

ورقة عمل

"دور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية"
-مدخل تحسين الأداء-

**"The Role of Business Continuity Management in Improving Quality
of Work Life –Performance Improvement Approach"**

إعداد

أحمد جمال غزالي

مدرس مساعد – قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بنها

محمود عبد الرحمن كامل

PH.D Candidate – مدرس مساعد
قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة بنها

ورقة عمل

"دور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية"

-مدخل تحسين الأداء-

"The Role of Business Continuity Management in Improving Quality of Work Life –Performance Improvement Approach"

* الملخص التنفيذي

تهدف ورقة العمل إلى التعرف على دور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية وبالتالي تحسين الأداء الكلي بمنظمات الأعمال ، في إطار الدور الجوهرى لإدارة استمرارية الأعمال في التعامل بشكل وقائى مع المخاطر والتهديدات والاستعداد للأزمات والكوارث قبل حدوثها والتعافى السريع منها حال وقوعها، وفي هذا السياق تم استعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية وإدارة استمرارية الأعمال وتبين أن هناك قلة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة استمرارية الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام وكذلك تحسين جودة الحياة الوظيفية بشكل خاص، مما استدعى تناول هذه الفجوة البحثية ولذلك تم تناول مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعادها، ومفهوم إدارة استمرارية الأعمال وتطورها وكيف يمكن أن تساهم بدورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، كما طرحت الورقة إطار عمل لتحسين جودة الحياة الوظيفية بمنظمات الأعمال إضافة الي بعض التوصيات والمقترحات في هذا المجال.

الكلمات الافتتاحية: جودة الحياة الوظيفية، إدارة استمرارية الأعمال، الأداء التنظيمي

❖ مقدمة

في ظل بيئة ديناميكية محفوفة بالمخاطر فإنه يجب على منظمات الأعمال تبني منظومات متكاملة للتعامل مع هذه المخاطر والوقاية منها، تعد إدارة استمرارية الأعمال إحدى المفاهيم التي تركز على تحقيق المرونة التنظيمية من خلال الاستعداد، والاستجابة، والاستعادة أو التعافي من الأزمات والكوارث.

إن الهجمات التي وقعت علي برجى مركز التجارة العالمي في مدينة نيويورك في الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١ جعلت هناك أهمية قصوى لمفهوم إدارة استمرارية الأعمال وجعلته في مقدمة أولويات الإدارة العليا في منظمات الأعمال، حيث تتطلب التغيرات المستمرة والديناميكية في بيئة الأعمال المعاصرة وضغوط المنافسة والتحول في قوي السوق وآلياته من المنظمات اتخاذ المقاييس الملائمة للتأكد من استمرارية أعمالها ووظائفها دون إنقطاعات أو اضطرابات أو أزمات، ولذلك أصبحت إدارة استمرارية الأعمال من الموضوعات بالغة الأهمية للمنظمات التي تناضل من أجل التغلب علي القوي المعاكسة والتأثيرات السلبية للأحداث غير المواتية في البيئة المحيطة. (Anthony J. Lasecki, 2009)

تعد إدارة الأحداث غير المتوقعة Disruptive Events من أكبر التحديات التي يواجهها قادة منظمات الأعمال والتي يجب التعامل معها، ولكن صعوبة التنبؤ بتلك الأحداث تجعل ذلك مهمة صعبة. كما أن الإدراك والفهم الجيد للتهديدات والمخاطر التي تتسبب في اضطرابات وتوقف الأعمال والوظائف الحرجة للمنظمة يساعد في تخفيض معدل تكرار حدوثها وتأثيرها السلبي على المنظمة والعاملين بها ومختلف أصحاب المصالح، ويعد أيضا من المسؤوليات الأخلاقية للمديرين وتتطلبها شروط الحوكمة الجيدة. (Lindstrom, 2012)

من ناحية أخرى يثير العديد من الباحثين مجموعة من التساؤلات التي تتمحور حول ما الذي يجعل الناس سعداء؟، وما الذي يحقق جودة الحياة الخاصة بهم؟، وما هي العوامل التي تنتقص من الرضا عن الحياة بشكل عام؟، وعند الإجابة على هذه التساؤلات تتعدد وجهات النظر ومجالات الاهتمام والتركيز، ورغم ذلك فإن هناك اتفاقاً عاماً علي أن جودة الحياة مفهوم

متعدد الأبعاد لا يشمل فقط الجوانب المادية ولكن يتضمن الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، كما تعد جودة الحياة الوظيفية جانباً هاماً من جوانب جودة الحياة بشكل عام. (Monkevicius,2014)

ويلاحظ انخفاض مؤشر جودة الحياة في بيئة الأعمال المصرية فوفقاً لمؤشر جودة الحياة عالمياً منتصف 2016 احتلت مصر المركز 54 من بين 61 دولة بمجموع نقاط 88.35 نقطة على مؤشر جودة الحياة، في حين احتلت دول عربية أخرى مراكز متقدمة مثال المملكة العربية السعودية (26 : 156.98 نقطة)، الإمارات العربية المتحدة (35 : 141.51 نقطة)، قطر (41 : 135.57 نقطة)، الأردن (44 : 120.57 نقطة)*.

مما يتطلب ضرورة الاهتمام بدراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة بشكل عام وجودة الحياة الوظيفية بشكل خاص للتعرف على العوامل التي من شأنها تحسين جودة الحياة الوظيفية وبالتالي تحسين جودة الحياة، وهو ما نحاول تناوله في هذه الأجزاء التالية من خلال تناول مفهوم جودة الحياة الوظيفية ومفهوم إدارة استمرارية الأعمال، وكيف يمكن للأخيرة أن تساعد في تحسين جودة الحياة الوظيفية والأداء التنظيمي بشكل عام.

١-مراجعة الأدبيات السابقة Literature Review

١/١-أدبيات جودة الحياة الوظيفية

تعتبر جودة الحياة الوظيفية *Quality of work life* من المداخل الرئيسية للحفاظ على الموارد البشرية والبيئية التي تم تجاهلها نظراً للتقدم التكنولوجي والنمو الاقتصادي والإنتاجي، حيث أشارت العديد من الأدبيات إلى أهمية اهتمام المنظمات بجودة حياة العمل أو "جودة الحياة الوظيفية" والتي تعتبر عملية مستمرة يجب أن تلتزم بها المنظمات لتحقيق تحسينات في العمل لتوفير وظائف جيدة وملائمة للعاملين.

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية لأول مرة في دراسة (Hachman & oldman, 1976) كنموذج متميز للخصائص الوظيفية، حاول النموذج الإجابة عن كيفية فهم الاحتياجات النفسية

* لمزيد من التفاصيل عن مؤشر جودة الحياة والتصنيفات الدولية يمكن مراجعة www.numbeo.com/quality-of-life/rankings-by-country.jsp

للعاملين والتي اعتبرها من أهم العوامل المؤثرة في الدافعية نحو الأداء الفعال والكفاء لتحقيق النجاح التنظيمي.

استهدفت دراسة (Ganesh & Ganesh, 2014) التعرف على تأثير النوع والدعم الاجتماعي من ثلاث مصادر هم (المشرف، زملاء العمل، والعائلة) على جودة الحياة الوظيفية للعامل، وقد أوضحت أن النوع (ذكر أم أنثى) ليست من المحددات التي تتنبأ بجودة الحياة الوظيفية، بينما تؤثر مصادر الدعم الاجتماعي من المصادر الثلاث على جودة الحياة الوظيفية. وأن العاملين الإناث يشعرون بجودة حياة وظيفية أفضل من العاملين الذكور، كما أن العاملين أو القدامى بصفة عامة يشعرون بجودة حياة وظيفية أفضل من الفئات الأخرى.

