

العوامل المؤثرة على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية
السعودية: بالتطبيق على المنافذ الجمركية في المنطقة الشرقية

إعداد:

الطالب/ حمد بن عبدالعزيز الشبل

الرقم الأكاديمي/ ٢٤٢٠٠١١٦٤

إشراف:

الدكتور/ فايز علي جراد

الدكتور/ الفیصل عبدالحمید محمد

العام الدراسي

١٤٤٦هـ / ٢٠٢٥م

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور إدارة استمرارية الأعمال في تعزيز كفاءة المنافذ الجمركية السعودية: بالتطبيق على المنافذ الجمركية في المنطقة الشرقية، حيث تُعد إدارة استمرارية الأعمال من العوامل الحيوية التي تساهم في ضمان استدامة العمليات وتحقيق الكفاءة التشغيلية، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنافذ الجمركية مثل التغيرات الاقتصادية، الأزمات العالمية، والتطور التكنولوجي السريع لذلك، أصبح من الضروري فهم كيفية تطبيق إدارة استمرارية الأعمال لضمان استمرارية العمل وتحسين الأداء في هذه المرافق الحيوية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث، وهم العاملون في المنافذ الجمركية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. تم جمع ١٦٠ استبانة، وبعد الفحص والتدقيق تم اختيار ١٠٠ استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية يُسهم بشكل كبير في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل التوقفات غير المخطط لها، كما أوضحت الدراسة أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمليات الجمركية ساهم في تسريع الإجراءات الجمركية وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للمتعاملين، وقدمت الدراسة عدة توصيات لتعزيز دور إدارة استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية، من بينها أهمية تحديث الخطط التشغيلية باستمرار، توفير التدريب المستمر للموظفين، وتبني تقنيات حديثة تدعم استمرارية الأعمال.

الكلمات المفتاحية: إدارة استمرارية الأعمال، المنافذ الجمركية، المنطقة الشرقية

الشكر والتقدير

"الشكر واجب لكل من مد يد العون والدعم، فبفضل الله ثم بجهودهم المشتركة تم إنجاز هذا العمل"، أبدأ بتقديم خالص الشكر والامتنان لكل من أسهم في دعمي خلال مراحل إعداد هذا البحث، سواء من خلال تقديم التوجيهات القيمة أو توفير البيئة الملائمة للعمل.

أرفع أصدق عبارات الامتنان إلى جامعة ميدأوشن التي كانت السند الأكاديمي لي طوال فترة إعداد هذا البحث، لقد قدمت الجامعة كل ما يحتاجه الباحث من موارد وتسهيلات، مما كان له الأثر الكبير في تذليل الصعوبات وتحقيق النتائج المنشودة.

كما أعبر عن عميق امتناني للمشرفين الكريمين الدكتور/ الفیصل عبدالحمید محمد والدكتور/ فايز علي جراد ، الذين كانوا نبراساً يُهتدى به في تقديم الإرشادات والملاحظات البناءة، لم يألوا جهداً في تقديم الدعم المستمر، وكان لهم الفضل الكبير في تحسين جودة البحث وإثرائه، كما أتوجه أيضاً بخالص الشكر إلى المحكمين الكرام والعاملين في المنافذ الجمركية بمنطقة الرياض ، الذين أظهروا تعاوناً لا محدود في تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة، لقد كان انفتاحهم ومرونتهم عاملاً حاسماً في إنجاز هذا المشروع.

كما أخص بالذكر المؤلفين والباحثين الذين سبقوني في هذا المجال، وأسهمت دراساتهم وأبحاثهم في بناء الأساس النظري لهذا العمل، إن جهودهم كانت مصدر إلهام ومرجعاً أساسياً طوال مراحل إعداد البحث.

أخيراً، أتقدم بجزيل الشكر إلى فريق العمل في المنافذ الجمركية بمنطقة الرياض على تعاونهم المميز وتفانيهم في تقديم الدعم العملي الذي كان ضرورياً لتحقيق أهداف البحث، أسأل الله أن يوفقهم ويبارك في جهودهم، وأن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

فهرس المحتويات

أ.....	حقوق الطباعة
ب.....	المستخلص
ج.....	الشكر والتقدير
د- و.....	فهرس المحتويات
ز.....	قائمة الجداول
ح.....	قائمة الأشكال
ح.....	فهرس الملاحق
ط.....	مصطلحات البحث
١.....	الفصل الأول : المدخل العام للبحث
٢-٣.....	المقدمة
٤.....	مشكلة البحث
٥.....	سؤال البحث الرئيسي
٥.....	أسئلة البحث الفرعية
٦.....	أهمية البحث
٦.....	أهمية البحث النظرية
٧.....	أهمية البحث التطبيقية
٨.....	أهداف البحث:
٩.....	فرضيات البحث
١١.....	نموذج البحث

حدود البحث.....	١٢
خاتمة الفصل.....	١٣
الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة .	١٤
الإطار النظري.....	٣١ - ١٤
الدراسات السابقة.....	٤٢ - ٣٢
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة .	٤٣
ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.	٤٣
خلاصة الفصل ...	٤٤
الفصل الثالث: منهجية البحث...	٤٥
مقدمة	٤٥
منهج البحث.....	٤٥
مجتمع البحث.....	٤٦
عينة البحث.....	٤٦
أداة البحث.....	٤٧
صدق فقرات أداة الدراسة .	٤٩
ثبات الاستبانة.....	٥١
المعالجة و الأدوات الإحصائية المستخدمة.....	٥٤
الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات.....	٥٥
تحليل فقرات الاستبانة (تكرارات)	٥٦
اختبار فرضيات الدراسة.....	٦٤

٦٦.....	النتائج
٦٧.....	التوصيات
٧٠.....	المراجع
٧٦.....	الملاحق
٨٦.....	Abstact
٨٧.....	The Title

قائمة الجداول

- جدول (١-٣) مقياس ليكرت الخماسي المتدرج..... ٥٠
- جدول رقم (٢-٣) تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي..... ٥١
- جدول رقم (٣-٣) معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)..... ٥١
- جدول (٤-٣) معامل الاتساق الداخلي والارتباط لمحاور الاستبانة..... ٥٢
- جدول رقم (١-٤) تحليل فقرات المحور الأول: العوامل التقنية والإدارية..... ٥٧
- جدول رقم (٢-٤) تحليل فقرات المحور الثاني: العوامل البيئية والبشرية..... ٦١

قائمة الأشكال

ش كل رقم م: (١-١) نم ————— وذج

البحث..... ١١

مصطلحات البحث

هذه أبرز المصطلحات المتعلقة بهذا البحث كما ذكرها (الغامدي ، ٢٠٢٢)

- **إدارة استمرارية الأعمال:** إدارة استمرارية الأعمال هي مجموعة من السياسات والإجراءات والخطط التي تهدف إلى تمكين المؤسسات من الاستمرار في العمل أو العودة إلى العمل بسرعة بعد حدوث أزمات أو كوارث غير متوقعة. تشمل هذه الإدارة تحديد المخاطر المحتملة، وضع خطط الطوارئ، واختبارها بشكل دوري لضمان استمرارية العمليات الحيوية.
- **المنافذ الجمركية:** المنافذ الجمركية هي نقاط الدخول والخروج الرسمية للبضائع والأشخاص عبر الحدود الوطنية، ويتم فيها تنفيذ الإجراءات الجمركية مثل التفتيش، فرض الرسوم الجمركية، والإشراف على حركة التجارة الدولية، وتعد هذه المنافذ جزءاً أساسياً من البنية التحتية الاقتصادية لأي دولة.
- **الكفاءة التشغيلية:** الكفاءة التشغيلية تشير إلى قدرة المنظمة أو المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة بأقل قدر ممكن من الموارد (مثل الوقت، المال، والجهد) مع الحفاظ على جودة الأداء في سياق البحث، تعني الكفاءة التشغيلية قدرة المنافذ الجمركية على تنفيذ العمليات اليومية بفعالية وسرعة.
- **الإجراءات الجمركية:** الإجراءات الجمركية هي الخطوات والقواعد التي يتم اتباعها في المنافذ الجمركية للتأكد من الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالتجارة الدولية. تشمل هذه الإجراءات التفتيش الجمركي، تحصيل الرسوم، وإصدار التراخيص.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

تعتبر استمرارية الأعمال من الموضوعات الحيوية التي تشغل بال العديد من المؤسسات والشركات في عصرنا الحالي. فهي تمثل مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى ضمان استمرارية العمليات الأساسية للعمل في وجه التحديات والمخاطر التي قد تعوق سير العمل. تتعرض المؤسسات لعدد من الأزمات، سواء كانت اقتصادية، تقنية، أو طبيعية، مما يجعل قدرة هذه المؤسسات على التكيف والنمو في ظل الظروف المتغيرة أمراً بالغ الأهمية.

تتوقف فعالية استمرارية الأعمال على مدى استعداد المنظمة لمواجهة الأزمات والتقليل من تأثيرها على عملياتها. لذلك، يتعين على الشركات وضع خطط استجابة شاملة تتضمن تصورات واضحة حول كيفية المحافظة على العمليات الأساسية واستعادة النشاط في أسرع وقت ممكن بعد أي انقطاع. تتطلب هذه الخطط تحليل شامل للمخاطر، وتقييم مستمر للبيئة المحيطة، بالإضافة إلى تدريب العاملين وتأهيلهم للتعامل مع الطوارئ.

وتُعدُّ المنافذ الجمركية في المملكة العربية السعودية من الركائز الأساسية في البنية التحتية الاقتصادية، حيث تلعب دوراً حيوياً في تسهيل حركة التجارة وتحفيز النمو الاقتصادي، وتتواجد هذه المنافذ في مختلف مناطق المملكة، وتعتبر المنطقة الشرقية، أكبر مركز اقتصادي، ومن المناطق الغنية بالنشاطات الجمركية، وتساهم المنافذ الجمركية في دعم الاقتصاد الوطني من خلال فرض الرقابة على السلع الداخلة والخارجة، وتشجيع الاستثمارات، وتسهيل حركة البضائع.

رغم الأهمية الكبيرة للمنافذ الجمركية، فإن استمرارية الأعمال في هذا القطاع تواجه العديد من التحديات والعوامل المؤثرة التي قد تعرقل سير العمل، وتختلف هذه العوامل ما بين القوانين والأنظمة الجمركية، والبنية التحتية، والتكنولوجيا المستخدمة، والعوامل الاقتصادية والاجتماعية لذا، يصبح من الضروري فهم هذه العوامل وتحليل تأثيرها على أداء المنافذ الجمركية، خاصة في المنطقة الشرقية التي تتمتع بموقع استراتيجي وتنوع اقتصادي.

يتناول هذا البحث دراسة العوامل المؤثرة على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية في المنطقة الشرقية، مع التركيز على كيفية التعرف على نقاط القوة والضعف الحالية وتقديم توصيات لتحسين كفاءة العمليات الجمركية. من خلال تحليل هذه العوامل، يسعى البحث إلى تقديم رؤية شاملة تساعد أصحاب المصلحة في اتخاذ قرارات مستنيرة، وتعزيز القدرة التنافسية للمنافذ الجمركية ودعم النمو الاقتصادي المستدام بالمملكة.

سيتم استخدام أساليب البحث الكمي والنوعي لجمع البيانات اللازمة وتحليلها، مما سيمكن من تقديم صورة دقيقة عن وضع المنافذ الجمركية في المنطقة الشرقية، ونأمل أن تساهم نتائج هذا البحث في تحسين السياسات المتعلقة بالاستمرار والابتكار في العمليات الجمركية وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث حول العوامل التي تؤثر سلبًا على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية السعودية، وخاصة في المنطقة الشرقية، والتي تواجه تحديات متزايدة في الحفاظ على استمرارية عملياتها خلال الأزمات والظروف الطارئة، مما يجعل هذه المؤسسات أكثر عرضة للتوقف أو الانتكاسات عند مواجهة أزمات غير متوقعة، وتشير دراسات سابقة إلى أن العديد من المؤسسات تعاني من نقص في الاستعداد لمواجهة الأزمات المالية، الكوارث الطبيعية، أو الأوبئة، مما يؤثر بشكل مباشر على قدرتها على تقديم الخدمات بشكل مستدام، على سبيل المثال، أكدت دراسة [Al-Mansour et al., 2020] أن غياب خطط الطوارئ الشاملة يزيد من احتمالية تعطل العمليات في المؤسسات الحيوية، بما في ذلك المنافذ الجمركية. كما أشارت دراسة [Smith & Johnson, 2019] إلى أن الأزمات السيبرانية تمثل تهديدًا كبيرًا لاستمرارية الأعمال، حيث تتسبب في توقف العمليات وتؤدي إلى خسائر مالية كبيرة.

إضافة إلى ذلك، يعاني العديد من الموظفين في المنافذ الجمركية من عدم إدراكهم لأهمية استمرارية الأعمال، نتيجة غياب برامج التدريب اللازمة التي تعزز قدرتهم على التعامل مع الأزمات، وأكدت دراسة [Ali & Al-Sheikh, 2021] أن ضعف التدريب المستدام للموارد البشرية يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية، مما يزيد من احتمالية حدوث أخطاء تشغيلية تعيق استمرارية العمل.

علاوة على ذلك، تواجه المنافذ الجمركية تحديات في تبني التكنولوجيا المناسبة لضمان استمرارية الأعمال. فعلى الرغم من التقدم التكنولوجي الكبير، إلا أن بعض المؤسسات ما زالت

تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة عملياتها. ووفقاً لدراسة [Khalid & Ahmed, 2022] ، فإن استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء يمكن أن يعزز بشكل كبير من قدرة المؤسسات على التكيف مع الأزمات وتحقيق استمرارية الأعمال.

