



استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر: دراسة حالة وزارة الصحة المصرية في

ظل أزمة كورونا

إعداد

د. مصطفى محمد علي شديد

مدرس بقسم الإدارة العامة والمحلية، كلية العلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

moustafa.shedid@sadatacademy.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

شديد، مصطفى محمد علي (٢٠٢٢). استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر: دراسة حالة وزارة الصحة المصرية في ظل أزمة كورونا. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢)٣، ٢٩١ - ٣٤٠.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر: دراسة حالة وزارة الصحة المصرية في ظل أزمة كورونا

د. مصطفى محمد علي شديد

المستخلص

تهدف الدراسة إلى فحص مدى توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال داخل المنظمات الصحية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في مواجهة الأزمات، وتختبر الدراسة العلاقة الفرضية الرئيسية التي تنص على مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تطبيق استمرارية الأعمال (متطلبات التطبيق، الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة، الاستراتيجية، تطوير وتنفيذ الاستراتيجية)، ومواجهة الأزمات والمخاطر (الوقاية والتخفيف، الاستعداد، الاستجابة، التعافي) داخل المنظمات الصحية محل الدراسة. وتم توزيع عدد (٢٠٠) استمارة استقصاء على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي عدد (١٧٩) استمارة أي ما نسبته (٨٩,٥٪) من إجمالي عدد الاستثمارات التي تم توزيعها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين جميع محاور المتغير المستقل والمتمثل في (متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال)، وجميع محاور المتغير التابع (مواجهة الأزمات والمخاطر).

وتقترح الدراسة في نهايتها ضرورة إنشاء وحدات/ أقسام لإدارة استمرارية الأعمال بالمنظمات الصحية محل الدراسة (وحدات الإنذار المبكر)، مع ضرورة الاهتمام بتوفير تدريب متخصص على إدارة استمرارية الأعمال والتعافي من المخاطر، وإنشاء قاعدة بيانات ونظام معلومات لمواجهة المخاطر والأزمات، مع ضرورة الاستفادة من المشاركة بين القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني في مواجهة الأزمات الصحية.

الكلمات المفتاحية: استمرارية الأعمال، مواجهة الأزمات والمخاطر، وزارة الصحة المصرية "أزمة كورونا".

مصطلحات الدراسة

مواصلة المؤسسة تشغيل أعمالها دون انقطاع.	استمرارية الأعمال
السياسات والمعايير والإجراءات المستخدمة لتشغيل الأعمال وإعادة تأهيلها للعمل عند حدوث توقف تشغيل العمليات التي تهدف إلى تقليل الأضرار المالية والقانونية والتشغيلية الناتجة عن التوقف الاضطراري.	إدارة استمرارية الأعمال
نقطة تحول تهدد أساسيات أو افتراضات بقاء المؤسسة.	الأزمات والمخاطر
مجموعة الخطط والإجراءات والاستراتيجيات الملائمة لأوضاع استثنائية بهدف السيطرة على الأزمات واحتوائها والحد من تفاقمها والحفاظ على توازن المؤسسة.	إدارة الأزمات والمخاطر

موضوع الدراسة

تبرز أهمية هذا الموضوع الذي يُعد ضرورياً لكل المنظمات سواء أكانت عامة أم خاصة حيث لا توجد منظمة - بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه- يمكن الجزم بأنها لن تتعرض إلى أزمة ما، لأن الأزمات أصبحت تُشكل مصدر قلق للمديرين والعاملين على السواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية من ناحية، وضعف قدرات الإدارات المسؤولة على تبني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك التغيرات من ناحية أخرى. وتهدد هذه الأزمات استمرارية المنظمة وبقائها وقدرتها على المنافسة، حيث إن المنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحل الأزمة المختلفة لا تلحق بالركب ويكون مصيرها التخلف والانهيار (المحلاوي، ١٩٩٧: ٤٨). لذا أصبح استخدام تقنيات إدارة الأزمات وأساليبها في الوقت الحالي ذا أهمية بالغة لتحقيق النجاح الإداري والمحافظة على البقاء التنظيمي.

وقد ظهرت إدارة استمرارية الأعمال (BCM) (Business Continuity Management) بادئ الأمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والتخطيط للتعافي من الكوارث، ثم انتشر استخدامها بسرعة داخل القطاعات المختلفة وخاصة قطاع التمويل في العالم، حيث تحول نطاقها من العملية القائمة على تكنولوجيا المعلومات بجميع الأعمال التجارية إلى العملية التي تحدد المخاطر الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة (حاوي، ٢٠١٩)، وتطورت إدارة استمرارية الأعمال منذ عام ١٩٧٠ لتساعد في الاستجابة للمخاطر التقنية والعملياتية التي تواجه المؤسسات وتهدد بقاءها، وكذلك لزيادة قدرة تلك المؤسسات على التعافي من الكوارث وانقطاع الأعمال، وفي العقد الماضي ظهرت بشكل كبير كردود فعل وبخاصة للحوادث غير المتوقعة أو المحددة مسبقاً، وأصبح يُقصد بها استباق الأحداث الكارثية التي تلحق الضرر بالمؤسسة، واتخاذ خطوات مخطط لها والتدريب عليها لحماية الأعمال التجارية حفاظاً على ثقة أصحاب العلاقة في مقدرة إدارة المؤسسات على التعامل مع الكوارث. وتؤسس إدارة استمرارية الأعمال الإطار العمليتي ضمن خطط المؤسسة الاستراتيجية لتضمن لها المرونة ضد الانقطاع أو التعطيل، لذا لا ينبغي أن تكون مقياساً لرد الفعل الذي يتم اتخاذه بعد الحادث، وإنما

تتطلب سياسات وإجراءات تفصيلية واتباع منهج شامل لاتخاذها عند إنشاء برنامج لإدارة استمرارية الأعمال. ويمكن المقارنة بين إدارة استمرارية الاعمال، وإدارة الأزمات والمخاطر كالاتي:

الجدول رقم (١)

مقارنة بين إدارة الأزمات والمخاطر، وإدارة استمرارية الأعمال

إدارة استمرارية الأعمال	إدارة الأزمات والمخاطر	
تحليل آثار توقف الأعمال واحتياجات وتوقيت إعادة تشغيلها.	تحليل الأزمات وقياس المخاطر والخسائر المتوقعة.	طبيعة الإدارة
الأحداث التي تتسبب في توقف تشغيل العمليات.	جميع أنواع الأحداث.	طبيعة الحدث
إدارة آثار الأزمات على عمليات التشغيل والتي تكون في أغلب الأحيان خارج نطاق أعمال المؤسسة.	جميع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة لمواجهة الأزمات والمخاطر.	الهدف
أحداث مفاجئة تستدعي الاستجابة بشكل سريع كلما زاد الحدث خطورة.	قد تكون أحداثاً تدريجية إلى مفاجئة.	سرعة الحدث

المصدر: بتصريف من الباحث من خلال دراسة مقدمة من صندوق النقد العربي بعنوان استمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ، ٢٠٠٨.

وفي ضوء ما سبق تأتي فكرة الدراسة لإثارة الانتباه حول دور برامج وخطط إدارة استمرارية الأعمال في تحديد المخاطر والتهديدات المحيطة بأجهزة الدولة المصرية، والتي تتسبب في وجود اضطرابات واختلالات لوظائفها الرئيسية مما يعوقها عن تنفيذ رسالتها، واستكشاف دور القيادات العليا في نجاح تطبيق هذه البرامج والسيطرة على تلك المخاطر.

الدراسات السابقة

في سبيل تحقيق أهداف البحث ولغرض بناء نموذج وإطار العمل المبدئي ولصياغة فروض البحث، اعتمد الباحث على استعراض متعمق للدراسات والبحوث السابقة في أدبيات إدارة استمرارية الأعمال ومواجهة المخاطر والأزمات للتعرف على نطاق الفجوة البحثية، ويمكن استعراض بعضاً منها فيما يلي:

الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات وتطبيقات إدارة استمرارية الأعمال

دراسة (كامل محمود، ٢٠١٧): تستهدف هذه الدراسة تحسين أداء الوزارات المصرية ودعم قدرتها على البقاء والاستمرارية وتحقيق المرونة التنظيمية من خلال السيطرة على المخاطر التي تواجهها، لإتاحة خدماتها للمستفيدين دون اضطراب أو توقف، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي للقيادة التحويلية على توفير متطلبات تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في الوزارات محل الدراسة.

دراسة (السميعات، ٢٠١٥): تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة استمرارية الأعمال في الحد من المخاطر والكوارث، ونشر الثقافة التنظيمية الخاصة بذلك. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود أثر

إيجابي لإدارة استمرارية الأعمال في الحد من مخاطر الكوارث من وجهة نظر أعضاء الجهات الممثلة في المجلس الأعلى للدفاع المدني.

دراسة (Sawalha, et.al., 2015): تناولت الدراسة مدى التوجه نحو إنشاء ثقافة استمرارية الأعمال على مستوى المنظمات الخدمية الأردنية. اعتمدت هذه الدراسة على استقصاء موجه لخمسة منظمات خدمية كبيرة. ومن أهم نتائج الدراسة أنه يمكن تحسين القدرة على التعافي من الكوارث من خلال نشر إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة وجعلها عملية شاملة على مستوى المنظمة. كما أوضحت النتائج أن ثلاثة من بين المنظمات الخمس يمكن تصنيفها كمنظمات "مستعدة للأزمات Crisis Prepared" ولديها فرص أفضل للتعافي.

دراسة (Wajdi Ben Rajeb, 2014): تقيس الدراسة تأثير الممارسات الجيدة لمجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات على استمرارية الأعمال المدركة في مجموعة من الشركات العائلية التونسية. اعتمدت هذه الدراسة على استبيان موجه لعينة من ٥٠ شركة. توصلت الدراسة إلى أن استمرارية الأعمال المدركة من قبل الإدارة العليا ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة، وإمكانية مساندة مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات.

دراسة (Ojha et al., 2013): التعرف على تأثير التخطيط لاستمرارية الأعمال اللوجستية LBCP على القدرات التشغيلية للمنظمات وأدائها المالي بالتطبيق على عينة من ٢٠١ مدير من مديري اللوجستيات في صناعة النقل والتخزين بالولايات المتحدة الأمريكية. ومن أهم نتائج الدراسة أن التخطيط لاستمرارية الأعمال اللوجستية يؤثر على الأداء المالي من خلال التحسين في القدرات التنافسية اللوجستية وتحسين الوقاية من الكوارث.

الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات ومواجهة المخاطر

دراسة (Lucinc, 2013): تهدف الدراسة إلى معرفة القدرة على مواجهة الكوارث والأخطار من وجهة نظر اجتماعية وفي ضوء فكرة رأس المال الاجتماعي وسماته. ولقد تركز الاهتمام على النتائج الاجتماعية مثل أهمية التماسك الاجتماعي وتعزيز العلاقات الاجتماعية مع إعطاء اهتمام خاص للدور الحاسم الذي يلعبه رأس المال الاجتماعي لجميع مراحل الكوارث: الوقاية والاستعداد والتخطيط ووسائل الاتصال التحذيرية.

دراسة (السيد، ٢٠٠٢): تستهدف هذه الدراسة التعرف على جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات، وتفحص الإجراءات العلاجية والوقائية المتبعة. وتوصلت الدراسة إلى توافر الإجراءات الوقائية المتمثلة في المراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، التعلم)، والإجراءات العلاجية المتمثلة في المراحل (احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط) بدرجة عالية في المديرية دون تفوق لأي منهما على الآخر.

دراسة (سليمان، ١٩٩٩): تناولت الدراسة درجة التباين بين آراء العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة من أطباء وهيئة تمريض، وفنيين، وإداريين حول كفاءة إدارة الأزمات بهذه المستشفيات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أنه لا يوجد تباين في آراء كل من الأطباء والفنيين، والإداريين والهيئة

التمريضية فيما يتعلق بكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة على حدة، كما أن هناك انخفاض في درجة استعداد تلك المستشفيات لمواجهة أزماتها المحتملة نتيجة عدم وجود خطط سابقة الإعداد والتجهيز وعدم وجود أجهزة للإنذار المبكر.

الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات والمخاطر

دراسة (Janshir, 2016): تفحص الدراسة أهمية استراتيجيات استمرارية الأعمال في رفع كفاءة المنظمات الصناعية الهندية على مواجهة الأزمات، وتم التوصل من خلال التحليلات إلى وجود استراتيجية معتمدة لاستمرارية الأعمال في (١٣) منظمة صناعية. كما أظهرت النتائج وجود آليات منظمة ومعتمدة في اختبار ومراجعة وتحديث استراتيجيات استمرارية الأعمال بالمنظمات الصناعية.

دراسة (Sowma-Sumter, 2016): تكشف الدراسة مدى إمكانية استخدام استراتيجية استمرارية الأعمال في الحد من الأزمات، وذلك من خلال تطوير إطار عمل لاستراتيجية استمرارية الأعمال، وتم التوصل من خلال التحليلات إلى أن كفاءة استخدام استراتيجية استمرارية الأعمال وتطويرها يعتبر أساس في تفادي ومواجهة الأزمات، كما أظهرت النتائج ضرورة اتباع أساليب المتابعة والمراجعة والتقييم كأساس لاستمرار دور استراتيجية استمرارية الأعمال في الحد من الأزمات بالمؤسسات الصناعية.

دراسة (Wilson, 2016): تهدف الدراسة إلى استكشاف استراتيجية استمرارية الأعمال التي تستخدمها المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة ودورها في مواجهة الأزمات، وتم التوصل من خلال التحليلات إلى أهمية تطوير استراتيجية استمرارية الأعمال في دعم المنظمات الصناعية على مواجهة الأزمات، كما أظهرت النتائج السمات العامة لاستراتيجيات استمرارية الأعمال والتي تضمنت كل من الشفافية والاتصال المفتوح، وبناء العلاقات، والإبداع.

دراسة (Shaw, 2015): توصف الدراسة الكفايات اللازمة لتخطيط استراتيجية استمرارية الأعمال بالمنظمات الصناعية، واقتراح إطار عمل نموذجي لاستراتيجية استمرارية الأعمال بالمنظمات الصناعية، وأسفرت التحليلات عن التوصل إلى ظهور حجم تأثير مرتفع لاستراتيجية استمرارية الأعمال على قدرة المنظمات الصناعية على مواجهة الأزمات. كما أظهرت استجابات (٩٩٪) من المفحوصين فاعلية الاستراتيجية ونجاحها في مواجهة الأزمات المؤسسية مع توسط عناصر المعرفة والمهارة والقدرات للمديرين لتلك العلاقة التأثيرية.

دراسة (TJoa, 2015): تكشف الدراسة العلاقة بين مفاهيم استراتيجية استمرارية الأعمال واستخداماتها في مواجهة الأزمات بالمنظمات الصناعية. وتم التوصل من خلال التحليلات إلى إشارة جميع المشاركين إلى اتباع استراتيجيات منظمة لاستمرارية الأعمال وخبراتهم حول نجاح تلك الاستراتيجيات وقت الأزمات. كما أظهرت الدراسة حرص منظمات الصناعة المفحوصة على التحديث الدوري لاستراتيجيات استمرارية الأعمال (ربع سنوياً).

دراسة (Riddle, 2015): تعرض الدراسة نموذج لقياس عوامل نجاح استراتيجية استمرارية الأعمال في مواجهة المخاطر، وتم التوصل من خلال التحليلات إلى وجود علاقة موجبة قوية بين استخدام استراتيجية

استمرارية الأعمال ومساعدة إدارة الأزمات بالمنظمات الصناعية في مواجهة الأزمات، وهو ما يجعلها باستمرار جاهزة لمواجهة الأزمات. كما أوضحت الدراسة خمسة عوامل تسهم في نجاح استراتيجية استمرارية الأعمال: الإدارة الاستراتيجية، تحليل المخاطر، التدريب والوعي، الاعتماد على التكنولوجيا، واعتماد حلقات المعلومات حول الأزمات.

