

مساهمة نظام استمرارية الأعمال في إدارة الأزمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

– بالتركيز على أزمة الكوفيد 19

"دراسة تقييمية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"

Contribution of the Business Continuity System to Crisis Management for Small and Medium Enterprises - Focusing on the COVID-19 Crisis

An evaluation study of a sample of Algerian small and medium enterprises

فارس طلوش^{*1}



mehditellouche@yahoo.fr، جامعة أم البواقي (الجزائر)¹

تاريخ الإرسال: 2022-08-15	تاريخ القبول: 2022-12-10
ملخص هدف هذا المقال إلى إبراز مضمون نظام استمرارية الأعمال ومنهجيته، ودوره في الحد من الأزمات غير محددة التي تواجه المؤسسات، وخاصة الصغيرة والمتوسطة، لنقص فعالية إجراءاتها التنظيمية والتشغيلية وقدراتها المالية للمواجهة والحفاظ على نشاطها ومكانتها السوقية وما أثبت ذلك جائحة الكوفيد 19، ولتقييم أثر الأخذ بهذا النظام لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تم استهداف عينة تقدر بـ 47 مؤسسة، أين تم الوصول إلى نقص فهم هذه المؤسسات لمدلول استمرارية الأعمال، مع إقرارهم بأهمية ذلك للحفاظ على نشاطهم خاصة في ظل ما وجهوه خلال أزمة الكوفيد 19. الكلمات المفتاحية: نظام استمرارية الأعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الكوفيد 19. تصنيفات JEL: M000، G30،	Abstract This article aimed to highlight the content and methodology of the business continuity system, and its role in reducing unspecified crises facing business organizations, especially small and medium ones, too weak to the ineffectiveness of its organizational and operational procedures and its financial capabilities, to confront and maintain its activity and market position, and this is proven by the Covid-19 pandemic, to evaluate the adoption of this system among Algerian small and medium enterprises, a sample of 47 institutions was targeted, where the lack of understanding of these institutions of the meaning of business continuity was reached, While recognizing the importance of this to maintain their activity, especially in light of what they directed during the Covid-19 crisis. Keywords: Business Continuity system; Small and Medium Enterprises. JEL Classification Codes : M000, G30,

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات التشغيلية والسوقية التي تندرج ضمن صفة الأخطار المعرّقة للنشاط، منها ما هو متحكم فيه من خلال وضع مجموعة من السياسات والإجراءات التي أثبتت فعاليتها في مواجهتها، ومنه ما هو جديد وغير متحكم فيه من طرف المؤسسات، أين تواجه ضمنه تحديات الصمود والبقاء في عالم الأعمال، وخاصة نمط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كونها تتميز بمحدودية الموارد والخبرة للمواجهة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، أين يتطلب لذلك أنظمة لإدارتها بصفقتها أخطار غير محددة، بما يضمن بقاء واستمرارية هذه المؤسسات في عالم الأعمال، ومن الأنظمة التي عرفت ووضعت لها منهجية نظام إدارة استمرارية الأعمال، الذي يعد مكونا من الأساليب والإجراءات والعمليات والقواعد المحيطة، المتوافق مع جل الأخطار المحددة وغير محددة، أثبت تطبيقه فعالية في العديد من المؤسسات الرائدة وخاصة في إدارة الأخطار المرتبطة بجائحة كورونا 19 بوجه خاص، ما أدى بالاهتمام بوضعه كنظام خاص مرافق للأنظمة التشغيلية للمؤسسات (النظام المالي، النظام التسويقي، نظام إدارة الموارد البشرية)، وهو المطلوب اعتماده من طرف المؤسسات الجزائرية، وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها التي تتصف بنقص الخبرة الإدارية خاصة في أوقات الأزمات وهو ما أثبتته العديد من الدراسات المقامة، وخاصة تجاه الخطر الخارجي المتحقق خلال السنوات الحالية المتجلى في جائحة الكوفيد 19، والذي رهن وجود العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عالم الأعمال، ومن خلال هذا الطرح، يمكن عرض التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مساهمة نظام استمرارية الأعمال في إدارة الأزمات للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وخاصة عند أزمة الكوفيد 19؟

حيث سنحاول عرض هذه المساهمة، انطلاقا من التوضيحات المتحققة بطرح الأسئلة التالية:

- ما هي آليات نظام استمرارية الأعمال في إدارة الأزمات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- ما رؤية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لنظام استمرارية الأعمال لإدارة الأزمات التي تواجهها وخاصة أزمة الكوفيد 19؟

انطلاقا من التصور العام للإشكالية المطروحة والتساؤلات التي تفرعت عنها، فقد تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- يعتبر نظام استمرارية الأعمال المنفذ لإدارة أزمات المؤسسات المرتبطة بالكوفيد 19.

- يعتبر نظام استمرارية الأعمال المنفذ لإدارة أزمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المرتبطة بالكوفيد 19.

- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في كونها توضح فعالية تطبيق منهجية نظام استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات خاصة غير محددة منها، ومن ذلك أزمة الكوفيد 19 التي رهنت وجود العديد من المؤسسات في عالم الأعمال وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها، أين استطاع القليل منها استرجاع النشاط المعتاد، فإعداد منظومة دائمة داخل المؤسسة من خلال جهود خاصة أو بالاستعانة بخبرات خارجية، سيسهم في مواجهة أي خطر تقليدي كان أو غير تقليدي، بما يضمن استمراريته في عالم الأعمال.

- أهداف البحث:

يتمثل هدف الدراسة في تحديد مدلول نظام استمرارية الأعمال وأهم مرتكزاته ومنهجيته وفعاليته، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل ما تواجهه من أخطار غير محددة وغير متحكم فيها ومن ذلك أزمة الكوفيد 19، الذي رهن وجود العديد منها واستمراريته في عالم الأعمال، وهو الأمر غير مرغوب نظرا لدورها الفعال في الحياة الاقتصادية.

2- مفهوم نظام استمرارية الأعمال:

يشير مصطلح استمرارية الأعمال إلى حالة من التشغيل المستمر والمتواصل للأعمال، بالتركيز على توفير المعلومات الضرورية، وعلى تحقيق مرونة للأشخاص والممتلكات والعمليات والمنصات، فاستمرارية الأعمال مرتبطة بالتعطل في أداء الأعمال كنتيجة لحدث أو مجموعة أحداث، والتعطل هنا يشير إلى انقطاع له بعد زمني لديه آثار تجارية، والذي يكون كنتيجة لظروف خارجية مرتبطة باضطرابات نادرة الحدوث، مثل الكوارث الطبيعية والأوبئة والخسارة الكبيرة في المرافق نتيجة حروب والهجمات الإلكترونية وانتهاكات البيانات إلى غير ذلك، فهو غير مرتبط بالمشاكل التشغيلية التي تتم إدارتها من خلال إجراءات قياسية معتمدة.

