



الدليل الإرشادي لإدارة استمرارية الأعمال للقطاع الحكومي

العنوان المرجعي للوثيقة: CGB-BCM-GUI-v1

النسخة: الأولى

تصنيف الوثيقة: مقيدة

المحتويات

6	تفاصيل الأشكال والجداول
7	1.1 المصطلحات والتعريفات
9	2.2 المقدمة
9	2.1 النطاق وقابلية التطبيق
9	2.2 منهجية نظام إدارة استمرارية الأعمال
10	3. إطار نظام إدارة استمرارية الأعمال
11	4. السياق
11	4.1 فهم الجهة وسياقها
12	4.2 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية
12	4.2.1 نموذج حوكمة برنامج إدارة استمرارية الأعمال في الوقت الطبيعي وخلال وقت الأزمات
13	4.2.2 أصحاب المصلحة الداخليين والمتطلبات المتوقعة منهم
14	4.2.3 أصحاب المصلحة الخارجيين ومتطلبات استمراريتهم
14	4.3 المتطلبات القانونية والتنظيمية
14	4.4 نطاق نظام إدارة استمرارية الأعمال
15	4.5 نظام إدارة استمرارية الأعمال
15	5. قيادة نظام إدارة استمرارية الأعمال
15	5.1 القيادة والالتزام
15	5.2 السياسة
16	5.3 الحوكمة
17	6. تخطيط نظام الإدارة المختصة باستمرارية الأعمال
17	6.1 إجراءات تحديد ومعالجة المخاطر والفرص
17	6.1.1 تحديد المخاطر والفرص
17	6.1.2 معالجة المخاطر والفرص
18	6.2 أهداف نظام استمرارية الأعمال
19	7. دعم نظام إدارة استمرارية الأعمال
19	7.1 الموارد
19	7.1.1 مواقع العمل البديلة
20	7.2 الكفاءة والتدريب

20	7.3. الاتصال
21	7.4. المعلومات المقننة
22	8. عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال
22	8.1. التخطيط والتحكم
22	8.2. تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر
22	8.2.1. تحليل تأثير الأعمال
22	8.2.2. تقييم المخاطر المتعلقة باستمرارية الأعمال
23	8.3. استراتيجيات استمرارية الأعمال
23	8.4. خطط استمرارية الأعمال
24	8.4.1. خطة التعافي من الكوارث المتعلقة بتقنية المعلومات
24	8.4.2. إدارة الأزمات التقنية وخطط الاتصال
24	8.4.3. خطط الاستجابة للطوارئ
24	8.5. إيقاف تفعيل خطة استمرارية الأعمال والعودة إلى العمل الطبيعي
25	8.6. التمارين والاختبارات
27	9. تقييم الأداء
27	9.1. المراقبة والقياس والتحليل والتقييم
27	9.2. التدقيق الداخلي
27	9.3. المراجعة الإدارية
29	10. التحسين
29	10.1. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية
29	10.2. التحسين المستمر
31	11. منهجية تقييم المخاطر
32	11.1. تحديد الخطر
32	11.2. تحليل الخطر
32	11.2.1. الآثار المترتبة من مصفوفة الأثر
34	11.2.2. مصفوفة احتمالية حدوث المخاطر
35	11.2.3. حساب مستوى المخاطر
36	11.3. تقييم الخطر
36	11.4. معالجة الخطر

37	11.4.1. معايير قبول الخطر.....
38	11.4.2. تخفيف المخاطر / خيارات العلاج.....
38	11.5. مراقبة الخطر.....
40	12. الملاحق.....
40	12.1. إجراءات ونماذج استمرارية الأعمال.....

معلومات عن الوثيقة

الجدول الأول – معلومات عن الوثيقة

CGB-BCM-GUI-v1	العنوان المرجعي للوثيقة
الدليل الإرشادي لإدارة استمرارية الأعمال للقطاع الحكومي	عنوان الوثيقة
يناير 2024	تاريخ الإعداد
تحدد لاحقا	جهة الإعداد:
مارس 2024	تاريخ التنفيذ/النشر
مقيدة	تصنيف الوثيقة

ضبط نُسخ الوثيقة

الجدول الثاني- ضبط نُسخ الوثيقة

	النسخة
	الجهة المؤتمنة على الوثيقة

تاريخ نسخ الوثيقة

الجدول الثالث – تاريخ الوثيقة

رقم النسخة	تاريخ النشر	الكاتب	المالك
1.0	مارس 2024		

تاريخ مراجعات الوثيقة

الجدول الرابع - تاريخ مراجعات الوثيقة

التاريخ	رقم النسخة	تاريخ التعديلات

ملاحظة لأصحاب المصلحة:

إذا تلقيت نسخة ورقية من أي وثيقة (سياسة/إجراء/نموذج) وقمت بتعديلها أو تحديثها، يُرجى منك تدوين اسمك على الغلاف الخارجي (لأغراض ضبط الوثيقة).

هذه الوثيقة إرشادية وليست إلزامية للجهات الحكومية.

تم إعداد هذه الوثيقة بناءً على متطلبات معيار ISO22301:2019.

تفاصيل الأشكال والجداول

رقم الصفحة	الشكل	الرقم
10	إطار نظام إدارة استمرارية الأعمال	الشكل الأول
12	هيكل الحوكمة المقترح في الوقت الطبيعي	الشكل الثاني
12	هيكل الحوكمة المقترح في وقت الأزمات	الشكل الثالث
22	مراحل تحليل تأثير الأعمال	الشكل الرابع
31	مراحل تقييم المخاطر	الشكل الخامس

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
7	المصطلحات والتعريفات	الجدول الأول
10	مبادئ إطار استمرارية الأعمال	الجدول الثاني
13	أصحاب المصلحة الداخليين ومتطلبات استمراريتهم	الجدول الثالث
14	أصحاب المصلحة الخارجيين ومتطلباتهم من برنامج استمرارية الأعمال	الجدول الرابع
34	مصفوفة الاثر	الجدول الخامس
35	تصنيفات احتمالية حدوث المخاطر	الجدول السادس
35	مصفوفة مستوى الخطر	الجدول السابع
36	فئات مستوى الخطر	الجدول الثامن
37	خيارات معالجة المخاطر	الجدول التاسع
40	نماذج استمرارية الأعمال	الجدول العاشر

1.1 المصطلحات والتعريفات

يوضح الجدول أدناه المصطلحات والتعريفات المستخدمة في هذا الدليل:

