

---

---

# ورقة عمل حول إستراتيجيات استثمارية الأعمال ومنع المخاطر والكوارث بقناة السويس الجديدة

محمود عبد الرحمن كامل محمود  
مدرس مساعد PHD Candidate – قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة بنها  
[Manager2020@gmail.com](mailto:Manager2020@gmail.com)

---

## الملخص التنفيذي: Executive Summary

تتناول ورقة العمل أهمية مشروع تنمية محور قناة السويس وآفاق المستقبلية من خلال طرح فكرة إدارة استثمارية الأعمال لمواجهة التهديدات والمخاطر والقوي التنافسية للمشروع وتجنب الاضطرابات والأزمات والكوارث ، للتعامل بشكل وقائي معها بدلاً من التعامل برد الفعل والإجراءات التصحيحية والتعافي من الكوارث. وذلك عبر استعراض أهداف مشروع تنمية محور قناة السويس ، ومفهوم إدارة استثمارية الأعمال وكيفية تطورها ودورها في تحقيق أهداف المشروع واستمراريته في ظل الظروف السياسية والإقتصادية الراهنة، كما تتناول الورقة عرضاً لأدبيات إدارة استثمارية الأعمال وإطار العمل المقترح لاستثمارية أعمال المشروع ، ثم طرحاً لأهم عوامل نجاح المشروع التي تشكل مقاييس ومعايير لتقييم تقدمه ونجاحه ، وتقدم الورقة مجموعة من التساؤلات المتعلقة بكيفية تقييم وتطوير إدارة استثمارية الأعمال وخلصات وتوصيات ورقة العمل.

الكلمات الإفتتاحية : إدارة استثمارية الأعمال ، التعافي من الكوارث ، قناة السويس الجديدة ، عوامل النجاح الحرجة.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
١	الملخص التنفيذي لورقة العمل
٣	قناة السويس الجديدة ... آفاق مستقبلية
٤	أهداف مشروع تنمية محور قناة السويس
٦	مفهوم إدارة استمرارية الأعمال وتطورها
٨	أدبيات إدارة استمرارية الأعمال
١٢	إطار عمل إدارة استمرارية الأعمال بقناة السويس الجديدة
٢٠	عوامل النجاح الحرجة لاستمرارية أعمال قناة السويس الجديدة
٢٣	التوصيات والمقترحات
٢٤	المصطلحات الواردة بورقة العمل
٢٦	الخلاصة
٢٧	المراجع

## ١- قناة السويس الجديدة ... آفاق مستقبلية<sup>(١)</sup>

شهدت مصر عقب ثورة 25 يناير 2011 حراكاً سياسياً واجتماعياً واقتصادياً لإقامة نظام يقوم علي الديمقراطية والحرية والعدالة الاجتماعية ، وأيضاً القضاء علي الفساد بكافة أشكاله والعمل علي الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية لمصر بما يحقق استمرارية الدولة وعدم انهيارها .

وقد كانت سيناء وقناة السويس ومازالت أحد المقومات الاقتصادية التي ظلت لفترة طويلة مهمة ولا تواكب التطورات العالمية والاقتصادية والتجارية في ظل قصور الفهم حول أهمية قناة السويس باعتبارها ما هي إلا توليد لمحصول واحد وهو رسوم العبور .

مما ترتب عليه ابتعاد مجري قناة السويس والمنطقة الاقتصادية المحيطة به عن الاقتصاد العالمي رغم ما تتمتع به القناة من موقع جغرافي واستراتيجي كمركز الوسط والربط ما بين نصف الكرة الشمالي ونصفها الجنوبي. وبالتالي جاء الاهتمام بسيناء وقناة السويس بعد ثورتي 25 يناير و 30 يونيو لإقامة منطقة اقتصادية ولوجستية كمحور هام للتجارة العالمية ولربط المنطقة بالاقتصاد العالمي وقد حظيت باهتمام جميع مرشحي الرئاسة.

وفي ذكرى تأميم القناة أعلن رئيس الجمهورية إطلاق مشروع القناة الموازية الذي يراه الخبراء بمثابة نقلة نوعية للاقتصاد المصري ، فبعد أن كانت قناة السويس تساهم فقط بـ 5.5 مليار دولار فى الدخل القومي فإن المخطط المقترح لتحويل المشروع لمركز لوجستي عالمي سيدير عليها أكثر من 100 مليار دولار سنوياً ، كما أنه يختصر ساعات تقاطر السفن من 11 ساعة إلي ثلاث ساعات فقط. كما أن المشروع يتضمن إقامة 92 مشروعاً عملاقاً فضلاً عن مراكز تخزين وخدمات لوجستية وصناعات سفن ومراكز تجارة عالمية.

وقد تم إختيار هيئة قناة السويس لتكون المظلة الرئيسية والرسمية للمشروع لعدة اعتبارات منها<sup>(٢)</sup>:

---

(١) مصطفى كامل خليل الحجازي (٢٠١٣) " الأهمية الإستراتيجية والاقتصادية لشق قناة موازية لقناة السويس تربط البحر المتوسط بخليج العقبة (قناة سيناء) "، المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات ( مارلوج ٢) آفاق التنمية لمنطقة قناة السويس " رؤية مستقبلية" ، ١٧-١٩ مارس ٢٠١٣ .

(٢) راجع في ذلك : <http://www.suezcanal.gov.eg/Default.aspx>

١/١ - عبقرية موقع قناة السويس الذي يصل البحر المتوسط والبحر الأحمر وملتقي القارات.

٢/١ - درجة الثقة العالية التي تتمتع بها هيئة قناة السويس علي المستويين العالمي والمحلي.

٣/١ - تتميز الهيئة بأنها كيان اقتصادي قوي قائم ومستقر ومستمر.

٤/١ - شبكة علاقات قوية مع الشركات الملاحية والكيانات البحرية العملاقة.

٥/١ - الخبرة والكفاءة العالية التي يتمتع بها العاملون بهيئة قناة السويس والقادرة علي إنجاح المشروع.

٦/١ - القدرة علي تمويل الدراسات والبنية التحتية للمشروع بالتنسيق مع الحكومة المصرية.

٧/١ - تمتلك الهيئة قلعة صناعية كبري تتمثل في عدد 2 ترسانة و 7 شركات ذات أصول ومقومات وخبرات عالية يمكن استخدامها في تنفيذ أعمال مطلوبة للمشروع.

٨/١ - إمكانيات الهيئة في توفير المقرات ووسائل النقل والإقامة للعاملين بالمشروع في المراحل الأولى، ونتيجة لقرب موقع الهيئة من مواقع تنفيذ المشروع.

وفي إطار هذا المفهوم لا بد من تبني خطة إستراتيجية طموحة لاستمرارية الأعمال بقناة السويس الجديدة والمشروعات التنموية بالمنطقة والاهتمام بتحويلها إلي مركز عالمي للمناطق اللوجيستية والإستثمارية باعتبارها المحور الرئيسي للتنمية شرقاً بما يساعد في تجنب المخاطر والاضطرابات والكوارث وفقدان الميزة التنافسية.