وبغية تحقيق مسيرة جيدة ومستدامة للأعمال، فالمهتمون بذلك اجتهدوا على وضع نظام لإدارة استمراريته، والذي حدد بأنه توقع الحوادث التي ستؤثر على الوظائف والعمليات ذات المهام الحرجة بالنسبة لأي المؤسسة، والتأكد من أنها ستستجيب لأي حادث بطريقة مخططة ومدرب عليها، وكذلك فهو عملية شاملة تحدد الآثار المحتملة التي تهدد أي المؤسسة، مع توفير إطار لبناء مرونة وقدرة على تحقيق استجابة فعالة تحمي أصحاب المصلحة الرئيسيين والسمعة والعلامة التجارية وأنشطة خلق القيمة، فتدخلات نظام استمرارية الأعمال يكون بوجه خاص من أجل تحقيق التعافي في سبعة مجالات أساسية وهي السمعة، سلسلة التوريد، المعلومات والاتصالات، المرافق، الأفراد، التمويل، خاصة وأن الاضطرابات الخاصة تؤدي في الغالب إلى إلحاق الضرر بالسمعة والتمويل اللازم ومنه بالموردين والعملاء، أين تحتاج المؤسسات ضمن ذلك إلى تنفيذ إدارة لاستمرارية الأعمال (Hiles, 2010).

إن نظام إدارة استمرارية الأعمال هو جزء من النظام الإداري الذي ينشئ استمرارية الأعمال من حيث التنفيذ والتشغيل والمراقبة، والذي يشمل المراجعة والمحافظة والتحسين المستمر، فهو يعدا تطبيقاً لإدارة المخاطر هو جزء لا يتجزأ من الحوكمة السليمة للشركات، وجانب مهم من الاستعداد للطوارئ والمرونة التشغيلية، مع العمل على حماية الوظائف الأساسية للمؤسسات وتوقعات أصحاب المصلحة، مع مساعدة

المؤسسات على الوفاء بالالتزامات القانونية والتنظيمية والتعاقدية وحماية سمعتها، خاصة وأن الدراسات أظهرت أن مؤسسة من بين خمسة تواجه اضطرابا غير طبعيا في الأعمال، والمؤسسات القوية والمرنة هي التي لديها الإمكانية لمواجهة ذلك، ولديها فهم لأماكن ضعفها وخطط للتخفيف من المخاطر وتحقيق استجابة فورية (Krell, 2006).

فنظام إدارة استمرارية الأعمال لديه روابط قوية مع إدارة الأزمات من خلال مكون إدارة المخاطر الذي يعد الخطوة لإدارة استمرارية الأعمال، فالأزمة هي حدث ذو احتمالية وقوع منخفضة مع عواقب تأثير عالية، فقد تؤدي إلى تهديد التنظيم والربحية والجدوى، وحسب هرمان 1963 فالأزمة هي حدث يفاجئ المؤسسات مقيدا وقتهم لتطوير الرد، مع تحولهم إلى أهداف ذات أولوية، كما أشار بانكلات وميتروف أن الأزمة تحدث عندما تعرض مشكلة غير متوقعة استقرار مؤسسة للخطر، والتي يمكن أن تتصاعد إلى النقطة التي يمكن أن تخرج عن سيطرة المؤسسة ولا يمكن حلها إذا تركت دون معالجة، فقد تخلق الضرر بالعمل التجاري بشكل دائم أو قد تتسبب في فشله، وبالنسبة لارتدادات الأزمة على المؤسسات فتكون في ثلاثة عناصر وهي الجانب المالي، الجانب المرتبطة بالأفراد، والجانب التنظيمي (SCIENCE Technical Control and Certification, 2018).

وبالنسبة للتقاطع ما بين نظام استمرارية الأعمال ونظام إدارة المخاطر فهناك مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف الموضحة في الجدول التالي:

جدول (01) الفرق بين إدارة المخاطر ونظام استمرارية الأعمال

عنصر التقييم	إدارة المخاطر	نظام استمرارية الأعمال
الطريقة الرئيسية	تحليل وتقييم المخاطر	تحليل أثر العمليات التجارية
المفتاح	الأثر والاحتمال	الأثر والوقت
نوع الحادث	جميع أنواع الحوادث	الأحداث التي تسبب اضطراب في الأعمال التجارية بشكل كبير
حجم الحادث	جميع الأحداث وتكاليفها	الأحداث التي تهدد البقاء فقط
المجال	التركيز بشكل أساسي على المخاطر التي تهدد أهداف العمليات الأساسية	التركيز على الجوانب المهمة والكفرة للعمل
الشدة	من ذات التأثير الخفيف إلى الشديد	الأحداث المفاجئة أو السريعة
التأثير	الاستجابة للأحداث غير مالية	الأحداث المالية (الأداء المالي) وتشويه السمعة

المصدر: نظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301 من موقع <https://www.sertifikasyon.net/ar>

توجد العديد من الفروق بين إدارة المخاطر ونظام استمرارية الأعمال، فإدارة المخاطر تركز على تحديد وتقييم شامل للمخاطر على مستوى المؤسسة، خاصة فيما يتعلق باحتمالية حدوثها وتأثيرها قبل تحديد الاستجابة المناسبة لها، أما نظام استمرارية الأعمال فلا يهتم إلا بالأحداث التي تسبب اضطراباً تجارياً كبيراً، فهو لا يهتم باحتمالات الحدوث ولكن بتأثير حدث معين، فنظام استمرارية الأعمال يهتم بمعالجة المخاطر التي تعتبر غير مقبولة، فهو يعتبر جزءاً من علاج الخطر.

وبغية الإشراف بفعالية على هذا النظام، فذلك يتطلب وضع إدارة تشرف عليه، والتي أصطلح عليها بإدارة استمرارية الأعمال، والتي تقوم بالتخطيط والإعداد المتقدم من أجل الحفاظ على النشاطات والوظائف واستئنافها بسرعة بعد وقوع كارثة، إضافة إلى تحديد المخاطر والتهديدات المحتملة والتأثيرات على العمليات

التي قد تسببها تلك التهديدات إذا تحققت، فإدارة استمرارية الأعمال عبارة عن إطار لبناء قدرة المؤسسة على مواجهة الطوارئ وتحقيق استجابة فعالة تلبي مصالح أصحاب العمل، من حيث السمعة والأنشطة النفعية، فإدارة استمرارية الأعمال لها مدلول القيادة المسؤولة والفعالة التي توفر أساسا لتطوير مرونة في مواجهة الحوادث، والقدرة على تحقيق الاستجابة بنجاح وحماية مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين والسمعة مع إنشاء قيمة (Elliott, Swartz, & Herbane, 2010).