المصطلحات	التعريفات
قدرة الجهات الحكومية على الاستمرار في تقديم الخدمات والمنتجات الرئيسية ضمن الإطار الزمني المقبول وبقدرة محددة أثناء حدوث الانقطاع.	استمرارية الأعمال Business Continuity (BC)
هي إدارة شاملة تحدد التهديدات المحتملة للجهات الحكومية والتأثيرات على العمليات التي قد تسببها تلك التهديدات إذا تحققت، وتتيح إطار لبناء قدرة الجهات الحكومية على مواجهة الطوارئ والقدرة على الاستجابة الفعالة التي تضمن مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين من حيث السمعة والأنشطة النافعة.	إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management BCM)
جزء من نظام الإدارة الشامل، يهدف إلى إرساء، وتنفيذ، وتشغيل، ومراقبة، ومراجعة، وصيانة، وتحسين برنامج استمرارية الأعمال.	نظام إدارة استمرارية الأعمال Business Continuity Management System (BCMS)
هي مجموعة موثقة من الإجراءات والمعلومات التي يتم تطويرها وتجميعها والمحافظة عليها استعدادًا لاستخدامها في حال الكوارث لتمكين الجهة الحكومية من الاستمرار في تقديم أنشطتها الهامة بمستوى مقبول ومحدد مسبقًا.	خطة استمرارية الأعمال Business Continuity Plan (BCP)
هي وثيقة تحدد الإجراءات والخطوات التي يجب اتخاذها لاستعادة الأنظمة والتكنولوجيا بشكل سريع وفعال بعد حدوث حادثة كارثية تؤثر على تكنولوجيا المعلومات والأنظمة الحاسوبية للجهة الحكومية، وتهدف هذه الخطة إلى ضمان استمرارية الأعمال وتقليل التأثير السلبي للكوارث التقنية.	خطة التعافي من الكوارث التقنية IT Disaster Recovery Plan
الأنشطة التي تم الوصول لها بعد عملية تحليل تأثير الأعمال من أجل دعم العمليات و/أو الخدمات التي تمكن (الجهة الحكومية) من تحقيق أهدافها العاجلة والضرورية	الأنشطة الحرجة Critical Activities
الإجراء الشامل لتحديد، وتحليل، وتقييم، ومعالجة المخاطر المتعلقة باستمرارية الأعمال.	تقييم المخاطر والتهديدات Threat risk Assessment (TRA)
هو عملية تحليل الإجراءات وتأثير انقطاعها على أعمال الجهة.	تحليل تأثير الأعمال Business Impact Analysis (BIA)
المدة القصوى المسموح بها للاضطراب تقديرا للمدة التي تستغرق حتى تصبح التأثيرات المرتبطة بتعطيل أنشطة الجهة غير مقبولة.	الحد الأقصى لفترة الانقطاع المسموح بها Maximum tolerable period of disruption (MTPD)
الحد الأدنى المسموح لاستمرارية الخدمات، والتي تعتبر مناسبة للجهة لتحقيق للأهداف الاستراتيجية والتشغيلية بعد انقطاع الخدمة.	الحد الأدنى لأهداف استمرارية الأعمال Minimum business continuity objective (MBCO)
الفترة الزمنية التي تعقب وقوع حادث يجب خلالها استئناف الخدمة، أو استئناف النشاط، أو استعادة الموارد.	الوقت المستهدف لاستعادة الأعمال Recovery time objective (RTO)
النقطة التي يجب استعادة البيانات التقنية المستخدمة من قبل إحدى العمليات لتمكين النشاط من العمل عند الاستئناف. على سبيل المثال، هي الفترة الزمنية التي يجب فيها استرداد البيانات بعد حدوث أي انقطاع.	النقطة المستهدفة لاسترجاع البيانات Recovery Point objective (RPO)
حدث متوقع أو غير متوقع يؤدي إلى توقف الأعمال أو الخدمات أو العمليات العادية.	اضطراب /انقطاع Disruption

حدث غير عادي، نتيجة كوارث طبيعية، أو أسباب غير طبيعية، قد يؤدي تعرض الجهة الحكومية إلى الخطر، وتكون على نطاق واسع، وبحالة غير اعتيادية، مما يصعب الأمر في اتخاذ الإجراءات الاعتيادية.	الأزمة Crisis
هي اضطراب خطير يحدث خلال فترة قصيرة نسبيًا يتسبب في خسائر بشرية ومادية واقتصادية وبيئية واسعة النطاق، والتي تتجاوز قدرة المجتمع على التغلب عليها باستخدام موارده الحالية	الكارثة Disaster
عملية أو مجموعة من الأنشطة أو الإجراءات التي تقوم بها الجهة الحكومية والتي تسهم في أو تدعم واحدًا أو أكثر من الخدمات.	العملية Process
تمرين مخطط لتقييم قدرة الجهة الحكومية على إدارة كارثة معينة وإتاحة الفرصة لتحسين الاستجابة في المستقبل ولتعزيز قدرات المشاركين بالتمرين.	التمرين Exercise
النتيجة السلبية للتدخل وتأثيره على الأهداف	الأثر Impact
أي حدث غير مخطط له قد يشكل تغييرًا جذريًا أو يتسبب بتعطيل الأعمال أو حالات طوارئ أو أزمات أو كوارث.	الحادث Incident
المنهجية التي تتبعها المؤسسات لضمان استمرارية الأعمال فيها وتعافها من الكوارث أو الحوادث الكبرى الأخرى أو الظروف التي تؤدي إلى تعطيل الأعمال	استراتيجيات التعافي
احتمالية وقوع تهديدات محتملة أو فرص ناتجة عن حدث ما (أو سلسلة من الأحداث) التي يمكن أن تؤثر سلبيًا في تحقيق أهداف الجهة الحكومية.	المخاطر Risk
إمكانية تحقيق مكاسب ناتجة عن وقوع حدث معين (أو سلسلة من الأحداث) يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق أهداف الجهة الحكومية.	الفرص Opportunity
الإجراءات التي تتبعها الجهة الحكومية بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها.	إدارة المخاطر Risk Management
هي اللجنة التي يتم إنشاؤها داخل الجهات الحكومية أو المؤسسات، تتشكل اللجنة من الإدارة العليا لكل جهة حكومية	اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال Business continuity management committee
هم الموظفون المعنيين الذين يتولون قيادة وتنفيذ برامج استمرارية الأعمال داخل الجهة الحكومية، ويتميزون بالخبرة والمعرفة في مجال استمرارية الأعمال، وتطوير وتنفيذ السياسات والإجراءات والممارسات التي تضمن استمرارية العمليات والخدمات في وجه التحديات والطوارئ المختلفة،	رواد استمرارية الأعمال Business continuity management champions
شخص أو مجموعة له أو لهم مصلحة في أداء أو نجاح الجهة الحكومية.	أصحاب المصلحة Stakeholders

الجدول الأول: المصطلحات والتعريفات

2. المقدمة

تهدف هذه الوثيقة إلى ضمان قدرة الجهة الحكومية على مواصلة الخدمات الحرجة أثناء حالات الطوارئ، أو عند حدوث الانقطاع المفاجئ، بالإضافة إلى تمكين الجهات الحكومية من تقليل فترة انقطاع الخدمات الحرجة إلى مستوى الاسترجاع المستهدف المحدد من اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال.

يوصى أن تتبع الجهة الحكومية أفضل المعايير والممارسات الدولية المتعلقة ببرامج إدارة استمرارية الأعمال المتوافقة مع التوجه الاستراتيجي للجهة الحكومية، يساهم تطبيق برنامج إدارة استمرارية الأعمال في تمكين الجهة الحكومية من التصدي للأحداث الطارئة أو الكوارث والحد من آثارها السلبية المحتملة.

يساعد برنامج إدارة استمرارية الأعمال الحكومية على تجاوز التحديات والمخاطر النابعة من الحوادث والطوارئ والكوارث الطبيعية. لذلك، يوصى بحماية البنية التحتية للأعمال والخدمات والأفراد والتكنولوجيا والمباني لضمان استمرارية الخدمات الحرجة المعتمدة عليهم بشكل مباشر في الجهة الحكومية.