## ٢- أهداف مشروع تنمية محور قناة السويس<sup>(١)</sup>

يشمل الحيز الجغرافي للمشروع كل من ميناء شرق بورسعيد والظهير الجغرافي له ،وميناء غرب بورسعيد ، وميناء العريش ، ووادي التكنولوجيا بشرق الإسماعيلية، والمنطقة الصناعية بشمال غرب خليج السويس، وميناء السخنة ، وميناء الأدبية . ويهدف هذا المشروع إلي تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة تشمل:

(١) أحمد عبد المنصف ، مصطفى رشيد (٢٠١٣)، " إعادة صياغة مصر - قناة السويس بوابة تجارة العالم "، المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجيستيات ( مارلوج ٢ ) آفاق التنمية لمنطقة قناة السويس " رؤية مستقبلية "، ١٧-١٩ مارس

- ١/٢ - تنمية ودفع عجلة الاقتصاد المصري باستغلال عبقرية الموقع لجمهورية مصر العربية بمنطقة قناة السويس.
- ٢/٢ - خلق كيانات صناعية ولوجيستية جديدة بمنطقة المشروع التي تعتمد علي أنشطة القيمة المضافة والصناعات التكميلية وإعادة التصدير للداخل والخارج وذلك من خلال مناطق توزيع لوجيستية يتم تجهيزها لهذا الغرض.
- ٣/٢ - تطوير الكيانات الاقتصادية الحالية كمرحلة أولى للتنسيق مع اللجنة الوزارية.
- ٤/٢ - مواكبة التطور العالمي والإقليمي في الفكر التنموي الاقتصادي والتحرك ديناميكية وواقعية بمنطقة المشروع وبما يحقق أحسن استغلال ممكن لقدرات وثروات الوطن المادية والبشرية ، وتنعكس آثارة الإيجابية علي الحالة الاقتصادية والاجتماعية للمواطن المصري.
- ٥/٢ - تشجيع رؤوس الأموال الوطنية والعربية والأجنبية وجلب أكبر قدر من الإستثمارات للمشاركة في تنفيذ المخطط العام للمشروع وبما يحقق أهدافه دون المساس بالأمن القومي المصري.
- ٦/٢ - خلق رواج إقتصادي وإتاحة أكبر عدد من فرص العمل للشباب المصري مع التركيز على إنشاء مراكز تدريب فنية وتخصصية وبناء مجتمعات عمرانية متكاملة داخل حيز المشروع مرتبطة بأنشطته.
- ٧/٢ - زيادة الدخل القومي من العملة الصعبة نتيجة الزيادة المتوقعة لدخل قناة السويس من زيادة معدلات مرور السفن بالمجري الملاحي ، وكذلك الزيادة المتوقعة لحركة النقل البحري من وإلى جمهورية مصر العربية.
- ٨/٢ - إتاحة الفرصة للشركات الوطنية للاشتراك في تنفيذ المخطط العام للمشروع والبنية التحتية له طبقاً للمقاييس العالمية بما يحقق انتعاشة لهذه الشركات ويمثل إضافة لإمكانياتها المادية وخبراتها المكتسبة وتحسين أوضاعها المادية وأوضاع العاملين بها.
- ٩/٢ - ارتفاع درجة الثقة العالمية في الاقتصاد القومي المصري ، وقدرة مصر علي تنفيذ المشروعات الاقتصادية العالمية ، مما سوف يساعد علي التواجد المصري في المحافل الاقتصادية العالمية بقوة.

---

---

١٠/٢-رفع درجة الثقة لدى الشعب المصري في قدرة الحكومات المصرية علي تنفيذ المشروعات الاقتصادية القومية العملاقة التي تحقق المصلحة العليا للبلاد والتي يلتف حولها الشعب.

ولتحقيق هذه الأهداف لابد من ضمان استمرارية أعمال المشروع وتجنب المخاطر والاضطرابات والكوارث التي تعوق تحقيق هذه الأهداف ، ويتم ذلك من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة استمرارية الأعمال.

### ٣- مفهوم إدارة استمرارية الأعمال وتطورها<sup>(١)</sup>

تعرف إدارة استمرارية الأعمال بأنها عملية تطوير ترتيبات وإجراءات مسبقة تمكن المنظمة من الاستجابة للأحداث التي تقع بطريقة تعمل علي استمرارية وظائف الأعمال الحرجة وفقا للمستويات المخططة من المقاطعات أو التغيرات الضرورية.

ولقد كانت المرحلة الأولى لتطور استمرارية الأعمال تتمحور حول التعافي من الكوارث والتي تركز علي 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 إلي 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.

---

(1) Scott P. Foster & Karen Dye (2005), " Building Continuity Into Strategy ", *Journal Of Corporate Real Estate* , Vol. 7, No.2 , Pp.105-119.

---

---

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 علي 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 علي التخطيط لاستمرارية الأعمال ، ففي الماضي كانت مرحلة تحليل التهديدات لتطوير الخطة تتكون من البحث عن المخاطر المحتملة واحتمال الحدوث أي كانت الخطط تطور علي أساس المخاطر المعروفة.

والآن مع تنامي تهديدات الإرهاب والجريمة الإلكترونية جاءت فكرة الاعتماد علي 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 لإستراتيجيات الاستمرارية المبتكرة.

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

حيث تركز إدارة استمرارية الأعمال بشكل أوسع علي منع وقوع الاضطرابات والكوارث باستخدام أساليب تنبؤية لتحديد المخاطر والتهديدات ، وإجراءات وقائية لصيانة وظائف المشروع

. بينما يركز التعافي من الكوارث علي الأنشطة التي تحدث بعد وقوع الأحداث غير المرغوبة بغرض العودة إلي التشغيل والأداء الطبيعي لوظائف المشروع.

#### ٤. أدبيات إدارة استمرارية الأعمال Literature Review

ركزت الدراسات التي تناولت إدارة استمرارية الأعمال علي أطر العمل المقترحة أو التكنولوجيات المنفصلة التي استخدمت لتحسين مستويات الإتاحة ومنع المخاطر والكوارث.

حيث طورت دراسة موقع (Virtual corporation Inc , 2003) <sup>(١)</sup> نموذجا لقياس النضج في ممارسات استمرارية الأعمال ومدي جاهزية المديرين واستعدادهم للتعامل مع الكوارث علي مقياس مكون من ستة نقاط.

بينما اقترح (Botha & Von Solms , 2004) <sup>(٢)</sup> 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 إقترح (King D. L. , 2003) <sup>(٣)</sup> مصطلح ثقافة استمرارية الأعمال ووثق الحقيقة التي تقول إذا فشلت في التخطيط فإنك سوف تخطط للفشل ، وأكد علي أن ثقافة استمرارية الأعمال أحد الدعائم الهامة لنجاح تطبيق إدارة استمرارية الأعمال.

وفيما يتعلق بممارسة إدارة استمرارية الأعمال فقد وجد (Williamson , 2007) <sup>(٤)</sup> أن التخطيط لاستمرارية الأعمال تأتي فيه المؤسسات المالية علي رأس الأنواع الأخرى من المنظمات التي شملتها الدراسة من حيث التطبيق.

(1) Virtual Corporation ,Inc (2003) , " The Complete Public Domain Business Continuity Maturity Model", Retrieved From [www.Virtual-Corp.Net](http://www.Virtual-Corp.Net) .

(2) J. Botha & R. Von solms (2004), " A Cyclic Approach To Business Continuity Planning ", *Information Management & Computer Security* , Vol. 12 , No.4 , Pp.328-337.

(3) King D. L. (2003)," Moving Towards A Business Continuity Culture " *Network Security , Elsevier* , Pp. 12-17.

(4) Williamson B.(2007)," Trends In Business Continuity Planning ", *Bank Accounting And Finance*, August/ September , Pp.50-53.



---

بينما بحث ( Bertrand , 2005 )<sup>(١)</sup> عن العلاقة بين استمرارية الأعمال والتطبيقات الحرجة المؤثرة علي رسالة المنظمة Mission – Critical Applications وقد أكد علي دور نقطة التعافي ووقت الإستعادة في التعافي من الكوارث ودور تكنولوجيا التعافي في تحسين ذلك.

علي صعيد آخر حاول ( Gerber & Solms , 2005 )<sup>(٢)</sup> تحديد العوامل التي تؤثر علي استمرارية علاقات سلاسل التوريد الإلكترونية التعاونية في تايوان ، كما أكد علي الحاجة لمدخل متكامل لاستمرارية الأعمال يجب أن يشمل سياسة أمنية مخططة حذره ، واستخدام التكنولوجيا ، وفرق العمل المدربة.

