

تقييم واقع تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية الأيزو 22301 بالفنادق المصرية

جيهان نبيل أحمد
أستاذ مساعد بقسم الدراسات الفندقية
كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات

محمد عبد الفتاح زهري
أستاذ مساعد بقسم الدراسات الفندقية
كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة

الملخص

أصبح وجود نظام إدارة لاستمرارية الأعمال في صناعة الفنادق اليوم من العناصر الأساسية في منظومة إدارة الأزمات والكوارث، من أجل استرجاع المقدرة الكاملة والعودة إلى الحياة الطبيعية، فهي تحقق بيئة آمنة وتحد من الآثار المحتملة التي تؤثر على العمل سلباً. وتهدف الدراسة الحالية إلى تقييم واقع تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية الأيزو 22301 بالفنادق المصرية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصميم قائمة الفحص اعتماداً على المواصفة الدولية الأيزو 22301 لعام 2019 متماشية مع طبيعة عمل الفنادق لغرض قياس الفجوة ومعرفة مستوى التطبيق وتضمنت 92 مطلب تغطي البنود السبعة الأساسية الواردة في المواصفة، وتم استخدام نظام مقياس سباعي ليكون أكثر ملاءمة لموضوع الدراسة. وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود قصور في تطبيق معظم بنود ومتطلبات المواصفة الدولية في الفنادق عينة الدراسة. وقد أوصت الدراسة بالبدء بجدية في تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال (الأيزو 22301) عن طريق توفير الموارد المالية اللازمة للتطبيق لتمكين الفنادق من تحديد الطرق اللازمة لضمان استمرارية العمل وتخفيف حدة الأزمات وتقليل فترات التوقف عن العمل واستقبال النزلاء والعملاء من خلال نظام وقائي يحدد طرق التعافي بما يحقق الميزة التنافسية عالية.

الكلمات الدالة: نظام إدارة استمرارية الأعمال ، المواصفة الدولية الأيزو 22301 ، الأزمات الفندقية- الفنادق المصرية

المقدمة

إن القضايا التي تشغل اهتمام العالم قد تفرز مشاكل ومخاطر عديدة يتأثر بها النظام السياحي بشكل عام والفندقي بشكل خاص، كون المنظمة السياحية والفندقية تعمل في جو يتسم بالتنوع والمصاعب والخطر وسرعة الحركة فتواجه مخاطر بيئية، ومخاطر وأزمات سياسية وأمنية وأخرى اقتصادية واجتماعية وأزمات صحية وثقافية وحتى مخاطر تكنولوجية وتنافسية (ملاحي وآخرون، 2015). فالحفاظ على نمو مستقر ومتسارع في قطاع السياحة والفنادق ليس وليد الحظ والصدفة في الدول الناجحة سياحياً، إنما نتاج سياسات واستراتيجيات وخطط مدروسة وموضوعة مسبقاً ضمن ما يمكن أن نطلق عليه علم إدارة الأزمات، الذي يبحث النظريات والمتغيرات والجهات المساهمة والمتأثرة، والإجراءات التي يمكن اتخاذها لتلافي أو تقليل الضرر الناتج من الأزمات والكوارث المختلفة قبل وأثناء وبعد الأزمة للعودة السريعة والتعافي والنهوض بالسياحة بعد أي أزمة (على ووهدان، 2021). ومع تهديد استمرارية الأعمال في القطاع الفندقي والحاجة إلى وجود منهجية لبناء نظام إداري فعال لاستمرارية الأعمال يوفر التنبؤ والاستعداد والتأهب لأي ظروف طارئة أو أزمات والحماية من توقف الأعمال فإن الاعتماد على المواصفة الدولية ISO 22301:2019 التي تختص بقدرة المنظمة الفندقية على الإدارة الشاملة المتكاملة التي تحدد التهديدات والمخاطر والآثار المحتملة لعمليات التشغيل الفندقي والعمل على احتوائها، والتي توفر إطار عمل ناجح يضمن الاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة

تعمل الفنادق في بيئة شديدة الاضطراب على جميع الأصعدة، مما يضعها أمام مخاطر وأزمات متنوعة، الأمر الذي أصبح لازماً معه إن تقوم إدارات تلك الفنادق باتخاذ الإجراءات اللازمة للتنبؤ والتخطيط للأزمات التي يمكن أن تتعرض لها ومن ثم تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال. واكتسبت الدراسة أهميتها من أهمية العلاقة بين إدارة واحتواء المخاطر والأزمات الفندقية وتطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة

استمرارية الأعمال الأيزو 22301:2019 في ظل الأزمات المتلاحقة التي تواجه القطاع الفندقي وكان آخرها أزمة الغلق وإعادة الفتح جراء جائحة كوفيد 19 والأزمة الروسية الأوكرانية. وتتمثل أهمية الدراسة في تقييم الوضع الحالي لتطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية الأيزو 22301 بالفنادق المصرية بما يسهم في التحسين والتطوير المستمر لجودة الإدارة الفندقية وقدرة الفنادق على المنافسة والبقاء والاستمرارية في تقديم الخدمات والمنتجات بكفاءة وفاعلية.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي:-

ما هو حجم الفجوة بين الواقع الفعلي لتطبيق ممارسات وإجراءات نظام إدارة استمرارية الأعمال في الفنادق عينة الدراسة ونظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية الأيزو 22301: 2019 ؟

هدف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:-

1. تسليط الضوء على موضوع إدارة استمرارية الأعمال والتعافي من الأزمات داخل الفنادق بما يمثله من أهمية اقتصادية لتخفيف المخاطر والحد من تعطل سير الأعمال والأحداث المدمرة وذلك بترتيب الأولويات وفهم التهديدات وإعداد سيناريوهات المواجهة.
2. التعرف على مدى التطبيق الفعلي لبنود ومعايير المواصفة الدولية 22301 لنظام إدارة استمرارية الأعمال بمتطلباتها المختلفة وتحديد الفجوة داخل الفنادق عينة الدراسة.
3. بناء إطار معرفي يتناول مفهوم الأزمات الفندقية وإدارة استمرارية الأعمال ونظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية 22301 لعام 2019 في الفنادق المصرية.

أسلوب الدراسة

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي والذي يقوم على جمع البيانات من مصادرها الثانوية والميدانية، حيث تتبع الدراسة دراسة الفجوة في التطبيق، للوصول إلى توصيات مقترحة لإدارات الفنادق.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: ماهية الأزمات الفندقية

إن الأزمة ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المؤسسة واستمراريتها وتتميز بدرجة معينة من الأخطار، وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار، وتؤدي إلى خسارة مادية ومعنوية في سمعة المؤسسة ومكانتها ومستقبلها (اللامى والعيساوى، 2015). ويرى الجراح (2018) أن الخطر هو عملية تتضمن حدث أو حالة غير مرغوب فيها وحالة من عدم التأكد بالمستقبل ويؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً، وعليه فإن حجم الخطر يتحدد وفق احتمالية الحدوث ومستوى التأثير، فإدارة الأخطار عملية مشتملة على تعريف الأخطار وتحديدها وتحليلها وتقييمها وإعداد الاستجابات الملائمة لها والرقابة على تلك الاستجابات. وقد ذكر عبد المنعم وآخرون (2008) أنه يوجد خمسة مراحل أساسية لإدارة الخطر تتضمن تعريف الأخطار وتعزيز ثقافة إدارتها داخل المؤسسة، وتحليل الأخطار والوقوف على مصادرها، وتقييم الخطر، والتحكم في الأخطار لتقليل احتمالية حدوثها وأثارها، والمراقبة والمتابعة الدورية للكشف عن أى مصادر خطر جديدة أو فشل التحكم في أخطار سابقة.

ويوجد عدة أسباب للآزمات أوضحها ماهر (2006) تتمثل في التالي: سوء الفهم وتعنى قلة أو تداخل فهم المعلومات المتوفرة عن الأزمة، وسوء التقدير ويقصد بها إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس، سوء الإدارة والعشوائية في اتخاذ القرار لعدم كفاءة القيادات الإدارية، وتعارض المصالح والأهداف والأهواء الشخصية، والإشاعات والمعلومات غير الحقيقية والمضللة لمناخ من التوتر والقلق الذي يخلق الأزمة، اليأس والإحباط وعدم القدرة على حل المشكلات.

وتعرف إدارة الأزمات بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها بما يضمن الحفاظ على المنظمة وحمايتها (كامل، 2005). ويرى الصيرفي (2011) أنها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. فإدارة الأزمة هي عملية إدارية فريدة تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف المفاجئة والسريعة واتخاذ قرارات حاسمة تتفق مع خطورة الموقف المتطور وتفرز الحلول الرشيدة (Asselin, 2012).

ويعتمد نموذج إدارة الأزمة على خمسة مراحل أساسية (حنا وآخرون، 2018) هم: اكتشاف إشارات الإنذار والخطر بوقوع أزمة، والاستعداد والوقاية باكتشاف نقاط الضعف والقوة واتخاذ الأساليب الوقائية في مرحلة اكتشاف الخطر، واحتواء الأضرار والحد منها ومنعها من الانتشار، واستعادة النشاط والعودة الى مرحلة ما قبل وقوع الأزمة، وأخيرا التعلم واستخلاص الدروس المستفادة لضمان عدم تكرار مثل هذه الأزمات مستقبلا. ويوجد نوعان من المؤسسات التي تتعامل مع المخاطر والأزمات (Sawalha, 2013) هما:-

1. مؤسسات معرضة للازمات وهي التي تولد أزمات وتتعامل برد الفعل، وتسمح للمخاطر والمشكلات أن تتحول أزمات ومنها الى كوارث وهي غالبا تتعامل مع الأزمة بعد وقوعها مما يعرضها الى مستويات عالية من الخسائر.
2. مؤسسات مرنة مستعدة للازمات وهي التي لديها المبادرة والجاهزية للتعامل مع أى ظروف غير مواتية، فهي تتعامل بشكل وقائي مع الأزمات قبل حدوثها من خلال إدراكها لأهمية نظم الإنذار المبكر.