2.1 النطاق وقابلية التطبيق

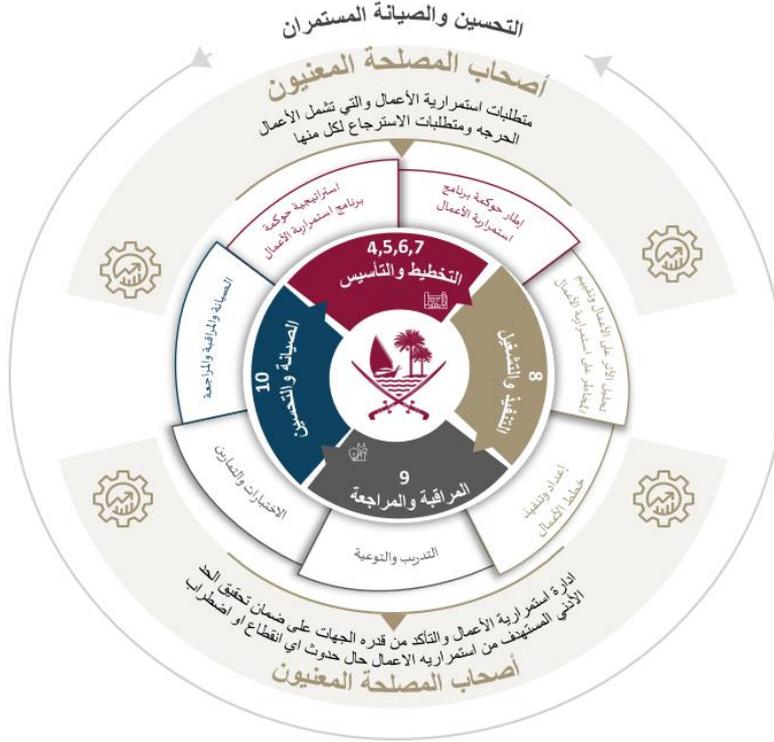
ينطبق نطاق الدليل الإرشادي على موظفين الجهات الحكومية في دولة قطر وبالأخص الموظفين المختصين بإدارة استمرارية الأعمال أو ما يعادلها لدى الجهات الحكومية المعنيين بشكل مباشر بإنشاء وتطوير برنامج استمرارية الأعمال.

2.2 منهجية نظام إدارة استمرارية الأعمال

تتوافق منهجية نظام إدارة استمرارية الأعمال مع منهجية "التخطيط، التنفيذ، التحقق، التصحيح" (Plan Do Check Act)، تشمل المنهجية على عمليات تحليل تأثير انقطاع الأعمال وتقييم المخاطر وتطوير استراتيجية استمرارية الأعمال والخطط وإعداد وتنفيذ التمارين والاختبارات لتحقيق أهداف النظام وضمان استدامته وتوائمه مع متغيرات الأعمال، وقدرته على التكيف مع جميع الأحداث والأزمات لتمكين الجهة الحكومية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3. إطار نظام إدارة استمرارية الأعمال

يوضح الشكل الموضوع أدناه إطار نظام استمرارية الأعمال المتوافق مع المعيار الدولي ISO 22301:2019 ، والمتطلبات الأساسية وعلاقتها بتحديد استراتيجية استعادة القدرة على العمل.



الشكل الأول: إطار نظام إدارة استمرارية الأعمال

يحتوي الإطار على أربع مبادئ موضحة في الجدول الموضوع أدناه:

مبادئ الإطار	الوصف
التخطيط والتأسيس	إنشاء وثائق الحوكمة لاستمرارية الأعمال: مثل السياسة، الدليل الإرشادي وإجراءات استمرارية الأعمال، وإعداد الأهداف، والضوابط، والعمليات، والإجراءات للتأكد من توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للجهة وضمان تحقيق المواءمة مع السياسات والأهداف الأخرى.
التنفيذ والتشغيل	تنفيذ الدليل الإرشادي لاستمرارية الأعمال، والضوابط، والعمليات، والإجراءات التي تم تأسيسها في مرحلة التخطيط
المراقبة والمراجعة	ضمان فعالية نظام إدارة استمرارية الأعمال وتحسينه باستمرار لتعزيز مرونته وكفاءته وقدرته على الاستجابة ويتم هذا من خلال الاختبار المستمر لفاعلية البرنامج وقدرة الأطراف المعنية على تنفيذ الخطط المعدة في مرحلة التشغيل عند حدوث أزمة فعلية تؤثر على سير العمليات في الجهة.
الصيانة والتحسين	الإجراء المستمر لإدارة وتعزيز وتحسين كافة مكونات النظام من خلال اتخاذ التدابير التصحيحية في ضوء مراجعة النظام وإعادة تقييمه من حيث الفعالية والمرونة والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة

الجدول الثاني: مبادئ إطار استمرارية الأعمال

4. السياق

4.1 فهم الجهة وسياقها

يساهم إنشاء وتنفيذ برنامج إدارة استمرارية الأعمال في تمكين الجهات الحكومية من الاستجابة السريعة والفعالة للأحداث الطارئة، والمحافظة على تقديم الخدمات الحرجة مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية المشاركة في تنفيذ هذه الخدمات والأعمال الأساسية.

كما يساهم في استرجاع الخدمات والأنشطة الحرجة وتشغيلها أثناء حدوث الكوارث والتعافي بأقل وقت ممكن بناء على نقطة التعافي المستهدفة والحد المسموح لخسارة البيانات المحددين في تحليل تأثير الأعمال داخل الجهات الحكومية، بالإضافة الى ذلك، يوصى بتحديد المشاكل الداخلية والخارجية ذات الصلة في جميع الجهات الحكومية والتي قد تؤثر على تحقيق النتائج المرجوة من نظام إدارة استمرارية الأعمال.

يوصى بإنشاء اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال داخل كل جهة أو مؤسسة حكومية، تشكل اللجنة التوجيهية العليا من الإدارة العليا داخل الجهات أو المؤسسات الحكومية، ويتمثل دورها الرئيسي في ضمان إنشاء وتنفيذ برنامج استمرارية الأعمال. تلعب هذه اللجنة دورًا حيويًا في تحديد وتوجيه استراتيجيات استمرارية الأعمال وضمان إنشاء برنامج متكامل لاستمرارية الأعمال على مستوى الجهة مما يعزز قدرة الجهة الحكومية أو المؤسسة على مواجهة الحوادث والكوارث والازمات.