في حين أشارت دراسة (Soo lee, et al., 2015) عن خصائص جودة الحياة الوظيفية المدركة بين العاملين وتأثيرها على الرضا الوظيفي، والتي أظهرت أن جميع أبعاد وخصائص جودة الحياة الوظيفية QWL لها تأثيرات معنوية خطية وغير متماثلة على الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي.

وفي سياق متصل أكدت دراسة (Parsa, 2014) أن جودة الحياة الوظيفية تؤدي إلى زيادة التطوير المهني وتحسين المسار الوظيفي للعاملين حيث أن العاملين الذين يشعرون بجودة حياة العمل QWL يتميزون؛ بالولاء والالتزام تجاه منظماتهم، الكفاءة في إنجاز المهام الموكلة إليهم إضافة إلى انخفاض معدل دوران العمالة والصراعات بين العاملين.

أضاف (Hassan et al., 2014) أن برامج جودة الحياة الوظيفية من العوامل التي تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة حياة العامل ككل، كما تؤثر في إنتاجية العاملين وأن هناك علاقة إيجابية معنوية بين برامج الحياة الوظيفية وجودة الحياة بصفة عامة، وكانت أكثر العوامل التي تأثرت هي الاستقرار العاطفي، التنمية الذاتية، الاندماج الاجتماعي والعلاقات الشخصية.

كما استهدفت دراسة (Iewis et al., 2001) اختبار مدى قدرة العوامل الداخلية والخارجية على تفسير والتنبؤ بالرضا بجودة الحياة الوظيفية في العمل حيث تتضمن؛ العوامل الخارجية كالأجور والمزايا العينية الأخرى بينما تشمل العوامل الداخلية مستويات المهارة، الأتوماتية،

والتحدي وأكدت الدراسة على أن العوامل المحددة بموضوعية مثل الأجور، المزايا العينية ونمط الإشراف تلعب الدور الرئيس في تحديد مستوى الرضا بجودة حياة الوظيفة.

ذهب (Abu taheer, 2013) لتحليل القضايا الأساسية المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية والتي أصبحت أكثر أهمية للباحثين في مجالات تنمية الموارد البشرية، وقد أفاد أن تصميم الوظيفة يمكن أن يكون له تأثير جوهري على الأداء التنظيمي ككل وبالتالي اعطاء مزيد من الاهتمام لجودة الحياة الوظيفية كأحد العوامل التي تؤثر في الاداء.

تعتبر جودة الحياة الوظيفية المرتفعة من الأمور الضرورية للمنظمات للاستمرار في جذب والحفاظ على العمالة الماهرة، فقد أوضح (Sadique, 2007) أن المنظمات التي تعمل على مشاركة الفهم الاجتماعي ومشاركة جميع أصحاب المصالح مع المنظمة سوف تحقق اتجاهات إيجابية لجودة الحياة الوظيفية، وتحقيق إنتاجية أعلى، ومن ناحية أخرى تحسن المكاسب المحققة من تحسين الإنتاجية يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية.

هذا وقد تمت معالجة جودة الحياة الوظيفية في الأدبيات السابقة اعتماداً على مدخلين:

الأول: مدخل إشباع الحاجات Need Satisfaction Approach

ويبنى هذا التوجه على نماذج اشباع الحاجات التي طورها ابراهام ماسلو (Maslo, 1954)، وماكلياند (McClelland, 1961) وهيرزبرج وغيرهم، ويقوم هذا المدخل على إفتراض أن الأفراد لديهم احتياجات أساسية يبحثون عن إشباعها من خلال العمل وامتداداً لهذا المدخل ذكر (Sirgy et al., 2001) أن العاملين يحققون الرضا عن وظائفهم عند المستوى التي تشبع فيه الوظيفة هذه الاحتياجات.

الثاني: مدخل الإنتشار Spillover Approach

يعتمد على أن الرضا في مجال معين من حياة الشخص يمتد إلى المجالات الأخرى من الحياة. ويفترض أن خبرة العاملين في العمل تؤثر على مجالات الحياة الأخرى وتؤثر على حياتهم الشخصية وأن العاملين غير الراضين يميلون إلى المعاناة من عدم السعادة في الأنشطة غير المرتبطة بالعمل.

كما حدد ثمانية مجالات رئيسة لجودة الحياة الوظيفية هي: دعم زملاء العمل والمشرفين، العمل الجماعي والاتصالات، متطلبات العمل وسلطة القرارات، رعاية المريض، خصائص

المنظمة، المكافآت والمزايا العينية، تدريب فرق العمل والعاملين وتنمية مهاراتهم، والانطباع الكلي عن المنظمة.

٢/١- أدبيات إدارة استمرارية الأعمال

ركزت الدراسات التي تناولت إدارة استمرارية الأعمال على أطر العمل المقترحة ونماذج قياس النضج في الممارسات أو التكنولوجيات المنفصلة التي استخدمت لتحسين مستويات الإتاحة ومنع المخاطر والكوارث.

حيث طورت دراسة موقع (Virtual corporation Inc , 2003) نموذجا لقياس النضج في ممارسات استمرارية الأعمال ومدى جاهزية المديرين واستعدادهم للتعامل مع الكوارث على مقياس مكون من ستة نقاط.

بينما اقترح (Botha & Von Solms , 2004) المدخل الدائري للتخطيط لاستمرارية الأعمال بحيث تركز كل دائرة علي هدف محدد للتخطيط لاستمرارية الأعمال، وكل هدف يتم اكتماله واختباره قبل بداية الهدف التالي بما يحقق التطبيق المتكامل لمنهجية إدارة استمرارية الأعمال. في حين اقترح (King D. L. , 2003) مصطلح ثقافة استمرارية الأعمال ووثق الحقيقة التي تقول إذا فشلت في التخطيط فإنك سوف تخطط للفشل، وأكد على أن ثقافة استمرارية الأعمال أحد الدعائم الهامة لنجاح تطبيق إدارة استمرارية الأعمال.

وفيما يتعلق بممارسة إدارة استمرارية الأعمال في القطاعات المختلفة فقد وجد (Williamson , 2007) أن التخطيط لاستمرارية الأعمال تأتي فيه المؤسسات المالية على رأس الأنواع الأخرى من المنظمات التي شملتها الدراسة من حيث التطبيق.

بينما بحث (Bertrand , 2005) عن العلاقة بين استمرارية الأعمال والتطبيقات الحرجة المؤثرة على رسالة المنظمة Mission – Critical Applications وقد أكد على دور نقطة التعافي ووقت الإستعادة في التعافي من الكوارث ودور تكنولوجيا التعافي في تحسين ذلك.

على صعيد آخر حاول (Gerber & Solms , 2005) تحديد العوامل التي تؤثر على استمرارية علاقات سلاسل التوريد الإلكترونية التعاونية في تايوان، كما أكد على الحاجة لمدخل

متكامل لاستمرارية الأعمال يجب أن يشمل سياسة أمنية مخططة حذره، واستخدام التكنولوجيا، وفرق العمل المدربة.