بناءً على ما سبق، يهدف هذا البحث إلى دراسة العوامل المؤثرة على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية السعودية، خاصة في المنطقة الشرقية، وتحليل كيفية تأثير هذه العوامل على الأداء التشغيلي. كما يسعى البحث إلى تقديم حلول عملية لتعزيز استمرارية الأعمال في ظل التحديات المتزايدة، بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية المستدامة.

سؤال البحث الرئيسي:

سؤال البحث الرئيسي: ما هي العوامل المؤثرة على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية السعودية، وكيف يمكن تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما هي العوامل الأساسية التي تؤثر على استمرارية الأعمال في المؤسسات المختلفة؟
- كيف يمكن تقييم فعالية خطط استمرارية الأعمال الحالية؟ وما هي الثغرات الموجودة فيها؟

- ما هو دور التكنولوجيا في دعم استمرارية الأعمال، وما هي الأدوات المستخدمة لهذا

الغرض؟

- كيف يمكن تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر لتعزيز استمرارية الأعمال؟

أهمية البحث:

أهمية البحث النظرية:

- يُسهم البحث في توسيع الفهم الأكاديمي لمفاهيم استمرارية الأعمال، وتعميق المعرفة

بشأن العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات.

- تساعد الدراسة في تطوير الإطار النظري المتعلق باستمرارية الأعمال، من خلال

استعراض الأدبيات وتجميع النتائج الميدانية، مما يوفر أساساً قوياً للبحوث المستقبلية.

- تمكن البحث من تقديم نماذج تحليلية تسهم في فهم كيف يمكن للمؤسسات تحسين

استراتيجياتها المتعلقة باستمرارية الأعمال.

- تنير الدراسة النقاشات الأكاديمية حول أهمية التوجهات الحديثة مثل التحول الرقمي

والابتكار في إطار استمرارية الأعمال.

- تشجع الدراسة على التعاون بين مجالات متعددة مثل إدارة الأعمال، تكنولوجيا

المعلومات، إدارة المخاطر، وعلم النفس التنظيمي، مما يدعم البحث المتكامل والشامل.

أهمية البحث التطبيقية:

- يوفر البحث حلولاً عملية للمنافذ الجمركية السعودية لتحسين كفاءة عملياتها وتعزيز استمرارية الأعمال في ظل التحديات المتزايدة.
- يساعد المسؤولين في المنافذ الجمركية على وضع استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات وضمان استمرارية الخدمات الجمركية.
- تعزز الدراسة الوعي بأهمية استمرارية الأعمال بين الموظفين والإدارة، مما يعزز الالتزام بتطبيق الخطط والاستراتيجيات المقترحة.
- تقدم الدراسة توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية إنشاء وتطبيق خطط استمرارية الأعمال، استناداً إلى تحليل شامل للعوامل المؤثرة.
- تسهم النتائج في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والنمو حتى في وجه الأزمات، مما يحقق المرونة اللازمة للاستمرار في السوق التنافسية.
- توفر الدراسة أدوات وبيانات تساعد مديري المؤسسات على اتخاذ قرارات مستنيرة ترتبط باستمرارية الأعمال، وبالتالي تحسين فعالية الأداء المؤسسي.

- من خلال توجيه المؤسسات لتطوير استراتيجيات استمرارية قوية، تسهم الدراسة في تقليل المخاطر المحتملة التي قد تهدد استمرارية العمليات.

أهداف البحث:

- تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على استمرارية الأعمال في المؤسسات المختلفة، سواء كانت إيجابية أو سلبية.
- تحليل فعالية خطط استمرارية الأعمال الحالية في المؤسسات ومدى تلبيتها للاحتياجات والمتطلبات الفعلية للتغلب على الأزمات.
- دراسة تأثير التكنولوجيا على استمرارية الأعمال وكيف يمكن استخدامها لتحسين القدرة على التكيف مع التحديات.
- وضع مجموعة من التوصيات العملية للمؤسسات لتعزيز استراتيجيات استمرارية الأعمال والتفاعل الفعال مع الأزمات المحتملة.

- تعميق الوعي بين العاملين والإدارة بأهمية استمرارية الأعمال وأفضل الممارسات

المتعلقة بها.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة (التكنولوجيا، الموارد

البشرية، الإدارة، الأزمات) واستمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية السعودي

الفرضيات الفرعية:

- الفرض الأول: هناك ارتباط إيجابي بين وجود خطة استمرارية أعمال شاملة وقدرة

المؤسسة على التعافي من الأزمات بشكل أسرع.

- الفرض الثاني: تساهم التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قدرة المؤسسات على الحفاظ على

استمرارية الأعمال خلال الأزمات.

- الفرض الثالث: زيادة الوعي والتدريب لدى الموظفين حول استراتيجيات استمرارية

الأعمال تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي في مواجهة الأزمات.

- الفرض الرابع: المؤسسات التي تتبع استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تتمتع بمستوى

أعلى من الاستعداد لاستمرارية الأعمال مقارنةً بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه

الاستراتيجيات.

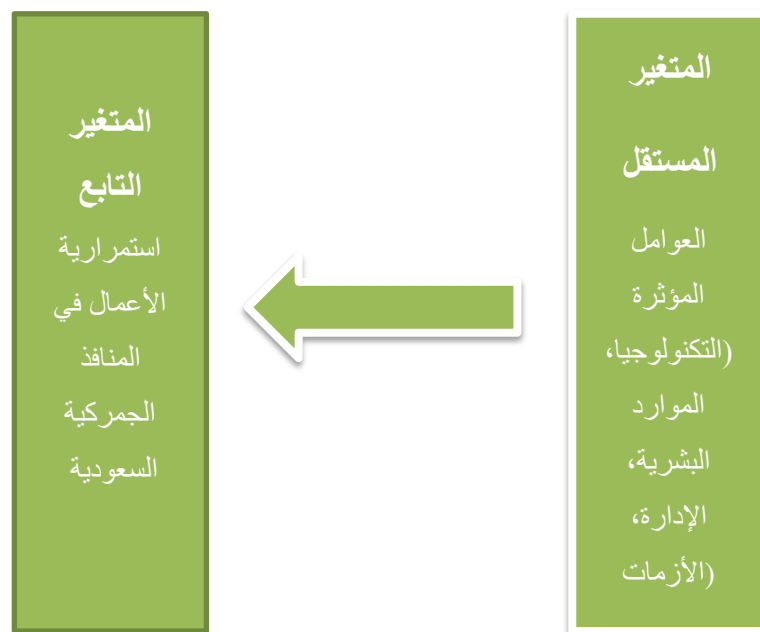
- الفرض الخامس: هناك اختلافات واضحة في تطبيق استراتيجيات استمرارية الأعمال

بين القطاعات المختلفة، مما يؤثر على القدرة على مواجهة التحديات.

نموذج البحث:

المتغير المستقل: العوامل المؤثرة (التكنولوجيا، الموارد البشرية، الإدارة، الأزمات)

المتغير التابع: استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية السعودية



شكل رقم (١-١) نموذج البحث

حدود البحث:

- **المجال المكاني:** طُبقت هذه الدراسة على المنافذ الجمركية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.
- **المجال البشري:** أُجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في المنافذ الجمركية بمنطقة الرياض ، بما في ذلك الموظفون الإداريون والفنيون والمشرفون.
- **المجال الزمني:** أُجريت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من يناير إلى مارس ٢٠٢٥ م ،
- **المجال الموضوعي:** اقتصرَت هذه الدراسة على العوامل المؤثرة على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية السعودية ، مع التركيز على دراسة حالة المنافذ الجمركية في المنطقة الشرقية.

خاتمة الفصل :

في هذا الفصل، تم تقديم عرض عام للبحث حيث تم استعراض فكرة عامة عن الموضوع المختار وأسباب اختياره، كما تم تحديد مشكلة البحث وطرح التساؤلات التي يسعى البحث للإجابة عليها. بالإضافة إلى ذلك، تم توضيح أهمية البحث والأهداف التي يهدف إلى تحقيقها، إلى جانب الفرضيات التي يحاول البحث إثباتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للبحث، حيث سيتم استعراض متغيرات الدراسة وهما العوامل المؤثرة على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية السعودية، كما سنتناول الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الإطار النظري:

من خلال هذا الفصل، سوف نتناول فيه متغيرات الدراسة وهما العوامل المؤثرة على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية السعودية سنبحث في أهم المفاهيم المتعلقة بكل منهما، حيث تسعى المنظمات المعاصرة نحو النمو والاستمرارية والاستدامة، ولتحقيق ذلك لا بدّ أولاً من بيان مهمتها، وتحديد أهدافها ومن ثم النظر في استراتيجيات النمو ووضع خطة استراتيجية تتناسب مع هدفها، من خلال تطوير استراتيجيات الأعمال باستخدام الذكاء التنافسي، وتوفير المعرفة والفهم وتكنولوجيا المعلومات، وتغيير ظروف العمل وتحديد عوامل الخطر في المنظمات وصقل مهارات وخبرات العاملين بما فيهم المديرين التنفيذيين؛ للوصول إلى اتقان اللبنة الأساسية لاستراتيجية المنظمة، لتطوير استراتيجيات استمرارية العمل من خلال استخدام أدوات الأعمال المختلفة؛ لضمان سير العمل في ظل التحديات والأزمات التي تواجه المنظمة، وفيما يلي سنتعرف على مفهوم إدارة استمرارية الأعمال وأهميتها في المنظمات المعاصرة.

مفهوم إدارة استمرارية الأعمال:

بدأ تداول مفهوم إدارة استمرارية الأعمال في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، حيث ارتبط بداية بالإجراءات والعمليات التي تقوم بها المنظمات لأجل التقليل من الخسائر التي تنجم عن العوامل الخارجية والداخلية مثل الأزمات والكوارث الطبيعية (Pinta، ٢٠١١)، إلا أنه ومع

مطلع الثمانينات والتسعينات كان دخول التكنولوجيا والحواسيب بشكل أسهل، مما أحدث نقله نوعية في محتوى القرارات الاستراتيجية المتخذة تجاه إدارة استمرارية الأعمال وزاد الاهتمام بالمعرفة وبالبيئة الخارجية ومهدداتها، ومع التطور التكنولوجي السريع الذي ساهم في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات بدأت إدارة استمرارية الأعمال بالتركيز على الأفراد والبنية التحتية للمنظمة والعمليات والأنشطة ومدى قدرة تلك المنظمة على الخروج أو مواجهة الكوارث أو التهديدات التي تتلقاها من البيئة الخارجية في غضون ساعات بدلا من اسابيع أو أشهر. إلا أن ذلك لم يكن كافيا فأحداث سبتمبر / ٢٠٠١ أيقظت العالم على إيجاد نسخ احتياطية مناسبة لجميع وظائف المنظمة وأن خطط الإغاثة أو المواجهة للتهديدات والكوارث لم تكن كافية. وبناء على ذلك تطور مفهوم إدارة استمرارية الأعمال فلم يتوقف هذا المفهوم عند الخطط التي تضعها المنظمة للتعافي والتخلص من الكوارث فحسب وإنما المرونة في الاستجابة لتلك المعوقات أو التهديدات (kamel، ٢٠١٥)، وفي الآونة الأخير أخذت الكثير من المنظمات والمؤسسات ومنها الجامعات أيضا في العمل على تبني استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال لديها لما يحققه ذلك من فوائد عديدة من حيث الاستدامة والنجاح (Hunger & Wheelen، ٢٠١٥).

تُعرف إدارة استمرارية الأعمال على أنها اتخاذ أساليب وإجراءات والعمل على تطويرها بشكل مسبق يمكن المنظمة من مواجهة الأحداث التي قد تتعرض لها بشكل لا يتعارض مع استمرارية الأعمال وفقا للخطط والقرارات الاستراتيجية المخططة" (Dye&Foster، ٢٠٠٥). ووفقا لمعهد إدارة استمرارية الأعمال (BCI) Business Continuity Institute. 2017 فهي القدرة الاستراتيجية والتكتيكية للمنظمة للتخطيط والاستجابة للحوادث وانقطاع الأعمال من أجل مواصلة العمليات التجارية بمستوى مقبول مسبقا، بينما يرى (Gallagher، ٢٠٠٣) بأنها

"عملية شاملة تحدد التهديدات والمخاطر المحتملة التي من الممكن أن تتعرض لها المنظمة وتؤثر على أنشطة الأعمال من خلال العمل على بناء إطار تنظيمي مرن له القدرة على التكيف والاستجابة الفعالة لحماية مصالح حملة الأسهم والحفاظ على سمعة المنظمة والعلامة التجارية والأنشطة التي تعمل على بناء القيمة المضافة". وتعرف إدارة استمرارية الأعمال من قبل دائرة المواصفات البريطانية (British Standards Institution (2012) بأنها عملية إدارية متكاملة قادرة على تحديد التهديدات المحتملة من البيئة الخارجية ومواجهتها من خلال تطوير ترتيبات مرنة في إطار العمل وجاهزيته للاستجابة والتكيف الفعال مع التغييرات في المنظمة وبالتالي الحفاظ على المنظمة وسمعة علامتها التجارية"، كذلك عرفها (Sharp، ٢٠١٢) بأنها عملية تطوير الخطط والاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لحماية المنظمة، أو تقديم طريقة بديلة لاستمرارية العمليات والأنشطة التجارية لها في حالة توقفها أو إنقطاعها، والتي تلحق ضررا بالغا بالمنظمة أو تتسبب في خسائر كبيرة لها، ومن هذه العمليات إدارة الأزمات، وخطط استمرارية الأعمال وخطط التعافي بعد الكوارث. (الغامدي، ٢٠٢٢)

يتم تعريف استمرارية الأعمال من قبل منظمة المعايير الدولية: (ISO: 22301, ISO) (22313) بأنها قدرة المنظمة على مواصلة تقديم المنتجات أو الخدمات بمستويات محددة ومقبولة مسبقا بعد تعرضها لحادثة طارئة، حيث تعتمد ISO ٢٢٣٠١ على أنموذج "Plan-Do-Check-Act وتحدد متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال Business Continuity Management System ، بينما يوفر ISO22313 ارشادات حول التخطيط والتنفيذ والرصد والتحسين المستمر (Kassou & Anir, Fredj ٢٠١٩).

