

العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية

العامة في جمهورية مصر العربية- دراسة تحليلية

د. غادة محمد عبد السلام

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

ملخص البحث:

أدت الاضطرابات البيئية وتأثيراتها على المنظمات التعليمية -ومن بينها المدارس الثانوية العامة- إلى سعي تلك المنظمات للاستعانة بالمدائل التي تساعد في الحفاظ على عملياتها وضمان مرونتها مثل إدارة استمرارية الأعمال، والتي أصبحت موضوعًا ذا أهمية كبيرة بسبب الضغط التنافسي على المنظمات من أجل تعافي وظائف العمل بعد الخطر، وتعرّف إدارة استمرارية الأعمال في سياق البحث الحالي على أنها: عملية إدارية شاملة تهدف إلى مساعدة المنظمات التعليمية على التعامل بفعالية مع انقطاعات العمل الناتجة من جوانب الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية، من خلال تطوير قدرة تلك المنظمات على التعامل مع الأحداث التي تعوق عملها، مما يساعد على تقديم خدماتها وحماية سمعتها والاحتفاظ بالمستفيدين منها.

ويتمثل هدف البحث الحالي في الوصول إلى آليات مقترحة لتفعيل العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، وقد اقتصر البحث على عدد من العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال، وهي: القيادة الاستباقية، والتأهب التنظيمي، والدعم من الإدارة العليا. وتم الاعتماد في البحث على المنهج الوصفي بما يساعد على الوصول إلى الآليات المقترحة. **الكلمات المفتاحية:** إدارة استمرارية الأعمال- القيادة الاستباقية- التأهب التنظيمي- الدعم من الإدارة العليا.

Factors Affecting Business Continuity Management in the Public Secondary School in Arab Republic of Egypt- An Analytical Study

Dr. Ghada Mohamed Abd Elsalam

Lecturer in Comparative Education and
Educational Administration Department
Faculty of Education- Ain Shams University

Abstract:

Environmental disturbances and their effects on educational organizations, including the public secondary school, have led these organizations to seek the use of approaches that help in maintaining their operations and ensuring their flexibility such as business continuity management, which became a very important issue due to the competitive pressure on organizations to recover business functions after danger. In the context of the current research, business continuity management is defined as “a comprehensive managerial process, that aims to help educational organizations to deal effectively with work disturbances resulting from internal weaknesses and external threats, by developing the capabilities of those organizations to deal with events that hinder their work, which helps them to provide their services, protect their reputation and retain their stakeholder”.

The aim of the current research is to reach suggested mechanisms to activate the factors affecting business continuity management in the public secondary school in Arab Republic of Egypt. The research was limited to a number of factors affecting business continuity management, namely: proactive leadership, organizational preparedness, and top management support. The research relied on the descriptive method, which helps to reach the proposed mechanisms

Key words: Business Continuity Management, Proactive Leadership, Organizational Preparedness, Top Management Support

العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية

العامة في جمهورية مصر العربية- دراسة تحليلية

د. غادة محمد عبد السلام

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تعيش المنظمات التعليمية في عصر مليء بالأزمات والكوارث التي تؤثر عليها، وقد جعلها غير قادرة على القيام بمهامها وأدوارها المختلفة وتقديم خدماتها، بل وتؤدي إلى توقف العمل بها لفترة قد تكون غير معلومة. كما تفرض ضغوط التنافس مطالب على تلك المنظمات من أجل ضمان استمرارية عملها. الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المصطلحات التي تساعد المنظمات في الحفاظ على قدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها بدون انقطاع من بينها مصطلح إدارة استمرارية الأعمال Business Continuity Management (BCM).

وتعكس إدارة استمرارية الأعمال كثير من أدب إدارة الأزمات Crisis Management الذي ازدهر منذ سبعينيات القرن العشرين. كما ترجع أصول إدارة استمرارية الأعمال إلى مصطلحات التخطيط للطوارئ Contingency Planning والتخطيط للتعافي من الكوارث (DRP) Disaster Recovery Planning، التي ظهرت في سبعينيات القرن العشرين.^(١) كذلك تطورت إدارة استمرارية الأعمال للمخاطر التقنية والتشغيلية التي تهدد المنظمات منذ سبعينيات القرن العشرين.^(٢)

وتشير استمرارية الأعمال Business Continuity (BC) إلى قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم منتجاتها أو خدماتها بمستويات محددة سلفاً ومقبولة بعد الأحداث المدمرة سواء أكانت طبيعية أو متعمدة.^(٣) وتعد إدارة استمرارية الأعمال

BCM عملية إدارية تحدد العوامل المحتملة التي تهدد منظمة ما، وتوفر إطارًا لبناء مرونة وقدرة للاستجابة الفعّالة.^(٤) كما تعني إعداد المنظمة للتعامل مع الحوادث التي ربما تمنعها من إنجاز أهدافها التشغيلية.^(٥)

وفي ضوء ما سبق فإن إدارة استمرارية الأعمال تتضمن توفير إطار للمنظمات التعليمية لتنمية مرونتها وقدرتها على الاستجابة الفعّالة للأحداث المدمرة، من خلال تحديد العوامل التي تهدد العمل، وتطوير الإجراءات للاستجابة للحدث، الأمر الذي يساعد على تنمية قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم خدماتها.

ومن أمثلة الأزمات والكوارث التي واجهت المنظمات جائحة كوفيد ١٩- COVID-19 والتي أدت إلى خلل غير مسبوق في النظم والمجتمعات عالميًا، كما أدت إلى مواجهة المنظمات لتحديات مالية وتشغيلية لاستمرار عملها، وهو ما تطلب منها تقليص حجم عملياتها أو قوة العمل أو إنهاءهم.^(٦) كما تعد الفيضانات، وتعطل تكنولوجيا المعلومات، وفقدان العاملين المهرة، بعض التهديدات المحتملة لعمل المنظمات. وإن لم يتم تحديدها والتعامل معها بفعالية؛ فربما تسبب انقطاع أو حتى فشل في العمل.^(٧) وفي ضوء ما سبق فإن هناك العديد من الأزمات التي يمكن أن تواجه المنظمات بشكل عام ومن بينها المنظمات التعليمية، وتحتاج إلى مواجهتها من أجل الحفاظ على استمرارية عملها.

ويعد الهدف النهائي لإدارة استمرارية الأعمال هو جعل المنظمة أكثر مرونة في التعامل مع التهديدات المحتملة، والسماح لها بالاستمرار في أداء عملياتها تحت ظروف معاكسة أو غير عادية.^(٨) ولإدارة استمرارية الأعمال أهمية كبيرة للمنظمات الخدمية؛ حيث إنها تمثل مطلبًا مهمًا للحفاظ على نموها المستدام في بيئة العمل المتغيرة.^(٩) علاوة على أنها تعمل على تجنب المخاطر الممكنة التي ربما تؤدي بالمنظمة إلى توقف أنشطتها أو تناقص في مستوى أدائها.^(١٠) كما تعتبر إدارة استمرارية الأعمال واحدة من العوامل الدافعة الرئيسية لتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق مرونتها، والحفاظ عليها في ظل الضغوط الداخلية والخارجية الشديدة، وبالتالي فهي تعد مصدرًا للميزة التنافسية للمنظمات.^(١١)

وقد حازت إدارة استمرارية الأعمال على أهميتها بسبب العديد من الأسباب، من بينها التكاليف العالية التي تسببها المخاطر التي تواجه المنظمات، والتأثير المتزايد لانقطاعات العمل، وبعد الالتزام بحماية المنظمة وبناء قيمة لها وضمن استمرارية عملها من الأولويات الأكثر أهمية لإدارة أي منظمة أثناء فترة الانقطاعات؛ لأن القدرات التي تمتلكها لإدارة الاستمرارية تسمح لها بالعودة للوضع الطبيعي في أقرب وقت بقدر الإمكان وبأقل تكلفة ممكنة.^(١٢)

وفي ضوء ما سبق فإن هناك حاجة ملحة للمنظمات التعليمية لتبني إدارة استمرارية الأعمال بسبب الأزمات 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 بأكبر قدر من الفعالية، وعلى ذلك تحتاج المنظمات التعليمية إلى الاهتمام بالعوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال من أجل تهيئة بيئة المنظمات لتطبيقها. ومن بين العوامل التي تؤثر على إدارة استمرارية الأعمال وتساعد على تطبيقها بفعالية: القيادة الاستباقية، والتأهب التنظيمي، والدعم من الإدارة العليا. فالقائد الاستباقي هو الفرد الذي لديه القدرة على التنبؤ بالأشياء، والاستعداد لها مسبقاً. وهو يدير المنظمات برؤيته وقدرته غير العادية لتحقيق إنجازات طويلة المدى. ومن السمات الرئيسية للقائد الاستباقي هو أنه يتوقع ما يمكن أن يحدث، ولذلك فهو يستعد بإجراءات مضادة. كما أنه يعمل بشكل تنبؤي بناء على معارفه وخبراته والقضايا المعاصرة المحيطة به.^(١٣)

علاوة على ما سبق تتضمن الاستباقية تهيئة تغيير وليس مجرد توقعه، واتخاذ مبادرات لتحسين العمل. كما يهتم القائد الاستباقي بتحديد الأهداف التي تضمن التغيير، ومنع المشكلات التي يمكن أن تحدث عن طريق الحدس، والبحث عن الفرص لتحقيق النمو والتطوير، وتنفيذ طرق مختلفة للعمل، والسعي نحو الإنجاز.^(١٤)

ولما كانت إدارة استمرارية الأعمال تعتمد على اتخاذ إجراءات من أجل مواجهة ما قد يحدث من أخطار، لذلك فإن القيادة الاستباقية تساعد على وضع تلك الإجراءات بطريقة استباقية وتنبؤية، كما أنها تساعد على تهيئة المنظمة لتنفيذ التغييرات التي تساعد على التغلب على الاضطرابات في العمل، وتنفيذ طرق مختلفة للعمل تتناسب مع الأزمات الطارئة، وتساعد على النمو والتطوير في أداء المنظمة.

علاوة على ما سبق تحتاج الإدارة الفعّالة لاستمرارية الأعمال إلى تهيئة المنظمة للتعامل مع المخاطر والأزمات المختلفة، وتنمية استعدادها لمواجهة الاضطرابات مع الحفاظ على استمرارية عملياتها. ويتمثل ذلك في تنمية التأهب التنظيمي لدى المنظمات مثلاً من خلال صياغة الخطط الإستراتيجية الملائمة، وكذلك تنمية ثقافة استمرارية العمل. ففي هذا السياق أشارت إحدى الدراسات إلى أن تطبيق إدارة استمرارية الأعمال يتطلب من المنظمات أن يكون لديها الخطط المناسبة للحماية والتعافي في حالة الأزمات.^(١٥) كما أن هناك حاجة لتحليل كل نشاط خاص بالعمل وتحديد أوجه الضعف؛ من أجل تقليل تأثيره على الجوانب الرئيسية لعمليات العمل بالمنظمة.^(١٦) كذلك يحتاج تطبيق إدارة استمرارية الأعمال إلى دمجها في ثقافة المنظمة.^(١٧)

بالإضافة لما سبق يحتاج التطبيق الفعّال لإدارة استمرارية الأعمال إلى الدعم من الإدارة العليا من خلال توفير الموارد الملائمة للعمل،^(١٨) وإتاحة الفرصة لمشاركة المستويات المختلفة بالمنظمة، واحتواء جميع العاملين، وتقديم التدريب المناسب لهم. ويعد التزام الإدارة العليا بضمان وظائف العمل في ظل الأزمات التي تعترض المنظمة عاملاً مهماً لإدارة استمرارية الأعمال.^(١٩)

وباستقراء ما سبق يتضح أن إدارة استمرارية الأعمال تحتاج إلى الاهتمام بها من المنظمات ومن بينها المنظمات التعليمية، بما يساعدها على مواجهة الأزمات والمخاطر التي يمكن أن تحدث وتهدد قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم خدماتها، ومن بين المنظمات التعليمية التي تحتاج إلى الاهتمام بإدارة استمرارية الأعمال هي المدارس

الثانوية العامة، والتي تحتاج إلى التزامها بتقديم خدماتها بشكل مستمر دون انقطاع؛ حيث يرتبط بها مستقبل الأجيال البشرية، الذين إما ينخرطون في سوق العمل، أو ينتقلون من مرحلة التعليم قبل الجامعي إلى التعليم الجامعي أو العالي، ومن ثم تحتاج المدرسة الثانوية العامة إلى البحث عن الطرق التي تمكنها من توصيل خدماتها للطلاب بشكل مستمر بالرغم مما يمكن أن يحدث من أزمات.

وقد بذلت وزارة التربية والتعليم العديد من الجهود من أجل العمل على تهيئة العوامل التي تساعد على إدارة استمرارية الأعمال بالمؤسسات التعليمية بشكل عام والمدرسة الثانوية العامة بشكل خاص، ومن هذه الجهود تشكيل لجنة لإدارة الأزمات بكل مدرسة وإدارة ومديرية تعليمية طبقاً للقرار الوزاري رقم ٢٦٢ لسنة ٢٠١٤، وهي تختص بالعديد من المهام من بينها ضمان استمرار العمل والأنشطة بالمدارس بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على الموقف.(٢٠)

كما صاغت وزارة التربية والتعليم خطة استراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) جاء بها العديد من الأهداف الاستراتيجية التي يمكن أن يساعد تحقيقها على تهيئة العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال، من بين هذه الأهداف ضرورة استكمال البنية التكنولوجية اللازمة لتدعيم كفاءة وفعالية منظومة التعليم، ودعم اتخاذ القرار على جميع المستويات ومن بينها مستوى الإدارة المدرسية، علاوة على توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تكسب التلميذ مهارات التعامل معها واستخدامها في التعلم والتقييم الذاتي.(٢١)

علاوة على ما سبق قامت وزارة التربية والتعليم بالعديد من الجهود في ظل جائحة كوفيد ١٩ من أجل تفعيل الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، ومن بين هذه الجهود العمل من خلال منصات، وتجهيز بعض المدارس الثانوية العامة بالبنية التكنولوجية، وإتاحة تطبيق إلكتروني لطلاب المرحلة الثانوية العامة،(٢٢) بما يساعد إدارة المدارس الثانوية العامة على استمرارية تقديم خدماتها.

مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود السابق ذكرها والتي بذلت على المستوى القومي من أجل تهيئة العوامل التي تساعد على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة، ومن ثم استمرار قدرة المدرسة على تقديم خدماتها، ومواجهة ما يحدث من مخاطر قد تسبب انقطاعات في العمل، إلا أن هناك العديد من المشكلات المرتبطة بالعوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال يمكن توضيحها فيما يلي:

١- مشكلات مرتبطة بالقيادة الاستباقية:

- أ- النمطية الشديدة في أداء قادة المدارس عامة -والمدارس الثانوية العامة خاصة- لمهامهم، وعزوفهم عن التجديد والتجريب، واتباعهم أساليب عمل تقليدية وروتينية تفتقر إلى المرونة، علاوة على تمسكهم بالتنفيذ الحرفي للقوانين والقرارات واللوائح في تسيير العمل المدرسي،^(٢٣) الأمر الذي يؤثر سلبًا على مشاركتهم للمعلمين بالمدرسة وتحفيزهم على تحقيق تغييرات ببيئة العمل لمواجهة التهديدات المحيطة بالمدرسة.
- ب- ضعف كفايات القيادات المدرسية المرتبطة بالتخطيط، واتخاذ القرار، والاتصال، والعمل الجماعي،^(٢٤) مما ينعكس سلبًا على قدرتهم على اقتناص الفرص والتنبؤ بالمشكلات من أجل الاستعداد لها.
- ج- تدني قدرة القيادات المدرسية على الإبداع والابتكار بسبب العديد من العوامل، من بينها: ضعف أساليب تنميتهم، وافتقارهم للاستقلالية والحرية والسلطات اللازمة لأداء عملهم.^(٢٥) الأمر الذي يحد من قدرتهم على اتخاذ إجراءات لتحسين الظروف الحالية أو القيام بمبادرة ذاتية لتحقيق مستقبل أفضل للعمل بالمدرسة.

٢- مشكلات مرتبطة بالتأهب التنظيمي:

- أ- اتسام الثقافة التنظيمية السائدة بمنظمات التعليم قبل الجامعي في مصر ومن بينها المدارس الثانوية العامة بالجمود، والحد من حرية العاملين واستقلاليتهم، وضعف تعزيزها للعمل الجماعي والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي.^(٢٦) الأمر الذي

يؤثر سلبًا على استعداد العاملين بالمدرسة وتعاونهم للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة.

ب- قلة المرافق اللازمة في المدرسة وضعف صلاحيتها، وضعف التجهيزات أو عدم وجودها.^(٢٧) علاوة على قلة المباني المدرسية وضعف مناسبتها لمعايير الأبنية المدرسية.^(٢٨) الأمر الذي يعكس ضعف استعداد المدرسة لما قد يحدث من تهديدات والتي تحتاج إلى موارد مادية مناسبة، حيث تتطلب بعض التهديدات الناتجة عن الأمراض إلى التباعد بين الموارد البشرية لتجنب انتقال العدوى.

ج- صعوبة مواكبة المنظمات التعليمية عامة والمدارس الثانوية العامة خاصة للتغيرات التكنولوجية، بسبب قصور ما بها من موارد وإمكانات تكنولوجية، وضعف المهارات الرقمية للعاملين بها.^(٢٩)

٣- مشكلات مرتبطة بالدعم من الإدارة العليا:

أ- ضعف توافر الموارد والاعتمادات المالية بالمدرسة الثانوية العامة، وضعف الميزانية المخصصة لتطويرها.^(٣٠) حيث يحتاج حل كثير من المشكلات بالمدرسة توافر الموارد المادية والتمويل الكافي.

ب- ضعف قنوات الاتصال وتدفق المعلومات بين القيادات المدرسية والمستويات الإدارية الأعلى وسيرها في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل.^(٣١) مما يؤثر سلبًا على سرعة الاستجابة والمشاركة في مواجهة المخاطر التي تواجه إدارة المدرسة.

ج- كثرة وتلاحق القرارات الإدارية والتنظيمية التي تصدر من الإدارة أو المديرية التعليمية، وغلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.^(٣٢) الأمر الذي يؤدي إلى نقص الابتكار وضعف القدرة على اتخاذ القرار فيما يخص المشكلات التي تحدث على مستوى المدرسة.

وبناءً على ما سبق تتحدد أسئلة البحث فيما يلي:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة استمرارية الأعمال بالمنظمات التعليمية؟ وما العوامل المؤثرة عليها؟
- ٢- ما واقع العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية؟
- ٣- ما الآليات المقترحة لتنفيذ العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لإدارة استمرارية الأعمال بالمنظمات التعليمية، والعوامل المؤثرة عليها.
- ٢- الوقوف على واقع العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية.
- ٣- الوصول إلى آليات مقترحة لتنفيذ العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث في النقاط التالية:

- ١- أن هناك العديد من التغيرات والتهديدات التي تحيط بالمؤسسات التعليمية بشكل عام والمدرسة الثانوية العامة بشكل خاص، والتي يمكن أن تهدد استمرار العملية التعليمية، وبالتالي تتطلب الاستعداد لها من خلال تهيئة العوامل التي تؤثر على إدارة استمرارية الأعمال.

- ٢- أنه يتزامن مع الجهود التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم من أجل استقرار العمل بالمنظمات التعليمية ومن بينها المدرسة الثانوية العامة، بالرغم من التهديدات التي تحيط بالمدرسة والمتعلقة بكوفيد ١٩، الذي يهدد استمرار العمل بالمدرسة، واستمرار قدرتها على تقديم خدماتها.
- ٣- أن هذا الموضوع لم يلق الاهتمام الكافي من الباحثين على مستوى المنظمات التعليمية -على حد علم الباحثة- ومن ثم من الممكن أن يكون إضافة للدراسات والبحوث في مجال الإدارة التربوية.
- ٤- أن المقترحات المقدمة بهذا البحث يمكن أن تساعد متخذي القرار في التغلب على المشكلات التي تعترض إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في مصر.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- ١- اقتصر البحث في تناول العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال على: القيادة الاستباقية، والتأهب التنظيمي، والدعم من الإدارة العليا، لكونها من العوامل التي تؤثر على قدرة المدرسة الثانوية العامة على إدارة استمرارية الأعمال.
- ٢- تناول البحث المرحلة الثانوية العامة الحكومية في مصر، بسبب أهمية هذه المرحلة حيث تتوسط المراحل التعليمية المختلفة، ويناط بها إما إعداد الطلاب للاندماج في سوق العمل أو استكمال تعليمهم من خلال تزويدهم بالمعارف والقيم والمهارات والكشف عن ميولهم واستعداداتهم، كما أنها تؤدي إلى التعليم الجامعي الذي يسهم في الرقي الفكري والثقافي والعلمي للمجتمع، ومن ثم تحتاج مؤسسات المرحلة الثانوية العامة إلى استقرار العمل بها من أجل تمكنها من القيام بأدوارها المختلفة.

مصطلحات البحث:

تبنى هذا البحث المصطلحات الإجرائية التالية:

- ١- إدارة استمرارية الأعمال: عملية إدارية شاملة تهدف إلى مساعدة المنظمات التعليمية على التعامل بفعالية مع انقطاعات العمل الناتجة من جوانب الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية، من خلال تطوير قدرة تلك المنظمات على التعامل

مع الأحداث التي تعوق عملها، مما يساعدها على تقديم خدماتها وحمايتها سمعتها والاحتفاظ بالمستفيدين منها.

٢- **القيادة الاستباقية:** القدرة على الإعداد للمواقف غير المتوقعة، والتحكم فيها من خلال اتخاذ مبادرات لتحسين الظروف الحالية وتهيئة ظروف جديدة للعمل، بما يساعد على تحدي الوضع الحالي وتحقيق مستقبل أفضل للمنظمة التعليمية.

٣- **التأهب التنظيمي:** قدرة المنظمة التعليمية على توقع الأحداث المحتملة والاستعداد لها من خلال وضع إجراءات تمكنها من التعامل مع تلك الأحداث بفعالية والتعافي منها.

٤- **الدعم من الإدارة العليا:** استعداد الإدارة العليا لتوفير بيئة عمل مناسبة داخل المنظمة التعليمية، من خلال توفير الموارد الضرورية للعمل، والاهتمام بالعاملين وتقدير إسهاماتهم، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في العمل.

منهج البحث وخطواته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي في وصف وتحليل واقع العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في مصر. وقد سار البحث وفقاً للخطوات التالية:

١- إطار نظري يتناول أسسًا نظرية حول ماهية إدارة استمرارية الأعمال، والعوامل المؤثرة عليها. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثاني من البحث، والذي جاء تحت عنوان: "إدارة استمرارية الأعمال بالمنظمات التعليمية والعوامل المؤثرة عليها- إطار نظري".

٢- دراسة الوضع الراهن للعوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في مصر. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثالث من البحث، والذي جاء تحت عنوان: "واقع العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في مصر".

٣- عرض نتائج البحث والآليات المقترحة لتنشيط العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في مصر. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الرابع من البحث، والذي جاء تحت عنوان: "نتائج البحث والآليات المقترحة".

القسم الثاني: إدارة استمرارية الأعمال بالمنظمات التعليمية والعوامل المؤثرة عليها- إطار نظري:

أدت الاضطرابات البيئية وتأثيراتها على المنظمات إلى سعيها للاستعانة بالمدخل التي تحافظ على عملياتها وتضمن مرونتها مثل إدارة استمرارية الأعمال التي ظهرت قيمتها بشكل خاص في البيئات المضطربة والمليئة بالشك بسبب تركيزها الأساسي على تأثير الاضطرابات على وظائف المنظمة.^(٣٣)

كما أصبحت استمرارية الأعمال موضوعًا ذا أهمية كبيرة بسبب الضغط التنافسي على المنظمات من أجل تعافي وظائف العمل بعد الخطر. ولقد ظهرت استمرارية الأعمال استجابة للإدراك المتزايد بأن أي انقطاع في استمرارية العمل بالمنظمات لفترة من الوقت يؤثر على العمل الكلي بها.^(٣٤)

وفي ضوء ذلك يتناول هذا القسم مصطلح إدارة استمرارية الأعمال من حيث نشأته، ومفهوم إدارة استمرارية الأعمال وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى، وأنواع المخاطر التي تهدد استمرارية العمل، وسمات إدارة استمرارية الأعمال، وأهدافها، وأهميتها للمنظمات التعليمية، ومعاييرها، ودورة حياتها، والعوامل المؤثرة عليها، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي.

١- نشأة مصطلح إدارة استمرارية الأعمال وتطوره:

بمراجعة الدراسات والأدبيات المختلفة يتضح اختلاف المراحل التي مر بها مصطلح إدارة استمرارية الأعمال منذ ظهوره في منتصف القرن العشرين وحتى الآن، ويشير ذلك إلى اهتمام المنظمات والباحثين بهذا المصطلح، الأمر الذي أدى إلى تطوره وظهور العديد من المراحل له.

ويرجع ظهور مصطلح إدارة استمرارية الأعمال إلى ستينيات القرن العشرين؛ حيث توقع دركر Drucker في عام ١٩٦٩ في كتابه المعنون بـ "عصر اللااستمرارية The Age of Discontinuity" تصعيد التغيرات التي تأتي بتحديات جديدة للمنظمات، ومن هذه التغيرات التحول الشديد الذي يحدث في بيئة المنظمة ويؤثر عليها. وبذلك تُمثل البيئة شديدة التقلب سبب ظهور مصطلح إدارة استمرارية الأعمال من أجل مواجهة المخاطر الناشئة عن هذا التقلب.^(٣٥)

كما تتأصل جذور إدارة استمرارية الأعمال في مصطلح التخطيط للتعافي من الكوارث (Disaster Recovery Planning (DRP والذي ظهر في فترة الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة رغبة البنوك في الحفاظ على بياناتها من الأحداث الخطيرة من خلال تخزين نسخ من المعلومات المهمة الخاصة بها بشكل ورقي أو إلكتروني في مواقع بديلة. وفي أثناء هذا الوقت كان هدف التخطيط للتعافي من الكوارث هو حماية نظم الحاسب الآلي بالمنظمات بدلاً من توفير حماية كاملة للمنظمة أو للعمل بشكل عام.^(٣٦)

وفي ضوء ذلك فإن ظهور مصطلح التخطيط للتعافي من الكوارث والذي شكّل جذور مصطلح إدارة استمرارية الأعمال يعود إلى الاهتمام بمجال تكنولوجيا المعلومات وأنظمة الحاسب الآلي بالمنظمات، بدلاً من الاهتمام بجميع مجالات العمل بالمنظمة. كما يتضح أيضاً مما سبق أن مصطلح التخطيط للتعافي من الكوارث يشير إلى استعداد المنظمة لاستعادة العمل بها بعد انتهاء فترات الخطر، وكان يتجسد ذلك في حفظ نسخ من البيانات الخاصة بالمنظمة من أجل التمكن من التعافي عند فقدان المنظمة لبياناتها.

وقد استمر تركيز مصطلح التخطيط للتعافي من الكوارث في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين على الجانب التكنولوجي بالمنظمات خاصة مع ظهور أجهزة الحاسوب الشخصي وتربط النظم والبيانات وزيادة سرعة العمليات التجارية، حيث ظلت نظم الحاسب الآلي واحدة من الموارد الإستراتيجية الرئيسية التي تطلبت حماية من خلال

تطوير خطط التعافي من الخطر وتطبيقها، ولقد بدأت البنوك-كأول من تبنى مصطلح التخطيط للتعافي من الكوارث- في الانتقال من الاهتمام بمصطلح التخطيط للتعافي من الكوارث إلى التركيز على مصطلح التخطيط لاستمرارية الأعمال في التسعينيات من القرن العشرين.^(٣٧) وفي ضوء ذلك حل مصطلح التخطيط لاستمرارية الأعمال محل مصطلح التخطيط للتعافي من الكوارث.

وقد ظهر مصطلح التخطيط لاستمرارية الأعمال كاستجابة للحاجة لحماية أنشطة المنظمة المهمة وحماية مواردها سواء أكانت موارد مادية أو بشرية أو ملكية فكرية، علاوة على الحفاظ على الخدمات المقدمة للمستخدمين، والحفاظ على ثقتهم، والصورة العامة للمنظمة؛ وبذلك يمكن تحقيق قيمة للمنظمات من خلال تبنيتها للتخطيط لاستمرارية الأعمال؛^(٣٨) حيث إن الاهتمام بجوانب المنظمة المختلفة من موارد مادية وبشرية ومعنوية، وكذلك الاهتمام بالخدمات التي تقدمها وبصورتها يؤثر على سمعة المنظمة، الأمر الذي يطور من قيمتها لدى المستخدمين حتى في أوقات الأزمات التي تتعرض لها المنظمة.

ويعد تركيز التخطيط للاستمرارية الأعمال أوسع من التخطيط للتعافي من الكوارث؛ حيث يساعد التخطيط لاستمرارية الأعمال على التعامل مع الاضطرابات التي تؤثر على جوانب العمل المختلفة بالمنظمة، وبذلك يتسع مداه لتعزيز قيمة المنظمة ككل، وتوسيع تركيزها لتشمل حاجات المستخدمين.^(٣٩) وعلى ذلك فإن مصطلح التخطيط للتعافي من الكوارث اقتصر على مجال تكنولوجيا المعلومات بالمنظمات، على عكس التخطيط لاستمرارية الأعمال الذي يمتد ليشمل مجالات المنظمة المختلفة.

ومن جانب آخر يعد تأسيس معهد التعافي من الكوارث الأمريكي the US Disaster Recovery Institute (DRI) في عام ١٩٨٨، ومعهد استمرارية الأعمال بالمملكة المتحدة the UK-based Business Continuity Institute (BCI) في عام ١٩٩٤ حجر الزاوية في تطوير مصطلح استمرارية العمل كمجال إداري.^(٤٠)

وبذلك فإن إنشاء منظمات تهتم بمصطلحات التعافي من الكوارث واستمرارية الأعمال وترعاها أدى إلى زيادة الاهتمام بهذا المجال مما ساعد على تطوره.

وفي منتصف تسعينيات القرن العشرين بدأ مجال استمرارية الأعمال في جذب اهتمام الباحثين الأكاديميين الذين بدأوا في اختبار نظم الإدارة والتخطيط الموجه للتعامل مع الأزمة من منظور متعدد التخصصات، مما أدى إلى صياغة مفهوم إدارة استمرارية الأعمال الذي يضم العديد من الأنشطة مثل: تحديد الخطر، وتحليل أثر العمل Business Impact Analysis (BIA)، وتطوير خطة ومقاييس لخفض الخطر، ووضع متطلبات للتعافي. وفي أواخر تسعينيات القرن العشرين تم الإعلان عن استمرارية الأعمال كعملية إدارية مستمرة، وهو ما أدى إلى زيادة عدد الدراسات التي تتناول مصطلح إدارة استمرارية الأعمال.^(٤١)

وفي ضوء ما سبق فإن الجهود التي بذلت في تسعينيات القرن العشرين ساعدت على تطور مفهوم إدارة استمرارية الأعمال، حيث انتقل تركيز هذا المصطلح من الاهتمام بمجال تكنولوجيا المعلومات إلى الاهتمام بالمنظمة ككل بمجالاتها المختلفة، كما انتقل المصطلح من تخطيط استمرارية الأعمال إلى إدارة استمرارية الأعمال بحيث يتجاوز التخطيط إلى التنفيذ، ويضم عمليات مختلفة وليس مجرد الاقتصار على عملية التخطيط. ولقد أدت الهجمة الإرهابية في الولايات المتحدة الأمريكية في ١١ سبتمبر عام ٢٠٠١ إلى إحداث تغيير في ممارسات إدارة استمرارية الأعمال لتضم فكرة بناء مرونة المنظمة Organization Resilience وتطوير الخطط المرنة من أجل الاستجابة لسيناريوهات الكوارث.^(٤٢) وبذلك فإن الاضطرابات التي حدثت في ذلك الوقت بالولايات المتحدة الأمريكية مع بداية القرن الحادي والعشرين جعل مصطلح إدارة استمرارية الأعمال متطلباً رئيسياً للمنظمات، ووسع من تركيز هذا المصطلح بحيث يضم أيضاً بناء مرونة المنظمة من أجل تفعيل قدرتها على مواجهة الاضطرابات التي يمكن أن تحدث وتهدد استمرارية العمل بها.