وتصنف الأزمات الفندقية إلى عدة أنواع منها نقص الخامات الغذائية، وارتفاع الأسعار، ونقص الأدوات والمعدات الفندقية، واضطرابات العمال وتغييبهم عن العمل في التوقيات الحرجة، والحرائق والسرقة والسطو، والجرائم الاجتماعية كالإرهاب والصراعات الطائفية وجرائم الاغتصاب والتحرش الجنسي، والأزمات السياسية كالحروب والثورات وعدم الاستقرار السياسي، وأزمات طبيعية مثل الزلازل، والأزمات الاقتصادية المحلية والعالمية (عيد المنعم وآخرون، 2013). ويضيف Aladejebi and Oladimeji (2021) أن الأزمات الصحية أحد الأزمات الهامة مثل جائحة كوفيد-19 وأزمات التسمم الغذائي، وأزمات انقطاع الإنترنت والقرصنة، وأزمات فقدان الموظفين الأساسيين.

ثانيا: مفهوم إدارة استمرارية الأعمال

ينبغي على المؤسسات إتباع طريقة منهجية تتضمن الحماية والتأهب والتخفيف من آثار الأزمات والكوارث والعمل على الاستجابة لضمان استمرارية الأعمال والتعافي، وترتبط قدرة المؤسسة على التعافي من الأزمات والكوارث بجودة نهج استمرارية الأعمال (Hince, 2006). وتعرف استمرارية الأعمال على أنها العمليات التي تتصل بتعرض المنشأة الى تهديدات داخلية وخارجية والتي يمكن أن تؤدي الى توقف الأعمال فيها، وهذا يشمل الرقابة الإدارية ووظائف إدارة المخاطر والأزمات وتوثيق الخطط والعمليات للحفاظ على الأعمال في حال حدوث أي تعطل أو خلل فيها (Reeder, 2013). وتعد إدارة استمرارية الأعمال Business Continuity Management (BCM) من العناصر الأساسية في منظومة إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ والحوادث بشكل عام، حيث تلعب دور كبير في استرجاع المقدرة الكاملة لعمليات المنشأة والعودة إلى الحياة الطبيعية، وتمثل إدارة استمرارية الأعمال عملية تكرارية ينبغي أن تدرج ضمن الثقافة الإدارية للمنشأة من خلال تنفيذ برامج استمرارية الأعمال والتي تعمل على بث الوعي داخل المنشأة وتجميع المعلومات وبناء خطة استمرارية الأعمال وتوفير الموارد البشرية والمالية الكفيلة للتصدي لتأثير تلك الأزمات (Everest and et al., 2008؛ Mcphee, 2009؛ Musgrave and Woodman, 2013). وأشار معهد استمرارية الأعمال (BCI) إلى أن إدارة استمرارية الأعمال تتمثل في العملية الإدارية الشاملة، والمتكاملة التي تحدد التأثيرات والمخاطر المحتملة التي تهدد المؤسسة، وتعمل على توفير إطار عمل لبناء المرونة، وقدرات الاستجابة الفعالة للحوادث التي تحمي الفوائد التي تعود على جميع أصحاب المصالح، وجميع أنشطة المؤسسة وممتلكاتها وعلامتها التجارية وسمعتها (كامل وغزالي، 2016).

ويرى خليل وحمود (2019) أن إدارة استمرارية الأعمال تعكس ثقافة العمل بالمؤسسة والمتمثلة في مجموعة الإجراءات التي تجعلها على أهبة الاستعداد في مواجهة الأزمات والكوارث والطوارئ وتقديم خدماتها الأساسية فضلا عن أنها تحقق بيئة آمنة تحد من الأثار المحتملة التي تؤثر على العمل. وتعتبر خطة استمرارية الأعمال (BCP) ركن أساسي في إدارة استمرارية الأعمال فهي عملية استباقية لضمان تسليم المنتجات خلال الأزمات وتوقف وظائف الأعمال وفق مستويات مقبولة، والتي تساهم في بقاء المنشأة وتجنب إلحاق الضرر به وتلبية الالتزامات القانونية أو غيرها (Cerullo, 2004؛ Seng, 2013). ويوجد مزايا عديدة لإدارة استمرارية الأعمال للمؤسسات منها الكشف عن الاختلافات ما بين المخطط وبين الواقع الفعلي، وتوليد أفكارا بشأن أكثر الطرائق كفاءة في العمل، وتبيين الاستعداد لمواصلة تقديم المنتجات في الوقت المناسب وتحت ظروف صعبة، وتهتم بالعاملين والعملاء وتشير إلى مستويات عالية من الاحتراف، وأخيرا تعزيز مصداقية وثقة وجدارة المؤسسة (Murakmi et al., 2006؛ Tammineedi, 2010).

وأشار كل من (Karim 2011) و (Estall 2012) و (Järveläinen 2013) و (Baba et al., 2014) و (Heng 2015) أن هناك مجموعة من العناصر والمتطلبات والخطوات التي يجب توافرها لتطبيق برنامج إدارة استمرارية الأعمال داخل المؤسسات وهي ادراك طبيعة عمل المؤسسة وفهم أهدافها وأولوياتها والبيئة الداخلية والخارجية وإجراء تحليل التأثير على الأعمال وتقييم المخاطر، وتحديد استراتيجيات وسياسات وبدائل استمرارية الأعمال مع تحديد الأشخاص ومسئوليتهم على أساس مخرجات تحليل التأثير على الأعمال وتوفير قائمة نشاطات الأعمال الحاسمة في المؤسسة والموارد المطلوبة والمدة الزمنية لاستئناف الأعمال، وتحديد العمليات الإدارية والإجراءات المناسبة لتخطيط وتنفيذ وتقييم ومراجعة الجهود لاستمرارية الأعمال والتوثيق لها، والتدريب والتطوير والتوعية والدعم الإداري والتزام الإدارة العليا والاستعداد التنظيمي وترسيخ ممارسات إدارة استمرارية الأعمال بالمؤسسة ودمجها مع القيم الجوهرية للمؤسسة وثقافتها وتحديد الشخص المسؤول عن إدارة استمرارية الأعمال بالمؤسسة وتحديد إجراءات التحقق من صحة التطبيق لإدارة استمرارية الأعمال.

ويوجد أربعة عوامل رئيسية في نجاح أو فشل إدارة استمرارية الأعمال داخل المؤسسات وهي: المؤسسة نفسها ومدى قدرتها في تنمية الوعي لدى العاملين وأيضا قدرتها على توفير الموارد المالية اللازمة للتطبيق، والعاملين بالمنظمة وهم من يخطط وينفذ ويقوم إدارة استمرارية الأعمال وقدرتهم على الاستجابة لمواجهة المخاطر والأزمات التي تعصف بالمؤسسة، والعمليات والأنشطة التي تتم لضمان الاستجابة لأي حادث بهدف الوصول الى المخطط له من قبل، وأخيرا التكنولوجيا من أنظمة المعلومات والاتصالات والبنية التحتية والأجهزة التي تساعد في ضمان استمرارية الأعمال في حال تعرض المؤسسة للازمات والكوارث (Abdullah et al., 2015).

ثالثا: نظام إدارة استمرارية الأعمال

تعد المنظمة الدولية للمعايير (International Organization for Standardization (ISO) والتي مقرها مدينة جنيف السويسرية المنظمة الأكبر على مستوى العالم لوضع المعايير باستقلالية فهي غير حكومية وتعمل على بذل جهود متواصلة للارتقاء وتطوير المعايير والمقاييس في كافة الأنشطة والمجالات مما يسهم في التبادل الدولي (إسطنبولي، 2008). وأصبح الحصول على شهادة المطابقة الدولية (الأيزو) جزء من متطلبات السوق بل والاستمرار فيه وزيادة الحصة السوقية، الأمر الذي ألزم المؤسسات ببناء أنظمة إدارية تعتمد على معايير ومواصفات الأيزو (العزاوي، 2010).

ومن اجل ضمان جودة واستمرار الأعمال في المؤسسات قامت المنظمة الدولية للمعايير بإصدار مواصفة دولية في مايو 2012 باسم (ISO 22301: 2012) وهي أول مواصفة شاملة لنظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) مزجت وكيفت محتوى الأيزو 9001 والأيزو 14001 الى مواصفة جديدة لتحل محل BS25999 المقياس البريطاني لاستمرارية الأعمال والذي نشر في عام 2006 لمساعدة المنظمات على تقليل المخاطر ومنع حدوث أي تعطيل (Abu Bakar et al., 2015). وفي 31 أكتوبر عام 2019 صدرت النسخة الجديدة المعدلة من المواصفة الدولية للأيزو 22301 والتي احتوت على عشرة بنود أساسية قابلة للتطبيق بغض النظر عن حجم او نشاط المؤسسات لضمان تطبيق فعال لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO, 2019).

وهناك عدة أهداف من تطبيق نظام فعال لإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسات منها المساعدة على إقامة وتعزيز نظام داخلي ووضع الأهداف والسياسات والإجراءات لضمان إدارة استمرارية الأعمال واكتشاف المخاطر ونقاط الضعف، وتجنب أي تعطيل أو انهيار في إنتاج المنتجات والخدمات بالمؤسسة، والحصول على شهادات المطابقة من جهة متخصصة بما يمثل مصدر ثقة وأمان، فهي تمكن المؤسسة من تحديد وإدارة التهديدات الحالية والمستقبلية للعمل واتخاذ نهج استباقي للتقليل من تأثير الحوادث والأزمات الى ادنى حد ممكن مع تقليل وقت التوقف عن العمل أثناء الأزمات لحماية سمعة وأرباح المؤسسة والمحافظة على العملاء وكسب ثقتهم وتحسين الأداء المالي مع تعظيم الجودة والكفاءة والمرونة أثناء الاضطرابات (Lindstedt and Scerra, 2012؛ Wannous, 2014). فالمنظمات أصبحت أكثر وعى بأهمية نظام إدارة استمرارية الأعمال والتي تعتبر العنصر الأساسي في منظومة إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الطبيعية أو غير الطبيعية من أجل استرجاع المقدرة الكاملة والعودة بالمؤسسة الى الحياة الطبيعية (Dominguez, 2016؛ Lee and Azlan, 2018).

