

The impact of the requirements of the business continuity in the Sustainability performance of the company relying strategy of risk management – A case Study in Al- Fayha / Basra branch Ready Construction Co limited –

Iman Askar Hawi

Southern Technical University || Technical Institute || Basrah || Iraq

Abstract: Purpose: This study is intended to improve the Sustainability performance in the Al- Fayha / Basra branch Ready Construction Co limited relationship between the strategy of risk management and requirements of the business continuity and investigation of the findings.

Methodology: Making up a conceptual model of the business continuity tracks flow in the Al- Fayha / Basra branch Ready Construction Co limited The model is based on the interactive relationship between the risk management and requirements of the business continuity of Some help was available quantitative methods, relying on a combination of descriptive and quantitative approaches, in order for the accuracy of the results.

results: the Al- Fayha / Basra branch Ready Construction Co limited been the subject matter of the research. It lacks the conceptual pattern that systemizes , integrates and directs its main components towards a comprehensive improvement of the company. In addition it requires relative interest in the strategic role of the strategy of risk management and its dual effects on both the business continuity and the Sustainability performance of the Company. The main recommendations were to identify the risks that affect the business continuity of the company, to control them in order to achieve full response to all business continuity requirements.

KEYWORDS: business Continuity , risk management , Sustainability performance.

تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة باعتماد استراتيجية إدارة المخاطر – دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة / البصرة –

إيمان عسكر حاوي

الجامعة التقنية الجنوبية || المعهد التقني || البصرة || العراق

الملخص: الغرض: تحسين الأداء المستدام في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة باستخدام العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال، ومناقشة النتائج التي تعزز هذا الاتجاه.
المنهجية: تقديم نموذج مفاهيمي لتدفق مسارات استمرارية الأعمال في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة، يتأسس على العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال مستخدماً الطرائق الكمية انموذج (FMEA) لاختبار معنوية العلاقة والتأثير (لتفاعل إدارة المخاطر مع متطلبات استمرارية الأعمال) في تحسين الأداء المستدام للشركة.
النتائج: لازالت شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة موضوع الدراسة، تفتقر إلى الإطار المفاهيمي الذي ينظم مكوناتها الرئيسية ويوحدها ويوجهها نحو تحسين الأداء المستدام للشركة، فضلاً عن الاهتمام النسبي بالدور الاستراتيجي والمهم لاستراتيجية إدارة المخاطر،

وتأثيراتها المزدوجة في كل من استمرارية الأعمال والأداء المستدام للشركة، وكانت اهم التوصيات هي تشخيص المخاطر التي تؤثر على استمرارية العمل في الشركة، للسيطرة عليها بما يحقق الاستجابة التامة لكل متطلبات استمرارية العمل.
الكلمات المفتاحية: استمرارية الأعمال، إدارة المخاطر، الأداء المستدام.

1- المقدمة:

تتجه منظمات الأعمال اليوم إلى الكشف عن الدور الذي يؤديه تفاعل (استراتيجية إدارة المخاطر مع متطلبات استمرارية الأعمال في تعزيز وتحسين الأداء المستدام حيث تتفاعل متطلبات استمرارية الأعمال مع المجالات الوظيفية المختلفة في المنظمة لتقديم السلع والخدمات للزبائن، وهذا يعني أن هناك اعتمادية متبادلة بين استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر والأداء المستدام للمنظمة الصناعية، ورغم العلاقة المنطقية بين المكونات الثلاثة، إلا أنها غالباً ما تكون شكلية (أي عدم استكمال مضمين أي من المكونات الثلاثة والعلاقة الجوهرية والتتابعية بينهما)، مما يضعف محصلة النواتج المترتبة على تدفق متطلبات استمرارية الأعمال.
لذا تحاول الدراسة الحالية تجسير الفجوة بين التوجهات النظرية للعلاقة التفاعلية بين استراتيجية إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية تدفق العمل وانعكاسها على مستوى الأداء المستدام وبين الواقع الفعلي لهذه العلاقة السلبية الناتجة عن المخاطر وانعكاسها على استمرارية تدفق العمل ومحاولة تطوير نموذج كمي للكشف عن أسبقيات المخاطر للحفاظ على استمرارية الأعمال وتحسين الأداء المستدام.

2- الإطار النظري

ماهية نظام استمرارية الأعمال ومتطلباته

أسهمت العديد من العوامل المختلفة مثل العولمة وزيادة تنوع المنتجات، وتسريع الابتكار التكنولوجي وقصر دورة حياة المنتج في زيادة التعقيد والتأثير على العمليات داخل المنظمة، مما دفع بالمنظمات إلى السعي لتجنب توقفات العمل الغير متوقعة وزيادة القدرة على التعامل مع المخاطر لتحقيق الأداء المستدام.
وعلى هذا ينبغي التأكيد بأن نظام استمرارية الأعمال (BCS) يوفر نظام يسمح بتحديد المخاطر المحتملة للمنظمة والتأكيد على قدرتها للتعامل مع التوقفات غير المتوقعة (2:2012, BSI)، يضاف إلى ذلك أن المردودات لنظام استمرارية الأعمال يمكن أن تكون كبيرة، إذ لا يعزز فقط من قدرة المنظمة للحفاظ على عملياتها أثناء التوقفات، بل يدعم قدرتها على مواجهة المنافسين من خلال حماية العلامة التجارية (5:2013, BSI)، ومن المهم للمديرين والعاملين فهم دورهم ومسؤولياتهم لتنفيذ نظام استمرارية الأعمال (BCS) والحفاظ على فاعليته من خلال تمكين الجميع في المنظمة من تعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم واستعدادهم لإيجاد الحلول للمخاطر التي تواجه المنظمة (Shen L.Y,2005: 342)، وبذلك لا يتحقق نظام استمرارية الأعمال (BCS) إلا من خلال الآتي: (5:2013, SGS)