ومن العوامل التي ساعدت على تطوير مصطلح إدارة استمرارية الأعمال هو ظهور العديد من المعايير من أجل مساعدة المنظمات على تطوير قدرتها على إدارة استمرارية الأعمال. فمذ عام ٢٠٠٦ تم تأسيس معايير المنظمة الدولية للمعايير International Organization for Standardization (ISO) كمعايير مرجعية عالمية لاستمرارية العمل من بينها: ISO 22301, ISO 22317, ISO 31000، هذه المعايير حددت المكونات المحورية لمصطلح استمرارية الأعمال والممارسات الجيدة حول تطبيقه.^(٤٣) علاوة على وجود العديد من المعايير التي تتبع منظمات أخرى دولية وقومية.

وقد عرض هربان Herban ٢٠١٠ تطور ظهور مصطلح إدارة استمرارية الأعمال في أربع مراحل كما يلي:^(٤٤)

أ- **المرحلة الأولى: مرحلة التشريع legislation phase**: امتدت من منتصف السبعينيات إلى منتصف التسعينيات، وقد ظهرت هذه المرحلة في سياق اهتمام المنظمات بالتخطيط للتعافي من الكوارث، واقتصرت على قطاعات محدودة تتمثل في التمويل والصحة والحكومة، وفي هذه الفترة امتد مفهوم التخطيط للتعافي من الكوارث ليشمل التسهيلات والنظم الإلكترونية كسبب ومصدر لزيادة المرونة. ثم انتقل تركيز هذه المرحلة من التخطيط للتعافي من الكوارث إلى التخطيط لاستمرارية الأعمال.

ب- **المرحلة الثانية: مرحلة المعايير standards phase**: ظهرت هذه المرحلة في منتصف تسعينيات القرن العشرين وحتى عام ٢٠٠١ في الوقت الذي قام فيه الممارسون الرواد لاستمرارية الأعمال باعتبار هذا النشاط عملية إدارية مستمرة؛ حيث انتقل التركيز من التخطيط لاستمرارية الأعمال إلى إدارة استمرارية الأعمال.

ج- **المرحلة الثالثة: مرحلة التسارع والتركيز the acceleration and focus phase**: امتدت هذه المرحلة من عام ٢٠٠٢ وحتى ٢٠٠٥، وفي حين أن ظهور

مراحل التشريع والمعايير انعكست في تطوير مصطلح التخطيط للتعافي من المخاطر وتحويله إلى إدارة استمرارية الأعمال، إلا أن مرحلة التسارع والتركيز تضمنت انتقال ممارسات إدارة استمرارية الأعمال إلى صناعات وسياقات قومية مختلفة.

د- المرحلة الرابعة: مرحلة التدويل internationalization phase: تمثلت

بداية هذه المرحلة من عام ٢٠٠٥. وقد تميزت بتقديم معايير تنافسية وإرشادات لمنظمات تنتمي لقطاعات مختلفة وتتجاوز العوائق القومية من أجل تحفيزها على تطوير قدراتها والتركيز على التعاون، بما يساعد على مواجهة المخاطر والأزمات، كما أن تدويل المعايير قدم أيضا للمنظمات الفرصة للحصول على شهادة دولية عند تحسين ممارساتها لإدارة استمرارية الأعمال.

في ضوء ما سبق فإن مصطلح إدارة استمرارية الأعمال مر بالعديد من المراحل التي عكست تطوره منذ ستينيات القرن العشرين، وقد اتضح خلال هذه المراحل الاهتمام بإنشاء منظمات ترعى إدارة استمرارية الأعمال، وظهور العديد من المعايير التي يمكن أن تشجع المنظمات على الالتزام بها، ومن ثم مواجهة التهديدات المحيطة ونقاط الضعف الداخلية، مما يساعد على الحفاظ على مرونة المنظمة في مواجهة التغيرات المستمرة، وبالتالي ضمان استمرارية أعمالها.

٢- مفهوم إدارة استمرارية الأعمال وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى:

تتعدد تعريفات مصطلح استمرارية الأعمال وإدارتها بسبب تعدد تناول الباحثين له، وبالرغم من ذلك هناك تقارب بين هذه التعريفات من حيث الجوانب التي يركز عليها كل منهم.

ويعرّف بنجل وآخرون J. Pingel et. al. ٢٠١٢ استمرارية الأعمال BC على أنها: قدرة المنظمة على التخطيط والتعامل مع الحوادث أو الأحداث التي تؤثر على عمليات العمل أو تعوقها.^(٤٥) كما أنها: قدرة استراتيجية وتكتيكية للمنظمة للتخطيط للاستجابة للحوادث واضطرابات العمل من أجل الاستمرار في القيام بعمليات العمل

بمستوى مقبول ومحدد سلفاً.^(٤٦) كما يعرّفها معهد استمرارية الأعمال BCI ٢٠١٩ على أنها: قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم خدماتها ومنتجاتها بمستويات مقبولة ومحددة سلفاً بعد حوادث الانقطاع.^(٤٧)

وفي ضوء ما سبق فإن مصطلح استمرارية الأعمال يعكس قدرة المنظمة على التعامل مع الأحداث التي تعوق عملها، ويعكس قدرتها على تقديم خدماتها بمستويات مقبولة بعد الاضطرابات، وذلك من خلال التخطيط لمواجهةها والتعامل معها، ومن ثم فإن استمرارية الأعمال تحتاج إلى إدارتها من أجل الوصول إلى أعلى قدرة للمنظمة للتعامل مع الاضطرابات والاستمرار في تقديم خدماتها.

ويعرّف هنج G. Heng ٢٠٠٨ إدارة استمرارية الأعمال على أنها: عملية إدارية شاملة لتحديد التأثير المحتمل للتهديدات وتطوير خطط للتعامل معها، وتهدف إلى زيادة مرونة المنظمة في التعامل مع انقطاعات العمل، وتقليل تأثير هذه الانقطاعات.^(٤٨) ويشير هذا التعريف إلى أن إدارة استمرارية الأعمال تعد عملية شاملة، أي تشمل جميع جوانب العمل بالمنظمة من أجل تحديد التأثيرات المحتملة للتهديدات التي يمكن أن تحدث، ووضع خطط للتعامل معها، وفي ضوء ذلك فهي تساعد المنظمة على مواجهة البيئة الخارجية وما بها من تهديدات، كما يشير هذا التعريف إلى أن هدف إدارة استمرارية الأعمال هو تحقيق مرونة المنظمة في التعامل مع انقطاعات العمل وتقليل تأثيرها.

وتُعرّف منظمة العمل الدولية (ILO) International Labour Office ٢٠١١ بجينيف إدارة استمرارية الأعمال على أنها: عملية إدارية تهدف إلى منع التأثيرات السلبية للتهديدات المحتملة على استمرارية الأنشطة التنظيمية عن طريق تقوية مرونة المنظمة من خلال وضع مقاييس منع الخطر والتقليل منه.^(٤٩) كما تُعرّف على أنها: عملية إدارية تحدد المخاطر والتهديدات ونقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر على العمليات المستمرة للمنظمة، وتوفر إطار لبناء المرونة التنظيمية والقدرة على الاستجابة الفعّالة، وتهدف إلى جعل المنظمة أكثر مرونة في التعامل مع التهديدات المحتملة والسماح لها بالاستمرار في القيام

بعملياتها في ظل الظروف غير العادية.^(٥٠) كذلك تعرّف على أنها: عملية تخطيط وتحديد التأثيرات المحتملة للتهديدات الداخلية والخارجية والخسائر الناتجة عنها والتي قد تكون بسبب خسارة عمليات رئيسية للعمل نتيجة حادثة أو هجوم أو كارثة.^(٥١)

وتضيف هذه التعريفات لما يسبقها أن إدارة استمرارية الأعمال لا تساعد فقط على حماية المنظمة من تأثير التهديدات الخارجية، ولكن أيضا من نقاط الضعف الداخلية التي قد تؤدي إلى انقطاع العمل، كما تؤكد هذه التعريفات على أن إدارة استمرارية الأعمال تهدف إلى تحقيق مرونة تنظيمية للمنظمات وتسمح لها بالاستمرار في القيام بعملياتها.

علاوة على ما سبق يعرف معهد استمرارية العمل BCI ٢٠١٩ إدارة استمرارية الأعمال على أنها: عملية إدارية شاملة تحدد التهديدات المحتملة للمنظمة وتأثيراتها على عمليات العمل، وتوفر إطار لبناء مرونة تنظيمية مع القدرة على الاستجابة الفعالة، من أجل حماية اهتمامات المستفيدين الرئيسيين وسمعة المنظمة وأنشطة تهيئة قيمتها.^(٥٢)

ويؤكد هذا التعريف ما جاء بالتعريفات التي تسبقه على أن الهدف من إدارة استمرارية الأعمال هو بناء مرونة للمنظمة للتعامل مع التأثيرات الممكنة التي تهدد انقطاع العمل بالمنظمة. ويضيف أنها تهدف أيضا إلى الحفاظ على المستفيدين منها، وعلى سمعتها وقيمتها، أي أنها تساعد المنظمة على تقديم خدماتها بدون انقطاع، مما يضمن الحفاظ على المستفيدين بدلاً من بحثهم عن تلبية حاجاتهم لدى منظمات أخرى بديلة.

كما يعرف موبارادزي ورودزي T. Muparadzi & L. Rodze ٢٠٢١ إدارة استمرارية الأعمال على أنها: عملية إدارية استراتيجية شاملة تعتمد على مداخل إدارة المخاطر، وتحدد التهديدات التي تواجه المنظمة ككل وتتبع من المخاطر الطبيعية والمخاطر التي صنعها الإنسان، وتوفر استجابات بديلة لتأثير هذه المخاطر لتمكين المنظمات من التعامل بفعالية مع الأزمة بأقل الانقطاعات لعمليات المنظمة المهمة.^(٥٣) ويضيف هذا التعريف للتعريفات السابقة أن التهديدات التي تواجهها المنظمات تتنوع فيما

بين مخاطر طبيعية أو مخاطر تسبب فيها الإنسان، وكل منهما يحتاج إلى التعامل معه بفعالية من خلال إدارة استمرارية الأعمال.

كذلك تعرّف إدارة استمرارية الأعمال على أنها: برنامج إداري شامل لتحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على عمليات المنظمة، وتوفير هيكل من أجل تطوير القدرات والاستجابة للاضطرابات.^(٥٤) كما تعرف بأنها: مجموعة من المبادئ والسياسات والأدوات لدعم المنظمات في الحفاظ على استمرارية عملياتها المهمة عند حدوث انقطاعات.^(٥٥) ويؤكد ذلك على أن إدارة استمرارية الأعمال تسعى إلى تطوير قدرات المنظمات من أجل التعامل مع الاضطرابات من خلال توفير العوامل التي تساعد على ذلك، والتي تتمثل في سياسات وأدوات تساعد المنظمات على الحفاظ على استمرارية عملياتها في مواجهة تلك الاضطرابات.

وفي ضوء ما سبق عرضه من تعريفات لإدارة استمرارية الأعمال يتضح ما يلي:

أ- أن إدارة استمرارية الأعمال تعد عملية إدارية شاملة لتحديد التهديدات المحتملة للمنظمة وجوانب الضعف وتأثيراتها على عمليات العمل.

ب- أن إدارة استمرارية الأعمال تهدف إلى:

- (١) زيادة مرونة المنظمة في التعامل مع انقطاعات العمل وتقليل تأثيرها.
 - (٢) مساعدة المنظمات على الاستجابة الفعّالة للتهديدات وجوانب الضعف التي تواجهها.
 - (٣) حماية اهتمامات المستفيدين وحماية سمعة المنظمة وأنشطة تهيئة قيمتها.
 - (٤) استمرار تقديم المنظمة لخدماتها بمستوى مقبول ومحدد سلفاً.
- ج- أنه يمكن إدارة استمرارية الأعمال بفعالية من خلال العمل على:
- (١) تطوير قدرات المنظمة للتعامل مع الأحداث التي تعوق عملها.
 - (٢) تطوير خطط للاستجابة للأحداث التي تؤثر على عمليات العمل أو تعوقها.
 - (٣) تطوير سياسات وأدوات لمواجهة الاضطرابات.
 - (٤) تهيئة العوامل التي تحمي عمليات المنظمة وتحافظ على استمراريتها.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة استمرارية الأعمال بالمنظمات التعليمية
كغيرها من المنظمات الأخرى إجرائياً على أنها:

عملية إدارية شاملة تهدف إلى مساعدة المنظمات التعليمية على التعامل بفعالية مع
انقطاعات العمل الناتجة من جوانب الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية، من خلال
تطوير قدرة تلك المنظمات على التعامل مع الأحداث التي تعوق عملها، مما يساعدها
على تقديم خدماتها وحماية سمعتها والاحتفاظ بالمستفيدين منها.

وهناك العديد من المصطلحات التي يخط البعض بينها وبين مصطلح إدارة
استمرارية الأعمال، مثل إدارة الأزمة Crisis Management، وإدارة المخاطر
Risk Management، ولكن فرقت الدراسات والأدبيات بين كل من هذه
المصطلحات ومصطلح إدارة استمرارية الأعمال.

حيث تمثل إدارة الأزمة جذور لمصطلح إدارة استمرارية الأعمال، وأسست
الافتراضات المحورية لها. وتستند إدارة استمرارية الأعمال على مدخل إدارة الأزمة
بجانب مصطلح التخطيط للتعافي من الكوارث DRP. وبالرغم من أنه ليس من السهل
وضع فروق واضحة بينهما، إلا أن كلاً منهما له تقنياته لتحليل المخاطر والتخطيط
بالرغم من استخدام مصطلح إدارة الاستمرارية وإدارة الأزمة بشكل متبادل.^(٥٦)

وقد فرق أزاديان A. Azadegan ٢٠٢٠ بين إدارة استمرارية الأعمال
وإدارة المخاطر، ودلل على ذلك من خلال تطوير المنظمة الدولية للمعايير ISO
لتعريفات ومعايير مختلفة لكلٍ من هذين المفهومين، حيث عرفت المنظمة الدولية
للمعايير إدارة المخاطر على أنها: أنشطة متسقة لتوجيه منظمة ما والرقابة عليها فيما
يتعلق بالخطر. وقد قدمت المنظمة الدولية للمعايير قائمة بكيفية التعامل مع الخطر تشمل
تجنب الخطر، وقبوله، وإزالة مصدر الخطر، وتغيير نتائجه. وفيما يخص إدارة
استمرارية الأعمال عرفت المنظمة الدولية للمعايير على أنها إجراءات موثقة ترشد
المنظمات لكيفية الاستجابة للخطر والتعافي منه واستئناف العمل واستعادته. ويمكن إدارة

استمرارية الأعمال من حماية المنظمات ضد الاضطرابات وتقليل احتمالية حدوثها، والاستعداد للحوادث المعرقله والاستجابة لها والتعافي منها عند حدوثها وزيادة حدتها، وتضم إدارة استمرارية الأعمال إستراتيجيات للتخفيف من حدة المخاطر وخطط للتعافي منها غير ما تشتمل عليه إدارة المخاطر.^(٥٧)

بالإضافة لما سبق تركز إدارة استمرارية الأعمال فقط على تلك المخاطر التي تهدد استمرارية عمليات العمل المهمة، كما تعد إدارة استمرارية الأعمال جزءًا من نظام المنظمة الكلي الذي يتعامل مع استمرارية العمل في المنظمة وتطبيقها وتشغيلها والرقابة عليها ومراجعتها والحفاظ عليها وتطويرها.^(٥٨) وعلى عكس إدارة المخاطر تركز إدارة استمرارية الأعمال على الاضطرابات التي تتسم بالتأثير العالي والاحتمالية الأقل، وتترك رد الفعل لصناع القرار في إطار زمني قصير جدًا.^(٥٩)

وفي ضوء ما سبق فإن إدارة استمرارية الأعمال تختلف عن إدارة الأزمات وإدارة المخاطر في أن لكل منهم تقنياته في التعامل مع المخاطر، كما أن لكلٍ منهم تعريفات ومعايير خاصة به. وفي حين تتعامل إدارة المخاطر مع الخطر من أجل إزالته أو تجنبه؛ إلا أن إدارة استمرارية الأعمال تتجاوز ذلك إلى الاهتمام باستئناف العمل واستعادته بالمنظمات، لذلك فهي تركز في تقنياتها على وضع خطط للتعافي بجانب خطة التعامل مع الخطر. كما أن إدارة استمرارية الأعمال تتعامل مع المخاطر التي تهدد استمرارية العمل على عكس إدارة الأزمات وإدارة المخاطر؛ حيث يتعامل كل منهما مع الأزمات أو المخاطر التي قد لا تهدد استمرارية العمل بالمنظمة.

بالإضافة لما سبق تقوم إدارة استمرارية الأعمال على تكامل فروع متعددة هي إدارة المخاطر، وإدارة الجودة، والأمن والصحة في العمل بهدف منع أحداث الكوارث.^(٦٠) ويقلل تكامل إدارة استمرارية الأعمال مع إدارة المخاطر من الوقت المستغرق بين حدث الأزمة واستجابة المنظمة، مما يضمن الحفاظ على ممتلكات المنظمة وأمنها.^(٦١)

ومن وجهة نظر أخرى تُدرك إدارة استمرارية الأعمال على أنها جزء من إدارة المخاطر التنظيمية.^(٦٢) فقد أشار فيرتس D. Faertes ٢٠١٥ إلى أن من المكونات الرئيسية لإطار إدارة المخاطر هو تطوير إدارة استمرارية الأعمال وتطبيقها. حيث إنها توفر الدعم لإدارة المخاطر من خلال تأسيس سياسات رسمية وإجراءات وأهداف وأولويات لتعزيز التعافي اعتمادًا على تحديد التهديدات والتأثيرات ذات العلاقة.^(٦٣)

وتشير منظمة العمل الدولية إلى أن إدارة استمرارية الأعمال تعد مجموعة فرعية من عمليات إدارة المخاطر الأوسع التي تهدف إلى التعامل مع المدى الأوسع من المخاطر المحددة داخل المنظمة وبيئتها، أما إدارة استمرارية الأعمال فهي تركز فقط على تلك الأخطار التي تهدد استمرارية أنشطة العمل المهمة.^(٦٤)

وفي ضوء ما سبق فإنه بالرغم من أن هناك من يرى أن إدارة استمرارية الأعمال أشمل من إدارة المخاطر؛ حيث إنها لا تقتصر على التعامل مع الخطر وإزالته، بل تتجاوز ذلك لوضع خطط للتعافي من الخطر، إلا أن البعض الآخر يرى أن إدارة استمرارية الأعمال تعد جزءًا من إدارة المخاطر وإحدى مكوناتها. وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أن هناك فرقًا بينهما حيث لا تقتصر إدارة استمرارية الأعمال في التعامل مع المخاطر والأزمات على وضع خطة، وإنما تهتم أيضًا بتعافي المنظمة من المخاطر من خلال وضع خطة للتعافي. كما أنها تهتم بشكل خاص بالمخاطر والأزمات التي تهدد استمرار العمل بها.

٣- أنواع المخاطر التي تهدد استمرارية العمل:

تواجه المنظمات التعليمية العديد من الانقطاعات التي يمكن أن تتولد من مخاطر داخلية وخارجية تؤثر سلبًا على نجاحها، وبالتالي عرقلة قدرتها على الاستمرار في العمل وتهديد تواجدها، الأمر الذي يتطلب اهتمام المنظمات التعليمية بمصطلح إدارة استمرارية الأعمال من أجل ضمان استمرارية قدرتها على تقديم خدماتها.

وتتنوع المخاطر التي يمكن أن تواجه المنظمات؛ وقد صنفها مسيزان وماكبرايد T. Msezane & J. McBride ٢٠٠٢ إلى مخاطر خارجية، مثل: أعمال إرهابية، وكوارث طبيعية، ومخاطر داخلية، مثل: وجود عطل في أنظمة العمل بالمنظمة.^(٦٥) كما صنفها هريان B. Herbane ٢٠١٠ إلى أزمات فيزيقية مثل الحوادث ونقص الموارد المادية، وأزمات فردية مثل مرض هيئة العاملين أو الموت، وأزمات إجرامية خارجية مثل الإرهاب، وأزمات المعلومات مثل سرقة المعلومات، وأزمات طبيعية مثل الفيضانات، وأزمات اقتصادية مثل الكساد الاقتصادي، وأزمات السمعة مثل التشوية بالمنظمة.^(٦٦)

كذلك تختلف المخاطر فيما بين مخاطر ذات أحداث قصيرة المدى مثل أخطاء بسيطة في شبكة العمل، وكذلك مخاطر ذات أحداث متوسطة في أهميتها، مثل حريق في غرفة، وسرقة معدات أو خسارة بيانات مهمة. ويمكن أن تعاني المنظمات من خسائر كبيرة نتيجة لعراقيل غير متوقعة للعمل تسببها كوارث طبيعية أو تفشي مرض.^(٦٧) ولما كانت إدارة استمرارية الأعمال تركز على المخاطر التي تهدد استمرارية أنشطة العمل، لذلك فإنه بمراجعة تصنيفات المخاطر السابق ذكرها يتضح أن بعضها يمكن أن يهدد استمرارية العمل بالمنظمات التعليمية، ويمكن إجمال تلك المخاطر فيما يلي:

أ- مخاطر طبيعية: وهي المخاطر التي لا دخل للإنسان في حدوثها وتؤثر عليه سلبيًا، كالزلازل والفيضانات والسيول. مثل هذه المخاطر قد تؤدي إلى انهيار أو تضرر البنية التحتية للمنظمات التعليمية، وبالتالي توقف تقديمها لخدماتها.

ب- مخاطر صحية: مثل انتشار الأمراض المعدية التي تتسبب في خسائر في الأرواح مثل فيروس كوفيد ١٩، وغيرها من الفيروسات التي يمكن أن تصيب الإنسان وتنتقل بالعدوى في التجمعات البشرية، وتستلزم بالتالي توقف العمل وتجنب الاختلاط بين الجماعات البشرية بالمؤسسات التعليمية سواء أكانت طلابًا أو معلمين.

ج- مخاطر مادية: وهي تتمثل في نقص الموارد مثل الفصول المناسبة للعملية التعليمية، والحرائق التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مادية قد تؤدي إلى انقطاع سير العملية التعليمية. علاوة على تعطل أجهزة الحاسب الآلي والإنترنت، وبالتالي تعطل بعض الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية وتعتمد على أجهزة الحاسب الآلي والإنترنت.

د- مخاطر إجرامية: وهي المخاطر التي قد تنشأ مثلاً من الأعمال الإرهابية التي تحدث أثناء الحروب والثورات، وتؤدي إلى فقدان في الموارد البشرية، وبالتالي تستلزم توقف الدراسة لحين استقرار الأوضاع.

كل ما سبق من أخطار له تأثيرات بالغة تهدد استمرارية العمل بالمنظمات التعليمية. مما يتطلب ضرورة استعداد المنظمات لمثل هذه الأحداث من خلال تنمية قدرتها على التعامل معها وإعداد الخطط اللازمة للتعافي منها من خلال تبنيتها لإدارة استمرارية الأعمال وتهيئة الظروف المناسبة للتطبيق الناجح لها.

٤- سمات إدارة استمرارية الأعمال:

بمراجعة الدراسات والأدبيات يتضح أن هناك العديد من السمات التي تتسم بها إدارة استمرارية الأعمال يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- تعتبر إدارة استمرارية الأعمال عملية ديناميكية متكاملة تؤدي إلى القدرة على التصرف مع الأحداث غير المخططة، سواء أكانت داخلية أو خارجية،^(٦٨) وتساعد على تحديد المخاطر غير المؤكدة التي تواجه المنظمات أثناء حالات الطوارئ، وكذلك تحديد تأثيرها على عمليات العمل، ثم توفير اقتراحات مناسبة لتقليل تأثير الطوارئ على المنظمات وتسريع تعافي العمل.^(٦٩)

ويشير ما سبق إلى أن إدارة استمرارية الأعمال تساعد المنظمات على التعامل مع البيئة المتغيرة، من خلال تحديد المخاطر، وتحديد تأثيرها على العمل، ووضع إجراءات وقائية لها، وتوفير السبل اللازمة من أجل تسريع التعافي منها، ومن ثم فإن

إدارة استمرارية الأعمال تتسم بالطابع الديناميكي، حيث تساعد في التعامل مع

التغيرات التي يمكن أن تحدث سواء بالبيئة الداخلية بالمنظمة أو بالبيئة الخارجية.

ب- تعد إدارة استمرارية الأعمال عملية مستمرة لتقييم الخطر وإدارته بهدف ضمان

استمرار العمل بالرغم من حدوث مخاطر.^(٧٠) أي أن إدارة استمرارية الأعمال عملية

إدارية مستمرة وتفاعلية وليست عملية قصيرة المدى.^(٧١) كما أنها عملية إدارية

متكررة وليست مشروعًا ينفذ لمرة واحدة.^(٧٢) ويعني ذلك أن إدارة استمرارية

الأعمال تحتاج إلى استمرارية تنفيذها من أجل ضمان استمرار قدرة المنظمة على

مواجهة المخاطر، التي هي أيضًا مستمرة بل ويزداد حدتها بمرور الوقت.

ج- تعد إدارة استمرارية الأعمال منهجية متعددة التخصصات تسعى لإعداد خطة

لاستعادة النشاط بعد وقوع كارثة أو اضطراب. وتستهدف الحفاظ على سير أنشطة

العمل الرئيسية بعد وقوع حدث ضار مع توافر الموارد البشرية والمالية

المناسبة،^(٧٣) وحيث إن إدارة استمرارية الأعمال تسعى إلى وضع خطة لمواجهة

المخاطر واستعادة النشاط في جميع جوانب عمل المنظمة؛ لذلك فهي تستعين

بالتخصصات المختلفة بما يساعد على تلبية حاجات التخصصات المختلفة للمنظمة

من تكنولوجيا المعلومات والتسويق والموارد البشرية وغيرهم من التخصصات.

د- تضم إدارة استمرارية الأعمال استراتيجيات استباقية proactive وتفاعلية

reactive للتعامل مع الخطر، حيث تعمل الإستراتيجيات الاستباقية على تجنب

الخطر أو التخفيف من آثاره، ويتم وضعها قبل حدوث حدث مدمر غير مخطط له،

بينما تساعد الإستراتيجيات التفاعلية على تحديد الأنشطة الضرورية التي يجب

القيام بها بعد حدوث الخطر من أجل تقديم المنظمة لخدماتها بشكل طبيعي

وبفعالية.^(٧٤)

وتأكيدًا لذلك أشارت منظمة العمل الدولية ILO إلى أن إدارة استمرارية الأعمال

تتكون من مقاييس المنع preventive measures وترتيبات الاستعداد

response options، وخيارات الاستجابة preparedness arrangements. وتساعد مقاييس المنع في تقليل إمكانية الخطر، أما ترتيبات الاستعداد فهي تساعد على الاستعداد للخطر عند إدراكه وتقليل المخاطر والرقابة عليها، أما خيارات الاستجابة فهي التي يجب تنفيذها بعد حدوث الخطر. ويتم الاستعانة بمقاييس المنع وترتيبات الاستعداد قبل حدوث الخطر، أما إجراءات الاستجابة يتم الاستعانة بها عند حدوث الخطر. (٧٥)

وباستقراء ما سبق يتضح أن كلاً من مقاييس المنع وترتيبات الاستعداد تعد إستراتيجيات استباقية حيث تعمل على تقليل حدوث الخطر والاستعداد له، أما خيارات الاستجابة فهي إستراتيجيات تفاعلية أي يتم الاستعانة بها بعد حدوث الخطر. وفي ضوء ذلك تعتمد إدارة استمرارية الأعمال على التخطيط واختبار إستراتيجيات بديلة للتعامل مع النتائج المحتملة للمخاطر، وهي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي يجب القيام بها بشكل أساسي بعد الخطر من أجل تمكين المنظمة من الاستمرار في تقديم خدماتها بشكل طبيعي.

٥- تعد إدارة استمرارية الأعمال مكوناً للإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحديثة، وتساعد في تحديد التهديدات المحتملة المنبثقة من المخاطر وبناء بعض مستويات المرونة للمنظمات لتمكينها من عبور فترة الأزمة بأقل مستوى من الصعوبة. (٧٦) وفي ضوء ذلك تهتم إدارة استمرارية الأعمال بدراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط الضعف والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة والتعامل معها.

٦- تشتمل إدارة استمرارية الأعمال على عدد من الجوانب الرئيسية لضمان نجاحها، هي: (٧٧)

(١) الاستعانة بالممارسات الجيدة التي يتم من خلالها مقارنة العمليات الحالية لإدارة استمرارية الأعمال بالمنظمة بالمداخل الخبيرة ومعايير الصناعة.

(٢) وضع استراتيجية الاستمرارية، وهي خطة تفصيلية تقيم المخاطر الممكنة للمنظمة وكيفية التعافي منها إذا أصبحت هذه المخاطر حقيقة، وإجراء تغييرات مستمرة بها لتحسين فعاليتها.

(٣) وضع خطط تكتيكية وهي الطرق التي تخطط لها المنظمة من أجل التعافي من الكوارث.

(٤) توفير أنواع مختلفة لتدريب العاملين من أجل الفهم الصحيح لخطة استمرارية العمل ودورهم.

(٥) تهيئة محاكاة لحدث الأزمة واختبار رد فعل هيئة العاملين في تطبيق خطة استمرارية العمل.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن إدارة استمرارية الأعمال ومما تتسم به من سمات تساعد على بناء قدرة المنظمات على مواجهة المخاطر والتعافي منها، ومن ثم تحتاج إلى اهتمام المنظمات بها من أجل تفعيل قدرتها على مواجهة التهديدات المفاجئة والتعامل معها، بما يضمن تفعيل قدرة المنظمة على تقديم خدماتها دون توقف.

٥- أهداف إدارة استمرارية الأعمال وأهميتها:

تفرض التغيرات العالمية وضغوط المنافسة على المنظمات ضرورة الحفاظ على استمرارية عملها من أجل ضمان تواجدها في ظل ما قد يحدث من مخاطر مفاجئة. وعلى ذلك أصبحت إدارة استمرارية الأعمال وسيلة تستعين بها المنظمات في إطار سعيها لتحقيق العديد من الأهداف.