أهداف إدارة استمرارية الأعمال:

إدارة استمرارية الأعمال كما بينها (Owie ٢٠١٩) تعمل كإدارة المخاطر الاستباقية من أجل التنفيذ الاستباقي لممارسات الاستدامة في سلسلة التوريد؛ للوقاية من أضرار ومخاطر السمعة والعقوبات ومخاطر استمرارية انقطاع الأعمال بشكل عام وتحفيز الاستدامة، أما (Bakar, Yaacob, Udin, Hanaysha and Loon ٢٠١٩) حسب تعريف معهد في استمرارية الأعمال (BCI) بأنه فعل "توقع الحوادث التي ستؤثر على المهام والعمليات الحيوية للمهمة المنظمة والتأكد من استجابتها لأي حادث بطريقة مخطط لها وتمرينها ، أما الغرض من إدارة استمرارية الأعمال BCM هو حماية استمرارية وظائف وخدمات الأعمال الحيوية التي تعد ضرورة للمنظمة على الأقل في الحد الأدنى المقبول. (شديد، ٢٠٢٢)

يكمن هدف إدارة استمرارية الأعمال (BCM) كما أشار (Ndege ٢٠١٨) في ضمان الثقة وبناء القدرة الشاملة على الصمود، حيث إن المرونة هي القدرة على الصمود في وجه حالات التعطل والانقطاع التي تواجه المنظمة من أجل التكيف والبقاء في بيئات عمل جديدة سريعة التغير ومحفوفة بالمخاطر، إدارة استمرارية الأعمال والتخطيط الشامل لاستمرارية الأعمال تهدف إلى التقليل من الآثار السلبية على المدى الطويل، كما أضاف (Christian ٢٠١٩) وتساعد في التعافي من الاضطرابات، وتطوير المرونة في الاضطرابات المستقبلية، وتحقيق الاستجابة المناسبة، وتوفير المتطلبات اللازمة لتخطيط استمرارية العمل مثل إجراء تحليل لأثر الأعمال، وتحليل المخاطر، وتحديد أولويات الأهداف، بالإضافة إلى التركيز على مكونات محددة ضمن خطة ما، وإنّ الافتقار إلى التخطيط وعدم الاستعداد يؤدي إلى سوء فهم القادة

والمديرين لمفاهيم التخطيط والاستجابة، وبالتالي فشلهم في حل الكوارث وعدم الاستمرارية في العمل. (زهري، ٢٠٢٢)

إنّ الهدف الأكثر أهمية لبرنامج إدارة استمرارية الأعمال (BCM) حسب (٢٠١٨) (Harding) هو إجراء قياس قابلية التعافي بعد الكوارث ؛ وذلك لتحديد مدى احتمالية الإدارات من استعادة عملياتها الحيوية لأعمالها بعد زوال الكارثة، وذلك بإعداد خطة إستمرارية الأعمال (BCP) بحيث تكون مفهومة بشكل مبسط، بالإضافة لعملية تحليل تأثير الأعمال (BIA) لتحديد أهم الموارد التي يحتاجها من أجل أداء عملياته الأكثر أهمية، وتحديث جميع المستندات والتمارين سنوياً؛ للتأكد من فهم الفرق للخطة وكيفية الرد والتخطيط بشكل صحيح لأي تهديدات فورية. (بلحاج، ٢٠٢٤)

أهمية إدارة استمرارية الأعمال:

تستمد إدارة استمرارية الأعمال أهميتها من كونها نشاطاً إدارياً يتبنى الإجراءات والخطوات التي تمنع أو تقلل الأضرار التي تحصل للمنظمات بعد تعرضها لأية أزمة، أو كارثة سواء كانت طبيعية أو من صنع البشر حيث تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة والتعامل مع أية طوارئ تحدث ومن ثم استمرار عمل المنظمة الطبيعي (مصطفى محمد ٢٠١٩). ويشير الكاتب (Bird، ٢٠٠٧) بأن إدارة استمرارية الأعمال من شأنها تحقيق عدد من المزايا للمنظمة وذلك من خلال الاستجابة والإدارة الجيدة للأزمات الصيانة المستمرة للأنشطة الحيوية للمنظمة، الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد، حماية الأفراد الحصول على ثقة العاملين،

تقليل التكاليف الالتزام بالقوانين الحصول على المزايا التنافسية وغيرها من المزايا. (عبد السلام، ٢٠٢٢).

تتناول آلية إدارة استمرارية الأعمال جميع موظفي المنظمة بالإضافة إلى العمليات الحاسمة لبقائها، والتي تضمن استمرارية العمليات الحرجة، لذا فإن اضطرابات الأعمال من أي نوع يمكن أن يكون لها تداعيات مدمرة للغاية على المنظمة، ليس فقط من حيث الخسائر المالية الملموسة ولكن أيضا آثار غير ملموسة على سمعة الشركة والثقة، لذلك من الضروري وضع خطة عمل لضمان أنه في حالة حدوث اضطراب غير متوقع سيتم استئناف وظائف الأعمال الحيوية بأسرع ما يمكن (Khalifa & Alharthi ٢٠١٩).

كذلك اقترن مفهوم إدارة استمرارية الأعمال بإدارة المخاطر حيث تناولت العديد من الدراسات في هذا المجال من أن إدارة استمرارية الأعمال تعمل على تجنب أو التقليل من حجم تأثير المخاطر المتوقع حدوثها في المنظمات بل هي جزء من إدارة المخاطر حيث أن اتباع إدارة الاستمرارية الأعمال تعني بطبيعة الحال تجنب مخاطر محتملة تحدث للمنظمة وتؤدي لتوقف نشاطها أو تراجع في مستوى الأداء، حيث أن العلاقة بين إدارة استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر سوف تساعد المنظمة لإيجاد إجراءات وتدابير من أجل التقليل من تعرضها لأية مخاطر (مصطفى، ٢٠١٩)، ويرى الكاتب (Krell، ٢٠٠٦) أن إدارة استمرارية الأعمال بدأت تكتسب وتستمد قيمتها وأهميتها في عالم الأعمال وذلك عبر المسوغات التالية: (الحسين، ٢٠٢٣)

١. ارتفاع الكلفة الناجمة عن الكوارث الطبيعية، وكذلك الحوادث التي تحدث للمنظمات والتي هي من صنع الإنسان.

٢. التأثير المتزايد لانقطاع الأعمال بسبب تداخلها وتربطها فيما بينها حيث أضحت مؤخرًا تتشابك ويصعب فصل التأثير السلبي إذا ما وقع في قسم تنظيمي معين عن كافة قطاعات الأعمال بالمنظمة.

٣. الالتزام الأساسي بالحماية، وبناء القيمة وضمان استمرارية العمل هو أحد أهم أولويات الفريق التنفيذي أو الإدارة العليا في أية شركة خلال فترات عدم اليقين حيث أن القدرات التي تمتلكها في إدارة الاستمرارية تسمح للمنظمة بالعودة إلى الوضع الطبيعي بأسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

٤. اللوائح التنظيمية الجديدة لقطاع الأعمال، وكذلك اللوائح الحكومية التي بدأت في إستحداثها العديد من دول العالم والقواعد التنظيمية أصبحت تتطلب وجود استراتيجيات تتضمن وجود إدارة لاستمرارية الأعمال.

إن العوامل التكنولوجية كانت في قمة الاهتمامات لأجل استمرارية الأعمال في فترة السبعينيات والثمانينات من القرن الماضي نظراً لأهميتها المركزية في الحفاظ على معلومات وبيانات المؤسسات وقد حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث وخاصة في مجال البنوك، ونظرًا لأن الكوارث الطبيعية والتكنولوجية وغير التكنولوجية وتلك التي من صنع الإنسان كالهجمات الإرهابية والتخريبية، فقد أوضحت أهمية وجود إدارة لاستمرارية الأعمال في المنظمات المختلفة

من أجل تأمين استمرارية أنشطتها وتفاديها للخسائر بعد التعرض لأية انقطاعات إجبارية، حيث أنه في حالة عدم وجود خطة أو برنامج لإدارة استمرارية الأعمال من شأنه تعميق الآثار السلبية للأزمات ومضاعفة الخسائر المترتبة على تلك الأزمات (الصديق، ٢٠١٨)

كما أن القيام بقياس ومعرفة تأثير الأعمال بعد تحديد المخاطر المحتملة والوظائف الهامة، يتم إجراء تحليل تأثير الأعمال والذي يتضمن تقييما لتأثير المخاطر على الأعمال ومن ثم تحديد الوظائف الحاسمة والتي تؤثر بعد ذلك على استمرارية العمليات التجارية حيث هذا الأمر يضع الأساس لتطوير استراتيجيات من أجل الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية، واستعادة البيانات التي ستكون محور المرحلة المقبلة (Sawalah، ٢٠١٣).

أبعاد إدارة استمرارية الأعمال:

إدارة استمرارية الأعمال هي تطوير الاستراتيجيات والخطط والجراءات التي توفر الحماية أو اساليب التشغيل البديلة للأنشطة والعمليات التجارية والتي إذا ما توقفت قد تتسبب بخسائر شديدة أو قاتلة للمشروع (Hiles2010) فهي تدابير وقائية بالإضافة الى ترتيبات التأهب وخيارات الاستجابة وخطة استمرارية الأعمال والتي من خلالها يمكن للمؤسسة تقليل الخسائر اثناء فترة توقف الأعمال مع الالتزام بخدمة العملاء والحفاظ على العمليات الادارية (٢٠١٨ Mishra et al،) وقد اشار (Low Sio ٢٠١٠) الى الاغراض التي تحققها ادارة استمرارية الاعمال اولا وضع نهج مركز في تطوير خطة استمرارية العمل باستخدام منهجية شاملة ومنظمة بشكل جيد ثانيا تطوير خطة انتعاش عملية وفعالة من حيث التكلفة وقابلة للتشغيل لتمكن المؤسسة من تحقيق العمليات التجارية الهامة خلال الانقطاع في عمليات المؤسسة. ثالثا: تقليل

تأثير الازمات على عمليات المؤسسة. وقد اشار العديد من الباحثين الى دورة حياة ادارة استمرارية الاعمال وابرزوا لها اهمية خاصة في تطور ونمو المؤسسات، ومن هذه الدراسات (Pinta 2011; Sharp,2012; Sawalha، ٢٠١٣) وقد أخذت هذه الدراسات بأربعة مراحل وهي : فهم المؤسسة وطبيعة عملها صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال، تطوير وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال إقامة خطط إدارة استمرارية الأعمال. (الغامدي، ٢٠٢٢)

أولاً: فهم المؤسسة وطبيعة عملها:

إن فهم المؤسسة وطبيعة عملها هي الخطوة الأولى في ادارة استمرارية الاعمال والتي يتم بها تحليل الوضع الحالي، وهذه الخطوة تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية وهي على النحو التالي (Pinta، ٢٠١١) :

- بيان رغبة الادارة في تنفيذ المشروع وتحديد هيكل المشروع وطريقة قيادته.
- تحديد العمليات والموارد والانشطة الرئيسية للمؤسسة التي تؤثر بشكل مباشر على استمرارية الاعمال وتقديم المنتجات أو الخدمات للعميل. فصل الوظائف والانشطة الهامة (الدرجة) للمنظمة عن الاقل اهمية (غير الدرجة).
- تحليل التهديدات وتوثيق التهديدات المحتملة إلى جانب المواصفات التفصيلية لخطوات التعافي.
- تقييم المخاطر اي التحديد الكمي او النوعي للمخاطر المرتبطة بحالات محددة والتهديدات الموثقة، حيث تختلف طرق تقييم المخاطر وفقا للاهداف المحددة للمنظمة في مختلف

القطاعات الى جانب خطة مالية محددة ومراعاة التهديدات المحتملة في مجال الصحة العامة والبيئة المادية الخارجية.

- الاختيار النهائي لتدابير إدارة المخاطر المناسبة لتقليل احتمالية حدوثها، وتقليل الوقت إلى الحد الأدنى من الانقطاع والتأثير على العمليات الحرجة للمنظمة.