3- أبعاد ومزايا نظام إدارة استمرارية الأعمال:

كون الغرض الرئيسي من نظام إدارة استمرارية الأعمال هو تمكين المؤسسات من تحديد الطرق اللازمة لضمان استمرارية العمل، بدراسة ووضع خطط للمخاطر المحتملة، والإستراتيجيات والسيناريوهات لتجنب الأحداث المدمرة، فآلية العمل وفقا لهذا النظام تكون وفقا لبعدين وهما:

- دراسة تحليل المخاطر: يجب على أي مؤسسة أن تحدد المخاطر التي تواجهها وخاصة المستقبلية منها، وهذا من خلال إجراء دراسات وتحليل للمخاطر، لتحديد أوقات التوقف المقبولة والنقاط الحرجة التي ستأثر في حالة التعطل.

- تحليل تأثير الأعمال: بإجراء تحليل شامل يخص الانقطاعات المحتملة لأنشطة المؤسسة في حالة في حالة وقوع خطر.

أما بالنسبة للمزايا الأخرى التي يحققها هذا النظام، بالنسبة إلى المؤسسات فتتجلى في (Hunt, 2010):

- تكوين الأفراد لإدارة الأزمات: بوضع سياسات للتخطيط والتدريب وبرامج التوعية والاختبار، أين يكون كل فرد في المؤسسة واعيا ومتفهما لما هو متوقع منه، ما يولد ثقة لديه أنه في حالة حدوث اضطراب، سيؤدي الدور المسند إليه بغية تحقيق استمرارية للنشاط.

- تحقيق ميزة تسويقية: تعتبر سمعة المؤسسة الجانب الأكثر تأثراً من الاضطرابات الخارجية، فهي تعد جانب ثمين يتوجب حمايتها وفقاً لمدى مستدام خاصة تجاه أصحاب المصلحة، أين يلعب نظام استمرارية الأعمال دوراً مهماً في ذلك، فتوفر هذا النظام يعد جانب ثقة نقسي، فإذا أخذنا التقلبات التي تواجهها المؤسسات اليوم، فيما يخص الطلب وهياكل السوق ودورات حياة المنتجات، فوضع نظام لاستمرارية الأعمال يتضمن سيناريو للعمل في السوق الحالي والتنبؤ بسلوك السوق على المدى القصير والطويل، وتخطيط الأنشطة التسويقية التي تعد الوجه الأكثر تقييماً لأداء المؤسسات كون أداء المؤسسة أصبح مرتبطاً بأداء الممارسات التسويقية، فذلك يخلق ثقة لجميع المتعاملين مع المؤسسة.

وما يشار إليه أن الاهتمام بإدارة استمرارية الأعمال أصبح له بعد عالمي، تجلّى في العديد من الإجراءات والتقييمات العالمية، ومن ذلك تقييسة إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301، التي تعد مستخرج الهيئات المهتمة والمختصة في وضع معايير عالمية ذات الاهتمام بتحقيق استمرارية للأعمال، فهذه التقييسة تساعد المؤسسات على تحديد التهديدات والأولويات ووضع خطط استباقية وردود أفعال مناسبة لمساعدة المؤسسات على تجنب الأزمات والكوارث، حتى يتمكنوا من العودة بسرعة إلى الموقف العادي عند حدوث ذلك، كما تمكن المؤسسات من تحديد الأساليب اللازمة لضمان استمرارية الأعمال والتعافي من الحوادث بأقل قدر من التعطيل للأعمال، وصياغة الخطط والتنفيذ والمراقبة والمراجعة والمحافظة والحماية، والاستعداد لتقليل المخاطر (Tosh, Feldman, & D. Christian, 2014).

4- مبادئ ومنهجية تحقيق استمرارية الأعمال:

توفر مبادئ نظام استمرارية الأعمال إطار عمل لفهم كيفية إنشاء القيمة والحفاظ عليها داخل أي مؤسسة، وخاصة من جانب تحويل نقاط الضعف والتهديدات إلى قيمة للمؤسسة، وبالنسبة للمبادئ العامة لتحقيق استمرارية الأعمال حسب إجماعات المهتمين بذلك فتتجلى في:

- الأخذ بمساهمات فريق التخطيط والمديرين لحل الانقطاعات.

- إدراك الخصائص الاجتماعية والتقنية لانقطاع الأعمال.
- التحلي بالتخطيط المرن لمواجهة انقطاع الأعمال من خلال التعليمات التي تخص العمليات والمتغيرات والتغيرات في قواعد وممارسات التشغيل.
- وضع خطط وأنظمة للإدارة الصحيحة للانقطاعات بما لا يؤدي إلى حدوث أزمات طويلة الأمد.
- وبالنسبة للهدف من وضع منهجية لإدارة مشروع لاستمرارية للأعمال، فهو إثبات الحاجة إلى تخطيط إدارة لاستمرارية الأعمال بناء على أخطار غير معرفة، مع وضع خطط وإستراتيجيات للمواجهة، وبالنسبة للمنهجية المعتمدة ضمن ذلك، فتتجلى في خمسة مراحل موضحة في التالي (GohMohHeng, 2015):

- المرحلة 1-تحديد المخاطر: تتضمن هذه المرحلة تحليل ما قد يشكل خطراً على المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالأصول (أي شيء له قيمة مادية أو فائدة) مع تحديد مساهمة كل أصل والخطر الذي يمكن أن يتهدده، وكذا دراسة الأخطار التي يمكن أن تواجه الوظائف الأساسية للمؤسسة والعمليات الحرجة، مع دراسة حساسية تعرض كل عملية أو أصل للانقطاع، وعند تحديد مجمل الأخطار المحتمل حدوثها يجب تحديد المعالجات المسبقة بما يتناسب مع الخطر، بما يؤدي إلى التقليل منه وفقاً للمستوى المقبول (Ready, 2021).

- المرحلة 2-تحليل التأثير على الأعمال: يتضمن تحليل أثر الأعمال تحديد مدى البقاء على نمط النشاط العادي لمختلف الوظائف ومتطلبات الموارد المرتبطة بها، لضمان المرونة التشغيلية واستمراريته خاصة أثناء وبعد تعطلها، وكذا التنبؤ بعواقب تعطيل وظيفة أو نشاط أعمال، مع جمع المعلومات اللازمة لتطوير استرداده، أين يتم تحديد سيناريوهات الخسارة المحتملة خلال التقييم، فعند تحقق الخطر فتحليل التأثير على الأعمال يكون بتحديد الاضطرابات على النشاط والأهداف ووقت ونقطة الاسترداد، ليتم تطوير الإستراتيجيات والحلول والخطط، فالتركيز يكون عند تحقق الخطر على عنصرين أساسيين هما (Gartner):

- نقطة الاسترداد: أين يتم البحث على أقصى قدر من البيانات المطلوبة لتجاوز الأزمة، والتي تتعلق بالجانب التشغيلي والموارد البشرية والمالية.

