوكمة في سبيل ضمان استدامتها.

كما ونجد من جدول رقم (6.4) ان الفقرة التي تنص (تضع المنظمة وتنفذ وتحافظ على إجراءات كشف ومراقبة الحوادث) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.75)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.82)، ويعزو الباحث ذلك نتيجة الى أن

بعض العاملين في المنظمات الأهلية لديهم مستويات متباينة من الفهم والادراك تجاه ما تقوم به منظماتهم من اجراءات ادارية من شأنها التنبؤ بحوادث العمل والسيطرة عليها وتقليل مخاطرها تجاه استمرارية عمل المنظمة وبقائها، حيث يتم وضع أنظمة الكشف المبكر عن المخاطر وتشكيل فريق ادارة الازمات ووضع خطط بديلة لسير العمل داخل المنظمة.

تبين من الجدول رقم (6.4) الخاص (بمؤشر العمليات) كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس، ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (3.96) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.59)، وهنا يؤكد الباحث على أهمية ما تقوم به إدارة المنظمات الأهلية في سبيل تطبيق معايير المواصفة الدولية الخاصة باستمرارية الاعمال ISO 22301، حيث تسعى المنظمات الى تخطيط عملياتها والرقابة على تنفيذها وخصوصاً البرامج والمشاريع الممولة من الخارج وتحليل تأثيرها على استمرارية الاعمال، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات والاجراءات المتعلقة بالتعامل مع المخاطر وإدارتها وتقييم تأثيرها على توقف النشاطات الاساسية الداعمة للمنظمة، بالإضافة الى انشاء اجراءات الاستجابة والتعافي من المخاطر واستئناف الاعمال وتقليص وقت التوقف عن العمل، وتحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات، ووضع الخطط المرنة التي تدعم تحقيق أهداف النظام، والاحتفاظ بالمعلومات الموثوقة والتي تدعم تنفيذ العمليات وفق ما هو مخطط لها وبطريقة صحيحة، ويتفق ذلك مع دراسة الغامدي (2022) حول تبنى بعض المؤسسات تقنيات حديثة في مجال استمرارية الأعمال، ودراسة عبد الحق وفاروق (2021) حول أهمية العمليات في تطبيق معيار استمرارية الاعمال.

6.1.2.4 المؤشر السادس: مؤشر تقييم الأداء

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس الخاص بدرجة تطبيق مؤشر تقييم الأداء كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.

جدول (7.4): إجابات الباحثين حول مؤشر تقييم الأداء كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس مرتبة تنازلياً:

الرقم	مؤشر تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تقوم المنظمة بإجراء تقييم الأداء وفق مدد محددة ودورية مخططة.	4.21	0.72	كبيرة جداً
2.	تقوم المنظمة بتقييم أداء إستمرارية الأعمال.	4.18	0.75	كبيرة
3.	تسعى المنظمة إلى ضمان رفع تقارير التدقيق حول إستمرارية الأعمال إلى الإدارة العليا.	4.14	0.82	كبيرة

4.	تقوم المنظمة بإعداد تقارير موثوقة بعد كل عملية تقييم.	4.10	0.73	كبيرة
5.	تتخذ المنظمة الإجراءات اللازمة لمعالجة النتائج العكسية قبل حدوث عدم المطابقة.	4.10	0.77	كبيرة
6.	تحدد المنظمة طرق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم التي يتم اتباعها.	4.05	0.72	كبيرة
7.	تراجع المنظمة ضمن فترات محددة نظام إستمرارية الأعمال لضمان كفاءته وفاعليته.	3.91	0.66	كبيرة
8.	تقوم المنظمة بتقييم إجراءات إستمرارية الأعمال لضمان ملائمتها وكفاءتها وفاعليتها.	3.77	0.63	كبيرة
9.	تقوم المنظمة بالاحتفاظ بالمعلومات الموثقة على نتائج التدقيق.	3.63	0.67	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.01	0.59	كبيرة

تبين من نتائج الجدول رقم (7.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مؤشر تقييم الأداء كانت الفقرة التي تنص (تقوم المنظمة بإجراء تقييم الأداء وفق مدد محددة ودورية مخططة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.21) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.72)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن العاملين في المنظمات الاهلية لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك تجاه أهمية ما تقوم به منظماتهم من اجراءات متعلقة بنظام تقييم الاداء، حيث يتم وضع أنظمة للتقييم وفق منهجيات علمية لمختلف أنشطة ومجالات عمل المنظمة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز استراتيجيتها، حيث تسهم عملية تقييم الاداء بتوفير مؤشرات دقيقة وواقعية عن الاداء العام للمنظمة خلال فترة محددة، يسهم في معرفة انحراف تحقيق الاهداف ومواجهة المخاطر والتحديات الموجودة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط قوتها والعمل على تعزيزها، كما وتسهم اجراءات التقييم في تمكين المنظمة من اعادة النظر في نظم واساليب عملها في سبيل الوصول الى أفضل الطرق لانجاز الاعمال والمهام واتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي من شأنه تعزيز قدرة المنظمة على التحسين والتطوير المستمر في ادائها والوصول الى التميز في تقديم خدماتها.

كما ونجد من جدول رقم (7.4) ان الفقرة التي تنص (تقوم المنظمة بالاحتفاظ بالمعلومات الموثقة على نتائج التدقيق) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.63)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.67)، ويعزو الباحث ذلك نتيجة أن بعض العاملين في هذه المنظمات لديهم مستويات متباينة من الفهم والمعرفة تجاه ما تقوم به هذه المنظمات من اجراءات تهدف الى الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة عن نتائج التقييم، والعمل على استخدامها خلال مراحل التخطيط للعمليات والبرامج المستقبلية، واخذ العبر والتوجهات المستقبلية لعمل المنظمة.

تبين من الجدول رقم (7.4) الخاص (بمؤشر تقييم الأداء) كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس، ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (4.01) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.59)، وهنا يؤكد الباحث على ان المنظمات الاهلية تعمل على تطبيق معايير المواصفة الدولية الخاصة باستمرارية الاعمال من خلال مؤشر تقييم الاداء، حيث يتم وضع معايير ومؤشرات التقييم المؤسسي، والعمل وبشكل مستمر على تنفيذ عمليات التدقيق بشكل دوري لتزويدها بالمعلومات اللازمة وتقييم توافق نظام إدارة استمرارية الأعمال مع متطلبات المنظمة والمعايير الدولية، كما يتم مراقبة وقياس وتحليل وتقييم نظام إدارة استمرارية الأعمال وفاعليته في تجنب المخاطر وتحقيق الأهداف المرجوة بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية التي من شأنها ضبط جودة الخدمات، كما تسعى الإدارة العليا بالمنظمات الى مراجعة نظام إدارة استمرارية الأعمال بشكل دوري، للتحقق من مدى ملائمته وكفاءته وفاعليته، ويتفق ذلك مع دراسة الغامدي (2022) حول انه يتم إجراء تقييمات دورية لنظام إدارة استمرارية الأعمال للتأكد من فعاليته وتحسينه بشكل مستمر، ودراسة عبد الحق وفاروق (2021) حول أهمية تقييم الاداء خلال تطبيق المواصفة الخاصة باستمرارية الاعمال، ودراسة Kumar & Singh (2019) حول أهمية مؤشر تقييم الاداء خلال تنفيذ معيار ISO 22301، ودراسة Koen, Oosterhaven van der Heijden, & de Vries (2017) والتي أشارت الى أن تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الاهلية يساعد في تحقيق الفعالية في الأداء.

7.1.2.4 المؤشر السابع: مؤشر التحسين

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع الخاص بدرجة تطبيق مؤشر التحسين كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.

جدول (8.4): إجابات المبحوثين حول مؤشر التحسين كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس مرتبة تنازلياً:

الرقم	مؤشر التحسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تضمن المنظمة إجراءات التحسين المستمر لملائمة نظام إستمرارية الأعمال.	4.07	0.65	كبيرة
2.	تضمن المنظمة إجراءات التحسين المستمر لكفاءة وفاعلية نظام إستمرارية الأعمال.	3.92	0.67	كبيرة

كبيرة	0.77	3.91	3. تراجع المنظمة الإجراءات التصحيحية المتخذة.
كبيرة	0.63	3.89	4. تقوم المنظمة بضمان التحسين المستمر للنظام من خلال الإجراءات التصحيحية ومراجعة الإدارة.
كبيرة	0.70	3.89	5. تقوم المنظمة بضمان التحسين المستمر للنظام من خلال السياسات ونتائج التدقيق.
كبيرة	0.68	3.88	6. تقوم المنظمة بتقييم الحاجة إلى إجراء الفعل التصحيحي.
كبيرة	0.75	3.78	7. تقوم المنظمة بتحديد أسباب عدم التطابق بمخرجاتها.
كبيرة	0.71	3.78	8. تضع المنظمة إجراءات التحكم والسيطرة على عدم التطابق مع متطلبات النظام.
كبيرة	0.66	3.67	9. تضع المنظمة إجراءات التحكم والسيطرة على إجراءات التصحيح للنظام.
كبيرة	0.76	3.60	10. تحدد المنظمة إجراءات القضاء في حالات عدم المطابقة.
كبيرة	0.57	3.83	الدرجة الكلية

تبين من نتائج الجدول رقم (8.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مؤشر التحسين كانت الفقرة التي تنص (تضمن المنظمة إجراءات التحسين المستمر لملائمة نظام إستمرارية الأعمال)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.07) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.65)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن العاملين في المنظمات الاهلية في محافظة القدس والتي تقوم بتطبيق معايير المواصفة الدولية لاستمرارية الاعمال ISO 22301 لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه أهمية ما تقوم به منظماتهم من اجراءات من شأنها ضمان اجراء التحسينات المستمرة في أعمالها وبشكل يتلائم مع نظام استمرارية الاعمال، حيث تشمل هذه التحسينات الاجراءات الخاصة بعملية التخطيط والتقييم وادارة المخاطر وأنظمة إدارة الموارد البشرية، كذلك الانظمة المالية والقانونية وبيئة العمل المؤسسي والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يتم ملائمتها وبشكل فاعل لدعم أنظمة استمرارية أعمال المنظمات.

كما ونجد من جدول رقم (8.4) ان الفقرة التي تنص (تحدد المنظمة إجراءات القضاء في حالات عدم المطابقة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.60)، وبدرجة تقدير كبيرة ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.76)، ويعزو الباحث ذلك نتيجة أن البعض من أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات متباينة من الفهم والادراك تجاه دور ادارة المنظمات في تحديد الاجراءات الخاصة بتخفيض حالات عدم المطابقة في جودة خدماتها، حيث أن هذه المنظمات تهتم وبشكل كبير بتدقيق مخرجاتها مع المواصفات المحددة لهذه المخرجات، والحد من أية عوائق تؤثر على عدم مطابقتها للمواصفات المحددة.