- 1- توفير الوقت: فهو يسهل الاستخدام ويمكن من استعراض وتقييم مكونات النظام باستمرار.
 - 2- إتباع أفضل الممارسات الدولية: فهو يرشد المنظمة لتتماشى مع المعيار الدولي (ISO 22301).
 - 3- المرونة: يوفر القدرة على تقييم المخاطر ضمن أعمال المنظمة أو إدارتها المنفصلة.
 - 4- الرؤية: يمكن من مقارنة وقياس مدى اختلاف أداء أجزاء من المنظمة.
 - 5- الفعالية من حيث التكلفة: فهو أداة يمكن استخدامها في الوقت المناسب للمنظمة.
- وعلى هذا ينبغي التأكيد على أن أنظمة (BCS) هي أفضل ممارسات تستند على المعايير العالمية وتسمح بالمعالجة الاستراتيجية لتوقفات الأعمال وتعزز القدرات التكتيكية للتخطيط والاستجابة لمواجهة المخاطر وتحسين

الأداء، لذا فإن ضمان تحديد متطلبات نظام استمرارية الأعمال يسمح بتقديم منهجها متكاملًا لتعزيز قدرة المنظمة في الحفاظ على عملياتها من التوقفات وتقييم احتياجات استمرارية عملها من خلال وضع سياسة فعالة لمعالجة أصعب الظروف غير المتوقعة.

وقد صنف (BSI,2012: 3) متطلبات نظام استمرارية الأعمال بالآتي:

1- سياسة فعالة لاستمرارية الأعمال.

2- تحليل تأثير الأعمال.

3- تقييم المخاطر.

وبناءً على ما سبق تستخلص الباحثة بأن الحصول على نظام استمرارية الأعمال (BCS) يعمل بكفاءة، سوف يمكن المنظمة من التحديد الاستباقي للمخاطر التي تواجهها، وفهم احتياجاتها والتزاماتها وقياس قدرتها على إدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية، مما ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء المستدام للمنظمة.

استراتيجية إدارة المخاطر وأساليبها

تحظى إدارة المخاطر باهتمام متزايد في العقد الحالي، حيث ينبغي أن تكون جزءاً أساسياً من أية إدارة أو نشاط للمنظمة، فهي العملية التي بواسطتها تتم المعالجة المنهجية للمخاطر المترتبة على أنشطتها بهدف تحقيق فوائد مستمرة داخل كل نشاط، من خلال تركيز الإدارة الجيدة للمخاطر على التنبؤ بها وتحديدها ومعالجتها لإضافة قيمة مستدامة لجميع أنشطتها، ومن هذا المنظور كان التركيز في إدارة المخاطر على معالجة جميع المخاطر المحيطة بالأنشطة السابقة للمنظمة والحاضرة وفي المستقبل، وبالتالي فإن تعرضت المنظمة للمخاطر يتطلب ذلك التنبؤ بها وتحديدها لضمان تأسيس منهجية متكاملة لإدارة وتخفيض هذه المخاطر.

ويصف (Brindley,2004: 22) إدارة المخاطر بأنها عملية تحديد وتنفيذ التدابير التي يمكن تطبيقها للحد من المخاطر إلى المستوى المقبول، ويرى (Deep and Dani,2009: 223) بأنها العملية التي يتم بواسطتها قبول المخاطر للقرارات المعروفة أو تقييم وتنفيذ إجراءات للحد من العواقب أو احتمال حدوثها، ومن جانبه يرى (Seltanzadeh,2011: 43) بأن إدارة المخاطر هي عملية استراتيجية تبنى على تقييم ما إذا كانت أنشطة المنظمة تتماشى مع أهدافها، وبذلك أدركت المنظمات الحاجة إلى منهج أكثر تكاملاً وشمولية، من خلال التنبؤ بالمخاطر التي تواجه استمرارية أعمالها، إذ أن تخفيض هذه المخاطر لا يقلل فقط من الاضطرابات، ولكن يمكن من تكوين القيمة المستدامة والميزة التنافسية المستدامة والأداء المستدام للمنظمة. وعليه ينبغي للمنظمة أن تصبح أكثر وعياً وإدراكاً للمخاطر وكيفية التنبؤ بها وأدارتها ومن ثم تخفيضها للحد من احتمال تعطل أعمالها، وهذا ما يدفع بالمنظمات إلى التوجه نحو إدارة المخاطر لأجل تحديدها على نحو استباقي، مما يساعدها في منع حدوث العواقب التي تعطل تدفق مسار أعمالها، إذ يشير (LLP and Young , 2013: 3) بأن واحد من أكبر التحديات اليوم هو إدامة القدرة التنافسية بوجود المنظمات تحت الضغط المتزايد للمنظمين والمساهمين والزبائن وتأثيرات البيئة، إذ أن اتباع منهج استباقي للتنبؤ بالمخاطر يحقق مردوداً متعدد الأوجه.

وعلى هذا الأساس ينبغي لإدارة المخاطر أن تذهب إلى أبعد من المنظور التقليدي للاستمرار بإدارة عملها في الإعداد للانتعاش بعد الأحداث السيئة، وإنما الحد الاستباقي من احتمال حدوث العواقب السلبية لتمكين المنظمات من تحليل المخاطر بشكل منهجي والقياس بدقة لاحتمال وجود مصدر معين للمخاطر يؤثر على أدائها المستدام، وبالتالي التأهب لتخفيضها (George and Robert, 2012: 114).

وترى الباحثة بأن هناك حاجة واضحة للمنظمات لتنفيذ برنامج شامل لإدارة مخاطر سلسلة التجهيز، لأجل أن تكون إدارة المخاطر وسيلة فعالة تساعد المنظمة في التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع الخطط لتجنبها وضمان استمرار تدفق مسار أعمالها.