- وقت الاسترداد: والمتجلى في أقصى وقت يمكن تحقيقه لاسترجاع الوضع الطبيعي وتجاوز الأزمة.

- المرحلة 3- تحديد وتعريف خيارات الاستجابة: يعتمد تحديد واختيار الإستراتيجية على مخرجات

تحليل الأثر على الأعمال وعلى الحد الأقصى المقبول للانقطاع لكل عملية حرجية، وأن يتوافق ذلك مع حماية الوظائف الأساسية للمؤسسة والعمليات التجارية الهامة والخدمات والعمليات الحرجية والموارد الداعمة، كما يجب مراعاة عند تحديد خيارات الاستجابة والإستراتيجيات، وضع الإجراءات البديلة لتنفيذ العمليات حتى اكتمالها أو الوصول إلى الحد الأدنى المقبول، بما يمكن من إجراء الاسترداد، وكذا تحديد مقدار ما يمكن أن يخسره العمل التجاري إلى غاية الرجوع إلى الوضع الطبيعي.

إن تحديد خيارات الاستجابة يكون بإعداد سيناريو لما قد سيحدث، والذي يوضع بشكل عام بناء

على الأسئلة التالية:

- ماهي سيناريوهات الكارثة التي قد تؤدي إلى إفلاس المؤسسة؟

- في غضون خمس إلى عشر سنوات، ما أنواع الكوارث والحوادث التي من المرجح أن تؤثر على

المؤسسة بما قد يؤدي إلى حدوث سيناريو سيء؟

- ما مدى سرعة تعافي المؤسسة (بالساعات أو الأيام أو الأشهر) للتأكد من أنها ستنجو من

الكوارث المماثلة؟

- المرحلة 4- تطوير خطة اتصال: تتضمن خطة الاتصال توضيح إجراءات العمل أثناء الأزمة، من

تحديد للأدوار والمسؤوليات وتفاصيل الاتصال ما بين جميع أصحاب المصلحة، وتوضيح الموارد المطلوبة لدعم

الاستجابة، فأهم جانب فيما يخص تحقيق استمرارية الأعمال أثناء الأزمة أو خلال حدث طارئ، هو تطوير اتصال واضح وفعال وإستراتيجية للتشاور بطريقة تعكس حجم العمل المبذول.

- المرحلة 5-القيام بالاختبارات: بعد وضع أهم خطوات مواجهة انقطاع الأعمال والتي تندرج ضمن خطة استمرارية الأعمال، فالخطوة الموالية هي التحقق من فعالية الخطوات الموضوعية، من خلال القيام باختبارات قبلية لذلك، والتي تعد مهمة لتحديد الثغرات قبل وقوع أي حدث أو مشكل، وحسب المتخصصين فالاختبار يكون على الأقل مرتين في السنة، بوضع سيناريو لما يمكن أن يكون أو يحدث بأقصى الاحتمالات السلبية.

5-تطبيق نظام استمرارية الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

خلال أزمة الكوفيد 19 وانعكاساتها السلبية على عالم الأعمال وعلى المؤسسات، وجد أن المتأثر بشكل كبير هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، ما يجعل من تبني نظام استمرارية الأعمال لنمط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أولوية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

أ-أسباب الاهتمام بتطبيق نظام استمرارية الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يرى العديد من المتخصصين في مجال الإستراتيجية ومن ذلك خبراء معهد ماكنزي للإستراتيجية، أن الاهتمام بتطبيق نظام استمرارية الأعمال، يجب يكون بالدرجة الأولى من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كونها المتأثر الكبير بالأحداث والأزمات الطارئة، فحسب تحليل لمتخصصين في إدارة الأزمات، لا تستطيع معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل التوقف عن النشاط لفترات طويلة، كونها لا تحوز على التمويل اللازم لنشاطها لفترة زمنية طويلة، فإذا أخذنا أزمة 2008، فالعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تأثرت بالأزمة، أخذت وقتاً طويلاً للتعافي والرجوع إلى الوضع الطبيعي والذي قدر من 4-6 سنوات (Kato & Charoenrat, 2017).

وخلال أزمة الكوفيد 19، فالتأثير الكبير هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وهذا راجع للأسباب المشار إليها، حيث أغلقت العديد منها مؤقتاً أو بشكل دائم وهو ما انعكس على التوازنات الاقتصادية الكبرى للدول، كمعدل البطالة والناتج المحلي الإجمالي، كون هذا النمط من المؤسسات يشغل نسبة عالية من اليد العاملة بلغت 75% عالمياً، والتي يمكن أن تصل إلى نسبة 90% في بعض الدول كالليونان وإيطاليا، وحسب تحليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتأثرة من الكوفيد 19 تنشط بوجه خاص ضمن نشاطات الشحن والنقل، البناء، تجارة الجملة والتجزئة، خدمات الإطعام والخدمات الاستشارية، وحسب تقرير أعدته المنظمة فنسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتأثرة من جائحة كورونا في عدد من الدول موضحة في الجدول التالي (UNCTAD, 2022):

جدول (02) نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتأثرة من جائحة كورونا في بعض الدول:

الدولة	نسبة تأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
الصين	تأثرت 80% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
إيطاليا	تأثرت 72% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
ألمانيا	تأثرت 58% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
الولايات المتحدة الأمريكية	تأثرت وبشكل كبير 96% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
اليونان	تأثرت 60% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
كوريا الجنوبية	تأثرت 61% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
بلجيكا	تأثرت 75% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
التايلاند	تأثرت 90% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Source: UNCTAD, the covid-19 pandemic impact on micro, small and medium sized enterprises, 2022, geneva Switzerland.

وضمن نفس السياق وحسب استبيانات أجرتها الغرفة الأمريكية للتجارة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتضررة، وهذا خلال شهر ماي 2020، وجدت أن 79% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سعت إلى البقاء إلى الحد الأدنى دون الوقوع في حالة الإغلاق التام، كما أن 56% منهم مازالت لديهم نوعاً من القدرة المالية لمواجهة الوضع، وضمن استطلاع أجرته مؤسسة virezon business، فيتوقع أن تكون هذه المؤسسات قادرة على تعويض خسائرها المرتبطة بالكوفيد دون وجود خطة واضحة لذلك، وضمن استطلاع أجرته أمريكان إكسبريس في أستراليا، ف 80% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها آمال في النجاة من الأزمة دون أن تكون لديها خطة لذلك، وهذا على الرغم من أن 52% منهم ألا تنتعش المبيعات بما لا يكفي للبقاء على المدى الطويل.