أفاد (Cerullo & Cerullo , 2004) أنه لا توجد خطة موحدة موصي بها لاستمرارية الأعمال، ولكن كل منظمة تحتاج لتطوير خطتها المتكاملة والشاملة اعتماداً على موقفها وأهدافها.

وفيما يتعلق بمقومات نجاح برامج وخطط إدارة استمرارية الأعمال اهتم (Michael Barbara , 2006) بالتعرف على عوامل النجاح الجوهرية CSFs اللازمة للتطبيق الفعال لبرامج استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث، وأن استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث BC/ DR هي استراتيجيات يتم تطبيقها لزيادة احتمالات الاستعادة الفعالة لوظائف الأعمال من الكوارث والأحداث الطارئة.

انصبت دراسة (Andrea Mcgee Prud'homme ,2008) على قياس قدرة المنظمات المهتمة بإدارة مخاطر سلاسل التوريد علي صيانة وتحسين التدفق المستمر والمستقر للسلع والخدمات والمعلومات والأموال من خلال سلسلة التوريد لتحسين أداء المنظمة ككل واختبار ذلك تم استخدام نظريتي الحوادث الطبيعية، والاعتمادية المرتفعة للتعرف علي دور كل من ممارسات الأعمال الفعالة واعتبارات الاضطرابات في إدارة مخاطر سلسلة التوريد وتأثيرها علي أداء المنظمة بمجتمع المشتريين الأمريكيين.

على صعيد آخر اعتمد (Anthony J. Lasecki , 2009) على منهجية التوصيف الكمي لتحديد المعوقات الرئيسية والعوامل المحفزة على تطبيق خطط استمرارية الأعمال وخطط إدارة الأزمات في مؤسسات الأعمال الصغيرة الصناعية والخدمية بولاية ميتشجان الأمريكية، وقد خلصت الدراسة إلى أن العوامل المحفزة والدافعة للأفراد لتنفيذ خطة استمرارية الأعمال هي البقاء، واستمرارية الأعمال، وخدمة العملاء، والاحتفاظ بالعملاء. بينما كانت المعوقات الرئيسية هي الافتقار إلى فرق العمل والخبرات اللازمة لإدارة برنامج إدارة استمرارية الأعمال، وقد تبين وجود ارتباط فيما يتعلق بتفاصيل خطة استمرارية الأعمال ونوع الصناعة.

وفي دراسة (Kasim Randeree et al. , 2012) استهدفت تطوير نموذج لقياس النضج في ممارسات إدارة استمرارية الأعمال باستخدام المدخل ذو المرحلتين بحيث تشكل

المرحلة الأولى تطوير النموذج اعتماداً على تحليل نماذج قياس النضج، والمرحلة الثانية قياس مدى صلاحية النموذج المطور في تحقيق الأهداف التي تم صياغتها من خلال استخدام مجموعات التركيز بعشرة بنوك في الإمارات العربية المتحدة.

انسحبت دراسة (Sawalha , 2013) على تناول تأثير إدارة استمرارية الأعمال على تحسين الأداء التنظيمي من خلال سبعة مؤشرات رئيسية هي الفعالية، الكفاءة، الجودة، الربحية، جودة الحياة الوظيفية، الابتكار، والإنتاجية. وأنها يمكن أن تؤثر على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشكل خاص من خلال تحسين طريقة استجابة الأفراد داخل المنظمات للمتغيرات الاجتماعية والفنية.

٣/١- التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالبحث الحالي

يلاحظ من استعراض الأدبيات السابقة تركيز الدراسات على مناقشة علاقة إدارة المخاطر بالأداء التنظيمي في ضوء اعتبار أن الإدارة الجيدة للمخاطر يمكن أن تحسن من أداء منظمات الأعمال، من خلال تخفيض التأثيرات السلبية للمخاطر الداخلية والخارجية على وظائف المنظمة. كما أن هناك قلة من الدراسات التي تناولت علاقة ودور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية عدا دراسة (Herbane et al., 2008)، (sawalha, 2013)، ويمكن الإشارة إلى ما يلي:

١- إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية مفهوم متعدد الأبعاد تناولها الباحثين من زوايا متعددة وفقاً لمجال الاهتمام والتركيز.

٢- برغم التباين بين العديد من الأبحاث ووجهات النظر حول مفهوم وخصائص جودة الحياة الوظيفية إلا أن هناك اتفاق بينهما في أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم يقوم على الرفاهية الشاملة للعاملين بواسطة المنظمة وليس فقط التركيز على الجوانب المادية المرتبطة بالعمل.

٣- إهتمت الأدبيات والأبحاث السابقة بقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية (كمتغير مستقل) على أبعاد تابعة مثل؛ الرضا الوظيفي، إنتاجية العاملين، التزام العاملين، الأداء التنظيمي وبالتالي فإن هناك حاجة لقياس ودراسة تأثيرات الأبعاد المختلفة على جودة الحياة الوظيفية "كمتغير تابع".

٤- هناك قلة من الدراسات التي اهتمت بقياس جودة الحياة الوظيفية من منظور تحسين الأداء، والربط بين إدارة استمرارية الأعمال ودورها في تحسين بيئة العمل والأبعاد الأخرى المكونة لجودة الحياة الوظيفية بما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة. الأمر الذي يتطلب تناول هذه الفجوة البحثية ودراستها.

٢- جودة الحياة الوظيفية Quality Of Work Life

تناول العديد من الباحثين مفهوم جودة الحياة من زوايا مختلفة، ولكن التساؤل الرئيس في هذا المجال هو ما الذي يحقق جودة حياة وظيفية مرتفعة؟

بشكل عام الشخص الذي يكون سعيداً في عمله عادة ما يحقق جودة حياة وظيفية مرتفعة والعكس صحيح، إذ أنها ترتبط في المقام الأول بالعمل. ويعتبر تحديد جودة الحياة الوظيفية للعاملين من الاعتبارات الهامة لكلاً من المنظمة وأصحاب الأعمال والإدارة والذين يهتمون بتحسين رضا العاملين والتزامهم فهي تتضمن التفاعل بين العاملين ومحتوي العمل وبيئة العمل، ولذلك تحاول أي منظمة تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها من خلال التوظيف الفاعل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية. وقد استخدم الباحثين مصطلح جودة الحياة الوظيفية بطرق عدة مثال جودة العمل *Quality of work*، جودة التشغيل *Quality of operating*، الحياة الوظيفية البشرية *Human Working Life*.

لقد ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية مع نموذج (Hackman & Oldham's, 1976) والذي حاول فيه تفسير تأثير احتياجات النمو السيكولوجية للعاملين على دوافعهم الداخلية للأداء بفعالية في العمل وبالتالي جودة الحياة الوظيفية، حيث أفاد أن الأبعاد السيكولوجية للعمل نادراً ما تعتبر هامة، في حين أنها الأهم في المساهمة في تحسين الدوافع الأساسية للعاملين، والتي تؤدي بشكل مطلق إلى أداء مرتفع.

ووفقاً لنظرية العوامل الثنائية لهيرزبيرج *Two-Factor Theory* فإن العوامل الخارجية المحيطة التي تشمل سياسات المنظمة، ممارسات الاشراف، وظروف العمل المادية إذا ما كانت ناقصة فإنها تؤدي الى عدم رضا لدي العاملين في حين أن وجودها لا يساهم بشكل كبير في تحفيز العاملين للأداء بشكل أفضل.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف موحد لجودة الحياة الوظيفية إلا أن هناك اتفاق بين العديد منهم أنها تتعلق بتأكيد الرفاهية الشاملة للعاملين بواسطة المنظمة وليس فقط التركيز على الجوانب المرتبطة بالعمل.