مفهوم الأداء المستدام ومرتكزاته

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فعالية وكفاءة المنظمات في القيام بوظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، إذ يؤدي قياس الأداء دوراً أساسياً في التحسين المستمر لدعم كفاءة منظمات التصنيع وتمكينها من الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبائن بصورة تضمن الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لضمان الاستمرارية والنمو والتطور.

وعليه ينبغي تطوير مؤشرات لقياس تحسين أنشطة المنظمة المختلفة وضمان الحفاظ على مستويات الأداء الجديدة، وهي تعد الخطوة الحاسمة لتحسين أداء المنظمة من خلال تحديد المقاييس التي تتصل مباشرة بكفاءة وكيفية دفع سلوك الأنشطة نحوها، وجعل الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية عمل المنظمة من أجل الحصول على فوائد متعددة (Enqnst, et al,2007: 12)، غير أن الأداء المستدام يقتضي التحول من عقلية والتزام الإدارة العليا ليشمل أصحاب المصلحة (Laszlo,2007: 34)، فهي بشكل كلي تحدياً يتطلب وجود إطار للإدارة السليمة التي يتكامل فيها الأداء البيئي والاجتماعي مع أداء الأعمال الاقتصادي (Schaltegger and wagner,2006: 16)، وتجري حالياً دراسات تركز على ربط المسؤولية

الاجتماعية للمنظمات والأداء الاقتصادي والبيئي كمؤشرات أداء رئيسة للأعمال ووسيلة لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف (Kocmanova and Nemecek,2006: 8)، وبعد الربط بين الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي والتقدم في تحسين الأداء المستدام شرطاً أساسياً لقياس نجاح المنظمات (Sidiropoulos,2004: 28).

ويمكن تعريف الأداء المستدام بأنه أداء المنظمة في جميع الأبعاد ولجميع أنشطتها، وقد يمتد إلى ما بعد حدود المنظمة الواحدة وعادة ما يتناول أداء كل من المجهزين والمنبع والمصب والزبائن في سلسلة القيمة (Fiksel, et al, 2000: 26)، ويشار إلى الأداء المستدام بأنه عملية تحديد الدوافع الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تؤثر في نجاح المنظمة (Accenture, 2011: 312)، وفي سياق آخر يقصد به تكوين نظام لتحديد أهداف الاستدامة ثم قياس التقدم في تحقيق هذه الأهداف (Li-yin,2007: 62).

تأسيساً على ما تقدم ومن خلال الاطلاع على بعض إفرزات الدراسات والبحوث في مجال الأداء المستدام، بالإضافة إلى وجهات النظر المغايرة، ترى الباحثة أنه يمكن التعبير عن الأداء المستدام بأنه منهج استراتيجي يبني على موائمة الاستدامة مع أنشطة المنظمة للمساعدة على فهم أداء الأعمال والنتائج.

وهذا ما يؤكد على ضرورة التكامل بين مؤشرات الأداء التقليدية والأداء المستدام، حيث يعتمد نجاح المنظمات على كفاءة وفعالية المؤشرات، والتي تعد من المرتكزات الأساسية لقياس النتائج وقد حددها (Toni and Tonchia,2001: 53) بالآتي:

- 1- تبني على أساس القيمة.
- 2- تقوم على توافق الأداء.
- 3- موجهة نحو الزبون.
- 4- ذات توجهات طويلة الأجل.
- 5- شائعة في مقاييس الفريق.

6- شائعة في المقاييس العرضية.

7- تقوم على متابعة التطور.

8- تهدف إلى التقييم والاحتواء والتغلغل.

تستخلص الباحثة من كل ما تقدم أن تحقيق الأداء المستدام يتطلب أكثر من الالتزام بمعايير خارجية، فهو يتطلب تحولا جذريا داخليا من اجل القيام بقرعة استباقية تجاه تحقيق القيمة المستدامة لجميع أجزاء المنظمة.

خلاصة التفسير المنطقي للعلاقة بين استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر وانعكاسهما على مستوى الأداء المستدام يعزز نظام استمرارية الأعمال من العمليات والنظم والمهارات الأساسية لتحقيق الأداء المستدام، إذ يمكن المنظمة من التحسين المستمر للخدمات وسلسلة القيمة عن طريق زيادة الأداء وإدارة المخاطر (enquist and Petros, 2007:147)، وبالرغم من أن العديد من المنظمات بدأت بتحسين الأداء المستدام لأعمالها بشكل واضح ومنظم، غير أن البعض الآخر منها لم يكتشف القيمة الكامنة بتحقيق الأداء المستدام وينبغي أن تسعى لربط الأداء المستدام بأداء أعمالها لتحقيق الاستمرارية في أعمالها والحفاظ عليه (Epstein, 2008: 274)، وعند الأخذ بالحسبان متطلبات استمرارية الأعمال وإدارة مخاطرها، فإن ذلك يوفر قدرة على العمل بشكل فعال خلال الظروف الصعبة وغير المتوقعة ويمكنها من تحقيق الأداء المستدام (Accenture, 2011:23) وهذا يشير إلى علاقات التشابك والتداخل بين متطلبات نظام استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر والأداء المستدام، وهذه العلاقة لا تفسر بالعلاقة التقليدية فحسب وانما بالعلاقة التفاعلية ووفقا للتفسير الآتي:

- 1- العلاقة الصميمة بين استراتيجية إدارة المخاطر، ومتطلبات استمرارية الأعمال، ومستوى الأداء المستدام.
- 2- هناك حاجة إلى أداة للسيطرة على المخاطر، بما يضمن استجابة أنشطة المنظمة لمتطلبات استمرارية العمل ومتطلبات الأداء المستدام.
- 3- غالبا ما ينعكس الضعف في إدارة المخاطر سلبا على الأداء المستدام للمنظمة.
- 4- هناك اعتمادية متبادلة وقوية بين متطلبات استمرارية الأعمال، والأداء المستدام.
- 5- يسهم التلاؤم بين إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال في تحقيق مساندة قوية للأداء المستدام للمنظمة.