وحسب استطلاع قام به مؤشر الأعمال في المملكة المتحدة خلال شهر جوان 2021، ف 69% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البريطانية تأثرت بشكل كبير جراء الإغلاق خلال الجائحة، كما أن 71% من المؤسسات المتأثرة ترى أن لديها فرصة للخروج بشكل أقوى وأفضل من تبعات الأزمة الاقتصادية المرتبطة بالكوفيد، كما وجدت دراسة أجرتها KPMG في أستراليا أن 79% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعثرة قادرة على الانتعاش مالياً وهذا بناء على مشاعر وتوقعات رواد الأعمال.

وفي الجزائر ووفقاً لدراسة قام بها مكتب شمال أفريقيا التابع للجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا بالتعاون مع وزارة الصناعة، مست 1000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في مجالات مختلفة في الفترة الممتدة من مارس إلى جوان 2021. أين تم التطرق إلى الصعوبات التي تواجهها لاسيما المالية، طيلة فترة كوفيد لاسيما في قطاع الخدمات، أين وجدت أن الغالبية منها متأثرة وهذا دون ذكر أي رقم (aps, 2022).

إن جائحة كوفيد 19 كشفت عن عيوب في استمرارية أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخلل وضعف في خطط التعافي، بالإضافة إلى غياب خطط محددة لمواجهة الجائحة، حيث كافحت هذه المؤسسات من أجل البقاء ومن أجل الحفاظ على الموظفين بشكل خاص، لكيلا تقع في مشكل البحث عن اليد العاملة المؤهلة في حالة بعث النشاط من خلال الحصول على قروض أو دعم مالي حكومي.

ب-أبعاد تطبيق نظام استمرارية الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يرجع الاهتمام

بتطبيق نظام استمرارية الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى ضعفها المالي والتنظيمي لمواجهة مختلف الأزمات الطارئة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، ولهذا فتصميم وتنفيذ نظام لاستمرارية الأعمال يكون فعال لديها، خاصة لما تتمتع به من مرونة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وعند الإسقاط على جائحة كورونا، فوفقاً لاستشارات قدمها معهد ماكنزي فيما يخص الحد من ارتدادات أزمة الكوفيد 19 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، فتم تصميم نموذج لاستمرارية الأعمال أثبت فعاليته، أساسه التحول إلى العمل الرقمي، سواء تعلق الأمر بالجانب التنظيمي والتشغيلي والجانب التجاري، أين بلغت نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية التي حولت أعمالها إلى العمل عن بعد 20% ولقد بلغت نسبة 48% في اليابان، رغم افتقارها بشكل عام إلى مهارات العمل باستخدام الأدوات الرقمية، وضمن نفس السياق أشارت دراسة قامت بها معهد ماكنزي في أوروبا، أن 56% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تضم 50 موظف أو أقل، لديها إمكانيات العمل الإلكتروني، مقارنة بـ 93% فيما يخص المؤسسات التي توظف أكثر من 250 عامل.

ووفقاً لمسح قامت به فايسبوك سنة 2020، فـ 86000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة قامت بممارسات تجارية عبر صفحاتها، وضمن دراسة تمت في الجرف 24% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تفضل أسلوب العمل المعتمد حالياً عبر الوسائط الرقمية، بدلاً من الأسلوب التقليدي.

وفيما يخص التخطيط لاستمرارية الأعمال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهناك ثلاثة أسئلة

يجب طرحها عند الشروع في إعداد أية خطة وهي (le ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018):

- لماذا تقدم المؤسسة على وضع نظام لاستمرارية الأعمال.
- أي جزء من العمل سيضمن نظام استمرارية الأعمال.

- من الذي سيقود ويدير أنشطة استمرارية الأعمال الخاص بالمؤسسة.

وبالنسبة لبناء قدرات استمرارية الأعمال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيكون عن طريق إرسال موظفين رئيسيين للتدريب على برامج استمرارية الأعمال، أو من خلال إشراك مستشار خارجي لتقديم المشورة وتوجيه المؤسسة نحو التخفيف من مخاطرها، ووضع آليات الاستجابة والتعافي وإرشادات وأنظمة لتنفيذ نظام استمرارية الأعمال (Fontanella, 2022)، وضمن ذلك فقد ظهرت العديد من المؤسسات والهيئات الاستشارية لتقديم خبرات واستشارات خاصة للمؤسسات الصغيرة الحجم، كونها لا تمتلك الخبرة وإمكانيات المواجهة، حيث بلغت قيمة سوق استمرارية الأعمال العالمية 359.2 مليون دولار عام 2018، ومن المتوقع أن تحقق إيرادات تقدر بـ 875.7 مليون دولار بحلول 2024، ما يمثل نموا سنويا مركبا يقدر بـ 15.4% خلال الفترة المتوقعة، وفي أواخر 2021 أشارت دراسة استقصائية أجرتها مؤسسة verizon في الولايات المتحدة الأمريكية، أن أصحاب الأعمال الصغيرة يسعون للحصول على مشورة وأصول إضافية للتعافي من الوباء، وخاصة فيما يخص إدارة الموارد البشرية والتحول إلى العمل الرقمي (P&S Intelligence, 2019).

وفي الوقت الراهن تسعى المؤسسات إلى الحصول على حلول لتحقيق استمرارية الأعمال من خلال الاستفادة من البحوث المقامة، وكذلك من الخبرات المنشورة على الوسائل العامة المتاحة لذلك، نظرا لارتفاع سوق تقديم المشورة لاستمرارية الأعمال في جميع أنحاء العالم، أين يركز أهم الفاعلين في هذا السوق على تحديد المخاطر والعمليات والأنشطة الهامة.

5-دراسة تقييمية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال أزمة الكوفيد19.

بغية إرساء رؤية حول دور نظام استمرارية الأعمال في الحد من الأزمات الطارئة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتؤثر بشكل كبير على نشاطاتها وحتى على وجودها في عالم الأعمال، تم استهداف عينة منها ناشطة عبر تراب مدينة قسنطينة، أين تم التركيز في الدراسة على ارتدادات جائحة الكوفيد19 على

نشاطاتها، وعلى مختلف الجهود المبذولة من طرفها للبقاء، مع عرض تطبيق نظام استمرارية الأعمال لمسايرة مختلف الأزمات التي قد تحدث، وتسجيل رد فعلهم فيما يخص اعتماده.

أ- عينة الدراسة: تم تقييم توجه موضوع الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة عبر تراب مدينة قسنطينة، والتي تنشط في قطاعات مختلفة منها التنظيف، الأشغال العمومية، النقل، صناعة العجائن والحلويات، صناعة مواد البناء والدهن، صناعة الألبسة، صناعة مواد التنظيف، المواد الصيدلانية، أين تم استهداف 60 مؤسسة تم الموافقة على الإجابة على الاستبيان من طرف 47 منهم.