وبما أن جودة الحياة الوظيفية تتعامل مع الرفاهية الكلية للعاملين، فينبغي للمنظمة فهم كيفية اشباع احتياجات العاملين من خلال الاهتمام بعناصر جودة الحياة الوظيفية التي تتضمن بشكل أساسي كلا من بيئة العمل، والاحتياجات الشخصية للعامل، فبيئة العمل يجب أن تبعث على التفاؤل والتشجيع المستمر للعامل على أداء المهام الوظيفية بكفاءة مما يساهم في رفع معنويات العامل للعمل بجد لإنهاء مهامه، بينما تتحقق الاحتياجات الشخصية للعامل من خلال توفير أجور وعوائد جيدة مما يساعد المنظمة على الاحتفاظ بمواردها البشرية.

ووفقاً لدراسة (Sirgy et al. 2001) تتكون جودة الحياة الوظيفية من ستة أبعاد أساسية هي:

- ١- **إحتياجات الصحة والسلامة:** ترتبط بأبعاد صحة العاملين وسلامتهم سواء في العمل أو خارجه.
- ٢- **الاحتياجات الاجتماعية:** ترتبط بعلاقة العامل مع زملائه بالعمل واحتياجاته الشخصية
- ٣- **احتياجات اقتصادية وعائلية:** ترتبط بالدخل والأمن الوظيفي واحتياجات العامل العائلية.
- ٤- **احتياجات التقدير:** ترتبط بحجم التقدير والاهتمام المعطى للعامل على جهوده سواء داخل أو خارج المنظمة.
- ٥- **احتياجات إدراكية:** ترتبط بإدراك جهود العامل كمحترف أو متخصص داخل المنظمة.
- ٦- **الإحتياجات الجمالية:** مدي قدرة العامل على استخدام إبداعه داخل او خارج المنظمة.

ويلاحظ أن هذه الحاجات أو المكونات تم بناؤها اعتماداً على نظرية ماسلو للتخفيز. يشير مصطلح جودة الحياة الوظيفية إلى عدد ساعات العمل، والتعويضات، والعوائد، وبيئة العمل، والتطوير الوظيفي الذي يساهم في تحقيق دافعية ورضا العامل، ويمكن النظر إليها بأنها مدى التوافق المحقق بين احتياجات واهتمامات العامل مع متطلبات الوظيفة وفي هذا الإطار تتضمن محاور جودة الحياة الوظيفية كل من:

- ☞ انتاجية القسم / الوحدة
- ☞ الاتصالات (الأفقية والرأسية)
- ☞ برامج تخفيض التكاليف
- ☞ دراسة مكان العمل

- ☞ فرق العمل ذاتية الإدارة
- ☞ مشاركة الأرباح
- ☞ دوائر الجودة
- ☞ الإدارة التشاركية
- ☞ اقتراحات وشكاوى العاملين

وتبرز أهمية توفير جودة الحياة الوظيفية لكل من العامل والمنظمة حيث تعزز الرضا الوظيفي، إطفاء طابع اجتماعي في العمل، تحقيق الأمان الوظيفي، توفير الأجور والعوائد المناسبة، توفير ظروف عمل صحية وأمنه، استغلال الطاقات البشرية، التطوير والنمو المهني، التكامل الاجتماعي، حرية التعبير عن الذات، وبالتالي تساهم في زيادة الإنتاجية الفردية وتحقيق الفعالية التنظيمية. (Shekh omara, 2014; p525)

من ناحية أخرى يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية بأنها الرضا عن قيم وأهداف واحتياجات العاملين من خلال إدراك قدراتهم وأسلوب معيشتهم، وأن عناصر جودة العمل وفقا لهذا التعريف تشمل العلاقات الشخصية، الرفاهية والصحة الشخصية، الجوانب البدنية والنفسية للعامل في بيئة العمل (Ramstad , 2009;p.423)

يمكن التعبير عن جودة الحياة الوظيفية بأنها بمثابة " رفاهية بيئة العمل والعاملين بها" ويركز هذا المفهوم على استبدال الإنتاجية الحالية بإنتاجية مستدامة طويلة الأجل، أنه يمكن تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال رفع الأجور والمكافآت، وتنمية القدرات والمهارات، والبرامج التدريبية وفرص الترقى، والحفاظ على الموارد البشرية أثناء فترات الركود الاقتصادي.

جودة الحياة الوظيفية مفهوم يتضمن " رفاهية العاملين في مكان العمل" وبالتالي فهي مفهوم معقد يتأثر بأوجه متعددة للأبعاد البشرية لبيئة العمل حيث لا يتم التركيز فقط على الجوانب المادية ولكن أيضا تحقيق التوازن بينها وبين الجوانب المعنوية ويوفر ظروف عمل مواتية لتحقيق الأهداف المرجوة من العاملين والتي تساهم بدورها في نجاح المنظمة. (Jin-soo lee et al., 2015; p.769)

ويمكن النظر لجودة الحياة الوظيفية على أنها رد الفعل التقييمي للعاملين، ورضائهم عن جودة العلاقة بين العاملين وبيئة العمل الكلية مع إضافة العوامل البشرية الى الاعتبارات الفنية والاقتصادية التقليدية، ومن ثم فهي تشير الى مستوى الرضا الكلى عن الحياة الوظيفية وتوازنها

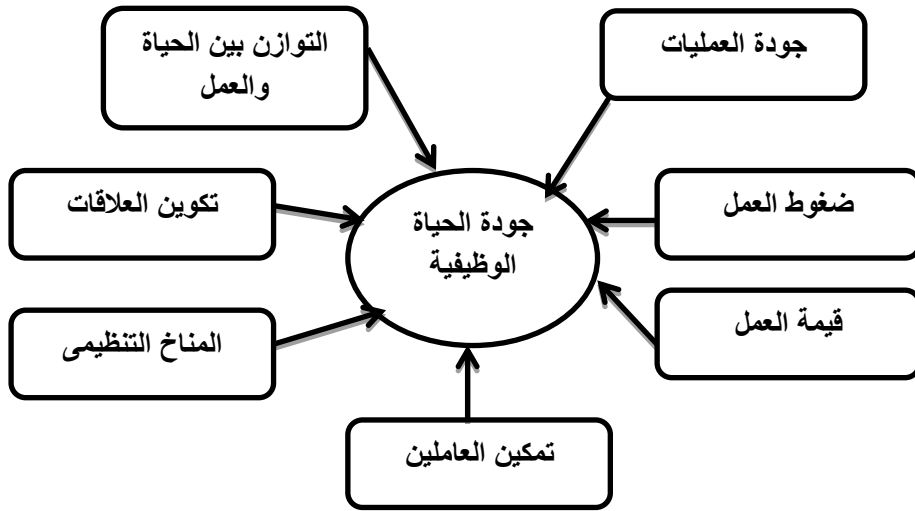
والاحساس بالانتماء لمجموعة العمل والمنظمة، والاحساس بتحقيق الذات، والإحساس بالتقدير والاحترام وفي هذا السياق فإن أبعاد الحياة الوظيفية يمكن أن تشمل:

١- الأبعاد المادية وظروف العمل المادية: مثال اتجاهات الإدارة نحو التلوث والأمن والسلامة

٢- الأبعاد السيكولوجية: كيفية انجاز العمل، وظروف انجاز العمل، نوع العمل المطلوب إنجازه، المخاطر المرتبطة بالعمل.