إن فهم المؤسسة وطبيعة عملها هذا البعد يمثل عاملا مهما في التعاطي مع إدارة استمرارية الأعمال للمنظمة حيث ينطوي فهم المديرين وقيادات المنظمة وكذلك العاملين في كافة المستويات الطبيعة أعمال المنظمة، وإحاطتهم بكافة تفاصيل العمل والإجراءات والمعلومات مما يشكل دورا محوريا في العمل على تفادي كل ما من شأنه إيقاف أو اعتراض مسيرة العمل بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستمرارية والاستدامة في أصعب الظروف والأزمات التي قد تمر بها (Kamel, ٢٠١٥)، إن توافر عناصر الخبرة وكذلك المهارة لدى العاملين في المنظمة من شأنه مضاعفة فرص تحقيق استمرارية الأعمال لدى حدوث أزمة أو مشكلة ما في المنظمة وهذا ما يجعل من هذا البعد عاملا ذا أهمية ضمن إدارة استمرارية الأعمال حيث أن تراكم الخبرة والتعرض لمواقف متعددة سابقا أثناء العمل من شأنه أن يدعم قدرات العاملين في فهم طبيعة العمل وبالتالي سهولة التحكم والسيطرة على المصادر التي قد تعيق استمرارية العمل لدى المنظمة (Low & Sio, 2010)

ثانياً: صياغة استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال:

يتم في هذه المرحلة بناء وإعداد الخطط التي تمكن المنظمة من التجاوب والتعاطي لأية حالة طارئة أو استثنائية، من خلال وضع ودراسة البدائل والسيناريوهات المتوقعة، ومن ثم

التجهيز لجعل المنظمة مستمرة في أدائها بكل اقتدار، وذلك من خلال تبني واتباع الخطوات والإجراءات اللازمة عند إعداد أي خطة استراتيجية من حيث المسح البيئي للعوامل الخارجية والداخلية، ومن ثم تحديد الفرص المتاحة والعمل على اقتناصها، وكذلك اكتشاف التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها، تخصيص الموارد اللازمة ماديا وبشريا، ومن ثم صياغة ووضع الاستراتيجية المناسبة لجعل المنظمة قادرة و متمكنة من التعامل مع الصعوبات أو الأزمات التي قد تعترض مسيرة العمل بها دونما توقف أو تعطل (Sawalha. ٢٠١٣). حيث أن في هذه المرحلة يتم وضع خطة للتعافي من أثر الأزمة إذا ما وقعت خارج سيطرة المنظمة كالكوارث الطبيعية. كما لم يعد مفهوم إدارة استمرارية الأعمال مقتصرًا على التعاطي مع الأزمات والحالات الطارئة التي تتعرض لها المؤسسات وإنما أضحت تشكل بعدا إستراتيجيا تحرص المؤسسات على الاستفادة من تطبيقه (Sharp، ٢٠١٢). كما أفاد (Hiles ٢٠١٠) بأن ربط وتناغم آلية أو استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال مع الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة من شأنه أن يجنبها العديد من المخاطر بل سيعود بمنافع كبيرة على المؤسسة في المدى بين البعيد والقريب. كما أن وضع استراتيجية استمرارية الأعمال هو النتيجة الرئيسة للتخطيط، حيث أنها تنفذ استنتاجات عملية الهدف الرئيسي منها هو تحديد البدائل والاستراتيجيات الواجب اتباعها في حالة انقطاع الخدمات الحيوية، وتنفيذ التدابير المناسبة للحد من احتمال حدوث انقطاع، وتحديد الموارد اللازمة لاستعادة فعالة وسريعة للخدمات الحرجة (Firtinidou et al. ٢٠١٩).

ثالثا: تطوير وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال:

يتم التطبيق العملي للخطة الموضوعة وتنفيذ ما تم تخطيطه عند وضع الاستراتيجية، وهذا الأمر لا يكون فقط لمواجهة أزمة أو حالة طارئة وإنما حالة دائمة تسعى المنظمة لأن

تحققها من خلال تلافي الوقوع في أية أخطاء، وإنما الاستمرار في الأداء المخطط له بل وتطويره (Jarvelainen) ويساعد تنفيذ وتعزيره فبذلك تزدهر المنظمة وتتفوق في مجال عملها (٢٠١٢)، خطة إدارة استمرارية الأعمال في مرحلة ما قبل الازمات والكوارث من أجل اختبار صلاحية كما يساعد تطبيق مفهوم (Firtinidou et al) الخطة وتحديد فجواتها ونقاط القوة فيها (٢٠١٩) إدارة استمرارية الأعمال المنظمات على تحقيق كفاءة ومقدرة في استعادة النشاط والتعافي في حالة تعرضها لأية مسببات تعترض سبل أنشطتها المعتادة، بل وتمكن المنظمة للتفوق والنجاح على نظيراتها التي لم تقم بتطبيق إدارة استمرارية الأعمال في سياساتها أو إستراتيجيتها وذلك من Elliott خلال تميزها بالمهارات والمناهج والأساليب التي تحقق لها تنظيم قدرتها على ذلك () ، (Swartz & Herbane, 2010).

ومن جانب آخر فإن تطوير وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بإدارة استمرارية الاعمال يتم بها تعريف السلطات ومسؤوليات المشاركين في شكل ادوار إدارة الطوارئ وأدوار المجموعة، وعلى اساس هذه الادوار من الضروري تحديد من المسؤول عن انتخاب فريق الازمات، كذلك تحديد الإجراءات التي يتحملها فريق التنسيق المسؤول، وتحديد المهام الأعضاء الفريق، بالإضافة إلى تأمين شروط الاداء الفعال لمهام فريق التنسيق وفقا للمنظور التكنولوجي والتنظيمي، حيث يمكن تقسيمها على النحو التالي (Pinta، ٢٠١١) :

- فريق الازمات.

- فريق التنسيق.

- قائد الفريق.

- عضو الفريق.

- فريق العمليات.

رابعاً: إدامة خطط إدارة استمرارية الأعمال:

إن اختبار وصيانة خطة إدارة استمرارية الأعمال يهدف الى انشاء برنامج صيانة واختبار وإدامه يتوافق مع موضوع خطة استمرارية العمل، حيث يساعد هذا الاختبار بشكل خاص على الكشف عن أي اختلافات وإغفالات قبل استخدامها في حالة وقوع حادث، كذلك تعمل كأداة تستخدم للتحقق من اكتمال وفعالية خطط استمرارية العمل والتنبؤ في اشكال مختلفة من الحوادث التي تسمح للمؤسسة بتطوير حلول مبتكرة (Pinta، ٢٠١١) كذلك يجب تحديد عملية ادامة ادارة استمرارية الاعمال وتوثيقها في خطة استمرارية الاعمال، والغرض من ذلك هو التحقق من قدرة ادارة استمرارية الاعمال وضمان استمرار ملاءمتها وكفاءتها وفعاليتها، حيث تتطلب عملية الإدامة التدريب على المهارات المنظمية في ادارة استمرارية الاعمال وادارة المخاطر، والمضي باستمرار نحو تحديث خطة استمرارية الاعمال بالتغييرات التنظيمية (Tammineedi، ٢٠١٠) (فإن هذا الجزء من عملية إدارة استمرارية العمل والذي يتسم Sharp فكما أشار (٢٠١٢، بالمتابعة والتقييم للاستراتيجية المتبعة وكذلك تلقي التغذية الراجعة حول مدى كفاءة وفعالية الاستراتيجية الموضوعة وما إذا كانت ملائمة ومتوافقة مع أهداف وسياسات المنظمة، أم ينبغي مراجعة الاستراتيجية التي تم وضعها وعليه فإن هذا العنصر ينطوي على أهمية كبيرة في الواقع العملي لإدارة استمرارية الأعمال حيث يتم في هذه المرحلة اكتشاف الصعوبات لدى التطبيق والعمل على تلافيها وكذلك تحسين وتطوير الخطة الاستراتيجية للاستمرارية بحيث تبقى وتستمر للأفضل. (شديد، ٢٠٢٢).

وقد أشار (Primiana & Ibrahim ٢٠١٥) أن عملية تحليل البيئة الخارجية تهدف إلى تحديد متغيرين، وهما الفرص والتهديدات التي تسمح بمراقبة المنظمة ليس فقط على المدى القصير. حيث يمكن تبني وجهة النظر القائلة بأن البيئة الخارجية يمكن أن تشمل التغيرات في الاقتصاد الدولي، والتغيرات في التكنولوجيا، والتغيرات في الاقتصاد الوطني، والثقافة والتقاليد الوطنية، وخصائص الصناعة / القطاع، والتشريع وتنظيم الأنشطة، والتغيرات في الأنشطة النقابية والمنافسون كل هذا يحدد الخصائص الأساسية لإدارة البيئة الخارجية، والتي تعد ضرورية لتطوير استراتيجية تنظيمية مناسبة وإن دراسة العناصر الرئيسية للبيئة الخارجية لدرجة تأثيرها على المنظمات تعزز نمو قدرتها التنافسية، مما يسمح بتحديد القدرات والتهديدات المحتملة لأنشطة المنظمة اللازمة لتطوير مفهوم واستراتيجية تطويرها (Kuznetsova et al 2017) (Cetindamar and Kilitcioglu، 2013) ويسمح لنا تحليل البيئة الخارجية المساعدة بالتحكم في العوامل الخارجية فيما يتعلق بالمنظمة، لتوقع التهديدات المحتملة والقدرات المحتملة للمنظمة. كما أنه يسمح بتطوير الخطط الظرفية في الوقت المناسب في حالة حدوث حالات غير متوقعة، فضلا عن وضع تدابير لتحويل التهديدات المحتملة إلى قدرات محتملة. ونظر (Mati et al، ٢٠٢٠) إلى بيئة الأعمال الخارجية على أنها مجموع العوامل خارج المنظمة التي يتم أخذها في الاعتبار من قبل المنظمة في صنع القرار، حيث تعتمد هذه العوامل إلى حد كبير على طبيعة التعقيد وديناميكية البيئة المحيطة بالمنظمة. (زهري، ٢٠٢٢).

خطوات تطبيق استراتيجية استمرارية أعمال ناجحة

كما قلنا أن استراتيجية استمرارية الأعمال هي نهج استباقي لإدارة المخاطر يتضمن وضع خطط وإجراءات لمساعدة الجهات على مواصلة العمل أثناء الاضطراب، ويمكن أن تتراوح هذه الاضطرابات من الكوارث الطبيعية إلى الهجمات الإلكترونية، وغيرها من الأحداث غير المتوقعة. لذلك، يجب أن يتضمن تنفيذ استراتيجية استمرارية الأعمال الناجحة نهجًا منظمًا يتضمن تحديد المخاطر المحتملة، ووضع خطة شاملة، وإنشاء فريق لإدارة الأزمات، ووضع خطة اتصال، وإجراء التدريب والاختبار، ومراجعة الخطة وتحديثها بانتظام.

الخطوة الأولى: تحديد المخاطر المحتملة

الخطوة الأولى في تطوير استراتيجية استمرارية الأعمال ناجحة هي تحديد المخاطر المحتملة، ويشمل ذلك تقييمًا شاملاً للمخاطر يأخذ في الاعتبار جميع المخاطر المحتملة، بما في ذلك الكوارث الطبيعية والهجمات الإلكترونية أو أي مخاطر أخرى خاصة بمجال عملك، فبمجرد تحديد المخاطر، يجب عليك وبشكل هام تقييم جميع الاحتمالات الممكنة لكل خطر، لأن هذه المعلومات سيتم استخدامها لتطوير الخطة الموضوعة للتخفيف من المخاطر. (بلحاج ٢٠٢٤)

الخطوة الثانية: وضع خطة شاملة لاستمرارية الأعمال

بمجرد تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها، فإن الخطوة التالية يجب أن تكون وضع وتطوير الخطة الشاملة لاستمرارية الأعمال. فيجب أن تكون خطة استمرارية الأعمال وثيقة

شاملة تحدد الخطوات التي يجب اتخاذها في حالة حدوث اضطراب في العمليات التجارية. لذلك لابد أن تشمل الخطة على ما يلي: (عبد السلام، ٢٠٢٢).

١. إجراءات الاستجابة للطوارئ. يجب وضع خطة واضحة ومحددة جيداً للاستجابة لأي حالة طوارئ. يجب أن تشمل تلك الخطة جميع الإجراءات اللازمة وسريعة الفعل عند حدوث أي من تلك المخاطر المحتملة.

٢. تحليل تأثير انقطاع الأعمال. يعد تحليل تأثير ونتائج الأعمال مكوناً حاسماً في خطة استمرارية الأعمال، لأن هذا التحليل يتم استخدامه لتقييم التأثير المحتمل للاضطراب على عمليات المنظمة وشؤونها المالية وسمعتها وعمالئها. وتستخدم هذه المعلومات لتطوير استراتيجيات الاسترداد وتحديد أولويات استعادة وظائف العمل الهامة.