ويعرف نظام إدارة استمرارية الأعمال بأنه مجموعة من العناصر المترابطة التي تستخدمها المؤسسات لإنشاء وتنفيذ وتشغيل ومراقبة ومراجعة وصيانة وتحسين قدرات استمرارية أعمالهم، وتشمل هذه العناصر الأفراد والسياسات والخطط والإجراءات والعمليات والهياكل والموارد، وهو جزء من نظام الإدارة الشاملة للمنظمة وتستعمل هذه العناصر لضمان استمرار العمليات وتسليم المنتجات والخدمات عند المستويات المقبولة والحفاظ على السمعة والعلامة التجارية ومصالح أصحاب المصالح (عبد الباقي، 2016). فالمواصفة الدولية للأيزو 22301 أساس لتخطيط استمرارية الأعمال واستئنافها والتعافي من الكوارث وإدارة الأزمات والكوارث من خلال برامج الاستجابة الخمسة وهم التخفيف والتأهب والاستجابة والتعافي والوقاية، فهي مواصفة إدارية شاملة تحدد الآثار المحتملة التي قد تهدد المؤسسة وتؤثر في العمليات التي يمكن أن تحدثها تلك التهديدات في حال تحققها (Austin, 2012؛ Alvord, 2013). وتتكون متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) وفق المواصفة الدولية (ISO22301: 2019) من البنود العشرة التالية (Dimaria, 2012؛ Potter, 2013؛ Tideswell, 2015؛ ISO, 2019) -

- المجال: يتم التطبيق في أي مؤسسة بغض النظر عن الحجم أو النوع أو طبيعة عملها ويعتمد التطبيق على بيئة العمل ودرجة التعقيد.
- المراجع المعيارية: جميع بنود المواصفة هي المرجع الأساسي لإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة.
- المصطلحات والتعريفات: جميع المصطلحات التي اشتملت عليها المواصفة.
- سياق المؤسسة: ويتم فيها تحديد المتطلبات الضرورية لإنشاء سياق نظام إدارة استمرارية الأعمال وتحديد نطاق الأعمال بوضوح والأجزاء التي سيتم استبعادها من النظام وفهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة بالنظام.
- القيادة: بها تتحقق أهداف النظام وتحدد المهام والمسؤوليات والتزام الإدارة العليا بالتطبيق ووضع السياسات لاستمرارية الأعمال وتوصيلها للجميع.
- التخطيط: ويتم تحديد إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص ووضع الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التوجيهية بوضوح لنظام إدارة استمرارية الأعمال ومعالجة التهديدات وصيانة النظام مع تحديد الحد الأدنى المقبول من المنتجات والخدمات.
- الدعم: ويتم تحديد نوع الدعم المطلوب لإنشاء وتنفيذ وصيانة نظام إدارة استمرارية الأعمال ويشمل الموارد المطلوبة وكفاءات العاملين والوعي للكافة أصحاب المصالح والاتصالات والمتطلبات اللازمة لإدارة وتوثيق الابتكار والتحديث.
- العمليات: وتشمل التخطيط العملي والرقابة أي أن التنفيذ تم كما خطط له وان الرقابة تمت على التغييرات المخطط لها، وتحليل التأثير على الأعمال، ووضع استراتيجية استمرارية الأعمال للتعامل مع الحوادث والاضطرابات، وإنشاء وتنفيذ إجراءات استمرارية الأعمال من خلال إنشاء إجراءات التوقف وإدارة الاستمرارية وإنشاء هيكل الاستجابة وإنشاء إجراءات الاستجابة وإنشاء إجراءات التعافي وإنشاء خطة استمرارية الأعمال.

- تقييم الأداء: ويشمل المراقبة والقياس والتحليل والتقييم من خلال تحديد ما الذي يحتاج الى مراقبة وقياس بما في ذلك عمليات استمرارية الأعمال وطرق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم لضمان الحصول على نتائج صحيحة، وإجراء التدقيق والمراجعة الداخلية في توقيتات محددة ومخطط لها للتأكد من المطابقة مع المواصفة، وأخيراً ينبغي على الإدارة العليا مراجعة النظام وفق ما هو مخطط له لضمان الملائمة والكفاءة والفاعلية.
- التحسين: ويتضمن تجنب حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم في الوقت المناسب مع الاحتفاظ بتقارير عدم المطابقة وتقديمها بشكل دوري للإدارة العليا، ولضمان كفاءة النظام ينبغي الاهتمام بإجراء التحسين والإصلاح المستمر ودعمه المتواصل من الإدارة العليا.

منهجية الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم واقع تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية الأيزو 22301 بالفنادق المصرية، وذلك للتعرف على مدى توافر متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفقاً للمواصفة الدولية وذلك من خلال قياس وتحليل الفجوة بين الواقع الفعلي في الفنادق المصرية عينة الدراسة ومتطلبات المواصفة. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصميم قائمة الفحص اعتماداً على المواصفة الدولية الأيزو 22301 لعام 2019 متمشية مع طبيعة عمل الفنادق لغرض قياس الفجوة ومعرفة مستوى التطبيق، واعتمد الباحثان أسلوب الزيارات الشخصية والملاحظات الفعلية للوثائق للحصول على دقة المعلومات المطلوبة. وتم استخدام نظام مقياس سباعي ليكون أكثر ملائمة لموضوع الدراسة، حيث يشير إلى مستوى تطبيق المعايير كالتالي: مطبق كلياً وموثق كلياً = 6/ مطبق كلياً وموثق جزئياً = 5/ مطبق كلياً وغير موثق = 4/ مطبق جزئياً وموثق كلياً = 3/ مطبق جزئياً وموثق جزئياً = 2/ مطبق جزئياً وغير موثق = 1/ غير مطبق وغير موثق = 0 (الخطيب، 2008). وتكونت قائمة الفحص من 92 مطلب تغطي القضايا الجوهرية السبعة الواردة في المواصفة كبنود أساسية في الاستبيان كالتالي:-

- البند الأول:- سياق المنظمة الفندقية ويتكون من 11 مطلب بإجمالي عدد نقاط يمكن تحقيقه 66 نقطة.
- البند الثاني:- القيادة ويتكون من 12 مطلب بإجمالي عدد نقاط يمكن تحقيقه 72 نقطة.
- البند الثالث:- التخطيط ويتكون من 9 مطلب بإجمالي عدد نقاط يمكن تحقيقه 54 نقطة.
- البند الرابع:- الدعم ويتكون من 25 بنود بإجمالي عدد نقاط يمكن تحقيقه 150 نقطة.
- البند الخامس:- العملية ويتكون من 15 بنود بإجمالي عدد نقاط يمكن تحقيقه 90 نقطة.
- البند السادس:- تقييم الأداء ويتكون من 13 بنود بإجمالي عدد نقاط يمكن تحقيقه 78 نقطة.
- البند السابع:- التحسين ويتكون من 7 بنود بإجمالي عدد نقاط يمكن تحقيقه 42 نقطة.

وتم عرض قائمة الفحص للتحكيم والمراجعة من خلال أربعة محكمين أكاديميين ومهنيين بالفنادق، وتم الاعتماد لقائمة الفحص بشكلها الحالي دون إبداء ملاحظات جوهرية واقتصرت على ملاحظات إملائية وشكلية بما يحقق الغرض من الدراسة والتأكد من صدق القائمة. واشتملت عينة الدراسة تسعة فنادق من الدرجة الأولى (فئتي الخمسة والأربعة نجوم) في مدينة مرسى علم هم:-

- فندق جاز لامايا ريزورت – خمس نجوم
- فندق شتاينبرجر كورايا بيتش – خمس نجوم
- بورت غالب ريزورت – خمس نجوم
- لحامى باى ريزورت – أربع نجوم
- كالميرا حبيبة بيتش ريزورت – أربع نجوم
- جيما بيتش ريزورت – أربع نجوم
- فانتازيا ريزورت – أربع نجوم
- اكاسيا سويس ريزورت – أربع نجوم
- هابى لايف ثرى كورنرز ريزورت – أربع نجوم

علما بأن مدينة مرسى علم تحتوي على إجمالي عدد 21 فندق من فنادق الدرجة الأولى (ثلاثة فنادق فئة الخمس نجوم وثمانية عشر فندق من فئة الأربعة نجوم) وتم إجراء الدراسة على هذه الدرجة من الفنادق وذلك لأنها الأقدر على التطبيق من حيث توافر الموارد البشرية والمالية والتكنولوجيا والتزام الإدارة، وتم اختيار عينة قصدية تيسر الوصول لها وفحصها من عدد 9 فنادق تمثل ما يقارب 43% من مجتمع الدراسة. وتمت الزيارات الميدانية لإجراء قائمة الفحص خلال شهر يونيو 2021 ومن خلال مقابلة السادة مديري الموارد البشرية أو الأمن في الفنادق عينة الدراسة وذلك كونهم المنوطون بمتابعة التنفيذ لمتطلبات إدارة استمرارية الأعمال في الفنادق عينة الدراسة وتم التأكيد للأسماء الفنادق وعدم إظهار الدرجة الفندقية لها رغبة من إدارة هذه الفنادق. وتم اختيار مدينة مرسى علم لكونها واحدة من المدن المصرية على ساحل البحر الأحمر وهي مدينة سياحية واعدة ومن أجمل المناطق السياحية وتقع جنوب مدينة الغردقة السياحية، وتتميز بالمناخ الصحراوي شبه الاستوائي والشواطئ الرملية والشعاب المرجانية المميزة بالأنشطة السياحية المتنوعة مثل رياضة الغوص وركوب الأمواج وجولات السفاري وركوب الخيل، وتشتهر بمحمية وادي الجمال ومحمية بيت الدولفين وقرية برنيس للسياحة العلاجية وشجرة القلعان وضريح ابوالحسن الشاذلي (البوابة الإلكترونية لمحافظة البحر الأحمر، 2021). وسيتم استخدام المعادلات التالية (محمد، 2017) لإيجاد الفجوات في الفنادق عينة الدراسة:-

1. معادلة النسبة المئوية لمدى المطابقة = إجمالي عدد التكرارات / قيمة أعلى أوزان في المقياس
2. معادلة نسبة الفجوة لكل قائمة فحص 1 - = النسبة المئوية لمدى المطابقة