دراسة (Ongas, 2015): تحدد الدراسة تأثيرات استراتيجية استمرارية الأعمال في تمكين المنظمات الصناعية من مواجهة الأزمات مع استخدام مؤسسة الصناعات الدوائية في قبرص كحالة نموذجية للدراسة. تم التوصل من خلال التحليلات إلى أن استراتيجية استمرارية الأعمال النموذجية تتكون من عناصر: خطة إدارة الأزمة، خطة استمرارية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خطة تنسيق استمرارية الأعمال، كما أظهرت النتائج أن مشكلات تطبيق استراتيجيات استمرارية الأعمال تتمثل في: النطاق الزمني لتطبيق الاستراتيجية، تحديد الحلول الفعالة، إجراء تحليل الخطورة، وإدارة المتابعات الداخلية للاستراتيجية، تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها.

دراسة (Giovanni, 2015): تُقيم الدراسة كفاءة استخدام التخطيط لاستراتيجية استمرارية الأعمال أثناء حالات مواجهة الأزمات بين المنظمات الصناعية في برلين. وتم التوصل من خلال التحليلات إلى أن استراتيجية استمرارية الأعمال دور محوري في مواجهة الأزمات، كما أظهرت التحليلات أن عناصر استراتيجية استمرارية الأعمال الفعالة تتضمن: خطوات تقدير المخاطر، وجودة مواجهة الأزمات المستهدفة. أما بالنسبة لمعوقات تطبيق الاستراتيجية تتحدد في غياب التدقيق وعدم تدريب الكوادر الإدارية على الاستراتيجية.

دراسة (Refugia, 2014): تبحث الدراسة فاعلية تطوير استراتيجيات استمرارية الأعمال واستخدامها في مواجهة الأزمات المرتبطة بالخسائر للمنظمات الصناعية، وتم التوصل من خلال التحليلات إلى فاعلية استراتيجية استمرارية الأعمال في مساعدة المؤسسات الصناعية على مواجهة الأزمات، كما أشارت الدراسة إلى أنه في وقت الأزمة لم تكن عوامل الخبرة أو الكفاءة هي العناصر المؤثرة، بل كانت استراتيجية استمرارية الأعمال.

تعقيب على الدراسات السابقة

قلة الدراسات العربية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية وذلك في حدود علم الباحث. وفيما يلي يمكن التعليق على الدراسات السابقة ذات الصلة مثل: دراسة (ريفوجيا (٢٠١٤) Refugia)، ودراسة (شو (٢٠١٥) Shaw) ودراسة (تجوا (٢٠١٥) Tjoa) ودراسة (ريدل (٢٠١٥) Riddle) بأنها أوضحت ضعف إمام المنظمات الصناعية بكل متطلبات تنفيذ استراتيجيات استمرارية الأعمال، بالإضافة إلى وجود العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمات الصناعية وتعيق تقدمها في بناء استراتيجيات لاستمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في: أن الدراسات السابقة أشارت إلى ضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجيات استمرارية الأعمال داخل المنظمات الصناعية حيث إنها مازالت في حاجة إلى التطوير بشكل يتناسب مع المتغيرات والمتطلبات الحديثة لمفاهيم إدارة استمرارية الأعمال للمنظمات الصناعية في مواجهة الأزمات والمخاطر، إلا أن الدراسة الحالية ركزت على المنظمات

العامّة الخدمية، كما تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناقش تطبيق استمرارية الأعمال بالمنظمات العامّة المصرية، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد وصياغة المشكلة البحثية واختيار منهجيتها، وتحديد فرضيتها بالإضافة إلى اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لصياغة النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

مشكلة الدراسة

تمر المنظمات العامّة بمرحلة حرجة لأن الأزمات تشكل تهديداً كبيراً على استمرارية الأعمال بها، وتواجه القيادات العليا بالمنظمات الصحية العديد من التحديات والمخاطر والتي يمكن تصنيفها وفقاً لعدة محاور تشمل: المخاطر المالية، المخاطر التشغيلية، المخاطر التنظيمية، المخاطر التكنولوجية، وهناك مخاطر استراتيجية أو مخاطر مركبة تشمل مزيجاً من المخاطر السابقة (Dominic et al, 2005).

وقد ترتب على أزمة كورونا العديد من التداعيات على المستوى المحلي منها على سبيل المثال لا الحصر الآتي: (تقارير المركز المصري للدراسات الاقتصادية لعامي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١)

- **الناتج المحلي الإجمالي: وفقاً لـ (زرعوع، حمدي، ٢٠٢١)** تؤثر جائحة كورونا التي بدأت بنهاية عام ٢٠١٩ تأثيراً كبيراً على الاقتصاد العالمي والمحلي، حيث إن نسبة الانخفاض في الناتج المحلي تتراوح بين ٠,٧ - ٠,٨ % شهرياً، وتقدر الخسارة التراكمية للناتج المحلي الإجمالي ما بين ٢,١ - ٤,٨ % باستمرار الأزمة لمدة تتراوح من ثلاثة إلى ستة أشهر. وانخفض معدل النمو السنوي للناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في الربع الثالث من ٢٠٢٠/٢٠١٩ بمقدار ٠,٦ نقطة مئوية عن مثيله عام ٢٠١٩/٢٠١٨ حيث سجل ٥٪ في ٢٠٢٠/٢٠١٩ مقابل ٥,٦٪ عام ٢٠١٩/٢٠١٨، علماً بأن دستور عام ٢٠١٤ قد نص على توجيه نسبة ٣٪ من إجمالي الناتج القومي إلى قطاع الصحة، ومما لا شك فيه أن انخفاض الناتج القومي الإجمالي سيؤثر على مبلغ الإنفاق المخصص لقطاع الصحة.
- **صافي الاحتياطي:** انخفض صافي الإحتياطيات الدولية بقيمة ٩,٥ مليار دولار خلال الفترة من فبراير إلى مايو ٢٠٢٠. وتراجع صافي الإحتياطيات الدولية الشهري مع تفشي الجائحة في مصر حيث بلغت معدلات الإنخفاض الشهرية حوالي ١١,٩٪، ٧,٧٪ في مارس وأبريل ٢٠٢٠، قبل أن ينخفض ذلك المعدل إلى ٢,٨٪ في مايو ٢٠٢٠.
- **التجارة الخارجية:** شهد معدل التغير السنوي للواردات السلعية غير البترولية (بالدولار الأمريكي) أقصى انخفاض له في أشهر فبراير وأبريل ومايو ٢٠٢٠ بمعدلات تصل إلى ٢٥,٥٪ و ٣٥,٠٪ و ٣٥,٨٪ على التوالي. بينما تراجع معدل التغير السنوي للصادرات السلعية غير البترولية (بالدولار الأمريكي) بمعدل ١٩,٩٪ و ٣٦,٠٪ في أبريل ومايو ٢٠٢٠ على التوالي.
- **أسعار الصرف:** شهد الجنيه المصري انخفاضاً خلال الفترة من فبراير حتى مايو ٢٠٢٠ بلغ نحو ١,٨٪ من قيمته، وذلك تزامناً مع تراجع التدفقات الدولارية نتيجة لعدة أسباب منها على سبيل المثال: انخفاض الصادرات السلعية بمعدل ٣٩,٤ % في نفس الفترة. وقد تفاقم الأثر السلبي على قيمة الجنيه

جراء تأثر قطاع السياحة بشكل ملحوظ بانتشار الفيروس والانخفاض الكبير في أعداد السائحين، مما ساهم في تراجع إيرادات مصر من النقد الأجنبي.

ويرى الباحث أن ذلك الانخفاض نتج عنه العديد من الآثار السلبية المتعلقة بأداء المنظمات العامة وخاصة الصحية حيث تحتل مصر المركز (٧٢) في عدد المصابين بالفيروس من بين ٢٢٢ منطقة ودولة حول العالم.

• **القطاع الصحي:** عالمياً يستحوذ الإنفاق على الصحة على نسبة ٧ % من الناتج المحلي الإجمالي و ٢٠ % من إجمالي الإنفاق الحكومي. بينما في مصر لا يتجاوز الإنفاق على الصحة ٢ % من الناتج المحلي الإجمالي و ٥ % من إجمالي الإنفاق الحكومي. ويبلغ متوسط نصيب الفرد من الإنفاق الحكومي على الصحة في مصر خمس المتوسط العالمي، حيث يبلغ ١٧٦ دولار في مصر مقابل ٩٠٤ دولار عالمياً. يتوزع الإنفاق عالمياً على الصحة على النحو التالي: الحكومة ٧٤ % والقطاع الخاص ٢٦ %، بينما في مصر يسير الإنفاق على الصحة بشكل معاكس، حيث تبلغ نسبة الإنفاق الحكومي ٣٥ % والخاص ٦٥ %/. بلغ متوسط عدد الأطباء عالمياً ١,٥ طبيب/ ألف نسمة و ٣,٤ ممرض/ ألف نسمة. بينما في مصر بلغ المعدل ١,٢ طبيب/ ألف نسمة و ٢,٢ ممرض/ ألف نسمة عام ٢٠١٨. وتمثل مستشفيات وزارة الصحة والجهات التابعة لها ٨٠ % من إجمالي عدد المستشفيات.

لذا يُقترح تطوير وتطبيق منظومة متكاملة لإدارة استمرارية الأعمال في مصر بالقطاعات المختلفة لضمان استمرارية أنشطتها. وتكمن مشكلة البحث في إمكانية تحسين الأداء التنظيمي، والسيطرة على المخاطر، وتحقيق المرونة التنظيمية من خلال تنامي الوعي وإدراك أهمية تطبيق برامج إدارة استمرارية الأعمال، وذلك في ضوء سيطرة الفكر العلاجي في التعامل مع الاضطرابات والأزمات والكوارث وغياب الفكر الوقائي.

وبشكل أكثر تحديداً يمكن صياغة تساؤلات المشكلة محل البحث فيما يلي:

التساؤل الرئيس: ما هو دور إدارة استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والطوارئ بما يؤدي لتحسين الأداء وتحقيق المرونة التنظيمية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية

- ١- هل يؤدي توافر متطلبات إدارة استمرارية الأعمال إلى نجاح تطبيقها بالمنظمات محل الدراسة؟
- ٢- هل يؤدي نجاح تطبيق برامج إدارة استمرارية الأعمال إلى تحسين الأداء التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة؟
- ٣- هل يؤدي نجاح تطبيق إدارة استمرارية الأعمال إلى السيطرة على المخاطر التي تواجهها المنظمات؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى الآتي:

١. فحص مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة استمرارية الأعمال.
٢. التعرف على دور المتطلبات في نجاح برنامج إدارة استمرارية الأعمال.
٣. التعرف على تأثير تطبيق إدارة استمرارية الأعمال على تحسين الأداء التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة.
٤. التعرف على تأثير تطبيق برامج إدارة استمرارية الأعمال على تحسين مؤشرات السيطرة على الأزمات والمخاطر.

أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين:

أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي: تكمن في معرفة كيفية زيادة قدرة المنظمة على التعافي والعودة للوضع الطبيعي في الظروف الطارئة وبشكل سريع، وكيفية تخفيض الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن التهديدات والمخاطر التي تتسبب في اضطراب، وعدم استمرارية وظائف المنظمة بما يضمن بقاء المنظمة واستمراريتها في الوفاء بمتطلبات عملائها، وهو ما ينعكس على تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

أهمية الدراسة على المستوى العلمي: تعتبر ممارسات إدارة استمرارية الأعمال حديثة نسبياً، وتتبع أهمية هذا البحث من حداثة موضوعه، وكونه من أوائل الدراسات الميدانية في مجال التحول الاستراتيجي لإدارة استمرارية الأعمال، حيث توجد ندرة في الدراسات العربية المتعلقة بممارسات إدارة استمرارية الأعمال وتأثيرها على تحسين قدرة المنظمات في مواجهة الأزمات والمخاطر، ودور القيادة العليا في نجاح برامج إدارة استمرارية الأعمال، كما تسهم الدراسة بما يعد محاولة متواضعة في تطوير إطار عمل إدارة استمرارية الأعمال، وتحديد خطوات منهجية لتطبيق برنامج إدارة استمرارية الأعمال في ضوء مراجعة تجارب ونماذج إدارة استمرارية الأعمال.

خطة الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، فالجزء الأول يتناول الملامح النظرية والفكرية لاستمرارية الأعمال، ومفهوم إدارة الأزمة بالإضافة إلى رصد إجراءات الحكومة المصرية ووزارة الصحة في مواجهة أزمة كورونا، والجزء الثاني الدراسة الميدانية باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية، والجزء الثالث يتناول مجموعة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومقترحات لإدارة استمرارية الأعمال داخل المستشفيات محل الدراسة، وأخيراً إسهامات الدراسة، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأجزاء:

الملامح النظرية والفكرية للدراسة

استمرارية الأعمال: احتلت قضية استمرارية الأعمال جانباً كبيراً من الفكر المعاصر، مع تطور التهديدات والمخاطر والكوارث حول العالم، ويتجلى ذلك في تعدد المداخل والنماذج وأطر العمل التي تناولت إدارة استمرارية الأعمال (كامل، ٢٠١٧: ٦٢).

ماهية إدارة استمرارية الأعمال: تؤكد استمرارية الأعمال على تحقيق هدف رئيسي هو الإبقاء والحفاظ على استمرار ومواصلة الأنشطة التشغيلية بالمنظمات أثناء الاضطرابات *Keeping Business In Business* وتُعد مدخلاً وقائياً للحفاظ على خدمات وعمليات المنظمة الجوهرية بما يجنبها الأضرار والخسائر. وقد تطورت إدارة استمرارية الأعمال كإحدى وسائل إدارة المخاطر في قطاع تكنولوجيا المعلومات الذي عرف أهمية الاحتفاظ بالبيانات للنجاح المستمر للمنظمة، كما ظهرت أهميتها كمطلب استراتيجي أكثر شمولاً على مستوى المنظمة وأداة إدارية أقل اعتماداً على التكنولوجيا، هذا التحول الذي يعتمد على الجمع بين مداخل إدارة الأزمات والتعافي من الكوارث يسمح للمنظمة بتقييم المخاطر قبل وأثناء وبعد الكوارث، كما يمكن تقييم التهديدات وتحقيق الاستجابة الملائمة لها (Clive, 2010: 245)، ويُعرف معهد استمرارية الأعمال BCI إدارة استمرارية الأعمال بأنها عملية إدارية شاملة تحدد التأثيرات السلبية المحتملة التي تهدد المنظمة وتوفر إطار عمل لبناء المرونة مع قدرات الاستجابة الفعالة وحماية اهتمامات وأهداف أصحاب المصالح وسمعة المنظمة وأنشطة خلق القيمة (FBCL, 2012: 5)، كما يعرف (Venclova & Urbancova, 2013) إدارة استمرارية الأعمال بأنها عملية إدارية تحدد الحوادث والمخاطر المحتملة التي تهدد الأنشطة التنظيمية، والتي تؤكد الإطار الأساسي لتحسين قدرة المنظمة على التفاعل الناجح والملائم مع مثل هذه الأحداث، وتهدف إلى حماية أنشطة استمرارية الأعمال والاحتفاظ بعمليات المنظمة الحرجة آمنة ومحمية ضد التأثيرات السلبية التي تؤثر على المنظمة. إن استمرارية الأعمال تسهل على المؤسسات التي تعتمد التنبؤ بأسوأ سيناريوهات المستقبل، وكيف يمكن أن تعمل المنظمة في أعقاب كارثة أو أزمة ما، بالإضافة إلى السرعة التي يمكن للمنظمة عندها استعادة عملياتها العادية (Herbane et al., 2004 – Gibb & Buchanan, 2006). كما أوضح (النجار، ٢٠١٤) إدارة استمرارية الأعمال على أنها الإطار العام الذي يحدد التهديدات المستقبلية التي تواجه الدولة والأعمال، وبناء قدرات تنظيمية لعلاج والتصدي لتلك التهديدات للحفاظ على مصالح أطراف القوى المختلفة. كما أن استمرارية الأعمال تحقق الاستفادة المالية للمنظمة كونها تعالج الضعف داخلها، وبمعالجة مواطن الضعف تصبح المنظمة أكثر مرونة وأكثر فعالية، كما تهدف إلى زيادة الثقة بالمنظمة وبناء قدراتها على مستوى عالٍ من المرونة، وهذا من شأنه تحسين القدرة الدفاعية للمؤسسة ضد مختلف المخاطر التنظيمية (Koch, 2004).