تبين من الجدول رقم (8.4) الخاص (بمؤشر التحسين) كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس، ان قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغت حوالي (3.83) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.57)، وهنا يؤكد الباحث على أن إدارة المنظمات الاهلية تسعى وبشكل كبير لضمان تحقيق التحسن المستمر في كافة العمليات الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال في سبيل تحسين مستوى ادائها المؤسسي، حيث يتم الاهتمام وبشكل كبير بالمعلومات والسياسات ونتائج التدقيق والإجراءات التصحيحية ومراجعة الإدارة، وتقوم الإدارة العليا بدعم عمليات التحسين، وتبني أسلوب مستدام للإصلاح والتحسين المستمر لقياس فاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال والعمليات والضوابط التي يتم اتباعها، بالإضافة الى توثيق الحالات التي لا تتوافق مع النظام واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، كما يتم الاهتمام بتقديم تقرير عدم المطابقة بشكل دوري للإدارة لضمان تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال، كل ذلك من شأنه مساندة المنظمات في تطبيق المواصفة الدولية والوصول لاستمرارية أعمالها وتحسين أدائها المؤسسي وتقديم خدمات نوعية للمستفيدين من خدماتها، ويتفق ذلك مع دراسة المزين والشاعري (2021) والتي أشارت الى أنه يمكن للمنظمات أن تستفيد من تطبيق معايير ISO لتحسين جودة المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها وتحسين الإنتاجية، ودراسة عبد الحق وفاروق (2021) حول أهمية التحسين المستمر خلال تنفيذ المواصفة الخاصة باستمرارية الاعمال.

8.1.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس مرتبة تنازلياً.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	مؤشر التخطيط	4.01	0.50	كبيرة
2.	مؤشر تقييم الأداء	4.01	0.59	كبيرة
3.	مؤشر سياق المنظمة	3.96	0.48	كبيرة
4.	مؤشر العمليات	3.96	0.59	كبيرة
5.	مؤشر الدعم	3.94	0.53	كبيرة
6.	مؤشر القيادة	3.93	0.46	كبيرة
7.	مؤشر التحسين	3.83	0.57	كبيرة
	المحور الكلي	3.95	0.48	كبيرة

تبين من الجدول رقم (9.4) أن مؤشر مؤشر التخطيط بلغ المتوسط الحسابي له (4.01)، وانحرافه المعياري (0.50)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك مؤشر تقييم الأداء بلغ المتوسط الحسابي له (4.01)، وانحرافه المعياري (0.59)، وبدرجة تقدير كبيرة، أيضاً مؤشر سياق المنظمة بلغ المتوسط الحسابي له (3.96)، وانحرافه المعياري (0.48)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما مؤشر العمليات بلغ المتوسط الحسابي له (3.96)، وانحرافه المعياري (0.59)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك مؤشر الدعم بلغ المتوسط الحسابي له (3.94)، وانحرافه المعياري (0.53) وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك مؤشر القيادة بلغ المتوسط الحسابي له (3.93)، وانحرافه المعياري (0.46) وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك مؤشر التحسين بلغ المتوسط الحسابي له (3.83)، وانحرافه المعياري (0.57) وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس كانت كبيرة بمتوسط حسابي كلي (3.95)، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.48)، وهنا يؤكد الباحث على أهمية المواصفة في دعم استمرارية الاعمال في المنظمات، حيث يسهم تطبيقها في مسانقتها لمواجهة الازمات وتقييم المخاطر، وتوفير بيئة آمنة لتقليل التأثيرات السلبية على العمل، وتوفير الخدمات والانشطة الاساسية بالوقت المناسب، والحفاظ على الموارد وتوفيرها بشكل أكثر فاعلية، كما يمكن تطبيقها من تحديد نقاط الضعف في الخطط، والعمل على إجراء تحسينات مستمرة في النظم، وتقليل وقت التوقف عن العمل وتقليل تأثير الاضطرابات على أصحاب المصالح، ويتفق ذلك مع دراسة عبد السلام (2022) والتي اشارت الى أن هناك عدة عوامل تؤثر على إدارة استمرارية الأعمال، ودراسة (Kumar & Singh (2019) حول أهمية وجود العديد من المؤشرات والتي يجب مراعاتها عند تنفيذ معيار ISO 22301، مثل القيادة الفعالة والتزام العاملين وتقييم المخاطر وتخطيط الحاجة للتدخل الطارئ، ودراسة (Hiles & Barnes (2017) والتي اشارت الى أن ISO 22301 يمثل معياراً قوياً وفعالاً لإدارة استمرارية الأعمال.

3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن المتعلق بآراء الباحثين حول مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

للإجابة على السؤال الثامن تم اختبار الفرضية الرئيسية التالية: "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

1.3.4. فحص الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس لمتغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية				المؤشرات
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة فأقل	
3.97	3.98	4.07	3.74	مؤشر سياق المنظمة
4.07	3.92	3.93	3.63	مؤشر القيادة
4.07	4.02	4.05	3.75	مؤشر التخطيط
4.01	4.00	3.87	3.57	مؤشر الدعم
3.99	4.00	3.99	3.62	مؤشر العمليات
4.13	4.00	4.01	3.75	مؤشر تقييم الأداء
3.96	3.85	3.81	3.53	مؤشر التحسين
4.03	3.97	3.96	3.65	الدرجة الكلية

أظهرت بيانات جدول (10.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها متوسطة.

جدول (11.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المؤشرات
0.418	0.954	0.229	3	0.686	بين المجموعات	مؤشر سياق المنظمة
		0.240	96	23.008	داخل المجموعات	
			99	23.694	المجموع	
0.091	2.220	0.457	3	1.371	بين المجموعات	مؤشر القيادة
		0.206	96	19.758	داخل المجموعات	
			99	21.129	المجموع	
0.370	1.059	0.273	3	0.818	بين المجموعات	مؤشر التخطيط

		0.257	96	24.710	داخل المجموعات	
			99	25.528	المجموع	
0.112	2.048	0.571	3	1.713	بين المجموعات	مؤشر الدعم
		0.279	96	26.766	داخل المجموعات	
			99	28.479	المجموع	
0.331	1.154	0.409	3	1.228	بين المجموعات	مؤشر العمليات
		0.354	96	34.031	داخل المجموعات	
			99	35.259	المجموع	
0.428	0.933	0.328	3	0.984	بين المجموعات	مؤشر تقييم الأداء
		0.351	96	33.735	داخل المجموعات	
			99	34.718	المجموع	
0.275	1.312	0.437	3	1.310	بين المجموعات	مؤشر التحسين
		0.333	96	31.948	داخل المجموعات	
			99	33.258	المجموع	
0.230	1.462	0.343	3	1.029	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.235	96	22.521	داخل المجموعات	
			99	23.549	المجموع	

تبين من الجدول (11.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص إنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، في جميع المؤشرات الخاصة بالمواصفة الدولية ISO22301.

تبين من الجدول (11.4) ان مستوى الدلالة لكل من مؤشر سياق المنظمة، ومؤشر القيادة، ومؤشر التخطيط، ومؤشر الدعم قد بلغت على التوالي ("0.41"، "0.09"، "0.37"، "0.11") عند متغير المسمى المؤهل العلمي، وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن جميع أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية العاملون بالمنظمات الاهلية والتي تطبق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس لديهم مستويات متجانسة من الفهم والادراك تجاه اهمية مؤشرات هذه المواصفة في استدامة الاعمال، حيث تحدد المنظمات وفي اطار سياق المنظمة القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بها والتي تؤثر على قدرتها في تحقيق النتائج المتوقعة لنظام استمرارية الاعمال، وتوثق جميع الانشطة والوظائف والعلاقات بين الاطراف وتحدد نطاق إدارة استمرارية الاعمال بوضوح كذلك تحدد رغبتها في المخاطر والتعامل معها، كما تلتزم الادارة ضمن مؤشر القيادة بوضع ودعم نظام إدارة استمرارية الاعمال وتصادق عليه بحيث يكون متوافق مع توجهاتها الاستراتيجية، كما تسعى لضمان دمج متطلبات النظام

في جميع عملياتها، وتوجه العاملين فيها نحو المساهمة في فعالية النظام، ويتم خلال مؤشر التخطيط بوضع ودمج الإجراءات الخاصة بالتعامل مع المخاطر والفرص ضمن نظام استمرارية الاعمال، كذلك تقوم بتطوير وتقوية فاعلية الإجراءات الادارية المحددة بالمنظمة، كما وتوسع ادارة المنظمة وبشكل فاعل خلال مؤشر الدعم بتحديد وتوفير الموارد المطلوبة لانشاء وتنفيذ التحسين المستمر للنظام، وتقوم بتعيين الكفاءات اللازمة من الموارد البشرية لادارة وأداء الانشطة، وتوسع بشكل مستمر الى توفير التدريب والتأهيل لهذه الموارد لتحقيق الكفاءة اللازمة في أداء النظام.

كذلك تبين من الجدول (11.4) ان مستوى الدلالة لمؤشر العمليات، ومؤشر تقييم الأداء، ولمؤشر التحسين، كذلك الدرجة الكلية قد بلغت على التوالي ("0.33"، "0.42"، "0.27"، "0.23") عند متغير المؤهل العلمي، وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن جميع أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية العاملون بالمنظمات الاهلية والتي تطبق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس لديهم مستويات متجانسة من الفهم والادراك تجاه اهمية مؤشرات هذه المواصفة في استدامة الاعمال، حيث تقوم هذه المنظمات ومن خلال مؤشر العمليات بالتخطيط للعمليات المطلوبة بالنظام وتنفيذها والمراقبة عليها كما تحدد عملياتها الخارجية والداخلية وتراقبها باستمرار وتعمل على تحليل وتقييم أثر الاعمال المنجزة وتحدد المخرجات المطلوبة من تحليل أثر الاعمال وتقييم المخاطر، كما وتقوم أيضاً ومن خلال مؤشر تقييم الاداء بتقييم أداء استمرارية الاعمال وتحدد طرق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم المتبعة، والعمل على اعداد تقارير موثوقة بعد كل عملية تقييم، كذلك تضع المنظمات وخلال مؤشر التحسين إجراءات التحكم والسيطرة على عدم التوافق مع النظام والاجراءات التصحيحية المتخذة والعمل على مراجعتها، بالإضافة لتحديد اجراءات القضاء على حالات عدم المطابقة.

2.3.4. فحص الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس لمتغير المسمى الوظيفي.

المتوسطات الحسابية			المؤشرات
موظف تنفيذي	رئيس قسم	مدير فاعلى	
3.95	3.97	3.98	مؤشر سياق المنظمة
3.84	3.90	4.03	مؤشر القيادة
3.96	4.00	4.06	مؤشر التخطيط
3.93	3.84	4.00	مؤشر الدعم
3.93	3.94	3.99	مؤشر العمليات
3.96	4.00	4.06	مؤشر تقييم الأداء
3.76	3.79	3.93	مؤشر التحسين
3.90	3.92	4.01	الدرجة الكلية

أظهرت بيانات جدول (12.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها متوسطة.