ب- أداة جمع البيانات: بغية تقييم الأخذ بموضوع الدراسة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي ضم ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: الخصائص الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة.

- الجزء الثاني: تحليل ارتدادات أزمة الكوفيد 19 على نشاطاتهم.

- الجزء الثالث: تحليل رؤيتهم في اعتماد نظام استمرارية الأعمال للحد من الأزمات الطارئة.

فيما يخص التأكد من جودة الاستبيان، فقد تم ذلك من خلال اختبار المصدقية والثبات، بالنسبة للمصدقية فقد تم عرضه على ثلاثة متخصصين في دراسة الارتقاء بنشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الثبات فقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ وتم الحصول على قيمة تساوي 0.78، وهي أكبر من القيمة المعيارية المحددة من أجل ذلك وهي 0.6، وعليه فالاستبيان يمتاز بالثبات.

ج- تحليل البيانات: بالنسبة لتحليل البيانات فتم الاعتماد بوجه كبير على استخدام النسب المئوية والتكرارات، لمعرفة خصائص المؤسسات واتجاهات الأجوبة.

- تحليل الجزء الأول من الاستبيان: بعد توجيه استبيان على أصحاب 60 مؤسسة وقبول 47

فقط منهم الإجابة عليه، فالخصائص الهيكلية لهذه المؤسسات موضحة في الجدول التالي:

جدول (03) خصائص المؤسسات موضوع الدراسة:

الخصائص	الصف	العدد	النسبة (%)
عدد العمال	من 1-10	4	14,29
	من 11-49	29	69,05
	من 50-250	14	16,67
مدة النشاط	من سنة - 5 سنوات	3	7,14
	من 6 - 10 سنوات	35	83,33
	أكثر من 10 سنوات	9	21,43
جغرافية النشاط	داخل الولاية فقط	8	19,05
	داخل وخارج الولاية	39	92,86
خضوع المؤسسة للمرافقة والدعم الحكومي	نعم	12	28,57
	لا	35	83,33
نظم المؤسسة	مؤسسة فردية	27	64,29
	مؤسسة شراكة	20	47,62

من إعداد الباحث: انطلاقاً من التحليل في برنامج spss23

يتضح لنا أن عينة الدراسة تتكون من مؤسسات الصغيرة فردية وضمن إطار الشراكة، بعدد عمال يتراوح ما بين 11-49 (1-10 تعتبر مصغرة ومن 50-250 تعتبر متوسطة) دون الخوض في رقم الأعمال كون العديد منها تتفادى الكلام عن ذلك، وهو ما يتوافق بشكل جيد مع الموضوع المعالج، كما تتميز غالبها بخبرة في المجال التشغيلي والتنظيمي لكونها معظم نشاطها كان في مدة زمنية متوسطة (من 6-10 سنوات) وتغطي منتجاتها معظم السوق الوطني، كما أن أغلبها لم يخضع للدعم والمرافقة الحكومية.

- تحليل الجزء الثاني من الاستبيان المتعلق بحالة المؤسسات خلال أوج جائحة كورونا 19: خص

هذا الجزء من الاستبيان معالجة العناصر المتعلقة بحالة نشاط المؤسسة أثناء الوضعية الحالية للجائحة وأهم جوانب التأثير والإجراءات المعتمدة للحد من التأثير، وبالنسبة لتقييم الإجابات فتم الاعتماد على مؤشرات عامة للتقييم، المبينة في الجدول التالي:

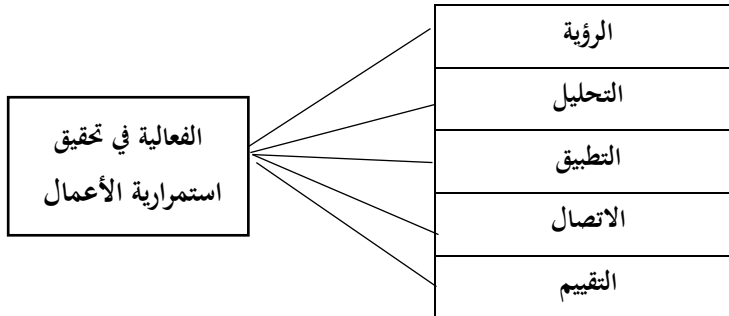
جدول (04) تحليل وضعية المؤسسات خلال أوج جائحة كورونا:

النسبة (%)	العدد	التصنيف	
14,89	7	جيد	النشاط خلال أوج جائحة كورونا (سنة 2020 و 2021)
27,65	13	متوسط	
57,44	27	سيئ	
14,89	7	جيد	النشاط بعد انخفاض تأثير جائحة كورونا (2022)
53,19	25	متوسط	
31,91	15	سيئ	
78,72	37	الجانب المالي	أهم جوانب التأثير من جائحة كورونا
74,46	35	الجانب التشغيلي	
87,23	41	الجانب المالي والتشغيلي معا	
80,85	38	تأثر الحصة السوقية	
100	47	الجانب المالي	قياس التأثير من طرفكم لتأثير الجائحة يكون من خلال
95,74	45	الحصة السوقية	
89,36	42	تشغيلية	الإجراءات المتخذة من طرفكم لمواجهة آثار الجائحة
78,72	37	مالية	
80,85	38	تنظيمية	
59,57	28	بشرية	
76,59	36	إعانات حكومية	
38,29	18	جيدة	فعالية الإجراءات المتخذة من طرفكم
25,53	12	متوسطة	
6,38	3	ضعيفة	
29,78	14	دون فعالية	
61,70	29	لفترة قصيرة	فترة الإجراءات المتخذة من طرفكم لمواجهة الجائحة
38,29	18	لفترة طويلة	
53,19	25	جيدة	صورة المؤسسة في السوق اليوم (2022)
25,53	12	متوسطة	
21,27	10	ضعيفة	
61,70	29	نعم	للمؤسسة إستراتيجية مالية وتشغيلية وتنظيمية للتحوط من مختلف الأخطار المستقبلية
38,29	18	لا	

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من التحليل من برنامج spss23

يتضح أن وضعية أغلب المؤسسات المستجوبة خلال أوج الجائحة (2020-2021) كانت سيئة وما دل على ذلك، التأثير في الجانب المالي والتشغيلي وتراجع الحصة السوقية، وبعد تحسن الوضعية أي في سنة 2022، فنشاطها لم يعد جيدا كما كان بل كان متوسطا، وفيما يخص الإجراءات المتخذة من طرفها للحد من تأثير الجائحة، ف18 مؤسسة تعتبرها فعالة والباقية تعتبرها ما بين متوسطة وضعيفة وعديمة الفعالية، حيث خصت هذه الإجراءات الجانب التشغيلي بالدرجة الأولى، إضافة إلى إجراءات مالية وتنظيمية، وكذا اللجوء إلى الإعانات الحكومية، مع اتصاف الإجراءات المتبعة بأنها قصيرة المدى، مع تسجيل نسبة مقبولة من المؤسسات لها إستراتيجية للتحوط من الأخطار، وهذا شيء محفز لنجاح هذا النمط من المؤسسات.