وقد أشار (Low et al., 2010) إلى أن لاستمرارية الأعمال الأهداف الرئيسية التالية: ضمان استمرارية العمليات والوظائف الحيوية في جميع الأوقات وشتى الظروف، ضمان استدامة وشمولية عملية إدارة استمرارية الأعمال، بالإضافة إلى تطوير خطة تعافي فعالة يمكن تطبيقها لتمكين المنظمة من إنجاز عملياتها الهامة. وقد حدد (Hofmann, 2000) أن لاستمرارية الأعمال الأهداف التالية: توقع المخاطر المؤسسية

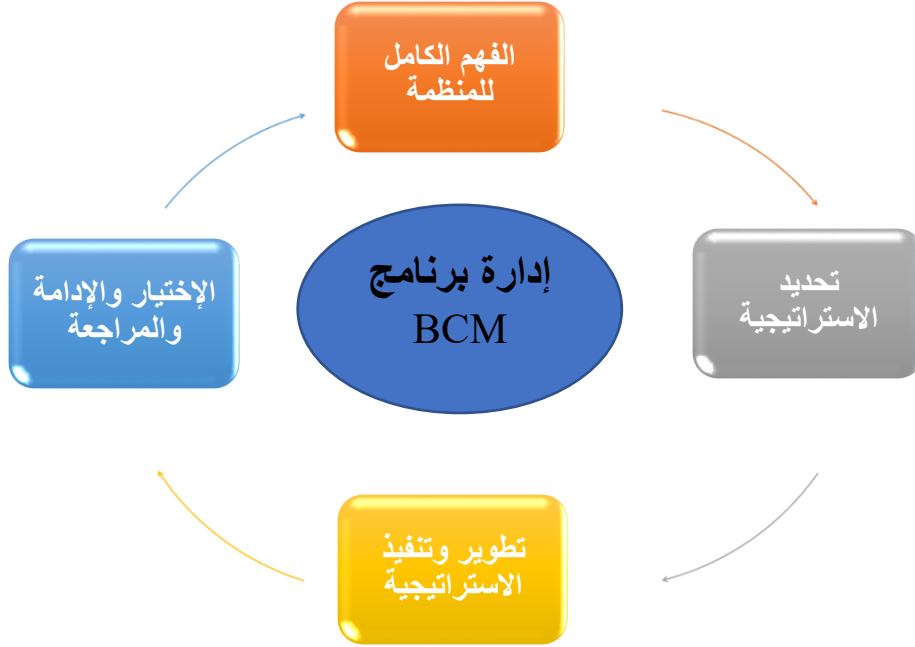
والكوارث والأزمات قبل وقوعها، والوقاية من الأخطاء التشغيلية المعتمدة وغير المعتمدة وتصحيحها، وضمان استجابة فعالة وسريعة للكوارث والأزمات.

ومن المفاهيم المطروحة لإدارة استمرارية الأعمال يمكن استنتاج بعض الخصائص:

- تعتبر منظومة متخصصة لتطبيق الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق المخرجات المطلوبة في مواجهة الأزمات.
- عملية إدارية مستمرة وليست مشروعاً لمرة واحدة وتصبح دون جدوى إذا لم يتم صيانتها أو اختبارها.
- الاهتمام الكبير بعمليات الأعمال الحرجة أو الجوهرية.
- تقليل تأثير الأزمات والمخاطر على المنظمة حال وقوعها، وبالتالي لها وظيفة وقائية وأخرى علاجية.

أهداف استمرارية الأعمال كما يراها الباحث: استمرارية الأعمال يمكن أن تحقق فوائد حقيقية للمنظمة في تلبية متطلبات العملاء، ويمكن للمنظمات من خلالها أن تكون لها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات إن كانت قادرة على أن تثبت لعملائها المتوقعين بأن لديها خططاً تضمن مقدرتها على مواصلة تزويد عملائها بالخدمات أو المنتجات حتى في حالات التعطل أو الانقطاع بسبب الكوارث والأزمات. وبالتالي ينطوي تطبيق مفهوم إدارة استمرارية الأعمال داخل المؤسسة على فهم أفضل للمنظمة واحتياجاتها، وكذلك المقدرة على تحديد المخاطر التي قد تعطل وظائف الأعمال الهامة بها، وتمكين المنظمة من إدارة هذه المخاطر بهدف التقليل منها أو تخفيف حدتها، مما يعني ضمان استمرار الأعمال والتعافي الفعلي من آثار المخاطر التي تهدد المنظمة بعد الحوادث غير المتوقعة، وعلاوة على ذلك، تعتبر سمعة المنظمة القيمة الأثمن لها سواء كانت عامة أو خاصة أو خيرية، إذ إن بناء سمعتها قد يستغرق سنوات وتدميرها قد لا يتعدى سوى بضع لحظات، لذلك فإن الغاية من إدارة استمرارية الأعمال هي ضمان بذل كل جهد لحماية سمعة المؤسسة وإنجاز عملياتها في جميع أوقات الانقطاع.

دورة حياة استمرارية الأعمال: تنطوي دورة حياة استمرارية الأعمال على مجموعة من الأنشطة المتكررة التي تقوم بها المنظمة، وتغطي مجتمعة جميع جوانب ومراحل برنامج إدارة استمرارية الأعمال، وهذه العملية تتصف بأنها عملية محكمة ومستمرة ومدعومة من الإدارة العليا وضمن الموارد المتاحة لها لضمان اتخاذ الخطوات اللازمة للحد من تأثير الخسائر المحتملة، والحفاظ على استراتيجيات وخطط التعافي وضمان استمرارية الإنتاج وتقديم الخدمات. وهذا يتم من خلال التدريب والاختيار والإدانة والمراجعة (Sharp, 2008, 20012 ; FBCI, 2012).



الشكل رقم (1)

دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال

المصدر: (Whitcher, R., 2009).

الفهم الكامل للمنظمة وطبيعتها عملها: وفقاً للمعيار البريطاني (BS 25999-1: 2006) والمعيار العالمي الحديث (ISO 22301) يرى (Sawalha, 2012) أن الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمة يعتبر الخطوة الأولى لتنفيذ برنامج ناجح لإدارة استمرارية الأعمال داخل المنظمة، ويؤكد على ما سبق كل من (Pinto, 2011: 55-61; Sharp 2008,2012).

تحديد استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال: بعد أن يتم الانتهاء من تحديد الأنشطة الهامة والعمليات والموارد التي تدعم المنتجات أو الخدمات الأساسية للمنظمة، وبعد الانتهاء من تقييم تحليل أثر الأعمال والمخاطر ومدى اتفاقها مع الأهداف المرجوة من الفترة المخصصة لانتعاش المنظمة، ينبغي البحث في كيفية تحقيق استمرارية المنظمة في أداء أعمالها أثناء، وبعد الانقطاع في العمل.

تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال: إن التخطيط لاستمرارية العمل يتطلب تطوير استجابة فعالة تجاه جميع التحديات المحتملة لضمان استمرارية الأعمال، ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من إيجاد الخطط التي من شأنها أن تدعم الجهود التي تبذلها المنظمات في سبيل استمراريتها ومواصلة أعمالها (Pinta, 2010; Low et al, 2011). كما يرى (Cerullo & Cerullo, 2004: 70-78) أن التخطيط لاستمرارية الأعمال يسهل إدارة الحوادث عند حدوثها فعلياً، حيث يصف معهد استمرارية الأعمال (Robb, 2006: 52-55) و (Sharp, 2008: 45) التخطيط لاستمرارية الأعمال بأنه عبارة عن فعل استباقي لضمان عدم توقف

الأعمال بغض النظر عما يحدث، وهنا تظهر أهمية إشراك جميع إدارات ووحدات المنظمة في التخطيط لاستمرارية الأعمال (Wilson, 2000: 1-5; Savage 2004:254-261 ; Sharp, 2008,2012).

اختيار وإدانة وتدقيق إدارة استمرارية الأعمال : تتطلب إدارة استمرارية الأعمال إنشاء خطط فعالة لكي تكون المنظمة قادرة على الاستجابة لأي حادث، إلا أن هذه العملية لا تتوقف عند مرحلة التخطيط وحسب، لأن الخطط لا قيمة لها ما لم يتم التمرن عليها، وحقيقة أن معظم المنظمات تمتلك خطأ لاستمرارية الأعمال، ولكن هذه الخطط قد تفشل عند الحاجة إليها : لأنه لم يتمن عليه (Sharp, 2008,2012) لذلك لا يمثل تطوير خطة استمرارية العمل نهاية عملية إدارة الاستمرارية، ويتفق معه (Elliott et al., 2010) على أهمية التدريب العملي على خطة استمرارية العمل وخطة التعافي من الكوارث في مواقف حقيقية وعدم الاكتفاء بالناحية النظرية فقط .

المفاهيم الأساسية للأزمة: تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة تبعاً لاختلاف المجالات والمستويات التي يتناولها الكتاب والباحثون، ويرى (أبو فارس، ٢٠٠٩: ٢٠) و (سامي، ٢٠١٣: ٧) أن الأصول الأولى لاستخدام كلمة أزمة تعود إلى علم الطب الإغريقي القديم، وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب على هذه النقطة، إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة أو موته. وتعرف (الباز، ٢٠٠٢: ٢٤) الأزمة من المنظور الاقتصادي بأنها وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ينشأ من وضع اقتصادي عالمي أو إقليمي أو داخلي، ويحتاج إلى بذل كافة الجهود لاجتيازه. أما الأزمة من المنظور الإداري أو من وجهة نظر الإداريين، فلها عدة تعريفات: يعرفها (الخصيري، ١٩٩٠: ١٥) بأنها "موقف تواجهه إدارة المنظمة، تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها. كما يعرف (الرازم، ١٩٩٥: ١٩) الأزمة بأنها عبارة عن "حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية. وتشير الأزمة كما يراها (شهاب، ١٩٩١: ٩٨) إلى خلل جوهري في المسيرة العادية لحياة فرد أو جماعة أو منظمة، ويكون الفرد أو الجماعة غير مستعدين له. وتعني الأزمة كما يراها (Bieber, 1998:25) بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة.

إدارة الأزمات: تعد إدارة الأحداث غير المتوقعة Disruptive Events من أكبر التحديات التي تواجه قادة منظمات الأعمال والتي يجب التعامل معها (عبد الله، ٢٠١٨)، ولكن صعوبة التنبؤ بتلك الأحداث تجعل ذلك مسؤولية ومهمة صعبة، كما أن الإدراك والفهم الجيد للتهديدات والمخاطر التي تتسبب في اضطرابات وتوقف الأعمال والوظائف الجوهرية للمنظمة يساعد في تخفيض معدل تكرار حدوثها وتأثيرها السلبي على المنظمة والعاملين بها ومختلف أصحاب المصالح، ويعد أيضاً من المسؤوليات الأخلاقية للمديرين وتتطلبها شروط الحوكمة الجيدة (Lindstrom, 2012: 269-281). وتكمن خطورة الأزمة فيما يكتنفها من احتمالات تدمير أو التأثيرات السلبية على العاملين بالمنظمة أو عملائها الحاليين والمرتقبين (Richard, 2020: 167-169).

مقومات إدارة الأزمات (الحفني، ٢٠١٧)

- تبسيط الإجراءات والتدخل السريع.
- إخضاع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية.
- فتح قنوات الاتصال.
- التواجد المستمر في مواقع الأحداث.

أزمة كورونا: كشفت أزمة كورونا التي يمر بها العالم الآن عن عورات النظم الصحية لبعض الدول، وكذلك أظهرت قوة وضعف إمكانيات العديد من الدول في مواجهة هذه الجائحة (*شنطاوي، ٢٠٢٠*). فقد ارتجف العالم فجأة في شهر ديسمبر ٢٠١٩م بعد الإعلان عن وجود فيروس كورونا (كوفيد ١٩) في ولاية أوهايو الصينية (*هيئة الصحة بدبي، ٢٠٢٠*). واضطرب الاقتصاد الدولي، وانهارت الكثير من الأسواق. وأنفقت العديد من الدول مليارات الدولارات لإدارة هذه الأزمة والتصدي لهذه الجائحة.

الأزمات الكبرى تُظهر مدى متانة الحالة الحقيقية للدولة من حيث الإمكانيات والقدرات. فقد تتسبب الأزمات الكبرى لبعض الدول بإخراجها من المشهد الدولي وينتهي دورها بشكل كلي أو جزئي (*Goodle, 2020*)، أو قد تتسبب في تعمق دورها الريادي، أو ظهور بعض الدول على الساحة الدولية، ويصبح لها دور جديد ملموس، فما أسباب تفاوت النتائج والآثار بين هذه الدول؟

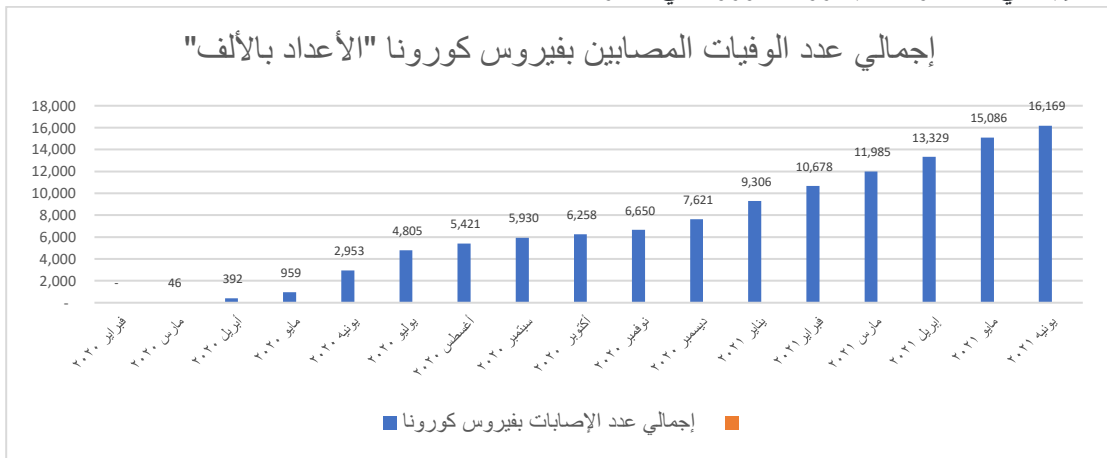
التعامل مع فيروس كورونا المستجد لا يزال ضمن منظومة إدارة الأزمة في بعض الدول، وفي دول أخرى خرج من إطار إدارة الأزمة إلى ما يسمى إدارة السيطرة على الأضرار، وهناك دول أخرى تُدير تبعات الكوارث، كما تجمع بعض الدول بين اثنين من هذه الأساليب، أو تتوزع جهودها بين المراحل الثلاث. وقد تنتقل من مرحلة إلى أخرى، ضمن قيود محددة. والتهديد الأكبر هو الإنكار والإصرار على إجراءات غير ناجحة، والشعور الزائف بتقلص الخطر لدى البعض الآخر. فآثار الوباء ستستمر في المستقبل المنظور، ونحن في حاجة ماسة إلى طرق مبتكرة للتأقلم والتكيف مع الوضع الراهن، وما هو قادم (*الفضلي والشمري، ٢٠٢١*)، والبعد عن التركيز على الإنجازات، وإدارة التنافسية من خلال الأزمة إلى إدارة الأزمة بموضوعية. والنظر إلى الفرصة المحتملة من الأزمة للقيام بتنفيذ بعض المهام لتطوير القدرات والإمكانيات وتحسين القدرات المؤسسية.