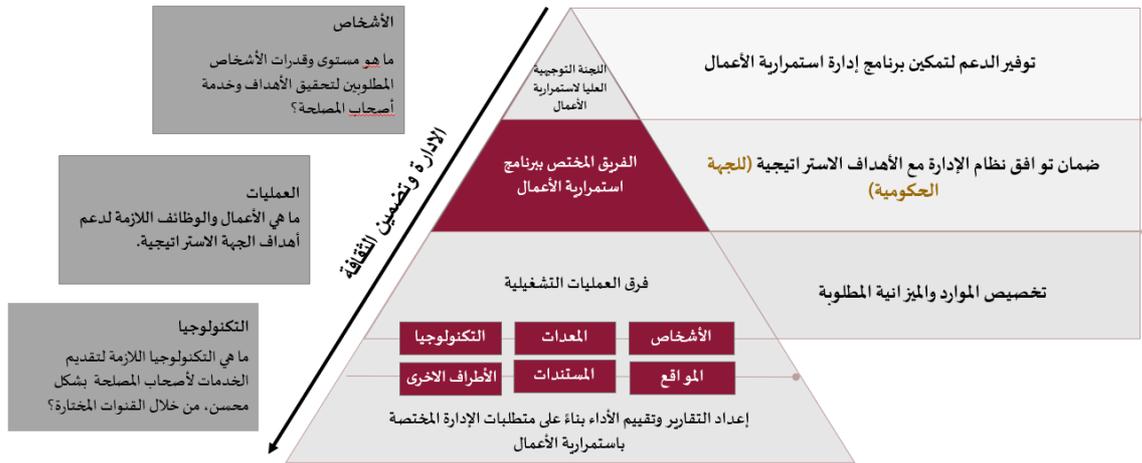
توضح النقاط الموضحة أدناه الأدوار الرئيسية للجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال:

- 1. القيادة التنفيذية:** يجب أن تكون اللجنة مؤلفة من الإدارة العليا في كل جهة أو مؤسسة حكومية، مثل مكتب الرئيس أو مكتب الوزير، والسادة النواب أو مديرين الإدارات الذين يعملون مباشرة مع الإدارة العليا للجهة.
- 2. اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** تتخذ اللجنة التوجيهية العليا القرارات الاستراتيجية المتعلقة ببرنامج استمرارية الأعمال وتحديد الأولويات والسياسات التي يجب اتباعها لضمان استمرار العمليات والخدمات الحرجة.
- 3. تحديد الأهداف والسياسات:** تعمل اللجنة على تحديد أهداف استمرارية الأعمال، ووضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- 4. دعم الفرق المعنية:** تقدم اللجنة التوجيهية والدعم للفرق المختصة بمجال استمرارية الأعمال في الجهة الحكومية أو المؤسسة. يمكن أن تكون هذه الفرق مسؤولة عن تطوير وتنفيذ الخطط والتدابير اللازمة.
- 5. التواصل مع الأطراف الخارجية:** يتعين على اللجنة التفاعل مع الأطراف الخارجية مثل الجهات الحكومية الأخرى وأصحاب المصلحة الخارجيين، لضمان قدرتهم على تنفيذ أدوارهم وخدماتهم أثناء حدوث الأزمات أو الكوارث.
- 6. توثيق تقارير وتوصيات اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال:** توثيق تقارير وتوصيات اللجنة وتعميمها على الأطراف المعنية داخل الجهة، ووضع ضوابط وآليات لمتابعة تنفيذها.

4.2. فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية

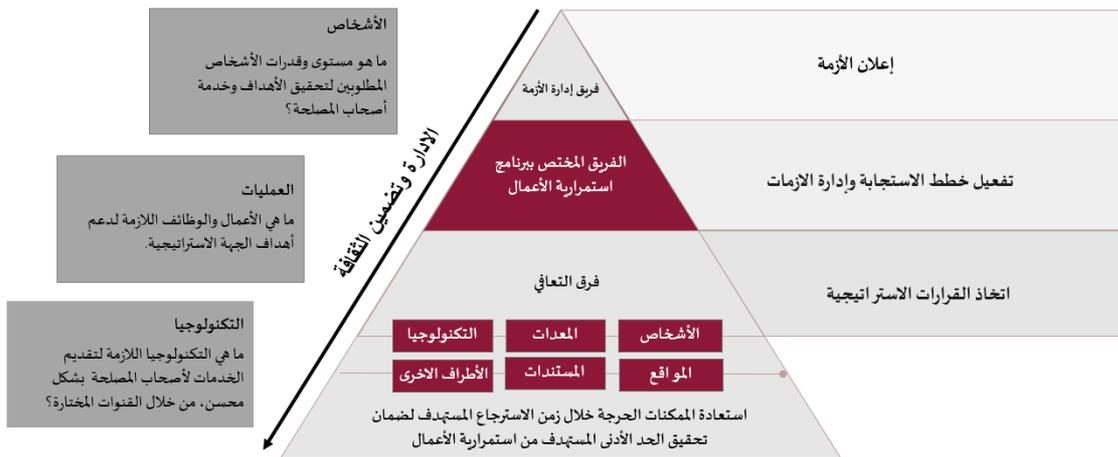
4.2.1 نموذج حوكمة برنامج إدارة استمرارية الأعمال في الوقت الطبيعي وخلال وقت الأزمات

الهدف الرئيسي من نموذج الحوكمة هو تمكين تطبيق إستراتيجية ورؤية الجهة الحكومية، حيث يعرض هذا النموذج التالي مثال عن هيكل الحوكمة في الوقت الطبيعي.



الشكل الثاني: هيكل الحوكمة المقترح في الوقت الطبيعي

يعرض هذا النموذج التالي مثال عن هيكل الحوكمة المقترح خلال وقت الأزمات.



الشكل الثالث: هيكل الحوكمة المقترح في وقت الأزمات

ملاحظة: يوصى بأن تقوم كل جهة حكومية بإنشاء نموذج حوكمة برنامج إدارة استمرارية الأعمال المتوافق مع الهيكل التنظيمي للجهة

4.2.2 أصحاب المصلحة الداخليين والمتطلبات المتوقعة منهم

تعتمد فعالية برنامج استمرارية الأعمال على تعاون جميع أصحاب المصلحة الداخليين في تطبيق وتنفيذ الإجراءات والمتطلبات للبرنامج لضمان استمرارية الخدمات الحرجة وتقديم الخدمات للمتعاملين بشكل مستمر وفعال. يتطلب من أصحاب المصلحة الداخليين الإيفاء بالأدوار والمسؤوليات المطلوبة منهم. يوضح الجدول التالي أهم أصحاب المصلحة الداخليين (على سبيل المثال لا للحصر) حيث من المحتمل إزالة أي جهة من الجهات المذكورة أو إضافة جهة جديدة بناءً على طبيعة عمل الجهة الحكومية.