مشكلة الدراسة:

أظهر الواقع الحالي للشركة موضوع الدراسة (دراسة ميدانية في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة)، مشكلات منها (ظهور حالات من التأخير في إجراءات العمل، وصعوبة الاستجابة لطلب الزبون في الوقت، فضلا عن الإشكالات الفنية في الحلقات المتتابعة لسلسلة التجهيز)، وقد انعكست بمجملها على الترددي في مستوى الأداء المستدام للشركة، وتم تلخيص مشكلة الدراسة بمداهها الواسع في التساؤلات الآتية:

1. كيف تؤثر إدارة المخاطر في الأداء المستدام للشركة؟
2. كيف تؤثر متطلبات استمرارية الأعمال في مستوى الأداء المستدام للشركة؟
3. كيف يؤثر تفاعل إدارة المخاطر مع متطلبات استمرارية الأعمال في تحسين الأداء المستدام للشركة؟

أهداف الدراسة:

1. الكشف عن دور إدارة المخاطر في الأداء المستدام للمنظمة.
2. الكشف عن دور متطلبات استمرارية الأعمال في مستوى الأداء المستدام للمنظمة.

3. الكشف عن الدور التفاعلي بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في تحسين الأداء المستدام للمنظمة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية من خلال الجانبين النظري والتطبيقي وكالاتي:

1- الأهمية النظرية:

- تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال عدم توفر دراسة أجنبية أو عربية سابقة للباحثة تجمع بين متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية في أنموذج فرضي واحد.
- تشجيع الباحثين والدارسين على التعمق في تحليل وتركيب العلاقة بين إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال، والأداء المستدام، وانعكاسها على الإبعاد الاقتصادية للمنظمة الصناعية العراقية.
- مساعدة الإدارة الصناعية العراقية في البحث عن كل ما يسهم في تحسين أداءها (كفاءة، وجودة، وإنتاجية).

2- الأهمية التطبيقية:

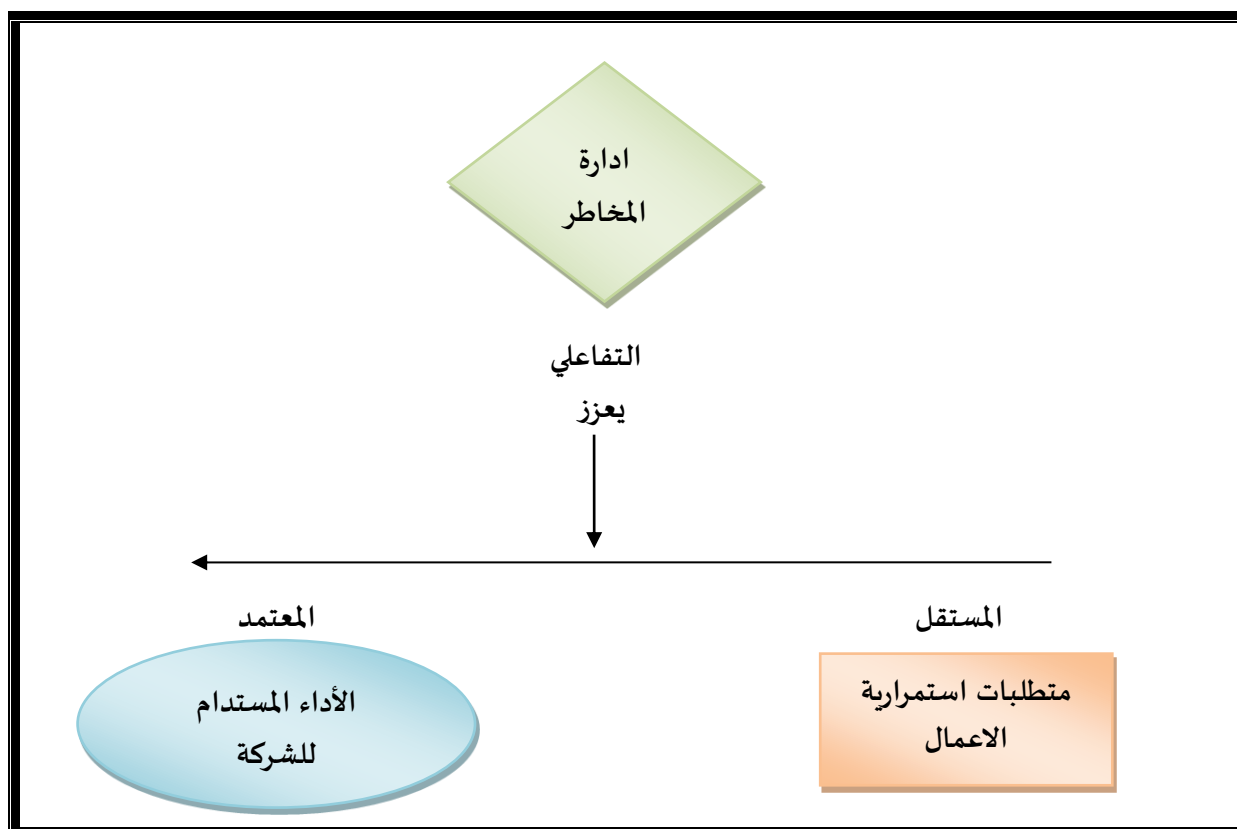
- توجيه اهتمام مديري المنظمات الصناعية العراقية إلى أهمية معرفة نظم التصنيع الحديثة (مكونات وممارسات)، ودورها في تعزيز القدرات التصنيعية للمنظمة العراقية.
- مساعدة إدارة المشاريع الصناعية العراقية على معرفة الدور المهم لإدارة المخاطر في تحسين أداء التصنيع.
- تشخيص الدور الذي يوديه التكامل بين السيطرة على المخاطر ومتطلبات استمرارية تدفق العمل في تفعيل الأداء المستدام في المنظمة الصناعية العراقية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