وضع أزمة كورونا في مصر من حيث عدد الإصابات وعدد الوفيات
● إجمالي عدد المصابين بفيروس كورونا في مصر



الشكل رقم (٢)

إجمالي عدد المصابين بفيروس كورونا في مصر منذ بداية انتشار الفيروس حتى يونيو ٢٠٢١
المصدر: الشكل من إعداد الباحث وفقاً للأرقام الصادرة عن وزارة الصحة المصرية.
● إجمالي عدد الوفيات بفيروس كورونا في مصر



الشكل رقم (٣)

إجمالي عدد الوفيات من المصابين بفيروس كورونا في مصر حتى يونيو ٢٠٢١
المصدر: الشكل من إعداد الباحث وفقاً للأرقام الصادرة عن وزارة الصحة المصرية.

وفقاً لـ (تقارير المركز المصري للدراسات الاقتصادية لعامي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١) تحتل مصر المركز العاشر في نسبة الوفيات من إجمالي عدد المصابين بنسبة (٥,٨٪) بعد كل من سوريا (٧,٤٪)، والإكوادور (٦,٤٪)، ويسبق مصر كل من الصومال (٥,٢٪) وتايوان (٥,١٪)، وذلك بالمقارنة مع كل الدول والمناطق على مستوى العالم.

كما تحتل مصر المركز (١٧٦) في نسبة التعافي بنسبة (٨٠,١٪)، وذلك بالمقارنة مع كل الدول والمناطق على مستوى العالم التي ظهرت بها حالات إصابة حتى الآن وتليها الصحراء الغربية (٨٠,٠٪)، وتأتي مدينة الفاتيكان بنسبة تعافي ١٠٠٪. وتحتل مصر المركز (١٦٨) من حيث الإصابات بها لكل مليون نسمة بنسبة (٢٧٢١ / ١ مليون)، وذلك بالمقارنة مع كل الدول والمناطق على مستوى العالم التي ظهرت بها حالات إصابة حتى الآن.

عرض للإجراءات التي اتبعتها الحكومة المصرية في التعامل مع أزمة كورونا كالاتي:

- تمت زيادة أجور العاملين والموظفين بالدولة خلال موازنة العام المالي ٢٠٢٠/٢٠٢١.
- زيادة حد الإعفاء الضريبي من ٨ آلاف جنيه إلى ١٥ ألف جنيه.
- إقرار إعفاء شخصي بقيمة ٩ آلاف جنيه سنوياً للعاملين لدى الغير "الموظفين".
- ضم القطاع الزراعي لمبادرة الـ ١٠٠ مليار جنيه، وتخصيص التمويل المدعم للمزارعين.
- تمديد الجدول الزمني لرفع دعم الكهرباء لتخفيف الأعباء عن كاهل المواطنين.
- إعفاء المشروعات الاستثمارية المقامة بنظام حق الانتفاع من جميع المدفوعات لحين عودة النشاط.
- تمت إضافة ١٤٢ ألف أسرة جديدة من الفئات الأولى بالرعاية لبرنامج "تكافل وكرامة".
- قامت وزارة التضامن الاجتماعي والجمعيات والمؤسسات الأهلية بتقديم خدمات وإعانات بنحو ٢٠ مليون خدمة بتكلفة إجمالية بلغت ١,٧ مليار جنيه، وقد استفاد منها نحو ٦٤ مليون فرد.
- تأجيل الاستحقاقات الائتمانية لمدة ٦ أشهر، وإلغاء الرسوم والعمولات على السحب من ماكينات الصراف الآلية.
- إعفاء التحويلات المحلية بالجنيه المصري لمدة ٣ أشهر من كافة العمولات والمصروفات.
- تم صرف منحة استثنائية بمبلغ ١٥٠٠ جنيه للمتضررين مُقسمة على ثلاث دفعات.
- قيام صندوق إعانات الطوارئ للعمال بصرف مرتبات العمالة المنتظمة للعاملين في القطاعات المتضررة.
- الدعم للقطاعات الأكثر تضرراً، وتمثلت في قطاعي السياحة والطيران، المُصنعين ومجتمع الأعمال.
- تدبير ٣ مليارات جنيه إضافية لسداد مستحقات برنامج دعم الصادرات.
- تخفض سعر الغاز والكهرباء للصناعة، وتأجيل سداد الضريبة العقارية على المصانع لمدة ٣ أشهر.

بالإضافة إلى ما قامت به الحكومة من استصدار مجموعة من القوانين والقرارات لمواجهة تداعيات الأزمة، مثل رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وترشيد الإنفاق العام، التنسيق مع شركاء التنمية، التوعية الإعلامية ورفع الوعي

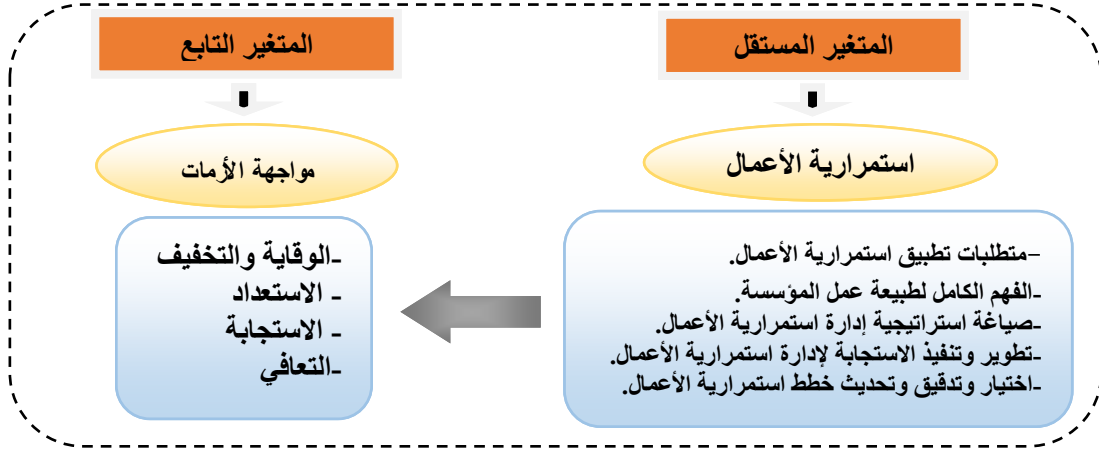
المجتمعي ومواجهة الشائعات، وكذا الحملات الإعلامية للتأكيد على المواطنين بضرورة الالتزام بتطبيق قرارات حظر الانتقال والتحرك.

الجهود المبذولة من قبل وزارة الصحة في التعامل مع أزمة كورونا كالاتي:

- تخصيص عدد ٢٧ مستشفى عند بدء الأزمة بواقع مستشفى لكل محافظة لإجراء الفحص والتشخيص.
- في مطلع مايو وصل عدد مستشفيات العزل إلى ١٧ مستشفى موزعة على المحافظات المصرية.
- تخصيص مستشفيات الحميات والصدر لإجراء الفحص والتشخيص والعزل.
- ٣ مايو ٢٠٢٠ كشفت وزارة الصحة عن خطة من ٣ مراحل لتجهيز ٣٤ مستشفى حميات وصدر على مستوى الجمهورية لتصبح مقاراً للعزل بشكل تدريجي، بدلاً من مستشفيات العزل الحالية لتعود هذه المستشفيات لتأدية تخصصاتها الأصلية.
- وفي ٢١ مايو بدأت وزارة الصحة والسكان بضم جميع المستشفيات العامة والمركزية غير التخصصية لخدمة فحص الحالات المشتبه بها بواقع ٣٢٠ مستشفى.
- **المسحات:** يزيد إجمالي عدد المسحات التي تم إجراؤها للمشتبه بإصابتهم منذ ١٤ فبراير وحتى ١٢ أبريل عن ٢٥ ألف تحليل "PCR" بخلاف أكثر من ١٥٠ ألف تحليل الكاشف السريع للقادمين من الخارج والمخالطين.
- **الحجر الصحي للمرضى:** تعامل الوزارة منذ ١٣ فبراير ٢٠٢٠ بدخول جميع الحالات المكتشفة لمستشفيات العزل وفي ٧ أبريل ٢٠٢٠ سمحت الوزارة بخروج الحالات البسيطة غير الحرجة، وفي ١٤ مايو تم البدء في تجربة نظم العزل المنزلي للحالات البسيطة.
- **الأجهزة والمعدات الطبية:** كما هو متعارف عليه يواجه القطاع الصحي الحكومي أزمة كبيرة في عدد الأطباء والتمريض، ولهذا اضطرت وزارة الصحة إلى تغيير شكل المواجهة التقليدية للوباء، وذلك بغلق العيادات الخارجية في كل المستشفيات وتحويل طاقة العمل بكاملها إلى الوحدات الصحية، ومع الأزمة قامت هيئة الشراء الموحد بالتعاقد على ٥٠٠ جهاز تنفس صناعي جديد، من مستوردي الشعبة، ليصبح عدد أجهزة التنفس الصناعي في مصر ٤٥٠٠ جهاز، إضافة إلى ١٠٠٠ جهاز تحت التصليح والصيانة.

ومن خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة توصل الباحث إلى تحديد المتطلبات الرئيسية اللازم توافرها في تطبيق استمرارية الأعمال داخل المنظمات الصحية محل الدراسة، ودورها في مواجهة الأزمات والمخاطر وبناءً عليه تم صياغة نموذج وفروض الدراسة كالاتي:

نموذج الدراسة



شكل رقم (٤)

نموذج ومتغيرات الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

فروض الدراسة

الفرض الرئيس للدراسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة استمرارية الأعمال (توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال، الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمات، صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال)، ومواجهة الأزمات والمخاطر داخل تلك المنظمات".

وينتق من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التي تقوم عليها الدراسة وهي:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمات، ومواجهة الأزمات والمخاطر.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر.
٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر.

الدراسة الميدانية

منهج وأسلوب جمع البيانات

يعتمد البحث على المنهج الوصفي لتوصيف المشكلة محل البحث والعلاقات بين المتغيرات، هذا المنهج هو نوع من أنواع البحوث الاستنتاجية التي تسير في طريق محدد ومرسوم وفقاً لخطة وإجراءات محددة بناء على مشكلة وفروض البحث. إضافة لأسلوب البحث الميداني لاختبار فروض الدراسة.

ويركز منهج الدراسة على تحديد وتناول العناصر التالية:

أنواع ومصادر البيانات

اعتمد الباحث على مزيج من البيانات الثانوية والأولية، فيما يتعلق بالبيانات الثانوية (الدراسة المكتبية): وهي البيانات المنشورة المتعلقة بمبادئ ومفاهيم إدارة استمرارية الأعمال والعوامل المؤثرة في تطبيقها ومواجهة الأزمات والمخاطر، والتي تساهم في تكوين الإطار النظري للبحث. وسوف يتم الحصول عليها من:

- الكتب والمراجع العلمية في علوم إدارة الأعمال وإدارة الأزمات والمخاطر.
- الأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بموضوع البحث.
- نشرات ومؤشرات واستقصاءات استمرارية الأعمال للدول والشركات.
- إحصاءات معهد استمرارية الأعمال ومركز معلومات مجلس الوزراء، والمؤسسات والمعاهد المتخصصة الأخرى.
- المقالات والتقارير المنشورة عبر مواقع الشركات والحكومات على الإنترنت فيما يتعلق باتجاهات ومؤشرات استمرارية الأعمال.

أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الدراسة الميدانية): بيانات تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء الخاصة بالدراسة والتي وجهت إلى طبقة القيادات العليا العاملة بالمستشفيات محل الدراسة. بغرض اختبار فروض البحث للوصول للنتائج.

أداة الدراسة الميدانية: اعتمد الباحث في تجميع البيانات الأولية وآراء المستقصى منهم على استمارة الاستقصاء. وهي مقسمة كالآتي:

الجدول رقم (٢)
تقسيم أداة الدراسة الميدانية (استمارة الاستقصاء)

ترتيب العبارات	عدد العبارات	المتغير
		المتغير المستقل: استمرارية الأعمال (X)
(٧ - ١)	٧	متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال (X1)
(١٤ - ٨)	٧	الفهم الكامل لطبيعة العمل (X2)
(٢١ - ١٥)	٧	صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال (X3)
(٢٨ - ٢٢)	٧	تطوير وتنفيذ الاستجابة لاستمرارية الأعمال (X4)
(٣٣ - ٢٩)	٥	اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال (X5)
		المتغير التابع: مواجهة الأزمات والمخاطر (Y)
(٤٠ - ٣٤)	٧	الوقاية والتخفيف (Y1)
(٤٧ - ٤١)	٧	الاستعداد (Y2)
(٥٤ - ٤٨)	٧	الاستجابة (Y3)
(٦١ - ٥٥)	٧	التعافي (Y4)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

مجتمع وعينة الدراسة: ركزت الدراسة على دراسة المستشفيات الحكومية التي اختصت بعلاج المصابين بفيروس كورونا في محافظات القاهرة الكبرى، ويرجع السبب في اختيار ذلك كحدود مكانية للدراسة وفقاً للتصريح الذي أعلنته وزيرة الصحة د. هالة زايد في يوم ٣١ يوليو ٢٠٢٠ بأن (٤٩٪) (النصف تقريباً) من الإصابات تقريباً منتشرة في القاهرة الكبرى (القاهرة والجيزة والقليوبية).

وبلغ عدد المستشفيات الحكومية التي قدمت خدماتها للمرضى المصابين بفيروس كورونا داخل القاهرة الكبرى عدد (٤٧) مستشفى حكومياً وذلك طبقاً للتقرير الصادر من وزارة الصحة والسكان، واعتمد الباحث في توزيع استمارة الاستقصاء على التعرف على آراء المديرين داخل تلك المستشفيات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط عدد المديرين داخل المستشفى الواحدة من المستشفيات محل الدراسة عدد (٢٧) مديراً طبيياً وإدارياً، وبذلك بلغ حجم المجتمع (N) = ١٢٦٩ مفردة.

وأخذ الباحث عدد (٢٠٠) مفردة كعينة عشوائية بسيطة لاستقصاء آرائهم حول موضوع الدراسة. وقد تم توزيع عدد الاستمارات على عينة الدراسة، وتم تجميع الاستمارات وفحصها للتعرف على ما يصلح للتحليل الإحصائي من عدمه، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي عدد (١٧٩) استمارة أي ما نسبته (٨٩,٥٪) من إجمالي عدد الاستمارات التي تم توزيعها.

الأدوات الإحصائية المستخدمة

١. الصدق البنائي للمتغيرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.
٢. ثبات المتغيرات المكونة لاستمارة الاستقصاء (معامل ألفا كورنباخ).