أفاد ( Cerullo & Cerullo , 2004 )<sup>(٣)</sup> أنه لا توجد خطة موحدة موصي بها لاستمرارية الأعمال ، ولكن كل منظمة تحتاج لتطوير خطتها المتكاملة والشاملة اعتماداً علي موقفها وأهدافها.

وفيما يتعلق بمقومات نجاح برامج وخطط إدارة استمرارية الأعمال اهتم ( Michael Barbara , 2006 )<sup>(٤)</sup> بالتعرف علي عوامل النجاح الحرجة 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.

---

(1) Bertrand C. (2005)," Business Continuity And Mission Critical Applications " , *Network Security* , Vol.20 , No.8 , Pp. 9-11.

(2) M. Gerber & R. Solms (2005)," Management Of Risk In The Information Age " , *Computers & Security* , V.24 , Pp.16-30.

(3) V. Cerullo & R. Cerullo (2004)," Business Continuity Planning : A Comprehensive Approach " , *Information Systems Management* , Pp.70-78.

(4) 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.

---

انصبت دراسة ( Andrea Mcgee Prud'homme , 2008 ) ( <sup>(1)</sup> ) علي قياس قدرة المنظمات المهمة بإدارة مخاطر سلاسل التوريد علي صيانة وتحسين التدفق المستمر والمستقر للسلع والخدمات والمعلومات والأموال من خلال سلسلة التوريد لتحسين أداء المنظمة ككل ولاختبار 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.

علي سعيد آخر اعتمد ( Anthony J. Lasecki , 2009 ) ( <sup>(2)</sup> ) علي منهجية التوصيف الكمي لتحديد المعوقات الرئيسية والعوامل المحفزة علي تطبيق خطط استمرارية الأعمال وخطط إدارة الأزمات في مؤسسات الأعمال الصغيرة الصناعية والخدمية بولاية ميتشجان الأمريكية ، وقد خلصت الدراسة إلي أن العوامل المحفزة والدافعة للأفراد لتنفيذ خطة استمرارية الأعمال هي البقاء ، واستمرارية الأعمال ، وخدمة العملاء ، والاحتفاظ بالعملاء. بينما كانت المعوقات الرئيسية هي الافتقار إلي 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 ) ( <sup>(3)</sup> ) استهدفت تطوير نموذج لقياس النضج في ممارسات إدارة استمرارية الأعمال باستخدام المدخل ذو المرحلتين بحيث تشكل المرحلة الأولى تطوير النموذج اعتمادا علي تحليل نماذج قياس النضج ، والمرحلة الثانية قياس مدي صلاحية النموذج المطور في تحقيق الأهداف التي تم صياغتها من خلال استخدام مجموعات التركيز بعشرة بنوك في الإمارات العربية المتحدة.

- 
- (1) Andrea Mcgee Prud'homme (2008), " Business Continuity In The Supply Chain: Planning For Disruptive Events ", *Doctoral Thesis* , Michigan State University , Pp.1-219.
  - (2) 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 , Pp.9-11.
  - (3) 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.

ومن خلال استعراض الدراسات التي تناولت إدارة استمرارية الأعمال سواء من المنظور الإداري أو التنظيمي أو التكنولوجي يمكن استخلاص ما يلي:

(١) في حدود البحث الذي أجراه الباحث لا توجد دراسة واحدة تتناول ممارسات إدارة استمرارية الأعمال باللغة العربية.

(٢) اهتمت بعض الدراسات باستعراض وتحليل الكتابات في موضوع إدارة استمرارية الأعمال للتعرف علي أفضل الممارسات ومجالات التحسين.

(٣) ركزت بعض الدراسات علي تقييم الوضع الحالي لممارسات إدارة استمرارية الأعمال من خلال تطوير نماذج لقياس النضج في هذه الممارسات.

(٤) أشارت الأدبيات السابقة في مجملها إلي ضعف ممارسات إدارة استمرارية الأعمال رغم إدراك أهميتها من قبل الإدارة العليا بالمنظمات ، وكذلك ضعف مستويات النضج في تلك الممارسات وفقا لنماذج النضج المطورة بواسطة هذه الدراسات.

(٥) رغم تنوع مجالات تطبيق برامج إدارة استمرارية الأعمال في القطاعات المختلفة إلا أنه لا توجد دراسات اهتمت بممارسات إدارة استمرارية الأعمال علي مستوي الدول والحكومات والمشروعات العملاقة علي غرار منظمات القطاع الخاص.

(٦) بالرغم من تردي الأوضاع الاقتصادية في مصر والإختلالات والأزمات المتكررة التي تعاني منها أجهزة الدولة المصرية ، إلا أن هناك ندرة في الدراسات والأبحاث التطبيقية التي تناولت إدارة استمرارية الأعمال وطبقت علي أي قطاع في مصر.

(٧) لم تتعرض الدراسات التطبيقية السابقة لتحليل الأدوات المختلفة المستخدمة في تطبيق برامج إدارة استمرارية الأعمال وكذلك الأشكال المختلفة التي يمكن أن يأخذها التطبيق.

وبعد إجراء تحليل متعمق لبعض الدراسات السابقة يمكن القول أن موضوع إدارة استمرارية الأعمال أصبح من الموضوعات بالغة الأهمية في إدارة مشروع قناة السويس الجديدة والمشروعات المرتبطة به لضمان الاستمرارية والبقاء في ظل المتغيرات البيئية الحالية وفي ضوء متطلبات الحوكمة ومعايير الأيزو ومتطلبات الأمن القومي وغيرها.

## ٥- إطار عمل إدارة استمرارية الأعمال Framework For BCM

اقترح العديد من الباحثين دوائر تطوير مختلفة لإدارة استمرارية الأعمال وجميعها تؤكد علي أبعاد وجوانب خاصة باستمرارية الأعمال ، ويشمل إطار عمل إدارة استمرارية الأعمال مجموعة من الخطوات المتداخلة والمتكاملة تتضمن (١):

إنشاء البرنامج ، إنشاء المشروع ، تحليل المخاطر ، إختيار استراتيجيات تجنب المخاطر ، الإشراف والرقابة ، التطبيق ، الإختبار ، التعليم والتدريب ، المراجعة والصيانة.

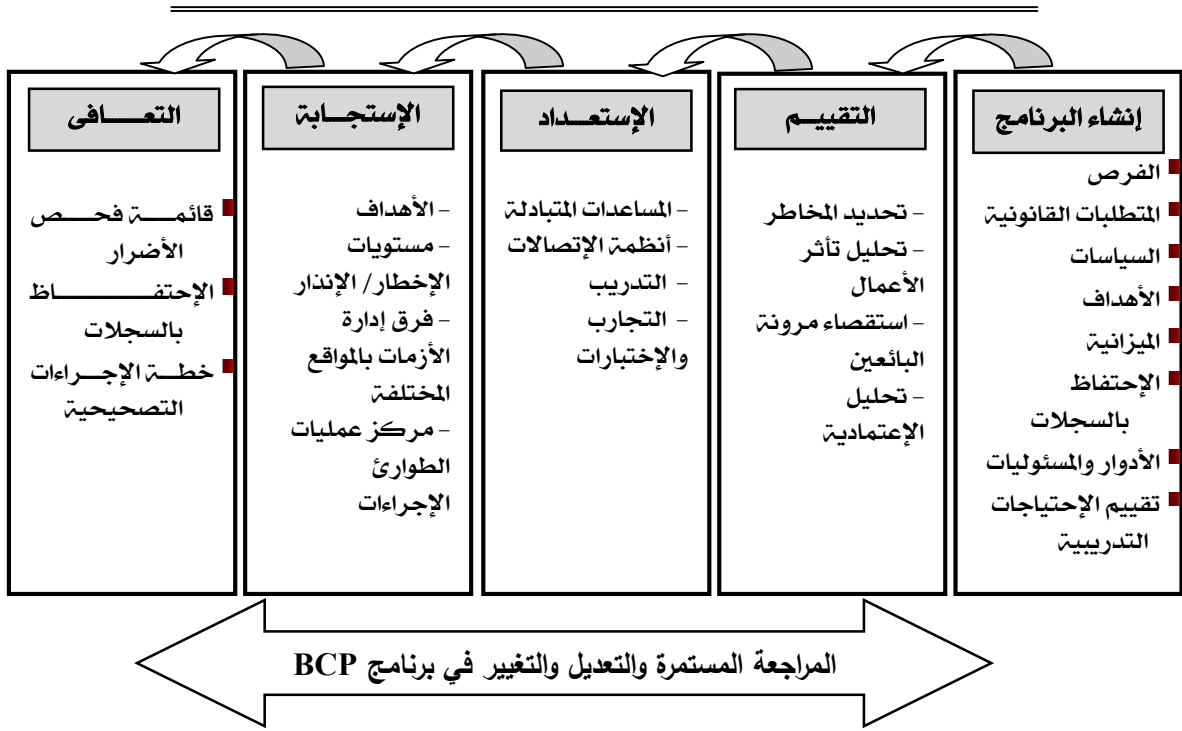
### ١/٥ - إنشاء البرنامج The Program Charter