٣- الأبعاد الاقتصادية: الأجور والمرتبات، اعتبارات مستوى معيشة العاملين. والتي تحقق جميعها رفاهية العاملين (Md. Abu Taher, 2013;p.583)

ويرى (Ilyas, 2013;p.287) أن جودة الحياة الوظيفية يجب دراستها من وجهة نظر العاملين متمثلة في جودة البيئة المادية للعمل، جودة المدخلات، العمليات والمخرجات، البيئة المحيطة بمكان العمل بما تتضمنه من عناصر اجتماعية ومادية ونفسية للوظيفة أي التركيز على منظومة العمل ككل وكذلك الرضا الوظيفي وأعباء الوظيفة ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (١) أبعاد جودة الحياة الوظيفية، المصدر: (Ilyas, 2013;p.289)

ويمكن التعبير عن جودة الحياة الوظيفية بأكثر من طريقة باختلاف المواقف والاتجاهات، حيث يمكن الإشارة اليه بأنه البيئة الوظيفية المحيطة سواء كانت ملائمة أو غير ملائمة للعاملين وتعرف بأنها تعزيز إحساس العاملين بالرفاهية، كما أنها مفهوم يستهدف رضا العاملين وتعزيز الإنتاجية والفعالية التنظيمية.

كما أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط بالخصائص الرئيسية للوظيفية مثل الأجور والتعويضات والبيئة المادية والنفسية للعمل، وضغوط وأعباء الوظيفة، وتكافؤ فرص الترقى والنمو المهني لجميع العاملين. وتتضمن مقاييس جودة الحياة الوظيفية كل من الجوانب الاجتماعية والجوانب التنظيمية وبيئة العمل وبالتالي يمكن دراستها من خلال ثلاث محاور: (Ilyas, 2013; p.384)

١- إدراك العاملين لظروف العمل

٢- تقييم المنظمة لجودة الوظيفة وفعالية تخفيض التكلفة.

٣- نظرة المجتمع لأهمية الوظيفة وأهدافها.

٣- مفهوم إدارة استمرارية الأعمال وتطورها Business Continuity Management

تعرف إدارة استمرارية الأعمال بأنها عملية تطوير ترتيبات وإجراءات مسبقة تمكن المنظمة من الاستجابة للأحداث التي تقع بطريقة تعمل على استمرارية وظائف الأعمال الحرجة وفقا للمستويات المخططة من المقاطعات أو التغييرات الضرورية. Foster & Dye, (2005;p.106)

وتعرف إدارة استمرارية الأعمال (BCI,2012) بأنها " العملية الإدارية الشاملة والمتكاملة التي تحدد التأثيرات والمخاطر المحتملة التي تهدد المنظمة، وتعمل على توفير إطار عمل لبناء المرونة وقدرات الاستجابة الفعالة للحوادث والتي تحمي الفوائد التي تعود على جميع أصحاب المصالح، وتحمي سمعة وشهرة المنظمة وعلامتها التجارية وأنشطة خلق القيمة ".

ولقد كانت المرحلة الأولى لتطور استمرارية الأعمال تتمحور حول التعافي من الكوارث والتي تركز على تكنولوجيا المعلومات وتستفيد من تكنولوجيا النسخ الاحتياطي علي الأقراص واستعادتها في مراكز البيانات خارج المنظمة.

في عام 1960-1970 أصبحت التكنولوجيا موردا باهظ الثمن بالنسبة للمنظمة وكانت قوة العمل القائمة علي إدخال المعلومات للكمبيوتر تتطلب القليل من التدريب ويمكن استبدالها بسهولة.

وفي عام 1980 أحدث ظهور الكمبيوتر الشخصي نقلة نوعية في محتوى التخطيط للاستمرارية، وقد تحولت قوة المعالجة والتشغيل من الصندوق الأسود لحجرة الكمبيوتر إلى سطح المكتب، كما ظهرت الحوسبة الموزعة وبدأت منظمات الأعمال توظف الحوسبة الآنية Real Time وفي تلك الفترة تزايد الاهتمام بعمالة المعرفة والتي أصبحت من الموارد الهامة داخل منظمات الأعمال.

في عام 1990 تغير المحتوى تغييراً جذرياً مع نمو الإنترنت، ومع استخدام التكنولوجيا كميزة تنافسية، وقد أصبحت التطبيقات الإلكترونية الفورية أكثر أهمية لفاعلية نماذج الأعمال الخاصة بالمنظمات، كما أصبحت عمالة المعرفة أكثر مهارة وأكبر أجراً ومن الصعوبة استبدالها. في ظل ذلك جاءت استمرارية الأعمال بتركيز جديد على الأفراد، العمليات، البنية التحتية، وبدأت بعض الشركات في النظر لوقت الاستعادة والتعافي في صورة دقائق وساعات بعد أن كانت أيام وأسابيع، كما ظهرت تكنولوجيا التعافي من الكوارث لمنتجات مثل Electronic Vaulting & Remote Mirroring وقد بدأت التشريعات والتنظيمات المرتبطة باستمرارية الأعمال في التزايد وخاصة في صناعة الخدمات المالية.

في عام 2001 شكلت أحداث الحادي عشر من سبتمبر نداء استغاثة wake-up call للعديد من المنظمات إن لم يكن جميعها، فقد أدركت أن أقراص النسخ الاحتياطي لا تناسب جميع وظائف المنظمة، فالعديد من الشركات لديها خطط للتعافي لم تكن كافية أو غير محدثة أو كلاهما معاً، وهناك تغيرات أخرى نشأت لتؤثر على التخطيط لاستمرارية الأعمال، ففي الماضي كانت مرحلة تحليل التهديدات لتطوير الخطة تتكون من البحث عن المخاطر المحتملة واحتمال الحدوث أي كانت الخطط تطور على أساس المخاطر المعروفة.

والآن مع تنامي تهديدات الإرهاب والجريمة الإلكترونية جاءت فكرة الاعتماد على طرف خارجي للقيام بهذه المهمة، فالعالم الآن مليء بالعديد من التهديدات غير المعروفة والتي تتطلب أن تكون استراتيجيات استمرارية الأعمال أكثر اتساعاً وشمولية مما كانت عليه في الماضي وتتطلب جهوداً كبيرة لتحديد أولويات جهود التعافي من الحوادث والتطوير الوقائي لاستراتيجيات الاستمرارية المبتكرة.

مع كل هذه التغيرات والتطورات البيئية تطور مصطلح إدارة استمرارية الأعمال وبدأ يحتل أهمية كبيرة، ويركز بشكل كبير على بناء المرونة Resilience ولا يركز على خطط واستراتيجيات التعافي من الكوارث فقط.