٣. وضع استراتيجيات الاسترداد أو التعافي من تلك المخاطر. بمجرد تقييم التأثير المحتمل للاضطراب الناتج من الأعمال، يجب بعد ذلك العمل على تطوير استراتيجيات التعافي لمساعدة المنظمة على مواصلة العمل. لذلك لابد أن تشمل هذه الاستراتيجيات حلولاً قصيرة وطويلة المدى، مثل الانتقال إلى موقع بديل، أو تنفيذ ترتيبات العمل عن بُعد، أو الاستعانة بمصادر خارجية لوظائف العمل الرئيسية. (الحسين، ٢٠٢٣)

٤. تنظيم عمليات التواصل الفعال. يعد التواصل الفعال عنصراً أساسياً في إدارة استمرارية الأعمال؛ إذ يؤكد على عنصر الشفافية في التعامل مع العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة عند وقوع الأزمات، ويمكن تعزيز مهارات التواصل في أثناء وقوع الحوادث من

خلال أتمتة مهام التواصل المتكررة، ويساعد استخدام طرق التواصل الداخلية الآمنة مثل الهاتف المحمول، أو الموقع الإلكتروني، أو الرسائل النصية أو المكالمات الصوتية في زيادة مشاركة الموظفين في صنع القرارات. (الغامدي، ٢٠٢٢)

الخطوة الثالثة: تشكيل فريق إدارة الأزمات

بعد أن قمنا بوضع الخطة، يجب على القادة وأعضاء مجلس الإدارة داخل الشركة إنشاء فريق لإدارة الأزمات للإشراف على تنفيذ خطة استمرارية الأعمال التي وُضعت. ويجب أن يتكون هذا الفريق من أفراد لديهم مجموعة من المهارات والخبرات الثقيلة، بما في ذلك الإدارة العليا ورؤساء الأقسام وموظفي تقنية المعلومات وغيرهم. وأيضاً يجب أن يكون فريق إدارة الأزمات مسؤولاً عن تنسيق الاستجابة لأي اضطراب في العمليات التجارية. ومن المهم أن يكون لدى الفريق أيضاً مجموعة واضحة من الأدوار والمسؤوليات التي يتم تحديدها جيداً وإبلاغها لجميع أصحاب المصلحة. (شديد، ٢٠٢٢)

الخطوة الرابعة: إجراء التدريبات والاختبارات

لن تستطيع وضع وتنفيذ استراتيجية استمرارية أعمال ناجحة داخل الجهة التي تعمل بها إلا بتغيير ثقافة جميع الموظفين داخل الجهة أو المنظمة، لذلك يعد التدريب والاختبار عنصرين حاسمين في استراتيجية استمرارية الأعمال الناجحة. ويجب تدريب جميع الموظفين على خطة استمرارية العمل وأدوارهم ومسؤولياتهم في حالة حدوث اضطراب أو شئ يشبه ذلك. (زهري،

(٢٠٢٢)

الدراسات السابقة

من خلال هذا القسم، سوف نتناول فيه الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات العربية:

- ١ - دراسة النجار، فايز جمعة صالح (٢٠٢٠م) بعنوان: " الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى " هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب) في أمانة عمان الكبرى. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة شملت (٣٥) فقرة؛ وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية العليا والوسطى في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (٧٤)، حيث قام الباحثان بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد (٦٢) استبانة صالحة للتحليل. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: - وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها مجتمعه في أمانة عمان الكبرى. - وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه في أبعاد إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم المخاطر وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب) كل منها منفردة في أمانة عمان الكبرى. وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحثان بعدد من

التوصيات منها: - تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى، لما له من دور كبير في نجاح برامج إدارة استمرارية الأعمال. - ضرورة إنشاء قسم خاص لإدارة استمرارية الأعمال في أمانة عمان الكبرى وتدعيم القسم بأنظمة المعلومات المحوسبة.

٢- دراسة البلوشي، إسماعيل بن عبدالله بن علي (٢٠٢٠م) بعنوان: " أثر عوامل البيئة الخارجية في إدارة استمرارية الأعمال: الدور المعدل للوعي الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عوامل البيئة الخارجية في إدارة استمرارية الأعمال: الدور المعدل للوعي الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها وجمع البيانات، تم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وهي مجتمع الدراسة (مسح شامل) المكونة من مديري الإدارات العليا والوسطى في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان والبالغ عددهم (١١٠) أفراد، موزعين على (٢٨) مؤسسة بين جامعة وكلية جامعية، حيث تم استرداد (١٠١) استبانة، كما تم استبعاد استبانتين لعدم اكتمالهما، ليتوفر (٩٩) استبانة صالحة للتحليل، ونسبة استرداد بلغت (٩٠%). ولغرض تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بما يتضمنه من الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، كما تم استخدام الإحصاء الاستدلالي لتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل الانحدار الهرمي وذلك لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل البيئة الخارجية مجتمعة في إدارة استمرارية الأعمال

في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل البيئة الخارجية مجتمعة في إدارة استمرارية الأعمال في ظل الوعي الاستراتيجي كمتغير معدل في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان. وأوصت الدراسة بزيادة مستوى اهتمام المؤسسات بإدامة استمرارية الأعمال في الحاضر والمستقبل، وزيادة مستوى وعي وإدراك الأفراد العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان بالأخطار التي قد تواجه أعمال هذه المؤسسات، بالإضافة إلى أهمية دراسة البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال بالسلطنة.

٣- دراسة شرين نايف (٢٠٢٣ م) بعنوان: "المواءمة الإستراتيجية وأثرها في إدارة إستمرارية الأعمال: الدور الوسيط لخفة الحركة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر المواءمة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في المصارف التجارية الأردنية مع بيان الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة، من خلال اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من المدراء قوامها (٢٥٤)، واستخدم تحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج ملخصها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها في المصارف التجارية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في إدارة استمرارية الأعمال بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير وسيط في المصارف

التجارية الأردنية، وتم صياغة عدد من التوصيات التي تعزز المواءمة الاستراتيجية في إدارة استثمارية الأعمال وتنعكس بشكل إيجابي على خفة الحركة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية ومن أهمها التركيز على تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء بشكل مستمر وتشاركي بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة، مع تخفيض التكاليف قدر المستطاع، وبما يتناسب مع المجالات الداخلية والخارجية من خلال عمليات البحث والتطوير.

٤- دراسة الحسين، عمر يحيى (٢٠٢٣ م) بعنوان: " تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استثمارية الأعمال في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري " أجريت الدراسة في الشركات العائلية في القطاع الخاص المصري، للتغلب على مخاطر استثمارية المؤسسات العائلية في وقتنا الحالي المليء بالتحديات، تزداد الحاجة إلى الخلفاء المهنيين الذين يتمتعون بسمات ريادة الأعمال " أكثر من أي وقت مضى. منهج الدراسة - يقدم الباحث مجموعة من الأساليب المستخدمة لإجراء الدراسة كالمقارنات والتقييمات وشرح النظريات السابقة للوصول إلى نتائج واضحة وذات مغزى وتقديم استفسارات البحث من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة سبس. دراسة تطبيقية عن القطاع الخاص المصري نتائج الدراسة -توضح تحليلات هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين فعالية تخطيط التعاقب القيادي واستثمارية الشركات العائلية. حدود الدراسة -هناك العديد من الحدود التي نحتاج إلى الإشارة إليها في الدراسة: الحدود الزمنية -تمت الدراسة في الفترة ما بين عامي ٢٠٢١ و ٢٠٢٢ الحدود البشرية -تمت الدراسة على العاملين في إحدى الشركات المصرية العاملة في مجال صناعة الدواء الحدود المكانية -تمت الدراسة

في مكان عمل واحد وهو إحدى الشركات المصرية الخاصة العاملة في مجال صناعة الدواء الحدود العلمية -تم استخدام الوصف والتحليل والاستبيان ودراسة الحالات لعمل تحليل تعاقب القيادات داخل الشركات في القطاع الخاص المصري ومع ذلك، فإن الفشل أو النجاح في إحداث التغيير في التعاقب القيادي داخل الشركات العائلية لا يزال مفتوحاً. وبناءً عليه يجب أن تركز الأبحاث المستقبلية على الدراسات الممتدة زمنياً، حيث يرافق الباحثون الشركات العائلية على مدى فترة أطول لتقييم أنماط الاتصال الخاصة بهم أثناء عملية الانتقال. لهذا السبب، يجب أن تستخدم الأبحاث المستقبلية أيضاً الأساليب المصاحبة، مثل مجموعات التركيز أو المقابلات الفردية. ثالثاً، نظراً لتركيزنا على سياق الضيافة، قد لا يتم تعميم النتائج على عائلات الأعمال الأخرى لأن السياق قد يكون مختلفاً. وبالتالي، سيكون من المفيد للبحوث المستقبلية تطبيق الدراسة في الصناعات المختلفة لمعرفة كيفية تكرار هذه النتائج وتعميمها في سياقات أخرى. الآثار العملية - الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو اكتساب رؤى أعمق في بناء نموذج حول كيفية إنشاء تعاقب قيادي فعال داخل الشركات العائلية. يجب أن تتبع الدراسة منهج بحث عملي نوعي يعتمد على أحد الخيارين التاليين أو كليهما: دراسات الحالة الواقعية، يتم الدعوة إلى بحث دراسة الحالة كاستراتيجية بحث صالحة، على سبيل المثال في التسويق (بونوما، ١٩٨٥)، إدارة العمليات (ماكوتشون وميريديث، ١٩٩٣)، نظم المعلومات الإدارية (بن باسات وآخرون. ١٩٨٧)، والاستراتيجية (مينتزيروج، ١٩٧٩؛ أيزنهاردت، ١٩٨٩؛ لارسون، ١٩٩٣). كما ساعدنا النهج الكيفي على النقاط أوصاف واضحة لتجارب الشركات العائلية الناجحة في مصر وفهم المعاني الحقيقية المرتبطة بتجاربهم.

٥- دراسة السميغات، مروان بدر أحمد (٢٠٢٣ م) بعنوان: " إدارة استمرارية الأعمال

ودورها في الحد من مخاطر الكوارث : دراسة ميدانية على المجلس الأعلى للدفاع

المدني الأردني" هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بدور إدارة استمرارية الأعمال في الحد

من مخاطر الكوارث والأزمات في مراحلها المتتالية، ولأن الباحث يدرك مدى الدور الذي

يقع على عاتق المجلس الأعلى للدفاع المدني الأردني في مواجهة الكوارث والحالات

الطارئة، فقد قام بتطبيق دراسته الميدانية عليه، وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع

الدراسة من (الأمناء العاميين ومديري التخطيط ومديري وحدات الجودة ومديري التطوير

المؤسسي ومديري الكوارث)، وتم توزيع (١٨٥) استبانة على عينة الدراسة، استرد الباحث

منها (١٦٤) استبانة، واستبعد منها (٣) استبانات، وقد طورت الاستبانة الموزعة على

أيدي نخبة من الأساتذة والباحثين والكتاب في مجال متغيرات الدراسة، حيث تم استخدام

برنامج (SPSS) الإحصائي. وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف وصف

عينة الدراسة واختبار الفرضيات بهدف التوصل إلى نتائج الدراسة. كشفت نتائج الدراسة

الحالية العديد من النتائج أبرزها أن هنالك اهتمام متزايد لدى الفئات المستهدفة في الدراسة

الحالية بضرورة تطبيق إدارة استمرارية الأعمال وغرسها داخل الثقافة المنظمة للمؤسسات

التي يعملون بها، لما لها من دور فعال في الحد من مخاطر الكوارث التي قد تواجه هذه

المؤسسات وفي كافة مراحل الكارثة. كما كشفت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر استمرارية الأعمال في الحد من مخاطر

الكوارث من وجهة نظر أعضاء الجهات الممثلة في المجلس الأعلى للدفاع المدني في

كافة المراحل (الوقاية والتخفيف، الاستعداد، الاستجابة والتعافي)، ووجود أثر ذي دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة استمرارية الأعمال في الثقافة المنظمة

من وجهة نظر أعضاء الجهات الممثلة في المجلس الأعلى للدفاع المدني. كما كشفت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة المنظمة في الحد من مخاطر الكوارث من وجهة نظر أعضاء الجهات الممثلة في المجلس الأعلى للدفاع المدني. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال ودورها في الحد من مخاطر الكوارث في كافة مراحلها من خلال الثقافة المنظمة كمتغير وسيط أبرزها: ضرورة تطوير مبادئ توجيهية وطنية هدفها ترسيخ ثقافة إدارة استمرارية الأعمال وتوفير الدعامة النظرية والعلمية ضمن ثقافة المؤسسات لبيان كيفية تبني إدارة استمرارية الأعمال من قبل كافة مؤسسات القطاع العام والخاص والتدابير التي يمكن أن تتخذ من قبل صناع القرار لتشجيع هذه المؤسسات على إيلاء المزيد من الاهتمام باستراتيجيات إدارة استمرارية الأعمال في عملياتها.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Ferguson,2020) بعنوان استمرارية الأعمال وإدارة الكوارث في الخدمة العامة فيما يتعلق بخطة التنمية الوطنية هدفت هذه الدراسة النظرية لبيان تكامل قانون إدارة الكوارث في جنوب أفريقيا لعام ٢٠٠٢، وإطار إدارة الكوارث وخطة التنمية الوطنية، التي تربطها بإدارة استمرارية الأعمال (BCM)، من خلال نموذج فترة المرونة، كوسيلة لتنفيذ استراتيجيات المرونة. إذ يتم تحديد أهداف خطة التنمية الوطنية بهدف تحقيق المرونة في كل منها ، حيث أنه وفقًا لمعايير ISO يعد تحليل تأثير الأعمال (BIA) هو الخطوة الأولى نحو المرونة. ومع ذلك، يجب أن يكون مفهومًا أنه لا يمكن تطوير الاستراتيجية قبل تحليل الأعمال الأساسية. يجب أن يشير تأثير المخاطر الاستراتيجية على الأعمال الأساسية إلى طريق للتخفيف من المخاطر المتعلقة

بالكوارث، حيث أشارت إلى نموذج فترة المرونة لتنفيذ المشاريع داخل القطاع العام من أجل توفير الاستمرارية والاستدامة، حيث تتمثل أبعاد الدراسة بأربع عوامل أساسية هي: القدرات البشرية، والمرافق والتكنولوجيا، والعمليات، إذ كلها مهمة بنفس القدر للتعافي من الكوارث. وأظهرت النتائج أنه يجب استخدام قانون إدارة الكوارث على المستوى الوطني، وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم اختبارها وممارسة المرونة التي من شأنها أن تعزز التغيير الإيجابي في القطاع العام، وقدمت بعض التوصيات من أهمها تحول BCM إلى ثقافة متأصلة يعتمد على مهارات وقدرات الموظفين داخل المنظمة.