يجب أن تكون إدارة استمرارية الأعمال نشاط شامل علي مستوي المنظمة ككل وليست قضية تكنولوجيا المعلومات فقط ، ولذلك من الأهمية بمكان إنشاء برنامج لمقاييس استمرارية الأعمال ، ويجب أن يكون البرنامج مسئولية الإدارة العليا والتي يمكن أن تفقد تطوير وثيقة البرنامج وهي وثيقة إستراتيجية توفر محتوى وإطار لمبادرات محددة وإرشادات يتم نشرها لتوفير الثقة للمستثمرين فيما يتعلق باتجاهات المنظمة وجاهزيتها للتعامل مع المخاطر .

يتم تطوير هذه الوثيقة بواسطة فريق من أصحاب المصالح الممثلين للمنظمة وتحدد مبادئ الميزانية والتمويل لتحديد كيفية إعداد التقارير حول العوائد المحتملة. بمجرد تحديد وثيقة البرنامج فإن فريق العمل يحتاج لتطوير خطة البرنامج ، هذه الخطة سوف تحدد داخل محتوى الوثيقة : كيف ومتي ؟ يتم إنشاء مشروعات استمرارية الأعمال ، ومن يقوم بتشغيلها ، وكيف يتم تمويل هذه المشروعات ؟ وأين يتم توجيه الاستثمارات . وهذا سوف يتطلب جميع آراء أصحاب المصالح لإكمال التوقعات الموضحة في وثيقة البرنامج وإستراتيجية المنظمة.

سوف تُحدث إدارة استمرارية الأعمال تغييرات في ممارسات العمل ويجب أن يكون فريق العمل علي وعي بتوقيت وكيفية إنشاء المشروعات ، ويجب الحصول علي دعم وموافقة والتزام العاملين وأن تؤخذ آراء العملاء في الإعتبار .

(1) Forbes Gibb & Steven Buchanan (2006)," A Framework For Business Continuity Management " , *International Journal Of Information Management* , Vol.26 , No.2 , Pp.128-141.



شكل (١) إنشاء برنامج BCM في ضوء معايير التقييم والإستعداد والاستجابة والتعافي

## ٢/٥ - إنشاء المشروع Project Initiation

بمجرد تحديد البرنامج يمكن إنشاء المشروعات ذات الأولوية من خلال إتباع منهجيات إدارة المشروعات المعيارية ، وفي هذا الإطار هناك حاجة لجمع كمية كافية من البيانات التاريخية والمعلومات لإنشاء خطة لكل مشروع ، وأيضاً بيانات عن العمليات والخدمات والموارد لتوفيرها. ويتم في هذه المرحلة أيضاً تحديد أهداف المشروع والمخرجات المتوقعة له ، ويجب أن تعكس هذه الأهداف توقعات أصحاب المصالح وبناء فرق عمل متعددة المهارات.

## ٣/٥ - تحليل المخاطر Risk Analysis

يمكن تقسيم تحليل المخاطر إلى ثلاثة مراحل مميزة ومتراصة هي تحديد المخاطر ، تقييم المخاطر ، وتحليل تأثير الأعمال BIA ، ويتطلب ذلك من فريق العمل تحديد والتعرف على الأحداث ومسبباتها وحساب الظروف الطارئة والاضطرابات الناجمة عنها.

### ١/٣/٥. تحديد المخاطر : يمكن تصنيف المخاطر وفقاً لعدة طرق ومحاور وبغض

النظر عن المنهجية المتبعة في تصنيف المخاطر ، من الضروري البدء بقائمة شاملة للمخاطر سواء التي تحت بشكل طبيعي أو تلك التي تتولد بشكل غير مقصود وتلك

التي تتولد نتيجة لتصرفات عمديه مقصودة ، ويجب علي المنظمة أن تتشئ سجلاً للمخاطر Risk Register بما يساعد في تأكيد ثبات المدخل المتبع في معالجة المخاطر بين المشروعات داخل البرنامج ، وكذلك الحفاظ علي الوقت والجهد في الوصول لمقاييس موثوقة للمخاطر .

٢/٣/٥. تقييم المخاطر Risk Evaluation : تركز علي تقدير وتقييم احتمالات الحدوث ومعدل تكرار الحدوث وتأثر الأعمال بالمخاطر الفردية ، وتعد عملية تقييم المخاطر عملية صعبة ومعقدة تحتاج إلي بيانات داخلية وخارجية ويجب أن تبني احتمالات المخاطر علي محتوى ونطاق العملية أو الخدمة محل التقييم ، وسوف تعتمد احتمالات التهديدات علي نطاق واسع من العوامل تشمل للأعمال المقصودة الدوافع ، والقدرة ، والفرصة ، والموارد المتاحة للفرد ، ولأعمال غير المقصودة موقع وجوده النظم ، فرق العمل ، الإجراءات . كما يمكن استخدام عدد كبير من الطرق الكمية والوصفية لتحليل وتقييم المخاطر، ويجب أن تسجل أسس التقييم في سجل المخاطر ، وتعد مراجعة المخاطر من الأمور الهامة لتعكس التغيرات في البيئة التشغيلية.

بعد تقييم المخاطر يتم حساب التأثيرات الناجمة عن المخاطر وهي التخريب أو الخسائر التي يمكن أن تحدث للعمليات أو الخدمات بينما التأثيرات تعني اضطرابات الأعمال وتأثيرها علي الوظائف الحيوية للمشروع أو المنظمة. حيث أن الفشل في التعامل مع التأثيرات الناجمة يمكن أن يؤدي لتأثيرات مضاعفة ، فإذا لم يتم استعادة العمليات أو الخدمات في وقت قصير من الزمن فإن عمليات وخدمات أخري سوف تتوقف ( يتطلب ذلك إجراء تحليل الإعتمادية).

وأخيراً يجب أن يأخذ التحليل في الاعتبار تأثير المخاطر المركبة مما يتطلب حسابات وتقديرات للمخاطر المستقلة ( المخاطر التي لا تؤثر علي احتمالات حدوث بعضها البعض أو المخاطر غير المستقلة ( حدوث المخاطر سوف يؤثر في حدوث أخري )، وبمجرد حساب تقديرات احتمال حدوث المخاطر وتأثيراتها يصبح من الممكن قياس وتجميع هذه المخاطر في مجموعات لتحديد أولوياتها ( أولويات الاستثمار ).

## ٤/٥- تحديد استراتيجيات تجنب وتخفيض المخاطر

تتناول تحديد وتقييم خيارات التعامل مع المخاطر المحددة في المرحلة السابقة وهناك مدخلين للتعامل معها:

الأول : المدخل الوقائي Proactive : عن طريق نقل ، تخفيض ، إمتصاص ، ومشاركة المخاطر. والثاني : المدخل العلاجي Reactive : الذي يتفاعل ويستجيب للأحداث الخطرة من خلال خطط التعافي من الكوارث Disaster Recovery ولكل نوع من المخاطر ربما يكون هناك حل أو أكثر لتجنبها ولذلك يجب تقييم والمفاضلة بين البدائل.