حيث تركز إدارة استمرارية الأعمال بشكل أوسع على منع وقوع الاضطرابات والكوارث باستخدام أساليب تنبؤية لتحديد المخاطر والتهديدات، وإجراءات وقائية لصيانة وظائف المنظمة. بينما يركز التعافي من الكوارث على الأنشطة التي تحدث بعد وقوع الأحداث غير المرغوبة بغرض العودة إلى التشغيل والأداء الطبيعي لوظائف المشروع. (Mahmoud A. Kamel, 2015;p.24)

٤- تأثير إدارة استمرارية الأعمال على جودة الحياة الوظيفية

تتضمن البيئة المحيطة الكثير من عدم التأكد والاضطراب والتغيرات السريعة التي يمكن أن تسبب أزمات وكوارث والتي تؤثر بدورها على بيئة العمل والعاملين والمنظمة على حد سواء، بالتالي تبرز أهمية التكيف مع هذه المتغيرات والتعاون والثقة المتبادلة والعلاقات الصادقة والتعامل بشكل وقائي معها والاستعداد الجيد بما يضمن للمنظمة استمرارية أعمالها وبقائها وحماية جميع أصحاب المصالح.

تحقق إدارة استمرارية الأعمال الإدارة الوقائية للتهديدات والمخاطر والجاهزية للتعامل مع الأزمات والكوارث والتعافي من الكوارث بعد حدوثها، بما يحقق استمرارية وأنشطة وظائف المنظمة الجوهرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها وتقديم خدماتها للمستفيدين دون انقطاع.

لقد تناول العديد من الباحثين تطبيقات إدارة استمرارية الأعمال في الدراسات السابقة ولكن جزء صغير من هذه الدراسات ركز على النظرة لاستراتيجية لإدارة استمرارية الأعمال والتي تحقق

ميزة تنافسية. ولكن عدد قليل من الدراسات تناولت تأثير إدارة استمرارية الأعمال على الأداء التنظيمي بشكل عام وعلى جودة الحياة الوظيفية بشكل خاص.

تحاول هذه الورقة البحثية تناول هذه الفجوة البحثية ومناقشة التأثيرات المحتملة لإدارة استمرارية الأعمال على الأداء التنظيمي بشكل عام وعلى جودة الحياة الوظيفية بشكل خاص حيث تعتبر من القوى الدافعة لتحسين قدرات المنظمة على مقاومة والاستعداد للمخاطر أو ما يسمى بالمرونة التنظيمية والبقاء في ظل مختلف القوى المعاكسة والضغوط التنظيمية والبيئية.

ويعتبر تحسين الأداء التنظيمي بمثابة الهدف الأسمى والنهائي في عالم الأعمال حيث تسعى جميع المنظمات في مختلف القطاعات إلى تحسين أدائها بمختلف الوسائل فالبعض ينجح والبعض الآخر يعاني من بعض السلبيات، حيث تختلف نسب نجاح المنظمات في تحقيق هذا الهدف، ويمكن تحسين الأداء التنظيمي بطرق متعددة من خلال زيادة عدد ساعات العمل لزيادة الإنتاجية أو استقطاب أفراد ذوي مهارات مرتفعة استخدام نظم الحوافز والمكافآت أو استخدام تقييمات وتطوير الإدارة أو التعليم والتدريب.

من ناحية أخرى تعتبر إدارة استمرارية الأعمال عملية متكاملة توفر للمنظمة قدرات المرونة والاستجابة الفاعلة للمخاطر والكوارث والأزمات المحتملة وتحقق كفاءة استخدام الموارد من خلال إعادة تخصيص الموارد بطريقة اقتصادية، وتؤدي الإدارة الجيدة لاستمرارية الأعمال إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال الطريقة التي تستجيب بها المنظمة للتغيرات الاجتماعية والفنية في بيئتها والتي تحدد طريقة أداء الأعمال وكذلك المخاطر المحيطة بالمنظمة وهناك نوعان من المنظمات التي تتعامل مع المخاطر والأزمات:

الأول: المنظمات المعرضة للأزمات Crises Prone: وهي التي تولد أزمات وتتعامل برد الفعل وهي غير مستعدة (غير جاهزة للتعامل مع الأزمات).

الثاني: المنظمات المرنة المستعدة للأزمات Crises Prepared: هي المنظمات المستعدة والجاهزة للتعامل مع الأزمات والكوارث وأي ظروف غير مواتية.

يركز النمط الأول من المنظمات على الاستجابة كرد فعل للأزمات والكوارث أكثر من الاستعداد والمنع، الأمر الذي يسمح للمخاطر أن تتحول إلى أزمات ومن ثم كوارث وهي غالبا

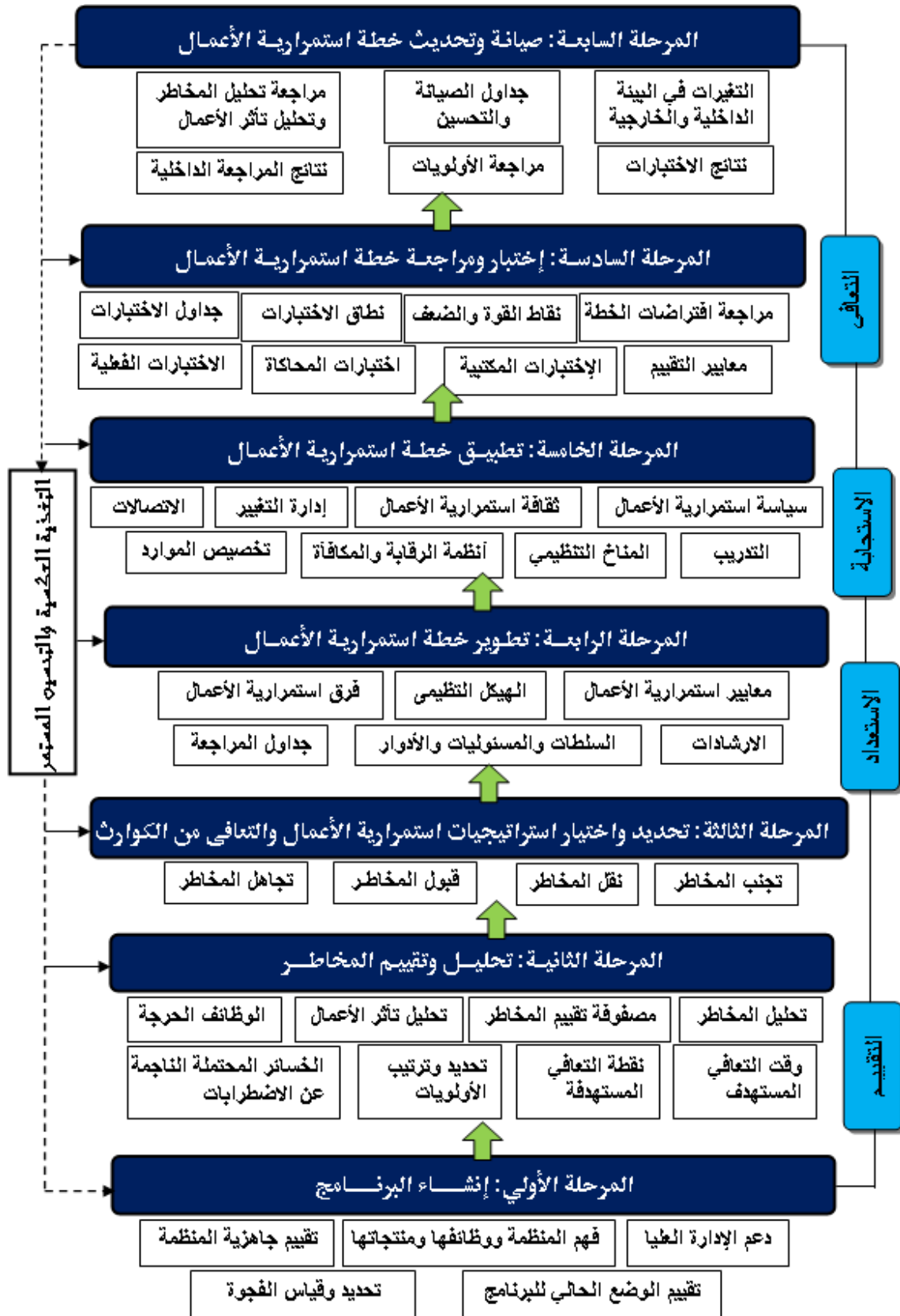
ما تتعامل مع الأزمات والكوارث بعد وقوعها مما يعرضها لمستويات مرتفعة من التخريب والخسائر.