جدول (13.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المؤشرات
0.967	0.034	0.008	2	0.016	بين المجموعات	مؤشر سياق المنظمة
		0.244	97	23.678	داخل المجموعات	
			99	23.694	المجموع	
0.196	1.659	0.349	2	0.699	بين المجموعات	مؤشر القيادة
		0.211	97	20.430	داخل المجموعات	
			99	21.129	المجموع	
0.679	0.388	0.101	2	0.203	بين المجموعات	مؤشر التخطيط
		0.261	97	25.325	داخل المجموعات	
			99	25.528	المجموع	
0.537	0.625	0.181	2	0.362	بين المجموعات	مؤشر الدعم
		0.290	97	28.116	داخل المجموعات	
			99	28.479	المجموع	
0.897	0.108	0.039	2	0.079	بين المجموعات	مؤشر العمليات
		0.363	97	35.180	داخل المجموعات	
			99	35.259	المجموع	
0.740	0.303	0.108	2	0.215	بين المجموعات	مؤشر تقييم الأداء

		0.356	97	34.503	داخل المجموعات	
			99	34.718	المجموع	
0.397	0.933	0.314	2	0.628	بين المجموعات	مؤشر التحسين
		0.336	97	32.630	داخل المجموعات	
			99	33.258	المجموع	
0.620	0.481	0.116	2	0.231	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.240	97	23.318	داخل المجموعات	
			99	23.549	المجموع	

تبين من الجدول (13.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص إنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، في جميع المؤشرات الخاصة بالمواصفة الدولية ISO22301.

تبين من الجدول (13.4) ان مستوى الدلالة لكل من مؤشر سياق المنظمة، ومؤشر القيادة، ومؤشر التخطيط، ومؤشر الدعم قد بلغت على التوالي ("0.96"، "0.19"، "0.67"، "0.53") عند متغير المسمى المسمى الوظيفي، وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن جميع أفراد عينة الدراسة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية العاملون بالمنظمات الاهلية والتي تطبق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس لديهم مستويات متجانسة من الفهم والادراك تجاه اهمية مؤشرات هذه المواصفة في استدامة الاعمال، حيث تحدد هذه المنظمات ومن خلال مؤشر سياق المنظمة المخاطر المحتملة من خلال اجتماعات ومراجعات الادارة كما ويتم تحديد الاطراف ذات العلاقة بنظام استمرارية الاعمال كذلك حاجات ومتطلبات وتوقعات هذه الاطراف، كما وتعمل الادارة ومن خلال مؤشر القيادة على اجراء التحسين المستمر للنظام ووضع سياسة لاستمراره تكون ملائمة مع الغرض من وجود المنظمة، كذلك يتم وضع سياسة متضمنة لمتطلبات النظام وتكون متاحة للجميع وموثقة وملتزمة بالتحسين المستمر، كما ويتم من خلال مؤشر التخطيط وضع أهداف للمنظمة قابلة للقياس تكون منسجمة مع أهداف النظام وتعكس مؤشرات استدامته، بالاضافة لذلك تتخذ المنظمة من خلال مؤشر الدعم اجراءات مناسبة لاكتساب الكفاءات الضرورية للعمل على نظام إدارة استمرارية الاعمال، ويتم حفظ معلومات التعليم والتدريب كدليل على الكفاءة المناسبة، كما يتم تحديد برامج التوعية الخاصة بالعاملين لتوعيتهم بأدوارهم ومهامهم الوظيفية المطلوب القيام بها في حالات محددة.

يبين الجدول (13.4) ان مستوى الدلالة لمؤشر العمليات، ومؤشر تقييم الأداء، ولمؤشر التحسين كذلك الدرجة الكلية قد بلغت على التوالي ("0.89"، "0.74"، "0.39"، "0.62") عند متغير المسمى

الوظيفي، وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن جميع أفراد عينة الدراسة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية لديهم مستويات متجانسة من الفهم والادراك تجاه أهمية مؤشرات هذه المواصفة في استدامة الاعمال، حيث توثق المنظمات ومن خلال مؤشر العمليات نتائج التقييم، ويتم وضع استراتيجيات الاعمال واجراءات التوقف، ويتم وضع متطلبات الاستجابة للحوادث والاجراءات الخاصة بالكشف عنها، كذلك يتم اتخاذ العديد من الاجراءات اللازمة لمعالجة النتائج الغير مرغوب بها خلال مؤشر تقييم الاداء الذي يتم وفق مدد محددة ودورية مخطط لها، كما تسعى المنظمات لاجراء التحسينات المستمرة وتحديد اسباب عدم المطابقة وتقييم مدى الحاجة للإجراءات التصحيحية لضمان التحسين المستمر لكفاءة وفاعلية نظام استمرارية الاعمال.

3.3.4. فحص الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى سنوات الخبرة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس لمتغير سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية			المؤشرات
سنوات فأكثر 10	من 5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
4.05	3.93	3.85	مؤشر سياق المنظمة
4.02	3.88	3.84	مؤشر القيادة
4.05	3.98	4.00	مؤشر التخطيط
3.93	3.94	3.96	مؤشر الدعم
4.00	3.93	3.93	مؤشر العمليات
4.03	3.96	4.06	مؤشر تقييم الأداء
3.94	3.76	3.77	مؤشر التحسين
4.00	3.91	3.92	الدرجة الكلية

أظهرت بيانات جدول (14.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها متوسطة.

جدول (15.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المؤشرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
مؤشر سياق المنظمة	بين المجموعات	0.559	2	0.279	1.171	0.31
	داخل المجموعات	23.135	97	0.239		
	المجموع	23.694	99			
مؤشر القيادة	بين المجموعات	0.566	2	0.283	1.336	0.26
	داخل المجموعات	20.562	97	0.212		
	المجموع	21.129	99			
مؤشر التخطيط	بين المجموعات	0.115	2	0.057	0.219	0.80
	داخل المجموعات	25.413	97	0.262		
	المجموع	25.528	99			
مؤشر الدعم	بين المجموعات	0.015	2	0.008	0.026	0.97
	داخل المجموعات	28.464	97	0.293		
	المجموع	28.479	99			
مؤشر العمليات	بين المجموعات	0.139	2	0.070	0.192	0.82
	داخل المجموعات	35.120	97	0.362		
	المجموع	35.259	99			
مؤشر تقييم الأداء	بين المجموعات	0.159	2	0.080	.223	0.80
	داخل المجموعات	34.559	97	0.356		
	المجموع	34.718	99			
مؤشر التحسين	بين المجموعات	0.735	2	0.367	1.095	0.33
	داخل المجموعات	32.523	97	0.335		
	المجموع	33.258	99			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.195	2	0.098	0.405	0.66
	داخل المجموعات	23.354	97	0.241		
	المجموع	23.549	99			

تبين من الجدول (15.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص إنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، في جميع المؤشرات الخاصة بالمواصفة الدولية ISO22301.

تبين من الجدول (15.4) ان مستوى الدلالة لكل من مؤشر سياق المنظمة، ومؤشر القيادة، ومؤشر التخطيط، ومؤشر الدعم قد بلغت على التوالي ("0.31"، "0.26"، "0.80"، "0.97") عند متغير

المسمى سنوات الخبرة، وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن جميع أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات الخبرة خلال العمل بالمنظمات الاهلية والتي تطبق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس لديهم مستويات متجانسة من الفهم والادراك تجاه اهمية مؤشرات هذه المواصفة في استدامة الاعمال، حيث تحدد هذه المنظمات ومن خلال مؤشر سياق المنظمة إمكانيات تطبيق استمرارية الاعمال وتضع المتطلبات الخاصة بالنظام بوصفها معلومات متاحة وموثقة للجميع، كما يتم انشاء وتنفيذ والمحافظة على عملية تحسين نظام استمرارية الاعمال وفق ما هو وارد في المواصفة ISO22301، كما تسعى الادارة ومن خلال مؤشر القيادة الى تحديد الادوار والمسؤوليات الخاصة بالنظام، وتقوم بمطابقة النظام الاداري مع النظام الخاص باستمرارية الاعمال، ويتم رفع تقارير حول اداء النظام للإدارة العليا، كما يتم ومن خلال مؤشر التخطيط بتعميم ونشر وتوثيق وتدقيق جميع الاهداف والقرارات المتخذة على مستوى المنظمة والمحافظة عليها، بالاضافة الى السعي الدائم من قبل المنظمة ومن خلال مؤشر الدعم الى ضمان أن العاملين لديهم وعي لسياسة استمرارية الاعمال وضمن مساهمتهم بفاعلية في ضمان النظام وتحسين أداء المنظمة، بشكل يمكنها من تقديم خدماتها للمستخدمين بكفاءة وفاعلية.

كذلك تبين من الجدول (15.4) ان مستوى الدلالة لمؤشر العمليات، ومؤشر تقييم الأداء، ولمؤشر التحسين كذلك الدارجة الكلية قد بلغت على التوالي ("0.82"، "0.80"، "0.33"، "0.66") عند متغير سنوات الخبرة، وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن جميع أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم خلال العمل بالمنظمات الاهلية والتي تطبق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس لديهم مستويات متجانسة من الفهم والادراك تجاه اهمية مؤشرات هذه المواصفة في استدامة الاعمال، حيث تضع المنظمات وضمن مؤشر العمليات اجراءات التواصل الداخلي والخارجي والخطط الخاصة باستمرارية الاعمال ضمن اطار زمني محدد، ويتم العمل على اختيار الاجراءات الخاصة باستمرارية الاعمال بحيث تكون متوافقة مع أهداف المنظمة، كما وتسعى المنظمات من خلال مؤشر تقييم الاداء الى ضمان رفع تقارير التدقيق حول استمرارية الاعمال الى الادارة العليا والعمل على الاحتفاظ بالمعلومات وتوثيقها وتدقيق نتائجها، كذلك يتم مراجعة النظام خلال فترات محددة لضمان فاعليته في تحقيق النتائج المرجوة، وضمان اجراء التحسينات المستمرة على النظام من خلال السياسات ونتائج التدقيق والاجراءات التصحيحية ومراجعة الادارة، حيث ان كل ذلك من شأنه دعم توجهات المنظمات في استمرارية اعمالها وتقديم خدمات نوعية تلبي حاجات ورغبات المستخدمين.