تحليل نتائج الدراسة: البند الأول: سياق المنظمة الفندقية

يتضح من الجدول رقم (1) أن متوسط النسبة المئوية لتطبيق وتوثيق بند سياق المنظمة الفندقية هو 54.5% وهي نسبة متوسطة وتعتبر الأعلى في بنود المواصفة السبعة لقائمة الفحص وتحليل الفجوة كما سيتبين لاحقاً، مما يكشف وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة 45.5%، وهذا ما يخالف ما أورده البشتاوي وقاسم (2020). وعدم المطابقة نتيجة لضعف توثيق الفنادق عينة الدراسة إنشاء وتنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق ISO 22301 : 2019 ، وتطبيق جزئي وغير موثق لتحديد تلك الفنادق مجال نظام إدارة استمرارية الأعمال مع الأخذ بنظر الاعتبار القضايا الداخلية والخارجية الخاصة بهم وأيضاً تحديد نطاق نظام إدارة استمرارية الأعمال بوضوح والغرض منه، على الرغم من أن هذه الفنادق طبقت ووثقت كليا الى حد ما النشاطات والوظائف والعلاقات مع الأطراف وحددت رغبتها في المخاطرة المحتملة والتعامل معها من خلال اجتماعات أو مراجعات الإدارة وأيضاً حددت حاجات ومتطلبات وتوقعات الأطراف المعنية. وذكر (Abou Kamar 2022) أن الفنادق المصرية تبنت مجموعة من ممارسات التخفيف (الإجراءات الاستباقية، الإجراءات التفاعلية، إجراءات التعافي) خلال أزمة جائحة كورونا المستجد للتخفيف من تداعيات مخاطر هذه الأزمة.

جدول رقم (1): قائمة فحص وتحليل الفجوة (سياق المنظمة الفندقية)

م	المتطلبات	فنادق عينة الدراسة								
		H9	H8	H7	H6	H5	H4	H3	H2	H1
فهم المنظمة الفندقية										
1	يحدد الفندق القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بأغراض وأهداف الفندق والتي تؤثر على قدرتها لتحقيق النتائج المتوقعة لنظام إدارة استمرارية الأعمال.	5	4	4	4	4	4	4	5	5
2	يحدد الفندق ويوثق النشاطات والوظائف والعلاقات مع الأطراف.	5	5	6	5	5	5	6	6	6
3	يحدد الفندق رغبتة في المخاطرة والتعامل معها.	5	4	4	5	5	4	4	6	5

1	0	1	2	0	1	2	2	2	يحدد الفندق نطاق نظام إدارة استمرارية الأعمال بوضوح والغرض منه.	4
4	4	5	5	5	6	4	6	5	يحدد الفندق المخاطر المحتملة من خلال اجتماعات أو مراجعات الإدارة.	5
فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية										
4	4	5	5	4	4	4	5	4	يحدد الفندق الأطراف المعنية ذات الصلة بنظام إدارة استمرارية الأعمال وتشمل (الزلاء، الجهات الرقابية، الموردين، المجتمع، وغيرها).	6
5	4	5	4	4	5	4	5	5	يحدد الفندق حاجات ومتطلبات وتوقعات الأطراف المعنية.	7
تحديد مجال نظام إدارة استمرارية الأعمال										
2	0	1	2	2	3	2	2	3	يحدد الفندق حدود وإمكانيات تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال.	8
1	1	0	2	0	1	2	3	2	يحدد الفندق مجال نظام إدارة استمرارية الأعمال مع الأخذ بنظر الاعتبار القضايا الداخلية والخارجية الخاصة به	9
2	0	1	2	2	3	2	3	4	يضع الفندق متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال بوصفها معلومات متاحة موقفة للجميع.	10
نظام إدارة استمرارية الأعمال										
1	0	1	2	0	1	3	2	3	ينشأ الفندق وينفذ ويحافظ ويحسن نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق ISO 22301 : 2019	11
										الإجمالي (66 نقطة)
										النسبة المئوية للتطبيق (54.5%)
										نسبة الفجوة

البند الثاني: القيادة

يظهر من الجدول رقم (2) أن متوسط النسبة المئوية لتطبيق وتوثيق بند القيادة في الفنادق محل الدراسة هو 24.7% وهي نسبة متدنية، وجاءت فجوة عدم المطابقة بنسبة 75.3%. وتم ملاحظة التالي: عدم تطبيق وتوثيق لحد كبير لتضمين السياسة التزاماً بتلبية المتطلبات ذات الصلة باستمرارية الأعمال وبالتحسين المستمر، وأيضاً تطابق الإدارة العليا نظام الإدارة مع متطلبات المواصفة الدولية ISO 22301 : 2019 ورفع تقارير حول أداء نظام استمرارية الأعمال للإدارة العليا. ويتضح تطبيق جزئي لتأكيد الإدارة العليا على ضمان دمج متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال في عمليات الفندق بالرغم من التوثيق الكلي لها. ويتم تطبيق وتوثيق جزئي لوضع الإدارة العليا أهداف لنظام إدارة استمرارية الأعمال متوافقة مع التوجه الاستراتيجي للفنادق عينة الدراسة. ويوضح Alharthi and Khalif (2019) أهمية القيادة في إدارة الأزمات والكوارث وعلاقتها بإدارة استمرارية الأعمال.

جدول رقم 2: قائمة فحص وتحليل الفجوة (القيادة)

م	فنادق عينة الدراسة									
	H9	H8	H7	H6	H5	H4	H3	H2	H1	
القيادة والالتزام										
1	2	2	2	1	2	3	3	2	3	تلتزم الإدارة العليا في الفندق بدعم نظام إدارة استمرارية الأعمال وتصادق عليها.

1	0	1	2	0	1	2	1	2	تضع الإدارة العليا أهداف لنظام إدارة استمرارية الأعمال متوافقة مع التوجه الاستراتيجي للفندق.	2
3	2	3	3	3	3	4	3	4	تؤكد الإدارة العليا على ضمان دمج متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال في عمليات الفندق.	3
1	0	1	2	0	1	2	2	2	توجه الإدارة العليا العاملين في الفندق للمساهمة في فاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال.	4
2	2	2	1	1	2	3	2	3	تعمل الإدارة العليا على التحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال.	5
السياسة										
1	2	1	2	2	2	3	3	2	تعمل الإدارة العليا على وضع سياسة استمرارية الأعمال لتكون ملائمة لغرض الفندق.	6
0	0	1	0	2	0	2	1	2	تتضمن السياسة التزاماً بتلبية المتطلبات ذات الصلة باستمرارية الأعمال.	7
0	0	1	0	1	0	2	1	1	تتضمن السياسة التزاماً بالتحسين المستمر.	8
0	0	1	0	1	0	2	1	1	تكون السياسة متاحة للجميع بالفندق وموثقة.	9
الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات										
2	1	1	2	2	3	2	2	3	تتضمن الإدارة العليا في الفندق تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بنظام إدارة استمرارية الأعمال.	10
1	1	0	2	0	1	2	1	2	تطابق الإدارة العليا نظام الإدارة مع متطلبات المواصفة الدولية.	11
0	0	1	0	2	0	2	1	2	ترفع تقارير حول أداء نظام استمرارية الأعمال للإدارة العليا.	12
13	10	15	15	16	16	29	19	27	الإجمالي (72 نقطة)	
18	13.9	20.8	20.8	22.2	22.2	40.3	26.4	37.5	النسبة المئوية للتطبيق (24.7%)	
82	86.1	79.2	79.2	77.8	77.8	59.7	73.6	62.5	نسبة الفجوة	

البند الثالث: التخطيط

يظهر من الجدول التالي عدم توثيق وأحيانا توثيق جزئي وتطبيق جزئي يتم دمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال، ووجود تطبيق كلي الى جزئي لإجراءات التعامل مع المخاطر والفرص في الفنادق عينة الدراسة بالرغم من عدم توثيقها، ويرى الموجي (2021) أن الاستعداد لما بعد الأزمة وتنفيذ برامج تدريبية للتحويل الرقمي وإنشاء إدارة داخلية لمواجهة الأزمات التي يتعرض لها قطاع السياحة، وإعداد استراتيجية محددة بذلك تعتبر فرص يجب استثمارها. وفيما يخص وضع أهداف موثقة وقابلة للقياس ومعلنة لنظام إدارة استمرارية الأعمال ويتم مراقبة الأهداف باستمرار وتحدث دوريا بالفنادق عينة الدراسة فأنها كانت غير موجودة وغير موثقة وهذا يطابق ما ذكره Ohaka (2018). علما بأن متوسط النسبة المئوية لتقييم بند التخطيط في الفنادق التسعة هو 18.7% وهي نسبة متدنية، وكانت فجوة عدم المطابقة بنسبة 81.3%. وتدل نتائج دراسة عبد الرسول وقزمال (2022) على وجود قصور من وجهة نظر عينة البحث من العملاء في بعض النواحي الخاصة بالإجراءات الاحترازية المتبعة في أزمة

كورونا من توفر معقمات الأيدي ووجود التباعد الاجتماعي ووجود مسافة بين الجالسين كذلك الأدوات المستخدمة لاستخدام واحد فقط وكذلك قياس درجات الحرارة للعملاء قبل الدخول وكذلك الالتزام بالكمامة والكحول مما يدعم أن تقويم فاعلية الإجراءات المحددة مسبقا مطبق جزئي وموثق كلى.