٣. التحليل الوصفي للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).
٤. الانحدار البسيط وذلك في اختبار الفروض، وتم استخدام الأدوات كالاتي:
- **Model Summary**: معامل الارتباط (R)، معامل التحديد (R^2)
 - تحليل التباين الأحادي **One-Way ANOVA**: اختبار (F)
 - معامل الانحدار **Regression Coefficient**: قيمة معامل الانحدار (B)، اختبار (T).
٥. الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الرئيس للدراسة.

الصدق البنائي لمتغيرات استمارة الاستقصاء

الصدق البنائي للمتغيرات الفرعية المكونة للمتغير المستقل للدراسة (استمرارية الأعمال).

الجدول رقم (٣)

الصدق البنائي للمتغيرات الفرعية المكونة للمتغير المستقل للدراسة (استمرارية الأعمال)

متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال (X1)	الفهم الكامل لطبيعة العمل (X2)	صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال (X3)	تطوير وتنفيذ الاستجابة لاستمرارية الأعمال (X4)	اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال (X5)	استمرارية الأعمال (X)
متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال (X1)	١	٠,٥٥٧	٠,٨٠٧	٠,٥٩٦	٠,٨٣٤
الفهم الكامل لطبيعة العمل (X2)	١	٠,٦٣٩	٠,٨١٦	٠,٦٧١	٠,٨٤٣
صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال (X3)	١	٠,٦٢٩	٠,٧٠١	٠,٨٩٥	٠,٨٥٨
تطوير وتنفيذ الاستجابة لاستمرارية الأعمال (X4)	١	٠,٦٩٥	٠,٨٥٨	٠,٨٤٣	٠,٨٤٣
اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال (X5)	١	٠,٨٤٣	٠,٨٤٣	٠,٨٤٣	٠,٨٤٣
استمرارية الأعمال (X)	١	٠,٨٣٤	٠,٨٣٤	٠,٨٣٤	٠,٨٣٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن: هناك ارتباطاً بين المتغيرات الفرعية المكونة للمتغير المستقل وبعضها البعض، وأن جميع معاملات الارتباط الموضحة في الجدول معنوية عند مستوي دلالة ٠,٠٥، وأن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (٠,٥٤٣ - ٠,٨٠٧)، وهو ما يدل على أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل.

كما أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل والمتغير المستقل ككل، وأن جميع معاملات الارتباط الموضحة في الجدول لهذا النوع من الارتباط محصورة بين (٠,٨٣٤ - ٠,٨٩٥) وهي معنوية عند

مستوى دلالة 0.05 وهو ما يشير إلى ارتباطاً طردياً قوياً بين المتغيرات الفرعية والمتغير المستقل ككل. وهذا يوضح الصدق البنائي لأداة الدراسة فيما يخص الجزء المتعلق بالمتغير المستقل. الصدق البنائي للمتغيرات الفرعية المكونة للمتغير التابع للدراسة (مواجهة الأزمات والمخاطر)

الجدول رقم (٤)

الصدق البنائي للمتغيرات الفرعية المكونة للمتغير التابع للدراسة (مواجهة الأزمات والمخاطر)

الوقاية والتخفيف (Y1)	الاستعداد (Y2)	الاستجابة (Y3)	التعافي (Y4)	مواجهة الأزمات (Y)
١	٠,٨٤٣	٠,٧٨١	٠,٨٠٥	٠,٩٤٣
	١	٠,٧٩٣	٠,٨١٩	٠,٩٢٧
		١	٠,٧٨٣	٠,٨٢٧
			١	٠,٨٥٩
				١

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن: هناك ارتباطاً بين المتغيرات الفرعية المكونة للمتغير التابع وبعضها البعض، وأن جميع معاملات الارتباط الموضحة في الجدول معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وأن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (٠,٧٨١ – ٠,٨١٩)، وهو ما يدل على أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين المتغيرات الفرعية للمتغير التابع.

كما أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير التابع والمتغير التابع ككل، وأن جميع معاملات الارتباط الموضحة في الجدول معنوية عند مستوي دلالة ٠,٠٥، وأن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (٠,٨٢٧ – ٠,٩٤٣) وهو ما يدل على أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين المتغيرات الفرعية والمتغير التابع ككل. وهذا يوضح الصدق البنائي لأداة الدراسة فيما يخص الجزء المتعلق بالمتغير التابع.

وبناء على ما سبق يتضح أن: أداة الدراسة (استمارة الاستقصاء) تتميز بالصدق البنائي وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تجميع البيانات من المستقصى منهم، وإجراء التحليل الإحصائي على تلك البيانات.

صدق ثبات أداة الدراسة (استمارة الاستقصاء)

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط (Person)، كان لابد من التأكد من ثباتها، حيث تم استخدام معامل الثبات (Alpha Cronbach's).

الجدول رقم (٥)

صدق ثبات أداة الدراسة (استمارة الاستقصاء)

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
المتغير المستقل: استمرارية الأعمال (X)		
متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال (X1)	٧	٠,٨٨٧
الفهم الكامل لطبيعة العمل (X2)	٧	٠,٧٥٩
صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال (X3)	٧	٠,٨٩٢
تطوير وتنفيذ الاستجابة لاستمرارية الأعمال (X4)	٧	٠,٧٣٩
اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال (X5)	٥	٠,٧٧٧
المتغير التابع: مواجهة الأزمات والمخاطر (Y)		
الوقاية والتخفيف (Y1)	٧	٠,٨٠٦
الاستعداد (Y2)	٧	٠,٧٢٣
الاستجابة (Y3)	٧	٠,٧٩٩
التعافي (Y4)	٧	٠,٦٦٥

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن: كل المتغيرات تتميز بالثبات حيث زادت بلغت جميع قيم الثبات (ألفا كرونباخ) عن (٠,٦) وتتراوح معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات ما بين (٠,٦٦٥ – ٠,٨٩٢)، وبهذا يمكن القول بأن أداة الدراسة (استمارة الاستقصاء) تتمتع بالثبات.

التحليل الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة: التغير المستقل: استمرارية الأعمال (X)

- متغير متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال (X1)

الجدول رقم (٦)

التحليل الوصفي لعبارات المتغير (متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال X1)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه العام
١ توفر إدارة المنظمات الصحية الدعم المالي لتطبيق استمرارية الأعمال.	٣,٣٨	١,٧١	متوسط
٢ تتحمل إدارة المنظمات الصحية مسؤولية تطبيق برامج استمرارية الأعمال.	٣,٥١	١,٧٢	متوسط
٣ ترسم إدارة المنظمات الصحية أهداف قابلة للتطبيق والقياس لبرامج استمرارية الأعمال.	٣,٤٣	١,٧٦	متوسط
٤ ترسم المنظمات الصحية سياسة واضحة لاستمرارية الأعمال.	٣,٦٢	١,٦٦	متوسط
٥ تضع المنظمات الصحية خطة واضحة لاستمرارية الأعمال.	٣,٥٨	١,٧	متوسط
٦ تهتم إدارة المنظمات الصحية بتدريب العاملين بها على استمرارية الأعمال.	٣,٤٩	١,٧	متوسط
٧ تحرص إدارة المنظمات الصحية على مراجعة خطط أعمال استمرارية الأعمال فيما يتوافق مع الأزمات والمخاطر.	٣,٥	١,٧١	متوسط
الاتجاه العام للمتغير (X1)			
	٣,٥	١,٧١	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن: اتجاه المؤشر العام للمتغير (متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال X1) يميل نحو الموافقة، حيث إن الاتجاهات العامة للعبارات المكونة لهذا المتغير أكبر من (٣) وهو ما يؤكد أن آراء المستقصى منهم تميل نحو الموافقة على أن توفير متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال داخل المنظمات الصحية محل الدراسة والتي تشتمل على توفير الدعم المالي اللائم، وتحمل المسؤولية في تطبيق برامج استمرارية الأعمال، ووضع الأهداف والخطط اللازمة لذلك، والحرص على تدريب فرق عمل لتطبيق عملية استمرارية الأعمال ومراجعة تلك الخطط، ذلك من شأنه المساعدة على تطبيق استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات الصحية داخل المنظمات الصحية محل الدراسة.

- متغير الفهم الكامل لطبيعة العمل (X2)

الجدول رقم (٧)

التحليل الوصفي لعبارات المتغير (الفهم الكامل لطبيعة العمل X2)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه العام
٨	٣,٧١	١,٦٣	مرتفع
٩	٣,٨٧	١,٦	مرتفع
١٠	٣,٤٨	١,٦	متوسط
١١	٣,٥٦	١,٦	متوسط
١٢	٣,٣	١,٧١	متوسط
١٣	٣,٧٦	١,٥	مرتفع
١٤	٣,٤٢	١,٦٨	متوسط
	٣,٦	١,٦١	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن: اتجاه المؤشر العام للمتغير (الفهم الكامل لطبيعة العمل X2) يميل نحو الموافقة، حيث إن الاتجاهات العامة للعبارات المكونة لهذا المتغير أكبر من (٣) وهو ما يؤكد أن آراء المستقصى منهم تميل نحو الموافقة على أن الفهم الكامل لطبيعة الأعمال التي يقوم بها العاملون داخل المنظمات الصحية وإعداد كوادر بشرية لديها الدراية الكافية لطبيعة عملها، وكيفية التعامل مع الأزمات والمخاطر التي تواجهها، ذلك من شأنه المساعدة على تطبيق استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات الصحية داخل المنظمات الصحية محل الدراسة.

- متغير استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال (X3)

الجدول رقم (٨)

التحليل الوصفي لعبارات المتغير (صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال X3)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه العام
١٥	٣,٥٨	١,٧	متوسط
١٦	٣,٦	١,٧١	متوسط
١٧	٣,٥	١,٧٢	متوسط
١٨	٣,٨	١,٥٩	مرتفع
١٩	٣,٦	١,٦٧	متوسط
٢٠	٣,٥٨	١,٦٨	متوسط
٢١	٣,٣٩	١,٧	متوسط
الاتجاه العام للمتغير (X3)			متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن: اتجاه المؤشر العام للمتغير (صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال X3) يميل نحو الموافقة، حيث إن الاتجاهات العامة للعبارات المكونة لهذا المتغير أكبر من (٣) وهو ما يؤكد أن آراء المستقصى منهم تميل نحو الموافقة على أن إدراك المنظمات الصحية محل الدراسة لأهمية خطط استمرارية الأعمال ووضع الخطط البديلة لذلك، وذلك بهدف رفع قدرة تلك المنظمات على أداء وظائفها بالشكل المطلوب أوقات الأزمات، ذلك من شأنه المساعدة على تطبيق استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات الصحية داخل المنظمات الصحية محل الدراسة.

- متغير تطوير وتنفيذ الاستجابة لاستمرارية الأعمال (X4)
الجدول رقم (٩)

التحليل الوصفي لعبارات المتغير (تطوير وتنفيذ الاستجابة لاستمرارية الأعمال X4)

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه العام
٢٢	٣,٥٢	١,٧	متوسط
تعمل إدارة المنظمات الصحية على التحديث المستمر لمخطط استمرارية الأعمال			
٢٣	٣,٩٣	١,٦١	مرتفع
تعمل إدارة المنظمات الصحية على التحديث المستمر لخطة التخفيف من آثار الكوارث والأزمات.			
٢٤	٣,٣	١,٦١	متوسط
توجد لدى المنظمات الصحية إجراءات واضحة لاستخدام الخطة والعمل بها.			
٢٥	٣,٥٣	١,٧١	متوسط
تعمل المنظمات الصحية على تحديد المهام والواجبات للفرق التي يتم تشكيلها.			
٢٦	٣,٥	١,٦١	متوسط
تستجيب المنظمات الصحية لاستمرارية الأعمال من خلال اشراك جميع الوظائف بالمنظمة.			
٢٧	٣,٥٤	١,٦١	متوسط
توفر إدارة المنظمات الصحية مواقع تعافي بديلة وإستراتيجيات لاسترجاع البيانات من خلال النسخ الاحتياطية.			
٢٨	٣,٣٦	١,٧	متوسط
تأخذ المنظمات الصحية بعين الاعتبار الترابط بين جميع الخطط المتعلقة بإدارة استمرارية الأعمال.			
الاتجاه العام للمتغير (X4)	٣,٥٣	١,٦٥	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن: اتجاه المؤشر العام للمتغير (تطوير وتنفيذ الاستجابة لاستمرارية الأعمال X4) يميل نحو الموافقة، حيث إن الاتجاهات العامة للعبارات المكونة لهذا المتغير أكبر من (٣) وهو ما يؤكد أن آراء المستقصى منهم تميل نحو الموافقة على أن لعملية التحديث المستمر لاستمرارية الأعمال، وتحديث الخطط الخاصة بمواجهة الأزمات والكوارث، وتوفير الاستراتيجيات البديلة لاسترجاع البيانات والمعلومات، والربط بين خطط المنظمة وخطط استمرارية الأعمال، ذلك من شأنه المساعدة على تطبيق استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات الصحية داخل المنظمات الصحية محل الدراسة.

— متغير اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال (X5)

الجدول رقم (١٠)

التحليل الوصفي لعبارات المتغير (اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال X5)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه العام
٢٩	٣,٤٩	١,٧٤	متوسط
٣٠	٣,٨٣	١,٥١	مرتفع
٣١	٣,٨٥	١,٦٤	مرتفع
٣٢	٣,٤٤	١,٧٤	متوسط
٣٣	٣,٣٣	١,٧٤	متوسط
	٣,٥٩	١,٦٧	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن: اتجاه المؤشر العام للمتغير (اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال X5) يميل نحو الموافقة، حيث إن الاتجاهات العامة للعبارات المكونة لهذا المتغير أكبر من (٣) وهو ما يؤكد أن آراء المستقصى منهم تميل نحو الموافقة في أن تقييم المؤسسة الدوري لخطط استمرارية الأعمال لاكتشاف أي انحراف والعمل على تعديله وتدريب الموظفين على الخطط الجديدة لضمان تطبيقها بالشكل المطلوب، ووضع السيناريوهات التي تتضمنها خطط استمرارية الأعمال للتأكد من القدرة على مواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات الصحية محل الدراسة، ذلك من شأنه المساعدة على تطبيق استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات الصحية داخل المنظمات الصحية محل الدراسة.

— متغير الوقاية والتخفيف (Y1)

الجدول رقم (١١)

التحليل الوصفي لعبارات المتغير (الوقاية والتخفيف Y1)

تقدير الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة	
مرتفع	٣,٧٣	١,٧	تعتبر المنظمات الصحية استمرارية الأعمال أحد البرامج المتعلقة بالحد من المخاطر.	٣٤
متوسط	٣,٣٨	١,٧٣	تتبنى المنظمات الصحية محل الدراسة بنود إطار عمل للحد من الكوارث في خططها وبرامجها.	٣٥
مرتفع	٣,٧	١,٧	تحرص المنظمات الصحية على نشر التوعية بالمخاطر المحتملة ضمن الفئات المعرضة لها.	٣٦
مرتفع	٣,٧٦	١,٦٥	تعمل المنظمات الصحية على تعزيز الثقافة الوقائية بالكوارث والأزمات.	٣٧
مرتفع	٣,٦٦	١,٥٧	تستند المنظمات الصحية في وضع خططها المتعلقة بالكوارث على تشريعات وقوانين.	٣٨
متوسط	٣,٥٣	١,٦٩	تساعد أنظمة المعلومات الموجودة داخل المنظمات الصحية الخاصة بالمخاطر والكوارث المختلفة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.	٣٩
متوسط	٣,٤٧	١,٦٩	يتمتع صانعو القرار في المنظمات الصحية بوعي كامل بالمخاطر المحتملة وضورة الحد منها.	٤٠
متوسط	٣,٦	١,٦٨	الاتجاه العام للمتغير (Y1)	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن: اتجاه المؤشر العام للمتغير (الوقاية والتخفيف Y1) يميل نحو الموافقة، حيث إن الاتجاهات العامة للعبارات المكونة لهذا المتغير أكبر من (٣) وهو ما يؤكد أن آراء المستقصى منهم تميل نحو الموافقة في أن المنظمات الصحية محل الدراسة تعتبر الحد من المخاطر أحد أولوياتها، وتعمل من خلال ذلك على تبني تطبيق بنود الحد من الأزمات والكوارث، بالإضافة إلى تعزيز الثقافة الوقائية من الأزمات بين العاملين ووضع التشريعات وتطبيق القوانين الملزمة لذلك، بالإضافة إلى تنمية الوعي الشخصي والبيئي بأهمية مواجهة الأزمات وخاصة الأزمات الصحية، ذلك من شأنه المساعدة على تطبيق استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات الصحية داخل المنظمات الصحية محل الدراسة.