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات

1.5. خلاصة النتائج

- بينت النتائج أن الدرجة الكلية لمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (3.95) وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط الحسابي لمؤشر سياق المنظمة (3.96)، وبانحراف معياري قدره (0.48)، وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط العام لمؤشر القيادة (3.93)، وبانحراف معياري قدره (0.46)، وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط العام لمؤشر التخطيط (4.01)، وبانحراف معياري قدره (0.50)، وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط العام لمؤشر الدعم (3.94)، وبانحراف معياري قدره (0.53)، وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط العام لمؤشر العمليات (3.96)، وبانحراف معياري قدره (0.59)، وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط العام لمؤشر تقييم الاداء (4.01)، وبانحراف معياري قدره (0.59)، وبدرجة تقدير كبيرة.
- بلغ المتوسط العام لمؤشر التحسين (3.83)، وبانحراف معياري قدره (0.57)، وبدرجة تقدير كبيرة.
- تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 في محافظة القدس تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

2.5. الاستنتاجات

- معايير المواصفة الدولية ISO 22301 تسهم في دعم استمرارية الاعمال في المنظمات الاهلية في محافظة القدس، من خلال دعمها لهذه المنظمات في مواجهة الازمات وتقييم المخاطر، وتوفير بيئة آمنة لتقليل التأثيرات السلبية على العمل، وتوفير الخدمات والأنشطة الاساسية بالوقت المناسب، والحفاظ على الموارد وتوفيرها بشكل أكثر فاعلية، كذلك قدرتها على اكتشاف وتحديد نقاط الضعف في الخطط الخاصة بالمنظمات، ودرها المباشر في دعم عمليات التحسين المستمر، وتقليل وقت التوقف عن العمل وتقليل تأثير الاضطرابات على أصحاب المصالح.
- تلتزم المنظمات الاهلية في محافظة القدس وفي سبيل دعم استمرارية أعمالها بتطبيق مؤشر سياق المنظمة ضمن المواصفة الدولية ISO22301، حيث يتم العمل على تحديد المتطلبات الضرورية لإنشاء سياق نظام استمرارية الاعمال، ويتم الالتزام بما ورد بهذا البند، والسعي نحو تحديد القضايا الخارجية والداخلية التي ترتبط بنشاطها، والتي تؤثر في قدرتها على تحقيق النتائج المتوقعة من نظام استمرارية الاعمال، بالإضافة الى تحديد المخاطرة والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي يتم تطبيقها بالمنظمة، والعمل على تحديد الاجزاء التي سيتم تغطيتها او استبعادها من قبل نظام استمرارية الاعمال.
- تهتم الادارة العليا بالمنظمات الاهلية بتطبيق مؤشر القيادة باعتباره أحد معايير المواصفة الدولية ISO22301، حيث يتم بذل جهود متنوعة في سبيل تنمية القدرات القيادة لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمات وتطوير معايير اختيارها، وتحديد الاستراتيجيات الخاصة بتدريبهم ورفع مستويات أدائهم، والعمل على تحديد مهامهم ومسؤولياتها بشكل دقيق ضمن بطاقات الوصف الوظيفي، الأمر الذي يمكنها من دعم فاعلية تطبيق نظام استمرارية الاعمال فيها، حيث تسهم القيادة الفاعلة في تحديد سياسات وأهداف ومهام ومسؤوليات المنظمات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، كما يدعم وجود قيادة فاعلة انشاء وتنفيذ وصيانة نظام استمرارية الاعمال، ومواجهة البيئات المعقدة والأزمات والكوارث والاستعداد للمستقبل، وبالتالي تمكينها من تحقيق الغاية من وجودها بكفاءة وفاعلية.
- تهتم ادارة المنظمات الاهلية في محافظة القدس بتطبيق مؤشر التخطيط باعتباره أحد أهم مؤشرات المواصفة الدولية ISO22301 الخاصة باستمرارية الاعمال، حيث تقوم هذه المنظمات بعملية التخطيط المستمر في سبيل تحديد وتقييم المخاطر وتطوير استراتيجيات الحماية والاستجابة للحالات الطارئة، بما يمكنها من التكيف مع التغيرات المتعلقة ببيئة العمل والمتطلبات القانونية والتشريعية والتنظيمية والتقنية، كما يتم تحديد العديد من الاجراءات لمواجهة المخاطر المرتبطة بتطبيق نظام استمرارية الاعمال، والعمل على وضع خطط وأهداف استمرارية الأعمال بطريقة

واضحة ومحددة، وتحديد مدى توافر الموارد والكفاءات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط وتحقيق الأهداف بنجاح، كذلك تحديد رؤية واضحة للنظام وتحديد اهدافه وغاياته.

- ادارة المنظمات الاهلية في محافظة القدس تولي اهتمام كبير تجاه تطبيق مؤشر الدعم باعتباره أحد أهم مؤشرات المواصفة الدولية ISO22301 الخاصة باستمرارية الأعمال، حيث تسعى إدارة هذه المنظمات لتوفير الموارد والكفاءات والتقنيات اللازمة لضمان تنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال بشكل فعال، وتقوم بتحديد نوع الدعم اللازم لإنشاء وتنفيذ وصيانة النظام، وتوفير الموارد المادية والبشرية المطلوبة والعمل على تدريبها وتنمية مهاراتها ومراقبة أدائها، ودعم الموارد البشرية وتعزيز كفاءتها للتوجه نحو تطبيق النظام وتعزيز الاتصالات التنظيمية بين جميع الاطراف ذات العلاقة، والعمل على وضع برامج لإدارة البيانات والمعلومات وتحديثها وتنسيقها وتوثيقها في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي بالمنظمة.

- تهتم ادارة المنظمات الاهلية في محافظة القدس بتطبيق مؤشر العمليات باعتباره أحد أهم مؤشرات المواصفة الدولية ISO22301 الخاصة باستمرارية الاعمال، حيث تسعى الى تخطيط عملياتها والرقابة على تنفيذها وخصوصاً البرامج والمشاريع الممولة من الخارج وتحليل تأثيرها على استمرارية أعمالها، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع المخاطر وإدارتها وتقييم تأثيرها على النشاطات الاساسية الداعمة للمنظمة، بالإضافة الى انشاء اجراءات الاستجابة والتعافي من المخاطر واستئناف الاعمال وتقليل وقت التوقف عن العمل، وتحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجيات، ووضع الخطط المرنة التي تدعم تحقيق أهداف النظام، والاحتفاظ بالمعلومات الموثوقة والتي تدعم تنفيذ العمليات وفق ما هو مخطط لها وبطريقة صحيحة.

- المنظمات الاهلية تعمل على تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO22301 الخاصة باستمرارية الاعمال من خلال مؤشر تقييم الأداء، حيث يتم وضع معايير ومؤشرات التقييم المؤسسي، وضمان استمرارية تنفيذ عمليات التدقيق بشكل دوري لتزويدها بالمعلومات اللازمة وتقييم توافق النظام مع متطلبات المنظمة والمعايير الدولية، كما يتم مراقبة وقياس وتحليل وتقييم النظام وفاعليته في تجنب المخاطر وتحقيق الأهداف المرجوة بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية التي من شأنها ضبط جودة الخدمات وتقديمها للمستفيدين بكفاءته وفاعليته.

- إدارة المنظمات الاهلية تسعى وبشكل كبير لضمان تحقيق التحسن المستمر في كافة العمليات الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال ISO22301 في سبيل تحسين مستوى ادائها المؤسسي، حيث يتم الاهتمام بالمعلومات والسياسات ونتائج التدقيق والإجراءات التصحيحية ومراجعة الإدارة لدعم عمليات التحسين المستمر، وتبني أسلوب مستدام للتحسين المستمر لقياس فاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال والعمليات والضوابط التي يتم اتباعها، والعمل على توثيق الحالات التي لا تتوافق مع النظام واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، ويتم كذلك تقديم تقرير عدم المطابقة

بشكل دوري للإدارة لضمان تطبيق النظام، كل ذلك من شأنه مساندة المنظمات في تطبيق المواصفة الدولية والوصول لاستمرارية أعمالها وتحسين أدائها المؤسسي وتقديم خدمات نوعية للمستخدمين من خدماتها.

3.5 التوصيات

- توصيات للمؤسسات الحكومية المشرفة على أعمال المنظمات الأهلية

- ضرورة قيام المؤسسات الحكومية بدراسة ملف المنظمات الأهلية من حيث رؤية المنظمات ورسالتها، وطبيعة النشاط، وأهدافها الاستراتيجية، ونظامها الداخلي بما يخدم الفئات المستهدفة في كافة القطاعات للنهوض بالواقع التنموي في فلسطين عامة ومحافظة القدس خاصة.
- ضرورة قيام المؤسسات الحكومية من خلال إشرافها على المنظمات الأهلية بتبسيط إجراءاتها الروتينية من ناحية الترخيص، والتركيز على القضايا التنموية ذات النفع العام والتي تعمل على إستدامه خدماتها المقدمة للمواطنين في ضوء معايير الجودة.
- التركيز المؤسسات الحكومية المشرفة على المنظمات الأهلية على مخرجات عمل الجمعيات من ناحية عملية، وواقعية ومراجعة تقارير أعمالها الدورية الإدارية والمالية بدقة، وعدم الإكتفاء بالمراجعات السطحية كأحد متطلبات استمرارية عمل هذه الجمعيات.
- العمل على حوكمة عمل المنظمات الأهلية بشكل فاعل بما يعزز من إستمرارية المنظمات على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في فلسطين عامة ومحافظة القدس خاصة، مما يساعد بشكل كبير على جذب تمويل سواء داخلي أو خارجي، ويعزز المنظمات من تقديم خدماتها لكافة الفئات المستهدفة.

- توصيات لمجالس إدارة المنظمات الأهلية

- تعزيز اهتمام مجالس إدارة المنظمات الاهلية بتهيئة البيئة القانونية والادارية بشكل ينسجم مع تطبيق معايير المواصفة الدولية الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال ISO22301، الأمر الذي يسهم في زيادة نجاحها الاستراتيجي وتعزيز ثقة الاطراف ذات العلاقة في عمل المنظمة.
- قيام مجالس إدارة المنظمات على زيادة الاهتمام بعملية التخطيط ووضع برامج تدريبية مشتركة مع الاطراف ذات العلاقة في سبيل نشر ثقافة استمرارية الاعمال في المنظمة.
- على مجالس إدارة المنظمات تعزيز الوعي لدى العاملين فيها بإستدامه واستمرارية أعمالها، والاثار المترتبة على تطبيقها في سبيل تعزيز اداء أنشطتها وخدماتها.
- قيام مجالس إدارة المنظمات الأهلية على تعزيز تطبيق متطلبات نظام استمرارية الاعمال ISO22301 في المنظمات الاهلية، وخصوصاً تلك المتطلبات التي شكلت أكبر تأثير في نجاحها الاستراتيجي.