جدول رقم (3): قائمة فحص وتحليل الفجوة (التخطيط)

م	المتطلبات									
	H9	H8	H7	H6	H5	H4	H3	H2	H1	
إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص										
1	3	3	2	3	4	4	5	4	4	تضع إدارة الفندق إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص.
2	2	0	1	2	0	2	3	2	3	يتم دمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال.
3	4	2	3	3	4	3	5	3	5	يتم تقويم فاعلية الإجراءات المحددة.
أهداف استمرارية الأعمال والتخطيط لتحقيقها										
4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	تضع الإدارة العليا في الفندق أهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال.
5	0	0	1	0	1	0	2	1	2	تتفق الأهداف مع سياسة استمرارية الجودة في الفندق.
6	0	0	0	0	0	0	2	0	0	الأهداف الموضوعه قابلة للقياس.
7	0	0	0	0	0	0	1	0	0	يجري الإعلان عن الأهداف الموضوعه لجميع المعنيين بأعمال الفندق.
8	0	0	0	0	0	0	2	0	0	يتم مراقبة الأهداف باستمرار وتحديث دوريا بالفندق.
9	0	0	0	0	0	0	2	0	0	توثق الأهداف ويحافظ عليها.
الإجمالي (54 نقطة)										
النسبة المئوية للتطبيق (18.7%)										
نسبة الفجوة										

البند الرابع: الدعم

يظهر من الجدول رقم (4) أن متوسط النسبة المئوية لتقييم بند الدعم في الفنادق عينة الدراسة هو 42.5% وهي نسبة منخفضة، وكانت فجوة عدم المطابقة بنسبة 57.5% وهذا يعود الى:-

- تطبيق جزئي الى كلى وغير موثق لتحديد وتوفير الموارد المطلوبة لإنشاء وتنفيذ والحفاظ على التحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال وهذا يتفق مع ما ذكره خليل وحمود (2019).
- تطبيق جزئي وتوثيق جزئي لمرحلة تعيين الفنادق للكفاءات الضرورية للأفراد المؤثرين في أداء النشاطات واتخاذ إجراءات مناسبة لاكتساب الكفاءات الضرورية للعمل على نظام إدارة استمرارية الأعمال. ويوصى هريدي (2020) بتشجيع وتحفيز المنشآت السياحية بمختلف أنواعها لإنشاء إدارة داخلية لإدارة الأزمات التي تتعرض لها وإعداد استراتيجيه محددة بذلك ومتطورة وتدريب وجذب العاملين لها.
- تطبيق جزئي الى عدم تطبيق إطلاقا في الفنادق لتحديد برامج التوعية للعاملين بأدوارهم المطلوب القيام بها خلال حوادث الفوضى وضمان أن العاملين لديهم وعي تام لسياسة استمرارية الأعمال بالرغم من عدم التوثيق لها. ويؤكد أبوعمود (2020) على تطوير برامج تدريب إدارة الأزمات بما يتناسب والتطورات الجديدة

- خاصة في التدريب على وضع الرؤى متعددة الجوانب للالتزامات، وما يرتبط بذلك من التدريب على إنتاج تيار متدفق من الأفكار والسيناريوهات اللازمة للتعامل مع الأزمات.
- حددت الفنادق عينة الدراسة جزئياً الاتصال المتعلق بنظام إدارة استمرارية الأعمال ولم تحدد الجهة التي ينبغي الاتصال بها وعمليات التشغيل التي تتأثر بالاتصال مع العلم عدم التوثيق لكافة هذه الممارسات وهذا على عكس ما أوضحه (Lanz et al., 2020) من ضرورة التوثيق الكامل لعملة الاتصال.
 - وفيما يخص المعلومات الموثقة في الفنادق فقد طبقت جزئياً الى عدم التطبيق مطلقاً لتحديد المعلومات الموثقة المطلوبة وفق المواصفة الدولية ولتوثيق إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص وعدم وجود ضمان لحماية المعلومات الموثقة على نحو ملائم السرية وأن المعلومات الموثقة كافية وملائمة للغرض.

جدول رقم (4): قائمة فحص وتحليل الفجوة (الدعم)

م	المتطلبات									
	فنادق عينة الدراسة									
	H9	H8	H7	H6	H5	H4	H3	H2	H1	
الموارد										
1	3	3	2	3	4	4	5	4	4	يحدد الفندق ويتوافر الموارد المطلوبة لإنشاء وتنفيذ والحفاظ على التحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال.
الكفاءة										
2	3	1	2	2	2	2	5	3	3	يعين الفندق الكفاءات الضرورية للأفراد المؤثرين في أداء النشاطات.
3	4	2	3	3	4	3	5	3	5	يتم توفير التدريب والتعليم الملائم للأفراد لتحقيق الكفاءة اللازمة.
4	2	1	2	2	2	2	4	3	3	تتخذ إجراءات مناسبة لاكتساب الكفاءات الضرورية للعمل على نظام إدارة استمرارية الأعمال.
5	3	3	2	3	4	4	5	4	4	حفظ معلومات التعليم والتدريب والمهارات والخبرات كدليل على الكفاءة المناسبة.
التوعية										
6	4	3	2	3	4	4	5	4	5	يحدد الفندق برنامج لتوعية العاملين بأدوارهم المطلوب القيام بها خلال حوادث الفوضى.
7	1	0	1	0	1	0	2	1	2	يضمن الفندق أن العاملين لديهم وعي تام بسياسة استمرارية الأعمال.
8	1	0	0	2	1	1	3	1	2	العاملين بالفندق يساهمون في فاعلية نظام استمرارية الأعمال وتحسين الأداء.
الاتصال										
9	1	0	0	2	1	1	3	1	2	يحدد الفندق الاتصال المتعلق بنظام إدارة استمرارية الأعمال.
10	3	2	2	2	2	2	5	3	3	يحدد الفندق وقت الاتصال.
11	3	2	2	2	2	2	5	3	4	يتم تحديد الجهة التي ينبغي الاتصال بها.

4	3	2	3	3	2	5	4	4	12	يتم تحديد الجهة المسؤولة عن عملية الاتصال.
3	1	2	2	2	2	5	3	3	13	يتم تحديد عمليات التشغيل التي تتأثر بالاتصال.
3	2	2	2	2	2	5	3	3	14	تتضمن إدارة الفندق سبل الاتصال أثناء الحادث التخريبي.
3	2	2	2	2	2	4	3	3	15	تسهيل التواصل المنظم مع الجهات المختصة أثناء حالات الفوضى.
المعلومات الموثقة: متطلبات عامة										
2	0	1	2	0	2	3	2	3	16	تحديد المعلومات الموثقة المطلوبة وفق المواصفة الدولية.
3	2	3	3	4	3	5	4	5	17	يتم توثيق معلومات كفاءة الأفراد.
1	0	0	2	1	1	4	1	3	18	يتم توثيق السياسة والمجال.
3	2	2	2	2	2	5	3	4	19	يتم توثيق إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص.
3	2	2	2	2	2	4	3	3	20	ضمان إتاحة المعلومات الموثقة للاستعمال عند الحاجة إليها.
المعلومات الموثقة: الابتكار والتحديث										
2	1	2	2	2	2	4	3	3	21	تحديد ووصف ملائم لكل من (العنوان، التاريخ، المرجع).
2	1	2	2	2	2	4	3	3	22	تحديد لغة المعلومات ووسائط التوثيق (ورقي – إلكتروني).
2	1	2	2	2	2	4	3	3	23	ضمان أن المعلومات الموثقة كافية وملائمة للغرض.
المعلومات الموثقة: المراقبة										
3	2	2	2	2	2	4	3	3	24	ضمان حماية المعلومات الموثقة على نحو ملائم السرية أو الاستعمال الصحيح أو فقدان التكامل.
3	2	3	3	4	3	5	4	5	25	إمكانية الوصول والاسترجاع والاستعمال للمعلومات الموثقة.
65	38	45	55	57	54	104	72	85	الإجمالي (150 نقطة)	
43.3	25.3	30	36.6	38	36	69.3	48	56.6	النسبة المئوية للتطبيق (42.5%)	
56.7	74.7	70	63.4	62	64	30.7	52	43.4	نسبة الفجوة	

البند الخامس: العملية

يظهر من الجدول رقم (5) أن متوسط النسبة المئوية لتقييم مطابقة بند العملية للفنادق عينة الدراسة هو 26%، وكانت فجوة عدم المطابقة بنسبة 74%. ووجد التالي:-

- تطبيق جزئي الى عدم تطبيق لتحليل أثر الأعمال وتقييم المخاطر في الفنادق وعدم توثيق لنتائج التقييم، وقد أوصت نهى كامل (2019) بضرورة الأخذ بمبدأ تقييم المخاطر التي من المحتمل أن تواجهها المشروعات السياحية وتوثيق المخاطر المحتملة والطارئة أولاً بأول ومتابعة ما يستجد من مخاطر أخرى وأخذ العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح عملية تقييم المخاطر المحتملة بعين الاعتبار لتحقيق فعالية التقييم.

- تخطط الفنادق عينة الدراسة وتنفيذ وتراقب العمليات المطلوبة في متطلبات استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية جزئياً إلا أنه لا يوجد أي توثيق لهذا. كشفت نتائج دراسة (Mohammad and AbouElezz (2022) أن منشآت الضيافة أظهرت مرونة تكيفية محدودة في التصدي لجائحة كورونا حيث استغرقت وقتاً طويلاً للتعافي الطفيف من هذه الأزمة وعلي الجانب الإيجابي، فإن مواجهة تبعات هذا الحدث السلبي الغير المسبوق دفع العديد من منشآت الضيافة إلى القيام بالعديد من الممارسات التكوينية المختلفة للتصدي لهذا الوباء والحفاظ على استمرارية أعمالها بشكل مناسب مثل تنوع الخدمات والخدمات، وإعادة تشكيل الموارد المتاحة واللجوء إلى الحلول الإبداعية، وتنوع شرائح العملاء المستهدفين، القيادة اليقظة.
- عدم توثيق وضع الفنادق لاستراتيجية استمرارية الأعمال وإجراءات التوقف ومتطلبات خطة استباقية لاستمرارية الأعمال ووضع إجراءات ولاستئناف الأعمال بعد التعرض لحالة التوقف أو الضرر ووضع خطة لإدارة استمرارية الأعمال في إطار زمني محدد مسبقاً بالرغم من التطبيق الجزئي وعدم تطبيقها في بعض الفنادق. ويرى معبد (2020) أن جائحة كورونا المستجد أوضحت أنه لا بد من إعادة النظر في المنظومة الخاصة بإدارة المخاطر والأزمات وتبني وتطوير استراتيجيات فاعلة تسهم في التنبؤ بهذه الأخطار والتأهب لها بما يمكن من مواجهتها والحد من أثارها السلبية. وأوصى ماضي وعبدالقادر (2020) بجعل الإجراءات الاستباقية للتعامل مع الأزمات ضمن الاهتمامات القصوى مع التركيز على وضع منهج وقائي والاستفادة من إدارة المعرفة.