1. الحدود العلمية: المفاهيم والتصورات النظرية المتعلقة ببناء الإطار المفاهيمي للعلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال وانعكاساتها على مستوى الأداء المستدام في المنظمة الصناعية حصراً.
2. الحدود المكانية: تغطي الدراسة متطلبات البحث في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة (طاع خاص).
3. الحدود الزمانية: تتحدد الدراسة زمانياً بالعام 2016-2017.

النموذج الفرضي (المفاهيمي) للدراسة:



الشكل (1) النموذج الفرضي (المفاهيمي) للدراسة

المصدر من إعداد الباحثة

3- طريقة ومنهجية الدراسة:

حاولت الدراسة التكامل بين المنهجين الوصفي والكمي، بما يجعل من المنهج الكمي المعتمد على البيانات الرقمية والمعلومات الواقعية، يضيفي الصبغة العلمية على البحث، حيث ركز المنهج الكمي على كشف المخاطر والمشكلات الواقعية للشركة لكشف مدى الاستجابة للمعايير المحددة في هذه المجالات، في حين هدف المنهج الوصفي إلى استطلاع آراء العينة المبحوثة حول الدور الذي تؤديه العلاقة التفاعلية بين استمرارية تدفق العمل واستراتيجية إدارة المخاطر في تحسين الأداء المستدام في الشركة.

عينة الدراسة:

استناداً لما تم ذكره استخدمت الباحثة طريقة (هيربرت آركن) (محمد أبو هاشم، 2010) لتحديد حجم العينة، وقد تم عرضها فيما يأتي:

ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة			
132	إذاً _____ حجم العينة =		
98.24302542	1.96	0.025510204	
0.05			

	0.5	0.000650771		
	$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t)^2 + [p(1-p) \div N]}$		معادلة هيربرت اركن	
N	حجم المجتمع			
T	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96			
SE	نسبة الخطأ وتساوي 0.05			
P	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50			

يتضح من كل ما سبق ذكره نتائج طريقة احتساب حجم العينة والبالغة (98) مفردة تقريباً.

4- عرض ومناقشة النتائج

عرض وتحليل البيانات النوعية (الاستطلاع):

بالرغم من أن العلاقة المنطقية بين استمرارية الأعمال، وإدارة المخاطر، والأداء المستدام تتكامل وتسير بشكل أكثر فاعلية إلا أن الواقع يعكس خلافاً في هذه العلاقة قد ينعكس سلباً على الأداء المستدام للمنظمة، إذ أظهر الاستطلاع الميداني للشركة موضوع الدراسة أن هناك مشكلات متعددة وكما مبين في الجدول الآتي:

جدول (1) بعض المشكلات والمخاطر التي تعيق استمرارية العمل

ت	الفقرة	الأسئلة (وصف الفقرة)	نعم	نسبياً	لا
1	توقف التجهيز	نادراً ما يتدفق التجهيز للمنظمة بشكل مستمر.	22%	63%	24%
2	التأخير في متطلبات وإجراءات العمل.	غالبا ما تتعرض الشركة إلى تأخير جوهري في متطلبات وإجراءات العمل.	42%	51%	7%
3	الاضطراب البيئي	نادرا ما تعمل الشركة في ظروف بيئية شبة مستقرة.	26%	68%	6%
4	العلاقة مع المجهزين	توجد مشكلات في علاقات الشركة مع مجهزها.	3%	53%	16%
5	مستوى السيطرة على التجهيز	لا تمتلك الشركة أدوات وإجراءات فعالة للسيطرة على عملية التجهيز ومصادرها.	24%	66%	10%
6	التأخير في التسليم	نادرا ما يتم التسليم في المواعيد المحددة للزبائن.	27%	49%	24%
7	توقفات عملية الإنتاج	غالبا ما تتوقف عملية الإنتاج نتيجة لمشكلات في التجهيز وإجراءات العمل.	46%	23%	31%
8	المخزون	نادرا ما تستخدم الشركة سياسة مخزون الأمان لضمان سرعة الاستجابة للتذبذب في التجهيز.	29%	62%	9%
9	المخاطر التشغيلية	غالبا ما تظهر مشكلات في نظم التشغيل.	28%	68%	4%
10	مخاطر الموارد البشرية	غالبا ما تحدث مشكلات في المنظمة نتيجة لتسلطات العنصر	79%	15%	6%

ت	الفقرة	الأسئلة (وصف الفقرة)	نعم	نسبيا	لا
		البشري.			
11	المخاطر المالية	يتوفر لدى الشركة رأس المال الكافي لمواجهة العقوبات المالية وتسديدها في الوقت المناسب.	67%	23%	10%
12	المخاطر التكنولوجية	غالبا ما تظهر مشكلات في المكانن والآلات.	19%	71%	10%
13	مخاطر الشهرة	تمتلك الشركة سمعة جيدة وموثوق بها لدى مجهزيها.	57%	33%	10%
14	مخاطر القوانين	غالبا ما تتسبب القوانين والتعليمات في ظهور مشكلات تعيق استمرارية العمل.	47%	28%	25%
15	المخاطر الاستراتيجية	غالبا ما تتعرض الشركة إلى مشكلات جوهرية بسبب مصادر التجهيز وإجراءات العمل.	28%	56%	16%