- ضرورة قيام مجالس إدارة المنظمات الأهلية ببناء هيكل إداري ووظائف تتسجم مع متطلبات المواصفة الدولية لاستمرارية الاعمال ISO22301.
- العمل على تعزيز اهتمام المنظمات الاهلية بنقاط قوتها الاستراتيجية، والعمل على الحد من نقاط ضعفها في سبيل تعزيز توجهاتها الاستراتيجية.

- توصيات للمدراء التنفيذيين العاملين في المنظمات الأهلية

- التركيز على مراحل التخطيط والقيادة والتوثيق وتقييم الاداء والتحسين من قبل إدارة المنظمات الاهلية لرفع قدرتها في السيطرة على الازمات والمخاطر التي قد تتعرض لها.
- ضرورة قيام المدراء التنفيذيين في المنظمات الأهلية بزيادة الاهتمام بعملية التخطيط، ووضع برامج تدريبية مشتركة مع الاطراف ذات العلاقة في سبيل نشر ثقافة استمرارية الاعمال فيها.
- العمل على دمج متطلبات نظام استمرارية الاعمال ISO22301 في عمليات المنظمات الاهلية المختلفة، لما لها من دور في احتواء الازمات في أي تغييرات استراتيجية مستقبلية.
- ضرورة الاهتمام بعملية التوثيق الدقيق لجميع المعلومات والبيانات وتحديثها دورياً، والعمل على فرزها وتصنيفها وأرشفتها إلكترونياً لتسهيل عملية الرجوع اليها.

4.5 مقترحات بحثية

- إجراء دراسة حول مدى توفر متطلبات المواصفات الدولية لنظام استمرارية الاعمال ISO22301 في شركات القطاع الخاص.
- إجراء دراسة حول واقع إدارة استمرارية الاعمال ISO22301 في القطاع العام لمواجهة الازمات.
- إجراء دراسة حول تأثير نظام استمرارية الاعمال ISO22301 في النجاح الاستراتيجي للمنظمات الاهلية.
- إجراء دراسة حول معيقات تطبيق نظام استمرارية الاعمال ISO22301 في المنظمات الاهلية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو العلا، عصام.(2020). الدور المستقبلي لمنظمات المجتمع المدني في الوطن العربي: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات السياسية، 25 (3).
- أحمد، عثمان وفؤاد، عماد.(2001). مراحل تطور مفهوم الجودة. مجلة الإدارة العامة، 3(2).
- أحمد، ندى.(2021). أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كفاءة الأداء الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد34.
- أوشن، ديماء.(2018). إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة.
- البشتاوي، زين والبدارين، رقية.(2020). الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO 22301: 2012) واحتواء الازمات، شركة أمنية للاتصالات- الاردن، رسالة ماجستير منشورة، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، المجلد السادس.
- البشير، محمد والأنصاري، يوسف.(2018). ممارسات إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المؤسسات: دليل من البحرين. المجلة الدولية لإدارة الجودة والموثوقية، 35 (1).
- البغدادى، محمد.(2020). دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز الديمقراطية: دراسة ميدانية في الأردن. مجلة العلوم الاجتماعية، 47(2).
- بورادة، فاطمة وبوخونة، سكينه.(2017). أثر تسيير الكفاءات على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، رسالة ماجستير، جامعة الصديق محمد بن يحيى.
- الحاج علي، أكرم.(2015). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، العدد 11.
- الحللي، جبران وتبيدي،محمد.(2019). أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية، المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، المجلد 1، العدد1.
- الحويطي، محمد والصفدي، هيثم.(2020). دور المجتمع المدني في التنمية الاقتصادية: دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد الإسلامي، 3(1).
- خليل، أحمد وحمود، أحمد.(2019). تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO22301) في النجاح الإستراتيجي، مجلة الدنانير العدد 15.
- دحدوح، ليليا.(2018). دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي.

- الشاطر، سارة.(2021). منظمات المجتمع المدني: تعريف ودور وتحديات. مجلة الإصلاح الاجتماعي، 10(1).
- الشريف، عبد الله والقحطاني، عبد الله.(2020). دور القيادة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة الجوف. مجلة البحوث الإدارية والمحاسبية، 2(1).
- الشريف، فؤاد.(2020). دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. مجلة تطوير العمل الاجتماعي، 57(1).
- الشمري، منى والحمود، أمل.(2017). تحسين جودة المنتجات باستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية. المجلة الدولية للبحوث المتقدمة في علوم الحاسب وهندسة البرمجيات، 7(6).
- الشهري، سليمان.(2017). معايير الجودة في الشركات الخاصة: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة الأعمال والاقتصاد، 8(1).
- الشهري، عبد العزيز والمالكي، عبد الله.(2018). مدى تأثير نظام الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة الأعمال العربية، 20(1).
- العباسي، علي.(2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق تميز المؤسسات. مجلة إدارة الأعمال والتنمية، 11(1).
- عبد الحق، غانية وفاروق، مشري.(2021). دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فعالية أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
- عبد السلام، غادة.(2022). العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية- دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، 44(1).
- عبد الله، طارق والحوت، أحمد.(2021). دور المنظمات الأهلية في التنمية المجتمعية: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الأهلية في المملكة العربية السعودية. مجلة الأعمال والتمويل، 21(2).
- عبد الواحد، عبد العزيز وشوشة، عبد السلام.(2017). إدارة الجودة الشاملة كنظام إدارة متكامل. المجلة العربية للجودة، 22(1).
- العبدلي، عبد العزيز والعلي، عبد الرحمن.(2019). مدى تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في المنشآت الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للجودة، 1(1).
- العبدلي، عمر والعريفي، خالد والغامدي، عبد الرحمن.(2018). دور ISO في تحسين جودة الخدمات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 27(2).

- العبود، حمدان.(2018). معايير الجودة في الخدمات الحكومية: دراسة تطبيقية في دولة الإمارات العربية المتحدة". مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 8(2).
- العتيبي، أحمد.(2019). آليات عمل المنظمات غير الحكومية: دراسة تحليلية لخبرات المنظمات المجتمعية في اليمن. مجلة التنمية البشرية المستدامة، 4(2).
- العتيبي، فالح.(2010). مدى الالتزام ب تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط.
- العربي، عمران.(2015). التحسين المستمر وأهمية الجودة في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية الكبرى في مدينة جدة. المجلة الدولية للبحوث الاقتصادية والإدارية، 5(1).
- عفانة، عبد الله.(1969). الجودة: مفهومها ومقاييسها. مجلة الإدارة، 2(1).
- عمران، عبد الله.(2019). معايير الجودة في المؤسسات: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة والعدلية، 6(2).
- العمري، إسماعيل والعمري، حسين.(2018). أثر نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتج وزيادة رضا العملاء. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 6(2).
- العنزي، قاسم وهاتف، حسنين.(2019). الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التشغيلي للعاملين، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية . المجلد 9، العدد 1.
- العيد، ختيم.(2009): ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر
- غارفين، ديفيد.(1995). إدارة الجودة الشاملة: الرؤية والاستراتيجية. الرياض: مكتبة العبيكان
- الغامدي، أسماء.(2022). واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام لمواجهة الأزمات: المملكة العربية السعودية نموذجاً، دراسة منشورة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد الرابع العدد الأول.
- الفارس، طارق والزهراني، خالد.(2019). تأثير ISO في تطوير صناعات المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم والتقنية، 9(2)، 33-52.
- فارس، محمد والخطيب، محمد.(2022). دور تكنولوجيات استراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال بقطاع غزة، المجلة العربية للإدارة، 42 (1).
- كامل، محمود والغزالي، أحمد.(2016). دور إدارة استمرارية الاعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية مدخل تحسين الاداء، المؤتمر السنوي الحادي والعشرين، جودة الحياة في مصر بين الواقع والمأمول، جامعة عين شمس، مصر.
- لرحيلي، سلطان.(2015). منظمات المجتمع المدني ودورها في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الإدارية، 3(1).

- المركز الوطني للمعايير والجودة.(2021). تأثير ISO في الاقتصاد العالمي. الإمارات العربية المتحدة: المركز الوطني للمعايير والجودة.
- المري، راشد.(2019). دور المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الإدارة العامة والسياسات العامة، 1(1).
- المزين، محمد والشاعري، محمد.(2021). دور ISO في تحسين الجودة وتعزيز الإنتاجية في المنظمات والشركات. مجلة الإدارة العامة، 28(1)، 25-46.
- المعايير والجودة.(2020). المعايير الدولية ودورها في التجارة الدولية.
- منشورات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.(2022). كتاب القدس الإحصائي السنوي، رام الله، فلسطين.
- ميرغني، صفية.(2018). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة شندي.
- هواري، العابد.(2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر.

المراجع الأجنبية:

- Anheier, H. K., & Themudo, N. S. (2005). Organisations and the third sector. *Journal of Public Policy*, 26(1).
- Aydin, S., & Ceylan, C. (2019). Total quality management in educational institutions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(5-6).
- Barr, R. B., & Tagg, J. (1995). From teaching to learning: A new paradigm for undergraduate education. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 27(6).
- Blanchard, J., & Wharton, D. (2017). NGO Security Risk Management: An Investigation into Business Continuity Planning. *Disasters*, 41(S2).
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Resilience Management in Practice: Lessons from Business Continuity Management. *International Journal of Critical Infrastructures*, 9(3/4).
- Buchanan, S., & Gibb, F. (2017). *Cybercrime: The challenge for the legal profession*. Edward Elgar Publishing.
- Bureau Veritas. (2022). Why ISO certification is important for your business. Bureau Veritas. <https://www.bureauveritas.com.au/iso-certification-important-your-business>.
- Business Continuity Institute. (2019). Horizon Scan Report 2019: An overview of the top threats and trends impacting business continuity. <https://www.thebci.org/document-download-zone/162890>

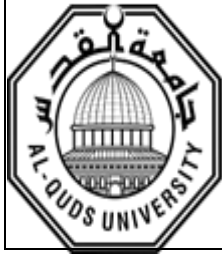
- Cameron, C. (2012). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 6(2).
- Chhetri, P., Agarwal, N., Keshari, A., & Kumar, A. (2018). Resource Management Challenges in the Humanitarian Supply Chain: Insights from Non-Governmental Organizations. *International Journal of Production Economics*, 195.
- Dang, T. T. T., & Nguyen, V. T. (2020). The impact of ISO 9001 certification on customer satisfaction: Evidence from Vietnamese firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(6).
- Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis*. MIT press.
- DRI International. (2021). The value of ISO 22301 certification: A DRI International survey. <https://www.drii.org/wp-content/uploads/2021/03/DRI-The-Value-of-ISO-22301-Certification-March-2021.pdf>
- Edwards, M., & Hulme, D. (1995). *Non-governmental organizations and the state in Asia: Rethinking roles in sustainable agricultural development*. Routledge.
- Feng, M., Terziovski, M., & Samson, D. (2016). The impact of TQM practices on performance: A comparative study between Australian and Chinese manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 177.
- Fowler, A. (2013). NGOs, civil society, and democratization: A critical review of the literature. *Progress in Development Studies*, 13(4).
- Fulmer, C. M., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4).
- Goetsch, David L, and Davis. (2014). *Quality management Organizational Excellence, Introduction to Total Quality*, 7th edition. Pearson Education International.
- Guan, J. (2013). Yin-yang balancing in Chinese business practices: A historical review. *Journal of Business Ethics*, 116(2).
- Harman, G., & Baldwin, A. (2017). Quality assurance and enhancement in higher education: Defining the terms. *Quality in Higher Education*, 23(1).
- Hartmann, M. (2013). Quality management in higher education: A literature review. *Quality in Higher Education*, 19(1).
- Hiles, A., & Barnes, J. (2017). The Business Continuity Management System Standard, ISO 22301: A Critical Evaluation. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 11(2).
- International Organization for Standardization (ISO). (n.d.). About ISO. Retrieved March 25, 2023, from <https://www.iso.org/about-us.html>.