وفي هذا السياق تهدف إدارة استمرارية الأعمال إلى تحديد المخاطر المحتملة وتجنبها وتقليلها والاستعداد لها من أجل استمرار عمليات العمل والخدمات التي تقدمها المنظمة دون توقف.^(٧٨) كما تهدف إلى مساعدة المنظمات على الاستجابة لأي حدث غير مسبوق في الوقت المناسب وبشكل فعّال، والحفاظ على وظائف العمل الرئيسية للمنظمة واستعادتها بسرعة في حالة وقوع حوادث خطيرة،^(٧٩) وتحديد عمليات العمل المهمة

وحمايتها، وتحديد متطلبات الحفاظ على مستوى مقبول من العمل، وكذلك التأكيد على إمكانية استمرار المنظمة في تقديم خدماتها في أوقات انقطاع العمل الذي تسببه الكوارث والأحداث الشديدة.^(٨٠)

كذلك تهدف إدارة استمرارية الأعمال إلى توقع السيناريوهات المدمرة التي ربما تؤثر على العمليات التنظيمية لوضع إجراءات وقائية وتطبيق العمليات التي تساعد المنظمة في التعافي بشكل سريع بعد الحدث المدمر.^(٨١) كما تهدف إلى تعزيز مستوى الثقة في المنظمة، وتطوير جدارة المرونة الخاصة بها، وبالتالي تعزيز القدرة الدفاعية للمنظمة، مما يضمن تواجدها المستمر في مناخ العمل المتغير بشكل سريع.^(٨٢) ويساعد ذلك على تمكين المنظمة من تقديم خدماتها حتى بعد الضرر الذي تحدثه المخاطر المختلفة، علاوة على إرجاع الوضع بالمنظمة كما كان بقدر الإمكان بعد حدوث اضطراب في العمل.

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من الأهداف التي تسعى إدارة استمرارية الأعمال إلى تحقيقها للمنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص، وتتلخص هذه الأهداف في تفعيل قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والتعافي منها بشكل سريع، بما يساعد على الحفاظ على وظائف العمل وتعزيز الثقة في المنظمة. ويساعد السعي لإنجاز هذه الأهداف إلى تحقيق العديد من الفوائد للمنظمات التعليمية.

وفي هذا السياق أشار إحدى الدراسات إلى أن إدارة استمرارية الأعمال تحقق عدد من الفوائد للمنظمة من بينها الاستجابة المباشرة للآزمات والإدارة الجيدة لها، والحفاظ المستمر على الأنشطة الضرورية للمنظمة، والحفاظ على المستفيدين الحاليين، وجذب مستفيدين جدد، وحماية الأفراد العاملين، وكسب ثقتهم، وتحقيق ميزات تنافسية.^(٨٣)

كما تساعد إدارة استمرارية الأعمال على امتلاك المنظمات إطار للعمل للتعامل مع الأخطار، وتحديد اتجاهات رئيسية يمكن القيام بها لحماية الوظائف الضرورية للمنظمة، ومواجهة التهديدات المحتملة التي من الممكن أن تؤثر على المنظمة.^(٨٤) وتستطيع

المنظمات التي تدمج إدارة استمرارية الأعمال ضمن إدارتها الإستراتيجية كسب جدارة متميزة على منافسيها تمكنها من التعافي السريع لوظائف العمل المهمة.^(٨٥)

علاوة على ما سبق تساعد إدارة استمرارية الأعمال على تقديم المنظمة لخدماتها في أقل وقت ممكن بعد وقوع كارثة، وتعزيز الأداء المالي للمنظمة، وحماية قيمة أعمالها، مما يؤدي إلى زيادة فرصتها للحصول على ميزة تنافسية. كما تحافظ إدارة استمرارية الأعمال على تحسين الخدمات المقدمة من خلال ضمان قدرة المنظمة على الاستجابة الفعالة للحوادث أو السيناريوهات غير المتوقعة، مما يساعد في تقليل تأثيرها على المنظمة، وتوفير خدمات الحماية، واتخاذ القرارات بشكل أسرع، مما يساعد على بناء ثقة المستفيدين وولائهم.^(٨٦)

بالإضافة لما سبق تساعد إدارة استمرارية الأعمال على تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات التي تواجه صعوبات في الأداء؛^(٨٧) حيث أصبحت إدارة استمرارية الأعمال مطلبًا رئيسيًا للعمل لتقليل كل أشكال المخاطر التي يمكن أن تعرقل تحسين الأداء. كما أن إدارة استمرارية الأعمال تساعد على زيادة قدرة المنظمة على التنافس الذي سوف يكون له تأثير على الأداء التنظيمي.^(٨٨) كما أن لإدارة استمرارية الأعمال تأثيرًا إيجابيًا على مؤشرات الأداء غير المالية المتعددة مثل الجودة والفعالية والكفاءة والتجديد وجودة الحياة الوظيفية والفعالية.^(٨٩) وتعد إدارة استمرارية الأعمال واحدة من القوة الدافعة الرئيسية لتقوية قدرة المنظمة على الصمود في مواجهة المخاطر والتواجد تحت ضغوط تنظيمية وبيئية شديدة. لذلك فهي تسهم في تقوية الأداء التنظيمي، وتمد المنظمات بمصادر للميزة التنافسية.^(٩٠)

وفي ضوء ما سبق فإن إدارة استمرارية الأعمال تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف، وكذلك العديد من جوانب الأهمية المختلفة، مما يساعد على مواجهة ضعف الثبات في بيئة العمل والتنافس العالمي المتزايد والتغير في حاجات المستفيدين.

٦- معايير إدارة استمرارية الأعمال:

تتعدد المعايير التي تم تطويرها لإدارة استمرارية الأعمال سواء على المستوى القومي أو الدولي. كما أن بعضها يمكن الاستعانة به من منظمات تنتمي لمجالات محددة، والبعض الآخر يمكن تطبيقه على جميع المنظمات مهما كان المجال الذي تنتمي إليه. الأمر الذي يشير إلى الاهتمام بمصطلح إدارة استمرارية الأعمال وبضرورة تبني المنظمات له.

وبالرغم من تعدد معايير إدارة استمرارية الأعمال، إلا أنها تتشابه في محتواها. هذه المعايير تقدم إطارًا حول كيفية تطبيق إدارة استمرارية الأعمال.^(٩١) كما أن بعضها تم وضعه من المنظمة الدولية للمعايير ISO وهي هيئة عالمية لوضع معايير دولية،^(٩٢) ومن هذه المعايير ما يلي:

أ- معيار إدارة الخطر والطوارئ وبرامج استمرارية العمل للرابطة القومية للحماية من الحرائق (National Fire Protection Association (NFPA 1600): تم تهيئة هذا المعيار من خلال الرابطة القومية للحماية من الحرائق NFPA بالولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٩٥، وهو يمكن أن يستخدم من قبل أي منظمة من أجل التعامل مع الطوارئ وإدارة استمرارية الأعمال.^(٩٣) وفي ضوء ذلك فإن هذا المعيار تم وضعه على المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية، وينطبق على كل المنظمات بالرغم من اختلاف المجال الذي تنتمي إليه.

ويعد هذا المعيار واحدًا من أقدم المعايير وأكثرها تعقيدًا في مجال إدارة الطوارئ واستمرارية العمل. وقد نشر لأول مرة في عام ١٩٩٥ كمناسة موصى بها لإدارة الخطر. وبعد ذلك تم مراجعته وتحسينه ثلاث مرات في عام ٢٠٠٠، وعام ٢٠٠٤، وعام ٢٠٠٧. وبالرغم من أن تركيز الإصدار الأول منه كان على إدارة الطوارئ، إلا أن إصدار عام ٢٠٠٠ تم توسيعه ليضم استمرارية العمل والتعافي من الخطر. ويمكن تطبيق هذا المعيار على القطاعات العامة والخاصة، وقد تم تأييده وقبوله من

معهد المعايير القومي الأمريكي the American National Standards Institute (ANSI)، والذي يعد الممثل الرسمي الأمريكي لمنظمة المعايير الدولية. ويستخدم بشكل واسع في الولايات المتحدة من منظمات متعددة.^(٩٤)

ب- معيار المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا National Institute of

Standards and Technology (NIST 800-34): تم نشر هذا المعيار في عام ٢٠٠٢ من خلال المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا NIST بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو يوفر تعليمات وتوصيات للتخطيط لطوارئ تكنولوجيا المعلومات الحكومية.^(٩٥) ويتضح من ذلك أن هذا المعيار وُضع على المستوى القومي، كما أنه ينطبق فقط على مجال تكنولوجيا المعلومات.

ج- معيار نظام إدارة الأمن المعلوماتي Information Security Management

System (ISMS) ISO 27001: تم تأسيس هذا المعيار في أكتوبر عام ٢٠٠٥، وهو يقدم نموذجًا لتأسيس نظام لإدارة الأمن المعلوماتي ونشره وتشغيله والرقابة عليه والحفاظ عليه وتقويمه وتحسينه. ومن العناصر المهمة المتضمنة في هذا المعيار هو تقييم أخطار المعلومات طبقًا لثلاثة متطلبات رئيسية لأمان المعلومات هي سرية المعلومات (أي إمكانية عدم الكشف عن المعلومات إلى أطراف غير مصرح لهم)، وتكاملها (أي حماية اكتمال وصحة المعلومات)، وإتاحتها (أي يمكن الحصول عليها واستخدامها من الأطراف المسموح لهم)، وتهدف إدارة استمرارية الأعمال في ضوء هذا المعيار إلى حماية وظائف العمل الرئيسية من تأثير الانقطاعات الرئيسية في خدمات نظم المعلومات لضمان التعافي في الوقت المناسب.^(٩٦)

د- معيار مؤسسة المعايير البريطانية لإدارة استمرارية الأعمال British Standard

Institution Standard for Business Continuity Management BCM BS

25999: تم نشره في عام ٢٠٠٦ وعام ٢٠٠٧، وهو يعتبر مرجعًا متميزًا لإدارة

استمرارية الأعمال صادراً من مؤسسة المعايير البريطانية.^(٩٧) وقد وضع هذا المعيار أساساً لعملية إدارة استمرارية الأعمال ومبادئها ومصطلحاتها، ويهدف إلى توفير أساس لفهم إدارة استمرارية الأعمال داخل المنظمة وتطبيقها، وتوفير الثقة في تعاملات المنظمة مع المستفيدين والمنظمات الأخرى.^(٩٨) وهو يعد معياراً شاملاً ودقيقاً وتفصيلياً لإدارة استمرارية الأعمال، ويطبق مدخلاً نظامياً في تطوير استمرارية العمل. ويمكن تطبيق هذا المعيار على كل المنظمات بمختلف أحجامها.^(٩٩)

٥- معيار متطلبات نظم إدارة استمرارية الأعمال للأمان المجتمعي ISO 22301: هو

أول معيار دولي عالمي لتطبيق خطط ونظم وعمليات فعالة لاستمرارية العمل والحفاظ عليها، وقد تم نشره في عام ٢٠١٢، ليحل محل معيار معهد المعايير البريطانية BS25999.^(١٠٠) لذلك تحاول المنظمات الحاصلة على شهادة بمعيار BS25999 الانتقال للحصول على شهادة طبقاً لمعيار ISO22301.^(١٠١)

وتم تأسيس هذا المعيار الدولي العالمي لإدارة استمرارية الأعمال لمساعدة المنظمات على تقليل أخطار انقطاع العمل. وتم تطويره بالاستعانة بالتغذية الراجعة من المجتمعات الدولية وممارسات استمرارية الأعمال التي تم تحديدها في معايير إدارة استمرارية الأعمال الأخرى ومعايير قومية لدول متعددة، وحاز بالفعل على قبول واسع خارج المملكة المتحدة. وينظر لمعيار ISO22301 على أنه التقاء كل معايير إدارة استمرارية الأعمال.^(١٠٢) ويمكن تطبيقه على كل المنظمات بغض النظر عن حجم العمل أو طبيعته. وقد تم مراجعة هذا المعيار في أواخر عام ٢٠١٩ من أجل مواعيمته للتغيرات المستمرة.^(١٠٣)

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من المعايير القومية والدولية التي تم تطويرها في مجال إدارة استمرارية الأعمال من أجل مساعدة المنظمات على تبني ممارسات سبق اختبار مدى نجاح تطبيقها لإدارة استمرارية الأعمال، وهو ما يمكن أن

يعطي الثقة للمنظمة في تطبيق تلك الممارسات من أجل الحفاظ على قدرتها على تقديم خدماتها وتحقيقها لميزة تنافسية.

٧- دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال:

يؤدي أي نوع من الانقطاع في العمل إلى تداعيات شديدة على المنظمة لا ترتبط فقط بالخسائر المالية والمادية، ولكن أيضاً لها تأثيرات غير مادية على سمعة المنظمة وثقة المستفيدين. لذلك فإن المنظمات الراغبة في البقاء في تنافس مستمر تحتاج إلى حمايتها من حدوث أي انقطاع في العمل، وضمان استمرارية تقديم خدمات العمل المهمة في حالة حدوث انقطاع غير متوقع.^(١٠٤)

وفي ضوء ذلك تحتاج المنظمات بشكل عام ومن بينها المنظمات التعليمية إلى الاهتمام بإدارة استمرارية الأعمال من أجل تقديم خدماتها بشكل مستمر، وحمايتها من التهديدات والانقطاعات الطارئة في العمل، وهو ما يتطلب من المنظمات تبني مراحل متعددة تساعدها على الإدارة الفعّالة لاستمرارية العمل فيما يسمى بدورة حياة إدارة استمرارية الأعمال.

ويعرّف معهد استمرارية الأعمال BCI ٢٠١٩ دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال Business Continuity Management Lifecycle على أنها مراحل النشاط الذي تتحرك المنظمة من خلاله وتكرره بهدف تحسين مرونتها التنظيمية.^(١٠٥) ومن أجل إدارة فعّالة لاستمرارية الأعمال من المهم تكاملها عبر كل مستويات المنظمة من الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات المختلفة.^(١٠٦)

وفي ضوء ما سبق فإن دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال تشير إلى المراحل والأنشطة المستمرة التي تتبناها المنظمة من أجل الإدارة الفعّالة لاستمرارية العمل، وهي تحتاج إلى مشاركة جميع مستويات المنظمة مع مراعاة الاهتمام بتدريب أعضاء المنظمة على المشاركة وزيادة الوعي بأهمية إدارة استمرارية الأعمال.

وتحتاج إدارة استمرارية الأعمال بالمنظمة إلى التخطيط لها وتطبيقها ومراجعتها وتحسينها باستمرار. ويشار إلى ذلك بـ PDCA ويعني (خطط Plan- نفذ Do- افحص Check- صحح Act).^(١٠٧) وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

أ- مرحلة التخطيط Planning Phase:

يعد التخطيط لاستمرارية الأعمال مرحلة مهمة من مراحل إدارة استمرارية الأعمال، وتهدف إلى منع حدوث الأزمات والاستعداد لها، والتخفيف منها عند حدوثها، والتعامل معها، والتعافي منها. ويشير التخطيط لاستمرارية الأعمال إلى تطوير مجموعة من الإجراءات التي تضمن استمرارية عمليات العمل المهمة. كما يعرف على أنه: عملية متكاملة لتطوير مقاييس وإجراءات لضمان استعداد المنظمة للخطر، وضمان قدرتها على التعامل معه بكفاءة وفعالية، علاوة على ضمان استمرارية عملياتها المهمة.^(١٠٨) كذلك يُعرّف على أنه: العملية التي تنمي المنظمات من خلالها القدرات اللازمة لحماية ممتلكاتها ومواصلة عمليات العمل الرئيسية بعد وقع كارثة أو حدوث انقطاع غير متوقع للعمل.^(١٠٩) وقد توصلت دراسة باونسكو وأرجاتو- C. Păunescu & R. Argatu إلى أن التخطيط يعد الأكثر أهمية وتأثيرًا على إدارة استمرارية الأعمال.^(١١٠)

وفي ضوء ذلك تحتاج المنظمات التعليمية من أجل نجاحها في إدارة استمرارية الأعمال إلى اهتمامها بالتخطيط لاستمرارية الأعمال من خلال وضع الإجراءات المناسبة التي تضمن تنمية قدرتها على مواجهة ما قد يحدث من مخاطر.

وتتضمن مرحلة التخطيط ما يلي:^(١١١)

(١) فهم سياق المنظمة context of organization لبناء نظام فعال لإدارة استمرارية الأعمال، ويشير سياق المنظمة إلى تحديد أنشطة المنظمة وخدماتها ومدى تعرضها للمخاطر، فضلاً عن احتياجات المستفيدين منها، وتوقعاتهم، والعلاقات الممتدة معهم. وللتخطيط الملائم لاحتياجات المستفيدين وإدارة المنظمة تأثير مهم على فعالية استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال.

(٢) تحديد نطاق إدارة استمرارية الأعمال وأهدافها BCM scope and objectives، وهو يشير إلى تحديد سياسة استمرارية العمل وأهدافها وعلاقتها بسياسات المنظمات الأخرى، والمتطلبات التنظيمية المعمول بها بالمنظمة، علاوة على مدى الالتزام المستمر بإدارة استمرارية الأعمال من خلال ضمان تحديد المسؤوليات والصلاحيات. وفي ضوء ما سبق فإن مرحلة التخطيط لاستمرارية الأعمال تتضمن وضع إجراءات ومقاييس من أجل ضمان استعداد المنظمة للاضطرابات التي يمكن أن تحدث، وتحديد أنشطة المنظمة والخدمات التي تقدمها واحتياجات المستفيدين، من أجل وضع الإجراءات المناسبة لتقديم هذه الخدمات، بحيث تكون مناسبة لاحتياجات المستفيدين الرئيسية. كما يتضمن التخطيط لاستمرارية الأعمال تحديد أهداف استمرارية العمل ومتطلباتها بالمنظمة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والأدوار المتطلبية لإدارة استمرارية الأعمال. كل ما سبق من إجراءات يحتاج إلى تهيئة الظروف المناسبة للقيام بها مثل الموارد الملائمة والمساعدة والدعم من الإدارة العليا والقيادة التي تشجع العاملين على المشاركة الفعالة.

ب- مرحلة التنفيذ Doing Phase:

تتضمن مرحلة التنفيذ إصدار خطة استمرارية العمل، حيث يتم في هذه المرحلة تحليل أثر العمل BIA وتقييم الخطر risk assessment وتحديد استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال وتنفيذها.^(١١٢)

ويعد تحليل أثر العمل BIA خطوة رئيسية في إدارة استمرارية الأعمال لتحليل المخاطر التي يمكن أن تظهر في حالة الطوارئ،^(١١٣) ويعرّف بأنه: عملية ديناميكية لتقييم التأثيرات المحتملة لسيناريوهات الاضطرابات المتعددة على عمليات المنظمة وسمعتها لتقييم المخاطر المرتبطة به وتحديد مستويات المرونة المناسبة.^(١١٤) كما يعرّف بأنه: عملية تحليل وظائف العمل والتأثير الذي يحدثه انقطاع العمل عليها.^(١١٥)

وفي ضوء ذلك يتضمن تحليل أثر العمل تقييم لتأثير المخاطر على عمليات المنظمة، وبالتالي على استمراريتها، ويساعد في تحديد مستوى الخسارة بعد حدوث الخطر، وتحديد متطلبات التعافي لحماية المنظمة من أي انقطاع في العمل يؤثر سلباً على تقديمها لخدماتها.

ويتضمن تحليل أثر العمل العديد من الأنشطة وهي: تقييم التأثيرات الناتجة من توقف كل نشاط على مدار الوقت، واعتماداً على تقييم التأثير يتم تحديد لكل نشاط الفترة المحتملة العظمى للانقطاع، ثم تصنيف الأنشطة طبقاً لأولويتها للتعافي وتحديد الأنشطة المهمة، وتحديد الموارد الداعمة للأنشطة المهمة.^(١١٦)

ويدرك تقييم الخطر على أنه حجر الزاوية لإدارة استمرارية الأعمال الفعالة. فهو يحدد المخاطر التي تواجه المنظمة وإمكانية حدوث هذه المخاطر.^(١١٧) ويتيح تقييم الخطر تحديداً نظامياً وتحليلاً وتقييماً للمخاطر الناتجة عن الحوادث التخريبية التي تتعرض لها المنظمة. وعند استعداد المنظمة لتقييم المخاطر وآثارها التخريبية وتوظيف الجهود قبل حدوث تهديد للعمل فهي تكون أكثر كفاءة في الاستجابة لعواقب الخطر.^(١١٨) وبمجرد الحصول على المعلومات الضرورية عن المخاطر المحتملة، ووظائف العمل المهمة، وهينة العاملين والعمليات، وبمجرد تجهيز تحليل أثر العمل، يمكن أن تقرر فرق استمرارية العمل استراتيجية الاستمرارية والتعافي من الخطر من أجل تعافي العمليات المعرّقة،^(١١٩) وهي خطة شاملة تحدد متطلبات العاملين والبنية التحتية، وتؤسس العمليات والإجراءات الضرورية للتعامل مع الاضطراب والتعافي منه، واستئناف وظائف العمل المهمة ضمن الأطر الزمنية المشتقة، والعودة لعمليات العمل المعتادة.^(١٢٠) ويعد تطوير خطة لاستمرارية العمل ليس نهاية عملية إدارة استمرارية الأعمال، فالخطط يجب تنفيذها في مواقف حقيقية وليس فقط وضعها على المستوى النظري.^(١٢١)

وتهدف استراتيجية الاستمرارية والتعافي من الخطر إلى تهيئة بيئة لضمان استمرارية العمليات المهمة وتعافيها للوصول إلى مستوى محدد سلفًا مماثل للمستوى الأصلي. وبالإضافة إلى التعافي من الحوادث من المهم أيضًا اهتمام الإستراتيجية بكيفية منع هذه التهديدات كإجراءات وقائية، وكذلك وضع سياسة للمنظمة ونشر الوعي بهذه الخطط والإجراءات. أي أنه في حالة الحوادث فإن إدارة استمرارية الأعمال تساعد على تعافي العمليات بشكل أسرع مع تأثير أقل سلبيًا على الأداء. (١٢٢)

وفي ضوء ما سبق تشمل استراتيجية استمرارية العمل أي ترتيبات تمكّن المنظمة من حماية أنشطتها الرئيسية اعتمادًا على مواجهة المخاطر التنظيمية بما يساعد على التعافي منها، علاوة على محاولة منع ما قد يحدث من تهديدات، كما تشمل الإستراتيجية إجراءات للتعافي أثناء الخطر من أجل إعادة تقديم المنظمة لخدماتها المعرّقة.

وتتحدد مكونات خطة استمرارية العمل فيما يلي: (١٢٣)

- (١) أدوار فريق إدارة استمرارية الأعمال ومسئوليته.
- (٢) إجراءات التعافي التي تشمل التوجيه والخطوات التفصيلية لإدارة الحدث.
- (٣) إجراءات التواصل داخل المنظمة ومع الجهات الخارجية أثناء حدث الانقطاع الرئيسي.
- (٤) إجراءات المراجعة الفعّالة لخطة استمرارية العمل.
- (٥) إجراءات تهيئة الوعي لدى العاملين وتدريبهم.
- (٦) إجراءات اختبار شاملة لتقويم فعالية خطة استمرارية العمل بشكل دوري، وعمل تغييرات ضرورية اعتمادًا على نتائج الاختبار.

كما تحتاج استراتيجية استمرارية العمل إلى الاهتمام بالنقاط التالية: (١٢٤)

- (١) تحديد الوظائف المهمة بالمنظمة، فبعض الوظائف رغم أهميتها يمكن تأجيلها.
- (٢) تحديد هيئة العاملين الرئيسيين لكل وظيفة، وتحديد عددهم للحفاظ على استمرار الأنشطة أثناء الاضطراب، علاوة على تحديد مجموعة بديلة من هيئة العاملين حتى تعمل كبديل لهيئة العاملين الرئيسيين.

- (٣) تحديد أماكن عمل بديلة لهيئة العاملين عندما تكون المرافق المعتادة غير متاحة، وذلك من خلال عقد شراكات خارجية أو وضع خطة تسمح بالعمل من المنزل.
- (٤) تحديد الموارد المهمة التي تمكن هيئة العاملين من الحفاظ على عمليات العمل.
- (٥) تأسيس قواعد إرشادية لهيئة العاملين والجمهور والمستفيدين خاصة بمخاطر معينة.
- (٦) تحديد معدات خاصة لحالات الطوارئ مثل هواتف الأقمار الصناعية.
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن مرحلة التنفيذ كإحدى مراحل دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال تشتمل على تحليل تأثير الخطر على العمل، بما يساعد على تقييم الخطر والتأكد من إمكانية حدوثه وتأثير ذلك على انقطاع العمل. كما تشتمل مرحلة التنفيذ على تحديد متطلبات التعافي، ثم إقرار استراتيجية الاستمرارية والتعافي.

ج- مرحلة الفحص Check Phase:

تتضمن مرحلة الفحص تقييم استراتيجية استمرارية العمل وخطة التعافي من خلال ممارسة خطة استمرارية العمل ومراجعة إجراءات إدارة استمرارية الأعمال لزيادة الفوائد التي تعود على المنظمة والمستفيدين منها. وتساعد ممارسة خطة استمرارية العمل على التحقق من خطط استمرارية العمل وإجراءاتها، لضمان ما إذا كانت الاستراتيجيات المختارة قادرة على تحقيق استجابة فعّالة وتعافي ضمن الأطر الزمنية المتفق عليها. ويمكن زيادة فعالية إدارة استمرارية الأعمال من خلال الكفاءة في التنبؤ بمخاطر العمل، ونشر موارد المنظمة بالطريقة التي تساعد على إدارة أحداث الخطر غير السارة، وتهيئة مجموعة واسعة من أنشطة الاستجابة، وتحتاج جميع العناصر والخطوات المكونة لخطة استمرارية العمل إلى اختبارها من أجل اكتشاف نقاط الضعف، علاوة على مراجعة ممتلكات وجدارات المنظمة ووضع إجراءات رقابية (١٢٥)

وبناء على ما سبق فإنه في إطار مرحلة الفحص يتم تقييم استراتيجية استمرارية العمل من أجل ضمان مناسبة الإجراءات المحددة مع الاستجابة الفعّالة للخطر وقدرتها على تمكين المنظمة من التعافي، ويتطلب ذلك امتلاك المنظمة لإجراءات رقابية مناسبة

وامتلاكها للجدارات والممتلكات التي تمكنها من إجراء تقويم للاستراتيجية ولاستمرارية العمل.

د- مرحلة التصحيح Act Phase:

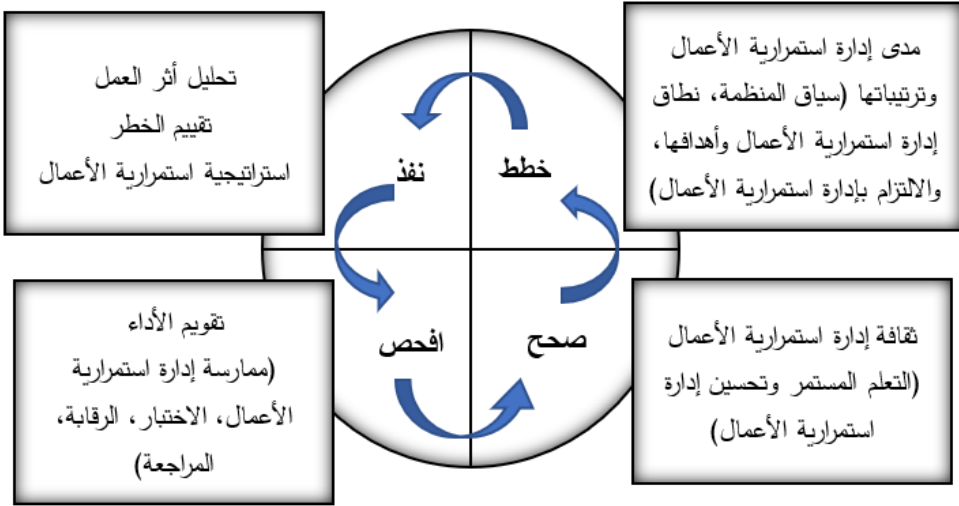
تتضمن مرحلة التصحيح التعلم المستمر وتحسين إدارة استمرارية الأعمال لتحقيق فوائد متزايدة للمنظمة والمستفيدين. ويمكن للمنظمة تحسين فعالية إدارة استمرارية الأعمال باستمرار من خلال الاستعانة بالإجراءات التصحيحية والوقائية، ومن خلال زيادة الوعي بأهمية إدارة استمرارية الأعمال والاهتمام بالتدريب وتحسين الاتصال. (١٢٦)

وتحتاج إدارة استمرارية الأعمال من أجل تحقيق فعاليتها إلى دمجها في ثقافة المنظمة وعملياتها الإدارية بغض النظر عن حجم المنظمة أو القطاع الذي تنتمي إليه. (١٢٧) ويتطلب ذلك التدريب المستمر وإشراك العاملين بالمنظمة ومراجعة خطط استمرارية العمل. ويساعد دمج ممارسات الاستمرارية في العمليات التنظيمية الحالية على مواجهة التهديدات التي تفرضها أخطار العمل وأيضا التعافي بشكل أسرع من المنافسين. (١٢٨)

ويتضح مما سبق أن مرحلة التصحيح تساعد على تحقيق فعالية إدارة استمرارية الأعمال؛ حيث تساعد في تحسين ما يتم تنفيذه من إجراءات لمواجهة الخطر والتعافي منه، كما أنها تسعى إلى تبني المنظمة لإجراءات من أجل تحسين إدارة استمرارية الأعمال.

ولقد أوضح باونسكو وأرجاتو C. Păunescu & R. Argatu ٢٠٢٠ مراحل إدارة استمرارية الأعمال بالشكل التالي: (١٢٩)

العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية -
دراسة تحليلية



شكل (١) يوضح دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال

يوضح الشكل السابق مراحل إدارة استمرارية الأعمال والتي تعتمد على التكرار المستمر لمجموعة من المراحل والأنشطة، مما يضمن حماية المنظمة من التهديدات المحتملة وبقاء قدرتها على مواجهة المخاطر وبالتالي استمرارية تقديمها لخدماتها. وهي تبدأ بمرحلة التخطيط التي تشمل على فهم سياق المنظمة وأهدافها والالتزام المستمر بإدارة استمرارية الأعمال، ثم مرحلة التنفيذ وتتضمن تحليل أثر العمل وتقييم المخاطر وتحديد استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال وتنفيذها. يلي ذلك مرحلة الفحص، وهي تتضمن تقويم استراتيجية استمرارية الأعمال واختبارها والرقابة على تنفيذها ومراجعتها، وأخيراً مرحلة التصحيح وتتضمن تنمية ثقافة إدارة استمرارية الأعمال والتعلم المستمر من أجل تحسين إدارة استمرارية الأعمال.

وباستقراء ما سبق من دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال يتضح أن الإدارة

الفعالة لاستمرارية الأعمال تتطلب ما يلي:

أ- التنبؤ بالمشكلات والتغيرات في بيئة العمل، واتخاذ إجراءات لتحسين الظروف الحالية أو تهيئة ظروف جديدة من أجل ضمان استمرارية عمليات العمل وتعافي المنظمة.

ب- بذل الجهود التي تساعد على التعامل مع التهديدات بشكل استباقي، مثل: تحديد أنشطة المنظمة وخدماتها ومدى تعرضها للمخاطر، وتحديد احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم والعلاقات معهم.