- تحليل الجزء الثالث من الاستبيان والمتعلق بتبني نظام استمرارية الأعمال: ضمن هذا الجزء من الاستبيان تم عرض مبادئ نظام استمرارية الأعمال لمواجهة تأثير الأزمات الطارئة ومن ذلك جائحة كورونا، أين تم في ذلك الأخذ بعدد من العناصر والتي شكلت لنا نموذجاً للدراسة المعروض في الشكل التالي:



وبالنسبة للقياس ضمن هذا الجزء من الاستبيان فتم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق)، والإجابات المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

جدول (05) تقييم اعتماد نظام استمرارية الأعمال لدى المؤسسات المدروسة:

البعد	أبعاد البعد	درجة القياس			الوسط الحسابي	الاتجاه العام
		غير موافق	محايد	موافق		
الرؤية	- للمؤسسة توجه رئيسي لتحقيق استمرارية أعمالها ووجودها في حالة وقوع أخطار غير محددة مهددة لها.	36	04	07	1.32	غير موافق
	- للمؤسسة نظرة لإعادة النشاط حتى عند وقوع أمور مدمرة لها كالحريق أو الزلزال.	28	06	13	1.11	غير موافق
	- للمؤسسة رؤية لتكوين احتياطات مالية بصفة دورية لمواجهة الأخطار غير محددة.	28	10	09	1.14	غير موافق
	- يتم تتبع إجراءات التعافي لمؤسسات وقعت في أزمات مدمرة واستطاعت التعافي وهذا محليا ودوليا.	18	21	08	1.74	محايد
التحليل	- يتم تحليل وبصفة دورية التهديدات والأخطار التي يمكن أن تواجه المؤسسة.	31	8	8	1.12	غير موافق
	- يتم تصور سيناريو خطر غير محدد بصفة دورية، مع تصور إجراءات وخطط مواجهته.	26	13	8	1.23	غير موافق
	- يتم تتبع سلوك الزبائن والموردين والإجراءات الحكومية، والتي يمكن أن تشكل خطرا على المؤسسة.	6	8	33	2.357	موافق
	- يتم تتبع الإجراءات الموجهة للمحافظة على المؤسسات، خاصة من طرف الجهات الحكومية.	5	7	35	2.37	موافق
	- يتم تحديث خطة استمرارية العمل بمؤسستك خلال كل عام.	19	11	17	1.5	غير موافق
التطبيق	- يعرف الموظفون ما يجب القيام به في حالة وقوع طوارئ.	14	8	25	2.46	موافق
	- يتم الاستعداد لمواجهة خطر خارجي بمشاركة أطراف خارجية كالتأمين.	21	12	14	1.44	غير موافق
	- للمؤسسة سياسة لبناء علاقات طويلة مع الموردين والمستهلكين للحفاظ على نشاطها في حالة أية خطر	11	5	31	2.84	موافق

جدول (05) تقييم اعتماد نظام استمرارية الأعمال لدى المؤسسات المدروسة تابع:

البعد	أبعاد البعد	درجة القياس			الوسط الحسابي	الاتجاه العام
التقييم	- يتم تقييم خطط الأعمال بصفة دورية، خاصة عند مواجهة أو السماع بخطر محذق.	27	11	09	1.34	غير موافق
	- يتم تقييم فعالية الإجراءات المتخذة في حالة أخطار تم مواجهتها	25	12	10	1.38	غير موافق
	- للمؤسسة مدونة للأخطار وكيفية مواجهة مستمدة من هيئات عالمية متخصصة في ذلك.	27	14	06	1.42	غير موافق
	- يتم الاعتماد على جهات خارجية للمساعدة على مواجهة الأخطار التي تتم مواجهتها.	32	06	09	1.52	غير موافق
الاتصال	- للمؤسسة سياسة اتصال مع الموردين والزبائن والجهات الحكومية في حالة وقوع أي خطر داهم.	15	11	21	2.57	موافق
	- للمؤسسة سياسة اتصال مع الموظفين وبصفة دائمة لعرض مختلف الأخطار وكيفية مواجهتها.	08	08	31	2.74	موافق
	- للمؤسسة سياسة اتصالية في عرض مختلف الأخطار وكيفية مواجهتها (مخططات).	13	06	28	2.67	موافق
	- للمؤسسة لوحة قيادة معروضة لمختلف الأخطار وكيفية مواجهتها.	27	11	9	1.48	غير موافق
فعالية نظم استمرارية الأعمال	- يمكن الحد من الأزمات في حالة وضع خطط قبلية بما في ذلك أزمة الكوفيد 19.	08	15	24	2.57	موافق
	- يسهم وضع خطط مستقبلية لإدارة أزمة في توسيع نشاط المؤسسة بدون خوف.	02	06	39	2.87	موافق
	- يسهم إطلاع العملاء والموردين والمؤسسات المالية بخطط مواجهة الأزمات في تحقيق علاقة طويلة معهم.	01	07	37	2.74	موافق
	- يسهم وضع خطط مستقبلية لإدارة أزمة في تحقيق أمن وظيفي للموظفين، ومنه الارتقاء بالمؤسسة.	02	09	36	2.54	موافق

من إعداد الباحث: انطلاقاً من التحليل من برنامج spss23

مع اعتماد قيمة مدى تقدر 0.66، ومدى الإجابات محدد ب1-1.66 (غير موافق)، 1.67-2.33 (محايد)، 2.34-3 (موافق)، يتبين لنا من الإجابات، أن معظم مؤسسات عينة الدراسة ليس لها نظرة أو توجه رئيسي لتحقيق استمرارية لأعمالها في وجود الأزمات، خاصة تلك غير محددة، وبشكل خاص فيما يخص تكوين احتياطي مالي لمواجهة ذلك، وفيما يخص عنصر الاطلاع على التجارب الخارجية فيما يتعلق بإجراءات التعافي من الأزمات والأخطار الخارجية، فالإجابات تبين أنهم ليسوا على دراية بذلك، وما يؤكد ذلك هو عدم تحليل غالبية المؤسسات المستجوبة لمختلف الأخطار والتهديدات، أو وضع سيناريو للمواجهة، إلا إتباع بعض الإجراءات الروتينية التي تخص المستهلكين والموردين والجهات الحكومية، وفيما يخص بعد التطبيق والتقييم، فليس لأغلب المؤسسات توجه لوضع خطة لاستمرارية الأعمال أو توجه لمواجهة الأخطار، ومن ذلك الاستعانة بالمدونات الدولية المعدة بما يتوافق مع هذا النمط من المؤسسات، أو تخطيط لوحة قيادة مناسبة لذلك، مع تميز هذه المؤسسات بسياسة اتصالية مع مختلف أصحاب المصلحة للحد من آثار الأزمات التي تواجهها، مع إجماعهم في الأخير على فعالية نظام استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات، وفي تحقيق ثقة مع أصحاب المصلحة والتوسع في النشاط بدون خوف.