- International Organization for Standardization. (2019). ISO 22301:2019 Societal security – Business continuity management systems – Requirements. <https://www.iso.org/standard/70129.html>.
- International Organization for Standardization. (2021). About ISO. Retrieved from <https://www.iso.org/about-us.html>.
- International Organization for Standardization. (2021). ISO 14001:2015. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- International Organization for Standardization. (n.d.). About us. Retrieved from <https://www.iso.org/about-us.html>
- ISO. (2015). ISO 9000 family - Quality management. <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- ISO. (2015). Quality management principles. International Organization for Standardization.
- ISO. (2019). Societal Security - Business Continuity Management Systems Requirements (ISO 22301:2019). <https://www.iso.org/standard/75023.html>.
- ISO. (2022). ISO Standards Development. Retrieved from <https://www.iso.org/standards-development.html>.
- ISO. (2022). What are the benefits of ISO international standards? ISO. <https://www.iso.org/benefits-of-standards.html>.
- ISO. (n.d.a). What is ISO? Retrieved from <https://www.iso.org/iso/about.htm>.
- ISO. (n.d.b). Why standards matter. Retrieved from <https://www.iso.org/why-standards-matter.html>.
- ISO. (n.d.c). Benefits of ISO standards. Retrieved from <https://www.iso.org/benefits-of-standards.html>.
- ISO. (n.d.d). Sustainable development goals. Retrieved from <https://www.iso.org/sustainable-development-goals.html>.
- ISO. (n.d.e). Occupational health and safety management. Retrieved from <https://www.iso.org/iso-45001-occupational-health-and-safety.html>.
- Jain, S. K., & Tripathi, V. K. (2018). Quality in higher education institutions: A review of literature. *Education and Information Technologies*, 23(5).
- Jovanović, J., Petrović, J., Čulibrk, D., & Arsić, M. (2016). The role and importance of ISO standards. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 6(1).
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). *Quality planning and analysis: From product development through use*. McGraw-Hill.
- Kaldor, M. (2003). Civil society and accountability. *International social science journal*, 55(175).
- Khan, M. A. (2020). *Quality Management System: An Overview*. CRC Press.

- Klosterman, D. J. (2011). *Critical infrastructure protection in homeland security: Defending a networked nation*. John Wiley & Sons.
- Knight, J. (2017). Internationalization and quality assurance. In J. D. Sachs & D. E. Bloom (Eds.), *World Scientific Reference on Higher Education in the Asia-Pacific Region World*.
- Koen, C., Oosterhaven, J., van der Heijden, B., & de Vries, R. E. (2017). Implementing Business Continuity Management Systems in Non-profit Organizations: A Case Study. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3).
- Koh, H. C., & Heng, I. S. (2017). Business Continuity Management and Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from the Non-Profit Sector. *Journal of Business Ethics*, 143(2).
- Köhler, T., Räthzel, N., & Uzzell, D. (2021). Covid-19 and the world(s) of work: Impacts and responses. *Work, Employment and Society*, 35(1).
- Koot, S. (2019). Historical development of civil society organizations. In R. A. Billis & J. B. Vogel (Eds.), *Handbook of nonprofit governance* Routledge.
- Kovács, G., & Sárvári, A. (2017). Measuring and improving quality management in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 183.
- Kumar, V., & Singh, R. (2019). Critical success factors for implementing ISO 22301: A systematic review. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 12(3).
- Lee, J. W., & Kim, C. (2018). Quality in higher education institutions: Meeting the diverse needs and expectations of stakeholders. *Sustainability*, 10(10).
- Lee, K., & Han, S. (2017). Impact of Business Continuity Management (BCM) on Organizational Performance: Evidence from South Korean Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2).
- Li, Z., Zhang, L., Huang, H., Wang, X., & Lai, X. (2021). The impact of ISO 13485 certification on the global market access of Chinese medical device manufacturers: Evidence from patent data. *Technological Forecasting and Social Change*, 169.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate Sustainability and Organizational Culture. *Journal of World Business*, 45(4).
- Liu, S., Su, J., & Huang, H. (2020). The impact of process orientation on innovation performance: Evidence from China's high-tech industry. *Journal of Business Research*, 118.
- Lloyd's Register. (2022). ISO certification: Why is it important for businesses? Lloyd's Register. <https://www.lr.org/en-au/resources/iso-certification-why-is-it-important-for-businesses>.

- Mandara, J. (2018). The role of human resource management practices in improving the performance of public sector organizations in Tanzania. *Journal of Public Administration and Governance*, 8(3).
- Mayer-Schönberger, V., Cukier, K., & Range, T. (2020). *Reinventing capitalism in the age of big data*. Basic Books.
- Mertler, C. A. (2016). *Introduction to educational research*. SAGE Publications.
- Ming, X. (2019). *ISO 9001:2015 Quality Management System: A Complete Guide for Implementation*. Springer.
- Mishra, P. (2019). Quality assurance in higher education institutions: A review of literature. *Journal of Education and Practice*, 10(3).
- Mitra, S., & Golder, P. N. (2020). Revisiting the customer-centric firm in the digital era. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3).
- Nasser, R. & Wiseman, A. (2020). The Role of NGOs in Conducting Social Science Research. In S. H. Babones (Ed.), *Handbook of Social Science Research* Springer.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases*. Routledge.
- Oliver, J., & Murphy, M. P. (2021). The challenges of quality assurance in online education. *Journal of Education and Practice*, 12(5).
- Olsen, L., & Deering, A. (2019). Defining quality in higher education: A synthesis of literature and policy. *Higher Education Policy*, 32(1).
- PwC. (2018). *Global crisis survey 2018: The world in turmoil*. <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pwc-global-crisis-survey-2018.pdf>
- Rouse, M. (2016). ISO (International Organization for Standardization). Retrieved from <https://searchsecurity.techtarget.com/definition/ISO-International-Organization-for-Standardization>.
- Sangkala, I. N., & Mulyani, N. N. (2018). Quality assurance in higher education: Literature review and implications. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(11).
- Smith, J. (2020). Challenges facing organizations in applying ISO 22301. *Journal of Business Continuity Management*, 10(3).
- Snedaker, S. C., & Rima, M. A. (2014). *Business continuity and disaster recovery planning for IT professionals*. Newnes.
- Stankiewicz, M. J., & Richards, J. H. (2017). The evolution of business continuity management. In *The Handbook of Business Continuity Management* . John Wiley & Sons, Ltd.
- United Nations. (1999). *Guidelines for cooperation between the United Nations and non-governmental organizations*. Retrieved from <https://undocs.org/en/A/RES/54/120>.

- Wawak, S., & Ratajczak-Mrozek, M. (2020). The impact of ISO 22000 certification on customer trust and loyalty: Evidence from Polish food processing firms. *Sustainability*, 12(14).
- Zhao, F., & Wu, J. (2021). The impact of quality on innovation and improvement in higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 29(2).



ملحق 1: أداة الدراسة (الاستبانة) النهائية

جامعة القدس - القدس

عمادة الدراسات العليا

ماجستير ادارة أعمال

حضرة الإخوة والأخوات المحترمين
العاملين في المنظمات الاهلية في محافظة القدس
تحية طيبة وبعد،،،

استبانة

يُعد الباحث دراسة بعنوان "مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة القدس - أبو ديس.

ولتحقيق أغراض الدراسة كلي أمل باجابة حضرتكم على الأسئلة المتضمنة في هذه الإستبانة بكل مهنية ومصادقية، حيث أن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم، وللإشارة فإن جميع المعلومات ستحظى بالعناية والإئتمان والسرية التامة وسيتم إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لحسن تعاونكم

إعداد الباحث: سلام سلامة

المشرف: د. سلوى البرغوثي

تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الإستبانة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

أخي الكريم/أختي الكريمة: يحتوى هذا المحور على البيانات الشخصية الخاصة بك، أُلجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك:

1- المؤهل العلمي:

- 1.1 □ ثانوية عامة فأقل
2.1 □ دبلوم
3.1 □ بكالوريوس
4.1 □ دراسات عليا

2- المسمى الوظيفي:

- 1.2 □ مدير فأعلى
2.2 □ رئيس قسم
3.2 □ موظف تنفيذي

3- سنوات الخبرة :

- 1.3 □ أقل من 5 سنوات
2.3 □ من 5 - أقل من 10 سنوات
3.3 □ 10 سنوات فأكثر

ISO 22301 المواصفة الدولية الخاصة باستمرارية الاعمال

هو معيار دولي يوفر إطارًا لإدارة استمرارية الأعمال في سبيل مساعدة المؤسسات على الاستعداد والاستجابة للحوادث التخريبية مثل الكوارث الطبيعية والهجمات السيبرانية واضطرابات سلسلة التوريد. يحدد المعيار منهجًا لتحديد التهديدات المحتملة وتقييم تأثيرها وتطوير خطط استمرارية الأعمال وتنفيذها ومراقبة فعاليتها ومراجعتها. تهدف ISO 22301 إلى تقليل تأثير الاضطرابات على وظائف الأعمال الحيوية للمؤسسة ومساعدتها على التعافي بسرعة وكفاءة، تم نشر المعيار لأول مرة في عام 2012 وتم تحديثه منذ ذلك الوقت ليعكس بيئات العمل المتغيرة والتهديدات الناشئة.

إن إدارة استمرارية الأعمال هي عملية تهدف إلى الحفاظ على استمرارية عمل المنظمة والحد من التأثير السلبي للأحداث غير المتوقعة والكوارث على عمل المنظمة. وتتيح لها القدرة على الاستجابة لتلك التحديات والمخاطر والتكيف معها بشكل أفضل. وتساعد المنظمات في الحد من التوقعات غير المخططة في عملياتها وتقليل التأثير السلبي لتلك التوقعات على الأداء العام للمنظمة. وبالتالي، تعزيز الثقة في المنظمة وتحسين سمعتها لدى العملاء والشركاء التجاريين والمستثمرين. وتحسين جودة عملياتها وزيادة كفاءتها من خلال تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والتحكم. مما يتيح لهذه المنظمات تحقيق توازن أفضل بين الاستمرارية والكفاءة، ويعزز قدرتها على المنافسة في السوق.