اتضح من تحليل فقرات الجدول سابق الذكر ما يأتي:

1. ضعف وتقطع في استمرارية تدفق العمل، وتعرضه للكثير من التوقفات من فترة لأخرى.
2. هناك بعض حالات التأخير الجوهرية في إجراءات التجهيز، والتسليم.
3. تواجه الشركة نوعا من الظروف البيئية غير المؤكدة.
4. هناك مشكلات مع المجهزين، نتيجة لعدم كفاءة المجهز ونظام التجهيز.
5. مستوى سيطرة نسبي وضعيف على عمليات التجهيز.
6. ظهور تأخير واضح في استلام الشركة للمواد والطلبات الأولى من المجهزين.
7. ظهور بعض المشكلات في نظم التشغيل.
8. انعكاس سلبي لمشكلات التجهيز على استمرارية عمل المكانن.
9. تتعرض الشركة إلى مشكلات في استمرارية تدفق أعمالها بسبب إجراءات العمل واساليبها.

استخدام أنموذج (FMEA) أو نموذج الفشل وتحليل التأثير:

يقصد بنموذج (FMEA)، (Failure mode and Effects Analysis) أو (نموذج الفشل وتحليل التأثير)، الغاية من النموذج تصنيف الفشل أو الخطر طبقا لتأثيره على نجاح المنظمة وسلامة المعدات، من خلال الكشف عن نقاط الضعف وتصحيحها قبل أن يصل المنتج للزبون (Carl S., 2012: 12)، ويقود نموذج (FMEA) إلى تطوير مجموعة من الإجراءات التي تقلل من الخطر المندمج مع النظام، والنظم الفرعية، والمكونات. وقد تم جمع البيانات وتطويع إجراءات التحليل المذكورة سابقا وفقا لمتطلبات استمرارية العمل في الشركة موضوع الدراسة، وعلى أساس الخطوات اللاحقة المعززة بالجدول والقيم الكمية:

جدول (2) نتائج استخدام ظهور المخاطر (الأسبقية) وشدة تأثير المخاطر أو (درجة المخاطر)

ت	المخاطر	شدة الحدوث	ظهور المخاطر	كشف المخاطر	تسلسل أسبقيات المخاطر RPN	قيمة درجة المخاطر RSV
		10-1	10-1	10-1		
1	توقف التجهيز	7	7	2	98	49
2	التأخير في متطلبات وإجراءات العمل.	8	7	5	280	56
3	الاضطراب البيئي	6	4	3	72	24
4	العلاقة مع المجهزين	7	5	4	140	35

ت	المخاطر	شدة الحدوث 10-1	ظهور المخاطر 10-1	كشف المخاطر 10-1	تسلسل أسبقيات المخاطر RPN	قيمة درجة المخاطر RSV
5	مستوى السيطرة على التجهيز	6	7	4	168	42
6	التأخير في التسليم	7	3	2	42	21
7	توقفات عملية الإنتاج	8	5	2	80	40
8	المخزون	8	5	3	120	40
9	المخاطر التشغيلية	8	5	2	80	40
10	مخاطر الموارد البشرية	7	4	3	84	28
11	المخاطر التكنولوجية	8	6	2	96	48
12	مخاطر القوانين	4	2	2	16	8
13	المخاطر الاستراتيجية	7	5	2	70	35

نظمت من قبل الباحثة بالاعتماد على (Rachmat Affriad, 2011)

$RPN = \text{شدة الحدوث} \times \text{درجة ظهور المخاطر} \times \text{درجة كشف المخاطر}$

$RSV = \text{شدة الحدوث} \times \text{درجة ظهور المخاطر}$

جدول (3) خلاصة باحتمالية ظهور المخاطر (الأسبقية) وشدة تأثير المخاطر أو (درجة المخاطر)

ت	المخاطر	تسلسل أسبقيات المخاطر RPN (احتمالية ظهور الخطر)*	قيمة درجة المخاطر RSV (مستوى الخطورة)*
1	توقف التجهيز	98 (ضعيف نسبياً)	49 (خطر جداً)
2	التأخير في متطلبات وإجراءات العمل.	280 (عالي جداً)	56 (خطر جداً)
3	الاضطراب البيئي	72 (احتمال ظهورها نسبي، أو ضعيف نسبياً)	24 (متوسط الخطر)
4	العلاقة مع المجهزين	140 (احتمال وسط، أي ممكن الظهور)	35 (متوسط الخطر)
5	مستوى السيطرة على التجهيز	168 (احتمال وسط، أي ممكن الظهور)	42 (خطر رئيس)
6	التأخير في التسليم	42 (نادراً ما تظهر)	21 (ضعيف نسبياً)
7	توقفات عملية الإنتاج	80 (احتمال ظهورها نسبي، أو ضعيف نسبياً)	40 (خطر رئيس)
8	المخزون	120 (احتمال وسط، أي ممكن الظهور)	40 (خطر رئيس)
9	المخاطر التشغيلية	80 (احتمال ظهورها نسبي، أو ضعيف نسبياً)	40 (خطر رئيس)
10	مخاطر الموارد البشرية	84 (احتمال ظهورها نسبي، أو ضعيف نسبياً)	28 (متوسط الخطر)
11	المخاطر التكنولوجية	84 (احتمال ظهورها نسبي، أو ضعيف نسبياً)	48 (خطر جداً)
12	مخاطر القوانين	16 (نادراً ما تظهر)	8 (ضعيف نسبياً)
13	المخاطر الاستراتيجية	70 (احتمال ظهورها نسبي، أو ضعيف نسبياً)	35 (متوسط الخطر)