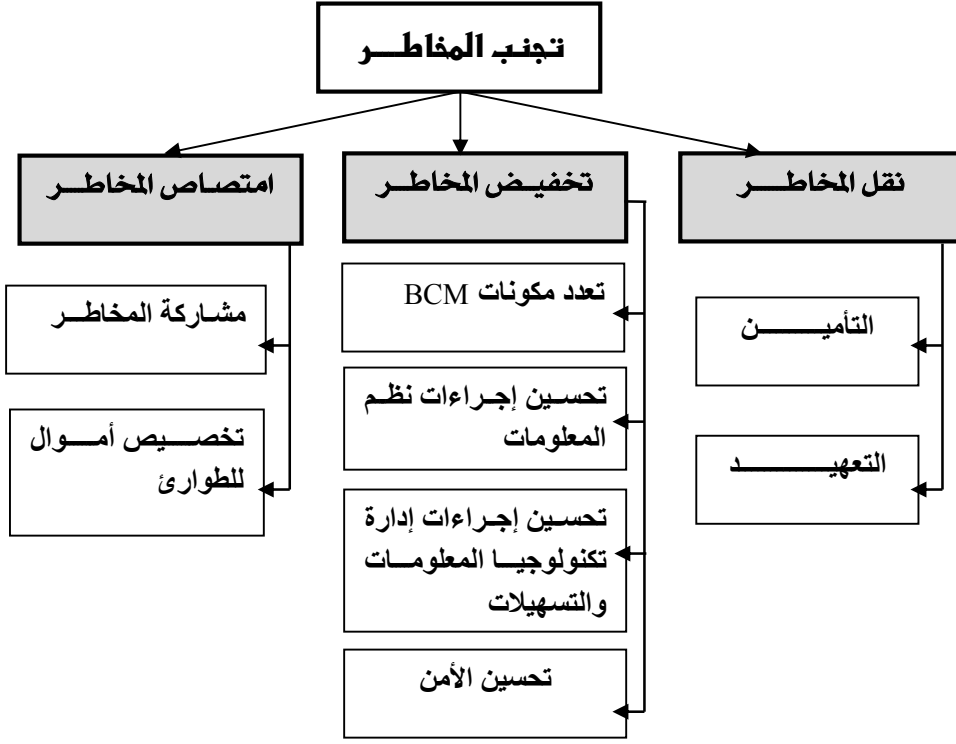
١/٤/٥. **نقل المخاطر** : يتحقق نقل المخاطر أو جزء منها بشكل عام من خلال التأمين أو التعهيد ، ويجب أن تتكيف سياسات التأمين مع التطورات التكنولوجية المتلاحقة ، ويكمن التعهيد في نقل المسؤولية لطرف ثالث لتوفير الخدمة التي تستخدم لتنفيذها بواسطة فرق العمل بالمنظمة ، وعلي الرغم من ذلك يقدم التعهيد أنواعاً جديدة من المخاطر يجب تقييمها كجزء من التكاليف الكلية.

٢/٤/٥. **تخفيض المخاطر** : يمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال تقليل المخاطر ، أو التخلص منها أو تجنبها معاً من خلال بناء المكونات ونقاط الالتقاء داخل النظام وتكون المكونات الرئيسية للنظام هي البيانات ، والتطبيقات ، ووحدات التخزين ، والأجهزة الخادمة ، وشبكات الإتصالات والتسهيلات.

٣/٤/٥. **إمتصاص المخاطر** : هناك بعض الظروف التي يكون فيها تجنب أو تخفيض أو نقل المخاطر غير اقتصادي أو مستحيل ، وفي مثل هذه الظروف سوف يعتمد المشروع علي امتصاص المخاطر وتخصيص الموارد اللازمة للتعامل مع المخاطر التي يمكن أن تحدث ، أو من الممكن مشاركة المخاطر مع عدد من المنظمات الأخرى.

٤/٤/٥. **خطط التعافي من الكوارث** : تستهدف هذه الخطط احتواء التهديدات وتخفيض احتمالات مضاعفة التأثيرات الناجمة عنها ، ومن الضروري بعد ذلك إنشاء إجراءات التعافي من الكوارث واستئناف العمليات والخدمات ، ويتطلب ذلك تطوير خطط شاملة للتعافي من

الكوارث تحدد السياسات والإجراءات الواجب إتباعها عندما تحدث كارثة ، كما يتطلب توفير واعتماد الموارد بمختلف أنواعها.



شكل (٢) إستراتيجيات تجنب المخاطر

## ٥/٥- الإشراف والرقابة Monitoring & Control

تتطلب إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال اتصالات فعالة في جميع الاتجاهات وهيكل محدد للأوامر والرقابة للتأكد من متطلبات الخطة تترجم إلي أفعال وتتعلق مرحلة الإشراف والرقابة بالتأكد من:

١/٥/٥. ملائمة فريق العمل الموجود ( ملائمة التدريب ) : وأن فرق العمل الجديدة تصب في صالح إجراءات استمرارية الأعمال.

٢/٥/٥. إجراء وتنفيذ الإختبارات إلي المستويات المقبولة.

٣/٥/٥. شراء التكنولوجيات والخدمات بالتوافق مع متطلبات واستراتيجيات تجنب المخاطر.

٤/٥/٥. وجود مقاييس ومعايير تخفيض وتجنب المخاطر.



٥/٥/٥. وجود تقارير حوادث فعالة تشمل كلاً من الإدارة الناجحة وغير الناجحة للمخاطر.

## ٦/٥- التطبيق Implementation

تتعلق هذه المرحلة بإجراء وتنفيذ أي تحسينات لتشغيل البنية التحتية والأمن والإجراءات التي يمكن أن تساعد في نقل وتخفيض المخاطر المتعلقة بالعمليات والخدمات التي تحدث لها اضطرابات ، هذه المرحلة يجب أن تؤكد علي أن استمرارية إدارة استمرارية الأعمال تتكامل مع دورة حياة تطوير النظم وباقي الوظائف ، وهي تتعلق أيضاً بالإختبار المستمر لأي خطط لإدارة استمرارية الأعمال والتعافي من الأزمات والكوارث والتحديث المستمر لوثيقة الخطة وتوافر متطلبات التطبيق.

## ٧/٥- الإختبارات Testing

يجب أن يتم إختبار خطط الاستمرارية والتعافي من الأزمات والكوارث بشكل منتظم للتأكد من أن الخطط لا تزال ملائمة وتحقق أهدافها . ويمكن أن تكون الاختبارات مكتبية أو موجهة بالتكنولوجيا أو موجهة بالعمليات والخدمات. وفي جميع الحالات يجب إعداد تقارير تُقيم فعالية المكونات التي تم اختبارها من الخطة وتوضح مواطن الضعف التي تحتاج لتحسينات.

## ٨/٥- التعليم والتدريب Training

تتعلق هذه المرحلة بالتأكد من أن مزايا وأهداف إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال تم توصيلها لفرق العمل المختصة داخل المنظمة ، كما يؤكد علي إمكانية تحقيق الأهداف ، ويعد الإتصال من الأمور الهامة لأصحاب المصالح لتنمية وعيهم بأدوارهم ومسئولياتهم.

وتحتاج فرق العمل الجديدة إلي التدريب لتعليمهم وإكسابهم الخبرات والمهارات ، كما يجب أن تتلقي فرق العمل الموجودة تدريب توجيهي وتحويلي كل ٦ - ١٢ شهر وعند تطبيق الإجراءات والنظم الجديدة.