واستمرارية الأعمال تعد أداة قيمة لتحقيق الاستدامة في المنظمات، حيث تساعدها على الحفاظ على استمراريته في الوقت الذي تحقق فيه أهدافها المالية والاجتماعية والبيئية بشكل متزامن. وهي عملية حيوية وحاسمة لنجاح المنظمات في العالم الحديث. وتتجلى أهميتها في القدرة على الاستمرار في تقديم الخدمات والمنتجات بشكل دائم ومنتظم، حتى في حالة وجود أي اضطرابات أو كوارث. وتساعد إدارة استمرارية الأعمال المنظمات على الحفاظ على مستويات عالية من الثقة والسمعة في السوق، وتقليل التكاليف المرتبطة بالتوقعات غير المخططة والكوارث.

القسم الثاني: وفيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس، وعليه يتمنى الباحث عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
أولاً: سياق المنظمة						
1.	تحدد المنظمة القضايا (الداخلية والخارجية) ذات الصلة بها والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المتوقعة لنظام إستمرارية الأعمال.					
2.	تحدد المنظمة وتوثق النشاطات والوظائف والعلاقات بين الأطراف.					
3.	تحدد المنظمة رغبتها في المخاطرة والتعامل معها.					
4.	تحدد المنظمة نطاق إدارة إستمرارية الأعمال بوضوح والغرض منه.					
5.	تحدد المنظمة المخاطر المحتملة من خلال إجتماعات أو مراجعات الإدارة.					
6.	تحدد المنظمة الأطراف المعنية ذات الصلة بنظام إدارة إستمرارية الأعمال.					
7.	تحدد المنظمة حاجات ومتطلبات وتوقعات الأطراف.					
8.	تحدد المنظمة حدود وإمكانيات تطبيق إدارة إستمرارية الأعمال.					
9.	تضع المنظمة متطلبات إدارة إستمرارية الأعمال بوصفها معلومات متاحة موثقة للجميع.					
10.	تتسأ المنظمة وتنفذ وتحافظ وتحسن إدارة إستمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301.					
ثانياً: القيادة						
11.	تلتزم الإدارة في المنظمة بدعم نظام إدارة إستمرارية الأعمال وتصادق عليها.					
12.	تضع الإدارة العليا أهداف لنظام إدارة إستمرارية الأعمال متوافقة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة.					
13.	تؤكد الإدارة العليا على ضمان دمج متطلبات نظام إدارة إستمرارية الأعمال في عمليات المنظمة.					
14.	توجه الإدارة العليا العاملين بالمنظمة للمساهمة في فعالية نظام إدارة إستمرارية الأعمال.					
15.	تعمل الإدارة العليا على التحسين المستمر لنظام إدارة إستمرارية الأعمال.					

درجة الموافقة					الفقرة	رقم
أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تعمل الإدارة العليا على وضع سياسة إستمرارية الأعمال لتكون ملائمة لغرض المنظمة.	16.
					تتضمن السياسة التزاماً بتلبية المتطلبات ذات الصلة بإستمرارية الأعمال.	17.
					تضع الإدارة العليا سياسة تكون متاحة للجميع وموثقة وتلتزم بالتحسين المستمر.	18.
					تتضمن الإدارة العليا في المنظمة تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بنظام إدارة إستمرارية الأعمال.	19.
					تطابق الإدارة العليا نظام الإدارة مع متطلبات المواصفة 22301.	20.
					ترفع تقارير حول أداء نظام إستمرارية الأعمال للإدارة العليا.	21.
ثالثاً: التخطيط						
					تضع الإدارة الاجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص.	22.
					يتم القيام بدمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إستمرارية الأعمال.	23.
					يتم العمل على تطوير وتقوية فاعلية الاجراءات الإدارية المحددة بالمنظمة.	24.
					تضع الإدارة العليا بالمنظمة أهداف نظام إدارة إستمرارية الأعمال.	25.
					تتفق الأهداف الخاصة بالمنظمة مع سياسية إستمرارية الجودة فيها.	26.
					يتم وضع أهداف مؤسسية قابلة للقياس وتعكس مؤشرات إستدامة رئيسية وواضحة.	27.
					يتم العمل على تعميم ونشر جميع الأهداف والقرارات المتخذة على مستوى المنظمة.	28.
					تقوم وحدة التدقيق بتوثيق وتدقيق الأهداف والمحافظة عليها.	29.
رابعاً: الدعم						
					تحدد المنظمة وتوفر الموارد المطلوبة لإنشاء وتنفيذ والحفاظ على التحسين المستمر لنظام إستمرارية الأعمال.	30.
					تعين المنظمة الكفاءات الضرورية للأفراد المؤثرين في أداء النشاطات.	31.
					توفر المنظمة التدريب والتعلم الملائم للأفراد لتحقيق الكفاءة اللازمة.	32.
					تسعى المنظمة إلى ضمان أن العاملين لديهم وعي لسياسة إستمرارية الأعمال.	33.

درجة الموافقة					الفقرة	رقم
أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تتخذ المنظمة إجراءات مناسبة لإكتساب الكفاءات الضرورية للعمل على نظام إدارة إستمرارية الأعمال.	34
					تقوم المنظمة بحفظ معلومات التعليم والتدريب والمهارات والخبرات كدليل على الكفاءة المناسبة.	35
					تحدد المنظمة برنامج لتوعية العاملين بأدوارهم المطلوب القيام بها خلال حوادث الفوضى.	36
					يسهم الافراد بفاعلية في ضمن نظام إستمرارية الأعمال وتحسين الأداء بالمنظمة.	37
خامساً: العمليات						
					تقوم المنظمة (بالتخطيط، التنفيذ، المراقبة) للعمليات المطلوبة في متطلبات إستمرارية الاعمال وفق مواصفة ISO 22301.	38
					تحدد المنظمة عملياتها الخارجية والداخلية وتراقبها بإستمرار.	39
					تنشأ المنظمة صيغة معينة لتحليل وتقييم أثر الاعمال.	40
					تحدد المنظمة المخرجات المطلوبة في تحليل أثر الاعمال.	41
					تحدد المنظمة المخرجات المطلوبة في تقييم المخاطر.	42
					توثق المنظمة نتائج التقييم والتي يمكن أن تؤدي إلى توقف المخاطر.	43
					تضع المنظمة إستراتيجية الأعمال وإجراءات التوقف.	44
					تضع المنظمة متطلبات الإستجابة للحوادث من الموارد المختلفة.	45
					تضع المنظمة المتطلبات الضرورية للخطة الإستباقية لإستمرارية الأعمال.	46
					تضع المنظمة وتنفذ وتحافظ على إجراءات كشف ومراقبة الحوادث.	47
					تضع المنظمة وتنفذ وتحافظ على إجراءات التواصل الداخلي والخارجي.	48
					تضع المنظمة خطة لإدارة إستمرارية الأعمال في إطار زمني محدد مسبقاً.	49
					تضع المنظمة إجراءات موثقة لإستعادة وإرجاع أنظمة الأعمال.	50
					تختار المنظمة إجراءات لإستمرارية الأعمال لضمان توافقها مع الأهداف.	51
سادساً: تقييم الأداء						
					تقوم المنظمة بتقييم أداء إستمرارية الأعمال.	52

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
53.	تحدد المنظمة طرق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم التي يتم اتباعها.					
54.	تقوم المنظمة بإعداد تقارير موثوقة بعد كل عملية تقييم.					
55.	تتخذ المنظمة الإجراءات اللازمة لمعالجة النتائج العكسية قبل حدوث عدم المطابقة.					
56.	تقوم المنظمة بتقييم إجراءات إستمرارية الأعمال لضمان ملائمتها وفعاليتها.					
57.	تقوم المنظمة بإجراء تقييم الأداء وفق مدد محددة ودورية مخططة.					
58.	تسعى المنظمة لضمان رفع تقارير التدقيق حول إستمرارية الأعمال للإدارة العليا.					
59.	تقوم المنظمة بالاحتفاظ بالمعلومات الموثقة على نتائج التدقيق.					
60.	تراجع المنظمة بفترات محددة نظام إستمرارية الأعمال لضمان كفاءته وفعاليتها.					
سابعاً: التحسين						
61.	تضع المنظمة إجراءات التحكم على عدم التطابق مع متطلبات النظام.					
62.	تضع المنظمة إجراءات التحكم والسيطرة على إجراءات التصحيح للنظام.					
63.	تحدد المنظمة إجراءات القضاء في حالات عدم المطابقة.					
64.	تراجع المنظمة الإجراءات التصحيحية المتخذة.					
65.	تقوم المنظمة بتحديد أسباب عدم التطابق بمخرجاتها.					
66.	تقوم المنظمة بتقييم الحاجة إلى إجراء الفعل التصحيحي.					
67.	تضمن المنظمة إجراءات التحسين المستمر لكفاءة نظام إستمرارية الأعمال.					
68.	تضمن المنظمة إجراءات التحسين المستمر لملائمة نظام إستمرارية الأعمال.					
69.	تقوم المنظمة بضمان التحسين المستمر للنظام من خلال السياسات ونتائج التدقيق.					
70.	تقوم المنظمة بضمان التحسين المستمر للنظام من خلال الإجراءات التصحيحية ومراجعة الإدارة.					

انتهت الاستبانة

شاكراً لكم حسن تعاونكم

حضرة الدكتور/ة المحترم /ة
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

**مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية
ISO 22301 في محافظة القدس**

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص ادارة الأعمال من جامعة القدس -
أبو ديس.