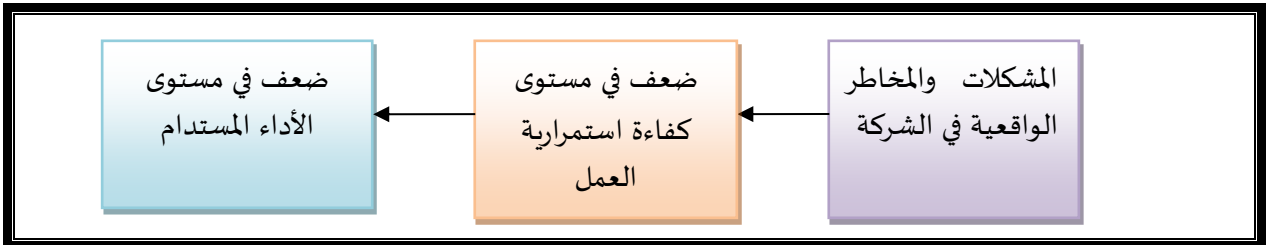
نظمت من قبل الباحثة بالاعتماد على (Waqas Mehmood, et al, 2010)

- احتمال أسبقية الظهور: (نادراً 1 - 56، نسبياً 57 - 113، وسط 114 - 170، على الأرجح 171 - 227، عالي جداً 228 - 284)

■ قياس مستوى المخاطرة أو خطورتها: (ضعيفة 1 - 11، ضعيفة نسبياً 12 - 23، وسط 24 - 35، خطر رئيسي 36 - 47، خطر جداً 48 - 59).

اتضح من الجدول (3) المتضمن خلاصة باحتمالية ظهور المخاطر (الأسبقية)، وشدة تأثير المخاطر أو (درجة المخاطر) ما يأتي:

- ضعف احتمالية ظهور توقف في التجهيز، والعلاقة مع المجهزين ومستوى السيطرة على التجهيز، والتأخير في التسليم، وبالمقابل فإن خطر العلاقة مع المجهزين والتأخير في التسليم ضعيف التأثير نسبياً، إلا أن التأثير الأكبر يكمن في توقف التجهيز ومستوى السيطرة على التجهيز، مما يعني هناك توقع واضح لتوقف التجهيز وعدم السيطرة على مستوياته.
- احتمالية عالية جداً لظهور تأخير في متطلبات وإجراءات العمل، بالمقابل فإنها تشكل خطراً عالياً أو تأثيراً محدداً لاستمرارية العمل في الشركة.
- أما الحالات المتوقعة ظهور مخاطر فيها هي (الاضطرابات التشغيلية، مخاطر الموارد البشرية، المخاطر التكنولوجية، المخاطر الاستراتيجية)، أما مخاطر القوانين فإن احتمالية ظهورها ضعيفة جداً.
- أما التأثير الأكثر خطورة من المشكلات في الفقرة (3) هو (المخاطر التكنولوجية، توقفات عملية الإنتاج، المخزون)، وما تبقى فإن تأثيرها ضعيف نسبياً.
- ضمن الوضع الحالي هناك ظهور لمخاطر تؤثر بشكل واضح على استمرارية العمل، لذا يجب مراقبة هذه المخاطر وعلاقتها بمتطلبات استمرارية العمل لتجنب الوقوع في المخاطر المحتملة.
- وهذا يعني أن المشكلات والمخاطر التي تواجه الشركة في جميع أنشطتها انعكست بصيغة ضعف في كفاءة متطلبات استمرارية العمل، كانت نتيجة ظهور ضعف في مستوى الأداء المستدام.



الشكل (2) خلاصة نتائج نموذج الفشل وتحليل التأثير

المصدر: إعداد الباحثة

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل أن المخاطر المختلفة التي تواجهها أنشطة الشركة تنعكس بصيغة ضعف في كفاءة الأداء المستدام نتيجة ضعف الاستجابة لمتطلبات استمرارية العمل فيها.
2. ظهور تأثير إيجابي للمتغيرين المستقل والتفاعلي (متطلبات استمرارية الأعمال، استراتيجية إدارة المخاطر) في تحسين الأداء المستدام.
3. كشف تحليل النتائج عن التشابك والاعتمادية المتبادلة بين متطلبات استمرارية الأعمال واستراتيجية إدارة المخاطر.

4. ضعف هيكلية العمل وإجراءاته بما يتفق ومتطلبات استمراريته وتخفيض مخاطرة.

التوصيات والمقترحات

1. تشخيص المخاطر التي تؤثر على استمرارية العمل في الشركة، للسيطرة عليها بما يحقق الاستجابة التامة لكل متطلبات استمرارية العمل وفقا لما يأتي:
 - تحديد المخاطر التي تواجهها أنشطة الشركة.
 - ترتيب المخاطر وفقا لشدة احتمال حدوثها.
 - تحديد الأنشطة المعرضة للمخاطر في الشركة.
 - اختيار الاستراتيجية الملائمة لإدارة تلك المخاطر.
2. تنظيم العلاقة بين استراتيجية إدارة المخاطر، ومتطلبات استمرارية الأعمال، بما يضمن تحسين الأداء المستدام عن طريق الآتي:
 - تحديد أنظمة وعمليات الشركة والعلاقات التفاعلية فيما بينها.
 - وضع منهجية متكاملة لتحليل وتقييم المخاطر في الشركة.
 - تخفيض العواقب والاضطرابات التي تعطل استمرارية العمل من خلال الاستجابة السريعة.
 - وضع خطة بالتدابير قبل حدوث المخاطر (استباقية).
3. ضرورة التركيز على تحقيق استمرارية العمل وتحسين الأداء المستدام من خلال الإدارة المنهجية لأنشطة الشركة بالاعتماد على الآتي:
 - اظهار التزام الإدارة العليا بفلسفة إدارة المخاطر.
 - تنفيذ عمليات السيطرة على الوثائق والسجلات وأنشطة المنظمة الأخرى.
 - توفير الموارد بما في ذلك الأفراد الأكفاء والبنية التحتية، لضمان التوافق مع معايير الأداء المستدام.
 - استعداد الشركة لمواجهة المخاطر وتطوير قدراتها في ادارتها من خلال وضع خطة لاستمرارية الأعمال وتحسين الأداء.
4. تطوير آليات عمل للتكامل بين متطلبات استمرارية العمل واستراتيجية إدارة المخاطر بما يسهم في زيادة كفاءة الأداء المستدام للشركة وتأسيس على الآتي:
 - التركيز على الأنشطة الداخلية للشركة للعمل بشكل مستقل والتميز دون النظر إلى الأنشطة الأخرى.
 - وضع اطار يعزز الروابط بين الوظائف والأنشطة داخل الشركة.
 - تنسيق وفهم متطلبات استمرارية الأعمال والاستجابة لها والمساهمة في التخطيط لتحقيق الميزة التنافسية
 - تحقيق التفاعل بين التكامل الداخلي والخارجي باعتباره وسيلة لتحسين الأداء المستدام.