## ٩/٥- المراجعة Review

تتعلق هذه المرحلة بالتأكد من أن إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال تستجيب للتغيرات في بيئة ومتطلبات الأعمال ، فمن الضروري أن تصبح المنظمة قادرة علي تحديث إجراءات وخطط استمرارية الأعمال بشكل مستمر ، ويجب أن تدعم المراجعة بالبيانات التشغيلية مثال تقارير الحوادث وأفضل الممارسات وتجارب النجاح والفشل . وأن تتاح المعلومات عن التغيرات في بيئة الأعمال وأولويات الأعمال والمشروعات الجديدة لأغراض التغذية العكسية والتحسين المستمر .

إن هدف القائمين علي إدارة قناة السويس الجديدة ومشروع تنمية محور قناة السويس يجب أن ينصب علي حماية المشروع من خلال الإدارة الإستراتيجية والتكتيكية لجميع الحوادث والمخاطر والكوارث التي تؤثر علي وظائف المشروع ، والعمل بشكل دائم علي حماية استمرارية العاملين به ، والعملاء ، والموردين ، ومختلف أصحاب المصالح والمجتمع ككل كجزء من المسؤولية الإجتماعية للمشروع ، ويتم ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الخطوات هي:

(١) تحديد أصحاب المصالح الرئيسيين ( الداخليين والخارجيين ) والذين يجب أن تشملهم الخطة.

(٢) تحديد أي معايير وتشريعات تفرض متطلبات لاستمرارية الأعمال وإدارة السجلات ومراجعتها ( مثال متطلبات الأمن القومي ) وبناء هذه المتطلبات داخل عملية التخطيط.

(٣) توضيح المهام الرئيسية الواجب انجازها بواسطة كل طرف من أصحاب المصالح ومعايرة أشكال التماسك والتناسق.

(٤) تحديد الأدوات والموارد من داخل وخارج المنظمة اللازمة لاستكمال هذه المهام.

(٥) إعداد قائمة من الموارد المطلوبة للاستخدام في إعداد الخطة عند كل مستوي ومواقع جمع المعلومات الموثوقة علي مستوي جميع وحدات الأعمال وكل مستوي داخل المنظمة بما يساعد في إعداد الخطة الكلية.

٦) إجراء تحليل تأثير الأعمال BIA بشكل متكامل للتعرف علي وقياس تأثير المخاطر والكوارث علي مستوي المشروع ككل ووظائفه بالتوازي مع إعداد الخطة.

٧) إخطار وتدريب وتعليم جميع أصحاب المصالح بمسئولياتهم في خطة استمرارية الأعمال والموارد المتاحة لهم . والبحث عن مدخلات ثابتة والتغذية العكسية.

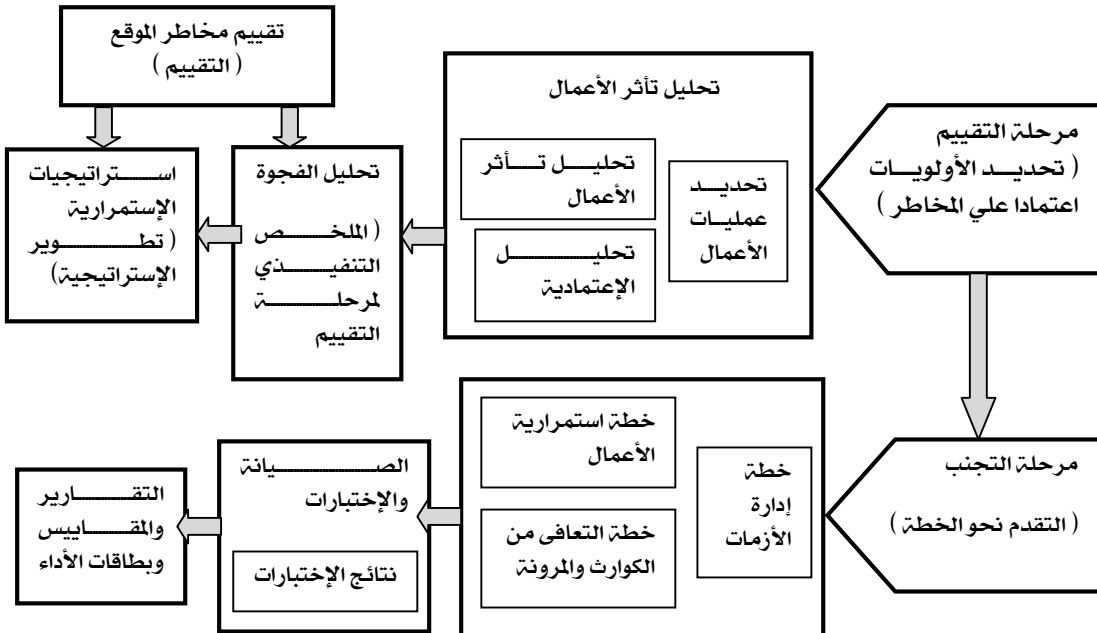
٨) اختبار وتقييم كل مكون من مكونات الخطة والتعرف علي مواطن القصور والانحرافات.

٩) التحسين المستمر والتحديث المتواصل للخطة علي جميع المستويات.

١٠) الإخطار المستمر لجميع المشاركين ( أصحاب المصالح ) بالتغيرات التي تؤثر عليهم.

ويمكن توضيح إطار عمل إدارة استمرارية أعمال مشروع تنمية قناة السويس من خلال

الشكل التالي:



شكل (٣) إطار عمل إدارة استمرارية أعمال تنمية محور قناة السويس

## ٦- عوامل النجاح الحرجة لاستمرارية أعمال قناة السويس الجديدة<sup>(١)</sup>

تعد عوامل النجاح الحرجة CSFs بمثابة مقاييس الأداء التي إذا تم تحقيقها وتطبيقها بفعالية سوف تحقق أداء تنافسي ناجح للجهات القائمة علي مشروع تنمية قناة السويس وهي عبارة عن الأشياء التي يجب فعلها بشكل صحيح لذلك يجب أن تلقي مزيداً من الاهتمام ، ووفقاً لما أشارت إليه عدد من الدراسات السابقة يمكن تلخيص أهم عوامل النجاح الحرجة فيما يلي :

### ١/٦- إلتزام الإدارة العليا Top Management Commitment

يعتبر دعم الإدارة العليا من الأمور الحيوية لمساندة واعتماد برنامج استمرارية الأعمال ، حيث يمكنها توفير وتأمين الكميات الكبيرة من الموارد ورأس المال والوقت التي تحتاجه أنشطة دورة حياة التخطيط لاستمرارية الأعمال ( التخطيط - التحليل - الإختبار - الصيانة ) كما أن الافتقار لدعم الإدارة العليا يمكن أن يؤدي إلي إخفاق البرنامج.

### ٢/٦- توفير الدعم المالي الملائم Adequate Financial Support

لا يمكن إتمام مراحل برنامج استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث بدون توفير الدعم المالي الملائم بواسطة الإدارة التنفيذية، ويجب أن يكون الدعم المالي كافياً للتأكد من أن التكاليف المباشرة وغير المباشرة يتم مقارنتها بالفوائد المحققة.

### ٣/٦- تكامل أهداف برنامج إدارة استمرارية الأعمال مع أهداف المنظمة.

يجب أن يلبي برنامج BCM احتياجات وأهداف المنظمة ليساهم في خلق ميزة تنافسية في شكل نظم أكثر مرونة ورشاقة، وسوف تصبح الإدارة أكثر التزاماً إذا أدركت أن الأهداف التنظيمية منسجمة مع أهداف البرنامج.

(١) راجع في ذلك :

- Michael Barbara (2006), Op. Cit. , Pp. 26-40.
- Wing S. Chow and Wai On Ha (2009)," Determinants Of The Critical Success Factor Of Disaster Recovery Planning For Information Systems", *Information Management & Computer Security* , Vol. 17 No. 3,Pp.248-275.

---

---

## ٤/٦ - تبني أساليب إدارة المشروع Adoption Of Project Management Techniques

تشكل أساليب إدارة المشروع مثل إدارة المهام ، وتخصيص الموارد ، والجدولة ، وإعداد الموازنات أساساً للتخطيط الجيد ، والتطوير والتطبيق الفعال لأي برنامج.