جدول رقم (5): قائمة فحص وتحليل الفجوة (العملية)

م	المتطلبات	فنادق عينة الدراسة								
		H9	H8	H7	H6	H5	H4	H3	H2	H1
التخطيط العملي والرقابة										
1	يخطط الفندق وينفذ ويراقب العمليات المطلوبة في متطلبات استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية.	2	0	1	1	2	2	2	2	2
2	تنفذ الخطة لتحقيق أهداف استمرارية الأعمال.	2	0	1	2	1	2	2	2	2
3	يحدد الفندق العمليات في خارجه ويراقبها.	2	1	1	2	2	3	3	2	3
تحليل أثر الأعمال وتقييم المخاطر										
4	ينشأ الفندق صيغة معنية لتحليل وتقييم أثر الأعمال نتيجة تعرضها لحادث غلق أو ضرر.	1	0	1	1	0	1	2	2	2
5	تحدد المخرجات المطلوبة في تحليل أثر الأعمال وتقييم المخاطر.	1	0	1	1	0	1	2	1	2
6	توثق نتائج التقييم والتي يمكن أن تؤدي إلى توقف الأعمال.	1	0	1	1	0	1	2	1	2
الخطة الاستراتيجية لاستمرارية الأعمال										
7	يضع الفندق استراتيجية استمرارية الأعمال وإجراءات التوقف.	1	0	1	1	0	1	3	1	2
8	يضع الفندق متطلبات الاستجابة للحوادث من الموارد المختلفة (أفراد، مباني، معدات، نقل، وغيرها).	3	4	3	4	3	5	5	4	5
9	يضع الفندق متطلبات خطة استباقية لاستمرارية الأعمال.	2	0	1	2	1	2	2	2	2
10	وضع إجراءات ولاستئناف الأعمال بعد التعرض لحالة التخريب.	1	1	0	2	0	1	2	3	2
11	يضع الفندق وينفذ إجراءات أي حادث تخريبي باستخدام الموارد البشرية ذوي المسؤوليات والصلاحيات والكفاءات لإدارة الحادث.	2	0	1	2	2	3	4	3	4

1	0	1	2	0	1	3	2	3	يضع الفندق وينفذ ويحافظ على إجراءات كشف الحوادث ومراقبتها والتواصل الداخلي والخارجي.	12
1	0	1	2	0	1	2	1	2	يضع الفندق خطة لإدارة استمرارية الأعمال في إطار زمني محدد مسبقاً.	13
1	0	1	2	0	1	2	2	2	يضع الفندق إجراءات موثقة لاستفادة وإرجاع أنظمة الأعمال من الإجراءات المؤقتة المتخذة لمهام الأعمال العادية.	14
1	0	1	2	0	1	2	1	2	يختار الفندق إجراءاته لاستمرارية الأعمال لضمان توافرها مع الأهداف.	15
22	6	16	27	11	26	38	29	37	الإجمالي (90 نقطة)	
24.4	6.6	17.8	30	12.2	28.9	42.2	32.2	41	النسبة المئوية للتطبيق (26%)	
75.6	93.4	82.2	70	87.8	71.1	57.8	67.8	59	نسبة الفجوة	

البند السادس: تقييم الأداء

يظهر من الجدول رقم (6) أن متوسط النسبة المئوية لتقييم بند تقييم الأداء في الفنادق عينة الدراسة هو 17.8% وهي نسبة متدنية، وكانت فجوة عدم المطابقة بنسبة 82.2% وهذا نتيجة إلى:-

- عدم تطبيق وعدم توثيق لمراجعات إدارة الفنادق عينة الدراسة ضمن مدد زمنية محددة لنظام إدارة استمرارية الأعمال لضمان كفاءته وفاعليته وهذا يتفق مع دراسة حورية ومسروق (2020).
- تطبيق جزئي ولا يوجد توثيق في الفنادق عينة الدراسة للدقيقات الداخلية ضمن مدة زمنية مخطط لها لتوفير معلومات حول مطابقة استمرارية إدارة الأعمال مع المتطلبات الخاصة المواصفة الدولية ISO22301:2019.
- تطبيق جزئي الى عدم تطبيق نهائياً ولا يوجد توثيق في الفنادق عينة الدراسة لتحديد طرق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم ومن خلال مراجعات دورية ومدد زمنية مخططة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة النتائج العكسية قبل حدوث عدم المطابقة ويشير (Kozmal and Abuzied (2021) الى أهمية وضرورة توافره في الفنادق عند إدارة الأزمات.

جدول رقم (6): قائمة فحص وتحليل الفجوة (تقييم الأداء)

م	المتطلبات									
	H9	H8	H7	H6	H5	H4	H3	H2	H1	
فنادق عينة الدراسة										
المراقبة والقياس والتحليل والتقييم										
1	1	0	1	1	1	1	2	1	2	يعمل الفندق على تقييم أداء استمرارية الأعمال.
2	2	0	1	2	1	2	2	2	2	يحدد الفندق طرق المراقبة، والقياس والتحليل والتقييم.
3	3	1	1	2	2	3	3	2	3	يتم إعداد تقارير موثقة بعد كل عملية تقييم.
4	2	0	1	1	0	1	2	2	2	يتخذ الفندق الإجراءات اللازمة لمعالجة النتائج العكسية قبل حدوث عدم المطابقة.
5	2	0	1	1	0	1	2	1	2	يقوم الفندق بتقييم إجراءات استمرارية الأعمال لضمان ملائمتها وكفاءتها وفعاليتها.

1	0	1	1	0	1	2	1	2	6	تجري هذه التقييمات من خلال مراجعات دورية ومدد زمنية مخططة.
التدقيق الداخلي										
1	0	0	1	0	1	2	1	1	7	يجري الفندق تدقيقات داخلية ضمن مدة زمنية مخطط لها لتوفير معلومات حول مطابقة استمرارية إدارة الأعمال مع المتطلبات الخاصة بالفندق.
1	0	1	0	0	1	1	1	1	8	التطابق مع المواصفة الدولية ISO22301:2019.
1	0	1	0	0	1	2	1	2	9	ضمان رفع تقارير التدقيق الى الإدارة العليا.
1	0	1	1	0	1	2	1	2	10	الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة على نتائج التدقيق.
مراجعة الإدارة										
1	0	1	1	0	1	2	1	1	11	يراجع الفندق ضمن مدد زمنية محددة لنظام إدارة استمرارية الأعمال لضمان كفاءته وفاعليته.
1	0	1	0	0	1	2	1	2	12	تتضمن مخرجات مراجعات الإدارة قرارات بخصوص فرص التحسين المستمر والحاجة الى التغييرات في النظام.
1	0	1	1	0	1	2	1	1	13	يحتفظ الفندق بمعلومات موثقة بنتائج مراجعات الإدارة.
15	1	12	12	4	16	26	16	23	الإجمالي (78 نقطة)	
19.2	1.3	15.4	15.4	5	20.5	33.3	20.5	29.5	النسبة المئوية للتطبيق (17.8%)	
80.8	98.7	84.6	84.6	95	79.5	66.7	79.5	70.5	نسبة الفجوة	

البند السابع: التحسين

يتضح من الجدول رقم (7) أن متوسط النسبة المئوية للتطبيق في متطلبات التحسين هو 13.5% وهي النسبة الأقل في البنود السبعة لقائمة الفحص وتحليل الفجوة، وكانت الفجوة في تطبيق المتطلبات وعدم المطابقة بنسبة 86.5%، وهي ناجمة عن التالي:-

- لا يوجد توثيق لإجراءات القضاء على حالات عدم المطابقة وأسباب عدم التطابق بالرغم من تطبيقها جزئياً في فنادق عينة الدراسة.
- عدم توثيق الفنادق عينة الدراسة إجراءات التحسين المستمر لكفاءة وملائمة نظام إدارة استمرارية الأعمال وفاعليته بالرغم من تطبيقها جزئياً.
- لا يوجد تطبيق وتوثيق لضمان التحسين المستمر للنظام من خلال السياسات ونتائج التدقيق والإجراءات التصحيحية ومراجعة الإدارة في العديد من فنادق عينة الدراسة. وأشار Mohamed and Elziny (2020) إلى تأثير العاملين والإدارة الفندقية في فنادق مرسى علم سلبياً منذ انتشار جائحة الكورونا حتى الآن، وكان تأثيراً كبيراً نتج عنه اعتمادهم بشكل كبير على السياحة الداخلية وتشجيعها، لذلك أوصى بضرورة الاهتمام بالتدريب خلال فترات الأزمات وتوزيع ضغط العمل (ساعات العمل) على الجمع بالإضافة إلى استغلال تلك الأزمات في ابتكار أصناف جديدة يتميز بها الفندق بالإضافة إلى استغلال تلك الأزمات بإعادة تطوير الفنادق من حيث التجهيزات والإنشاءات متماشياً مع منهجية التحسين المستمر.

جدول رقم (7): قائمة فحص وتحليل الفجوة (التحسين)

م	المتطلبات									
	H9	H8	H7	H6	H5	H4	H3	H2	H1	
فنادق عينة الدراسة										
عدم التطابق والإجراء التصحيحي										
1	1	0	1	1	0	1	2	1	1	يضع الفندق إجراءات التحكم والسيطرة على عدم التطابق مع متطلبات النظام وتصحيحه.
2	1	0	1	0	0	1	1	1	1	يحدد الفندق إجراءات القضاء على حالات عدم المطابقة.
3	1	0	1	1	0	1	2	1	2	يراجع الفندق الإجراءات التصحيحية المتخذة.
4	1	0	1	1	0	1	1	1	1	يتم تحديد أسباب عدم التطابق.
5	1	0	1	0	0	1	1	1	1	يتم تقييم الحاجة إلى إجراء الفعل التصحيحي.
التحسين المستمر										
6	1	0	1	1	0	1	2	1	1	يضمن الفندق إجراءات التحسين المستمر لكفاءة وملائمة نظام إدارة استمرارية الأعمال وفاعليته.
7	1	0	1	0	0	0	2	1	2	ضمان التحسين المستمر للنظام من خلال السياسات ونتائج التدقيق والإجراءات التصحيحية ومراجعة الإدارة.
الإجمالي (42 نقطة)										
النسبة المئوية للتطبيق (13.5%)										
نسبة الفجوة										
	83.4	100	83.4	90.5	100	85.7	73.8	83.4	78.6	

ويوضح جدول رقم (8) ملخص لما تم عرضه من نتائج في الجداول السابقة عن طريق مقارنة ما تم تطبيقه فعلياً بما يمكن تطبيقه للوصول الى نسب عدم المطابقة وتحديد الفجوة، والتي تشير إلى انخفاض مستوى التطبيق بنسبة مطابقة 28.2% وكانت الفجوة في تطبيق المتطلبات وعدم المطابقة بنسبة 71.8%. واحتل بند سياق المنظمة الفندقية النسبة الأعلى لإجمالي المحقق فعلياً بين البنود الأخرى بنسبة مطابقة 54.5%، يليه بند الدعم بنسبة 42.5%، ثم بند العملية في المرتبة الثالثة بنسبة 26%، وجاء في المرتبة الرابعة بنسبة 24.7% بند القيادة، وجاء بند التخطيط في المرتبة الخامسة بنسبة 18.7%، وجاء في المرتبة السادسة بنسبة 17.8% بند تقييم الأداء، وجاء بند التحسين في المرتبة الأخيرة بنسبة 13.5%.