ذلك بعكس المنظمات المستعدة والمرنة التي تتعامل بشكل وقائي مع الأزمات والكوارث قبل وقوعها هذه الاتجاهات نحو المخاطر التنظيمية تؤثر على الأفراد في مكان العمل بشكل سلبي وتجعلهم عرضة لمزيد من التهديدات وبالتالي تؤدي إلى تخفيض جودة الحياة الوظيفية وتخفيض الأداء التنظيمي.

على النقيض تعطى المنظمات المرنة المستعدة للكوارث مزيداً من الاهتمام لمنع والاستعداد للأزمات والكوارث حيث تدرك أهمية نظم الإنذار المبكر كخط الدفاع الأول ضد المخاطر المحتملة وتسعى إدارة استمرارية الأعمال إلى تدشين ونشر أبعاد التفكير الوقائي لمنع الحوادث وتؤكد نشر ثقافة استمرارية الأعمال داخل ثقافة المنظمة في سبيل تحسين طريقة استجابة الأفراد داخل المنظمة للمتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية وبالتالي تحسين جودة الحياة الوظيفية التي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء الكلي بما يؤدي إلى: (Herbane et al., 2011) (Sawalha, 2013, p3:4)

- ✓ منظمات مستعدة - مرنة-رشيقة في التعامل مع الأزمات والكوارث.
- ✓ تحسين بيئة العمل من خلال توفير مكان عمل آمن.
- ✓ استمرارية العمل وتحقيق الأرباح والمحافظة على أصول المنظمة بما ينعكس على الجوانب المادية.
- ✓ تنمية قدرات ومهارات العاملين في التعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة عن طريق توفير البرامج التدريبية اللازمة والاختبارات.
- ✓ تأكيد الرفاهية للعاملين من خلال استمرارية المنظمة وبقائها، والحفاظ على أرباحها، ومنع أو تخفيض الخسائر الناجمة عن الاضطرابات والأزمات.
- ✓ تحسين الطريقة التي يستجيب بها العاملون للمتغيرات الداخلية والخارجية من خلال نشر ثقافة استمرارية الأعمال في ثقافة المنظمة.
- ✓ تأمين الاحتياجات الشخصية للعاملين عن طريق منع الخسائر الناجمة عن الاضطرابات والأزمات. ومن ثم تأمين الأجور والمزايا العينية الأخرى.

- ✓ الاهتمام بصحة وسلامة العاملين في مكان العمل من خلال توفير مواقع بديلة للعمل داخل وخارج المنظمة، وإرشادات الإنذار المبكر.
 - ✓ إن بقاء واستمرارية المنظمة يسهم في تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين حيث يضمن استمرارية انجاز الوظائف الجوهرية ومع توافر متطلبات شغل الوظيفة يحقق العامل قدراً من الأمن الوظيفي بما يحسن من جودة الحياة الوظيفية.
 - ✓ تحسن إدارة استمرارية الأعمال جودة الحياة الوظيفية من خلال التأثير على الأبعاد السيكولوجية للعاملين بواسطة دراسة وتحليل المخاطر المرتبطة بالعمل بما يحسن من طرق وكيفية انجاز العمل المطلوب.
 - ✓ إجمالاً تحسن إدارة استمرارية الأعمال من جودة الحياة الوظيفية وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين المنظومة الكلية للعمل بما في ذلك جودة البيئة المادية للعمل (مكان عمل آمن)، وجودة المدخلات (الحفاظ على الموارد البشرية، طرق العمل)، وجودة العمليات (وظائف المنظمة الجوهرية CBF) وأيضاً جودة المخرجات (نتائج الأعمال، الحفاظ على المكاسب المحققة، تجنب الخسائر والاختناقات).
- وفى ضوء ما سبق يمكن اقتراح إطار العمل التالي:



شكل رقم (٢) إطار عمل إدارة استمرارية الأعمال لتحسين جودة الحياة الوظيفية

٥-التوصيات Recommendations

في ضوء ما تم عرضه من مفاهيم وأفكار حول إدارة استمرارية الأعمال ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وفي ضوء إطار العمل المقترح يمكن الخروج بعدة مقترحات وتوصيات كما يلي:

١/٥-أهمية إنشاء وحدات/ أقسام لإدارة استمرارية الأعمال في منظمات الأعمال المصرية سواء كانت في القطاع العام، أو الخاص، أو الحكومي.

٢/٥-تدعيم إدارات أو أقسام استمرارية الأعمال بمنظومات الإنذار المبكر Early Warning Systems لتوفير معلومات وقتية محدثة عن المخاطر التي يمكن أن تحدث والتقدير الأولي لخسائرها بما يحسن من جودة الحياة الوظيفية.

٣/٥-أهمية نشر ثقافة استمرارية الأعمال والعمل الوقائي بحيث تصبح جزء لا يتجزأ عن ثقافة المنظمة، وتنمية وعي العاملين بمختلف المخاطر المرتبطة بإنجاز العمل.

٤/٥-أهمية تدريب العاملين بالمنظمات على إدارة استمرارية الأعمال بما يحقق مشاركة فعالة في تنفيذ برامج إدارة استمرارية الأعمال، إضافة الى تنمية قدرات ومهارات العاملين في التعامل مع المواقف الطارئة والأزمات ويحقق المرونة التنظيمية الأمر الذي ينعكس على تحسين جودة الحياة الوظيفية.

٥/٥-يمكن للمنظمات المصرية تطبيق إطار العمل المقترح من خلال خطة عمل تتضمن مراحل متكاملة لتحقيق النتائج المرجوة وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

٦/٥- إن برنامج إدارة استمرارية الأعمال ليس برنامج يتم إعداده لمرة واحدة ولذلك فهناك حاجة للاختبار والصيانة الدورية لخطة استمرارية الأعمال لتبقي مواكبة للتطورات والمستجدات في البيئة المحيطة والتغيرات في التكنولوجيا وقوي المنافسة.

٧/٥-ضرورة وجود خطة رسمية مكتوبة لإدارة استمرارية الأعمال توفر كافة الخطوات والإجراءات اللازمة للتعامل مع الظروف غير المواتية حال وقوعها.