### ٥/٦ - وجود لجنة تخطيط رسمية للاستمرارية والتعافي من الكوارث

يجب إنشاء هذه اللجنة لتأكيد التنسيق اللازم بين الأعضاء وفرق العمل حيث يتم تحديد المسؤوليات والأدوار والاختصاصات لمختلف الوظائف التي تشمل تحليل المخاطر لكل وظيفة في المنظمة والإشراف علي جهود التعافي.

### ٦/٦ - مشاركة ممثلين من مختلف الأقسام بالمنظمة

لا يمكن التطبيق الناجح لبرنامج استمرارية الأعمال بدون مشاركة فعالة لممثلين من كل الجهات المشاركة والقائمة علي والراعية للمشروع ( هيئة قناة السويس والهيئة الهندسية للقوات المسلحة) بما يساعد في تنفيذ المهام والأدوار المسندة لكل فرد وفرق العمل.

### ٧/٦ - تقييم المخاطر وتحليل تأثير الأعمال BIA

يجب أن يتم إجراء تحليل وتقييم المخاطر في المراحل المبكرة من تطبيق برنامج استمرارية الأعمال لتقييم التأثيرات المحتملة لكل الأحداث غير المتوقعة التي تصيب المنظمة ، ويعتبر الهدف النهائي لمرحلة تقييم المخاطر هو إمداد الإدارة بالمعلومات الضرورية للتقييم والتحليل المستقبلي لكل تهديد من التهديدات.

ويجب أن يؤخذ في الاعتبار جميع العناصر الحرجة التي تؤثر علي المنظمة وتحديد المخاطر التي تهدد عمليات المنظمة وتحديد وقياس احتمالات حدوث كل منها.

---

---

## ٨/٦- تحديد الحد الأقصى لوقت التوقف المسموح به Maximum Allowable Downtime

يساعد في رسم صورة أوضح لإستراتيجية التعافي الملائمة للتطبيق عندما تواجه المنظمة أحداث غير مواتية ويتم تحديد أهداف وقت التعافي Recovery Time Objectives وأهداف نقطة التعافي Recovery Point Objectives والتي سوف تكون معرفة دائماً وفقاً لنطاق ومجال وطبيعة الاضطرابات.

## ٩/٦- التخزين الخارجي للنسخ الاحتياطية Off-Site Storage Of Backup

يهدف إلى التأكد من عمل نسخ احتياطية لجميع المعلومات والأنشطة والنظم والمواد الضرورية وتخزينها خارج موقع المنظمة لتحقيق فعالية برنامج استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث.

## ١٠/٦- تدريب فرق العمل المسؤولة Training

إن جهود استمرارية الأعمال سوف تصبح بدون فائدة إذا لم يكن الأفراد المعنيين علي علم وفهم واضح بأدوارهم ومسئولياتهم ويعتبر التدريب من العناصر الهامة في مراحل تطبيق برنامج استمرارية الأعمال حيث يساهم في تنمية وعي الأفراد بأخر المستجدات في الخطة والأدوار المنوطة بكل منهم عندما يواجهون الكوارث والطوارئ.

## ١١/٦- الإختبار الدوري لخطة استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث

إذا لم يتم إختبار الخطة بشكل دوري وعلي أسس منتظمة ، سوف تصبح الخطة متقادمة وغير فعالة حيث تتطلب التغيرات المستمرة والمتسارعة في بيئة العمل ( فرق العمل ، التكنولوجيا ، البني التحتية ، البيئة المحيطة ) إجراءات وخطوات مكتوبة وبالتالي يتم الإختبار للتأكد من التوثيق والصيانة الملائمة للخطة للتعرف علي المشكلات وتطبيق التحسينات والتوافق مع المستجدات.

## ١٢/٦ - صيانة خطة استمرارية الأعمال Maintenance

يتم صيانة الخطة علي أساس دوري لمواكبة التغيرات في التكنولوجيا وفرق العمل وإستراتيجية المنظمة وبيئة العمل مما يتطلب ضرورة التحديثات المستمرة للخطة وتهدف هذه المرحلة الأخيرة من البرنامج إلي التأكد من أن جميع المراحل السابقة تظل محدثة قدر الإمكان.

## ١٣/٦ - التغطية التأمينية للخسائر الناجمة عن الكوارث

تعتبر التغطية التأمينية جزء مكمّل من برنامج استمرارية الأعمال، تساعد في تعويض أشكال مختلفة من الخسائر المالية الناجمة عن الكوارث ، وتحتاج السياسة التأمينية الفعالة إلي تغطية جميع التكاليف الملموسة وغير الملموسة.

## ٧- التوصيات Recommendations

في ضوء مفاهيم ومبادئ استمرارية الأعمال، وفي ظل إطار العمل المقترح يمكن الخروج بمجموعة من المقترحات والتوصيات تتمثل فيما يلي:

١/٧- ضرورة توفير الدعم المالي الملائم للمشروع بواسطة الإدارة العليا والتنفيذية وأن تتبنى الإدارة العليا برنامج إدارة استمرارية أعمال قناة السويس الجديدة.

٢/٧- توافر وحدات لإدارة استمرارية الأعمال بهيئة قناة السويس باعتبارها المظلة الرئيسية للمشروع والمشرفة علي تنفيذه.

٣/٧- ضرورة التعاون والتكامل والتنسيق بين مختلف الجهات القائمة علي تنفيذ المشروع بما يحقق تكامل الأهداف مع بعضها البعض وعدم تعارضها ، والتحديد الدقيق للإختصاصات والمسئوليات والأدوار لإمكانية الرقابة والمسائلة.

٤/٧- ضرورة توافر وحدات للإنذار المبكر بهيئة قناة السويس وبشكل خاص إدارة العمليات تعمل علي توفير معلومات وقتية محدثة عن الحوادث والكوارث والمخاطر التي يمكن أن تحدث والتقدير الأولي لخسائرها.

٥/٧- ضرورة تحديد الحد الأقصى لوقت التوقف المسموح به أي الوقت المسموح به للتوقف والذي يمكن قبوله إذا حدث أي ظرف طارئ أو أحداث غير مواتية.

٦/٧- أهمية تدريب فرق العمل المسؤولة عن تنفيذ المشروع والقائمة علي وحدات إدارة استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث.

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

٨/٧- نشر ثقافة استمرارية الأعمال بين مختلف الجهات المشاركة في تنفيذ مشروع تنمية محور قناة السويس ومختلف أصحاب المصالح.

٩/٧- الاختبار والصيانة الدورية لخطة استمرارية الأعمال لتبقي مواكبة للتطورات والمستجدات في البيئة المحيطة والتغيرات في التكنولوجيا وقوي المنافسة.

#### ٨- المصطلحات المستخدمة بورقة العمل<sup>(١)</sup>

المصطلح	التعريف
<b>استمرارية الأعمال</b> Business Continuity	تشير إلي القدرة الإستراتيجية والتكتيكية للمنظمة للتخطيط والاستجابة للحوادث (حال وقوعها) ومقاطعات الأعمال من أجل مواصلة واستمرارية عمليات الأعمال ووظائفها وفقا لمستويات مقبولة ومعرفة مسبقا.
<b>إدارة استمرارية الأعمال</b> Business Continuity Management	العملية الإدارية الشاملة التي تحدد التهديدات المحتملة للمنظمة وتأثيراتها علي عمليات الأعمال والتي يمكن أن تسببها هذه التهديدات إذا وقعت ، والتي توفر إطار عمل لبناء المرونة التنظيمية مع القدرة علي توفير الاستجابة الفاعلة التي تحمي الفوائد والمزايا التي تعود علي

(1) - Business Continuity Institute (January , 2012), " *Dictionary Of Business Continuity Management Terms*", Version 2, Pp.1-37.