ج- الاستعداد للمخاطر غير المتوقعة من خلال:

- (١) تقييم المخاطر وتأثيراتها على عمليات المنظمة وتحديد متطلبات التعافي.
 - (٢) تطوير استراتيجية لاستمرارية الأعمال تشمل الترتيبات التي تمكن المنظمة من حماية أنشطتها الرئيسية.
 - (٣) وضع إجراءات للتواصل داخل المنظمة ومع الجهات الخارجية، وتساعد على تحسين الاتصال.
 - (٤) تهيئة الوعي لدى العاملين بأهمية إدارة استمرارية الأعمال، وبذل جهود من أجل دمج إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة.
 - (٥) الاستعانة بطرق بديلة للعمل لمساعدة العاملين على الاستمرار في القيام بأعمالهم.
- د- تقديم المساعدة لإدارة المنظمة من أجل الاستمرار في العمل من خلال:

- (١) توفير الموارد اللازمة والداعمة للأنشطة المهمة لإدارة استمرارية الأعمال.
- (٢) تطوير البنية التحتية للمنظمة والإجراءات الضرورية للتعامل مع الاضطرابات.
- (٣) تحديد متطلبات العاملين وفهم حاجاتهم وتلبيتها، وكذلك الاهتمام بتوفير التدريب لهم لرفع كفاءاتهم.
- (٤) توفير المعلومات اللازمة للعاملين.

ويتطلب إنجاز ما سبق من أجل إدارة فعّالة لاستمرارية الأعمال توافر العديد من العوامل، وهو ما سيتم مناقشته في المحور التالي.

٨- العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال:

تتطلب استمرارية العمل بالمنظمات ومن بينها المنظمات التعليمية توافر العديد من العوامل التي تيسر من إدارتها، وتمكّن المنظمات من مواجهة ما قد يحدث من أزمات وتجنب حدوث انقطاعات في العمل.

وفي هذا السياق أشار موبارادزي ورودزي T. Muparadzi & L. Rodze إلى أن هناك حاجة للمنظمات لبناء قدرات لإدارة استمرارية الأعمال من أجل تنمية مرونة المنظمة وتسريع تعافي العمل من تأثير كل من المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة والتي تؤثر على المنظمات بمختلف أنواعها.^(١٣٠) ويحتاج بناء هذه القدرات إلى الاهتمام بالعوامل التي تؤثر على الإدارة الفعّالة لاستمرارية الأعمال.

وقد أشار باكار Z. Bakar ٢٠١٥ إلى أن كل من الدعم الإداري، والتأهب التنظيمي يعد من العوامل المهمة لضمان التطبيق الناجح لإدارة استمرارية الأعمال في المنظمات.^(١٣١) كما أشار كرادجان وآخرون H. Keradjaan et. al. ٢٠٢١ إلى أنه يجب على المنظمات الاهتمام بالإدارة الاستباقية من أجل مواهبة التنافس العالمي.^(١٣٢) وفي ضوء مراجعة الدراسات والأدبيات في هذا المجال يتناول هذا المحور العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال والتي تتضمن القيادة الاستباقية، والتأهب التنظيمي، والدعم من الإدارة العليا.

أ- القيادة الاستباقية:

تواجه المنظمات ومن بينها المنظمات التعليمية بيئات معقدة ومتغيرة، ومن أجل النجاح في تلك البيئات فإن المنظمات في حاجة إلى تمتع قادتها بالقدرة على اقتناص الفرص والتنبؤ بالمشكلات المحتملة واتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل مواجهة المخاطر

التي يمكن أن تحدث؛ الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من الأنماط القيادية التي تساعد على التعامل مع التحديات البيئية من بينها القيادة الاستباقية Proactive Leadership. ويمكن تعريف الاستباقية Proactivity على أنها سمات شخصية وسلوكيات أو سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير. (١٣٣) كما تعرّف الاستباقية على أنها: العمل على الإعداد أو التحكم في حدث أو موقف غير متوقع أو حدث سلبي أو صعب. (١٣٤)

ويشير ذلك إلى أن الاستباقية تشتمل على سمات يتسم بها شخص ما وسلوكيات يقوم بها، أو إجراءات يتم وضعها من أجل التعامل مع البيئة المحيطة، مما يساعد على التحكم في المواقف غير المتوقعة أو الأحداث السلبية، وبالتالي تجنب انقطاعات العمل وضمان استمراريتها.

وترجع جذور مصطلح الاستباقية إلى النظرية الاجتماعية المعرفية Social Cognitive Theory، والتي تؤكد على أن الأفراد يمكن أن يتسموا بالاستباقية وليس فقط بالنتفاعلية. ويميل الأفراد الاستباقيون إلى تحقيق تغييرات ببيئة العمل، والسعي نحو وضع أهداف ذات تحدي من أجل تهيئة المواقف وإنجاز مستويات عالية من الأداء. (١٣٥) ولقد أوضح واو ووانج C. Wu & Y. Wang ٢٠١١ من مراجعة للدراسات السابقة أن الدراسات ركزت بشكل أساسي على استباقية العاملين، ونادرًا ما كانت تناقش استباقية القيادات، بالرغم من أنه في بيئة العمل المعقدة والملئية بالشكوك يحتاج القادة بشكل خاص إلى التوجه فيما وراء مسؤولياتهم المحددة من أجل تنفيذ تغييرات إيجابية للمنظمة. ويتطلب دورهم القيادي تحفيز التابعين من أجل تهيئة أهداف استباقية وتحقيقها. (١٣٦) وفي ضوء ذلك فإن القيادة الاستباقية تعد من الأنماط القيادة المهمة التي تساعد على التعامل مع بيئة العمل المعقدة.

وتعرّف استباقية القيادات إما على أنها سمات شخصية استباقية proactive personality traits أو كسلوك استباقي. وتعكس سمات الشخصية الاستباقية امتلاك

القيادات للسمات الكاريزمية،^(١٣٧) أما السلوك الاستباقي Proactive Behavior فهو يعرّف على أنه مدى اتخاذ الأفراد لإجراءات للتأثير على بيئاتهم،^(١٣٨) كما يعرّف على أنه: اتخاذ مبادرات لتحسين الظروف الحالية أو تهيئة ظروف جديدة، وهو يتضمن تحدي الوضع الحالي بدلاً من مواعمة الظروف الحالية بشكل سلبي.^(١٣٩)

وفي ضوء ما سبق فإن القيادة الاستباقية تقوم على مرتكزين رئيسيين هما: السمات الشخصية للقائد التي تجعله يسعى إلى إحداث التغيير، وسلوكه الذي يجعله يتخذ إجراءات ومبادرات استباقية للتعامل مع الظروف البيئية ويتحدى بها الوضع الحالي، ومن ثم إدارة استمرارية الأعمال.

ويعرّف واو ووانج C. Wu & Y. Wang ٢٠١١ القيادة الاستباقية على أنها: اتخاذ إجراءات قيادية ذاتية المبادرة تركز على المستقبل بشكل مستمر لتحقيق تغييرات في مواجهة البيئة.^(١٤٠) ويعرّف أونياكوير وآخرون L. Onyekwere et. al. ٢٠١٩ القائد الاستباقي على أنه: الفرد الذي لديه القدرة على التنبؤ بالأشياء والتكهن بها، وكذلك إجراء التحضير المناسب مسبقاً.^(١٤١)

وفي ضوء ذلك فإن القيادة الاستباقية تركز على المبادرة الذاتية للقائد وعلى المستقبل، حيث يفكر القائد الاستباقي بشكل إيجابي عما يمكنه القيام به لتحسين الوضع الحالي، كما أن سلوكياته القيادية هي مبادرات ذاتية تهدف إلى تحقيق مستقبل أفضل للمنظمات ومن بينها المنظمات التعليمية. وبذلك فإن القيادة الاستباقية موجهة للعمل؛ حيث تسعى إلى إحداث تغييرات في المنظمة التعليمية من أجل مواجهة التحديات البيئية، كما يسعى القائد إلى تطوير إجراءات لتحسين الوضع الحالي والمستقبلي، الأمر الذي يساعد في الحفاظ على استمرارية العمل بالمنظمة التعليمية ضد أي انقطاعات.

وباستقراء ما سبق يمكن تعريف القيادة الاستباقية على أنها: القدرة على الإعداد للمواقف غير المتوقعة، والتحكم فيها من خلال اتخاذ مبادرات لتحسين الظروف الحالية

وتهيئة ظروف جديدة للعمل، بما يساعد على تحدي الوضع الحالي وتحقيق مستقبل أفضل للمنظمة التعليمية.

ولما كانت الاستباقية تعكس توجه الفرد تجاه البيئة؛ لذلك فإن المدير كقائد استباقي يهيئ المنظمة للبحث عن الفرص وتشكيل البيئة.^(١٤٢) وفي هذا السياق يؤثر الأفراد الاستباقيون على التغيير البيئي، ويقومون بمبادرات لتنفيذ تغييرات مهمة، ويكتشفون المشكلات ويقدمون حلول لها.^(١٤٣)

كما تعني القيادة الاستباقية السلوك والاتجاه الذي يتولى فيه هيئة العاملين المبادرة، ويقومون ببعض الإجراءات، ويكون لديهم القدرة على إيجاد أفضل الحلول ويبحثون بشكل مستمر عن المعلومات لزيادة الموارد المعرفية. وتركز أيضا على تنفيذ تغييرات بالمنظمة. ويملك الأفراد الاستباقيون القدرة على إجراء مسح للبيئة المحيطة من أجل البحث عن فرص التغيير، لتحديد الطرق الفعالة لتحقيق الأهداف، والتنبؤ، ومنع المشكلات، وتنفيذ المهام بطريقة أكثر فعالية.^(١٤٤)

وفي ضوء ما سبق فإن القيادة الاستباقية لا تشتمل فقط على قائد بسمات وسلوكيات استباقية؛ ولكن أيضا مرؤوسين لديهم سمات استباقية. وتساعد القيادة الاستباقية على التأثير على الإدارة الفعالة لإدارة استمرارية الأعمال من خلال السمات التي يتسم بها كل من القائد والتابعين، وكذلك السلوكيات التي تقوم عليها القيادة الاستباقية.

وهناك العديد من السمات التي تميز القائد الاستباقي؛ من بينها تحمل المسؤولية، والاهتمام بالعمل الفريقي، واتخاذ التدابير لمنع المشكلات قبل أن تحدث، وتحديد مجالات الخطر في المنظمة، والعمل على الطرق التي من شأنها أن تقلل من تأثيراتها. كما يتسم القائد الاستباقي بالاعتماد على جدولة المهام وتحديد أولويات العمل. وهو يتعامل مع المشكلات بالاستعانة بوسائل متعددة من التأثير البشري مثل التعاطف والمواجهة والإقناع، وهو أيضا يتفهم المشكلات أو القضايا التي ليس لديه سيطرة عليها ويسعى للالتفاف حولها.^(١٤٥)

وتساعد السمات السابق ذكرها على إدارة استمرارية الأعمال بالمنظمات التعليمية من خلال تنمية قدرتها على التعامل بفعالية مع انقطاعات العمل، حيث تحفز القائد بمساعدة المرؤوسين على التنبؤ بالمشكلات والتغيرات في بيئة العمل، وبالتالي تطوير إجراءات لتحسين الظروف الحالية، وتهيئة ظروف جديدة لضمان استمرارية عمليات العمل.

وهناك تباين واضح بين القائد التفاعلي reactive leader والاستباقي؛ فالقائد التفاعلي ينتظر ظهور القضايا ثم معالجتها، وهو بطبيعة الحال يندفع من أزمة إلى أخرى، على عكس القائد الاستباقي الذي يسعى إلى إحداث تأثير طويل المدى على منظمته ويبحث باستمرار عن طرق للتغيير. وفي حين أن القائد التفاعلي يتعامل مع الظروف والأحداث كما ستحدث، إلا أن القائد الاستباقي يتوقع الأحداث والنتائج ويخطط طبقاً لها. (١٤٦)

بالإضافة لما سبق أشار أونيكوير وآخرون L. Onyekwere et. al. ٢٠١٩ إلى أن من سلوكيات القائد الاستباقي الإلهام والابتكار؛ حيث يعد القائد مصدر إلهام للآخرين، وباباً مفتوحاً لهم للنمو وتحسين مهاراتهم وإمكاناتهم. كما توصل إلى أن سلوكيات القائد الاستباقي تشتمل على ما يلي: (١٤٧)

- (١) المخاطرة: وهي تعني التفكير خارج الصندوق، ويكون القائد الاستباقي مرناً بالشكل الكافي لمعرفة متى يمكن البدء في تطبيق إجراءات وسياسات جديدة.
- (٢) توقع الصراع: فالصراع بين أعضاء المنظمة عامل طبيعي وحتمي للتفاعل البشري. ويتمكن القائد الاستباقي الفعّال والكفء من توقع الصراع والتحكم فيه.
- (٣) الاستماع الجيد للآخرين: فالإتصال يلعب دوراً مهماً في إنجاز الأهداف التنظيمية. ويتطلب الإتصال الفعّال قادة استباقيين قادرين على الإنصات الفعّال. فالإنصات غير الفعّال يقضي على الابتكار والثقة بالنفس واحترام الذات.

ويشير واو ووانج C. Wu & Y. Wang ٢٠١١ إلى أن الاستباقية تتضمن الاهتمام بالتفكير وكذلك بالتنفيذ. حيث يفكر القائد في الأهداف ويحدد الإستراتيجيات،

وكذلك يخطط لإجراءات مناسبة لإنجاز هذه الأهداف. وبهذا فإن القيادة الاستباقية تشتمل على مكونين هما: التفكير والتنفيذ.^(١٤٨) وفي ضوء ذلك يتضمن التفكير وضع الأهداف والإستراتيجيات، أما الفعل فهو يتضمن تنفيذ هذه الأهداف من خلال وضع إجراءات لإنجازها.

واستنادًا على ما سبق فإن القائد الاستباقي يتطلب امتلاكه لمجموعة من الجدارات والتي يمكن تقسيمها وفقًا لمرحلة التفكير (وضع الأهداف)، ومرحلة الفعل (تنفيذ الأهداف):^(١٤٩)

(١) مرحلة توليد الأهداف: وهي تسعى إلى توليد أفكار استباقية تعتمد على المعلومات الحالية والتنبؤ المستقبلي، من أجل تأسيس إجراءات يمكن استخدامها لإنجاز الأهداف. ومن ضمن الجدارات المطلوبة لذلك التهيئة والتصور، والتحليل والتفسير، والتخطيط.

(٢) مرحلة السعي نحو تحقيق الأهداف: وهي تسعى لتحديد المهام لإنجاز الأهداف الاستباقية. ومن ضمن الجدارات المطلوبة صنع القرار، والدعم والتنسيق، والعرض والاتصال، والتنفيذ.

بالإضافة لما سبق فإن القائد الاستباقي لديه العديد من الجدارات الأخرى مثل: تطوير رؤية للمنظمة، وتحفيز الآخرين، والتفكير الاستراتيجي، وحل الصراع، وتطوير موارد المنظمة، وتفويض السلطة لتدعيم الالتزام، وصنع القرار، وبناء الفريق.^(١٥٠)

وهناك العديد من التأثيرات الإيجابية للقيادة الاستباقية على المنظمات بشكل عام ومن بينها المنظمات التعليمية؛ ففي هذا السياق توصل بيشيرير وماورير R. Becherer & J. Maurer ١٩٩٩ إلى أن الشخصية الاستباقية لمديري المنظمات ترتبط إيجابيًا بالوضع الريادي للمنظمة.^(١٥١) كما توصل واو ووانج C. Wu & Y. Wang ٢٠١١ إلى أن القيادة الاستباقية تؤدي إلى مخرجات إيجابية متعددة ترتبط بالأداء.^(١٥٢) كذلك توصل مرسي والشملان ٢٠٢١ إلى أن القيادة الاستباقية تسهم في

تحسين إدارة الأزمات المطبقة بالمنظمات، وأنه عندما يتحلى القائد بالنمط الاستباقي فإنه يحرص على استكشاف فرص التغيير التي تمكنه من التغلب على تلك الأزمة. (١٥٣)

علاوة على ما سبق أكد بريeto و Phipps L. Prieto & S. Phipps ٢٠٠٩ على أن هناك حاجة إلى القائد الاستباقي في القرن الحادي والعشرين لتهيئة نوع التغيير المتطلب في المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية، كما أوضحا أن القيادة الاستباقية تؤدي إلى العديد من المخرجات الإيجابية للمنظمات تتمثل في أداء أفضل، ورضا وظيفي، والتزام تنظيمي، ومناخ داعم. (١٥٤)

وفي ضوء ما سبق فإن القيادة الاستباقية يمكن أن تؤثر على إدارة استمرارية الأعمال من خلال السمات التي يتسم بها القائد الاستباقي، وكذلك سلوكياته المختلفة والتي من بينها وضع إجراءات للتعامل مع البيئة المحيطة، واتخاذ مبادرات لتحسين الظروف الحالية وتهيئة ظروف جديدة، والبحث عن طرق للتغيير، والتفكير خارج الصندوق. كل ما سبق يمكن أن يؤدي إلى تنمية قدرة المنظمات على التعامل بفعالية مع انقطاعات العمل الناتجة عن التهديدات الخارجية، مما يؤدي إلى تعظيم قدرة المنظمة على تقديم خدماتها.

ب- التأهب التنظيمي:

لما كانت المنظمات التعليمية تواجه العديد من التهديدات المفاجئة التي تحيط بها وتهدد استمرارية أعمالها؛ لذلك فهي تحتاج إلى الاستعداد لتلك التهديدات من أجل مواجهتها وحماية العمل من التعرض للانقطاع، الأمر الذي أدى إلى ظهور المصطلحات التي تحتاج من المنظمات التعليمية إلى تبنيها من أجل إدارة فعّالة لاستمرارية الأعمال من بينها التأهب التنظيمي Organizational Preparedness.

ويعرّف التأهب Preparedness على أنه: المعرفة والقدرة على توقع تأثيرات الأحداث أو الظروف الحالية أو المحتملة والاستعداد لها بفعالية والتعافي منها. (١٥٥) كما

يُعرّف على أنه: حالة من الاستعداد للاستجابة لكارثة أو أزمة أو أي نوع آخر من موقف طارئ. (١٥٦)

ويشير مصطلح التأهب للطوارئ Emergency Preparedness إلى استعداد المنظمة إلى التفاعل بشكل بّاء مع التهديدات الخارجية، ويتضمن عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتدريب والتجهيز ووضع إجراءات تصحيحية لضمان الاستجابة الفعّالة للطوارئ. (١٥٧)

ويعد التأهب لاستمرارية العمل business continuity preparedness مهارة مهمة والتي يجب أن تتمكن منها المنظمات لإدارة مخاطر العمل وتهديداتها. ويشير التأهب لاستمرارية العمل إلى العملية الكلية المطبقة من المنظمة للاستعداد لمخاطر العمل غير المتوقعة. (١٥٨) كما يُعرّف التأهب التنظيمي على أنه الإلمام بمدخل التعافي المتعددة وتجنب المخاطر من خلال وضع خطط استمرارية العمل، وتأسيس فرق لإدارة الأزمة. (١٥٩)

وفي ضوء ما سبق فإن التأهب التنظيمي يتضمن وضع المنظمات لما يلزم من خطط وإجراءات من أجل الاستعداد لما قد يحدث من مخاطر أو كوارث تعترض قدرتها على تقديم خدماتها، وبالتالي فإن التأهب التنظيمي يعد من العوامل المؤثرة على بناء قدرة المنظمات التعليمية على إدارة استمرارية الأعمال. وعلى ذلك يمكن تعريف التأهب التنظيمي على أنه: قدرة المنظمة التعليمية على توقع الأحداث المحتملة والاستعداد لها من خلال وضع إجراءات تمكنها من التعامل مع تلك الأحداث بفعالية والتعافي منها.

ويتضمن التأهب لاستمرارية العمل من أجل الحفاظ على المنظمة ضد المخاطر العديد من العناصر كالتخطيط لاستمرارية العمل، وزيادة الوعي بإدارة استمرارية الأعمال. (١٦٠) كما تشمل الأنشطة الرئيسية للتأهب في مكان العمل على وجه التحديد تطوير خطط الإخلاء في حالات الطوارئ، وتوفير معلومات للعاملين بخصوص الطوارئ، وكذلك تحديد أدوار العاملين للاستجابة للطوارئ. (١٦١) كما أشارت إحدى

الأدبيات إلى أن من المكونات الرئيسية لأي جهود للتأهب هي التخطيط، وتوفير الموارد اللازمة.^(١٦٢)

وفي ضوء ما سبق فإن التأهب التنظيمي يمكن أن يؤثر على الإدارة الفعالة لاستمرارية الأعمال من خلال الاهتمام بالتخطيط لاستمرارية العمل، وتأسيس فرق لاستمرارية العمل، وزيادة الوعي بإدارة استمرارية الأعمال، وتوفير الموارد المتطلبة خاصة الموارد المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات بحيث تتفق مع الانفجار العلمي والتكنولوجي المحيط بالمنظمات.

ويعد التخطيط الاستراتيجي حجر الزاوية لكل منظمة؛ حيث يساعد في تعزيز مرونة المنظمات الخدمية، مما يقلل من تعرضها للمخاطر، وبالتالي ضمان استمرارية طويلة المدى لعمليات المنظمة. كما أن نجاح المنظمات في الأسواق التنافسية والاستمرار في العمل في البيئات غير المستقرة يتطلب تبني المنظمات للتخطيط الاستراتيجي.^(١٦٣) علاوة على ذلك يساعد التخطيط لاستمرارية العمل على تحديد عمليات العمل المهمة والموارد اللازمة للحفاظ على المستوى المتوقع للأداء والبقاء في أوقات اضطرابات العمل.^(١٦٤) وتتطلب خطط استمرارية العمل تحديثها بشكل مستمر واختبارها حتى بعد حدوث حوادث رئيسية.^(١٦٥)

وفي ضوء ما سبق فإن المنظمات التعليمية تحتاج من أجل التأهب لما قد يحدث من مخاطر وبالتالي إدارة استمرارية الأعمال إلى الاهتمام بالتخطيط لاستمرارية العمل الذي يساعد على تنمية قدرة المنظمات على مواصلة عملياتها بالرغم من تعرضها للمخاطر التي تؤدي إلى الانقطاع في العمل.

ومن جانب آخر تحتاج المنظمات إلى وجود فريق لإدارة استمرارية الأعمال Business Continuity Management Team لتيسير استمرار عمليات العمل بفعالية في حالة تعطلها.^(١٦٦) ويُعرّف معهد استمرارية الأعمال BCI ٢٠١٩ فريق إدارة استمرارية الأعمال على أنه: مجموعة من الأفراد مسؤولين وظيفياً عن تطوير خطة

استمرارية العمل وتنفيذها، وكذلك مسئولين عن إعلان الخطر، وتوفير توجيه أثناء عملية التعافي، وقبل حدوث الخطر، وبعد حدوثه.^(١٦٧)

ويجب أن يتكون فريق إدارة استمرارية الأعمال من أفراد على وعي بالمنظمة وعملها وتكنولوجياتها وعملياتها ومخاطر العمل. كما يجب أن يتكون من أفراد ذوي مهارات وخبرات مناسبة. ويمكن دور الفريق في توفير قيادة لتقرير خطة استمرارية العمل وتطبيقها لضمان التحكم في الضرر الناتج عن حادث الخطر، وتيسير استمرار العمليات المهمة، وعودة الحالة الطبيعية للعمل في أقرب وقت ممكن.^(١٦٨) وللفريق مسؤولية مهمة للرقابة وتقييم تأثير الاضطراب على عمليات العمل المرتبطة بالمنظمة، وجمع المعلومات ونشرها والتواصل مع الأطراف داخل المنظمة وخارجها.^(١٦٩)

وتكمن المسؤولية الأساسية لمدير فريق إدارة استمرارية الأعمال في الإشراف على تطوير خطط استمرارية العمل الفعالة واختبارها. كما أن من مسؤولياته الأخرى ما يلي:^(١٧٠)

(١) التأكد من أن أعضاء فريق التعافي قد حصلوا على التدريب المناسب للقيام بمسئولياتهم في إطار سيناريو الخطر.

(٢) الحفاظ على التواصل مع العاملين، والمستفيدين، والسلطات العامة.

(٣) تنسيق أنشطة التعافي من أحداث الخطر، وضمان التمسك بإجراءات التعافي كما هو موثق بخطة استمرارية العمل.

وفي ضوء ما سبق فإن وجود فريق لإدارة استمرارية الأعمال يمكن أن يساعد على تنمية التأهب التنظيمي لدى المنظمة من خلال المساعدة في تطوير خطة استمرارية العمل وتنفيذها، وتوفير توجيه أثناء عملية التعافي وقبل حدوث الخطر وبعد حدوثه. الأمر الذي يمكن أن يساعد على تنمية قدرة المنظمة على الإدارة الفعالة لاستمرارية الأعمال.

كما يشمل التأهب امتلاك الموارد المتطلبة من أجل مواجهة الانقطاعات وتلبية متطلبات التعافي. وتعد الموارد عاملاً شديداً الأهمية من أجل فعالية التأهب، وتعتمد

المنظمات على أنواع متعددة من الموارد يؤدي الأفراد من خلالها الأدوار المسندة إليهم،
مثل معدات حماية الأفراد، ونظم الاتصالات. (١٧١)

ولنظم الاتصالات الفعالة تأثير كبير على إدارة استمرارية الأعمال؛ حيث تساعد
المنظمات بشكل عام ومن بينها المنظمات التعليمية على الاستمرار في القيام بعملياتها
وتقديم خدماتها بالرغم مما يمكن أن يحدث من أزمات أو أخطار قد تسبب انقطاع في
العمل وضعف قدرة المنظمات على تقديم خدماتها. وتعد نظم الاتصالات التكنولوجية
عاملاً مهماً لاستمرارية العمل والتعافي من الخطر.

وفي سياق ما سبق أكد باكار وآخرون Z. Bakar et. al. ٢٠١٦ على أن إدارة
استمرارية الأعمال تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تأثير قدرة تكنولوجيا
المعلومات عليها. (١٧٢) وتعرف قدرة تكنولوجيا المعلومات على أنها قدرة المنظمة على
الحصول على الموارد المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها بجانب الموارد
الأخرى من أجل تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها. (١٧٣) حيث تساعد امتلاك المنظمة
التعليمية لقدرة تكنولوجيا المعلومات على تقديم خدمات غير منقطعة ومستمرة لتعزيز
رضا المستفيدين

ومن أجل التطبيق الناجح لإدارة استمرارية الأعمال من المهم بناء نظام أمان ذكي
للمنظمة وتشغيله وإدارته وتكامله مع النظام الكلي للعمل بالمنظمة. ويشير نظام الأمان
الذكي إلى مجموعة من نظم الحماية الفيزيائية التي تحقق الأمن الإلكتروني بدرجة
عالية. (١٧٤) حيث يساعد هذا النظام على حماية بيانات المنظمة الإلكترونية، فمع التقدم
التكنولوجي أصبحت المنظمات تستعين بالأجهزة التكنولوجية من أجل حفظ بياناتها
واسترجاعها، لذلك فهي تحتاج إلى نظام أمان ذكي من أجل الحفاظ على بياناتها.

وقد دفع السياق الحالي لأزمة جائحة كوفيد ١٩ إلى ضرورة استعانة المنظمات
بأشكال جديدة للعمل لضمان استمرارية العمل. كما أثرت التغيرات التي نشأت في سياق
الأزمات على أشكال العمل بالمنظمات، حيث إن ضمان استمرارية العمل يحتاج من

العاملين وأصحاب العمل إلى مواءمة هذه التغيرات، مما يساعد المنظمات على الاستجابة بشكل أكثر فعالية لحاجات سوق العمل.^(١٧٥)

وفي سياق ما سبق قامت المؤسسة الأوروبية لتحسين ظروف الحياة والعمل European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions ٢٠٢٠ بنشر دراسة عن الأشكال الجديدة للتوظيف في ضوء التغيرات في سوق العمل، وقدمت أشكالا من العمل من بينها:^(١٧٦)

(١) العمل المتنقل القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT- based mobile work: من خلاله يعمل العاملون من أماكن متعددة خارج مقر المنظمة بالاستعانة بالتقنيات الحديثة مثل أجهزة الكمبيوتر المحمولة (اللاب توب) والأجهزة اللوحية (التابلت).

(٢) العمل من خلال منصة platform work: وفيه يستخدم العاملون تطبيقًا أو موقعًا إلكترونيًا للبقاء في تواصل مع المستفيدين للترويج لخدماتهم.

وباستقراء ما سبق يتضح أن العمل المتنقل القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمل من خلال المنصة هي أشكال للعمل يمكن أن تلجأ إليها المنظمات عند مواجهتها لمخاطر قد تؤدي إلى صعوبة تقديم المنظمات لخدماتها بالشكل المعتاد. ومن أمثلة ذلك ما أدت إليه جائحة كوفيد ١٩ من انقطاع للدراسة وضعف قدرة المنظمات التعليمية على تقديم خدماتها، مما تتطلب منها البحث عن طرق غير تقليدية للعمل كالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على العمل المتنقل وتقديم الخدمات التعليمية من خلال منصة. وبذلك تحتاج المنظمات التعليمية إلى التأهب لما قد يحدث من مخاطر بتوفير أنواع مختلفة للعمل وتدريب العاملين عليها.

ولقد أصبح ضمان استمرارية التعلم خلال إغلاق المدارس أولوية بالنسبة للحكومات حول العالم، لذا لجأ الكثير منها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي تطلب من المعلمين الانتقال إلى تقديم الدروس عبر الإنترنت.^(١٧٧) وفي سياق ذلك

أشار جيلبيرت وباسامار E. Gilbert & S. Pasamar ٢٠٢٢ إلى أنه بالرغم من أن العمل عن بعد Telework عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليس شيئاً جديداً؛ حيث تعود فكرته إلى السبعينيات من القرن العشرين، إلا أن تطوره الحديث ونموه غير المسبوق يرجع إلى تفشي وباء كوفيد ١٩. ويمكن أن يكون العمل عن بعد عرضياً أو معتاداً. (١٧٨)

وهناك العديد من المميزات للعمل عن بعد؛ حيث يؤدي إلى مخرجات إيجابية محتملة مثل: تقليل وقت التنقل والتكاليف، وزيادة الاستقلالية والمرونة في العمل، وتنمية مواهب العاملين، وتحسين الأداء الفردي، وتقليل التغيب عن العمل ودوران العمل. كما أن العمل من خلال المنصة يعد عاملاً مهماً للمساعدة في تقديم المنظمة لخدماتها. وللعمل من خلال المنصة العديد من المخرجات الإيجابية؛ حيث يساعد على تحقيق مرونة وقت العمل، ومواءمة متطلبات سوق العمل، وتحقيق إنتاجية أعلى، والتكيف بكفاءة مع متطلبات العمل المتغيرة. (١٧٩)

وباستقراء ما سبق يتضح أن التأهب التنظيمي وما يشتمل عليه من عناصر مختلفة يمكن أن يؤثر في الإدارة الفعالة لاستمرارية الأعمال، من خلال التخطيط لاستمرارية العمل، وتشكيل فريق لاستمرارية العمل لتيسير عمليات العمل بفعالية، ودمج إدارة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة، وتنمية مهارات العاملين وإكسابهم مهارات مستقبلية، وتنمية قدرة تكنولوجيا المعلومات للمنظمة، وكذلك الاستعانة بأشكال مختلفة للعمل مثل العمل المتنقل والعمل من خلال منصة. كل ما سبق يمكن أن يساعد المنظمات على الاستعداد لما قد يحدث من مخاطر تهدد استمرارية العمل وتقديم المنظمة لخدماتها.