قائمة المراجع

- Accenture and Chartered Institute of Management Accountants All rights reserved , (2011), Sustainability performance management: How CFOs can unlock value How CFOs can unlock value.
- Brindley, C. (2004). "Supply Chain Risk", Hampshire: Ashgate Publishing Limited
- BSI , the business ISO 22301* Sources: CMI Report (2013) , Need to protect your business from potential disruption?Prepare for the unexpected with ISO 22301.

- BSI, Civil Contingencies Secretariat, Cabinet Office quoted in Planning for the worst The Business Continuity Management (2012), Your business continuity management solutions from BSI.
- Carlos A. Alvarenga and Eric E. Lehmann,(2012)," *Managing Risks in the Supply Chain Reaching New Standards*, Accenture, High performance Delivered .
- Deep, A& Dani,S.(2009), . " *Managing Global Food Supply Chain Risks: A Scenario Planning Perspective* ", POMS 20th Annual Conference, Orlando, Florida U.S.A.
- Enquist, B., Edvardsson, B. and Petros S. S., (2007a), Values Based Service Quality for Sustainable Business, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 4, pp. 385-403
- Epstein, M. J. 2008. *Making Sustainability Work: Best practices in managing and measuring social and environmental impacts*, Greenleaf, Sheffield.
- Fiksel, J., McDaniel, J. and Mendenhall, C. (2000) Measuring Progress Towards Sustainability: Principles, process, and best practices, *Greening of Industry Network Conference; Best Practice Proceedings*, Battelle Memorial Institute, Life Cycle Management Group Columbus, Ohio.
- Gregor L. Schlegel and Robert J. Trent, (2012)," *Risk management: Welcome to the new Logistics Management* ", WWW.LOGISTICSMGMT.COM
- KocManova A. and Nemecek P., (2006), " *Performance Measurement as a Base for Sustainable Development of Small Enterprises* ", In: Small Business Management: Innovation, Strategy, Values. Latvia: Riga. 10–16. ISB 9984-32-383-8.
- Laszlo, Chris (2003) *The Sustainable Company: How to create lasting value through social and environmental performance*, Washington DC., Island Press.
- Li-Yin Shen¹, Jian Li Hao², Vivian Wing-Yan Tam³ and Hong Yao,(2007), A CHECKLIST FOR ASSESSING SUSTAINABILITY PERFORMANCE OF CONSTRUCTION PROJECTS, JOURNAL OF CIVIL ENGINEERING AND MANAGEMENT, , Vol XIII, No 4.
- LLP Ernst & Young LLP's,(2013)," *Supply chain challenges require a sive approach, with risk management and sustainability at the head of the list* ", risky Business .
- petros, Samuel S. ,and Enquist B., (2007) ISO 14001 as a driving force for Sustainable Development and Value Creation, *TQM Magazine*, Vol. 19, No. 5.
- Rachmat Affriadi Anggara, *Operations & Production Management*,2(1/2), 46-70 (2008,2011)," *Implementation of Risk Management Framework in Supply Chain: A Tale from a Biofuel Company in Indonesia* ", Manchester Business School Working Paper No 614.
- Schaltegger, S. and Wagner, M. (2006) 'Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting', *Int. J. Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, Vol. 3, No.1.

- SGS Group Management SA, (2013), All rights reserved - SGS is a registered trademark of SGS Group Management SA, HOW CAN YOU CREATE AND SECURE SUSTAINABLE BUSINESS? SOLUTIONS FOR MANAGING SUPPLY CHAIN RESILIENCE, WWW.SGS .COM.
- SHEN, L. Y.; WU, Y. Z.; CHAN, E. H. W.; HAO, J. L., (2005), Application of system dynamics for assessment of sustainable performance of construction projects. *Journal of Zhejiang University Science*, 6A(4) .
- Sidiropoulos, M., Mouzakitis, Y., Adamides, E. and Goutsos, S. (2004) , " *Applying Sustainable Indicators to corporate strategy: The Eco-balanced Scorecard* " , Environmental Research, Engineering and Management", 1(27)
- Soltanizadeh Amin, (2011), How can companies manage the risk of lost intellectual property, when sourcing in China? , Master Thesis, Single case study - GEA Process Engineering Cand.Merc. Supply Chain Management.
- Toni A.D. and Tonchia, S.(2001)"Performance measurement systems Models, characteristics and Of operation Journal measure, *International & production Management*, 2,(1/2).
- Waqas Mehmood, Yasir Liaqat, Nauman Iftikhar, Raza Syed Hassan ,(2010) , " *MANAGING SUPPLY CHAIN RISKS IN FRESH FOOD ITEMS, A Case Study on MakroHabib Pakistan Limited – A Wholesale Chain in Pakistan* " , Master Thesis, Master Program in Business Process & Supply Chain Management, Linnaeus University.