٢ - دراسة (McKnight, 2020) بعنوان تطبيق إدارة إستمرارية الأعمال على الأعمال الإقليمية الصغيرة والمتوسطة"، هدفت هذه الدراسة النظرية التي أجريت في جامعة كابيلا الأمريكية للبحث في التفاصيل التي تعيق المنظمات الصغيرة والمتوسطة عن تنفيذ إدارة إستمرارية الأعمال الإقليمية، حيث إن طريقة البحث المستخدمة كانت نوعية، وذلك باستخدام تصميم عام بسبب الطبيعة الاستكشافية للمشروع، حيث كانت العينة المختارة مزيجاً من ممثلي المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم من صناعة النقل، وقيادة إدارة الطوارئ المحلية، وغرفة التجارة داخل مقاطعة أمريكية واحدة.

استخدمت الدراسة تحليل البيانات بطريقة الإطار لضمان الإنساق مع البيانات النوعية والرميز، وتم استخدام المقابلات لجمع البيانات، وقد حدد الموضوع المشترك للإجابة على سؤال البحث العوائق التي تحول دون استخدام استراتيجية إقليمية لإدارة استمرارية الأعمال، والموضوعات الرئيسية المتعلقة بانخفاض الوعي بالمخاطر داخل المنطقة وقلة الاتصال بين القطاعين العام والخاص. أظهرت النتائج للدراسة انخفاض في الوعي المبلغ عنه باستراتيجيات إدارة المخاطر

والاستمرارية من جانب القطاع الخاص، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة استمرارية الأعمال، وقدمت الدراسة بعض التوصيات من أهمها الدعوة للاستجابة الوطنية إلى إقامة شراكات بين القطاعين العام والخاص من أجل إدارة الكوارث، وتأكيد مكونات إدارة موارد النظام الوطني لإدارة الحوادث والتأهب لها مع أهمية تحديد أوجه نقص الموارد وطرق الحد منها وكذلك الحفاظ على الخطط وممارستها بالإضافة لتعزيز التمويل من جانب القطاعين العام والخاص والمنافسة والتوعية بالبنية التحتية الحيوية، وموظفي إدارة الطوارئ والتشريعات والبرامج والمعلومات العامة، والعلاقات المجتمعية، وعلاقات مجتمع الأعمال، والوعي بالمخاطر، والوقت.

٣- دراسة (Abu Bakar, Yaacob and Udin , 2019) بعنوان: تأثير عوامل إدارة استمرارية الأعمال في الأداء المنظمي: قدرة تكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل هدفت هذه الدراسة النظرية لبيان أهمية الدور الذي تلعبه عوامل إدارة استمرارية الأعمال في تعزيز الأداء المنظمي للمنظمات الماليزية المختارة التي تديرها قدرة تكنولوجيا المعلومات وبقاء المنظمة وقدرتها التنافسية، بالإضافة لتحديد التحديات التي يواجهها المتخصصون في (BCM) في تطوير وصيانة البنية الأساسية لها والأنشطة التي تقدم الدعم من الإدارة العليا، حيث ركزت هذه الدراسة على عوامل النجاح الحرجة في (BCM) والتي تم استخدامها كمتغيرات مستقلة وتشمل: دعم الإدارة، والمتطلبات الخارجية والتأهب المنظمي، وممارسات الاستمرارية، إذ تعد هذه العوامل عناصر مهمة لضمان التنفيذ الناجح لإدارة استمرارية الأعمال في أي منظمة، وأكدت هذه الدراسة أنه يجب على المنظمات من القطاعين العام والخاص أن تكون أكثر استعدادًا لمواجهة أي أزمة غير مرغوبة وضمان أن يتم منع الانقطاع في عملياتها التجارية بأقل ما يمكن، قد

يتسبب أي فشل تشغيلي خطير في تدهور جودة الخدمة وحتى خسارة مالية إذا كانت مدة أو درجة توقف العمل واسعة النطاق.

إذ هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز أهمية إدارة استمرارية الأعمال كأداة الإدارة الاستراتيجية التي يجب أن تستخدمها المنظمات لتقليل المخاطر التشغيلية وتأثيرها على وظائف الأعمال الهامة، وأكدت وجود علاقة قائمة بين عوامل إدارة استمرارية الأعمال والأداء المنظمي في مختلف القطاعات في ماليزيا التأثير المعتدل لقدرة تكنولوجيا المعلومات ويأمل الباحثون أن تساعد نتائج هذه الدراسة المديرين وخبراء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات على تبرير المزيد من الاستثمار والجهد في تحسين معرفة إدارة استمرارية الأعمال وعملياتها وبنيتها التحتية بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن توفر هذه الدراسة فهما أفضل لصانعي القرار حول الدور الهام لإدارة استمرارية الأعمال فيما يتعلق بالأداء المنظمي وتشجيع مشاركتهم على المستوى الإستراتيجي.

٤- دراسة (Kim, Lee and Park (2019) بعنوان: عوامل إدارة استمرارية الأعمال والأداء المنظمي : دراسة حول الدور المعتدل لقدرة تكنولوجيا المعلومات هدفت هذه الدراسة لمعرفة التأثير المعتدل لقدرة تقنية المعلومات على العلاقة بين عوامل إدارة استمرارية الأعمال والأداء المنظمي، استخدمت هذه الدراسة طريقة المسح التي هي في الغالب كمية في طبيعتها، وتم جمع البيانات من خلال أساليب مختلفة بما في ذلك نهج الإدارة الذاتية، وتم توزيع (١٤٠) استبيانته عبر البريد الإلكتروني والتقليدي على المديرين أو المناصب التنفيذية التي تتطوي مباشرة في تنفيذ وتشغيل إدارة استمرارية الأعمال داخل المنظمات، حيث شكل مجتمع الدراسة (١٤٧) من المنظمات الماليزية الحاصلة على شهادة (ISO ٢٧٠٠١ و ISO2230)، إذ تم الحصول على (٧٧) استبيانات قابلة للتحليل من العينة، وتمثلت الأبعاد للمتغير المستقل إدارة استمرارية

الأعمال بالتالي الدعم الإداري، المتطلبات الخارجية، استعداد المنظمة تجانس ممارسات الاستمرارية)، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى قدرة تقنية المعلومات على تعديل العلاقة بين عوامل إدارة استمرارية الأعمال والأداء المنظمي. توفر نتيجة هذه الدراسة رؤية مهمة للباحثين ومحترفي إدارة استمرارية الأعمال في فهم تأثيرات عوامل إدارة استمرارية الأعمال وقدرة تقنية المعلومات على الأداء المنظمي.

٥- دراسة (Hawi, 2019) بعنوان " تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في أداء الاستدامة للشركة المعتمدة على استراتيجية إدارة المخاطر، هدفت الدراسة إلى تحسين الأداء المستدام في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة باستخدام العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال، وقد اعتمدت الدراسة على التكامل بين المنهجين الوصفي والكمي حيث يعتمد المنهج الكمي على البيانات الرقمية والمعلومات الواقعية، في حين هدف المنهج الوصفي إلى استطلاع آراء العينة المبحوثة حول الدور الذي تؤديه العلاقة التفاعلية بين استمرارية تدفق العمل و استراتيجية إدارة المخاطر في تحسين الأداء المستدام في الشركة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن المخاطر المختلفة التي تواجهها أنشطة الشركة تنعكس بصيغة ضعف في كفاءة الأداء المستدام نتيجة ضعف الإستجابة لمتطلبات استمرارية العمل فيها ووجود تشابك وإعتمادية متبادلة بين متطلبات استمرارية العمل و استراتيجية إدارة المخاطر، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشخيص المخاطر التي تؤثر على استمرارية العمل في الشركة، للسيطرة عليها بما يحقق الاستجابة التامة لكل متطلبات استمرارية العمل بالإضافة إلى تنظيم العلاقة بين استراتيجية إدارة المخاطر ومتطلبات استمرارية الأعمال ، بما يضمن تحسين الأداء

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تمكن الباحث من تحديد الفجوات البحثية و بناء

مشكلة البحث.

- الاستفادة من الإطار النظري للدارسات السابقة في تصميم هذه الدراسة.

- تحديد منهج البحث وتحديد أفضل الأساليب والأدوات لجمع البيانات وتحليلها.

- إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية لموضوع البحث.

- التعرف على طريقة حساب العدد المناسب لعينة البحث .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تركز هذه الدراسة بشكل خاص على المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وهو ما يعطيها قيمة محلية كبيرة تتعلق بالتحديات والفرص الخاصة بهذه المنطقة. وتتزامن مع التغيرات الكبيرة والتطورات السريعة التي تشهدها المملكة ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠، مما يعزز أهمية النتائج والتوصيات التي ستقدمها بذلك، تتميز هذه الدراسة بتركيزها الجغرافي المحدد، وشمولية الأبعاد المدروسة، وتزامنها مع التطورات الكبيرة في المملكة، مما يعزز من قيمتها العلمية والعملية.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث، حيث تم استعراض متغيرات الدراسة. تم شرح موضوع تعريف إدارة استمرارية الأعمال، وأهداف إدارة استمرارية الأعمال، وأهمية إدارة استمرارية الأعمال، وأبعاد إدارة استمرارية الأعمال، كما تناول الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية البحث

مقدمة:

في هذا الفصل، سيتم توضيح المنهجية والإجراءات المتبعة في البحث، والتي تشمل تحديد المنهجية، والمجتمع والعينة المستهدفة بالدراسة، وأدوات جمع البيانات من حيث الإعداد وطرق التحقق من الصدق والثبات، والأدوات والعمليات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات كما يلي:

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ويعرف (الحمداني، ٢٠٠٦ م) المنهج الوصفي التحليلي بأنه " المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات." (مصطفى ، ٢٠٠٨).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الأولية :لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنافذ الجمركية في المنطقة الشرقية

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية وبلغ عددهم (١٠٠) شخص

أدوات البحث:

- استبيانات: تصميم استبيان لجمع معلومات كمية من العاملين في المؤسسات حول استراتيجيات وعمليات استمرارية الأعمال، يمكن استخدام منصات مثل Google Forms أو SurveyMonkey.

- مقابلات: إعداد مقابلات مع مديري الأعمال، الخبراء، أو المحللين في مجال استمرارية الأعمال. يمكن استخدام أدوات مثل Zoom أو Microsoft Teams لإجراء المقابلات عن بعد.

- المجموعات النقاشية: (Focus Groups) تنظيم جلسات نقاش لمجموعات تحتوي على موظفين من أقسام مختلفة لتحليل الآراء والخبرات المتعلقة بالاستمرارية.

- أدوات تحليل البيانات: استخدام أدوات مثل Excel أو SPSS لتحليل البيانات الكمية والحصول على نتائج إحصائية.

- المراجعة الأدبية: الاطلاع على الأبحاث والمقالات الأكاديمية المتعلقة باستمرارية الأعمال باستخدام قواعد بيانات مثل Google Scholar أو JSTOR.

وصف الأداة:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة (العوامل المؤثرة على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية السعودية: بالتطبيق على المنافذ الجمركية في المنطقة الشرقية) ، والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة ولقد اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

- الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- قام الباحث بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على الدكتور المشرف على الدراسة، كما تم الاستفادة من خبرات وتجارب بعض المختصين كمحكمين حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداء من حيث مدى اتساق الفقرات مع فروض البحث وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي:
- حذف الفقرات التي اقترح حذفها.

- تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.

وقد حاول الباحث في صياغة عبارات الاستبانة ومراعاة الحيادية الممكنة بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يتلبس معناها، وبناء على ذلك تم تصميم استمارة الاستقصاء لتفي بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة والعينة المختارة وبعدها تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية واشتملت على قسمين:

- القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة وهي النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

- القسم الثاني: يحتوى على عدد (٢٠) عبارة موزعة على النحو التالي:

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم عما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات (موافق، أوافق بشدة، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) ولقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة كما تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسوب للتحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي:

جدول (٣-١) مقياس ليكرت الخماسي المتدرج

الرقم	مستوى الموافقة
٥	موافق بشدة
٤	موافق
٣	محايد
٢	غير موافق بشدة
١	غير موافق

الوسط الفرضي = مجموع الأوزان / عددها = $3 = 5/1+2+3+4+5$

والهدف من الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا زاد الوسط

الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا قل عن الوسط

الفرضي دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة.

ثبات الأداة:

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، حيث تعطى فيه

الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الاجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (٣-٢)

جدول رقم (٣-٢) تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ثبات فقرات الاستبانة : في هذه الجزئية تم إيجاد معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر مقياس أو

مؤشر لثبات الاختبار (الاستبانة .) وجدول رقم (٣-٣) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل

بعد على أفراد وللمقياس ككل.

جدول رقم (٣-٣) معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)

م	محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	العوامل التقنية والإدارية	١٠	٠,٩٣٧
٢	العوامل البيئية والبشرية	١٠	٠,٩٠٥

يوضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة (٠,٩٣٧) وتعتبر هذه القيمة

عن درجة عالية من الثبات مما يعكس ثبات إجابات المبحوثين، وهذا بدوره يدل على القدرة

العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله.