ج- الدعم من الإدارة العليا:

تحتاج المنظمات بشكل عام ومن بينها المنظمات التعليمية من أجل التطبيق الفعال لإدارة استمرارية الأعمال إلى توفير الدعم من الإدارة العليا Top Management

Support، وهو ما يسمى أيضاً بالدعم الإداري Management Support والذي يساعد على تمكين المنظمات من مواجهة ما قد يطرأ من تهديدات، وتنمية استعدادها على إدارة استمرارية الأعمال.

وتمثل الإدارة العليا الأفراد الذين يعملون بصفقتهم رئيس أو مدير أو في مناصب رسمية أخرى على مستوى الإدارة العليا. وهم يجب أن يمتلكوا مهارات إدارية، بما يساعدهم على توفير بيئة عمل داعمة وميسرة للعمل. ويعتبر الدعم من الإدارة العليا واحداً من أكثر عوامل النجاح الحاسمة في المجالات المختلفة، كما أنه مزيج من تقديم اهتمام وتوفير موارد من أجل الإنجاز الناجح للعمل.^(١٨٠)

ولما كانت إدارة استمرارية الأعمال تساعد على إضافة قيمة للمنظمة، وتؤثر على نموها واستدامة قدرتها على المنافسة، لذلك فهي تتطلب الدعم الفعال من الإدارة العليا، من خلال توزيع الموارد المالية، وتقدير إسهامات العاملين وضمان مشاركتهم، ودعم وظائف العمل.^(١٨١)

ويعرّف الدعم من الإدارة العليا على أنه: رغبة الإدارة العليا في توفير الموارد الضرورية والسلطة أو القوة لنجاح العمل.^(١٨٢) ويشير ذلك إلى أن الدعم من الإدارة العليا يكون نابغاً من استعداد الإدارة العليا ورغبة حقيقية منها في تقديم المساعدة للأفراد بالمنظمات، وتتضمن هذه المساعدة توفير الموارد سواء أكانت مادية أو بشرية، وكذلك منح العاملين السلطة اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب لإنجاز العمل.

كما يعرّف الدعم من الإدارة العليا على أنه: التزام الإدارة العليا أو مدى إدراك الإدارة العليا على أنها داعمة للسلوك في مكان العمل.^(١٨٣) كما يعرف بأنه: الدور الرائد الذي يدفع الأفراد ذوي الخلفيات المختلفة إلى العمل معاً في نفس الاتجاه.^(١٨٤)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الدعم من الإدارة العليا يستهدف توفير بيئة عمل ميسرة للعمل من خلال توفير الموارد اللازمة، وتقدير إسهامات العاملين، وتشجيعهم على المشاركة، والاهتمام بهم. وعلى ذلك يمكن تعريف الدعم من الإدارة العليا بعلى أنه:

استعداد الإدارة العليا لتوفير بيئة عمل مناسبة داخل المنظمة التعليمية، من خلال توفير الموارد الضرورية للعمل، والاهتمام بالعاملين وتقدير إسهاماتهم، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في العمل.

وقد أشار إقبال S. Iqbal et. al. ٢٠١٥ إلى أن الدعم من الإدارة العليا يشتمل على عدة أشكال، على سبيل المثال: مساعدة الأفراد والفرق في التعامل مع العقبات، وتشجيع المرؤوسين على مواجهتها، وإتاحة الموارد المالية والبشرية والفيزيائية المطلوبة، وتفويض السلطات الضرورية لقائد الفريق.^(١٨٥) وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الفعالة لاستمرارية الأعمال تحتاج من الإدارة العليا للمنظمة الاهتمام بتشجيع المرؤوسين على مواجهة ما قد يطرأ من مخاطر أو أزمات، وقد يكون هذا التشجيع مادياً أو معنوياً، علاوة على إتاحة الموارد المختلفة سواء أكانت مالية أو بشرية.

كما أشار الشار وآخرون Al Shaar et. al. ٢٠١٥ إلى أن الدعم من الإدارة العليا يعد قضية مهمة وحاسمة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات والحفاظ عليها، كذلك تلعب دوراً مهماً في تحسين المخرجات التنظيمية، وفي التأثير على تبني أنشطة الابتكار بالمنظمات. ويتضح دعم الإدارة العليا في فهم حاجات المرؤوسين، وتوفير حوافز لهم لتشجيعهم وزيادة دافعيتهم للابتكار وحل المشكلات وتحقيق الإنجاز وتعزيز كفاءتهم الذاتية.^(١٨٦) كما أن دعم الإدارة العليا يعد مُمكناً رئيسياً للتطبيق الفعال للإستراتيجيات خلال العمل، ويساعد على توفير الموارد البشرية والمادية والمالية الضرورية.^(١٨٧) وعلى ذلك فإن الدعم من الإدارة العليا يساعد على التخطيط لاستمرارية العمل كما يساعد على تنفيذ الخطط التي يتم صياغتها، وبذلك فإن الدعم من الإدارة العليا يعد عنصراً أساسياً لنجاح إدارة استمرارية الأعمال.

وقد أشار ليو G. Liu ٢٠١٥ إلى أن الدعم من الإدارة العليا يضم ثلاثة مكونات مهمة هي: توفير الموارد سواء أكانت أموالاً أو أفراداً أو معدات، والمشاركة من مديري الإدارة العليا في وضع الأهداف، وحل مشكلات العمل، وتنمية الاحتواء لدى

العاملين^(١٨٨). كما تعد حماية العاملين والممتلكات والوظائف المهمة للمنظمة، ودعم العاملين واحتوائهم من مسؤولية الإدارة العليا من أجل نجاح إدارة استمرارية الأعمال^(١٨٩).

وفي ضوء ما سبق فإن اهتمام الإدارة العليا للمنظمة بالموارد البشرية يعد من العوامل المهمة التي تؤثر على إدارة استمرارية الأعمال. ويتضح هذا الدعم في اهتمامها بهم، وتقديرها لإسهاماتهم، وتشجيعهم على مواجهة مشكلات العمل، وفهم حاجاتهم، وتوفير المكافآت لهم، علاوة على الاهتمام بتدريبهم من أجل تحسين مهاراتهم، بما يساعد على انضمامهم في الأعمال التي تسهم في ضمان استمرارية العمل وتنفيذ خطط إدارتها. ولما كانت منظومة التعليم تعتمد بالدرجة الأولى على الكوادر البشرية في تحقيق أهدافها، لذلك فهم في حاجة إلى الاهتمام بهم وبتلبية احتياجاتهم وتنميتهم، الأمر الذي يساعد على مساهمتهم في التغلب على التهديدات الخارجية.

وقد أوضح باكار وآخرون Z. Bakar et. al. ٢٠١٥ أن الدعم الإداري كأحد العوامل المؤثر على إدارة استمرارية الأعمال يتطلب تأسيس برنامج لاستمرارية العمل ورعايته وتفويضه من الإدارة العليا من المراحل المبدئية للتطبيق، والتوفير المستمر للدعم النقدي والموارد اللازمة لتطوير برنامج إدارة استمرارية الأعمال والحفاظ عليه^(١٩٠).

وقد أشارت المنظمة الدولية للمعايير ISO ٢٠١٩ إلى أن إدارة استمرارية الأعمال تتطلب من الإدارة العليا للمنظمة ما يلي^(١٩١):

- (١) إحداث تكامل لمتطلبات إدارة استمرارية الأعمال مع عمليات المنظمة.
 - (٢) إتاحة الموارد المتطلبة لإدارة استمرارية الأعمال.
 - (٣) توجيه الأفراد ودعمهم للاستمرار في تحقيق فعالية إدارة استمرارية الأعمال.
 - (٤) توفير إطار لتحديد أهداف إدارة استمرارية الأعمال، وتعزيز التحسين المستمر.
- وتحتاج المنظمات إلى أن تكون قادرة على الاستعانة بمهارات مواردها البشرية وقدراتهم ومعارفهم في حل المشكلات اليومية المرتبطة بعملياتها من أجل ضمان

استمرارية العمل^(١٩٢) ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاهتمام بتدريبهم من أجل تحسين قدراتهم، ومن ثم يمكن الاستعانة بهم في مواجهة ما قد يحدث من مخاطر أو أزمات وضمن استمرارية تقديم المنظمة لخدماتها.

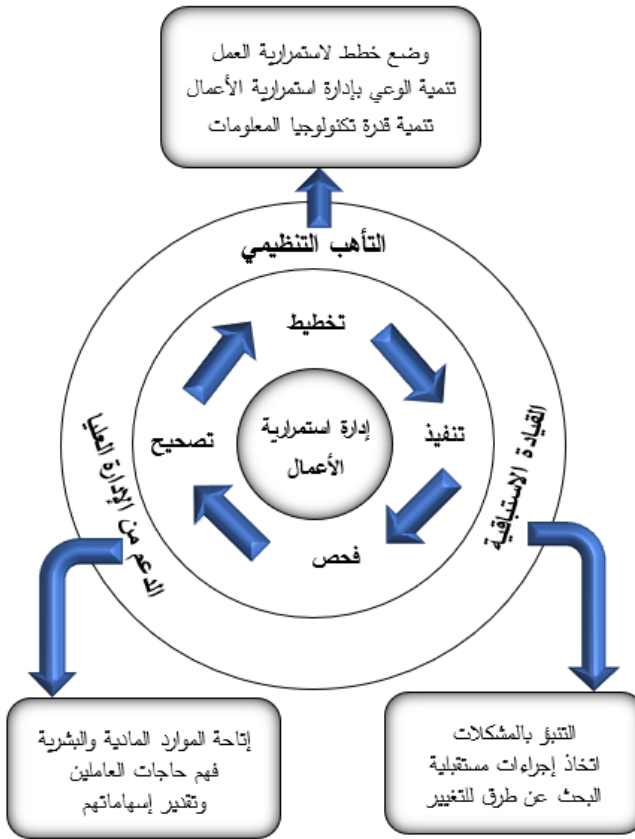
ويعد التدريب المستمر والاختبار والأنشطة المتجددة عناصر رئيسية لإدارة استمرارية الأعمال. فهي تساعد على تأسيس ثقافة الاستمرارية وتيسر من دمج هذه الثقافة داخل ثقافة المنظمة. كما أنها تساعد أيضًا في الحفاظ على إدارة استمرارية الأعمال كعملية مستمرة والتي تتطور طبقًا لمتطلبات العمل والتغيرات في بيئة العمل^(١٩٣).

كما أشارت منظمة المعايير الدولية ISO ٢٠١٩ إلى أن الدعم كعامل مؤثر على إدارة استمرارية الأعمال يركز على الجوانب التالية:^(١٩٤)

- (١) الموارد Resources: يجب على الإدارة العليا تحديد الموارد التي تحتاجها المنظمة وتوفيرها لتطبيق إدارة استمرارية الأعمال والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار.
- (٢) الجدارة Competence: يجب على الإدارة العليا تحديد جدارات العاملين المهمة والتي تؤثر على استمرارية العمل. كما يجب عليها ضمان أن الأفراد مؤهلون من خلال التعليم المناسب والتدريب أو الخبرة، علاوة على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتنمية جداراتهم الضرورية.
- (٣) الوعي Awareness: من حيث تنمية وعي الأفراد العاملين بالمنظمة بسياسة استمرارية العمل حتى يكونوا على وعي بأدوارهم ومسئولياتهم أثناء الاضطراب وبعده، وتقدير إسهاماتهم لتحقيق فعالية إدارة استمرارية الأعمال.
- (٤) الاتصال Communication: حيث يحتاج إلى تفعيله سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- (٥) المعلومات الموثقة Documented Information: من حيث المساعدة في تنمية قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة.

وباستقراء ما سبق يتضح أن الدعم من الإدارة العليا يمكن أن يؤثر على إدارة استمرارية الأعمال، حيث يساعد في توفير الموارد التي تحتاجها المنظمة من أجل

تطبيق خطط إدارة استمرارية الأعمال، كما يساعد في تنمية جدارات الموارد البشرية وتقدير إسهاماتهم من أجل المساهمة بفعالية في إدارة استمرارية الأعمال، وتنمية الوعي لديهم بأهميتها، وتوفير الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها. ومن خلال العرض السابق للعوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال يمكن توضيح هذه العوامل وتأثيرها على دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال من خلال الشكل التالي:



شكل (٢) يوضح العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية العمل "من إعداد الباحثة"
يتضح من الشكل السابق أن إدارة استمرارية الأعمال والتي تشمل على عمليات:
التخطيط، والتنفيذ، والفحص، والتصحيح، تتأثر بعدة عوامل هي: القيادة الاستباقية،

والتأهب التنظيمي، والدعم من الإدارة العليا. وتسعى القيادة الاستباقية في سياق تأثيرها على إدارة استمرارية الأعمال إلى التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث وتؤثر سلباً على العمل، واتخاذ إجراءات مستقبلية لتحسين الظروف الحالية، والبحث عن طرق للتغيير. ويشتمل التأهب التنظيمي من أجل إدارة فعّالة لاستمرارية الأعمال على وضع خطط لاستمرارية العمل، وتنمية الوعي بإدارة استمرارية الأعمال، وتنمية قدرة تكنولوجيا المعلومات للمنظمة. ويتمثل الدعم من الإدارة العليا في إتاحة الموارد المادية والبشرية، وفهم حاجات العاملين وتقدير إسهاماتهم.

وبناءً على ما تم عرضه من عوامل مؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمنظمات بشكل عام ومن بينها المنظمات التعليمية، يستعرض المحور التالي واقع تلك العوامل بالمدرسة الثانوية العامة في مصر.

القسم الثالث: واقع العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في مصر:

يتناول هذا القسم دراسة تحليلية لواقع العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، والتي تتضمن القيادة الاستباقية والتأهب التنظيمي والدعم من الإدارة العليا. وهناك العديد من المبررات التي تستدعي الاهتمام بالعوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، يمكن توضيحها فيما يلي:

١- **صدور دستور مصر ٢٠١٤:** والذي ينص في المادة ١٩ على أن التعليم إلزامي حتى نهاية المرحلة الثانوية أو ما يعادلها،^(١٩٥) الأمر الذي يتطلب من الدولة والمسؤولين الحفاظ على استمرارية العمل بالمدرسة الثانوية العامة مما يساعد على تعظيم قدرة المدرسة على القيام بمسئولياتها الجديدة في ظل امتداد التعليم الإلزامي حتى المرحلة الثانوية العامة.

٢- رصد الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١٤-

٢٠٣٠) للعديد من المشكلات: ومن بين هذه المشكلات الزيادة المضطردة في أعداد السكان والتي أدت إلى اتجاه الدولة للتوسع الكمي في التعليم على حساب الكيفي، وقد انعكس ذلك في ارتفاع كثافة الفصول وتعدد الفترات الدراسية وضعف التجهيزات المدرسية.^(١٩٦) ويمكن أن يؤدي ذلك إلى العديد من المخاطر التي تواجه المدرسة الثانوية العامة بسبب ضعف الموارد المادية وضعف مناسبة الفصول الدراسية لعدد الطلاب، على سبيل المثال يمكن أن يؤدي إلى انتقال العدوى بين الطلاب في حالة تفشي مرض، كما يمكن أن يؤدي إلى خسائر بشرية بسبب اندفاع الطلاب عند حدوث أزمات مفاجئة كالزلازل، الأمر الذي يؤثر سلبيًا على استمرارية العمل بالمدرسة.

٣- صدور رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠: والتي تتضمن ضرورة جعل التعليم

بجودة عالية، و متاح للجميع دون تمييز، ومرتکز على جودة الحياة المدرسية في إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل ومستدام.^(١٩٧) ولتحقيق ذلك تحتاج المدرسة الثانوية العامة إلى الحفاظ على استمرارية العمل بها، حيث تعد استمرارية العمل عاملاً مساعداً على تحقيق الجودة، كما تساعد على كفاءة النظام المؤسسي.

٤- مواجهة المدارس للعديد من التحديات: حيث تواجه المدارس في مصر ومن بينها

المدارس الثانوية العامة العديد من التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية والصحية، التي ربما تؤدي إلى ظهور العديد من المخاطر، وتتطلب توقف الدراسة في المدارس وانقطاع العمل بها لحين استقرار الأوضاع. وقد مرت المدارس الثانوية العامة في مصر بالفعل بالعديد من المخاطر التي أدت إلى توقف الدراسة بها لفترة من الوقت.

فقد تسببت جائحة كوفيد ١٩ في أكبر انقطاع للتعليم في التاريخ مما كان له تأثير كبير على طالبی العلم والمعلمين حول العالم.^(١٩٨) وقد تم فرض قيود على التنقل من

العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية -
دراسة تحليلية

خلال الالتزام بالتباعد الاجتماعي، الذي أثر على التعليم في جميع المراحل الدراسية^(١٩٩) وعلى الصعيد القومي أصدر رئيس مجلس الوزراء قرار رقم ٧١٧ لسنة ٢٠٢٠ بتعليق الدراسة في جميع المدارس ومن بينها المدارس الثانوية العامة كتدبير احترازي في إطار خطة الدولة الشاملة للتعامل مع أي تداعيات محتملة لفيروس كوفيد ١٩^(٢٠٠). وقد تكرر تعليق الدراسة في المدارس طبقاً لهذا الأمر، مما أثر بالسلب على استمرار العمل بالمدارس الثانوية العامة.

ولقد أجرى المركز الأوروبي للوقاية من الأمراض ومكافحتها تقييماً في ٣١ بلدًا في يوليو ٢٠٢٠ حول دور المدارس في انتقال كوفيد ١٩، وخلص إلى أن الفوائد المطلقة لإبقاء المدارس مفتوحة تفوق تكاليف إغلاقها^(٢٠١). ويشير ذلك إلى أن المنظمات التعليمية ومن بينها المدارس الثانوية العامة تحتاج إلى الاستمرار في تقديم خدماتها بالرغم مما قد يحدث من أزمات وكوارث بسبب التكلفة العالية لانقطاع العمل بالمدرسة، ولذلك تحتاج المدارس إلى تهيئة العوامل التي تساعد على إدارة استمرارية الأعمال، مما يساعد على تجنب العواقب التي يمكن أن تظهر عند استمرار العمل في ظل الأخطار.

علاوة على ما سبق فإن انقطاع الدراسة في مصر بسبب انتشار فيروس كوفيد ١٩ لم يكن الأول من نوعه، حيث سبق ومرت مصر بالعديد من الكوارث والأزمات التي استدعت توقف الدراسة لحين استقرار الأوضاع، من بينها حدوث زلزال عام ١٩٩٢، والذي أدى إلى تعطل الدراسة بسبب تعرض عدد كبير من المنظمات التعليمية للتصدع والانهيار. كما واجهت مصر بعد ثورة ٢٥ يناير عام ٢٠١١ موجة من عدم الاستقرار، والتي أدت أيضًا إلى تأجيل الدراسة لحين استقرار الأوضاع.

كل ما سبق وغيره من المواقف التي مر بها التعليم في مصر في السنوات السابقة وأدى إلى انقطاع العمل يتطلب اهتمام المدرسة الثانوية العامة بالعوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال، وخاصة وأن هذه المرحلة تعد مرحلة شديدة الأهمية لما يترتب عليها من تحديد الاتجاه المستقبلي للموارد البشرية.

٥- الإهتمام القومي بتطوير التعليم الثانوي العام: حيث تضمنت أهداف الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) ضرورة تطوير التعليم الثانوي بما يتوافق مع المعايير العالمية، وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي. كما أن من الأهداف الإستراتيجية التي اشتملت عليها الخطة لتحقيق هذا الهدف العام ما يلي: (٢٠٢)

- أ- تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية.
 - ب- تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوية العام.
 - ج- تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام.
- ويتطلب تحقيق ما سبق تبني المدرسة الثانوية العامة لإدارة استمرارية الأعمال من أجل تجنب حدوث انقطاعات تؤدي إلى الإخفاق في تحقيق هذه الأهداف، كما يتطلب الإهتمام بالعوامل المؤثرة عليها، بما يساعد على تطوير نظام الإدارة المدرسية وضمان انضباط سير العملية التعليمية، وتحسين جودة الحياة بالمدرسة، وتقديم نماذج إبداعية للعمل.

٦- العمل بنظام جديد في المرحلة الثانوية العامة: تحقيقًا للخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) تم البدء في العمل بنظام جديد في المرحلة الثانوية العامة، الأمر الذي يحتاج إلى الاستمرار في العملية التعليمية وانتظامها من أجل تحقيق أهدافه. ويسعى النظام الجديد للتعليم الثانوي العام إلى تحقيق العديد من الأهداف، من بينها: (٢٠٣)

- أ- تعزيز اتجاهات ومهارات التعلم الذاتي والبحث عن المعرفة، وتنمية القدرة على حل المشكلات بأسلوب علمي واستشراف المستقبل، وتوقع العقبات والتحديات والتخطيط لمواجهةها.
- ب- العمل بروح الفريق، والوعي بأسس الشورى والديمقراطية وممارستها في التعامل مع الآخرين.

- ج- تعزيز الثقة بالذات وتنمية روح المسؤولية من خلال تبني أهداف كبرى في الحياة كاختيار المسار التعليمي الصحيح والتحكم في الانفعالات.
- د- تنمية الاتجاه الإيجابي نحو البيئة والحفاظ عليها والوعي بمشكلاتها ووضع رؤى مستقبلية لحل هذه المشكلات، وترشيد استهلاك مواردها وحسن إدارتها.
- هـ- تنمية الوعي بأهمية إدارة المشروعات، وتنمية القدرة التنافسية وريادة الأعمال. ويتطلب تحقيق الأهداف السابق ذكرها استمرار العملية التعليمية وتقديم المدرسة لخدماتها التعليمية المختلفة دون انقطاع، وبالتالي فهي تحتاج إلى تبني إدارة استمرارية الأعمال وتهيئة العوامل المؤثرة عليها من أجل الالتزام بتحقيق هذه الأهداف.

ويمكن رصد وتحليل واقع العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في مصر كما يلي.

أولاً: القيادة الاستباقية:

تتطلب إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في مصر توافر القيادة الاستباقية من أجل مواجهة البيئات المعقدة والمتغيرة، والاستعداد للمستقبل. وفي هذا السياق بُذلت العديد من الجهود من أجل تنمية القدرة القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر، بما يساعدهم على إدارة استمرارية الأعمال بالمدارس التي يعملون بها. وتتجسد هذه الجهود في تطوير معايير لاختيار مدراء المدارس، وتدريبهم، وفي تحديد المهام والمسؤوليات التي يجب عليهم القيام بها، علاوة على اهتمام الاستراتيجيات القومية بمديري المدارس عامة والثانوية العامة خاصة.

ففي سياق ما سبق تم وضع معايير لاختيار شاعلي وظيفة مدير مدرسة من خلال قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣. وطبقاً لهذا القرار يتم اختيار مدير المدرسة من بين شاعلي وظيفة معلم أول لمدة سنتين قابلة للتجديد بشرط الحصول على

مؤهل عالٍ تربوي مناسب، أو مؤهل عالٍ مناسب بالإضافة إلى شهادة التأهيل التربوي، وكذلك اجتياز برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية والتي تقرها الأكاديمية المهنية للمعلمين. ويتم الإعلان عن وظيفة مدير المدرسة الشاغرة في مسابقة عامة في نطاق المحافظة في صيفيتين يوميتين واسعتي الانتشار. وينظر في الترشيح لشغل الوظيفة لجنة من ثلاثة من الخبراء في مجال الوظيفة، ونقيب المعلمين، ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة، وعميد كلية التربية بالمحافظة أو من ينيبه من أساتذة التربية بالكلية، برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم. ويتم الاختيار وفقاً لمعايير ومهارات وقدرات محددة ترتبط بالتاريخ الوظيفي والمهارات القيادية مثل القدرة على اتخاذ القرار في التوقيت المناسب والقدرة على التجديد والابتكار. (٢٠٤)

ويشير ما سبق إلى توجه الوزارة إلى الاهتمام بالقيادات المدرسية من خلال تطوير معايير لاختيار مديري المدارس ومن بينها المدارس الثانوية العامة. وهي تؤكد على أن الاختيار لا يتم وفقاً للأقدمية، ولكن بناءً على معايير محددة تأخذ في الاعتبار القدرة على التجديد والابتكار، وهي من السمات التي يجب أن يتسم بها القائد الاستباقي من أجل أن يكون لديه القدرة على التعامل مع الاضطرابات في العمل بشكل غير تقليدي، والتنبؤ بالمشكلات، وإحداث تغييرات في بيئة العمل، الأمر الذي يمكن أن يساعد على إدارة استمرارية الأعمال.

وبالرغم من الجهود السابق ذكرها إلا أنه توصلت إحدى الدراسات إلى سيادة الوساطة والمحسوبية في اختيار مديري المدارس، وضعف الاعتماد على معايير الاختيار المنصوص عليها في القرارات الوزارية، مما يسهم في ضعف كفاءة أدائهم وضعف قدرتهم على التعامل بفاعلية مع ما يواجهون من تحديات. (٢٠٥)

كما يشير قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ إلى أن من المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية -ومن بينها وظيفة مدير مدرسة- هي التزامه بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي، وتوسيع فرص ومجالات الحوار

والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي، وإحداث تغيير تربوي يركز على المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد، وتبني المداخل العلمية في تحفيز الجهود، وتيسير عمليات التغيير، وإعداد خطط لتطوير المدرسة. (٢٠٦)

وتوضح المعايير الملزمة للأداء السابق ذكرها الاهتمام على مستوى الوثائق بضرورة أن يمتلك مدير المدرسة عامة ومدير المدرسة الثانوية العامة خاصة سمات للقيادة الاستباقية، علاوة على قيامه بالعديد من السلوكيات التي تساعد على تحسين الوضع الحالي والاستعداد للمستقبل، مثل: دعم العمل الجماعي، وتبادل الآراء والأفكار، وتشجيع التجريب والتجديد، وتحفيز الجهود.

ومن جانب آخر تم اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم ومن بينهم مدير المدرسة طبقاً للقرار الوزاري رقم ١٦٤ لسنة ٢٠١٦، وطبقاً لهذا القرار فإن مدير المدرسة يجب عليه القيام بالعديد من المسؤوليات من بينها: (٢٠٧)

- ١- إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق.
- ٢- دعم التواصل، وتهيئة قنواته داخل المدرسة وخارجها.
- ٣- العمل على تكامل جهود جميع العاملين؛ تحقيقاً للإصلاح المرتكز على المدرسة.
- ٤- تهيئة بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار، وتجذب المتعلمين وأولياء الأمور.
- ٥- تحفيز العاملين على تطوير أدائهم المهني.
- ٦- دعم المعلمين من أجل التجريب والابتكار.

ويشير ما سبق إلى أن هناك العديد من المهام التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة، والتي يمكن أن تجعل منه قائداً استباقياً، وبالتالي مواجهة الاضطرابات في العمل والتحكم في الأحداث غير المتوقعة، ومن ثم تحقيق فعالية إدارة استمرارية الأعمال.

وبالرغم من الجهود السابق ذكرها والتي بُذلت على مستوى الوثائق الرسمية، إلا أنه توصلت إحدى الدراسات إلى زيادة الأعباء الوظيفية الواردة بالوصف الوظيفي

لمديري المدارس الثانوية، وتعدد مهامهم ومسئولياتهم، واتساع نطاقها وعمومتها، وغموض متطلبات بعضها، مما يزيد من شعور مديري المدارس عامة والمدارس الثانوية خاصة بالضغط،^(٢٠٨) وبالتالي يؤثر ذلك سلبيًا على قدرتهم على التعامل مع ما قد يطرأ من أزمات أو أخطار تهدد استمرارية العمل بالمدرسة.

كما توصلت الدراسة سابق الإشارة إليها إلى افتقار مديري المدارس إلى الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أدوارهم الوظيفية على النحو الأمثل؛ حيث يجد المديرون أنفسهم مكبلين بالعديد من اللوائح والقوانين التي تجعلهم غير قادرين على اتخاذ القرارات اللازمة دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى. علاوة على أن جهات المتابعة تركز على محاسبة مديري المدارس على أمور خارجة عن أيديهم وتوقيع الجزاءات دون مراعاة لواقع المدارس والظروف التي يعملون في إطارها وضعف إمكاناتها المادية.^(٢٠٩) ويؤدي ذلك إلى ضعف الابتكار لدى مديري المدارس وضعف قدرتهم على تحفيز غيرهم من المعلمين بالمدرسة على الابتكار في أدائهم لوظائفهم وفي التعامل مع المشكلات.

علاوة على ما سبق هناك العديد من أوجه القصور المرتبطة بأداء مديري المدارس الثانوية العامة والتي تتعلق بسماتهم؛ حيث توصلت إحدى الدراسات إلى أن من أوجه القصور التي ترتبط بأداء مديري المدارس الثانوية العامة هو ضعف قدرتهم على التجديد والابتكار في مدارسهم نظرًا لاتباعهم مداخل تقليدية في الإدارة، وضعف قدرتهم على الاتصال واتخاذ القرار، كما أن معظمهم ينقصهم مهارات استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، علاوة على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس تتسم بالبيروقراطية، الأمر الذي يجعلهم غير قادرين على اتخاذ القرارات وفي الانتظار الدائم لحلول للمشكلات التي تواجههم.^(٢١٠)

وفي ضوء ما سبق فإن معظم مديري المدارس الثانوية العامة تنقصهم السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد الاستباقي؛ حيث يفتقرون إلى الصلاحيات اللازمة لاتخاذ

القرار المناسبة، ويجدون أنفسهم مقيدون بالعديد من اللوائح والقوانين، كما يعانون من زيادة الأعباء الوظيفية، علاوة على أنه يتم محاسبتهم عن أمور خارجة عن أيديهم دون مراعاة لواقع المدارس التي يعملون بها، مما يؤدي إلى ضعف الابتكار لديهم وضعف قدرتهم على تحفيز المعلمين بالمدرسة على الابتكار في أداء وظائفهم، الأمر الذي يؤثر سلبيًا على ضعف إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة.

ومن أجل تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم ومن بينهم القيادات المدرسية، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة، صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتحديد اختصاصاتها. وتقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بالعديد من المهام من بينها: (٢١١)

- ١- وضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية، بما يكفل تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم.
 - ٢- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم.
 - ٣- اقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم وتطويرها.
- علاوة على ما سبق صدر القرار الوزاري رقم ١١٩ لسنة ٢٠١٤ بإنشاء مركز لإعداد القادة من أجل تنمية قدرات القيادات التعليمية، وهو يتبع وزير التربية والتعليم، وجاء إنشاؤه لإعداد جيل من القيادات المبدعة والقادرة على تحمل المسؤولية الوطنية، ويختص المركز بالعديد من المهام من بينها ما يلي: (٢١٢)
- ١- تخطيط برامج التنمية المهنية للقادة والإشراف على تنفيذها ومتابعتها.
 - ٢- الارتقاء بالمهارات المختلفة للقادة في المنظمات التعليمية على مختلف مستوياتها وتنمية قدراتهم.
 - ٣- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للقادة وفقاً للخطط والسياسات ومتطلبات التنمية المهنية.