٦- مقترحات الأبحاث المستقبلية

في ضوء استعراض العلاقة بين إدارة استمرارية الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام وتحسين جودة الحياة الوظيفية بشكل خاص والتي تساهم بدورها في تحسين الأداء التنظيمي، يمكن الإشارة الى أن هناك حاجة لمزيد من الأبحاث والدراسات التطبيقية حول هذه العلاقة واختبارها في منظمات الأعمال المصرية حيث يمكن دراسة:

- دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على كل من: اتجاهات وسلوكيات العاملين، أداء العاملين، الفعالية التنظيمية.
- دراسة مقارنة لتأثير إدارة استمرارية الأعمال على تحسين الأداء التنظيمي بمنظمات القطاعين العام والخاص.
- اختبار تأثير إدارة استمرارية الأعمال على مكونات وأبعاد تحسين الأداء مثال الابتكار والإنتاجية والكفاءة والجودة.
- المقارنة بين المستويات الادارية المختلفة بالنسبة لجودة الحياة الوظيفية لكلاً منهم.
- تأثير الدعم التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية لكلا النوعين الذكور والاناث.
- تحليل بعض المتغيرات الأخرى بشكل أعمق مثل: العدالة التنظيمية، العدالة الاجرائية، العقد النفسي. كذلك اجراء دراسات مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص.
- قياس تأثير إدارة استمرارية الأعمال على تحقيق التنمية المستدامة.

الخلاصة

تناولت ورقة العمل دور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية كأحد الأبعاد أو الجوانب الهامة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال التعرف على مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعاده المختلفة واستعراض ما توصلت اليه الأبحاث والأدبيات السابقة حول هذا المفهوم، إضافة إلى تناول مفهوم إدارة استمرارية الأعمال وقدرتها على توفير المرونة التنظيمية للتعامل مع الأزمات والكوارث والمواقف الطارئة والتعافي السريع منها ، كما دلفت الى استعراض تأثير إدارة استمرارية الأعمال على تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال الجوانب المادية والاجتماعية والبيئية، كما طرحت الورقة إطار عمل لإدارة استمرارية الأعمال للمساهمة في تحسين جوانب جودة الحياة الوظيفية.

REFERENCES المراجع

- 1- Anthony J. Lasecki (2009)," Assessing And Exploring Strategic Business Continuity Planning Methods In Michigan Small Businesses", *Doctoral Thesis*, Graduate Faculty Of The School Of Business And Technology Management, North Central University, Usa .P.2.
- 2- Algirdas Monkevicius(2014)," Quality Of Working Life Concept And Empirical Indicators", *Intellectual Economics*, Vol.8,No.1(19),Pp.8-24.
- 3- Andrea Mcgee Prud'homme (2008)," Business Continuity in the Supply Chain: Planning For Disruptive Events ", *Doctoral Thesis*, Michigan State University, Pp.1-219.
- 4- Aida Shekh Omara, Wan Edura Wan Rashidb, Afiza Abdul Majidc, (2014), Motivations Using Social Networking Sites On Quality Work Life, *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, Vol 130, Pp 524 – 531.
- 5- Bita Parsa P, Khairudin Bin Idris, Bahaman Bin Abu Samahp Anor Wahiza Binti Abdul Wahat , Parisa Parsa ,(2014), Relationship Between Quality Of Work Life And Career Advancement Among Iranian Academics, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.152, Pp 108 – 111.
- 6- Bertrand C. (2005)," Business Continuity and Mission Critical Applications ", *Network Security*, Vol.20, No.8, Pp. 9-11.
- 7- Botha J. & Von Solms R., (2004), " A Cyclic Approach To Business Continuity Planning ", *Information Management & Computer Security* , Vol. 12 , No.4 , Pp.328-337.
- 8- Business Continuity Institute (2012),"Business Continuity Management Legislations, Regulations, and Standards", Version 0.7, Pp.1-67.
- 9- Cerullo V. & Cerullo R., (2004)," Business Continuity Planning: A Comprehensive Approach ", *Information Systems Management*, Pp.70-78.
- 10-Dev Raj Adhikari Dhruba Kumar Gautam, (2010),"Labor Legislations For Improving Quality Of Work Life In Nepal", *International Journal of Law and Management*, Vol. 52 Iss.1, Pp. 40 – 53.
- 11-David Lewis, Kevin Brazil, Paul Krueger (2001)," Extrinsic and Intrinsic Determinants of Quality of Work Life", *Leadership in Health Services*, Vol.14, No.2, Pp.Ix-Xv.
- 12-Elise Ramstad, (2009),"Promoting Performance and the Quality of Working Life Simultaneously", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No 5, Pp. 423 – 436.

- 13-Gerber M. & Solms R. (2005)," Management of Risk in the Information Age ", *Computers & Security*, V.24, Pp.16-30.
- 14-Hassan, Narehan, Ma'Amor, Hairunnisa, Razak, A, Norfadzillah , Lapok, Freziamella, (2014),The Effect Of Quality Of Work Life (Qwl) Programs On Quality Of Life (Qol) Among Employees At Multinational Companies In Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.112, Pp 24 – 34.
- 15-Ihab Hanna Sawalha(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.
- 16-Jin-Soo Lee Et Al., (2015)," Quality of Work Life and Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees: A Self –Determination Need Satisfaction Theory Approach", *International Journal Of Hospitality Management*, Vol.27, No.5, Pp.768-789.
- 17-King D. L. (2003)," Moving Towards A Business Continuity Culture "*Network Security, Elsevier*, Pp. 12-17.
- 18-Kasim Randeree et al. (2012)," A Business Continuity Management Maturity Model for the Uae Banking Sector", *Business Process Management Journal*, Vol.18, No.3, Pp.472-492.
- 19-Lan Snell , Phyra Sok , Tracey S. Danaher(2015)," Achieving Growth-Quality Of Work Ambidexterity In Small Firms", *Journal Of Service Theory And Practice* , Vol.25,No.5,Pp.2055-6225.
- 20-Lindstrom (2012)," A Model To Explain A Business Contingency Process", *Disaster Prevention and Management*, Vol.21, No.2, Pp.269-281.
- 21-Mahmoud A. Kamel (2015)" Business Continuity Strategies and Catastrophe Prevent Strategies In New Suez Canal Area", *First Scientific Conference On Optimizing New Strategic Management In New Suez Canal:Benha* , Egypt, 23-24/12/2014,Pp.1-46.
- 22- Michael Barbara, (2006)," Determining The Critical Success Factors Of An Effective Business Continuity / Disaster Recovery Program In A Post 11/9 World : A Multi Method Approach", *Master Thesis* , The John Molson School Of Business , Concordia University , Canada , Pp. 1-169.
- 23-Md. Abu Taher, (2013),"Variations of Quality of Work Life of Academic Professionals in Bangladesh: A Discriminant Analysis", *European Journal of Training and Development*, Vol. 37 Iss.6 Pp. 580 – 595.

- 24-Roland K. & Yeo Jessica Li, (2013),"In Pursuit Of Learning: Sense making the Quality of Work Life", *European Journal of Training and Development*, Vol. 37 Iss.2, Pp. 136 – 160.
- 25-Seema Arif Maryam Ilyas, (2013),"Quality of Work-Life Model for Teachers of Private Universities in Pakistan", *Quality Assurance in Education*, Vol. 21, No.3, Pp. 282 – 298.
- 26-Sarlaksha Ganesh & Mangadu Paramasivam Ganesh, (2014),"Effects Of Masculinity-Femininity On Quality Of Work Life", *Gender In Management: An International Journal*, Vol. 29, No 4, Pp. 229 – 253.
- 27-Scott P. Foster & Karen Dye (2005)," Building Continuity into Strategy ", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 7, No.2, Pp.105-119.
- 28-Virtual Corporation,Inc (2003) ," The Complete Public Domain Business Continuity Maturity Model", Retrieved From www.Virtual-Corp.Net
- 29-Williamson B. (2007)," Trends in Business Continuity Planning ", *Bank Accounting and Finance*, August/ September, Pp.50-53.