الصدق:

تم اختيار عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة موضوع الدراسة ليتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية عليهم، وبعد العرض على السادة المحكمين يتم التحقق من صدق المفردات وصدق الاستبانة ككل، وبالفعل تم تطبيق الاستبانة على عدد من المحكمين، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى ارتفاع الصدق التجريبي للاستبانة إلى نحو (٠.٨٢١) وهي قيمة مرتفعة، كما أمكن حساب الاتساق الداخلي بين درجات المحاور الفرعية والدرجة الكلية للأداة حيث بلغت معاملات الاتساق (٠.٧٦٧، ٠.٨٧٦، ٠.٨٢١)، والدرجة الكلية للأداة على التوالي وهي قيم جميعها تعبر عن اتساق داخلي جيد للأبعاد بالدرجة الكلية للأداة.:

جدول (٣-٤) معامل الاتساق الداخلي والارتباط لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الاتساق	معامل الارتباط
العوامل التقنية والإدارية	١٠	٠.٧٦٧	٠.٧٢٩
العوامل البيئية والبشرية	١٠	٠.٨٧٦	٠.٧٩٥
الإجمالي	٢٠	٠.٨٢١	٠.٧٦٢

يتضح من خلال الجدول السابق أن الأداة تتمتع بصدق وثبات مرتفعين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٢٩، ٠.٧٩٥، ٠.٧٦٢)، والدرجة الكلية للاستبيان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والدرجة الكلية على التوالي.

تطبيق أداة البحث:

بعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها على مجموعة من أفراد المجتمع عن طريق المواقع الإلكترونية، والصفحات الإلكترونية الخاصة بتجمعاتهم الإلكترونية، بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية بعد تحكيمها وتعديلها في ضوء نتائج التحكيم تم رفعها على الرابط الإلكتروني ثم نشرها على الصفحات والمواقع الإلكترونية.

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة وموثوقية النتائج، وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من ٠.٦ حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصغر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.25)، وقد تم استخدام العديد من العمليات والاختبارات الإحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الباحث، والتي تشمل:

١. استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة: الجنس - العمر - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة - جهة العمل - نوع العمل).
٢. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٣. معاملات كرونباخ - ألفا لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة.
٤. المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة الوزن النسبي المستوى و الرتبة للإجابة على تساؤلات البحث.
٥. اختبار تحليل التباين انوفا لفرضيات البحث.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

تحليل البيانات :

في هذا القسم من البحث، يتم تقديم وصف للمتغيرات المدروسة كما يلي:

تحليل فقرات المحور الأول: العوامل التقنية والإدارية

جدول رقم (٤-١) تحليل فقرات المحور الأول: العوامل التقنية والإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الترتيب
١	توفر التكنولوجيا الحديثة يساهم في تسريع العمليات التشغيلية في المنافذ الجمركية.	4.42	88.31	19.54	0.000	1
٢	أنظمة الحماية السيبرانية تلعب دورًا حاسمًا في ضمان استمرارية الأعمال.	4.39	87.79	22.50	0.000	2
٣	استخدام الذكاء الاصطناعي يعزز كفاءة إدارة البيانات والمعلومات في المنافذ الجمركية.	4.26	85.19	17.95	0.000	3
٤	غياب خطط الطوارئ يؤثر سلبًا على استمرارية العمل عند حدوث الأزمات.	4.23	84.68	15.77	0.000	4
٥	وجود سياسات إدارية واضحة يساهم في تحسين استمرارية الأعمال.	4.14	82.86	15.12	0.000	5
٦	تعطل الأنظمة التقنية يؤثر بشكل كبير على أداء المنافذ الجمركية.	3.99	79.74	12.41	0.000	6
٧	توفير معدات تقنية متطورة يقلل من احتمالية حدوث أعطال تشغيلية.	3.87	77.40	9.538	0.000	7

٨	تبنى الابتكارات التكنولوجية يعزز قدرة المنافذ الجمركية على التكيف مع التحديات.	3.83	76.62	9.101	0.000	8
٩	نقص التجهيزات التقنية يعيق استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية.	3.60	71.95	5.97	0.000	9
١٠	وجود فرق متخصصة لإدارة الأزمات يساعد في التعامل مع التحديات الطارئة.	3.56	71.17	6.104	0.000	10

قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (٧٦) ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي (١.٩٩) تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة؛ لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالعوامل التقنية والإدارية في الجدول والذي بين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥) والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من (٦٠%) مما يعني أنه : يجب أن يشمل التركيز على العوامل التقنية والإدارية حسب الأهمية من الأعلى إلى الأدنى كما يلي:

- توفر التكنولوجيا الحديثة يساهم في تسريع العمليات التشغيلية في المنافذ الجمركية، بوزن نسبي (٨٨.٣١%) وقد احتل المرتبة الأولى.
- أنظمة الحماية السيبرانية تلعب دورًا حاسمًا في ضمان استمرارية الأعمال، بوزن نسبي (٨٧.٧٩ %) وقد احتل المرتبة الثانية.
- استخدام الذكاء الاصطناعي يعزز كفاءة إدارة البيانات والمعلومات في المنافذ الجمركية، بوزن نسبي (٨٥.١٩ %) وقد احتل المرتبة الثالثة.

- غياب خطط الطوارئ يؤثر سلبًا على استمرارية العمل عند حدوث الأزمات ، بوزن نسبي (٨٤.٦٨ %) وقد احتل المرتبة الرابعة.
- وجود سياسات إدارية واضحة يساهم في تحسين استمرارية الأعمال ، بوزن نسبي (٨٢,٨٦ %) وقد احتل المرتبة الخامسة.
- تعطل الأنظمة التقنية يؤثر بشكل كبير على أداء المنافذ الجمركية ، بوزن نسبي (٧٩.٧٤ %) وقد احتل المرتبة السادسة.
- توفير معدات تقنية متطورة يقلل من احتمالية حدوث أعطال تشغيلية ، بوزن نسبي (٧٧,٤٠ %) وقد احتل المرتبة السابعة.
- تبني الابتكارات التكنولوجية يعزز قدرة المنافذ الجمركية على التكيف مع التحديات ، بوزن نسبي (٧٦.٦٢ %) وقد احتل المرتبة الثامنة.
- نقص التجهيزات التقنية يعيق استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية ، بوزن نسبي (٧١,٩٥ %) وقد احتل المرتبة التاسعة.
- وجود فرق متخصصة لإدارة الأزمات يساعد في التعامل مع التحديات الطارئة ، بوزن نسبي (٧١,١٧ %) وقد احتل المرتبة العاشرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول (١٤,٤)، وقيمة (T) المحسوبة تساوي (٣٢٦,٢٠) وهو اكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (١,٩٩)، والوزن النسبي يساوي (٨٢,٨٢ %) وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠ %) ومستوى الدلالة يساوي (٠,٠٠) وهو اقل من (٠,٠٥)

تحليل فقرات المحور الثاني: العوامل البيئية والبشرية

جدول رقم (٤-٢) تحليل فقرات المحور الثاني: العوامل البيئية والبشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الترتيب
١	الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات أو الزلازل تؤثر سلبًا على استمرارية العمل في المنافذ الجمركية.	4.03	80.52	12.741	0.000	1
٢	نقص التدريب المستدام للموارد البشرية يؤثر على كفاءة استمرارية الأعمال.	3.88	77.66	10.967	0.000	2
٣	وجود برامج تدريبية دورية يعزز قدرة الموظفين على التعامل مع الأزمات.	3.86	77.14	10.187	0.000	3
٤	الأوبئة العالمية قد تتسبب في تعطيل العمليات اليومية في المنافذ الجمركية.	3.78	75.58	8.169	0.000	4
٥	المرونة في التعامل مع التغيرات البيئية تساعد في تحقيق استمرارية الأعمال.	3.77	75.32	9.798	0.000	5
٦	نقص التعاون بين الموظفين يؤثر سلبًا على استمرارية العمليات.	3.73	74.55	7.622	0.000	6
٧	تعزيز الوعي بأهمية استمرارية الأعمال يساهم في تحسين الأداء العام.	3.71	74.29	7.598	0.000	7

٨	الأزمات الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية.	3.69	73.77	6.883	0.000	8
٩	وجود كوارث بشرية مؤهلة يقلل من تأثير الأزمات على استمرارية العمل.	3.69	73.77	6.883	0.000	9
١٠	الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات.	3.69	73.77	6.883	0.000	10

قيمة (T) الجدولية عند درجة حرية (٧٦) ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي (١.٩٩)
تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة؛ لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة
بالعوامل البيئية والبشرية في الجدول والذي بين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية
حيث إن مستوى الدلالة اكبر من (٠,٠٥) والوزن النسبي لكل فقرة اكبر من (٦٠%) كما يلي:

- الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات أو الزلازل تؤثر سلبيًا على استمرارية العمل في المنافذ
الجمركية، بوزن نسبي (٥٢ ٨٠%) وقد احتل المرتبة الأولى.

- نقص التدريب المستدام للموارد البشرية يؤثر على كفاءة استمرارية الأعمال، بوزن نسبي
(٧٧.٦٦ %) وقد احتل المرتبة الثانية.

- وجود برامج تدريبية دورية يعزز قدرة الموظفين على التعامل مع الأزمات، بوزن نسبي
(٧٧.١٤ %) وقد احتل المرتبة الثالثة.

- الأوبئة العالمية قد تتسبب في تعطيل العمليات اليومية في المنافذ الجمركية ، بوزن نسبي (٧٥,٥٨ %) وقد احتل المرتبة الرابعة.
- المرونة في التعامل مع التغيرات البيئية تساعد في تحقيق استمرارية الأعمال ، بوزن نسبي (٧٥,٣٢ %) وقد احتل المرتبة الخامسة.
- نقص التعاون بين الموظفين يؤثر سلباً على استمرارية العمليات ، بوزن نسبي (٧٤,٥٥ %) وقد احتل المرتبة السادسة.
- تعزيز الوعي بأهمية استمرارية الأعمال يسهم في تحسين الأداء العام ، بوزن نسبي (٧٤,٢٩ %) وقد احتل المرتبة السابعة.
- الأزمات الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية، بوزن نسبي (٧٣,٧٧ %) وقد احتل المرتبة الثامنة.
- وجود كوادر بشرية مؤهلة يقلل من تأثير الأزمات على استمرارية العمل ، بوزن نسبي (٧٣,٧٧ %) وقد احتل المرتبة التاسعة.
- الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات ، بوزن نسبي (٧٣,٧٧ %) وقد احتل المرتبة العاشرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (٣,٧٤)، وقيمة (T) المحسوبة تساوي (١١,١٣٨) وهو اكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (١,٩٩)، والوزن النسبي يساوي (٧٤,٧٥ %) وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد (٦٠ %) ومستوى الدلالة يساوي (٠,٠٠) وهو أقل من (٠,٠٥) .

اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة (التكنولوجيا، الموارد البشرية، الإدارة، الأزمات) واستمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية السعودي . ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الأولى: يظهر التحليل أن هناك ارتباط إيجابي بين وجود خطة استمرارية أعمال شاملة وقدرة المؤسسة على التعافي من الأزمات بشكل أسرع.
- الفرضية الثانية: تُظهر النتائج تأثيرًا قويًا للتكنولوجيا الحديثة في تعزيز قدرة المؤسسات على الحفاظ على استمرارية الأعمال خلال الأزمات.
- الفرضية الثالثة: تُبين النتائج أثر إيجابي لزيادة الوعي والتدريب لدى الموظفين حول استراتيجيات استمرارية الأعمال تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي في مواجهة الأزمات.

- الفرضية الرابعة: تشير النتائج إلى أن المؤسسات التي تتبع استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تتمتع بمستوى أعلى من الاستعداد لاستمرارية الأعمال مقارنةً بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه الاستراتيجيات.

- الفرض الخامس: تُظهر النتائج أن هناك اختلافات واضحة في تطبيق استراتيجيات استمرارية الأعمال بين القطاعات المختلفة، مما يؤثر على القدرة على مواجهة التحديات.

النتائج:

- أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية قوية بين وجود خطط استمرارية أعمال شاملة (مثل خطط الطوارئ وإدارة المخاطر) وسرعة تعافي المؤسسات من الأزمات.
- أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن التكنولوجيا الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وأنظمة الحماية السيبرانية) تسهم بشكل كبير في تعزيز استمرارية الأعمال.
- معامل الانحدار كان موجباً ومعنوياً إحصائياً (Beta = 0.75 ، (p-value < 0.05 ، مما يؤكد أن المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة تكون أكثر كفاءة في مواجهة الأزمات.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن زيادة الوعي والتدريب لدى الموظفين حول استراتيجيات استمرارية الأعمال تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي أثناء الأزمات.
- المتغيرات المتعلقة بالتدريب والوعي كانت ذات تأثير معنوي (p-value < 0.05) على الأداء المؤسسي، حيث ساهمت في تقليل معدلات التعطل وزيادة الكفاءة التشغيلية.

- أكدت نتائج اختبار الفرق بين المتوسطات أن المؤسسات التي تتبع استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تتمتع بمستوى أعلى من الاستعداد لاستمرارية الأعمال مقارنةً بتلك التي لا تتبعها.

- قيمة الاختبار (T-Test) كانت معنوية ($p\text{-value} < 0.05$) ، مما يشير إلى أن استراتيجيات إدارة المخاطر تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الجاهزية.

- أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجود اختلافات معنوية بين القطاعات المختلفة (مثل الجمارك، النقل، اللوجستيات) في تطبيق استراتيجيات استمرارية الأعمال.

- القطاعات التي تعتمد على التكنولوجيا بشكل أكبر (مثل الجمارك) كانت أكثر كفاءة في مواجهة التحديات مقارنةً بالقطاعات التقليدية.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية السعودية:

- يجب على المنافذ الجمركية وضع خطط طوارئ شاملة تشمل جميع السيناريوهات المحتملة (مثل الكوارث الطبيعية، الهجمات السيبرانية، والأوبئة).