ويتضح مما سبق تعدد الجهات التي تسعى إلى تحقيق التنمية المهنية للقيادات المدرسية ومن بينهم مديرو المدارس الثانوية العامة، ومن هذه الجهات الأكاديمية المهنية للمعلمين التي تقوم بدور كبير في التنمية المهنية للقيادات، وإن كانت تهتم بالمعلمين بشكل عام ومن بينهم القيادات التربوية، إلا أن مركز إعداد القادة يختص بالقيادات، مما يعكس الاهتمام بهم.

وبالرغم من الجهود السابق ذكرها، إلا أن هناك تداخلاً في اختصاصات الجهات القائمة على تدريب القيادات المدرسية ومن بينهم قيادات المدرسة الثانوية العامة، مما يعكس ضعف التنسيق والتكامل بين أدوارهم.^(٢١٣) كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن هناك ضعفاً في فرص التنمية المهنية المتاحة لمديري المدارس الثانوية العامة، وضعف أثرها في تطوير أدائهم، ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب من بينها ما يلي:^(٢١٤)

- ١- ضعف مناسبة محتوى البرامج التدريبية لأدوار مديري المدارس الثانوية ومسئولياتهم.
- ٢- الافتقار إلى تدريب مديري المدارس على كيفية التعامل مع الأزمات والضغوط ومواجهتها.
- ٣- ضعف تدريب مديري المدارس على أهمية العمل الجماعي وآلياته.
- ٤- ضعف اهتمام الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس باستيفاء احتياجاتهم التدريبية، أو تدريبهم على المهارات الأساسية المهمة للقادة كمهارة التفويض ومهارات التفاوض والاتصال.

وفي ضوء ما سبق فإنه بالرغم من الجهود المختلفة المبذولة لتطوير قدرات مديري المدارس الثانوية، إلا أن هناك العديد من أوجه القصور التي ترتبط بالدورات التدريبية المقدمة لهم، وتؤثر سلباً على تنمية سمات القيادة الاستباقية لديهم، مثل ضعف إسهامها في تنمية قدرتهم على التعامل مع الأزمات، وضعف تدريبهم على العمل

الجماعي، ومهارة التفاوض، والاتصال، والتفويض. الأمر الذي يؤدي إلى ضعف إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة.

ولقد اهتمت الدولة المصرية بالقيادات التعليمية -ومن بينهم مدير المدرسة الثانوية العامة باعتباره قائدًا مدرسيًا- في إطار الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)، والتي تتبنى العديد من الأهداف الإستراتيجية من بينها تطوير أداء القيادات المدرسية لممارسة قيادة التغيير لتحقيق معايير الجودة، وتدعيم قدرتهم على تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي.^(٢١٥) ويساعد تحقيق هذه الأهداف على تنمية السمات الاستباقية لدى مدراء المدارس، وبالتالي تنمية قدرتهم على إدارة استمرارية الأعمال، ومواجهة المخاطر التي قد تسبب انقطاع في العمل.

وبالرغم من الجهود السابق ذكرها، إلا أن الدراسات رصدت العديد من المشكلات التي يعاني منها مديرو المدارس الثانوية العامة وتحول دون تنمية سمات القيادة الاستباقية لديهم، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى أن من المشكلات التي تعاني منها مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر وترتبط بالقيادات المدرسية ما يلي:^(٢١٦)

١- ضعف قدرة قادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي على التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل، وتوقع التغيرات في بيئة العمل المدرسي والاستعداد لمواجهتها.

٢- ضعف قدرة القيادات بالتعليم قبل الجامعي على الإقدام على المخاطرة، واتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بالعمل، وتنفيذ الأفكار الابتكارية التي تتلاءم مع ظروف كل منظمة وبيئتها المحيطة ومجتمعها المحلي، بسبب ضعف الصلاحيات الممنوحة لهم.

٣- إحجام قادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي عن تبني مداخل إدارية حديثة، مما يضعف قدراتهم الابتكارية وحماهم للإبداع في عملهم ورغبتهم في التغيير.

- ٤- الاعتماد على قواعد وأساليب وإجراءات عمل تقليدية، مما يحد من المهارات الإبداعية للقادة والعاملين بالمدرسة ويثبط مبادرات الإبداع والتجديد.
- علاوة على ما سبق توصلت دراسات أخرى إلى أن من المشكلات التي يعاني منها مديري المدارس عامة ومديري المدارس الثانوية العامة خاصة، وتحول دون كونه قائدًا استباقيًا ما يلي:
- ١- ضعف مهارة حل المشكلات لدى مدير المدرسة، وضعف القدرة على العمل الجماعي. (٢١٧)
 - ٢- ضعف قدرة المديرين على تفويض بعض سلطاتهم وإتاحة الفرصة للمعلمين وغيرهم من أعضاء المجتمع المدرسي للمشاركة في عملية صنع القرارات المدرسية. (٢١٨)
 - ٣- ضعف تمكين القيادات المدرسية من حيث قلة الصلاحيات الممنوحة لهم لأداء مهامهم ومسئولياتهم الوظيفية وضعف استقلالهم. (٢١٩)
 - ٤- ندرة وجود أي أساليب لتحفيز السادة مديري المدارس أصحاب الأداء المتميز؛ لضعف وجود معايير واضحة للحكم على الأداء المتميز وانتقاء المتميزين، وإنما يتم التحفيز وفق الأهواء الشخصية والمجاملات، علاوة على أنه يتم الاعتماد على نتيجة المدرسة كمعيار للتميز وهو معيار غير موضوعي. (٢٢٠) مما يؤثر سلبيًا على استعداد مديري المدارس الثانوية العامة للمخاطرة والتعامل مع المشكلات بطريقة مبتكرة.
 - ٥- انخفاض الروح المعنوية ومستوى الرضا لدى القيادات المدرسية نتيجة لتدني الوضع الاقتصادي لتلك الفئات وضعف تحفيزهم ماديًا ومعنويًا، مما يضعف قدراتهم الابتكارية وحماسهم للإبداع في عملهم ورغبتهم في التغيير. (٢٢١)
 - ٦- مقاومة بعض القيادات المدرسية للتغيير المرتبط باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأداء الإداري واتجاهاتهم السلبية نحو توظيفها في الأداء المدرسي. (٢٢٢)

وباستقراء ما سبق يتضح أنه بالرغم من الجهود التي بُذلت على المستوى القومي من أجل تنمية القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة، والتي يمكن أن تساعد في تنمية سمات وسلوكيات القيادة الاستباقية لديهم، إلا أنه مازال هناك بعض جوانب الضعف التي تعكس افتقاد معظم مديري المدارس الثانوية العامة للسمات التي تجعل منهم قادة استباقين يتمتعون بالقدرة على اقتناص الفرص والتنبؤ بالمشكلات والاستعداد للمستقبل، الأمر الذي ينعكس سلبًا على إدارة استمرارية الأعمال.

ثانياً: التأهب التنظيمي:

يعد التأهب التنظيمي من العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدارس الثانوية العامة، حيث يساعد على الاستعداد للمخاطر غير المتوقعة من خلال صياغة الخطط، وتأسيس الفرق اللازمة، وتنمية ثقافة الوعي بأهمية إدارة استمرارية الأعمال، وتوفير الموارد اللازمة للعمل وخاصة الموارد المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات.

ولقد بذلت وزارة التربية والتعليم جهودًا لتنمية قدرة التأهب التنظيمي لدى مدارس التعليم قبل الجامعي عامة والمدارس الثانوية العامة خاصة، من أجل مواجهة التهديدات المفاجئة والاستعداد لها. ومن الجهود التي بذلتها الوزارة تشكيل لجنة لإدارة الأزمات بكل مدرسة وإدارة ومديرية تعليمية طبقًا للقرار الوزاري رقم ٢٦٢ لسنة ٢٠١٤. حيث يكون مدير المدرسة هو رئيس اللجنة على مستوى المدرسة، ويقوم باختيار فريق إدارة الأزمات ممن يراه مناسبًا. وتختص لجنة إدارة الأزمات بالمدرسة بالعديد من المهام من بينها ما يلي: (٢٢٣)

- ١- وضع تصور للمخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- ٢- تصنيف المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها تبعًا لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم.

- ٣- تحديد أكثر المخاطر احتمالاً وخطورة، ووضع أولويات لمواجهتها، ووضع خطة لمنعها أو الاستعداد لمواجهتها، والتخطيط لاستعادة النشاط بعد إنهائها.
 - ٤- إعادة التقييم بصفة مستمرة ومنتظمة لتلك المخاطر والأزمات.
 - ٥- تحديد الجهات الداخلية والخارجية المعنية وإبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها.
 - ٦- تحديد الموارد المادية والبشرية والفنية اللازمة لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة.
 - ٧- ضمان وجود نظام فعال للاتصالات للأطراف المعنية الداخلية والخارجية.
 - ٨- ضمان استمرار العمل والأنشطة بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على الموقف.
 - ٩- وضع السيناريوهات اللازمة حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسئوليات لتحقيق كفاءة القيادة والسيطرة على الأزمة.
 - ١٠- التدريب على الخطة الموضوعية وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة.
- وفي ضوء ما سبق فإن وجود لجنة لإدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة ربما يساعدها على الاستعداد للتهديدات والتعامل معها، ومن ثم ضمان استمرارية العمل بالمدرسة، والحفاظ على قدرة المدرسة على تقديم خدماتها. وبالرغم من هذه الجهود، إلا أنه توصلت إحدى الدراسات إلى أن كثير من الوحدات أو اللجان مثل لجنة إدارة الأزمات غير مُفعلة في كثير من المدارس.^(٢٢٤) وعلى ذلك فإن هناك ضعفاً في الاستفادة منها ومن المهام التي من المفترض أن تقوم بها من أجل المساهمة في إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة.
- بالإضافة لما سبق صدر القرار الوزاري رقم ٧٤ لسنة ٢٠١٤ بشأن تشكيل لجنة للصحة والبيئة بكل مدرسة وإدارة ومديرية تعليمية، وتختص هذه اللجنة بالعديد من المهام من بينها:^(٢٢٥)

١- إعداد وتنفيذ برامج للتوعية والتثقيف الصحي والبيئي والسكاني للطلاب والعاملين بالمدرسة.

٢- اتخاذ القرار الملائم عند حدوث الأزمات أو الكوارث أو انتشار الأوبئة بما يتفق مع توجيهات وتوصيات الجهات المعنية.

٣- التواصل مع جميع الجهات المعنية وتنسيق الجهود من أجل العمل على ترقية البيئة المدرسية.

ويساعد تنفيذ المهام السابق ذكرها والتي تقوم بها لجنة الصحة والبيئة على تجنب التهديدات التي تواجه الموارد البشرية بالمدرسة، حيث يعد المورد البشري العنصر الرئيسي في تقديم المدرسة لخدماتها والقيام بالعمل، ومن ثم يحتاج إلى الحفاظ عليه بما يساعد بشكل أساسي على استمرارية العمل.

وبالرغم من الجهود السابق ذكرها وتعدد اللجان التي تم تشكيلها من أجل التعامل مع المخاطر بما يساعد على إدارة استمرارية الأعمال، إلا أنه أشارت إحدى الدراسات إلى وجود ضعف في التنسيق بينها وضعف وجود هيكل تنظيمي يجمعها. (٢٢٦)

علاوة على ما سبق من الجهود التي بذلتها الوزارة من أجل تهيئة المدرسة ومساعدتها على إدارة استمرارية الأعمال هو صدور قرار رقم ٢٣٤ لسنة ٢٠١٤ بشأن حفظ النظام والانضباط داخل المدرسة. ويعرّف هذا القرار الانضباط السلوكي على أنه التزام الطلاب والقائمين على العملية التعليمية بالمدرسة بالنظام المدرسي لتفعيل سياسة الحماية داخل المنظومة التعليمية. ويهدف الانضباط المدرسي طبقاً لهذا القرار إلى تيسير العملية التربوية والتعليمية وإزالة العقبات التي تعيق وصولها إلى أهدافها، كما تهدف سياسة الحماية داخل المنظومة التعليمية إلى وضع إجراءات وقائية تحد من حدوث حالات العنف المدرسي. (٢٢٧)

ويتضح مما سبق أن الإخلال بالسلوك يمكن أن يؤثر سلباً على استمرارية العمل؛ ومن ثم هناك حاجة إلى حفظ النظام والانضباط داخل المدرسة، الأمر الذي يساعد على

استقرار العمل بها، وبالتالي قدرتها على تقديم خدماتها. حيث إن الاضطراب في العمل لا ينشأ فقط من المخاطر البيئية، ولكن أيضًا ينشأ من السلوكيات البشرية السلبية. ويشتمل القرار سابق الإشارة إليه على ميثاق سلوك للقائمين على العملية التعليمية داخل المدرسة، وكذلك السلوكيات المقبولة وغير المقبولة من الطلاب. ويشير القرار إلى ضرورة تشكيل لجنة لتنفيذ قواعد الانضباط السلوكي وسياسة الحماية بكل مدرسة بمختلف المراحل التعليمية. وتتألف اللجنة من مدير المدرسة، ووكيل شئون الطلبة، وعضو من مجلس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة، وأقدم الإخصائيين الاجتماعيين، وعضوين من مجلس إدارة المدرسة. وتختص اللجنة بالعديد من المهام من بينها: دراسة وتحليل واستقصاء أسباب المشكلات التي من الممكن أن تعيق حسن سير العملية التعليمية مع وضع برامج وقائية لهذه المشكلات، واتخاذ إجراءات وقائية لمنع وقوع أي أذى للطلاب. (٢٢٨)

وباستقراء ما سبق يتضح أن إصدار قرار بشأن حفظ النظام والانضباط داخل المدرسة يمكن أن يساعد على تهيئة الظروف المناسبة التي تعمل على إدارة استمرارية الأعمال من خلال القضاء على المشكلات التي من الممكن أن تعيق العملية التعليمية. علاوة على ما سبق من جهود يمكن أن تسهم في إدارة استمرارية العمل، صدر كتاب دوري رقم ٣٧ لسنة ٢٠١٥ بشأن الإجراءات الاحترازية الواجب تنفيذها في المدارس والمنشآت التعليمية للوقاية والحد من انتشار الأمراض المعدية، حيث جاء بها ضرورة الالتزام بالعديد من التعليمات من بينها ما يلي: (٢٢٩)

- ١- الحرص على النظافة العامة في كافة أرجاء المدرسة.
- ٢- مراعاة التهوية الجيدة للفصول الدراسية والمعامل وحجرات الأنشطة المختلفة.
- ٣- تخصيص غرفة مناسبة بكل مدرسة لملاحظة الطلاب المشتبه في إصابتهم بالأمراض المعدية.

- ٤- إجراء الفحص الظاهري للطلاب بصفة يومية وتوجيه المعلمين لاتخاذ اللازم والإبلاغ الفوري عند ظهور أية حالات إصابة أو اشتباه في الإصابة بمرض معد.
- ٥- متابعة نسب غياب الطلاب والمعلمين والوقوف على أسبابها.
- ٦- توعية الطلاب بمبادئ وإجراءات النظافة الشخصية من خلال الندوات واللوحات والإرشادية والكلمات الإذاعية.
- ٧- تفعيل القرار الوزاري رقم ٧٤ لسنة ٢٠١٤ بشأن تشكيل لجنة للصحة والبيئة بكل مدرسة.

ويعكس التزام إدارة المدرسة بالإجراءات السابق ذكرها رغبتها في تنمية التأهب التنظيمي بالمدرسة، بما يعكس الاستعداد للتهديدات التي يمكن أن تحدث، وبالتالي قدرتها على الحفاظ على استمرارية العمل ضد الأخطار الخارجية.

بالإضافة للجهود السابق ذكرها فإنه بمراجعة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) يتضح اهتمام الوزارة بضرورة توفير العوامل التي تساعد على إدارة استمرارية الأعمال. حيث إن من الركائز الرئيسية للخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي هو: تحسين المباني المدرسية، والتأكد من أن الأبنية المدرسية والتجهيزات والموارد تركز على معايير قومية، وتحسين جودة الحياة المدرسية في جميع المراحل.(٢٣٠)

ويشير ما سبق إلى اهتمام الوزارة على مستوى الوثائق بتوفير الموارد التي تساعد على تنمية التأهب التنظيمي لدى المدرسة الثانوية العامة، وتجعل المدرسة على استعداد لمواجهة الاضطرابات في العمل. ومن الموارد التي تحاول الوزارة توفيرها الأبنية المدرسية والتجهيزات.

وقد تضمنت أيضًا أهداف الخطة الإستراتيجية السابق الإشارة إليها ضرورة توفير البنية التكنولوجية والفصول الافتراضية اللازمة لدعم الممارسات التربوية، وتطبيق المناهج وطرق التعليم والتعلم، مع ضمان الصيانة الدورية لجميع المدارس

الثانوية. علاوة على توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمعلمين، وتنمية قدراتهم على الاستفادة منها في الحصول على المصادر التعليمية وتخطيط وتقديم الدروس، وتقويم وإدارة الفصول الدراسية بفعالية. (٢٣١)

كما أنه في سياق الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) تم وضع مجموعة من الإستراتيجيات الحاكمة والموجهة لأنشطة الخطة، والتي يمكن أن تنعكس على تحقيق التأهب التنظيمي، بما يساعد على إدارة استمرارية الأعمال، ومن بين هذه الإستراتيجيات الحاكمة ما يلي: (٢٣٢)

- ١- التوصل إلى معالجات غير تقليدية لمواجهة القصور الشديد في المباني والتجهيزات المدرسية والحد من الكثافات العالية للفصول.
- ٢- التوصل إلى الصيغ التكنولوجية الفعالة في عرض المعرفة وتداولها بين الطلاب والمعلمين.
- ٣- توفير بيئة مدرسية جاذبة وأمنة وخالية من العنف والسلوكيات غير المرغوب فيها، وتعمل كل الوقت على احتواء الطلاب، وإشباع احتياجاتهم التربوية، وتوفير الخدمات والرعاية المتكاملة للطلاب.

ويشير ما سبق إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم على مستوى الوثائق بتوفير الموارد المادية من أبنية وتجهيزات بما يساعد على مواجهة أي اضطرابات أو تهديدات قد تنعكس على انقطاع العملية التعليمية في حالة عدم توافر البيئة المادية المناسبة. على سبيل المثال من التهديدات التي تعترض العمل الأمراض والأوبئة والتي تتطلب التباعد الاجتماعي للحد من انتشارها، لذلك تحتاج المدارس إلى الاهتمام بالأبنية المدرسة من أجل مناسبتها للأعداد الكبيرة للطلاب ومنع تكديسهم.

وفي ظل جائحة كوفيد ١٩ شملت التدابير الاحترازية التي اتخذتها الحكومة المصرية إغلاق المدارس، وتعطلت بذلك العملية التعليمية في جميع أنحاء البلاد، لذلك

أصبح اللجوء إلى التعلم الإلكتروني ضرورة من أجل التغلب على هذه الأزمة ومواجهة انقطاع المدرسة عن تقديم خدماتها في جميع المراحل وخاصة المرحلة الثانوية العامة. ولقد أشار الواقع المصري إلى أن التعلم الإلكتروني لم يكن راسخًا بشكل كبير، ولم يتم تدريب طلاب التعليم الثانوي العام على التعلم الإلكتروني نظرًا لسيادة التعليم التقليدي، وضعف الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا وأدواتها، أو استخدامها بشكل غير فعال (٢٣٣). وبسبب جائحة كوفيد ١٩ قامت وزارة التربية والتعليم في عام ٢٠٢١ بالعديد من الجهود من أجل تفعيل المكون الرقمي وتوظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية، لدعم نظام التعليم الجديد وتلافي الآثار السلبية للجائحة على العملية التعليمية، ومن ضمن هذه الجهود ما يلي: (٢٣٤)

- ١- إطلاق منصة الفيديو كونفرانس الافتراضية وتطويرها.
- ٢- مواصلة العمل بالمنصات التعليمية الخاصة بالوزارة (حصص مصر، البث المباشر، قنوات مدرستنا، قناة الوزارة على اليوتيوب) لخدمة الطلاب.
- ٣- إتاحة الكتب المدرسية لكافة السنوات الدراسية عبر منصة التعليم الإلكتروني التابعة للوزارة على شبكة الإنترنت. بالإضافة إلى توفير كم هائل من المواد التعليمية للطلاب بكافة المراحل الدراسية ومن بينها المرحلة الثانوية العامة بالتعاون مع بنك المعرفة المصري.
- ٤- إثراء قناة وزارة التربية والتعليم على منصة اليوتيوب بمكتبة من الأفلام التعليمية.
- ٥- إنتاج عدد (٢٠) برمجية تعليمية إلكترونية تفاعلية للصفين الأول والثاني الثانوي.
- ٦- إنشاء حساب إلكتروني موحد للطلاب، كما تمت إتاحة الحصول على أرقام الجلوس ومعرفة مقر اللجان للطلبة، ويتم إعلان النتيجة على نفس المنصة.
- ٧- إتاحة تطبيق إلكتروني لطلاب الصفين الأول والثاني بالمرحلة الثانوية لتدقيق البيانات التعليمية.

- ٨- مواصلة عمليات التنمية المهنية وإجراءات الترقى للمعلمين عبر المنصة الإلكترونية للأكاديمية المهنية للمعلمين على شبكة الإنترنت.
 - ٩- تجهيز البنية التكنولوجية للمدارس الجديدة للمرحلة الثانوية العامة. وبالرغم من الجهود المُشار إليها على مستوى الوثائق الرسمية، إلا أن هناك العديد من جوانب القصور المرتبطة بالتأهب التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة، من بينها ما يلي:
 - ١- ضعف كفاية البنى التحتية والتجهيزات التعليمية والتجهيزات الخاصة بالصحة والسلامة البيئية، وارتفاع كثافة الفصول بالعديد من المدارس، وهو ما يزيد من الخسائر عند وقوع المخاطر. (٢٣٥)
 - ٢- ضعف الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية، وقلة تدريب المعلمين وتنميتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات، وضعف البنية التحتية التكنولوجية للمدارس. (٢٣٦)
 - ٣- قصور استثمار الإدارة المدرسية لنظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها نتيجة لضعف البنية التحتية التكنولوجية. (٢٣٧)
 - ٤- ضعف تحفيز المناخ التنظيمي لمدارس التعليم قبل الجامعي ومن بينها المدارس الثانوية العامة على الإبداع والابتكار لدى المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة. (٢٣٨) الأمر الذي يؤدي إلى ضعف قدرتهم على التعامل مع المشكلات التي تسبب اضطراب في العمل.
 - ٥- انخفاض قدرة أعضاء الإدارة المدرسية على التعامل مع تقنيات الاتصال الفعّالة من استخدام للحاسبات الآلية وشبكات الإنترنت. (٢٣٩)
 - ٦- غياب الشفافية التنظيمية، وما يستتبع ذلك من قلة توافر المعلومات المرتبطة بالعمل وحجبها عن العاملين. (٢٤٠)
- وحيث أن نجاح إدارة استمرارية الأعمال تحتاج إلى توفير الثقافة التنظيمية الملائمة من أجل المساعدة في زيادة الوعي بإدارة استمرارية الأعمال، إلا أن هناك

العديد من المعوقات التي ترتبط بالثقافة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر،
حيث توصلت إحدى الدراسات لما يلي: (٢٤١)

١- سيادة ثقافة تنظيمية بالمدارس تتسم بالجمود ومقاومة التغيير، وضعف تحفيز
الأفراد على المخاطرة والمبادرة والتجديد والابتكار، بما يحد من فاعلية الأداء
الإداري ويحول دون مواكبة أعضاء فريق الإدارة المدرسية للتغيرات التي تشهدها
المدارس في مصر.

٢- افتقار الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس لقيم التعاون والعمل الجماعي.

٣- تعقد وجمود أساليب وطرق العمل التي تعتمد عليها الإدارة المدرسية في تسيير
العمل الإداري بالمدرسة، واقتصارها على الممارسات الإدارية التقليدية وبعدها عن
الممارسات الإبداعية.

كما أنه بالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم من أجل تدعيم

المدارس بتكنولوجيا المعلومات، إلا أنه توصلت إحدى الدراسات لما يلي: (٢٤٢)

١- ضعف استفادة النظام التعليمي من التقنيات الحديثة ومستحدثاتها التكنولوجية
وتطبيقاتها المتنوعة نظرًا للاستخدام السيئ لتلك التقنيات داخل المدارس.

٢- بالرغم من توفير التقنيات التكنولوجية في بعض المدارس إلا أنها لم يكن لها أي
تأثير واضح في تحسين العملية التعليمية في تلك المدارس؛ لأن الدولة اهتمت
بتوفيرها قبل توفير المؤهلين لاستخدامها والعمل بها داخل المدارس وصيانتها في
حال عطلها.

٣- قلة أعداد أجهزة الحاسب الآلي التي تتناسب مع أعداد الطلاب وكثافتهم داخل
المدارس، وغياب وسائل الاتصال بالإنترنت في كثير من المدارس.

٤- ضعف المهارة لاستخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة (حاسب آلي، سبورة ذكية،
جهاز عرض مرئي، ... الخ)، بالإضافة إلى ضعف صيانة تلك الأجهزة التكنولوجية
إن وجدت.

٥- ضعف فناعة المديرين باستخدام الأجهزة التكنولوجية في العمل الإداري؛ لضعف تدريبهم على كيفية استخدامها (وما يقوم به البعض ما هي إلا اجتهادات ومهارات شخصية).

وباستقراء ما سبق يتضح أنه بالرغم من الجهود المبذولة من وزارة التربية والتعليم من أجل تنمية التأهب التنظيمي للمدارس الثانوية العامة في مصر، وبالتالي زيادة قدرتها على إدارة استمرارية الأعمال، إلا أن هناك العديد من جوانب القصور المرتبطة بتحقيق التأهب التنظيمي للمدرسة.

ثالثاً: الدعم من الإدارة العليا:

تحتاج المدارس الثانوية العامة إلى الدعم من الإدارة العليا من أجل تنمية قدرتها على إدارة استمرارية الأعمال. ويشتمل الدعم من الإدارة العليا على إتاحة الموارد، وتقدير إسهامات المعلمين، وتشجيعهم على المشاركة في التعامل مع الاضطرابات التي قد تحدث، علاوة على فهم حاجات المعلمين وتلبيتها، وزيادة دافعيتهم للعمل والابتكار، ومشاركة إدارة المدرسة في حل مشكلات العمل. وتمثل الإدارة العليا المستويات الإدارية المختلفة التي تسبق الإدارة المدرسية والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم بالمحافظة، وكذلك الإدارة التعليمية التابع لها المدرسة.

وقد بذلت وزارة التربية والتعليم العديد من الجهود من أجل توفير الدعم اللازم لجميع العاملين بالمدرسة الثانوية العامة بما يساعدهم على مواجهة الاضطرابات والمحافظة على الاستقرار في العمل. ومن هذه الجهود صياغة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، والتي تشتمل على العديد من الأهداف الإستراتيجية من بينها ما يلي: (٢٤٣)

١- توفير بنية مؤسسية قوية لإدارة الموارد البشرية يضطلع بإدارتها أكفأ المدراء، وتحقيق أداء منضبط للعاملين بمنظومة التعليم وفق مبادرات وتوجيهات إدارات الموارد البشرية.

٢- تحقيق مجتمع تعليمي متنامي معرفيًا ومهاريًا ومنتامي القدرة والكفاءة الذاتية من خلال برامج تنمية مهنية موجهة للطاقات.

٣- دعم قدرات المنظمات التعليمية على الإدارة الذاتية والشفافية والمحاسبية. ويساعد الالتزام بتحقيق الأهداف السابق ذكرها على توفير الموارد البشرية القادرة على مواجهة العقبات والتعامل معها، وتنمية القدرة لديهم على اتخاذ القرارات بما لديهم من مهارات وكفاءات، الأمر الذي يساعد على تنمية قدرة العاملين بالمدرسة على مواجهة الاضطرابات في العمل وتنمية الاستعداد على إدارة استمرارية الأعمال.

علاوة على ما سبق تشتمل الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) على العديد من الإستراتيجيات الحاكمة والموجهة لأنشطة الخطة، من بينها: التنمية المهنية الشاملة والمستدامة للمعلمين، بما يحقق التجديد المعرفي والمهني لهم وصولاً إلى المعلم المتجدد والمرشد والميسر، والتركيز على معالجة قضايا المعلمين وإيجاد حلول متوازنة لحاجاتهم^(٢٤٤) ويساعد ما سبق على تنمية شعور المعلمين بالاهتمام بهم، ومحاولة فهم حاجاتهم وتلبيتها، الأمر الذي يلبي لديهم المشاركة في مواجهة مشكلات المدرسة.

وبالرغم من الجهود المبذولة من أجل تقدير إسهامات المعلمين لضمان مشاركتهم وتشجيعهم على مواجهة الاضطرابات في العمل، إلا أن هناك العديد من أوجه القصور التي تعكس ضعف الاهتمام بالمعلمين بشكل عام ومعلمي المرحلة الثانوية العامة بشكل خاص، وبالتالي ضعف الدعم من الإدارة العليا، حيث توصلت الدراسات لما يلي:

١- ضعف المخصصات المالية للمدرسة الثانوية العامة مقارنة بما ينبغي الوفاء به لتقديم خدمات تعليمية مناسبة للأعداد الكبيرة من الطلاب^(٢٤٥) مما يعوق المعلمين عن القيام بمهامهم المختلفة ومواجهة ما يحدث من اضطرابات في العمل.

٢- ضعف التحفيز المادي والمعنوي للأعضاء العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر ومن بينها المدرسة الثانوية العامة، وخاصة المتميزين منهم، مما يحد من

إقدامهم على تقديم الأفكار الجديدة ومشاركتهم في الأنشطة الابتكارية.^(٢٤٦) وبالتالي

ضعف مساهمتهم في مواجهة ما قد يحدث من أخطار أو انقطاعات في العمل.

٣- قلة الحوافز (المادية والمعنوية) المقدمة لمديري المدارس والمعلمين المتميزين من

قبل السلطات التعليمية. وإن وجد يكون معنويًا (شهادات تقدير) حيث يُقدم من قبل

الإدارة التعليمية، ولا يوجد أي تحفيز مادي.^(٢٤٧)

ويؤكد ما سبق ضعف الموارد المالية المخصصة للمدرسة الثانوية العامة، علاوة

على ضعف تقدير إسهامات المعلمين وتلبية حاجاتهم، مما ينعكس سلبيًا على دافعيتهم

للابتكار في الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة العقبات في العمل.