جدول رقم (8): مستوى المحقق فعلياً للتنفيذ وفق متطلبات المواصفة الدولية ISO 22301: 2019 في الفنادق عينة الدراسة

الترتيب	متوسط نسبة الفجوة %	متوسط النسبة للمطابقة %	متوسط درجات المحقق فعلياً	إجمالي درجات التطابق	البند
1	45.5	54.5	36	66	أولاً: سياق المنظمة الفندقية
4	75.3	24.7	17.8	72	ثانياً: القيادة
5	81.3	18.7	10.2	54	ثالثاً: التخطيط
2	57.5	42.5	63.9	150	رابعاً: الدعم

3	74	26	23.5	90	خامسا: العملية
6	82.2	17.8	14	78	سادسا: تقييم الأداء
7	86.5	13.5	5.7	42	سابعا: التحسين
-	71.8	28.2	-	-	الإجمالي لنسب التطابق مع المواصفة

النتائج العامة

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- عدم تحديد الفنادق عينة الدراسة نطاق نظام إدارة استمرارية الأعمال بوضوح والغرض منه وحدود ومجال وإمكانيات التطبيق.
- عدم توافر وإنشاء الفنادق عينة الدراسة نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق ISO 22301 : 2019 بشكل عام.
- عدم وجود فروق واضحة في التطبيق والتوثيق لنظام إدارة استمرارية الأعمال في الفنادق الخمس نجوم عنها في الفنادق الأربعة نجوم عينة الدراسة مع الأخذ في الاعتبار أن الفنادق الخمس نجوم تمثل 33.3% من الفنادق محل الدراسة.
- عدم وضع سياسة استمرارية الأعمال متاحة للجميع بالفندق وموثقة وملائمة لغرض الفندق وتتضمن التزاماً بتلبية المتطلبات ذات الصلة باستمرارية الأعمال وبالتحسين المستمر.
- عدم وضع أهداف لنظام إدارة استمرارية الأعمال متوافقة مع التوجه الاستراتيجي في الفنادق عينة الدراسة مع عدم التأكيد على ضمان دمج متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال في عمليات الفندق وتوجيه العاملين في الفندق للمساهمة في فاعلية النظام والعمل على مراقبة الأهداف باستمرار وتحديثها دورياً.
- عدم العمل على تعيين الكفاءات الضرورية للأفراد المؤثرين في أداء النشاطات الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال وتوفير التدريب والتعليم الملائم لهم وضمان أن العاملين لديهم وعي تام لسياسة استمرارية الأعمال.
- عدم تحديد الفنادق عينة الدراسة خطة الاتصال المتعلق بنظام إدارة استمرارية الأعمال وخاصة أثناء وقت الأزمات.
- عدم إنشاء أسلوب واضح لتحليل وتقييم أثر الأعمال نتيجة التعرض للآزمات وتحديد المخرجات المطلوبة في تحليل أثر الأعمال وتقييم المخاطر وتوثيقها في الفنادق عينة الدراسة.
- عدم توافر خطة لإدارة استمرارية الأعمال للفنادق عينة الدراسة في إطار زمني محدد مسبقاً وإجراءات موثقة لاستفادة وإرجاع أنظمة الأعمال في حال توقف الأعمال.
- عدم العمل في الفنادق عينة الدراسة على تقييم أداء استمرارية الأعمال وتحديد طرق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم وإعداد تقارير موثقة بعد كل عملية تقييم.
- عدم إجراء تدقيقات ومراجعات داخلية ضمن مدة زمنية مخطط لها لتوفير معلومات حول مطابقة استمرارية إدارة الأعمال مع المتطلبات الخاصة بالفنادق عينة الدراسة.
- ضعف إجراءات التحسين المستمر لكفاءة وملائمة نظام إدارة استمرارية الأعمال وفاعليته داخل الفنادق عينة الدراسة.

التوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يوصى الباحثان بالتالي:-

1. على الفنادق المصرية البدء بجدية في تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال (الأيزو 22301 لعام 2019) وتوفير الموارد المالية اللازمة للتطبيق لتمكين الفنادق من تحديد الطرق اللازمة لضمان استمرارية العمل وتخفيف حدة المخاطر والأزمات وتقليل فترات التوقف عن العمل واستقبال النزلاء والعملاء من خلال نظام وقائي يحدد طرق التعافي بما يحقق الميزة التنافسية وزيادة الثقة.

2. إضافة قسم مستقل للهيكل التنظيمي بالفنادق لإدارة استمرارية الأعمال بما يحقق التكامل والتعاون وعدم التعارض بين مختلف الأقسام مع التحديد الدقيق للمهام والمسئوليات لأحكام الرقابة والمساندة واقتراح خطط التحسين والتطوير.
3. ضرورة وجود أهداف وسياسة وخطة مكتوبة ومعلنة لإدارة استمرارية الأعمال داخل الفنادق مع توافر كافة الإجراءات اللازمة للتعامل مع الظروف غير المواتية حال حدوثها مع اختبار وتحديث الخطة بشكل دوري لمواكبة المستجدات والتغيرات المحيطة.
4. وضع خطط تدريبية لجميع العاملين داخل الفنادق لرفع الوعي ونشر ثقافة استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات مع عمل سياسات تحفيزية لتشجيع العاملين الالتزام في ممارسة تلك المعايير ولجذب الكفاءات في هذا المجال.
5. ضرورة العمل على دمج متطلبات ومعايير نظام إدارة استمرارية الأعمال في أنشطة الفنادق المختلفة لما لها من دور كبير في احتواء المخاطر والأزمات الفندقية.
6. التركيز على مراحل التخطيط والقيادة والتوثيق وتقييم الأداء والتحسين من قبل إدارات الفنادق لرفع قدراتها في السيطرة على الأزمات التي قد تتعرض لها.
7. استحداث دليل للمخاطر والأزمات التي تتعرض لها الفنادق والمتوقع حدوثها مستقبلاً لدعم متخذي القرار ضماناً لاستمرارية إدارة الأعمال.

مراجع باللغة العربية

- أبو عامود، محمد سعد، (2020)، الإدارة غير التقليدية للأزمات الدولية العابرة للحدود على ضوء الخبرة المكتسبة من أزمة كورونا 2020، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد 36، العدد 2.
- إسطنبولي، أسماء، (2008)، أثر الجودة الشاملة في تفعيل التسويق دراسة حالة الشركة الوطنية للبناءات والمنشآت المعدنية في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.
- الصيرفي، محمد، (2011)، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- البشتاوي، زين حسين، قاسم، رقية البدارين، (2020)، دور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301:2012 واحتواء الأزمات: شركة امنية للاتصالات - الأردن مجلة جدارا للدراسات والبحوث، المجلد السادس.
- الخطيب، سمير كامل، (2008)، إدارة الجودة الشاملة - مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى، ط1، بغداد، العراق.
- الموجي، سارة عاطف، (2021)، تأثير فيروس كورونا في السياحة في مصر، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والفنادق، المجلد 20، العدد 4.
- الجراح، إياد عبد الكريم، (2018)، تحليل مخاطر اللجوء على الأمن الإنساني، دراسة حالة أزمة اللجوء السوري في الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2010)، إدارة الجودة الشاملة – مدخل استراتيجي تطبيقي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- اللامي، غسان قاسم، والعيساوي، خالد عبد الله، (2015)، إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات، المؤلف، العراق.
- البوابة الإلكترونية لمحافظة البحر الأحمر، (2021) <http://www.redsea.gov.eg/>، تاريخ الوصول للموقع 2021/7/2
- حنا، رشا دريد، سيف، خالد عبدالعزيز، نجيب، سهم حازم (2018)، دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2.