- ينبغي تحديث هذه الخطط بشكل دوري واختبارها بانتظام لضمان فعاليتها.
- يجب تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، وأنظمة الحماية السيبرانية لتقليل احتمالية التعطل وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- توفير التجهيزات التقنية اللازمة لضمان استمرارية العمل حتى في ظل الأزمات.
- يجب تصميم برامج تدريبية مستدامة لجميع الموظفين تركز على استراتيجيات استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات.
- تعزيز الوعي بأهمية استمرارية الأعمال من خلال ورش عمل وحملات توعية داخلية.
- يجب تبني استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر تشمل تحديد المخاطر المحتملة، تقييم تأثيرها، ووضع خطط للتعامل معها.
- يجب تعزيز التعاون بين مختلف القطاعات (مثل الجمارك، النقل، اللوجستيات) لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة في مجال استمرارية الأعمال.
- يمكن تشكيل فرق عمل مشتركة لتطوير استراتيجيات موحدة لمواجهة التحديات.
- يجب توفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين لمساعدتهم على التعامل مع الضغوط الناتجة عن الأزمات.
- يجب الاستثمار في تطوير البنية التحتية للمنافذ الجمركية (مثل أنظمة التفتيش الآلي، شبكات الاتصالات، ومعدات السلامة) لضمان استمرارية العمليات في ظل أي ظروف.

المقترحات :

- إجراء دراسة شاملة حول كيفية تأثير التحولات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء) على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية.
- دراسة كيفية استخدام البيانات الضخمة لتحليل الأنماط والتنبؤ بالآزمات المحتملة في المنافذ الجمركية.
- استكشاف دور أنظمة تحليل البيانات في تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية أثناء الآزمات.
- استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية داخل المنافذ الجمركية على قدرتها على مواجهة التحديات والاستمرار في العمل.

المراجع

مراجع الدراسة العربية

- الغامدي، أسماء عبد الرحمن. (٢٠٢٢). واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو ٢٢٣٠١ في القطاع العام لمواجهة الأزمات: المملكة العربية السعودية نموذجاً. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٤(١)، ١٧-٣١.
- شديد، مصطفى محمد على. (٢٠٢٢). استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والمخاطر: دراسة حالة وزارة الصحة المصرية في ظل أزمة كورونا. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٣(٢)، ٢٩١-٣٤٠.
- زهري، عبد الفتاح. (٢٠٢٢). تقييم واقع تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية الأيزو ٢٢٣٠١ بالفنادق المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، ٦(١)، ٨٢-١٠٣.
- بلحاج بن زيان، جميلة (٢٠٢٤). تأثير كوفيد-١٩ استمرارية الأعمال في المؤسسات الاقتصادية العمومية-دراسة حالة مؤسسة نפטال.
- عبد السلام، غريب محمد. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية-دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٦(١)، ٢٥٩-٣٧٠.
- الحسين، حسن متولي. (٢٠٢٣). تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤(٢)، ٨٠١-٨٥٧.

- Bakar, Z. A., Yaacob, N. A., Udin, Z. M., Hanaysha, J. R., & Loon, L. K.(2019). Business Continuity Management Implementation in the Malaysian Public Sector. International Journal of Business and Technology Management, 1(1), 18-27.
- Barnes, J. C. (2002). A guide to business continuity planning. Chichester, England: John Wiley & Sons, Inc.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-12.
- Becraft, M. B. (2011). Academic Continuity Plans and Strategic Fit Within Tennessee Public Universities (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
- Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. Journal of production, 208, cleaner 10.1016/j.jclepro.2018.10.159 1498-1512.
- Brannen, M. Y., & Doz, Y. L. (2012). Corporate languages and strategic agility: trapped in your jargon or lost in translation?. California Management Review, 54(3), 77-97.

<http://www.ucpressjournals.com/reprintinfo.asp>. DOI:
10.1525/cmr.2012.54.3.77.

- British Standards Institution. (2006). BS 25999-1: 2006: Business Continuity Management. Part 1: Code of Practice for Business Continuity Management. BSI British Standards. England: London. ISBN 0580496015, 11 2006.
- British Standards Institution. (2007). BS 25999-1: 2007: Business Continuity Management. Part 2: Business continuity management -Specification. BSI British Standards. England: London. ISBN 9780580599132, 11 2007.
- Brouthers, K. D., & Arens, P. (1999). Privatization and strategic fit: evidence from Rumania. *Business Strategy Review*, 10(2), 53-59.
- Brown, Timothy (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York London: The Guilford Press. p. 72. ISBN 978-1-4625-1779- 4.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility?. *California Management Review*, 56(3), <http://www.ucpressjournals.com/reprintinfo.asp>.
10.1525/cmr.2014.56.3.39.

- Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7(1), 5.doi.org/10.1186/s41469-018-0029-0
- Business Continuity Institute (2009). "Risk and business continuity management Guide". Issued: August 2009. Reference: 4952 © Chartered Institute of Personnel and Development 2009.
- Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic management journal*, 27(9), 867-890. DOI: 10.1002/smj.549.
- Katz, B. R., Du Preez, N. D., & Louw, L. (2016). Alignment of internal and external business and innovation domains. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1), 61-74. DOI <http://dx.doi.org/10.7166/27-1-1247>
- Khavarinezhad, S., & Biancone, P. P. (2019). Future trends and finance approaches in Islamic banking. *European Journal of Islamic Finance*, (12). <http://www.ojs.unito.it/index.php/EJIF> ISSN 2421-2172.
- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian

Private Banks. International Journal of Business and Management, 12 (2), 220-229
doi:10.5539/ijbm.v12n2p220.URL:<http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v12n2p220>.

- Kim, M. J., Lee, J., & Park, J. Y. (2015). The Effect of Cooperation-Strategy Fit on the Performance of Subcontractors-Focused on Samsung Electronics' Subcontractors. Journal of Economics, Business and Management, 3(3), 370-376. DOI: 10.7763/JOEBM 2015.V3.212.
- Pinta, J. (2011). Disaster recovery planning as part of business continuity management. Agris on-line Papers in Economics and Informatics, 3(4), 55-61.
- Sawalha, Ihab H. S., Jraisat, E. L., & Al-Qudah, K. A. (2013). Crisis and disaster management in Jordanian hotels: practices and cultural considerations. Disaster Prevention and Management: An International Journal, 22(3), 210-228.
- Ndege, R. M. (2018). Influence of Strategic Characteristics on Business Continuity Management of Private Security Firms in Kenya (Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED).

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

سعادة الدكتور/ حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان: " العوامل المؤثرة على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية السعودية: بالتطبيق على المنافذ الجمركية في المنطقة الشرقية "، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة أعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي، أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم ، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام

حمد بن عبدالعزيز الشبل

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

Subject: Request for Arbitration of a Research Questionnaire

Dear Dr.,

I hope you are well and in the best of health.

I would like to inform you that I am a student at Mid-Ocean University - College of Management - Master of Business Administration, and I am currently working on a research project entitled: "Factors Affecting Business Continuity at Saudi Customs Ports: Applied to Customs Ports in the Eastern Province" as part of the requirements for the Master of Business Administration degree.

I am requesting your valuable expertise in reviewing the questionnaire for my research. I have attached a copy of the questionnaire, and I kindly ask you to review it and provide your comments and suggestions regarding the accuracy and appropriateness of the statements presented to measure the study's objectives. I also ask you to suggest any modifications you deem appropriate, whether by rephrasing the statements, deleting them, or adding new ones.

I thank you for your time and efforts, and I look forward to receiving your valuable feedback.

Sincerely,

Hamad Abdulaziz Al-Shabl

Master of Business Administration Student

College of Management, Midocean University

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان: "العوامل المؤثرة على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية السعودية: بالتطبيق على المنافذ الجمركية في المنطقة الشرقية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة أعمال، ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم،

المشرفين

حمد بن عبدالعزيز الشبل

د. الفیصل عبد الحمید محمد

طالب ماجستير إدارة أعمال

د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

Questionnaire

Dear Mr./.....

I would like to inform you that I am a student at Midocean University, College of Management, majoring in Master of Business Administration. I am currently working on a research project entitled: "Factors Affecting Business Continuity at Saudi Customs Ports: Applied to Customs Ports in the Eastern Province" as part of my requirements for the MBA degree. Given the importance of your valuable opinions, I kindly request you to complete this survey. I assure you that your responses will be highly appreciated, treated with strict confidentiality, and used only for academic research purposes. Therefore, I request that your responses be as accurate and truthful as possible to contribute to achieving accurate results.

Thank you for your cooperation.

Sincerely ,

Supervisors: Hamad Abdulaziz Al-Shabl

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed Master of Business Administration
Student

Dr Fayez Ali Jrad College of Management, Mid-Ocean University
College of Management, Mid-Ocean University

الاستبيان

ضع علامة (x) على الإجابة المناسبة، وأجب على الأسئلة المقترحة:

المحور الأول : البيانات الشخصية

١- الجنس :

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

٢- العمر :

- ☐ ٢٥-٣٠ سنة
- ☐ ٣٥-٤٠ سنة
- ☐ ٤٥ - ٥٠ سنة
- ☐ ٥٥-٦٠

٣- الحالة الاجتماعية :

- ☐ أعزب
- ☐ متزوج

٤- المستوى التعليمي :

- ☐ ثانوي .
- ☐ بكالوريوس .
- ☐ ماجستير .
- ☐ دكتوراه

٥- المستوى الوظيفي :

- ☐ مدير عام مدير إدارة
- ☐ رئيس قسم .
- ☐ موظف

٦ - سنوات الخبرة :

- ☐ ▪ أقل من ٥ سنوات
- ☐ ▪ من ٥ إلى ١٠ سنوات
- ☐ ▪ أكثر من ١٠ سنوات

المحور الثاني: بيانات الاستبانة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الاقتراحات
١	توفر التكنولوجيا الحديثة يساهم في تسريع العمليات التشغيلية في المنافذ الجمركية.						
٢	أنظمة الحماية السيبرانية تلعب دورًا حاسمًا في ضمان استمرارية الأعمال.						
٣	استخدام الذكاء الاصطناعي يعزز كفاءة إدارة البيانات والمعلومات في المنافذ الجمركية.						
٤	غياب خطط الطوارئ يؤثر سلبًا على استمرارية العمل عند حدوث الأزمات.						
٥	وجود سياسات إدارية واضحة يساهم في تحسين استمرارية الأعمال.						
٦	تعطل الأنظمة التقنية يؤثر بشكل كبير على أداء المنافذ الجمركية.						
٧	توفير معدات تقنية متطورة يقلل من احتمالية حدوث أعطال.						
٨	تبني الابتكارات التكنولوجية يعزز قدرة المنافذ الجمركية على التكيف مع التحديات.						

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الاقتراحات
٩	نقص التجهيزات التقنية يعيق استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية.						
١٠	وجود فرق متخصصة لإدارة الأزمات يساعد في التعامل مع التحديات الطارئة.						
١١	الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات أو الزلازل تؤثر سلباً على استمرارية العمل في المنافذ الجمركية.						
١٢	نقص التدريب المستدام للموارد البشرية يؤثر على كفاءة استمرارية الأعمال.						
١٣	وجود برامج تدريبية دورية يعزز قدرة الموظفين على التعامل مع الأزمات.						
١٤	الأوبئة العالمية قد تتسبب في تعطيل العمليات اليومية في المنافذ الجمركية.						
١٥	المرونة في التعامل مع التغيرات البيئية تساعد في تحقيق استمرارية الأعمال.						
١٦	نقص التعاون بين الموظفين يؤثر سلباً على استمرارية العمليات.						

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الاقتراحات
١٧	تعزيز الوعي بأهمية استمرارية الأعمال يسهم في تحسين الأداء العام.						
١٨	الأزمات الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر على استمرارية الأعمال في المنافذ الجمركية.						
١٩	وجود كوادر بشرية مؤهلة يقلل من تأثير الأزمات على استمرارية العمل.						
٢٠	الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات.						

Abstract

This study aimed to evaluate the role of business continuity management in enhancing the efficiency of Saudi customs ports. This study applied this approach to customs ports in the Eastern Province. Business continuity management is a vital factor contributing to ensuring the sustainability of operations and achieving operational efficiency, especially in light of the increasing challenges facing customs ports, such as economic changes, global crises, and rapid technological development. Therefore, it has become necessary to understand how to implement business continuity management to ensure business continuity and improve performance at these vital facilities.

The study relied on a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as a tool to collect primary data. The questionnaire was distributed to a random sample of the research population, namely employees at customs ports in the Riyadh region of the Kingdom of Saudi Arabia. A total of 160 questionnaires were collected, and after examination and verification, 100 valid questionnaires were selected for analysis. The data were analyzed and hypotheses tested using SPSS. The results showed that implementing business continuity management at customs ports significantly contributes to enhancing operational efficiency and reducing unplanned downtime. The study also demonstrated that the use of modern technology in managing customs operations contributed to expediting customs procedures and improving the level of service provided to customers. The study presented several recommendations to enhance the role of business continuity management at customs ports, including the importance of continuously updating operational plans, providing ongoing training for employees, and adopting modern technologies that support business continuity.

Keywords: Business Continuity Management, Customs Ports, Eastern

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



Factors affecting business continuity at Saudi customs
ports: applied to customs ports in the Eastern Province

Prepared by:

Student: Hamad Abdulaziz Al-Shabl

Academic Number: 242001164

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed Dr. Fayez Ali Jrad

Academic Year: 1446 AH / 2025 AD