إشراف: د. سلوى البرغوثي

محاوِر التَحْكِيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث: سلام إبراهيم عبد السلام سلامة

ملحق 3: قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
2.	د. نضال درويش	جامعة القدس
3.	د. محمد سالم	جامعة القدس
4.	د. سمير بيضون	جامعة بيرزيت
5.	د. يحيى صالح	جامعة النجاح
6.	د. شريف ابو كرش	الجامعة العربية الأمريكية
7.	د. مجيد منصور	الجامعة العربية الأمريكية
8.	د. محمد توفيق أبو شربة	الجامعة العربية الأمريكية
9.	د. رائد عريقات	الجامعة العربية الأمريكية
10.	أ.د. فتح الله غانم	جامعة القدس المفتوحة
11.	د. عبد القادر الدراويش	جامعة القدس المفتوحة
12.	د. محمود صلاحات	بيت لحم الاهلية
13.	د. ناصر جرادات	بيت لحم الاهلية
14.	د. ايهاب القبيج	جامعة خضوري

ملحق 4: قائمة بأسماء المنظمات الاهلية الفاعلية في محافظة القدس والمستهدفة بالدراسة

الرقم	الاسم	تاريخ التسجيل	العنوان	رقم التسجيل	ملاحظات	آخر تقرير إدارية ومالي تم تسليمه
15.	مركز التنمية المحلية الريفية	2003/12/8	الجبب	QR-197-CU	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
16.	مركز الجيب النسوي للمرأة والطفولة	2007/6/10	الجبب	-C314QR-	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
17.	جمعية النهضة الريفية لمنطقة شمال غرب القدس	2004/6/27	الجبب	QR-244-A	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
18.	مركز نسوي بدو للمرأة و الطفولة	2007/10/21	بدو	QR-321-C	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
19.	جمعية صندوق الطالب المحتاج لقرى شمال غرب القدس	2014/11/10	بدو	QR-1405-E	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
20.	جمعية قطنة للتنمية والتطوير	2008/6/22	قطنة	QR-1240-C	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
21.	جمعية العروة الثقافي الخيرية	2008/11/27	الرام	QR-1257-C	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
22.	ملتقى المثقفين المقدسي	2003/2/18	الرام	QR-175-C	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
23.	مركز تطوير المؤسسات الاهلية	2006/3/4	الرام	QR-286-B	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
24.	جمعية سولبما للدعم النفسي والاجتماعي	2013/6/12	الرام	QR-1379-C	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
25.	جمعية المرثقى للسيدات	2004/4/13	شعفاط	QR-1229-C	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
26.	جمعية نوران للاعمال الخيرية	2006/6/2	القدس	QR-1273-M	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
27.	جمعية المحبة لرعاية الأطفال في ضانقة	2014/6/12	الرام	QR-1351-C	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
28.	جمعية يبوس للإنتاج الفني	2006/7/8	القدس	QR-295-CU	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
29.	مركز الفلسطيني الطفل	2004/7/6	مخيم شعفاط	QR-250-CU	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
30.	جمعية النسوي الثوري	2007/9/24	راس العامود	QR-319-C	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
31.	جمعية السكري في فلسطين	2012/3/19	المطلع	QR-271-M	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
32.	جمعية القدس للتأهيل والتربية الخاصة	2007/6/7	مخيم شعفاط	QR-306-C	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
33.	المسرح الوطني الفلسطيني (الحكواتي)	2009/2/25	القدس	QR-1263-CU	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
34.	جمعية فيصل الحسيني الخيرية	2002/1/8	الرام	QR-160-C	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
35.	هيئة نادي الاتحاد	2010/1/13	القدس	QR-1293-S	فاعلة	تم تسليمه خلال العام

					الأرثوذكسي العربي	
36.	جمعية مركز القدس للنساء	2003/8/25	أبو ديس	QR-188-C	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
37.	جمعية المسعفين العرب	2008/5/27	بيت حنينا	QR-1235-M	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
38.	جمعية بيرنبالا للتنمية و التطوير	2013/3/5	بيرنبالا	QR-1371-C	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
39.	مركز المنظار للثقافة	2005/8/27	بيت عنان	QR-278-CU	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
40.	مركز المنتدى الثقافي بيت عنان	2001/10/10	بيت عنان	QR-162-CU	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
41.	جمعية البستان سلوان الخيرية	2015/10/5	سلوان	QR-1417-S	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
42.	جمعية أصدقاء المريض الخيرية	2015/10/5	القدس	QR-1418-M	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
43.	نادي أبناء بيت حنينا الخيرية	2015/12/7	بيت حنينا	QR-1422-S	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
44.	جمعية اليسر لدعم الديمقراطية والسلم الأهلي	2009/1/16	القدس	RA-22653-HR	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
45.	جمعية ACT للدراسات والوسائل البديلة لحل النزاعات الخيرية	2016/2/1	كفر عقب	QR-1428-HR	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
46.	جمعية الملقى المدني الفلسطيني	2001/12/21	القدس	QR-152-CU	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
47.	مركز الدراسات النسوية	2004/3/2	القدس	QR-211-C	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
48.	جمعية زهر اللوز للثقافة والفنون	2017/9/20	الرام	QR-1463-CU	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
49.	جمعية سيدات من اجل الديمقراطية الخيرية	2017/7/24	القدس	QR-1458-C	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
50.	جمعية السياحي المقدسي التجمع	2018/3/19	القدس	QR-1472-RU	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
51.	جمعية الأراضي المقدسة السياحية الوافدة	2018/10/20	القدس	QR-1260-RU	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
52.	جمعية مركز السبيل المسكوني للاهوت والتحرر	2018/2/23	الرام	QR-1518-HR	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
53.	جمعية تطوع ايلياء للتنمية الخيرية	2017/12/16	القدس	QR-1516-CU	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)
54.	جمعية ابان المقدسية الخيرية	2016/6/23	القدس	QR-1522-S	فاعلة	تم تسليمه خلال العام (2022)

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.	الاستبانة بصورتها النهائية.....	105
2.	رسالة تحكيم الاستبانة.....	111
3.	قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة.....	112
4.	قائمة بأسماء المنظمات الالهية الفاعلية في محافظة القدس.....	113

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....	1.3
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.....	2.3
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	3.3
62	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات الدراسة المتعلقة بقياس مؤشرات إستمراية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس.....	4.3
63	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	5.3
65	مفتاح التصحيح الخماسي.....	1.4
66	مؤشر سياق المنظمة كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.....	2.4
68	مؤشر القيادة كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.....	3.4
70	مؤشر التخطيط كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.....	4.4
72	مؤشر الدعم كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.....	5.4
73	مؤشر العمليات كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.....	6.4
75	مؤشر تقييم الأداء كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.....	7.4
77	مؤشر التحسين كأحد مؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.....	8.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير ISO 22301 في محافظة القدس.....	9.4
81	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس	10.4

لمتغير المؤهل العلمي	
81	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاًلمتغير المؤهل العلمي	11.4
84	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدسلمتغير المسمى الوظيفي	12.4
84	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاًلمتغير المسمى الوظيفي	13.4
86	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمؤشرات إستمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدسلمتغير سنوات الخبرة	14.4
87	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاًلمتغير سنوات الخبرة	15.4

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
أ	الإقرار.....	أ
ب	الشكر والعرفان.....	ب
ج	التعريفات.....	ج
د	الملخص بالعربية.....	د
هـ	الملخص بالإنجليزية.....	هـ
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	1
1.1	المقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	2
3.1	أهمية الدراسة.....	4
1.3.1	الاهمية العلمية.....	4
2.3.1	الاهمية العملية.....	4
4.1	أهداف الدراسة.....	5
1.4.1	الهدف العام.....	5
2.4.1	الأهداف الفرعية.....	5
5.1	أسئلة الدراسة.....	5
1.5.1	السؤال الرئيس.....	6
2.5.1	الاسئلة الفرعية.....	6
6.1	فرضيات الدراسة.....	6
7.1	حدود الدراسة.....	7
8.1	مصادر جمع المعلومات والبيانات.....	7
9.1	معوقات الدراسة.....	7
10.1	هيكلية الدراسة.....	8
9	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة.....	9
1.2	الادب النظري.....	9
1.1.2	المبحث الأول: الجودة.....	9
1.1.1.2	مقدمة.....	9

10 مفهوم الجودة	2.1.1.2
11 أهمية الجودة في المؤسسات	3.1.1.2
12 أهداف الجودة	4.1.1.2
13 مبادئ الجودة	5.1.1.2
13 معايير الجودة في المؤسسات	6.1.1.2
14 التحديات التي تواجه الجودة في المؤسسات	7.1.1.2
15 المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة	2.1.2
15 مقدمة	.1.2.1.2
16 مفهوم إدارة الجودة الشاملة	.2.2.1.2
17 أهمية إدارة الجودة الشاملة	.3.2.1.2
18 أهداف إدارة الجودة الشاملة	.4.2.1.2
19 مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة	.5.2.1.2
21 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.6.2.1.2
22 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.7.2.1.2
23 معايير إدارة الجودة الشاملة	.8.2.1.2
25 التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.9.2.1.2
26 المبحث الثالث: الـ ISO	3.1.2
26 مقدمة	.1.3.1.2
27 مفهوم الـ ISO	.2.3.1.2
28 معايير الـ ISO	.3.3.1.2
28 نشأت الـ ISO	.4.3.1.2
29 أهداف وأهمية الـ ISO	.5.3.1.2
30 الـ ISO والجودة	.6.3.1.2
31 الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية ISO	.7.3.1.2
32 المبحث الرابع: ISO 22301	4.1.2
32 مقدمة	.1.4.1.2
34 التطور التاريخي لإدارة استمرارية الأعمال	.2.4.1.2
36 بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301) ..	.3.4.1.2
39 أهم المتطلبات لفعالية ISO 22301	.4.4.1.2

39 مبادئ ومعايير ISO 22301	.5.4.1.2
40 أهمية تطبيق معايير ISO 22301 للمنظمات	.6.4.1.2
42 التحديات التي قد تواجه المنظمات عند تطبيقها لمعايير ISO 22301	.7.4.1.2
43 المبحث الخامس: المنظمات الأهلية	5.1.2
43 مقدمة	.1.5.1.2
45 مفهوم المنظمات الأهلية	.2.5.1.2
45 نشأة المنظمات الأهلية	.3.5.1.2
46 الأهداف العامة للمنظمات الأهلية	.4.5.1.2
47 المنظمات الأهلية والـ ISO22301	.5.5.1.2
49 الدراسات السابقة	2.2
49 الدراسات العربية	1.2.2
52 الدراسات الاجنبية	2.2.2
56 تعقيب على الدراسات السابقة	.3.2.2
57 من حيث المنهج العلمي	.1.3.2.2
57 على صعيد الاهداف	.2.3.2.2
57 من حيث النتائج	.3.3.2.2
58 الاستفادة من الدراسات السابقة	.4.3.2.2
58 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	.5.3.2.2
59 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
59 المقدمة	.1.3
59 منهج الدراسة	2.3
59 مجتمع الدراسة	.3.3
60 عينة الدراسة	4.3
61 أداة الدراسة	5.3
61 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة	1.5.3
62 ثبات أداة الدراسة	2.5.3
63 إجراءات تطبيق الدراسة	6.3
63 تصميم الدراسة ومتغيراتها	7.3
64 المتغيرات الديمغرافية	1.7.3

64المتغيرات التابعة.....	2.7.3
64أساليب المعالجة الإحصائية.....	8.3
65 الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
65المقدمة.....	1.4
65النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	2.4
80النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	3.4
89 الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات	
89خلاصة النتائج.....	1.5
90الاستنتاجات.....	2.5
93التوصيات.....	3.5
95مقترحات بحثية.....	4.5
96 المصادر والمراجع	
115 فهرس الملاحق	
116 فهرس الجداول	
118 فهرس المحتويات	