أصحاب المصلحة الداخليين	متطلبات استمرارية الأعمال
اللجنة التوجيهية العليا	<ul style="list-style-type: none"> ضمان استمرار التواصل مع الموردين وأصحاب المصلحة والمتعاملين والجهات المعنية الخارجية الأخرى. ضمان توفير الموارد المطلوبة بشكل فعال خلال زمن الاسترجاع المستهدف. ضمان الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية ومتغيراتها والحفاظ على سمعة الجهة الحكومية. التأكد من تحديث سجلات الحوادث ذات الصلة. التأكد من سلامة الموظفين. التأكد من رضا الموظفين وأصحاب المصلحة والمتعاملين. ضمان تطبيق وتنفيذ برنامج إدارة استمرارية الأعمال. متابعة نتائج التدقيق الداخلي والخارجي والالتزام بمعايير استمرارية الأعمال والممارسات الدولية. ضمان التحسين المستمر لبرنامج استمرارية الأعمال والإجراءات المتخذة عند الانقطاعات وتطبيق الدروس المستفادة.
موظفين إدارة استمرارية الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> الإشعار في الوقت المناسب. توفير خدمات الصحة والسلامة. توفير وسائل التواصل لضمان التواصل مع الموظفين المعنيين والابلاغ عن الحوادث. توفير خطة استمرارية الأعمال وتحديثها بشكل دوري. ضمان دراية الموظفين المعنيين بالأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالصحة والسلامة.
رواد استمرارية الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> التواصل في الوقت المناسب أثناء حدوث حالات الطوارئ أو الكوارث التي قد تؤدي إلى انقطاع الأعمال. التأكد من صحة المعلومات والتحقق منها من قبل مصدر موثوق قبل التصعيد للجنة أو اتخاذ قرارات بشأن الأزمة. التواصل وإبلاغ الموظفين المعنيين بسياسة وأهداف برنامج إدارة استمرارية الأعمال ذات الصلة في الجهات الحكومية. التوعية بإدارة استمرارية الأعمال وأهدافها ورفع كفاءة الموظفين من خلال الدورات التدريبية المنتظمة.
أصحاب المصلحة المتداخلين في استمرارية الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> التواصل أثناء حدوث الطوارئ أو الكوارث (عند الحاجة).

الجدول الثالث: أصحاب المصلحة الداخليين ومتطلبات استمراريتهم

4.2.3 أصحاب المصلحة الخارجيين ومتطلبات استمراريتهم

يعتبر برنامج استمرارية الأعمال نظام إداري يتطلب تداخل بين الجهة الحكومية والأطراف الخارجية التي تتعامل معها بشكل مباشر، وتؤثر على قدرتها على استمرارية تقديم الخدمات والأنشطة الحرجة في حال حدوث أي انقطاع أو اضطراب، وبناءً عليه يجب الأخذ بعين الاعتبار الإيفاء بمتطلبات واحتياجات تلك الجهات من برنامج استمرارية الأعمال للجهة الحكومية مما يضمن قدرة الجهة الحكومية والجهات الخارجية المعنية من تحقيق الحد الأدنى المستهدف من استمرارية الأعمال. يوضح الجدول التالي أهم تلك الجهات (على سبيل المثال لا للحصر) حيث من المحتمل إزالة أي جهة من الجهات المذكورة أو إضافة جهة جديدة بناءً على طبيعة عمل الجهة الحكومية.

أصحاب المصلحة الخارجيين	احتياجات ومتطلبات الأطراف الخارجية من برنامج استمرارية الأعمال
الجهات الحكومية الأخرى	<ul style="list-style-type: none"> ضمان قدرة الجهات الحكومية على مواصلة تقديم الخدمات والأنشطة الحرجة أثناء وجود حادثة قد تؤدي إلى انقطاع الأعمال الالتزام بالمتطلبات المتفق عليها مسبقاً مع الجهة الحكومية تقديم الخدمات المطلوبة و الإبلاغ عن التغييرات في الوقت المناسب
المتعاملين	<ul style="list-style-type: none"> توفير الخدمات والعمليات والأنشطة المقدمة للمتعاملين بشكل مباشر الحفاظ على خصوصية البيانات الخاصة بهم القدرة على التواصل مع الجهات الحكومية أثناء وجود حالة انقطاع للخدمات والتي قد تؤثر بشكل مباشر/غير مباشر على المتعاملين.
الموردون ومقدمي الخدمات	<ul style="list-style-type: none"> ضمان القدرة على استيفاء طلبات الجهات الحكومية فيما يتعلق ببرنامج استمرارية الأعمال، وتحقيق أهداف وبنود اتفاقيات مستوى الخدمة تحديد الأدوار والمسؤوليات أثناء العمل الطبيعي وأثناء حدوث الأزمات
الإعلام	<ul style="list-style-type: none"> ممارسة المسؤولية المجتمعية التأكد من صحة المعلومات المقدمة والتحقق منها من المصادر الموثوقة التواصل بشأن التغييرات على المستوى الاستراتيجي أو انقطاع الأعمال والتي قد تؤثر بشكل مباشر/غير مباشر على المواطنين والمقيمين في دولة قطر

الجدول الرابع: أصحاب المصلحة الخارجيين ومتطلباتهم من برنامج استمرارية الأعمال

4.3 المتطلبات القانونية والتنظيمية

يتم تنظيم وظائف الإجراءات والخدمات الرئيسية في الجهات الحكومية بالعديد من المتطلبات القانونية والتشريعية. يقوم الفريق المختص بإدارة استمرارية الأعمال بحصر المشاكل والمتطلبات التشريعية المتعلقة بالإدارة المختصة باستمرارية الأعمال في الجهة الحكومية والتأكد من الالتزام بها.

4.4 نطاق نظام إدارة استمرارية الأعمال

يشمل نظام إدارة استمرارية الأعمال في الجهة الحكومية على جميع الإدارات والأقسام الرئيسية والداعمة لكل من المقر الرئيسي والمقرات الفرعية الأخرى للجهة الحكومية، والموظفين والأطراف الخارجية الأخرى .

4.5 نظام إدارة استمرارية الأعمال

يوصى أن تلتزم اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال في الجهات الحكومية بإنشاء وتفعيل وتنفيذ وصيانة وتحسين نظام إدارة استمرارية الأعمال باستمرار بما يتماشى مع المبادئ التوجيهية لإدارة استمرارية الأعمال والمعيار الدولي ISO 22301:2019.

5. قيادة نظام إدارة استمرارية الأعمال

5.1 القيادة والالتزام

تقوم اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال في الجهات الحكومية بالقيادة والالتزام فيما يتعلق بنظام إدارة استمرارية الأعمال من خلال:

- إعداد وتوثيق التوجه الاستراتيجي لنظام إدارة استمرارية الأعمال، والتأكد من أن سياسة استمرارية الأعمال وأهداف استمرارية الأعمال تتوافق مع التوجه الاستراتيجي للجهة.
- توفير الموارد المطلوبة
- ضمان التنفيذ والتشغيل والمراقبة والإدارة والتحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال على مستوى الجهة الحكومية.
- ضمان تحديد الأدوار المرتبطة بنظام إدارة استمرارية الأعمال وإسنادها على مختلف المستويات، والتأكد من أن الموظفين المعنيين على دراية بأدوارهم ومسؤوليتهم.
- حل مشكلة تضارب المصالح والأولويات.
- ضمان تحقيق النتائج المرجوة من نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- اعتماد السياسة، إجراءات وإطار حوكمة نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- اعتماد التقرير الموحد لنتائج تحليل الأثر على الأعمال وتقرير اختبار برنامج استمرارية الأعمال للجهة الحكومية
- التأكد من فاعلية التواصل مع الأطراف المعنية (الداخلية والخارجية) لمدهم بالمعلومات المهمة التي تساعد على القيام بالمهام المتعلقة بنظام استمرارية الأعمال.

الرجاء الاطلاع على وثيقة نموذج ميثاق اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال (T1) حتى تتمكن الجهة الحكومية من إنشاء ميثاق اللجنة الخاص بها.