بالنسبة لدراسة العلاقة ما بين أبعاد نظام استمرارية الأعمال وفعاليتها، فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (06) تحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	R	Sig.
Régression	2,010	1	2,010	.47	.0028 ^b
1 Résidu	11,801	28	,421		
Total	13,811	29			

a. Variable dépendante : أبعاد نظام استمرارية الأعمال

b. Valeurs prédites : (constantes), فعالية نظام استمرارية الأعمال

يتضح من الجدول تسجيل علاقة ما بين أبعاد نظام استمرارية الأعمال وفعالية هذا النظام (sig infer) 0.05، مع علاقة شبه ضعيفة قدرت ب 47%.

6. الخاتمة:

يعد نظام استمرارية الأعمال من المسارات المهمة لتسيير الأزمات وبوجه رئيسي لتلك التي لا تعد كلاسيكية، وللمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجه خاص، وبالنسبة للدراسة المقامة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الغموض في فهم إدارة استمرارية الأعمال، وسبل مواجهة الأخطار بالنسبة للمستجوبين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهم ما يشكل عقبة رئيسية لتبنيها من طرف هؤلاء المؤسسات.
- يميل أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى افتراض أن الأعمال التجارية يمكنها الاستمرار من الناحية المالية وأن العملاء سيقبلون نقص المنتجات والخدمات المقدمة خلال فترة الاضطراب، مع إتباع إجراءات ظرفية دون وضع نظام لمواجهة ذلك.
- الشعور بمنطق الراحة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة لم تشهد أزمة من قبل، وتظن أنها لو واجهتها ستجد مساعدات حكومية لذلك كما حدث مع أزمة الكوفيد19، وبالتالي فهي لا تفهم الأولوية التي ينبغي إعطاؤها لإدارة استمرارية الأعمال.
- تباينت آراء العينة حول فعالية مكونات نظام استمرارية الأعمال في إدارة الأزمات، رغم إجماعها في الأخير على فعالية هذا النظام لإدارتها.
- وبغية الارتقاء أكثر بتطبيق نظام استمرارية الأعمال لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، فإننا نقدم التوصيات التالية:

- أسوة بالتكوينات المقترحة من قبل فيما يخص تنمية نشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيعد التعريف بنظام استمرارية الأعمال وأبعاد تطبيقه، جانب مهم لتعريف هذه المؤسسات على كيفية إدارة الأزمات بواسطته.
- العمل على طرح مدونات لكيفية إقامة نظام استمرارية الأعمال وتطبيقه، لتسهيل الأخذ به من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجه خاص.
- ضرورة وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مخطط لاستمرارية أعمالها كشرط للحصول على التمويل ومختلف الإعانات الحكومية.
- العمل على خلق مكاتب استشارية في مجال تسيير الأعمال، ومن ذلك مرافقتها على تبني نظام استمرارية الأعمال، والتقييسة المتوافقة مع ذلك ISO 22301.

6. قائمة المراجع:

- aps. (2022, 03 16). présentation des résultats de l'enquête sur l'impact de la Covid-19 sur les PME en Algérie. alger.
- Elliott, D., Swartz, E., & Herbane, B. (2010). *Business Continuity Management*. New York: Routledge.
- Fontanella, C. (2022, 02 24). *8 Types of Crisis Your Company Could Face (and Protect Against)*. Retrieved from blog.hubspot: <https://blog.hubspot.com/>
- Gartner. (n.d.). *Gartner Glossary*. Retrieved from Fusion Team: <https://www.gartner.com/>
- GohMohHeng. (2015). *BusinessContinuityManagementPlanningMethodology*. scribd.
- Hiles, A. (2010). *The definitive handbook of business continuity management*. london: Wiley.
- Hunt, B. (2010). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. london: routledge.
- Kato, M., & Charoenrat, T. (2017). Business Continuity Management of Small and Medium Sized Enterprises: Evidence from Thailand. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 5.

- Krell, E. (2006). *Business Continuity Management*. Canada: by the Society of Management Accountants of Canada.
- le ministère de l'Économie et de l'Innovation. (2018). *Guide de gestion de la continuité des activités pour les petites et les moyennes entreprises québécoises*. Quebec: Gouvernement.
- P&S Intelligence. (2019, 09). *psmarketresearch*. Retrieved from Business Continuity Management Market Research Report: <https://www.psmarketresearch.com/>
- Ready. (2021, 06 17). *ready*. Retrieved from Business Impact Analysis: <https://www.ready.gov/>
- ISO 22301. (2018). SCIENCE Technical Control and Certification. *نظام إدارة استمرارية الأعمال*. تم الاسترداد من <https://www.sertifikasyon.net/ar>
- Tosh, P. K., Feldman, H., & D. Christian, M. (2014). Business and Continuity of Operations. *Chest*, 146.
- UNCTAD. (2022). *The COVID-19 pandemic impact on micro, small and medium sized enterprises*. Geneva, Switzerland: UNCTAD.

Contribution of the Business Continuity System to Crisis Management for Small and Medium Enterprises - Focusing on the COVID-19 Crisis

An evaluation study of a sample of Algerian small and medium enterprises

Fares Tellouche ^{1*}

¹ Fares Tellouche University of OEB (Algeria),
mehditellouche@yahoo.fr 

Received : 15-08-2022

Accepted : 10-12-2022

Abstract

This article aimed to highlight the content and methodology of the business continuity system, and its role in reducing unspecified crises facing business organizations, especially small and medium ones, too weak to the ineffectiveness of its organizational and operational procedures and its financial capabilities, to confront and maintain its activity and market position, and this is proven by the Covid-19 pandemic, to evaluate the adoption of this system among Algerian small and medium enterprises, a sample of 47 institutions was targeted, where the lack of understanding of these institutions of the meaning of business continuity was reached, While recognizing the importance of this to maintain their activity, especially in light of what they directed during the Covid-19 crisis.

Keywords:

**Business Continuity System;
Small and Medium Enterprises.**

JEL Classification Codes : M000 ; G30.

*** Corresponding author**