— متغير الاستعداد (Y2)

الجدول رقم (١٢)

التحليل الوصفي لعبارات المتغير (الاستعداد Y2)

تقدير الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	١,٧١	٣,٧٤	٤١ تتضمن خطة العمل التنفيذية لدى المنظمات الصحية جميع الأخطار المحتملة للكوارث والأزمات.
مرتفع	١,٥٨	٣,٧٦	٤٢ تهدف التجارب التي تجريها المنظمات الصحية لخطط الاستجابة للكوارث والأزمات إلى اختبار فاعلية هذه الخطط.
مرتفع	١,٥٢	٣,٧٦	٤٣ تدرك المنظمات الصحية أهمية العلاقة بين استمرارية الأعمال وبين الاستعداد للأزمات والمخاطر.
مرتفع	١,٦٩	٣,٦٧	٤٤ تؤمن المنظمات الصحية محل الدراسة بأهمية الشراكة بين القطاع العام والخاص للاستعداد لأخطار الكوارث والأزمات.
مرتفع	١,٥٧	٣,٨٥	٤٥ تقوم المنظمات الصحية بتحديد الأولويات الخاصة بالمخاطر المحتملة للاستعداد لمواجهتها.
متوسط	١,٦٩	٣,٥٥	٤٦ تعمل المنظمات الصحية بتنسيق وتعاون مع المؤسسات المعنية الأخرى في الدولة للحد من أخطار الكوارث.
متوسط	١,٧٢	٣,٥٣	٤٧ تخصص المنظمات الصحية ميزانية خاصة لتنفيذ خطط الطوارئ.
مرتفع	١,٦٤	٣,٦٩	الاتجاه العام للمتغير (Y2)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن: اتجاه المؤشر العام للمتغير (الاستعداد Y2) يميل نحو الموافقة، حيث إن الاتجاهات العامة للعبارات المكونة لهذا المتغير أكبر من (٣) وهو ما يؤكد أن آراء المستقصى منهم تميل نحو الموافقة على أن المنظمات الصحية محل الدراسة تضع خطط العمل التنفيذية لمواجهة الأزمات المحتملة، وتجرب تطبيقها، والعمل على المشاركة بينها وبين القطاع الخاص، للاستفادة وتبادل الخبرات، مع العمل على تحديد الأولويات في مواجهة تلك الأزمات ووضع الميزانيات المناسبة الخاصة بمواجهة الأزمات، ذلك من شأنه المساعدة على تطبيق استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات الصحية داخل المنظمات الصحية محل الدراسة.

— متغير الاستجابة (Y3)

الجدول رقم (١٣)

التحليل الوصفي لعبارات المتغير (الاستجابة Y3)

تقدير الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	
مرتفع	١,٦٤	٣,٨٨	التقييم الموضوعي والسريع للكوارث يساعد المنظمات الصحية على الاستجابة المثلى لها.	٤٨
مرتفع	١,٥٣	٣,٧	توفر المنظمات الصحية الإمكانيات التي تكفي للاستجابة الأولية للكوارث.	٤٩
متوسط	١,٧٤	٣,٤٥	الكوادر البشرية لدى المنظمات الصحية مؤهلة للتعامل مع الكوارث.	٥٠
مرتفع	١,٦٩	٣,٧١	تؤمن المنظمات الصحية بأهمية التأهيل والتدريب المناسب لفرق الاستجابة الأولية للتعامل مع الكوارث أثناء حدوثها.	٥١
متوسط	١,٧	٣,٥٦	المساعدة الدولية في حالات الكوارث لها أثر إيجابي في استجابة المنظمات الصحية في مواجهة الأزمات والكوارث المختلفة.	٥٢
مرتفع	١,٦٢	٣,٩٢	نظام الاتصالات البديل في المنظمات الصحية يعمل بكفاءة في حال تعطل الاتصالات الرئيسية.	٥٣
متوسط	١,٧٥	٣,٤٤	هناك تحديد واضح للأدوار والمسئوليات لكافة الأطراف والجهات الشريكة بخطة الكوارث والطوارئ.	٥٤
مرتفع	١,٦٧	٣,٦٧	الاتجاه العام للمتغير (Y3)	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن: اتجاه المؤشر العام للمتغير (الاستجابة Y3) يميل نحو الموافقة، حيث إن الاتجاهات العامة للعبارة المكونة لهذا المتغير أكبر من (٣) وهو ما يؤكد أن آراء المستقصى منهم تميل نحو الموافقة على أن المنظمات الصحية محل الدراسة تهتم بالتقييم الموضوعي والسريع للأزمات لمواجهتها، بالإضافة إلى توفير الإمكانيات لمواجهة تلك الأزمات من كوادر بشرية مدربة على ذلك، ونظم اتصالات فعالة وسريعة، مع تحديد واضح للأدوار والسلطات والمسئوليات للعاملين، ذلك من شأنه المساعدة على تطبيق استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات الصحية داخل المنظمات الصحية محل الدراسة.

— متغير التعافي (Y4)

الجدول رقم (١٤)

التحليل الوصفي لعبارات المتغير (التعافي Y4)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاتجاه العام
٥٥	٣,٦٣	١,٧	متوسط
٥٦	٣,٥٥	١,٧٥	متوسط
٥٧	٣,٥٢	١,٦٩	متوسط
٥٨	٤,٠١	١,٤٩	مرتفع
٥٩	٣,٢٢	١,٧	متوسط
٦٠	٣,٧٩	١,٦٦	مرتفع
٦١	٣,٤٧	١,٧٢	متوسط
الاتجاه العام للمتغير (Y4)			
	٣,٦	١,٦٧	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن: اتجاه المؤشر العام للمتغير (التعافي Y4) يميل نحو الموافقة، حيث إن الاتجاهات العامة للعبارات المكونة لهذا المتغير أكبر من (٣) وهو ما يؤكد أن آراء المستقصى منهم تميل نحو الموافقة على أن المنظمات الصحية لا بد أن تمتلك خططاً للتعافي من آثار الأزمات الصحية، والعمل على الاستفادة من الخبرات والدروس والتجارب السابقة التي مرت عليها لعدم تكرار الآثار السلبية مرة أخرى، بالإضافة إلى ضرورة امتلاك المنظمات الصحية محل الدراسة لميزانية منفصلة يتم إنفاقها على عمليات التعافي، ذلك من شأنه المساعدة على تطبيق استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات الصحية داخل المنظمات الصحية محل الدراسة.

اختبارات فروض الدراسة

الفرض الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) لمعرفة دلالة الأثر بين توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال داخل المنظمات، ومواجهة الأزمات والمخاطر التي تواجه تلك المنظمات محل الدراسة، ويظهر الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم (١٥)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) بين توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة

معامل الانحدار		تحليل التباين الأحادي		ملخص النموذج		
Regression Coefficient		One- Way ANOVA		Model Summary		
مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (T)	قيمة معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
٠,٠٠٠	١٤,٧٩	٠,٥٢٦	٠,٠٠٠	٢١٨,٧٢	٠,٥٥٤	٠,٧٤٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من النتائج في الجدول السابق : أن القدرة التفسيرية للنموذج (٥٥,٤ %) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٥٥٤) وذلك يعنى أن التغير في مواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة يرجع إلى توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال داخل تلك المنظمات، وبقيّة النسبة (٤٤,٦ %) ترجع لعوامل أخرى غير محددة في هذا النموذج ، كما يظهر تحليل التباين الأحادي أن النموذج معنوي، حيث كان مستوى الدلالة لاختبار (F) أقل من (٠,٠٥) والذي يعبر عن مدى معنوية النموذج ككل وقدرته علي التنبؤ وقياس الأثر بين توافر متطلبات تطبيق استمرارية الاعمال ومواجهة الأزمات والمخاطر، أي يمكن أن نفسر التغيرات في مواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة بمدى توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال، وعليه نلاحظ أن قيمة بيتا (B) بلغت (٠,٥٢٦) مما يعني أن أي زيادة بنسبة ١٪ في توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال داخل المنظمات محل الدراسة المقترض تعني زيادة في مواجهة الأزمات والمخاطر التي قد تواجه تلك المنظمات بقيمة (٥٢,٦٪)، كما تظهر قيمة الدلالة لاختبار (T) الخاصة بمعامل الانحدار قيمة معنوية بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، وعليه يكون معامل الانحدار هنا معنويًا وذا دلالة إحصائية في قدرته على تفسير التغيرات في المتغير التابع (مواجهة الأزمات والمخاطر).

الفرض الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمات، ومواجهة الأزمات والمخاطر بها.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة دلالة الأثر بين الفهم الكامل لطبيعة العمل داخل المنظمات، ومواجهة الأزمات والمخاطر التي تواجه تلك المنظمات محل الدراسة، ويظهر الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم (١٦)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) بين الفهم الكامل لطبيعة العمل داخل المنظمات، ومواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة

معامل الانحدار			تحليل التباين الأحادي		ملخص النموذج	
Regression Coefficient			One- Way ANOVA		Model Summary	
مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (T)	قيمة معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
٠,٠٠٠	١٨,٩	٠,٧٣٩	٠,٠٠٠	٣٥٧	٠,٦٧	٠,٨١٨

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من النتائج في الجدول السابق: أن القدرة التفسيرية للنموذج (٦٧ %) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٦٧) وذلك يعني أن التغيير في مواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة يرجع إلى الفهم الكامل لطبيعة العمل داخل تلك المنظمات، وبقية النسبة (٣٣٪) ترجع لعوامل أخرى غير محددة في هذا النموذج، كما يظهر تحليل التباين الأحادي أن النموذج معنوي، حيث كان مستوى الدلالة لاختبار (F) أقل من (٠,٠٥) والذي يعبر عن مدى معنوية النموذج ككل وقدرته على التنبؤ وقياس الأثر بين الفهم الكامل لطبيعة العمل داخل المنظمات ومواجهة الأزمات والمخاطر، أي يمكن أن نفسر التغييرات في مواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة يعتمد على مدى الفهم الكامل لطبيعة العمل داخل المنظمات، وعليه نلاحظ أن قيمة بيتا (B) بلغت (٠,٧٣٩) مما يعني أن أي زيادة بنسبة ١٪ في الفهم الكامل لطبيعة العمل داخل المنظمات محل الدراسة المقترض تعني زيادة في مواجهة الأزمات والمخاطر التي قد تواجه تلك المنظمات بقيمة (٠,٧٣٩٪)، كما تظهر قيمة الدلالة لاختبار (T) الخاصة بمعامل الانحدار قيمة معنوية بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٠٥)، وعليه يكون معامل الانحدار هنا مقبولاً وذا دلالة إحصائية في قدرته على تفسير التغييرات في المتغير التابع (مواجهة الأزمات والمخاطر).

الفرض الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) لمعرفة دلالة الأثر بين صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال داخل المنظمات، ومواجهة الأزمات والمخاطر التي تواجه تلك المنظمات محل الدراسة، ويظهر الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم (١٧)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) بين صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة

معامل الانحدار		تحليل التباين الأحادي			ملخص النموذج	
Regression Coefficient		One- Way ANOVA			Model Summary	
مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (T)	قيمة معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
٠,٠٠٠	٢٢,٥	٠,٦١٣	٠,٠٠٠	٥٠٤,٨	٠,٧٤١	٠,٨٦١

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من النتائج في الجدول السابق : أن القدرة التفسيرية للنموذج (٧٤,١ %) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٧٤١) وذلك يعني أن التغيير في مواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة يرجع إلى صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال داخل تلك المنظمات، وبقية النسبة (٢٥,٩ %) ترجع لعوامل أخرى غير محددة في هذا النموذج، كما يظهر تحليل التباين الأحادي أن النموذج معنوي، حيث كان مستوى الدلالة لاختبار (F) أقل من (٠,٠٥) والذي يعبر عن مدى معنوية النموذج ككل وقدرته علي التنبؤ وقياس الأثر بين صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال ومواجهة الأزمات والمخاطر، أي يمكن أن نفسر التغيرات في مواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة يعتمد على صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال داخل تلك المنظمات ، وعليه نلاحظ أن قيمة بيتا (B) بلغت (٠,٦١٣) مما يعني أن أي زيادة بنسبة ١٪ في صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال داخل المنظمات محل الدراسة المفترض تعني زيادة في مواجهة الأزمات والمخاطر التي قد تواجه تلك المنظمات بقيمة (٠,٦١٣)٪، كما تظهر قيمة الدلالة لاختبار (T) الخاصة بمعامل الانحدار قيمة معنوية بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، وعليه يكون معامل الانحدار هنا مقبولاً وذا دلالة إحصائية في قدرته على تفسير التغيرات في المتغير التابع (مواجهة الأزمات والمخاطر).

الفرض الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) لمعرفة دلالة الأثر بين تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال داخل المنظمات، ومواجهة الأزمات والمخاطر التي تواجه تلك المنظمات محل الدراسة، ويظهر الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم (١٨)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) بين تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة

معامل الانحدار Regression Coefficient		تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA			ملخص النموذج Model Summary	
مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (T)	قيمة معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
٠,٠٠٠	١٨,٩	٠,٧٤	٠,٠٠٠	٣٥٧,٣	٠,٦٧	٠,٨١٩

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من النتائج في الجدول السابق: أن القدرة التفسيرية للنموذج (٦٧ %) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٦٧) وذلك يعني أن التغيير في مواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة يرجع إلى تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال داخل تلك المنظمات، وبقية النسبة (٣٣%) ترجع لعوامل أخرى غير محددة في هذا النموذج، كما يظهر تحليل التباين الأحادي أن النموذج معنوي، حيث كان مستوى الدلالة لاختبار (F) أقل من (٠,٠٥) والذي يعبر عن مدى معنوية النموذج ككل وقدرته علي التنبؤ وقياس الأثر بين تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال داخل تلك المنظمات ومواجهة الأزمات والمخاطر، أي يمكن أن نفسر التغييرات في مواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة يعتمد على مدى تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال، وعليه نلاحظ أن قيمة بيتا (B) بلغت (٠,٧٤) مما يعني أن أي زيادة بنسبة ١% في تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال داخل المنظمات محل الدراسة المفترض تعني زيادة في مواجهة الأزمات والمخاطر التي قد تواجه تلك المنظمات بقيمة (٧٤%)، كما تظهر قيمة الدلالة لاختبار (T) الخاصة بمعامل الانحدار قيمة معنوية بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٠٥)، وعليه يكون معامل الانحدار هنا مقبولاً وذا دلالة إحصائية في قدرته على تفسير التغيرات في المتغير التابع (مواجهة الأزمات والمخاطر).