5.2 السياسة

تساهم سياسة استمرارية الأعمال (BC Policy) في ضمان التزام اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال في الجهات الحكومية بإنشاء نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) داخل الجهة. يمتلك الفريق المختص بإدارة استمرارية الأعمال سياسة استمرارية الأعمال، والتي تتضمن أهداف استمرارية الأعمال وتعميم أهميتها بوضوح لدى أصحاب المصلحة المعنيين. بالإضافة إلى ذلك، تؤسس السياسة هيكل الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة استمرارية الأعمال وتنفيذه ومراقبته، ومراجعته، وصيانته، وتحسينه.

يجب تحديث سياسة إدارة استمرارية الأعمال بشكل دوري أو عند حدوث تغيير جذري على مستوى الجهة يتطلب التعديل، كما يوصى باعتمادها من اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال. يوصى بأن تحتوي سياسة إدارة استمرارية الأعمال على النقاط التالية:

- بيان سياسة برنامج استمرارية الأعمال.
- هيكل حوكمة برنامج استمرارية الأعمال.
- تحليل تأثير الأعمال.

- تقييم المخاطر المتعلقة باستمرارية الأعمال .
- استراتيجية استمرارية الأعمال.
- خطط استمرارية الأعمال.
- خطط التعافي من الكوارث التقنية.
- الاختبارات والتمارين والتوعية.
- إدارة الأزمات.
- التقارير الدورية.
- تحسين الأداء.
- إطار السياسة.

الرجاء الاطلاع على وثيقة نموذج سياسة استمرارية الأعمال (T4) حتى تتمكن الجهة الحكومية من إنشاء نموذج السياسة الخاص بها.

5.3 الحوكمة

يوصى أن تقوم الجهات الحكومية بإنشاء وتنفيذ وتشغيل ومراقبة ومراجعة نظام إدارة استمرارية الأعمال، ويتضح ذلك من خلال إنشاء وتحديث سياسة استمرارية الأعمال وإنشاء هيكل حوكمة استمرارية الأعمال وذلك بهدف التأكد من النقاط التالية:

- وضع أهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال وضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية وضمان تحقيق النتائج المطلوبة.
- ضمان دمج متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال مع إجراءات الجهات الحكومية.
- توضيح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بأنشطة نظام إدارة استمرارية الأعمال وتعميمها داخل الجهة الحكومية.
- تعزيز التحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال والحفاظ على الأدلة المطلوبة.
- توفير الموارد الكافية لإنشاء وتنفيذ وتشغيل ورصد ومراجعة وصيانة وتحسين نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- تقديم الأدلة المطلوبة على الالتزام بنظام إدارة استمرارية الأعمال من خلال دعم الأدوار الإدارية وتعزيز قيادتهم فيما يتعلق بمجالات مسؤولياتهم مع استمرارية الأعمال.

الرجاء الاطلاع على وثيقة نموذج مقترح هيكل حوكمة استمرارية الأعمال (T2) حتى تتمكن الجهة الحكومية من إنشاء نموذج هيكل الحوكمة الخاص بها.

6. تخطيط نظام الإدارة المختصة باستمرارية الأعمال

6.1 إجراءات تحديد ومعالجة المخاطر والفرص

يوصى أن تقوم الجهات الحكومية بتخطيط وتنفيذ وتحديد أولويات الأنشطة والإجراءات المطلوبة لتلبية احتياجات نظام استمرارية الأعمال وضمان توافر عوامل التمكين الحرجة المرتبطة بتلك الإجراءات والأنشطة لضمان قدرة الجهة الحكومية على تحقيق الحد الأدنى المستهدف من استمرارية الأعمال. كما تعد معالجة المخاطر المرتبطة بتلك الممكنات من فرص التحسين المحتملة، وتساعد على ضمان إتاحة تلك الممكنات في أوقات الأزمات، حيث إن معالجة المخاطر تعتبر جزءاً أساسياً من مدخلات مرحلة التحسين المستمر، ويوصى بتحديد إجراءات معالجة هذه المخاطر وتحديث إجراءات وعمليات النظام وتقييم فعالية هذه الإجراءات وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة.

تتم إدارة مخاطر استمرارية الأعمال بما يتماشى مع سياق إدارة المخاطر المؤسسية في الجهة الحكومية، وتعد جزءاً من إطار ومنهجية وسجل إدارة المخاطر المؤسسية.

كما تحرص اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال على عملية التنفيذ في الوقت المناسب وتتبع استكمال جميع أنشطة وإجراءات نظام إدارة استمرارية الأعمال، كما يجب أن يتم التأكد من تنفيذ سياسة استمرارية الأعمال لتحقيق أهداف البرنامج المحددة.

6.1.1 تحديد المخاطر والفرص

عند التخطيط لنظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS)، يوصى الجهة الحكومية أن تأخذ في الاعتبار المشاكل والقضايا المحددة وتحديد المخاطر والفرص التي يوصى بمعالجتها بإتباع النقاط التالية:

- تقديم ضمانات بأن نظام إدارة استمرارية الأعمال يمكنه تحقيق النتيجة (النتائج) المرجوة منه.
- منع أو تقليل التأثيرات غير المرغوب فيها.
- تحقيق التحسين المستمر.

6.1.2 معالجة المخاطر والفرص

يوصى الجهة الحكومية أن تتبع الخطوات التالية:

- اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة المخاطر والفرص.
- دمج وتنفيذ الإجراءات التصحيحية المقترحة في عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- تقييم فعالية الإجراءات التصحيحية.

الرجاء الاطلاع على وثيقة نموذج دليل إجراء تقييم مخاطر استمرارية الأعمال (T6) حتى تتمكن الجهة الحكومية من إجراء تقييم المخاطر الخاص بها.

6.2 أهداف نظام استمرارية الأعمال

يهدف نظام إدارة استمرارية الأعمال إلى تمكين فريق إدارة استمرارية الأعمال من إدارة كافة الأنشطة قبل وخلال وبعد الأزمات أو الطوارئ لاستعادة الخدمات إلى الوضع الطبيعي، كما أنه يساعد في التعافي من أحداث الكوارث التي قد تعطل الخدمات والعمليات الحرجة للجهات الحكومية، وتقليل التأثير المحتمل لأي انقطاع عن الخدمة.

بالإضافة إلى ذلك، يهدف نظام إدارة استمرارية الأعمال إلى التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للجهة. وتتمثل تلك الأهداف بما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

- ضمان توافر وتقديم الخدمات الحرجة للجهات الحكومية مما يعزز ثقة المتعاملين.
- تحسين استجابة ومرونة الجهات الحكومية ضد الحوادث والاضطرابات.
- التحديث والتنفيذ والتحقق من صحة خطط استمرارية لاستيفاء الحد الأدنى المقبول من الأنشطة والخدمات الحرجة المقدمة والتي تمتلكها الجهة.
- ضمان التواصل الفعال مع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية بهدف منع أو تقليل أثر الانقطاعات.
- الامتثال للأنظمة واللوائح والتشريعات المتعلقة باستمرارية الأعمال واتباع أفضل الممارسات.
- تقليل التأثير على سمعة الجهات الحكومية في حالة وقوع حدث قد يؤدي إلى تعطل الخدمات المقدمة للمتعاملين.
- ضمان الالتزام المستمر من قبل اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال من خلال المراجعات الدورية، وتوفير الميزانيات والموارد المطلوبة.