- **حورية،** بالاطرش، مسروق، فاطمة، (2020)، إدارة الأزمات في المستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا - دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، الأطباء والممرضين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، العدد 2، المجلد 9.
- **خليل،** أريج سعيد وحمود، أنفال عياد، (2019)، تأثير نظام إدارة استمرارية العمال ISO 22301:2012 في النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية، العدد 15.
- **عبد المنعم،** يسرية أحمد، محمد، خديجة نصر الدين، محمود، نجلاء عبد السلام، خميس، هاني شاكر، (2013)، تأثير مستوى إدارة الموارد البشرية علي إدارة الأزمات الفندقية لدي مديري فنادق مدينة الإسكندرية، مجله الإسكندرية للبحوث الزراعية، المجلد 58 العدد 3.
- **عبد المنعم،** عاطف، الكاشف، محمد محمود، كاسب، سيد، (2008)، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة بجامعة القاهرة، مصر.
- **عبد الرسول،** سوزان السيد، قزمال، هاني عاطف، (2022)، أثر تطبيق الإجراءات الاحترازية لفيروس كورونا على إقبال العملاء على المقاهي التراثية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والفنادق، المجلد 22، العدد 1.
- **علي،** سارة عبد الرحمن، وهدان، شريف حسنى، (2021)، استراتيجية إدارة أزمات قطاع السياحة والفنادق المصري: بالتطبيق على أزمة فيروس كورونا، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والفنادق، المجلد 20، العدد 3.
- **عبد الباقي،** سجي علي، (2016) تشخيص واقع الفجوة لمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال على وفق المواصفة الدولية ISO 22301:2012 في شركة مصافي الوسط (مصفي الدورة) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 9.
- **كامل،** عبد الوهاب محمد، (2005)، إدارة الأزمات المدرسية: المدخل السيكلوجي المعلوماتي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
- **كامل،** نهى أحمد، (2019)، تقييم المخاطر المحتملة للمشروعات السياحية في مصر: نموذج مقترح، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد 13، العدد 1.
- **كامل،** محمود والغزالي، أحمد، (2016)، دور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية مدخل تحسين الأداء، المؤتمر السنوي الحادي والعشرين، جودة الحياة في مصر بين الواقع والمأمول، جامعة عين شمس، مصر.
- **ماضي،** الهام، عبد القادر، بن برطال، (2020)، كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة في مواجهة الأزمات - نموذج أزمة كوفيد 19 كورونا – مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة غليزان، المجلد 3، العدد 6.
- **ماهر،** أحمد، (2006)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- **محمد،** علي عبد الحسين، (2017)، إمكانية تطبيق نظام إدارة جودة المشروع وفق المواصفة ISO 10006:2003 بحث تطبيقي في دائرة مجاري بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- **معبد،** عبد العليم محمد، (2020)، الإستراتيجيات المستقبلية لإدارة أخطار الأوبئة والكوارث الصحية في ظل تجربة أزمة فيروس كورونا المستجد، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد 36، العدد 2.
- **ملاحي،** رقية، بوسعد، نايت إبراهيم، معاشو، داني الكبير، (2015)، أهمية إدارة الأزمات في صناعة السياحة وتحقيق التنمية الاقتصادية تجارب الدول العربية، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، المجلد 1، العدد 2.
- **هریدی،** باسم محمود ابو العلا، (2020)، أثر انتشار الأوبئة العالمية على صناعة السياحة في مصر بالتطبيق على فيروس كورونا المستجد - كوفيد -19، المجلة العلمية لكلية السياحة والفنادق بجامعة الإسكندرية، العدد 17، الإصدار الأول.

مراجع باللغة الأجنبية

- Abdullah, N.A.S., Md Noor, N.L., Mior Ibrahim, E.N., (2015), Contributing factor to Business Continuity Management (BCM) Failure – A case of Malaysia public sector, proceedings of the 5th International conference on computing and Informatics (ICOICI), Istanbul, Turkey, University Utara Malaysia, NO (007).
- Abou Kamar, M. S., (2022), The Impact of COVID-19 Disruptions on Hotel Supply Chain Resilience and Robustness: The Role of Risk Alleviation Practices, Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH), Vol. 22, No. 1, PP.132-152.
- Abu Bakar Z., Yaacob N. A. and Udin Z. M., (2015), The Effect of Business Continuity Management Factors on Organizational Performance: A Conceptual Framework, International Journal of Economics and Financial Issues, 5(Special issue), PP.128–134.
- Aladejebi, O., and Oladimeji, J. A., (2021), Business Continuity Management among Small Hotels in Nigeria, Scholars Journal of Economics, Business and Management, Aug 8(8).
- Alharthi, M. N. A. N., Khalifa, G. S. A., (2019), Business Continuity Management and Crisis Leadership: An Approach to Reengineer Crisis Performance within Abu Dhabi Governmental Entities, International Journal on Emerging Technologies 10(1a): 32-40.
- Alvord, Chris, (2013), "Automating ISO 22301:2012, COOP Systems, Gartner Group Copyright.
- Asselin, Martha, JO (2012): Utilizing Social Networks in Times of Crisis: Understanding, Exploring and Analyzing Critical Incident Management at Institution of Higher Education, PhD Thesis, State Univesity of New York.
- Austin, Dave, (2012), Introducing ISO 22301, BSI, Operational Resilience Ltd.
- Babaa, Hitoshi, Watanabeb, Taisuke, Nagaishib, Masafumi, and Matsumotob, Hideaki, (2014), Area Business Continuity Management, A New Opportunity for Building Economic Resilience, Procedia Economics and Finance, Vol. 18, pp 296 -303.
- Cerullo, Michael J., (2004), Business Continuity Planning: a Comprehensive Approach, ISM - Journal, vol.1, no. 5, pp.70-78.
- Dimaria, J., (2012), Introducing ISO 22301, the New Global Standard for BCM, USA, BSI Management Systems America Inc.
- Domínguez, Andrea, Patricia, Sánchez, (2016), Business Continuity Management: A Holistic Framework for Implementation, Master of Science in Information Assurance, St. Cloud State University.
- Estall, Hilary, (2012), Business Continuity Management Systems, Implementation and certification to ISO 22301, BCS Learning & Development Ltd, Lapiz Digital Services, Chennai, India.
- Everest, David; Garber, Roy E.; Keating, Michael & Peterson, Brian, (2008), Business Continuity Management, Copyright by the Institute of Internal Auditors, USA.
- Heng, G.M., (2015), Business Continuity Management Planning Methodology, International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity, Vol. (6), Pp (9-16).
- Hınca, Martin, (2006), Business continuity and disaster recovery for IS, Masarykova Univerzita Fakulta Informatiky, Česká republika.
- ISO (International Standard Organization), (2019), Security and resilience, Business Continuity Management Systems – Requirements (ISO 22301:2019). Geneva, Switzerland.

- Järveläinen, J. (2013), IT incidents and business impacts: Validating a framework for continuity management in information systems. *International Journal of Information Management*, 33(3), 583-590.
- Karim, A.J. (2011), Business disaster preparedness: An empirical study for measuring the factors of business continuity to face business disaster. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 183-192.
- Kozmal, H. A., Abuzied, A. A., (2021), The Importance of Crisis Management in Egyptian Hotels and Tourism in Dealing with the Emerging Coronavirus (COVID-19), *JAAUTH*, Vol. 20, No. 4, Egypt.
- Lanz, L; Ferrari, M; and Mody, M, (2020), Hospitality Communications in a Time of Coronavirus: Tips for Maintaining Trust and Engagement, Special Edition: COVID-19 Crisis, Boston University.
- Lee, L. K., and Azlan, A., (2018), Factors Leading to the Adoption of Business Continuity Management (BCM) in Malaysia, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10. 179-196.
- Lindstedt, D. & Scerra, B., (2013), *ISO 22301: A Gap in the Defenses*, Readiness Analytics, and Everbridge Copyright.
- Mcphee, Ian, (2009), *Business Continuity Management, Building resilience in public sector entities*, Australian National Audit Office Copyright.
- Mohamed, H. E., Elziny, M. N., (2020), Evaluating Staff Perception of Management Practices to confront Epidemics in Egyptian hotels: A case of COVID-19, *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)*, Vol. 19, No. 2.
- Mohammad, A. A., and AbouElezz, M. K., (2022), Adaptive Resilience of Hospitality Enterprises: Key Practices Learned from the COVID-19 Pandemic, *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)*, Vol. 22, No. 1.
- Murakami, Julie; Alford, Rich; Baribault, Christina; Starr, Jeannette; Botes, Par & Schwaderer, David, (2006), *Secure Business Continuity: Strategies for Business Continuity Management and Disaster Recovery*, Copyright Symantec Corporation, USA.
- Musgrave, B. & Woodman, P., (2013), *The 2013 Business Continuity Management Survey*, Copyright Chartered Management Institute.
- Ohaka, Nyeche Christopher, (2018), Corporate planning and crisis containment strategies: Insights for 21st-century Business Educators, *International Journal of Business & Law Research* 6(1):100-108, Jan.-Mar.
- Potter, P., (2013), *Enabling ISO 22301 compliance with archer business continuity management & operations*, GRC Strategist, Business Continuity Management and Audit, USA, EMC Corporation.
- Reeder, John, (2013), *Building and Maintaining a Business Continuity Program, Successful strategies for financial institutions for effective preparation and recovery*, Copyright McAfee, Inc., USA.
- Sawalha, I. H., (2013), Organizational Performance and Business Continuity Management: A Theoretical Perspective and A Case Study, *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, V.6, No.4, pp. 360-373.
- Seng, E., (2013), *ISO 22313: Your Ultimate Guide for Establishing a Business Continuity Management System*, Singapore, Business. Continuity Planning Asia Pte, Ltd.

- Tammineedi R.L., (2010), Business continuity management: A standards-based approach, Information Security Journal: A Global Perspective, Taylor & Francis, Vol. 19, No. 1, PP. 36–50.
- Tideswell, J., (2015), Business Continuity Management Strategy, USA, West Yorkshire Fire & Rescue Service Transport Policy Institute, Todd Alexander Litman.
- Wannous, A., (2014), Developing Contingency Plan in Governmental Organization from the Perspective of ISO 22301, Laurea University of Applied Sciences, Degree Program in Security Management.

Evaluation of the reality of applying the business continuity management system according to the international standard ISO 22301 in Egyptian hotels

The existence of a business continuity management system in the hotel industry today has become one of the essential elements in the crisis management system, to regain the hotel full capacity and return to normal life. It achieves a safe environment and reduces the potential impacts that negatively affect the work. The current study aims to assess the reality of the application of the business continuity management system in accordance with the international standard ISO 22301 in Egyptian hotels. To achieve this goal, the researchers designed the checklist based on the international standard ISO 22301 for the year 2019 in line with the nature of hotels' work to measure the gap and know the level of its application. The study included 92 requirements covering the seven basic items mentioned in the specification, and a seven-point scale system was used to be more appropriate to the subject of the study. A heptagonal scale system was used to be more suitable for the study. The results of the study indicated that there are shortcomings in the application of most of the provisions and requirements of the international standard in hotels, the results of the study indicated that there are shortcomings in the application of most of the provisions and requirements of the international standard in the hotels' study sample. The study recommended implementing the business continuity management system (ISO 22301) by providing the necessary financial resources for the application to enable hotels to determine the necessary ways to ensure business continuity, minimize crises, reduce work stoppages, and receive guests through a preventive system way to recover, thus achieves a high competitive advantage.