الفرض الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار وتدقيق وتحديث خطط استثمارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) لمعرفة دلالة الأثر بين اختيار وتدقيق وتحديث خطط استثمارية الأعمال داخل المنظمات، ومواجهة الأزمات والمخاطر التي تواجه تلك المنظمات محل الدراسة، ويظهر الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم (١٩)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression) بين اختيار وتدقيق وتحديث خطط استثمارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة

معامل الانحدار			تحليل التباين الأحادي		ملخص النموذج	
Regression Coefficient			One- Way ANOVA		Model Summary	
مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (T)	قيمة معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
٠,٠٠٠	١٦,٩	٠,٦٠٢	٠,٠٠٠	٢٨٧,٩	٠,٦٢١	٠,٧٨٨

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من النتائج في الجدول السابق : أن القدرة التفسيرية للنموذج (٦٢,١٪) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٦٢١) وذلك يعنى أن التغير في مواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة يرجع إلى اختيار وتدقيق وتحديث خطط استثمارية الأعمال داخل تلك المنظمات ، وبقيّة النسبة (٣٧,٩ ٪) ترجع لعوامل أخرى غير محددة في هذا النموذج، كما يظهر تحليل التباين الأحادي أن النموذج معنوي، حيث كان مستوى الدلالة لاختبار (F) أقل من (٠,٠٥) والذي يعبر عن مدى معنوية النموذج ككل وقدرته على التنبؤ وقياس الأثر بين اختيار وتدقيق وتحديث خطط استثمارية الأعمال داخل تلك المنظمات ومواجهة الأزمات والمخاطر، أي يمكن أن نفسر التغيرات في مواجهة الأزمات والمخاطر داخل المنظمات محل الدراسة يعتمد على مدى اختيار وتدقيق وتحديث خطط استثمارية الأعمال ، وعليه نلاحظ أن قيمة بيتا (B) بلغت (٠,٦٠٢) مما يعني أن أي زيادة بنسبة ١٪ في اختيار وتدقيق وتحديث خطط استثمارية الأعمال داخل المنظمات محل الدراسة المفترض تعني زيادة في مواجهة الأزمات والمخاطر التي قد تواجه تلك المنظمات بقيمة (٦٠,٢٪)، كما تظهر قيمة الدلالة لاختبار (T) الخاصة بمعامل الانحدار قيمة معنوية بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٠٥)، وعليه يكون معامل الانحدار هنا مقبولاً وذا دلالة إحصائية في قدرته على تفسير التغيرات في المتغير التابع (مواجهة الأزمات والمخاطر).

نتائج الدراسة

مناقشة نتائج اختبار الفروض

اختبار الفرض الرئيس للدراسة باستخدام الانحدار المتعدد: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة استمرارية الأعمال (توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال، الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمات، صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال)، ومواجهة الأزمات والمخاطر داخل تلك المنظمات.

الجدول رقم (٢٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الرئيس (متطلبات استمرارية الأعمال) X، (إدارة الأزمات) Y

المتغير	B	T	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²
الثابت	١,٠٨٧	٨,٣٠٢					
توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال	٠,٩٨٧	٧,١٢٤					
الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمات	٠,٨٧٥	٥,٣٢					
صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال	٠,٦٢٨	٦,١٤					
تنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال	٠,٥٣٧	٦,٨٩					
اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال	٠,٤٢٨	٧,٨٢					
			٠,٠٠	١٤٨,٣	٠,٠٠	٠,٧١٦	٠,٥١٢

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن: قيمة (T) على الترتيب لأبعاد متطلبات استمرارية الأعمال جاءت كما يلي: اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال (٧,٨٢)، توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال (٧,١٢٤)، تنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال (٦,٨٩)، صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال (٦,١٤)، الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمات (٥,٣٢) وهي معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (0.05) مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد متطلبات استمرارية الأعمال (X)، وإدارة الأزمات (Y) للعاملين داخل المنظمات الصحية محل الدراسة.

معنوية اختبار (F) (٠,٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) أي أن تطبيق استمرارية الأعمال داخل المنظمات الصحية يساعد تلك المنظمات على تحسين الأداء في مواجهة الأزمات والمخاطر.

يبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.657$) وهو ما يعني أن (65.7%) من التغير الحادث في المتغير التابع (مواجهة الأزمات والمخاطر) يحدث نتيجة التغير في متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال، وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى.

تبلغ قيمة (Beta) لمتطلبات تطبيق استمرارية الأعمال على الترتيب كالاتي: (حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال ومواجهة الأزمات والمخاطر علاقة تأثيرية إيجابية طردية).

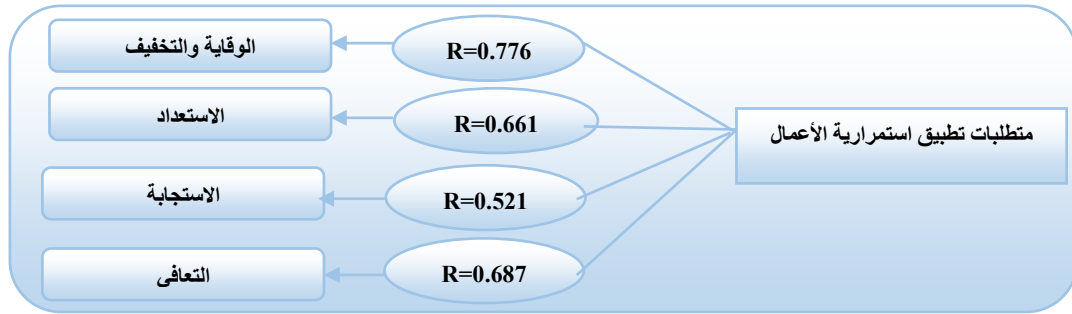
وهو ما توضحه المعادلة التالية: نطلق على المتغير التابع وهو مواجهة الازمات والمخاطر داخل المنظمات الصحية محل الدراسة y و توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال x_1 ، والفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمات x_2 ، صياغة واستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال x_3 ، وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الاعمال x_4 ، واختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الاعمال x_5 .

$$y = \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + C$$

$$y = 0.987x_1 + 0.875x_2 + 0.628x_3 + 0.537x_4 + 0.428x_5 + 1.087$$

وينتج مما سبق صحة الفرض الرئيس للدراسة والذي ينص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة استمرارية الأعمال (توافر متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال، الفهم الكامل لطبيعة عمل المنظمات، صياغة إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال)، ومواجهة الأزمات والمخاطر داخل تلك المنظمات".

الفرض الأول: أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرض الأول باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر من خلال (الوقاية والتخفيف، الاستعداد، الاستجابة، التعافي) وجود علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية متطلبات تطبيق استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر، وهذا يؤكد تحقيق الفرضية الأولى كما هو في الشكل الاتي:



الشكل رقم (٥)

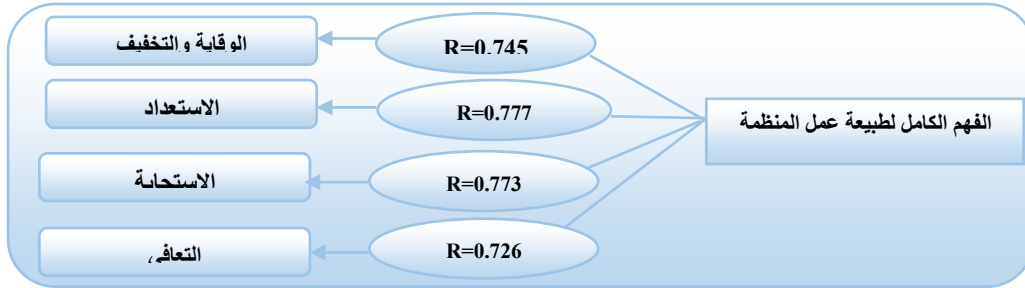
نتائج اختبار الفرض الأول

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

الفرض الثاني: أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرض الثاني باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين الفهم الكامل لطبيعة عمل المؤسسة، ومواجهة الأزمات والمخاطر من خلال (الوقاية والتخفيف،

د. مصطفى محمد علي شديد

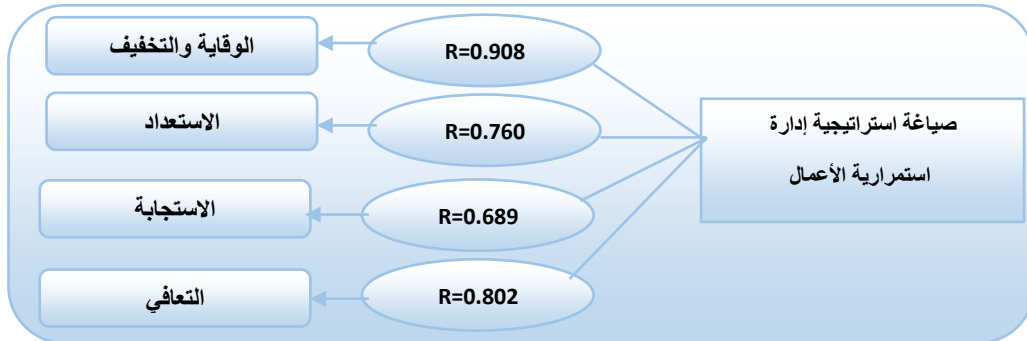
الاستعداد، الاستجابة، التعافي) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية الفهم الكامل لطبيعة عمل المؤسسة في مواجهة الأزمات والمخاطر، وهذا يؤكد تحقيق الفرضية الثانية كما هو في الشكل الآتي:



الشكل رقم (٦)
نتائج اختبار الفرض الثاني

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

الفرض الثالث: أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرض الثالث باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر من خلال (الوقاية والتخفيف، الاستعداد، الاستجابة، التعافي) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر، وهذا يؤكد تحقيق الفرضية الثالثة كما هو في الشكل الآتي:

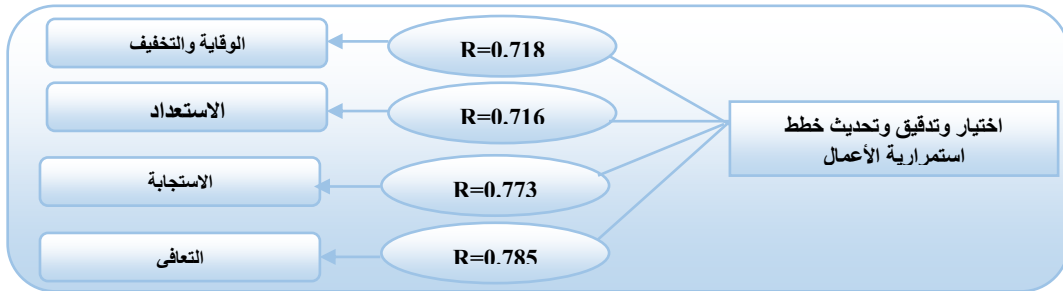


الشكل رقم (٧)
نتائج اختبار الفرض الثالث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

د. مصطفى محمد علي شديد

الفرض الرابع: أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرض الرابع باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر من خلال (الوقاية والتخفيف، الاستعداد، الاستجابة، التعافي) وجود علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية تطوير وتنفيذ الاستجابة لإدارة استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر، وهذا يؤكد تحقيق الفرضية الرابعة كما هو في الشكل الآتي:

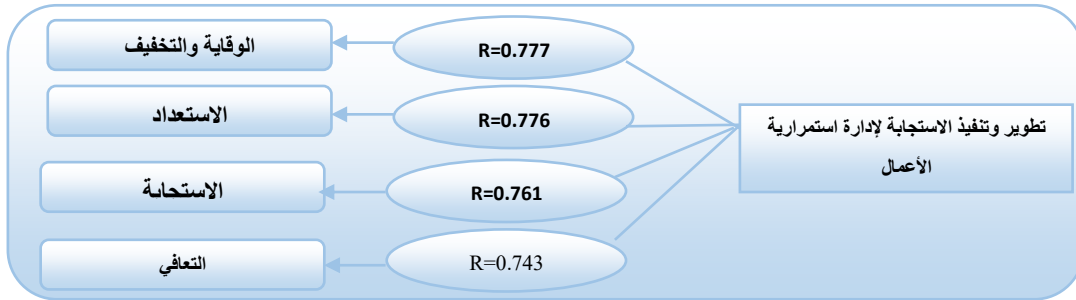


الشكل رقم (٨)

نتائج اختبار الفرض الرابع

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

الفرض الخامس: أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرض الخامس باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال، ومواجهة الأزمات والمخاطر من خلال (الوقاية والتخفيف، الاستعداد، الاستجابة، التعافي) وجود علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية اختيار وتدقيق وتحديث خطط استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر، وهذا يؤكد تحقيق الفرضية الخامسة كما هو في الشكل الآتي:



الشكل رقم (٩)

نتائج اختبار الفرض الخامس

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

مقترحات لإدارة استمرارية الأعمال داخل المستشفيات محل الدراسة

بعد استعراض ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يأتي هذا الجزء لتناول أهم المقترحات التي توصل إليها الباحث بناء على نتائج البحث، والتي يمكن أن تسهم في تفعيل منظومة إدارة استمرارية الأعمال والسيطرة على المخاطر في المنظمات الصحية محل الدراسة وهي كالآتي:

م	المقترح	خطوات التنفيذ
١	إنشاء وحدات / أقسام لإدارة استمرارية الأعمال (وحدات الإنذار المبكر)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تصميم وإعداد الهياكل التنظيمية الملائمة للتنفيذ مع تحديد وتوزيع الأدوار والمسئوليات. ➤ توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية على تنفيذ برنامج استمرارية الأعمال. ➤ استقطاب المزيد من المتخصصين في إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث. ➤ إعداد إدارة متخصصة أي كادر وظيفي محدد للمنظمات الصحية مع تثبيت هذه الهياكل دون الاعتماد على خلايا مؤقتة لإدارة الأزمة.
٢	ضرورة الاهتمام بتوفير متطلبات تطبيق إدارة استمرارية الأعمال (عوامل النجاح الجوهرية)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ التأكد من توافر دعم الإدارة العليا بالمنظمات الصحية. ➤ إعداد وتصميم وتوضيح أهداف وسياسات إدارة استمرارية الأعمال. ➤ العمل على التحليل المستمر للمخاطر والتهديدات وقياس اتجاهاتها وتأثيراتها على المنظمة. ➤ تحديد وترتيب الأولويات لإمكانية التنفيذ (الأهم فالمهم). ➤ العمل على إيجاد مواقع بديلة سواء داخل أو خارج المنظمات للعمل أثناء الطوارئ والأزمات. ➤ الاحتفاظ بنسخ احتياطية ووجود تغطية تأمينية ملائمة للمخاطر تتكامل مع استمرارية الأعمال. ➤ الاختبار الدوري لمكونات برامج إدارة استمرارية الأعمال والتحديث المستمر لتلك البرامج وفقاً للتغيرات البيئية واتجاهات المخاطر.
٣	الاهتمام بتوفير تدريب متخصص على إدارة استمرارية الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> ➤ إعداد البرامج التدريبية المتخصصة في إدارة استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث. ➤ القيام بحملات توعية لمختلف العاملين بالمخاطر والتهديدات وأهمية استمرارية الأعمال. ➤ استخدام أساليب المحاكاة والاختبارات والتدريب العملي على أنشطة استمرارية الأعمال.
٤	إنشاء قاعدة بيانات ونظام معلومات للمعلومات المتعلقة بالمخاطر والأزمات والكوارث	<ul style="list-style-type: none"> ➤ اكتشاف الأزمات والمخاطر لتدعيم مراكز اتخاذ القرارات بالمعلومات. ➤ استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المختلفة في إنشاء قاعدة البيانات للمخاطر في القطاعات المختلفة وتوفير البرامج اللازمة لإدارة قواعد البيانات. ➤ توفير الموارد المالية اللازمة لجلب المزيد من التكنولوجيا والخبرات في مجال استمرارية الأعمال. ➤ وضع دليل إرشادي لاستخدام قاعدة البيانات يراعي الاختلاف في طبيعة الأزمات والكوارث.