- European Central Bank (June , 2007) , " ESCB Definitions Of Major Business Continuity Terms In Relation To Payment And Securities Settlement Systems", Pp.1-5.



المصطلح	التعريف
	أصحاب المصالح وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية وأنشطة خلق القيمة.
<b>دورة حياة استمرارية الأعمال</b>	سلسلة من أنشطة استمرارية الأعمال والتي تغطي جميعها كافة أبعاد وعمليات برنامج إدارة استمرارية الأعمال.
<b>خطة استمرارية الأعمال</b> Business Continuity plan	مجموعة موثقة ومعتمدة من الإجراءات والمعلومات التي تم تطويرها وتكاملها وتجميعها وحفظها لتكون جاهزة للإستخدام في حالة الطوارئ والحوادث لتمكن المنظمة من الاستمرار في توفير وعرض وتقديم منتجاتها وخدماتها الحيوية وفقا لمستويات مقبولة.
<b>التخطيط لاستمرارية الأعمال</b>	هو عملية تطوير ترتيبات وإجراءات مسبقة تمكن المنظمة من الاستجابة لأي حدث يؤثر علي وظائف الأعمال الحرجة والتي يمكن أن تستمر وفقا لمستويات مخططة ومقبولة من المقاطعات والإختلالات فتكون النتيجة النهائية لهذه العملية هي خطة استمرارية الأعمال.
<b>تجليل تأثير الأعمال</b> Business Impact Analysis	عملية تحليل وظائف وأنشطة الأعمال والتأثيرات المحتملة للتهديدات والمخاطر عليها وعلي اعتراض وانقطاع الأعمال.
<b>مخاطر الأعمال</b> Business Risk	هي المخاطر التي تسببها العوامل الداخلية والخارجية مثال عدم القدرة علي توفير المنتجات والخدمات أو الفشل في توفير المواد والمستلزمات أو انخفاض الطلب علي المنتجات وخدمات المنظمة والتي سوف تتسبب في خسائر غير متوقعه.
<b>الأزمة</b>	هي موقف غير طبيعي يهدد عمليات الأعمال وفرق العمل

المصطلح	التعريف
	والعملاء وسمعة منظمة ما .
<b>الكارثة</b>	تعني تخريب أو تدمير الأنظمة الأساسية للمنظمة والبيانات والتطبيقات والوظائف مع مراعاة أن ليست كل المقاطعات غير المخططة تشكل كارثة.
<b>وظائف الأعمال الحرجة</b> Critical Business Functions	هي تلك الوظائف الضرورية والتي لا تستطيع المنظمة البقاء بدونها أو سوف تفقد قدرتها علي الأداء الفاعل لوظائفها الأساسية وتقديم خدماتها ومنتجاتها للمستفيدين.
<b>اتفاقيات مستوى الخدمة</b> Service level agreements	هي اتفاقية بين موثر الخدمة والعميل تحدد مجال ونطاق وجودة والوقت الملائم لتوفير الخدمة للعميل.
<b>الاستمرارية الإلكترونية</b> e- continuity	تشير إلي توفير خدمات إدارة استمرارية الأعمال لمواقع التجارة الإلكترونية والشبكات الافتراضية التي تعمل من خلالها.

## الخلاصة

استعرضت ورقة العمل أهمية مشروع تنمية محور قناة السويس في ظل البدء في تنفيذ قناة السويس الجديدة ودوره في فتح آفاق مستقبلية اقتصادية واجتماعية ، والتعرف علي الأهداف التنموية للمشروع ، كما دلفت الورقة للتعرف علي مفهوم إدارة استمرارية الأعمال والتطور التاريخي لهذا المفهوم وكيف أنه يختلف عن التعافي من الكوارث والتعامل برد الفعل. بالإضافة لتقديم إطار عمل لإدارة استمرارية الأعمال بمشروع تنمية قناة السويس اعتماداً علي استعراض بعض الأدبيات والدراسات السابقة ، ثم طرحت الورقة أهم عوامل نجاح المشروع واستمراريته والتي تعتبر معايير للتقييم وقياس النضج في الممارسات ، وأخيراً تم طرح عدد من التوصيات والمقترحات.

## المراجع

### أ. المراجع العربية

- (١) أحمد عبد المنصف ، مصطفى رشيد (٢٠١٣)، " إعادة صياغة مصر - قناة السويس بوابة تجارة العالم "، المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجيستيات ( مارلوج ٢ ) آفاق التنمية لمنطقة قناة السويس " رؤية مستقبلية "، ١٧-١٩ مارس ٢٠١٣ .
- (٢) فريد النجار (٢٠٠٦)، " تهديدات الإقتصاد الرقمي : تجاة نموذج لأمن الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات "، المؤتمر السنوي الحادي عشر : إدارة أزمة المعلومات في ضوء تحديات العولمة ، كلية التجارة : جامعة عين شمس ، ٢-٣ ديسمبر ، ص ٤١ .
- (٣) \_\_\_\_\_ (٢٠١٤)، " إدارة الحكومات المركزية والمحليات ( بقاء واستمرارية الدولة) - الجزء الثاني ، القاهرة ، المؤلف .
- (٤) مصطفى كامل خليل الحجازي (٢٠١٣) " الأهمية الإستراتيجية والاقتصادية لشق قناة موازية لقناة السويس تربط البحر المتوسط بخليج العقبة ( قناة سيناء )"، المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجيستيات ( مارلوج ٢ ) آفاق التنمية لمنطقة قناة السويس " رؤية مستقبلية" ، ١٧-١٩ مارس ٢٠١٣ .

### ب. المراجع الأجنبية

- Andrea Mcgee Prud'homme (2008), " Business Continuity In The Supply Chain: Planning For Disruptive Events " , **Doctoral Thesis** , Michigan State University , Pp.1-219.
- 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 , Pp.9-11.
- Bertrand C. (2005), " Business Continuity And Mission Critical Applications " , **Network Security** , Vol.20 , No.8 , Pp. 9-11.
- Botha J. & R. Vonsolms (2004), " A Cyclic Approach To Business Continuity Planning " , **Information Management & Computer Security** , Vol. 12 , No.4 , Pp.328-337.

---

---

Business Continuity Institute ( January , 2012)," Dictionary Of Business Continuity Management Terms ", Version 2 , Pp. 1-37.

Dean Correia , Bob Hayes And Kathleen Kotwica (2013)," **Business Continuity Playbook**", New York , Security Executive Council.

**European Central Bank** ( June ,2007)," ESCB Definitions Of Major Business Continuity Terms In Relation To Payment And Securities Settlement Systems ", Pp.1-5.

Forbes Gibb & Steven Buchanan (2006)," A Framework For Business Continuity Management ", **International Journal Of Information Management** , Vol.26 , No.2 , Pp.128-141.

Gerber M. & Solms R. (2005)," Management Of Risk In The Information Age ", **Computers & Security** , V.24 , Pp.16-30.

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.

King D. L. (2003)," Moving Towards A Business Continuity Culture" **Network Security, Elsevier** , Pp. 12-17.

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.

Scott P. Foster & Karen Dye (2005)," Building Continuity Into Strategy ", **Journal Of Corporate Real Estate** , Vol. 7, No.2, Pp.105-119.

V. Cerullo & R. Cerullo (2004)," Business Continuity Planning: A Comprehensive Approach ", **Information Systems Management** , Pp.70-78.

Virtual Corporation , Inc (2003)," The Complete Public Domain Business Continuity Maturity Model ", Retrieved From [www.Virtual-Corp.Net](http://www.Virtual-Corp.Net).

Williamson B.(2007)," Trends In Business Continuity Planning ", **Bank Accounting And Finance**, August/ September , Pp.50-53.

Wing S. Chow & Wai On Ha (2009)," Determinants Of The Critical Success Factor Of Disaster Recovery Planning For Information Systems", **Information Management & Computer Security**, Vol.17, No.3, Pp.248-275.