ولما كان التدريب من الاحتياجات الرئيسية للعاملين بالمدرسة؛ حيث يساعد في

تنمية مهاراتهم، ومن ثم التعامل مع المواقف المختلفة بشكل ابتكاري من أجل إدارة

استمرارية الأعمال؛ لذلك أولت وزارة التربية والتعليم اهتمامًا كبيرًا بتدريب المعلمين

وجميع العاملين بالمدرسة، حيث يتم تدريبهم من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين، والتي

تهدف إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة

مستمرة، بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية.^(٢٤٨) علاوة على ذلك يتم تدريب

المعلمين من خلال وحدة التدريب والجودة والتي تم إنشاؤها بكل مدرسة ومن بينها

المدارس الثانوية العامة، وذلك طبقًا للقرار الوزاري رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٣. وهي

تختص بالعديد من المهام من بينها: وضع خطط تنفيذية لتحسين المدرسة وتطويرها

باستمرار، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وإعداد برامج التنمية المهنية وتنفيذها

على مستوى المدرسة، وتبادل المهارات الفنية وتنميتها بين العاملين بالمدرسة.^(٢٤٩)

وبالرغم من الجهود السابق ذكرها إلا أن هناك العديد من جوانب القصور التي

ترتبط بتدريب المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة؛ ففي هذا السياق توصلت إحدى

الدراسات إلى غياب الجانب التطبيقي للبرامج التدريبية التي يحصل عليها المعلمون،

وتركيزها على الجانب النظري بالرغم من أهمية الجانب التطبيقي.^(٢٥٠) كما توصلت

دراسة أخرى إلى ضعف مستوى أداء بعض المعلمين أكاديمياً وتربوياً وتقنياً بمنظمات التعليم قبل الجامعي ومن بينها المدارس الثانوية العامة، واختلاف سلوكياتهم تجاه المجتمع المدرسي، مما يؤثر على مخرجات المدرسة وفعاليتها.(٢٥١)

ويمكن أن ترجع جوانب القصور السابق ذكرها إلى أن البرامج التدريبية المخصصة للمعلمين لا تلبي احتياجاتهم من التدريب، مما يعكس ضعف الدعم من الإدارة العليا فيما يخص تلبية احتياجات المعلمين. علاوة على ما سبق هناك العديد من المشكلات التي ترتبط بالمدرسة الثانوية العامة في مصر وتعكس ضعف الدعم من الإدارة العليا من بينها ما يلي:

١- المركزية المفرطة من جانب الإدارة والمديرية التعليمية في صنع القرار، وسيادة الروتين، والتشدد في البيروقراطية في العمل، وضعف ثقة المستويات الإدارية الأعلى بمديريات وإدارة التعليم في إدارة المدرسة.(٢٥٢) الأمر الذي يضعف من الابتكار لدى العاملين بالمدرسة.

٢- ضعف الاهتمام باستطلاع آراء مديري المدارس الثانوية العامة في التغييرات الحادثة في نظام التعليم الثانوي العام مع محاسبتهم عن النتائج على الرغم من ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية لتطبيقه.(٢٥٣)

٣- ضعف الوضوح الكافي لبعض السياسات والنظم واللوائح المنظمة لعمل الإدارة المدرسية والأهداف المراد تحقيقها.(٢٥٤)

ويشير ما سبق إلى ضعف احتواء العاملين بالمدرسة من المستويات الإدارية العليا، مما يؤثر سلباً على إقدامهم على معالجة المشكلات، ومشاركتهم في إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة.

وبالرغم من أن الاتصال الفعال يعكس الدعم من المستويات العليا، ويساعد العاملين بالمدرسة على مواجهة المخاطر، إلا أنه أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف التواصل والتعاون البناء بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية والمديرية،(٢٥٥) علاوة

على الافتقار إلى وجود قنوات اتصال فعّالة بين مديري المدارس ومشرفيهم في المستويات الإدارية العليا، وانحسارها في الاتصال الهابط لإرسال اللوائح أو الأوامر، وارتباط صورة المدير الجيد لديهم بأنه المدير الذي لا تأتي منه مشكلات، مما يجعلهم يخشون من التصريح بما يواجهون من مشكلات أو طلب المشورة في إيجاد الحلول لها. (٢٥٦)

علاوة على ما سبق فإن الدعم من الإدارة العليا يتمثل في مساعدة العاملين بالمدرسة على التعامل مع العقبات بما يساعد على إدارة استمرارية الأعمال، ولكن في هذا الإطار هناك العديد من المشكلات التي تعكس ضعف تعاون الإدارة العليا مع المدرسة من بينها:

- ١- أنه في كثير من الأحيان لا توجد لدى المستويات الإدارية العليا حلول لما يحدث من مشكلات في المدرسة، ويكون الأمر اجتهادياً من قبل المدير دون أن يحمل المسئول في المنصب الأعلى أية مسئولية، مما يضاعف من الضغوط على المدير. (٢٥٧)
- ٢- أن القيادات العليا بالإدارة التعليمية والمديرية على علم كامل بكافة أوجه القصور في المدارس، وبالرغم من ذلك يكون هدفهم هو محاسبة المدير ومعاقبته على أوجه التقصير على الرغم من علمهم التام بها مُسبقاً. (٢٥٨)
- ٣- التركيز في مختلف المتابعات وعلى جميع المستويات على السلبيات دون الإيجابيات داخل المدارس مما يعكس تصيد الأخطاء. (٢٥٩)
- ٤- ضعف الموارد البشرية المتاحة حيث العجز الشديد في أعداد المعلمين، والإخصائيين، وعمال النظافة، وغيرهم. (٢٦٠)

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من أوجه القصور التي ترتبط بضعف الدعم من الإدارة العليا وهي المستويات التي تعلو مستوى إدارة المدرسة الثانوية العامة، ويؤثر ذلك سلبيًا على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة، الأمر الذي يستدعي التعامل

معه من أجل تمكين المدرسة من مواجهة التهديدات التي يمكن أن تضعف من قدرة المدرسة على تقديم خدماتها.

القسم الرابع: نتائج البحث والآليات المقترحة:

في ضوء ما تم عرضه في الأقسام السابقة من البحث من أسس نظرية مرتبطة بإدارة استمرارية الأعمال والعوامل المؤثرة عليها بالمنظمات التعليمية، وفي ضوء ما تم عرضه عن واقع العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة، يعرض هذا القسم نتائج البحث والآليات المقترحة لتفعيل العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج البحث:

يمكن تقسيم نتائج البحث إلى نتائج مرتبطة بالإطار النظري وأخرى مرتبطة بالدراسة التحليلية للواقع كما يلي:

١- نتائج مرتبطة بالإطار النظري للبحث:

تتمثل أهم النتائج المرتبطة بالإطار النظري للبحث فيما يلي:

- أ- تواجه المنظمات التعليمية العديد من التهديدات التي تؤثر سلباً على نجاحها وقدرتها على تقديم خدماتها، وتؤدي إلى انقطاعات في العمل، الأمر الذي يتطلب اهتمامها بإدارة استمرارية الأعمال وتهيئة العوامل المناسبة لنجاحها.
- ب- تساعد إدارة استمرارية الأعمال على التعامل مع البيئة المتغيرة من خلال تحديد المخاطر المتوقعة، وتحديد تأثيرها على العمل بالمنظمات التعليمية، ووضع إجراءات وقائية لها، وتوفير السبل اللازمة من أجل تسريع التعافي منها.
- ج- تهدف إدارة استمرارية الأعمال إلى مساعدة المنظمات التعليمية على الاستجابة لأي حدث غير مسبوق، والحفاظ على وظائف العمل الرئيسية للمنظمة، واستعادتها بسرعة في حالة وقوع أحداث خطيرة.

- د- تسهم إدارة استمرارية الأعمال في الحفاظ على المستفيدين الحاليين وجذب مستفيدين جدد، وكسب ثقتهم، وتحقيق ميزات تنافسية للمنظمات التعليمية.
- ه- تمر إدارة استمرارية الأعمال بالعديد من المراحل التي تحتاج إلى الاهتمام بها من أجل فعاليتها، وتتمثل هذه المراحل في التخطيط، والتنفيذ، والفحص، والتصحيح.
- و- تحتاج الإدارة الفعالة لاستمرارية الأعمال إلى توافر العديد من العوامل التي تمكن المنظمات التعليمية من مواجهة الانقطاعات في العمل والتعافي من المخاطر، من بينها: القيادة الاستباقية، والتأهب التنظيمي، والدعم من الإدارة العليا.

٢- نتائج مرتبطة بالدراسة التحليلية للواقع:

- تتمثل أهم النتائج المرتبطة بالدراسة التحليلية للواقع فيما يلي:
- أ- توجه وزارة التربية والتعليم إلى الاهتمام بالقيادات المدرسية من خلال تطوير معايير لاختيارهم تأخذ في الاعتبار قدرتهم على التجديد والابتكار، علاوة على تطوير معايير ملزمة لأدائهم مثل: دعم العمل الجماعي، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للتغيير، بما يساعد القيادات المدرسية على التعامل مع الاضطرابات بشكل غير تقليدي.
- ب- الاهتمام على مستوى الوثائق بضرورة أن يمتلك مديرو المدارس الثانوية العامة للسماح القيادية الاستباقية، وقيامهم بالمهام والمسؤوليات التي تساعدهم على تحسين الوضع الحالي بالمدارس والاستعداد للمستقبل، مثل: العمل الجماعي، وتحفيز الجهود، وتشجيع التجديد والتجريب.
- ج- بذل الدولة المصرية للعديد من الجهود من أجل تهيئة المدرسة الثانوية العامة لما قد يحدث من أخطار، مثل تشكيل لجنة لإدارة الأزمات على مستوى كل مدرسة، من ضمن مهامها ضمان استمرار العمل والأنشطة بالمدرسة بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على الموقف.

- د- تشكيل لجنة للصحة والبيئة بكل مدرسة ومن بينها المدارس الثانوية العامة تختص باتخاذ القرار الملائم عند حدوث أزمات أو كوارث والتواصل مع الجهات المعنية وتنسيق الجهود بما يساعد على الحفاظ على البيئة المدرسية.
- ه- الاهتمام على مستوى الوثائق بتنمية التأهب التنظيمي لدى المدارس الثانوية العامة، من خلال السعي نحو تحسين المباني المدرسية، وتحسين جودة الحياة المدرسية، وتوفير البيئة التكنولوجية والفصول الافتراضية لدعم الممارسات التربوية.
- و- اهتمام الوزارة في سياق خطتها الإستراتيجية بتوفير الدعم اللازم للمدارس الثانوية العامة من خلال سعيها إلى توفير الموارد البشرية القادرة على مواجهة العقبات والتعامل معها، وتنمية القدرة لديهم على اتخاذ القرارات بما لديهم من مهارات وكفاءات.
- ز- اهتمام الوزارة بالتنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة الثانوية العامة من أجل الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة، بما يساعدهم على مواجهة الاضطرابات في العمل، وتنمية الاستعداد لديهم لإدارة استمرارية الأعمال.
- ح- شكالية الاعتماد على معايير اختيار القيادات الواردة بالقرارات الوزارية، مما ينعكس على قدرتهم على التعامل بفعالية مع ما يواجهون من تحديات.
- ط- افتقار مديري المدارس الثانوية العامة إلى الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة مع المواقف المختلفة، علاوة على تقييدهم بالعديد من اللوائح والقوانين التي تحد من قدرتهم على الابتكار.
- ي- زيادة الأعباء الوظيفية على مديري المدارس الثانوية العامة، مما يؤثر سلبًا على قدرتهم على التجريب والتجديد.
- ك- محاسبة مديري المدارس الثانوية العامة عن أمور خارجة عن أيديهم دون مراعاة لواقع المدارس، مما يؤدي إلى تنفيذهم الحرفي للوائح والقوانين، ويضعف الابتكار لديهم، ويضعف من قدرتهم على تحفيز المعلمين على الابتكار في أداء وظائفهم.

- ل- ضعف إسهام البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة في تنمية سمات القيادة الاستباقية لديهم، مما يؤثر سلبًا على إسهامهم في إدارة استمرارية الأعمال.
- م- ضعف قدرة القيادات بالمدرسة الثانوية العامة على استشراق المستقبل وتوقع التغييرات في بيئة العمل والإقدام على المخاطرة وتنفيذ الأفكار الابتكارية.
- ن- ضعف البنية التحتية والتجهيزات بالمدرسة الثانوية العامة، مما يضعف من قدرة المدرسة على الاستفادة من مواردها واستثمارها الاستثمار الأمثل وقت الأزمات من أجل استمرارية العمل.
- س- ضعف الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية بالمدارس الثانوية العامة، علاوة على ضعف البنية التحتية التكنولوجية بالمدارس، وقلة تدريب المعلمين في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما ينعكس سلبًا على قدرة إدارة المدرسة على التعامل مع المشكلات التي تظهر وقت الأزمات.
- ع- ضعف تحفيز المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة على الإبداع والابتكار لدى المعلمين، مما يؤدي إلى ضعف قدرتهم على التعامل مع المشكلات التي تسبب انقطاع في العمل.
- ف- جمود الثقافة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة، وافتقارها للتشجيع على التعاون والعمل الجماعي.
- ص- ضعف التنسيق بين اللجان التي تم تشكيلها على مستوى المدارس الثانوية العامة من أجل المساعدة في إدارة استمرارية الأعمال، مثل لجنة إدارة الأزمات ولجنة الصحة والبيئة، غير أن بعضها غير مفعّل.
- ق- ضعف الموارد المالية المخصصة للمدرسة الثانوية العامة، علاوة على ضعف تقدير إسهامات المعلمين وتلبية حاجاتهم، مما ينعكس سلبًا على دافعيتهم للابتكار للوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التحديات.

ر- ضعف التحفيز المادي للعاملين بالمدرسة الثانوية العامة، مما يضعف من مساهمتهم وخاصة المتميزين منهم- في تقديم أفكار جديدة ابتكارية لمواجهة ما يحدث من أخطار أو انقطاعات في العمل.

ش- وجود بعض جوانب القصور في البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة، حيث تفتقد إلى الجانب التطبيقي، مما يؤدي إلى ضعف تأثيرها على أدائهم، كما أنها لا تلبي حاجاتهم التدريبية، مما يؤثر سلبًا على قدرتهم على التعامل مع المتغيرات في بيئة العمل وتقليل تأثير التهديدات المختلفة.

ت- ضعف تشجيع المعلمين على الابتكار في مواجهة المشكلات التي ترتبط بالعمل، مما يؤثر سلبًا على مشاركة الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة على إدارة استمرارية الأعمال.

ث- ضعف التواصل بين إدارة المدرسة الثانوية العامة والمستويات الإدارية الأعلى نتيجة لضعف قنوات الاتصال الفعالة بينهم، واعتمادها على التواصل الرأسي من أعلى إلى أسفل.

خ- قلة أعداد المعلمين مقارنة بالعمل المطلوب إنجازه بالمدرسة الثانوية العامة، مما يؤثر سلبًا على قدرة المدرسة على مواجهة التحديات والتغيرات في العمل.

ثانيًا: الآليات المقترحة:

في ضوء ما تم عرضه من إطار نظري ودراسة تحليلية للواقع، يمكن فيما يلي عرض بعض الآليات المقترحة لتفعيل العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في مصر. وقد تم تقسيم الآليات المقترحة إلى آليات مقترحة لتفعيل القيادة الاستباقية، وآليات مقترحة لتفعيل التأهب التنظيمي، وآليات مقترحة لتفعيل الدعم من الإدارة العليا، ويتضح ذلك فيما يلي:

١- فيما يتعلق بتفعيل القيادة الاستباقية:

- أ- تنمية قدرة القيادات بالمدارس الثانوية العامة على التحكم في المواقف غير المتوقعة والتخطيط لاستمرارية العمل والتعافي من الكوارث، من خلال تفعيل معايير اختيار القيادات المدرسة، وعقد دورات تدريبية لهم حول القيادة الاستباقية بما يساعدهم على استكشاف فرص التغيير، علاوة على تدريبهم على العصف الذهني من أجل تنمية قدراتهم على التفكير والابتكار في حل المشكلات.
- ب- تضمين معايير اختيار مديري المدارس الثانوية العامة لجدارات تتمثل في التصور والتحليل والتفسير والتخطيط وصنع القرار والاتصال، من أجل ضمان قدرتهم على اتسامهم بسمات استباقية، وبالتالي المساهمة في إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة.
- ج- إكساب جميع العاملين بالمدرسة مهارات ترتبط بالقيادة الاستباقية، من خلال الاستفادة من مركز إعداد القادة بحيث لا تقتصر الدورات التدريبية التي يقدمها على القيادات التعليمية فقط، ولكن أيضا يقدم دورات تدريبية لجميع العاملين بالمدرسة، الأمر الذي يساعد على تنمية قدراتهم على المبادرة الذاتية والمشاركة في تنفيذ التغييرات التي تتطلبها إدارة استمرارية الأعمال.
- د- إدراج برامج تدريبية جديدة ضمن البرامج التدريبية المخصصة للقيادات المدرسية، مثل: التخطيط لاستمرارية الأعمال، وإدارة استمرارية الأعمال، والإدارة الاستباقية. علاوة على تصميم البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية وبما يتوافق مع الأزمات التي تواجهها المدرسة، من خلال استطلاع آرائهم بصفة منتظمة عن حاجاتهم التدريبية.
- هـ- وضع معايير لتقييم أداء قيادات المدرسة الثانوية العامة ترتبط بالقدرة على التفكير الاستباقي واستشراف المستقبل، وتطبيقها وتحديد مدى الانحراف عنها، من أجل سد الفجوات في أدائهم.

العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية -
دراسة تحليلية

و- منح مديري المدارس الثانوية العامة مكافآت مادية ومعنوية عند تنفيذهم للعمل بشكل مبتكر وتقديمهم لأعمال إبداعية واستباقية، مما يساهم في تحفيزهم على الإدارة الفعالة لاستمرارية العمل بالمدارس.

ز- تفعيل القرارات التي صدرت بشأن تنفيذ أي عمل بالمدرسة من خلال فريق، مما يساعد على تشجيع مديري المدارس الثانوية العامة على تنمية العمل الفرقي بالمدارس، وبالتالي التعاون من أجل التغلب على الاضطرابات في العمل.

ح- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة وجميع العاملين بالمدرسة على إدارة الصراع، الأمر الذي يساعد على إكسابهم مهارات مرتبطة بإدارة الصراع بالمدرسة، وبالتالي الحفاظ على استقرار العمل وتنفيذ أفكار جديدة وابتكارية.

ط- عقد مدير المدرسة للقاءات واجتماعات دورية مع المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة من أجل مناقشة التغييرات التي تأتي من المستويات العليا، ومناقشة المشكلات التي تعترض العمل المدرسي، وتدعيم الاتصال الفعال بينهم.

ي- التخفيف من الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديري المدارس من خلال تشجيعهم على تفويض سلطاتهم لبعض أعضاء المجتمع المدرسي، بما يساعد على إتاحة الوقت لهم للقيام بالمهام الابتكارية، والتعامل مع المشكلات المدرسية.

ك- تطوير قدرة القيادات المدرسية على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، من خلال عقد دورات تدريبية مستمرة لهم على الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى دمجها في معايير اختيارهم.

٢- فيما يتعلق بتفعيل التأهب التنظيمي:

أ- إسناد مهمة صياغة خطط استباقية وسيناريوهات مستقبلية لإدارة استمرارية الأعمال والتعافي من المخاطر لإدارة المدارس الثانوية العامة، على أن يتم تطبيقها وتحديثها بشكل مستمر، علاوة على إضافة ذلك ضمن معايير حصول المدارس الثانوية العامة على الاعتماد.

ب- تشكيل فريق لإدارة استمرارية الأعمال على مستوى كل مدرسة من مهامه صياغة خطة استمرارية الأعمال، وكتابة تقارير بشكل مستمر عن مدى تنفيذ الخطة، ومتابعة الوضع داخل المدرسة لتقييم المخاطر وتأثيراتها، والتواصل مع المستفيدين داخل المدرسة وخارجها، ويتكون الفريق مما يلي:

(١) مدير المدرسة أو من ينوب عنه من الوكلاء.

(٢) مجموعة من المعلمين لديهم مهارات في التخطيط والتنبؤ بالمستقبل، علاوة على امتلاكهم لمهارات تكنولوجية.

(٣) عضو من الإدارة التعليمية وعضو من مديرية التربية والتعليم بحيث يكونون همزة وصل مع الجهات الأعلى، ويكونون على علم بالمشكلات التي يتم مواجهتها على مستوى المدرسة، ويقومون بنقلها إلى المستويات الأعلى، وتوصيل متطلبات المدرسة واحتياجات العاملين بها لتطبيق خطط إدارة استمرارية العمل.

ج- نشر خطة استمرارية الأعمال المقترح صياغتها داخل المدرسة بحيث يكون كل فرد من العاملين بالمدرسة على دراية بتفاصيلها، وكذلك على دراية بأدواره ومسئوليته في الخطة في حالة تعرض المدرسة لحدث طارئ.

د- تنمية ثقافة إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة من خلال تنمية الوعي لدى جميع العاملين بالمدرسة بأهميتها، عن طريق توفير تدريب مستمر لهم عن مفهوم إدارة استمرارية الأعمال وأهميتها بالمنظمات التعليمية، علاوة على الاهتمام بتوفير تدريب لأعضاء فريق إدارة استمرارية الأعمال المقترح تشكيله، بما يساعد على قيامهم بمسئولياتهم.

هـ- الاستفادة من مجالس الأمناء والآباء والمعلمين في تواصل إدارة المدرسة الثانوية العامة مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من أجل معاونة جهود الدولة في تطوير موارد المدرسة وتطوير ما بها من نظم اتصالات وموارد تكنولوجية،

- بما يساعدها على تقديم المدرسة لخدماتها عن بعد إذا تتطلب الأمر ذلك، بما يضمن خدمة غير منقطعة ومستمرة لتعزيز رضا المستفيدين.
- و- تطوير نظام المعلومات الخاص بالمدرسة بحيث يضم قاعدة بيانات بالمستفيدين من أجل التواصل معهم بشكل مستمر، والتعرف على احتياجاتهم المتغيرة. علاوة على بناء نظام أمان ذكي بالمدرسة من أجل حماية بيانات المدرسة وتحقيق أمنها الإلكتروني.
- ز- تنمية مهارات المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة على العمل بأشكال مختلفة، مثل: العمل المتنقل القائم على تكنولوجيا المعلومات أي العمل من خارج المدرسة بالاستعانة بالتقنيات الحديثة، وتدريبهم على استخدام منصات تعليمية، بما يساعد على استعداد المعلمين لما قد يحدث من مخاطر تؤدي إلى عدم انتظام العمل بالمدرسة.
- ح- تفعيل اللجان التي صدر قرار بإنشائها بالمدارس، مثل: لجنة إدارة الأزمات ولجنة الصحة والبيئة ولجنة تنفيذ قواعد الانضباط السلوكي وسياسة الحماية، والمنصوص عليها في القرارات الوزارية، من أجل تمكين المدرسة من الاستعداد للتعامل مع الأزمات أو المخاطر التي يمكن أن تحدث.
- ط- توفير حوافز مادية ومعنوية للعاملين بالمدرسة الثانوية العامة، من أجل تشجيعهم على بذل جهود إضافية للمساهمة في تنفيذ التغييرات بالمدرسية ومواجهة التحديات المختلفة التي تعترض العمل بها.
- ي- إعداد ذاكرة تنظيمية تتضمن الخبرات السابقة لجميع العاملين بالمدرسة والمشكلات التي يواجهونها في العمل وردود فعلهم نحوها، من أجل الاستفادة منها في مواجهة المشكلات المستقبلية.
- ك- تنويع قنوات الاتصال داخل المدرسة ما بين المباشر وغير المباشر والرأسي والأفقي، من أجل تشجيع جميع العاملين بالمدرسة على المشاركة بآرائهم بحرية،

مما يساعد على طرحهم لأفكار ابتكارية تطور من أداء العمل وقت المخاطر والاضطرابات.

ل- دعوة أعضاء المجتمع المدرسي إلى حضور مؤتمرات محلية ودولية من أجل إتاحة الفرصة لهم للتعلم من خبرات وتجارب الآخرين والاستفادة منها وتطبيقها داخل المدرسة خاصة عند التعرض لمواقف مفاجئة تؤدي إلى اضطراب في العمل، مع إضافة بند حضور المؤتمرات المحلية والدولية ضمن شروط الترقية لجميع العاملين بالمدرسة.

٣- فيما يتعلق بتفعيل الدعم من الإدارة العليا:

أ- التوجه إلى مزيد من اللامركزية من خلال منح الإدارة المدرسية مزيداً من الصلاحيات للتعامل مع اضطرابات العمل، وبالتالي اتخاذ قرارات سريعة تعجل من التعامل مع المخاطر.

ب- توفير البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين حسب احتياجاتهم من خلال استطلاع آرائهم بشكل مستمر عن احتياجاتهم، وتوفير البرامج التدريبية طبقاً لذلك على أن تتسم بالطابع التطبيقي، الأمر الذي يمكنهم من التعامل مع المواقف المفاجئة والاضطرابات التي تحدث في العمل.

ج- دعوة الوزارة لرجال الأعمال للمساهمة في تطوير البنية التحتية والتكنولوجية بالمدارس الثانوية العامة من أجهزة مناسبة للعمل وبرمجيات، علاوة على توفير الإنترنت بالمدارس لاستخدامها في العملية التعليمية، على أن يقابل ذلك تقليل من الضرائب المطلوبة منهم أو تقديم امتيازات أخرى لهم.

د- عقد مسؤولين بالمستويات الإدارية العليا للقاءات بشكل مستمر مع جميع العاملين بالمدرسة من أجل فهم حاجاتهم وإدراك مشاكلهم والعمل على حلها، وبالتالي تحفيزهم على المشاركة في حل المشكلات التي تعترض استمرارية العمل بالمدارس التي يعملون بها.

العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية -
دراسة تحليلية

- هـ- زيادة المخصصات المالية لمديري المدارس الثانوية العامة وكذلك جميع العاملين بالمدرسة بما يتناسب مع متطلبات الحياة، وبما يحقق رضاهم ويشجعهم على العمل في مواجهة ما قد يحدث من اضطرابات، والمشاركة بفعالية في مواجهة المخاطر.
- و- مكافأة العاملين بالمدرسة الثانوية العامة عند صياغة خطط متميزة لاستمرارية الأعمال، من خلال إجراء مسابقة أفضل خطة لاستمرارية الأعمال والتعافي على مستوى الإدارة والمديرية التعليمية، وتخصيص مكافآت مادية وعينية لجميع العاملين بالمدرسة صاحبة الخطة المتميزة، بما يشجع غيرهم على صياغة استراتيجيات استمرارية العمل.
- ز- إسناد مهمة متابعة صياغة خطة إدارة استمرارية الأعمال وتنفيذها وتقييمها للجنة إدارة الأزمات على مستوى مديرية التربية والتعليم بالتعاون مع لجنة إدارة الأزمات على مستوى الإدارة التعليمية.
- ح- توفير الوزارة لمعايير دولية لإدارة استمرارية العمل بالاتفاق مع الهيئات الواضعة لها، خاصة المعايير التي تنطبق على المنظمات التعليمية، وتقديمها للمدارس الثانوية العامة للعمل من خلالها، مما يساعدها على تطبيق ممارسات لإدارة استمرارية العمل تم اختبار مدى نجاح تطبيقها
- ط- إعداد وزارة التربية والتعلم لمعيار لإدارة استمرارية الأعمال، وإلزام المدارس الثانوية العامة بالعمل على تطبيقه من أجل ضمان استمرارية العمل في حالة حدوث أزمات أو مخاطر تؤثر على العمل.
- ي- إجراء الوزارة لدراسات قياس مقارن مع منظمات تعليمية مختلفة للاستفادة من خبراتها في إدارة استمرارية الأعمال والتعرف على المعايير التي يتم تطبيقها بتلك المدارس من أجل الحفاظ على استمرارية عملها.

- ك- تقديم الدعم المادي والمعنوي لجميع العاملين بالمدرسة من أجل تحفيزهم على تقديم أعمال إبداعية، من خلال تخصيص مكافآت لذوي الأداء المتميز وأصحاب الأفكار الابتكارية من أجل زيادة دافعيتهم للابتكار وحل المشكلات.
- ل- توفير الأعداد الكافية من المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بما يخفف من الأعباء الملغاة على المعلمين بسبب العجز في أعدادهم، الأمر الذي يساعدهم على الابتكار في أداء وظائفهم.
- م- ربط المدارس الثانوية العامة بشبكة عمل أو شبكة اجتماعية، يمكن من خلالها تبادل الخبرات والمعلومات والاستفادة من بعضهم بعضاً، بما يساعد على تبادل الآراء والمعلومات وتنمية مهارات جميع العاملين في المدارس وإكسابهم خبرات في التعامل مع مشكلات العمل.