<p>➤ عمل دراسات ميدانية واستطلاعات رأي لاستقصاء تأثير المخاطر والاضطرابات على وظائف المنظمات الصحية في القطاعات المختلفة.</p> <p>➤ توفير نظم معلومات تعتمد على الاستفادة من قواعد البيانات في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات باستخدام النظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعي.</p>	
<p>➤ عمل بروتوكولات تعاون وتكامل بين الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.</p> <p>➤ مشاركة المعلومات ورفع الوعي بالاعتمادية المتبادلة للمخاطر والتهديدات.</p> <p>➤ توثيق بيانات ومعلومات الجهات الواجب التواصل معها أثناء الطوارئ والأزمات.</p>	<p>٥</p> <p>الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني في مواجهة الأزمات وإدارة استمرارية الأعمال</p>
<p>➤ توافر قاعدة بيانات عن المخاطر والأزمات في البيئة المادية والإلكترونية وإمكانات تحولها إلى أزمات في كل قطاع من القطاعات وبالتالي تكوين مؤشرات رئيسية للمخاطر في كل قطاع / إدارة.</p> <p>➤ إنشاء قاعدة بيانات للخبراء والمتخصصين في مجال إدارة استمرارية الأعمال.</p> <p>➤ إنشاء قاعدة بيانات للجهات الواجب التواصل معها أو الأشخاص المتعلقة بكل نوع من أنواع المخاطر والأزمات في القطاعات المختلفة.</p> <p>➤ التأكيد على حق المعرفة للمواطنين والشفافية بحقيقة مخاطر الأزمات والكوارث وتأثيراتها المحتملة.</p> <p>➤ تفعيل منظومة اتصالات فعالة لتوصيل مهام استمرارية الأعمال لمختلف الأطراف ذات الصلة من خلال: الموقع الإلكتروني للشركات، ومواقع التواصل الاجتماعي، الكتيبات الإرشادية، وغيرها.</p>	<p>٦</p> <p>استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم تطبيق إدارة استمرارية الأعمال " الإدارة الإلكترونية لاستمرارية الأعمال"</p>

إسهامات الدراسة

ختاماً يمكن القول أن هذه الدراسة تعد امتداداً للبحوث العلمية التي ألفت الضوء على ممارسات وتطبيقات إدارة استمرارية الأعمال، والتعرف على دور القيادة في دعم تطبيقها وانعكاسات التطبيق على تحسين مؤشرات السيطرة على الأزمات والمخاطر. وقد ساهمت هذه الدراسة في إثارة بعض القضايا العلمية المتعلقة بدور القيادات العليا في تبني الفكر الوقائي والاستباقي في رصد والتعامل مع الاضطرابات التشغيلية والمخاطر والحيلولة دون تحولها لأزمات وكوارث، ويمكن الإشارة إلى بعض إسهامات الدراسة على النحو التالي:

- أكدت الدراسة أن تبني ونجاح تطبيق برامج إدارة استمرارية الأعمال يتوقف بدرجة كبيرة على توافر عوامل النجاح الجوهرية أو متطلبات التطبيق بما يعني تهيئة بيئة ملائمة للتطبيق لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
- أظهرت الدراسة أن نجاح تطبيق إدارة استمرارية الأعمال يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحسين مؤشرات السيطرة على المخاطر من خلال التحكم في مؤشرات المخاطر الرئيسية.

- أكدت الدراسة أهمية تبني الفكر الوقائي في التعامل مع المخاطر والأزمات والعمل على تجنبها بدلاً من التعامل برد الفعل والمعاناة من آثار الأزمات والكوارث.
- ساهمت الدراسة في طرح إطار عمل لتطبيق إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الصحية محل الدراسة يتضمن خطوات متكاملة، وقد لاقى هذا الإطار قبول الخبراء والأطراف المختلفة للأزمات الاقتصادية والاجتماعية.
- ساهمت الدراسة ببعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في دعم تبني ممارسات إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الصحية محل الدراسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. أبو فاره، يوسف (٢٠٠٩)، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
٢. الباز، عفاف (٢٠٠٢)، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد ١١.
٣. الحفني، سامح أحمد زكي (٢٠١٧)، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية جامعة بورسعيد، المجلد ١٨، العدد الثاني، مصر، ص ص ٢٠٤ - ٢٦٦.
٤. الخضير، محسن (١٩٩٠)، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي، القاهرة.
٥. الرازم، عز الدين (١٩٩٥)، التخطيط للطوارئ والأزمات في المؤسسات، الطبعة الأولى، دار الخوجا، عمان.
٦. السميعات، مروان بدر أحمد (٢٠١٥)، إدارة استمرارية الأعمال ودورها في الحد من مخاطر الكوارث: دراسة ميدانية على المجلس الأعلى للدفاع المدني الأردني، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية، الأردن.
٧. السيد، زاهر يوسف (٢٠٠٢)، جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات- دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، المجلة العربية للإدارة، العدد ٢٤، ص ص ٥٣-١٠١ .
٨. الفضلي، خليل جودة والشمري، محمد هير (٢٠٢١)، إدارة الأزمات المبكرة في ظل وباء (كوفيد-١٩) بالشركات الكويتية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، المجلد الثالث والأربعون، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، ص ص ٢٥٣ - ٢٧٥.
٩. المحلاوي، محمد رشاد (١٩٩٧)، التخطيط لمواجهة الأزمات، القاهرة، مكتبة عين شمس.
١٠. المركز المصري للدراسات الاقتصادية ECES ، رأي في أزمة، التأثير المتوقع لوباء كوفيد-١٩ على نمو الناتج المحلي الإجمالي، العدد الثاني، ٢٤ مارس ٢٠٢٠.
١١. المركز المصري للدراسات الاقتصادية ECES ، رأي في أزمة، قطاع الصحة، العدد العاشر، ١٣ ابريل ٢٠٢٠.

- ١٢ . المركز المصري للدراسات الاقتصادية ECES ، رأي في أزمة، متابعة آثار كوفيد – ١٩ على الاقتصاد المصري: قطاع السياحة، العدد الخامس والعشرون، ١٦ نوفمبر ٢٠٢٠.
- ١٣ . المركز المصري للدراسات الاقتصادية ECES ، رأي في أزمة، متابعة آثار كوفيد- ١٩ على الاقتصاد المصري: قطاع الصحة، العدد الثامن والعشرون، ٦ يناير ٢٠٢١.
- ١٤ . النجار، فريد (٢٠١٤)، إدارة الحكومات المركزية والمحليات (بقاء واستمرارية الدولة)، الجزء الثاني، القاهرة.
- ١٥ . أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية (٢٠٠٨)، استمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي.
- ١٦ . حاوي، إيمان عسكر (٢٠١٩)، تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة باعتماد استراتيجية إدارة المخاطر: دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة / البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية القانونية، العدد السادس، المجلد الثالث، ص ص ٦٧ – ٨٠.
- ١٧ . زعزوع، زينب عباس وحمد، شريف (٢٠٢١)، تأثير وباء كوفيد ١٩ على نجاح واستقرار المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية مصر العربية -دراسة ميدانية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد ٢٢، العدد ١، ص ص ٢١٩ – ٢٥٤.
- ١٨ . سامي، سليم (٢٠١٣)، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- ١٩ . سليمان، محمد جلال (١٩٩٩)، أثر بعض العوامل التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمات بمستشفيات جامعة المنصورة، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، العدد ٢، ص ص ٤٠٥-٤٧٢.
- ٢٠ . شطناوي، غيث (٢٠٢٠)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عجلون الوطنية، عجلون، الأردن.
- ٢١ . شهاب، بدر (١٩٩٨)، معجم مصطلحات الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار البشير، عمان، الأردن.
- ٢٢ . عبد الله، صلاح الدين حسن محمد (٢٠١٨) ، دور القيادة في إدارة الأزمات، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، العدد ١٤، السودان.
- ٢٣ . كامل، محمود عبد الرحمن (٢٠١٧)، دور طبقة القيادات العليا في نجاح برامج إدارة استمرارية الأعمال والسيطرة على المخاطر -دراسة ميدانية-، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية.
- ٢٤ . هيئة الصحة بدبي، فيروس كورونا المستجد (كوفيد – ١٩)، ٢٠٢٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Cerulo, V. and Cerullo, M. (2004), Business Continuity Planning: A Comprehensive Approach, **Information System Management**, Vol.21, No.3.
2. Clive M. J. Warren (2010), The Role of Public Sector Asset Managers in Responding to Climate Change: Disaster and Business Continuity Planning, **Property Management**, Vol.28, No.4.
3. Divesh Ojha, Peter T. Gianiodis and Ila ManuJ (2013), Impact of Logistical Business continuity Planning on Operational Capabilities and Financial Performance, **The International Journal of Logistics Management**, Vol.24, No.2, pp180-209.
4. Dominic Elliott & Ethne and Brahim Herbane (2010), **Business Continuity Management: A Crisis Management Approach**, London New Fetter Lane, pp.1-221.
5. FBCL, (2012), **Dictionary of Business Continuity Management Terms**, version 2, BCL, Britain.
6. Gibb, F. and Buchanan, S. (2006), A Framework for Business Continuity Management. **International Journal of Information Management**, Vol. 26, No. (2).
7. Giovanni, S. (2015). **Evaluating Business Continuity Strategy Effectiveness in Industrial Organizations During Crisis**, MA Thesis, University of Berlin: Germany..
8. Goodell, J. W. (2020). **COVID-19 and finance: Agendas for future research**. Finance Research Letters. 101512.
9. Herbane, B., Elliott D. and Swartz E. (2004). **Business Continuity Management: Time for a Strategic Role? Long Range Planning**, Vol. 37, No. (5).
10. Hofmann, M. (2000). **Business Continuity Plans Need Constant Refining**. Business Insurance, Vol.34, No. (43).
11. Ihab Hanna S.Sawalha & John R. Anchor and Julia Meaton (2015), Continuity Culture: A Key Factor for Building Resilience and Sound Recovery Capabilities, **Int J. Disaster Risk Sci** , Vol.6, December 2015, pp.428-437.
12. Ihab Sawalha, Julia Meaton (2012), The Arabic Culture of Jordan and Its Impact on A Wider Jordanian Adoption of Business Continuity Management, **Journal Of Business Continuity & Emergency Planning**, Vol.6, Nol.1, pp.84-95.

-
-
13. Janshir, M. (2016). **An Investigation into The Significance of Business Continuity Strategies for Competence Raising of Industrial Organizations in India To Address Crisis**, Published MA Thesis, University of Delhi: India.
 14. John Lindstrom (2012), A Model to Explain A Business Contingency Process, **Disaster Prevention and Management**, Vol.21, No.2, pp.269-281.
 15. K.Venclova & H. Urbancova (2013), Advantages and Disadvantages of Business Continuity Management, **Word Academy of Science, Engineering and Technology**, V.76, No.1.
 16. Koch, R. (2004). Best Practices in Business Continuity, **Communications News**, 41 (Part 11), 24-25.
 17. Low, S., Liu., J. and Sio, S. (2010), Business Continuity Management in Large Construction Companies in Singapore. **Disaster Prevention and Management**, Vol.19, No (2).
 18. Lucini, B. (2013), Social Capital and Sociological resilience in megacities context, **International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment**, Vol.4, No.1, pp58-71.
 19. Mick Savage (2004), Business Continuity Planning, **Work Study**, Vol. 51, No.5.
 20. Ongas, S, A. (2015). **The Effects of Business Continuity Strategy in Enabling Industrial Organizations to Face Crisis: A Case of The Pharmaceutical Industry In Cyprus**, Ma Thesis, Cyprus International University: Cyprus.
 21. Pinta, J., (2011), Disaster Recovery Planning as part of Business Continuity Management, **Agris on-line Papers in Economics and Informatics**, Vol.3, No. 4.
 22. Refugia, M. R. (2014). **The Usage of Business Continuity Strategy in Medium Scale Industrial Organizations for Crisis Mitigation**, Ma Thesis, University of Izmir, Turkey.
 23. Richard Baldwin and Beatrice Weder di Mauro, 2020, **Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast Do Whatever it Takes**, Centre for Economic Policy Research – CEPR Press.
 24. Riddle, L. S. (2015). **The Readiness for Crisis in Industrial Organizations: Experimental Study to Measure Success Factors for Business Continuity Strategy for Crisis Management**, PhD Thesis, State University of Alaska, USA.
 25. Robb, D. (2006), Lessons in Business Continuity and Disaster Recovery, **Business Communications Review**, Vol.36, No.11.

-
-
26. Sharp, J., (2008), The Route Map to Business Continuity Management- Meeting the Requirement of ISO 25999, **British Standards Institution**.
 27. Sharp, J., (2012), The Route Map to Business Continuity Management- Meeting the Requirement of ISO 22301, **British Standards Institution**.
 28. Shaw, G. L. (2015). **The Competencies Required for Business Continuity Strategy Building and Effects on Industrial Organizations Capability to Face Crisis**, PhD Thesis, George Washington University.
 29. Sowma-Sumter, S. (2016). **Business Continuity Strategy Management: Effectiveness of Business Continuity Strategies for Crisis Prevention in Industrial Institutions of Suriname**, MA Thesis, Lim Po University: Suriname.
 30. Sui Pheng Low et al. (2010), Business Continuity Management in Large Construction Companies in Singapore, **Disaster Prevention and Management**, Vol.19, No.2, pp219-232.
 31. Sungard Continuity Management Solutions – available at www.sungards.com/resource-center.
 32. Tjoa, S. (2015). **Importance of Business Continuity Strategy Embedment in the Field of Crisis at Risk Management Directorates at Industrial Organizations**, PhD Thesis, University of Melbourne: Australia.
 33. Wajdi Ben Rejeb (2014), Good Board Governance and Perceived Business Continuity in Tunisian Corporate Group, **Journal of Asian Development**, Vol.3, Issue 4, pp.21-34.
 34. Whitcher, R. (2009). Bs 25999 – A Framework for Resilience and Success. Raising Standards Worldwide.
 35. Wilson, D. (2016). **Addressing Crisis at Industrial Organizations: The Importance of Business Continuity Strategy**, PhD Thesis, Walden University.

Business Continuity in Facing Crises and Risks: A Case Study on the Egyptian Ministry of Health in Light of Covid-19 (Corona virus) Crisis

Dr. Mostafa Mohamed Ali Shedid

moustafa.shedid@sadatacademy.edu.eg

Abstract

This study aims to examine the availability of requirements for applying business continuity within health organizations, and their role in improving the organizational performance in confronting crisis. In fact, the study examines the main hypothetic relationship that states the existence of a statistically significant relationship between applying business continuity (application requirements, a complete understanding of the organization, the strategy, development and implementation of the strategy), and facing crises and risks (prevention and mitigation, preparedness, response, and recovery) within those organizations under consideration. A number of (200) survey forms were distributed, and it was found that only (179) were valid for statistical analysis, i.e. (89.5%) of the total number of distributed forms.

The study concludes that there is a positive direct correlation between all the elements of the independent variable represented in the (requirements of applying business continuity), and all the elements of the dependent variable (facing crises and risks).

Finally, the study suggests the necessity of establishing units / departments to manage business continuity in health organizations (early warning units), in addition to providing specialized training on business continuity management (BCM) and risk recovery. The study also suggests creating a database and information system to cope with risks and crises, with the need to benefit from the partnership among the three sectors - public, private and civil society organizations- in confronting health crises.

Key words: Business Continuity, Confronting Crises and Risks, Egyptian Ministry of Health "Corona Crisis"