7. دعم نظام إدارة استمرارية الأعمال

7.1. الموارد

يوصى أن تقوم اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال في الجهات الحكومية بتحديد كافة الموارد المطلوبة للحفاظ على تنفيذ وتحسين نظام إدارة استمرارية الأعمال. يوصى أن تتضمن الموارد ما يلي:

- الأشخاص ذوي الكفاءات المناسبة.
 - المواقع بما في ذلك مواقع العمل والبنية التحتية.
 - الموارد التقنية.
 - المستندات التي تتضمن السياسات والإجراءات والملفات القانونية ووثائق الخدمات الأخرى وما شابه ذلك أو أي مستندات حرجة أخرى مطلوبة لاستعادة الأعمال الحرجة.
 - المعدات المطلوبة؛ على سبيل المثال لا الحصر: جهاز الحاسب أو الحاسب المحمول، الهاتف المحمول، أي أجهزة أخرى مطلوبة.
 - أطراف خارجية أو مقدمي خدمات مرتبطة بشكل مباشر بإجراءات حرجة.
- يساهم تحديد موارد برنامج استمرارية الأعمال في تمكين الجهات الحكومية من تحقيق النقاط التالية:
- أهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال.
 - التواصل الفعال للأمر المتعلقة بنظام إدارة استمرارية الأعمال على المستوي الداخلي والخارجي.
 - توفير الدعم للعمليات والخدمات الحالية والتحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال.

ملاحظة: تُحدد أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية بنظام إدارة استمرارية الأعمال وتوثق في إطار حوكمة استمرارية الأعمال.

7.1.1. مواقع العمل البديلة

مواقع العمل البديلة هي المواقع الاحتياطية لمباشرة الأعمال والأنشطة الحرجة منها في حال عدم توفر المباني الأساسية للجهات الحكومية واعتماد تلك الإجراءات الحرجة على المبنى البديل بشكل مباشر، يتم تجهيز تلك المواقع لضمان قدرة الجهة الحكومية على استمرارية القيام بتقديم الأنشطة والخدمات الحرجة في حالات التوقف الاضطراري. يجب تحديد المباني البديلة والأجهزة اللازمة لإدارة الإجراءات والأنشطة الحرجة. يوصى بتحديد احتياجات كل جهة حكومية من مواقع العمل البديلة بناءً على الخدمات والأنشطة الحرجة التي تم تحديدها في مرحلة تحليل تأثير الأعمال. توضح النقاط التالية المتطلبات الأساسية المطلوب توأفها عند اختيار المواقع البديلة:

• الموقع الجغرافي

يوصى بأن يتم اختيار الموقع في منطقة جغرافية بعيدة عن الموقع الرئيسي لتقليل التأثير المشترك للكوارث الطبيعية أو الحوادث الكبيرة، وأن تكون المنطقة موفرة للخدمات الأساسية اللازمة مثل الكهرباء والمياه مما يساهم في ضمان استمرارية العمليات والخدمات الحرجة بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يجب سهولة الوصول إلى الموقع البديل لضمان وصول الموظفين الرئيسيين والمعنيين، مع مراعاة وسائل النقل واللوجستيات، ويقترح أيضاً عند اختيار المواقع البديلة، اختيار الموقع ذات المساحة الكافية لاستيعاب الموظفين الأساسيين والمعدات والبنية التحتية، ويجب أن يكون قابلاً للتوسعة لتلبية احتياجات الأعمال والخدمات المتزايدة.

• تحديد الأنشطة والخدمات الحرجة

يوصى بتحديد الاحتياجات والأنشطة الحرجة التي يجب تليبيتها في المواقع البديلة بعد الانتهاء من مرحلة تحليل تأثير الأعمال، حيث يتم اختيار المواقع البديلة بناءً على تحديد الخدمات الحرجة التي يتم الاستمرار فيها وتقديمها عند حدوث أي اضطراب. يتم تحديد العمليات والخدمات

الدرجة بناء على تقييم التأثير المحدد من قبل إدارة المخاطر المؤسسية لكل (جهة حكومية)، وتحديد الممكّنات الدرجة والمتطلبات التقنية لتلك الخدمات الدرجة.

• البنية التحتية التقنية

يوصى بضمان توافر البنية التحتية التقنية لدعم متطلبات تقنية المعلومات والاتصالات خلال فترة الاضطراب. تتكون البنية التحتية التقنية من عدة عوامل أساسية، ومن أهم هذه العناصر هو مركز البيانات الذي يعتبر محورًا حيويًا لتخزين وإدارة البيانات. يجب أن يكون المركز مجهزًا بأحدث التقنيات لضمان توفير الخدمات بشكل مستمر، ويوصى بتجهيز البنية التحتية التقنية أيضًا بخوادم قوية وموثوقة لتشغيل التطبيقات وتخزين البيانات بشكل آمن. يجب تكامل أنظمة الأمان لحماية البيانات السرية، بالإضافة إلى ذلك، الشبكات والاتصالات تشكل جزءًا حيويًا من البنية التحتية، حيث يجب توفير الشبكات والاتصالات بشكل قوي وفعال لضمان قدرة الموظفين المعنيين على القيام بالاتصالات الآمنة من وإلى الخارج، وفيما يتعلق بأمن المعلومات، يتطلب الأمر تكامل أنظمة النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات لضمان توفر نسخ احتياطية في حالة وقوع أي حدث طارئ.

• توافر الموارد اللازمة

تشمل الموارد اللازمة للمواقع البديلة تخصيص وتجهيز المواقع بالعناصر والمعدات التي تضمن استمرارية الأعمال. توضح النقاط التالية العناصر الرئيسية لتوفير الموارد:

- توفير مولدات كهربائية احتياطية لضمان توفر الطاقة في حالة انقطاع التيار الكهربائي.
- استخدام نظام توزيع الطاقة غير المنقطع (UPS) لتوفير طاقة فورية في حالة انقطاع التيار الكهربائي.
- ضمان توفير نظام فعال للتبريد والتكييف للحفاظ على درجات الحرارة المناسبة لأجهزة الحاسوب والمعدات الحساسة.

7.2 الكفاءة والتدريب

يتطلب نظام إدارة استمرارية الأعمال تقديم التدريب المستمر والتوعية للموظفين داخل الجهات الحكومية لضمان نشر الوعي بمبادئ مراحل إدارة استمرارية الأعمال في الجهات الحكومية. يساهم إجراء التدريب والتوعية في مساعدة الموظفين على تحديد أدوارهم ومسؤولياتهم لضمان تنفيذ الأنشطة والإجراءات اللازمة بشكل فعال.

يوصى أن تقوم الجهات الحكومية بإنشاء البرنامج التدريبي المتكامل لنظام استمرارية الأعمال لفريق استمرارية الأعمال واللجنة التوجيهية العليا والموظفين المعنيين في جميع الإدارات.

الرجاء الاطلاع على وثيقة نموذج الاختبارات والتمارين (T14) حتى تتمكن الجهة الحكومية من إنشاء الاختبارات والتمارين الخاصة بها.