قائمة الهوامش:

- (1) Brahim Herbane (2010), The evolution of business continuity management: a historical review of practices and drivers, *Business History*, Vol.52, No.6, p. 981
- (2) J. Pinta (2011), Disaster recovery planning as part of business continuity management, *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, Vol.3, No.4, p.56
- (3) Carmen Păunescu and Ruxandra Argatu (2020), Critical functions in ensuring effective business continuity management evidence from Romanian companies, *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 21, No. 2, p. 499
- (4) Nijaz Bajgoric (2014), Business continuity management: a systemic framework for implementation, *Kybernetes*, Vol. 43, No. 2, p.157
- (5) Jayne Howe (2011), Project initiation and control, in Andrew Hiles FBCI (Editor), *The Definitive Handbook of Business Continuity Management*, 3rded., Hong Kong: Wiley & Sons, Ltd. Publication, p.122
- (6) Benjamin Schmid, Emmanuel Raju and Peter Kjaer Mackie Jensen (2021), COVID-19 and business continuity- learning from the private sector and humanitarian actors in Kenya, *Progress in Disaster Science*, Vol. 11, p.1
- (7) International Organization for Standardization (2019), *Business continuity ISO 22301*, p.1, Available: <https://www.iso.org/en/contents/data/publication/10/04/PUB100442.html> (accessed: 5.11.2021)
- (8) Carmen Păunescu and Ruxandra Argatu, *Op. Cit.*, p.501
- (9) Sylvia Sakura (2018), Effect of business continuity management practices on organizational performance among security firms in Nairobi County Kenya, *Information and Knowledge Management*, Vol. 8, No. 9, p. 50
- (10) Ismail Bin Abdullah Albulushi, Hani Jaza'a Irtaimah and Mohammad Mansour Al-Khasawaneh (2020), The Impact of External Environment Factors on Business Continuity Management to Promoting the Higher Education Excellence in Oman, *European Journal of Scientific Research*, Vol. 156, No. 3, p.331
- (11) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2015), Business continuity management factors and organizational performance: a study on the moderating role of IT capability, *Journal of Management Info (JMI)*, Vol. 2, No. 3, p.6
- (12) Ismail Bin Abdullah Albulushi, Hani Jaza'a Irtaimah and Mohammad Mansour Al-Khasawaneh, *Op. Cit.*, p.331
- (13) Lawretta Adaobi Onyekwere, John Nwokocho and Nwachukwu Prince Oloolube (2019), Proactive leadership and global transformation in organizational policy and management (OPM), *International Journal of Institutional Leadership Policy and Management*, Vol. 1, No. 1, p.182

- (14) Panyam Babu Veera Prasad and Kiran Kumar Reddi (2017), Is leadership a reactive or proactive that is most essential for successfully managing projects?, *International Journal of Advanced Research*, Vol.5, No.7, pp. 2608- 2609
- (15) Denis Fischbacher-Smith (2017), When organizational effectiveness fails: business continuity management and the paradox of performance, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol.4, No.1, p.90
- (16) Taurai Muparadzi and Letwin Rodze (2021), Business continuity management in a time of crisis: emerging trends for commercial banks in Zimbabwe during and post the Covid-19 Global Crisis, *Open Journal of Business and Management*, Vol. 9, No. 3, p.1174
- (17) Carmen Păunescu and Ruxandra Argatu, *Op. Cit.*, p.500
- (18) Ishaya John Dabari and Siti Zabedah Saidin (2014), A theoretical framework on the level of risk management implementation in the Nigerian banking sector: the moderating effect of top management support, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Vol. 164, p.631
- (19) Zahari Abu Bakar and Others (2018), Critical success factors of effective business continuity management: a Malaysian case study, *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, Future Academy, July, Vol. 44, p.318
- (20) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم (٢٦٢) بتاريخ ١٣ / ٦ / ٢٠١٤، بشأن: تشكيل لجنة لإدارة الأزمات بكل مدرسة وإدارة تعليمية، المادة ١، ٢، جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ص ١٢٨
- (21) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، إنجازات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في الفترة من ١ / ١ / ٢٠٢١ وحتى ٣١ / ١٢ / ٢٠٢١، ص ص ١٦ - ١٧، متاح على الموقع التالي: <https://moe.gov.eg/media/vivjeeiq/achievements-of-the-ministry-of-education-and-technical-education-in-2021.pdf> (accessed: 3.2.2022)
- (22) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠٢١)، تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٥، الجزء الأول، ص ٢٩٠
- (23) المرجع السابق، ص ٢٩٠
- (24) المرجع السابق، ص ٢٩١
- (25) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٧)، تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٥، سبتمبر، ص ٤٧٧
- (26) رسمي عبد الملك رستم وآخرون (٢٠١٩)، تطوير أداء الإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر - آليات مقترحة، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص ١٢٠
- (27) فاطمة أحمد زكي إبراهيم (٢٠١٨)، تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة QFD مع التطبيق على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد ٢٤، العدد ٤، أكتوبر، ص ٣١٥

العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية -
دراسة تحليلية

- (٢٩) عزة جلال مصطفى نصر (٢٠٢١)، الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٤، الجزء الرابع، ص١٧٠
- (٣٠) فاطمة أحمد زكي إبراهيم مرجع سابق، ص٣١٥
- (٣١) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص٢٩٢
- (٣٢) رسمي عبد الملك رستم وآخرون، مرجع سابق، ص١٩٩
- (٣٣) Benjamin Schmid, Emmanuel Raju and Peter Kjær Mackie Jensen (2021), COVID-19 and business continuity - learning from the private sector and humanitarian actors in Kenya, *Progress in Disaster Science*, Vol. 11, p.1
- (٣٤) M. D. A. Nasiren and M. N. Adullah Mohd Asmoni (2016), Critical success factors on the BCM implementation in SMEs, *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, Vol. 3, No. 1, p. 105
- (٣٥) Piotr Jedyneck (2013), Business continuity management- the perspective of management science, *International Journal of Contemporary Management*, Vol. 12, No. 4, p. 85
- (٣٦) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2016), The influence of business continuity management factors on organizational performance: IT capability as moderating factor, *Labuan e-Journal of Muamalat and Society*, Vol. 10, pp.18-19
- (٣٧) Brahim Herbane, *Op. Cit.*, pp. 982- 983
- (٣٨) *Ibid.*, p. 983
- (٣٩) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2016), *Op. Cit.*, p.19
- (٤٠) Brahim Herbane, *Op. Cit.*, p. 984
- (٤١) *Ibid.*, p. 984
- (٤٢) *Ibid.*, p. 984
- (٤٣) Benjamin Schmid, Emmanuel Raju and Peter Kjær Mackie Jensen, *Op. Cit.*, p.2
- (٤٤) Brahim Herbane, *Op. Cit.*, pp. 985- 992
- (٤٥) Julia Pingel and Others (2012), World marrow donor association crisis response business continuity and disaster recovery guidelines, *Biol Blood Marrow Transplant*, Vol.18, p.1786
- (٤٦) Ranjit Kovilinkal Ramakrishnan and Satish Viswanathan (2011), The importance of business strategy in business continuity planning, in Andrew Hiles FBCI (Editors), *The Definitive Handbook of Business Continuity Management*, 3rded., Hong Kong: Wiley & Sons, Ltd. Publication, p.31
- (٤٧) Business Continuity Institute (2019), *Glossary of Business Continuity Terms*, p. 6, Available: <https://www.thebci.org/static/uploaded/74837075-9921-4558-9ec35e228bdd04cd.pdf> (accessed: 6.11.2021)

- (⁴⁸) Goh Moh Heng (2008), *Managing Your Business Continuity*, 2nd Ed., Singapore: GMH Pte Ltd, p.1
- (⁴⁹) International Labour Office (2011), *Multi-hazard business continuity management: guide for small and medium enterprises*, Geneva: International Labour Organization, p.20
- (⁵⁰) Denis Fischbacher-Smith, *Op. Cit.*, p.93
- (⁵¹) J. Pinta, *Op. Cit.*, p.56
- (⁵²) Business Continuity Institute, *Op. Cit.*, p. 6
- (⁵³) Taurai Muparadzi and Letwin Rodze, *Op. Cit.*, p.1172
- (⁵⁴) Arash Azadegan and Others (2020), Supply chain involvement in business continuity management: effects on reputational and operational damage containment from supply chain disruptions, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 25, No. 6, p.747
- (⁵⁵) Frank Schätter and Others (2019), A decision support methodology for a disaster-caused business continuity management, *Decision Support Systems*, Vol. 118, p.12
- (⁵⁶) Brahim Herbane, Domininc Elliott and Ethne M. Swartz (2004), Business continuity management: time for a strategic role, *Long Range Planning*, Vol. 37, p.438
- (⁵⁷) Arash Azadegan and Others, *Op. Cit.*, pp.748- 749
- (⁵⁸) Bakhtiar Ostadi, Mohammad Mahdi Seifi and Ali Husseinzadeh Kashan (2021), A multi-objective model for resource allocation in disaster situations to enhance the organizational resilience and maximize the value of business continuity with considering events interactions, *Journal of Risk and Reliability*, Vol. 235, No. 5, p.815
- (⁵⁹) Frank Schätter and Others, *Op. Cit.*, p.12
- (⁶⁰) Katarína Buganová, Erika Mošková and Jana Šimíčková (2021), Increasing the resilience of transport enterprises through the implementation of risk management and continuity management, *Transportation Research Procedia*, Vol. 55, p.1523
- (⁶¹) Krista N. Engema (2017), Business continuity management and risk management, in Steven G. Rogelberg (Editor), *The Sage Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd Edition, London: Sage reference, p.282
- (⁶²) Benjamin Schmid, Emmanuel Raju and Peter Kjær Mackie Jensen, *Op. Cit.*, p.2
- (⁶³) Denise Faertes (2015), Reliability of supply chains and business continuity management, *Procedia Computer Science*, Vol. 55, p.1401
- (⁶⁴) International Labour Office, *Op. Cit.*, p.20
- (⁶⁵) Temba Msezane and Jeff McBride (2002), Corporate real estate and business continuity: an integrated enterprise conceptualisation, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol.4, No.4, p. 351
- (⁶⁶) Brahim Herbane, *Op. Cit.*, p. 981
- (⁶⁷) J. Pinta, *Op. Cit.*, p. 56

- (⁶⁸) Temba Msezane and Jeff McBride, *Op. Cit.*, p. 351
- (⁶⁹) Ji Chen and Others (2021), The challenges of COVID-19 control policies for sustainable development of business: evidence form service industries, *Technology in Society*, Vol. 66, p. 3
- (⁷⁰) Temba Msezane and Jeff McBride, *Op. Cit.*, p. 351
- (⁷¹) Piotr Jedynack, *Op. Cit.*, p. 87
- (⁷²) Kasim Randeree, Ashish Mahal and Anjli Narwani (2012), A business continuity management maturity model for the UAE banking sector, *Business Process Management Journal*, Vol.18, No.3, p. 475
- (⁷³) Olufemi Aladejebi and Johnson Abiodun Oladimeji (2021), Business continuity management among small hotels in Nigeria, *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 8, No. 8, p. 208
- (⁷⁴) Zahari Abu Bakar Others (2018), Critical success factors of effective business continuity management: a Malaysian case study, *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, Future Academy, July, Vol. 44, p.316
- (⁷⁵) International Labour Office, *Op. Cit.*, pp.20- 21
- (⁷⁶) Taurai Muparadzi and Letwin Rodze, *Op. Cit.*, p.1171
- (⁷⁷) Valaeri Panevki (2021), Possible integrity framework between the Intelligent Security Systems parameters and the Business Continuity Management processes, *International Scientific Journal Security & Future*, Vol. 5, No. 2, p.43
- (⁷⁸) Jonna Järveläinen (2012), Information security and business continuity management in interorganizational IT relationships, *Information Management & Computer Security*, Vol.20, No.5, p.333
- (⁷⁹) Olufemi Aladejebi and Johnson Abiodun Oladimeji, *Op. Cit.*, p.210
- (⁸⁰) M. D. A. Nasiren and M. N. Adullah Mohd Asmoni, *Op. Cit.*, p. 105
- (⁸¹) Diana Elena Ranf and Gabriel Mănescu (2021), Specific business continuity management practices during the COVID- 19 Pandemic Crisis, *Land Forces Academy Review*, Vol.26, No. 1, p.63
- (⁸²) Zahari Abu Bakar and Others, *Op. Cit.*, p.316
- (⁸³) Ismail Bin Abdullah Albulushi, Hani Jaza'a Irtaimah and Mohammad Mansour Al-Khasawaneh, *Op. Cit.*, p.331
- (⁸⁴) Carmen Păunescu and Ruxandra Argatu, *Op. Cit.*, p.500
- (⁸⁵) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2015), The effect of business continuity management factors on organizational performance: a conceptual framework, *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol. 5, Special Issue, p.128
- (⁸⁶) Olufemi Aladejebi and Johnson Abiodun Oladimeji, *Op. Cit.*, p.211

- (⁸⁷) Taurai Muparadzi and Letwin Rodze, *Op. Cit.*, p.1170
- (⁸⁸) Herson Keradjaan and Others (2021), The effect of business continuity management and technology acceptance model towards lecturers' performance moderated by servant leadership, *Management Science Letters*, Vol. 11, p.940
- (⁸⁹) Olufemi Aladejebi and Johnson Abiodun Oladimeji, *Op. Cit.*, p. 211
- (⁹⁰) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2016), *Op. Cit.*, p.22
- (⁹¹) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2015), The effect of business continuity management factors on organizational performance: a conceptual framework, *Op. Cit.*, p.131
- (⁹²) ISO 22301 (2019), *Security and resilience -Business continuity management systems- Requirements*, Available: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en> (accessed: 5.11.2021)
- (⁹³) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2015), The effect of business continuity management factors on organizational performance: a conceptual framework, *Op. Cit.*, p.131
- (⁹⁴) Ali Asgary, Business Continuity Standards (2011), in K. Bradley Penuel and Matt Statler, *Encyclopedia of Disaster Relief*, London: Sage, p. 444
- (⁹⁵) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2015), The effect of business continuity management factors on organizational performance: a conceptual framework, *Op. Cit.*, p.131
- (⁹⁶) *Ibid.*, p.132
- (⁹⁷) *Ibid.*, p.131
- (⁹⁸) Rama Lingesware Tammineedi (2010), Business continuity management: a standards- based approach, *Information Security Journal: A Global Perspective*, Vol.19, p. 37
- (⁹⁹) Ali Asgary, Business Continuity Standards, *Op. Cit.*, p. 444
- (¹⁰⁰) International Organization for Standardization, *Op. Cit.*, p.1
- (¹⁰¹) Nijaz Bajgoric, *Op. Cit.*, p.160
- (¹⁰²) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2015), The effect of business continuity management factors on organizational performance: a conceptual framework, *Op. Cit.*, p.131
- (¹⁰³) International Organization for Standardization, *Op. Cit.*, pp.1,3
- (¹⁰⁴) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2015), Business continuity management factors and organizational performance: a study on the moderating role of IT capability, *Op. Cit.*, p.5
- (¹⁰⁵) Business Continuity Institute, *Op. Cit.*, p. 6
- (¹⁰⁶) J. Pinta, *Op. Cit.*, p.57
- (¹⁰⁷) Jayne Howe, *Op. Cit.*, p.123
- (¹⁰⁸) Kasim Randeree, Ashish Mahal and Anjali Narwani, *Op. Cit.*, p. 475

- (109) Olufemi Aladejebi and Johnson Abiodun Oladimeji, *Op. Cit.*, p. 208
- (110) Carmen Păunescu and Ruxandra Argatu, *Op. Cit.*, p.515
- (111) *Ibid.*, p.503
- (112) *Ibid.*, p.504
- (113) Ji Chen, Jiayan huang, Wihua Su, Dalia Streimikiene and Tomas Balezentis (2021), The challenges of COVID-19 control policies for sustainable development of business: evidence form service industries, *Technology in Society*, Vol. 66, p.3
- (114) Jayaram Kondabagil (2007), *Risk Management in Electronic Banking: Concepts and Best Practices*, Weinheim: John Wiley & Sons, p.158
- (115) Andrew Hiles FBCI (2011), *The Definitive Handbook of Business Continuity Management*, 3thed., Hong Kong: Wiley & Sons, Ltd. Publication, p.774
- (116) Jayne Howe, *Op. Cit.*, pp.129- 130
- (117) Ihab Hanna S. Sawalha, John R. Anchor and Iulia Meaton (2012), Business continuity management in Jordanian banks: some cultural considerations, *Risk Management*, Vol.14, No.4, p.306
- (118) Carmen Păunescu and Ruxandra Argatu, *Op. Cit.*, p.504
- (119) Ihab Hanna S. Sawalha, John R. Anchor and Iulia Meaton, *Op. Cit.*, p. 306
- (120) Jayaram Kondabagil, *Op. Cit.*, p.158
- (121) Ihab Hanna S. Sawalha, John R. Anchor and Iulia Meaton, *Op. Cit.*, p. 307
- (122) J. Pinta, *Op. Cit.*, p.56
- (123) Jayaram Kondabagil, *Op. Cit.*, pp.158- 159
- (124) Julia Pingel and Others, *Op. Cit.*, p.1788
- (125) Carmen Păunescu and Ruxandra Argatu, *Op. Cit.*, pp.504- 505
- (126) *Ibid.*, p.505
- (127) Jayne Howe, *Op. Cit.*, p.126
- (128) Carmen Păunescu and Ruxandra Argatu, *Op. Cit.*, p.505
- (129) *Ibid.*, p.503
- (130) Taurai Muparadzi and Letwin Rodze, *Op. Cit.*, p.1771
- (131) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2015), Business continuity management factors and organizational performance: a study on the moderating role of IT capability, *Op. Cit.*, pp.6- 7
- (132) Herson Keradjaan and Others, *Op. Cit.*, p.941
- (133) Chiahuei Wu and Ying Wang (2011), Understanding proactive leadership, in William H. Bobley, Ming Li and Ying Wang (Editors), *Advances in Global Leadership*, Vol. 6, India: Emerald Group Publishing Limited, p.303
- (134) Panyam Babu Veera Prasad and Kiran Kumar Reddi, *Op. Cit.*, p.2611

- (¹³⁵)Jason L. Huang and Others, *Op. Cit.*, p.423
- (¹³⁶)Chiahuei Wu and Ying Wang, *Op. Cit.*, p.312
- (¹³⁷)*Ibid.*, p.304
- (¹³⁸)Richard C. Becherer and John G. Maurer (1999), The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents, *Journal of Small Business Management*, Vol.37, No. 1, p.30
- (¹³⁹)Michael Crant (2000), Proactive Behavior in Organizations, *Journal of Management*, Vol.26, No. 3, p.436
- (¹⁴⁰)Chiahuei Wu and Ying Wang, *Op. Cit.*, p.305
- (¹⁴¹)Lawretta Adaobi Onyekwere, John Nwokocha and Nwachukwu Prince Ololube, *Op. Cit.*, p. 182
- (¹⁴²)Richard C. Becherer and John G. Maurer, *Op. Cit.*, p.34
- (¹⁴³)J. Michael Crant and Thomas S. Bateman (2000), Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, No. 1, p.65
- (¹⁴⁴)Regina Lenart- Gansiniec (2018), Understanding proactive leadership in crowdsourcing, in Roman Dorczak (Editor), *Leading and Managing for Development*, Kraków: Jagiellonian University Institute of Public Affairs, No.1, p.145
- (¹⁴⁵)Lawretta Adaobi Onyekwere, John Nwokocha and Nwachukwu Prince Ololube, *Op. Cit.*, pp.178, 182
- (¹⁴⁶)*Ibid.*, pp.177- 178
- (¹⁴⁷)*Ibid.*, pp.181, 196- 197
- (¹⁴⁸)Chiahuei Wu and Ying Wang, *Op. Cit.*, p.305
- (¹⁴⁹)*Ibid.*, p.308
- (¹⁵⁰)Panyam Babu Veera Prasad and Kiran Kumar Reddi, *Op. Cit.*, p. 2610
- (¹⁵¹)Richard C. Becherer and John G. Maurer, *Op. Cit.*, p.33
- (¹⁵²)Chiahuei Wu and Ying Wang, *Op. Cit.*, p.308
- (^{١٥٣}) مرفت محمد السعيد مرسي وخالد عبد العزيز الشماليان (٢٠٢١)، أثر القيادة الاستباقية على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، السنة ٤٣، العدد ١٦٤، سبتمبر، ص١٦٥
- (¹⁵⁴)Leon C. Prieto and Simone T. A. Phipps (2009), An exploration of leadership thought and an introduction to proactive leadership in the context of managing change and diversity, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol.5, No.1, p.72
- (¹⁵⁵) Yongchao Hou and Others (2020), Preparedness of our emergency department during the coronavirus disease outbreak from the nurses' perspectives: a qualitative research study, *Journal of Emergency Nursing*, Vol. 46, No.6, p.851

- (¹⁵⁶) George D. Haddow, Jane A. Bullock and Damon P. Coppola (2014), *Introduction to Emergency Management*, 5th, London: Elsevier, p.101
- (¹⁵⁷) Tianyi Xiang (2022), Understanding emergency preparedness in public agencies: the key role of managerial perceptions, *Administration & Society*, Vol. 54, No. 3, p.425
- (¹⁵⁸) Carmen Păunescu and Ruxandra Argatu, *Op. Cit.*, p.501
- (¹⁵⁹) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2015), The effect of business continuity management factors on organizational performance: a conceptual framework, *Op. Cit.*, p.130
- (¹⁶⁰) Carmen Păunescu and Ruxandra Argatu, *Op. Cit.*, p.501
- (¹⁶¹) Lauren A. Renschler and Others (2016), Preparedness following a brief workplace emergency planning educational presentation, *Safety and Health at Work*, Vol. 7, p.166
- (¹⁶²) George D. Haddow, Jane A. Bullock and Damon P. Coppola, *Op. Cit.*, p.102
- (¹⁶³) Sylvia Sakura, *Op. Cit.*, pp. 52- 53
- (¹⁶⁴) Olufemi Aladejebi and Johnson Abiodun Oladimeji, *Op. Cit.*, p. 208
- (¹⁶⁵) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2015), The effect of business continuity management factors on organizational performance: a conceptual framework, *Op. Cit.*, p.130
- (¹⁶⁶) Rama Lingesware Tammineedi, *Op. Cit.*, P.38
- (¹⁶⁷) Business Continuity Institute, *Op. Cit.*, p.7
- (¹⁶⁸) Rama Lingesware Tammineedi, *Op. Cit.*, P.38
- (¹⁶⁹) Jayaram Kondabagil, *Op. Cit.*, p.160
- (¹⁷⁰) Rama Lingesware Tammineedi, *Op. Cit.*, p.39
- (¹⁷¹) George D. Haddow, Jane A. Bullock and Damon P. Coppola, *Op. Cit.*, pp.104, 115
- (¹⁷²) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2016), *Op. Cit.*, p.24
- (¹⁷³) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2015), Business continuity management factors and organizational performance: a study on the moderating role of IT capability, *Op. Cit.*, p.7
- (¹⁷⁴) Valaeri Panevki, *Op. Cit.*, p.42
- (¹⁷⁵) Diana Elena Ranf and Gabriel Mănescu, *Op. Cit.*, pp. 63- 65
- (¹⁷⁶) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2020), Labour Market Change: New Forms of Employment, Luxembourg: Eurofound, p. 4, available,

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20027en.pdf (accessed: 19.1.2022)

(١٧٧) الأمم المتحدة (٢٠٢٠)، موجز سياساتي: التعليم أثناء جائحة كوفيد- ١٩ وما بعدها، ص ١١، متاح على الموقع التالي:

https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_arabic.pdf (accessed: 25.1.2022)

(178) Eva Rimbau-Gilabert and Susana Pasamar (2022), New forms of work, in Monica Santana and Ramon Valle-Cabrera, *New Directions in the Future of Work*, Bingley: Emerald Publishing Limited, p.63

(179) *Ibid.*, pp.64- 66

(180) Riaz Ahmed, Noor Azmi Bin Mohamad and Muhammad Shakil Ahmad (2016), Effect of multidimensional top management support on project success: an empirical investigation, *Qual Quant*, Vol. 50, pp.152- 153

(181) Sylvia Sakura, *Op. Cit.*, p.52

(182) Raymond A. Patterson and Dennis D. Strouble (1991), Critical LAN success factors: an implementation model, in Mehdi Khosrowpour (Editors), *Managing Information Technology in a Global Society*, Pennsylvania: Idea Group Publishing, p. 23

(183) Sally V. Russell and Others (2017), Turn it off: an action research study of top management influence on energy conservation in the workplace, in Ante Glavas, Chelsea R. Willness and David A. Jones (Editors), *Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology Quid pro Quo*, Lausanne: Frontiers Media, p.113

(184) In Lee (2013), Mobile applications and knowledge Advancements in E- Business, USA: Business Science Reference, p.191

(185) Syed Muhammad Javed Iqbal and Others (2015), Moderating effect of top management support on relationship between transformational leadership and project success, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol.9, No.2, p.541

(186) Eshaq M. Al Shaar and Others (2015), The effect of top management support on innovation: the mediating role of synergy between organizational structure and information technology, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 4, No. 2, p.500

(187) Riaz Ahmed, Noor Azmi Bin Mohamad and Muhammad Shakil Ahmad, *Op. Cit.*, p.158

(188) Gloria H. W. Liu, Eric Wang and Cecil Eng Huang chua (2015), Leveraging social capital to obtain top management support in complex cross- functional IT projects, *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 16, No. 8, p.709

(189) Rama Lingesware Tammineedi, *Op. Cit.*, p.38

العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية -
دراسة تحليلية

- (190) Zahari Abu Bakar, Noorulsadiqin Azbiya Yaacob and Zulkifli Mohamed Udin (2015), The effect of business continuity management factors on organizational performance: a conceptual framework, *Op. Cit.*, p.130
- (191) ISO 22301 (2019), *Op. Cit.*
- (192) Katarína Buganová, Erika Mošková and Jana Šimíčková, *Op. Cit.*, p.1526
- (193) Ihab Hanna S. Sawalha, John R. Anchor and Iulia Meaton, *Op. Cit.*, p.305

(194) ISO 22301 (2019), *Op. Cit.*

- (195) جمهورية مصر العربية، دستور مصر الصادر عام ٢٠١٤، المادة ١٩
- (196) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ١٥
- (197) جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، ص ص ٣٦، ٣٧، ٣٢
- (198) الأمم المتحدة، مرجع سابق، ص ٤
- (199) فرناندو ريمرز وأندرياس شلايشر، إطار عمل لتوجيه استجابة التعليم تجاه جائحة فيروس كورونا المستجد ٢٠٢٠، ترجمة: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ص ٣، متاح على الموقع التالي:
https://globaled.gse.harvard.edu/files/geii/files/report_oecd_2020_arabic.pdf (accessed: 12.2.2022)

- (200) مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧١٧ لسنة ٢٠٢٠ بتعليق الدراسة.
- (201) منظمة الأمم المتحدة للطفولة (٢٠٢٠)، تفادي ضياع جيل الكورونا: خطة النقاط الست للاستجابة والتعافي ووضع رؤية جديدة لعالم ما بعد الجائحة لكل طفل، ص ٥، متاح على الموقع التالي:
<https://www.unicef.org/media/87801/file/%D8%AA%D9%81%D8%A7%D8%AF%D9%8A%20%D8%B6%D9%8A%D8%A7%D8%B9%20%D8%AC%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%88%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A7%202020.pdf> (accessed: 12.2.2022)
- (202) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٩٥
- (203) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٩)، كتيب شرح النظام التعليمي الجديد، متاح على الموقع التالي:
https://drive.google.com/file/d/1asguRTQM_YY7Qs7ztYm9uO6wnjcE6OqH/view (5.2.2022)

- (204) رئاسة مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢، المادة ١٠، ١١
- (205) إيمان زغول راغب أحمد وآخرون (٢٠٢٠)، آليات مقترحة لإدارة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص ٩٥
- (206) رئاسة مجلس الوزراء، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣، مرجع سابق، المادة ١٧
- (207) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ١٦٤ لسنة ٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، المادة ١، مرفق ص ص ١٢٧، ١٢٨، ١٣٠

د. غادة محمد عبد السلام

- (٢٠٨) إيمان زغلول راغب أحمد وآخرون، مرجع سابق، ص ٩٤
- (٢٠٩) المرجع السابق، ص ٩٥-٩٦
- (٢١٠) عزة جلال مصطفى نصر (٢٠١٩)، مرجع سابق، ص ٧٦٣
- (٢١١) جمهورية مصر العربية، قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، المادة ١.
- (٢١٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ١١٩ بتاريخ ١٥/٣/٢٠١٤ بشأن إنشاء مركز إعداد القادة، المادة ١، ٢
- (٢١٣) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٢٧٨
- (٢١٤) إيمان زغلول راغب أحمد وآخرون، مرجع سابق، ص ٩٦
- (٢١٥) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٩٥، ١٢٢
- (٢١٦) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٧)، مرجع سابق، ص ٤٧٦، ٥٢٦
- (٢١٧) رسمي عبد الملك رستم وآخرون، مرجع سابق، ص ١٢١
- (٢١٨) إيمان زغلول راغب أحمد وآخرون، مرجع سابق، ص ٩٥
- (٢١٩) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٢٩٠
- (٢٢٠) رسمي عبد الملك رستم وآخرون، مرجع سابق، ص ١٢٨
- (٢٢١) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٧)، مرجع سابق، ص ٥٢٦
- (٢٢٢) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٢٩٤
- (٢٢٣) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم ٢٦٢ بتاريخ ٣/٦/٢٠١٤، مرجع سابق، المادة ١، ٢
- (٢٢٤) رسمي عبد الملك رستم وآخرون، مرجع سابق، ص ١٣٣
- (٢٢٥) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم ٧٤ بتاريخ ١٧/٢/٢٠١٤ بشأن تشكيل لجنة للصحة والبيئة بكل مدرسة وإدارة ومديرية تعليمية، المادة ١
- (٢٢٦) حامد أحمد محمد شحاتة والمتولي إسماعيل بدير (٢٠٢١)، إدارة المخاطر الصحية والبيئية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر (الواقع- المأمول)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الخامس عشر، الإصدار الثاني، يناير، ص ١٢١
- (٢٢٧) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم ٢٣٤ بتاريخ ٢٠/٥/٢٠١٤ بشأن حفظ النظام والانضباط داخل المدرسة، المادة ١، ٢
- (٢٢٨) المرجع السابق، المادة ٤، ٦، ٧
- (٢٢٩) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، كتاب دوري رقم ٣٧ بتاريخ ٢٩/١١/٢٠١٥ بشأن الإجراءات الاحترازية الواجب تنفيذها في المدارس والمنشآت التعليمية للوقاية والحد من انتشار الأمراض المعدية.
- (٢٣٠) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٨٥
- (٢٣١) المرجع السابق، ص ٩٦، ١٢٨
- (٢٣٢) المرجع السابق، ص ٧٥
- (٢٣٣) مصطفى أحمد عبد الله أحمد وعادل حلمي أمين للمسي (٢٠٢٠)، تصور مقترح لتطبيق التعليم الهجين بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ظل جائحة كورونا المستجد COVID-19، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد ١٤، الإصدار السابع، سبتمبر، ص ٤٧

العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية -
دراسة تحليلية

- (٢٣٤) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، إنجازات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في الفترة من ١ / ١ / ٢٠٢١ وحتى ٣١ / ١٢ / ٢٠٢١، مرجع سابق، ص ص ١٤، ١٦، ١٧
- (٢٣٥) حامد أحمد محمد شحاتة والمتولي إسماعيل بدير، مرجع سابق، ص ١١٦
- (٢٣٦) باسم سليمان صالح جاد الله (٢٠٢١)، التوأمة الإلكترونية كمدخل للتنمية المهنية لمعلمي التعليم العام قبل الجامعي في مصر: رؤية مقترحة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، المجلد ٢٢، العدد ٦، ص ١٠٧
- (٢٣٧) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٢٨٨
- (٢٣٨) عزة جلال مصطفى نصر (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ١٦٨
- (٢٣٩) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٢٩٤
- (٢٤٠) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٧)، مرجع سابق، ص ٥٢٧
- (٢٤١) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٢٩٣
- (٢٤٢) رسمي عبد الملك رستم وآخرون، مرجع سابق، ص ص ١٣٦ - ١٣٧
- (٢٤٣) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ص ١١٦، ١٢٢
- (٢٤٤) المرجع السابق، ص ٧٦
- (٢٤٥) هناء شحته السيد مندور (٢٠١٨)، تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد الكساد التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ٥ العدد ١٩، سبتمبر، ص ١٦٣
- (٢٤٦) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٧)، مرجع سابق، ص ٤٧٨
- (٢٤٧) رسمي عبد الملك رستم وآخرون، مرجع سابق، ص ص ١٢٠، ١٢٨
- (٢٤٨) جمهورية مصر العربية، قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨، مرجع سابق، مادة ١
- (٢٤٩) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢ بإنشاء وحدة التدريب والجودة، مادة ١، ٢
- (٢٥٠) يحيى مصطفى كمال الدين وولاء السيد عبد الله السيد صقر (٢٠٢٠)، سيناريوهات مقترحة لتدريب معلمي المرحلة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات الرقمية بكندا وأستراليا، المجلة التربوية، كلية التربية، العدد ٨٠، ديسمبر، ص ١٥٦١
- (٢٥١) رسمي عبد الملك رستم وآخرون، مرجع سابق، ص ١٢١
- (٢٥٢) المرجع السابق، ص ١٩٩
- (٢٥٣) إيمان زغلول راغب أحمد وآخرون، مرجع سابق، ص ٩٧
- (٢٥٤) رسمي عبد الملك رستم وآخرون، مرجع سابق، ص ١٩٩
- (٢٥٥) المرجع السابق، ص ٢٠٠
- (٢٥٦) إيمان زغلول راغب أحمد وآخرون، مرجع سابق، ص ٩٨
- (٢٥٧) المرجع السابق، ص ١١٢
- (٢٥٨) المرجع السابق، ص ١١٣
- (٢٥٩) رسمي عبد الملك رستم وآخرون، مرجع سابق، ص ١٣٠
- (٢٦٠) إيمان زغلول راغب أحمد وآخرون، مرجع سابق، ص ٩٧