7.3 الاتصال

يعتبر تبادل المعلومات داخل الجهات الحكومية ومع الأطراف المعنية إجراءً أساسيًا في نظام إدارة استمرارية الأعمال. يوصى أن تقوم الجهات الحكومية بتحديد آلية التواصل الداخلية والخارجية فيما يتعلق بنظام إدارة استمرارية الأعمال، بما في ذلك تفاصيل الأطراف المعنية الذين يجب التواصل معهم، ومن متى يتوجب التواصل معهم.

يوصى بتحديد إجراء التواصل الداخلي داخل الجهة الحكومية والتواصل الخارجي مع الجهات المعنية الأخرى. وتوثيق إجراءات التواصل المتعلقة باستلام الاتصالات من الأطراف المعنية والاستجابة لها. ويشمل الإجراء أيضًا تيسير التواصل المنظم مع السلطات المعنية (الجهات المستجيبة لحالات الطوارئ) وضمان قابلية التشغيل المتبادل بين العديد من الجهات المستجيبة والموظفين. حيث يتم تطبيق إجراءات التواصل بشكل دوري لضمان كفاءتها.

يوصى أن تشمل خطة إدارة الأزمات والطوارئ تفاصيل التواصل المذكورة أعلاه. .

7.4. المعلومات الموثقة

تعتبر المعلومات الموثقة جزءاً أساسياً من إدارة استمرارية الأعمال، وهي الوثائق التي تتطلب المراقبة والتحكم فيها والحفاظ عليها من جانب الجهة الحكومية. تتمثل وثائق المعلومات في جميع المستندات المقدمة أو النماذج التي تم إعدادها باعتبارها جزءاً من مبادرة إدارة استمرارية الأعمال في الجهة الحكومية، كما توفر المعلومات الموثقة دليلاً واضحاً على التنفيذ الفعال لنظام إدارة استمرارية الأعمال وتشغيله وصيانته لدى الجهة الحكومية.

يوصى أن تقوم الجهة بالحفاظ على جميع المعلومات الموثقة الضرورية لتنفيذ وتشغيل والحفاظ على نظام إدارة استمرارية الأعمال والتحكم في المعلومات الموثقة من خلال تناول ما يلي:

- سهولة الوصول إليها واستخدامها واسترجاعها
 - مراقبة التغييرات (التحكم في الإصدار)
 - آلية الاحتفاظ بالمستندات والتخلص منها (اتلافها)
 - تعميم الوثائق المطلوبة للأطراف المعنية
- كما قد تشمل الوثائق بتوفيرها ما يلي:

- الدليل التشغيلي (الإرشادي) لاستمرارية الأعمال
- سياسة استمرارية الأعمال
- خطط استمرارية الأعمال
- إجراءات استمرارية الأعمال

8. عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال

8.1. التخطيط والتحكم

يوصى أن تقوم الجهة الحكومية بتخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات اللازمة لتلبية المتطلبات حيث تم وضع معايير مراقبة العمليات والحفاظ على المعلومات الموثوقة. كذلك يتم التحكم في التغييرات المخطط لها ومراجعة الآثار المحتملة لتلك التغييرات وبناء عليه يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية لتفادي أي آثار سلبية.

8.2. تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر

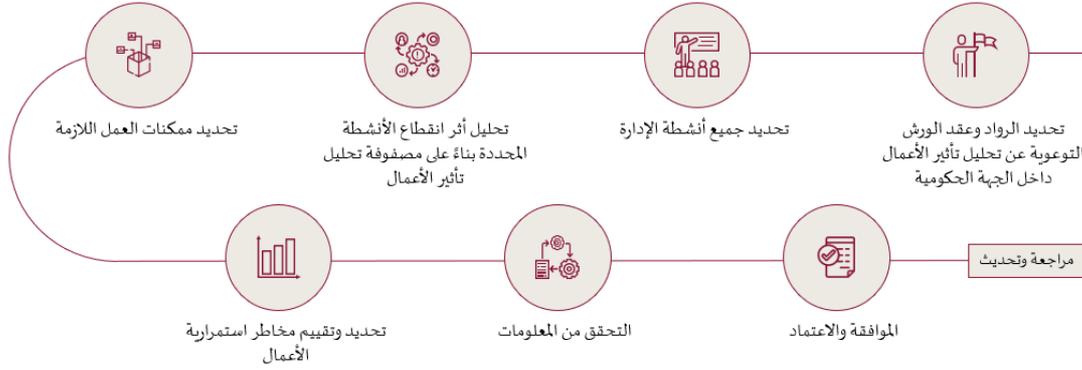
8.2.1. تحليل تأثير الأعمال

هي عملية تقييم الآثار المحتملة للانقطاع على جميع الخدمات المقدمة من الجهة الحكومية وبناء عليه يتم تقييم الأنشطة الداعمة لتحديد الحد الأقصى لفترة التعطل المسموح بها / الحد الأقصى المقبول للانقطاع، ووقت استعادة الأعمال المستهدف، والحد الأدنى المستهدف لاستمرارية الأعمال وتأثيراتها عبر معايير معينة ذات أهمية بالنسبة للجهة الحكومية. ويتم تحديد تلك المعايير في مصفوفة الأثر والتي يتم إعدادها بالاتساق مع إطار حوكمة المخاطر المؤسسية (للجهة الحكومية)

يوضح الشكل الموضوع ادناه مراحل تحليل تأثير الأعمال

الرجاء الاطلاع على وثيقة نموذج دليل إجراء تحليل أثر الأعمال (T5) منهجية أداة تحليل تأثير الأعمال (T9) وأداة تحليل تأثير الأعمال (T10) و

نموذج التقرير الموحد لتحليل الأثر على الأعمال (T11) حتى تتمكن الجهة الحكومية من إجراء تحليل تأثير الأعمال الخاص بها.



تم مراجعة وتحديث أوراق عمل تحليل تأثير الأعمال وتقييم مخاطر استمرارية الأعمال بشكل دوري لكل إدارة أو عند وجود أي تغيير في هيكل الإدارة.

الشكل الرابع: مراحل تحليل تأثير الأعمال

8.2.2. تقييم المخاطر المتعلقة باستمرارية الأعمال

يهدف تقييم المخاطر المتعلقة باستمرارية الأعمال (TRA) إلى تعزيز قدرات الجهات الحكومية على تحديد وتقييم مخاطر استمرارية الأعمال ومن ثم تحديد طرق تخفيف هذه المخاطر أو علاجها. حيث تساهم منهجية تقييم المخاطر في تحديد المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على استمرارية

الأعمال وتحديد قبول المخاطر، أو معالجتها، أو تجنبها، أو تحويلها، كما يتم تحديد حدة تأثير المخاطر المحددة في حال حدوثها على الأعمال خلال مرحلة تحليل تأثير الأعمال.

الرجوع إلى القسم 11. منهجية تقييم المخاطر للشرح التفصيلي لمنهجية تقييم المخاطر المتعلقة باستمرارية الأعمال.

8.3. استراتيجيات استمرارية الأعمال

تحدد مرحلة تحليل تأثير الأعمال العمليات الحرجة وعوامل التمكين والموارد اللازمة التي يجب توافرها واستئناها ضمن الجدول الزمني المحدد للتعافي وتوفر منهجية تقييم المخاطر نظرة عامة حول مخاطر استمرارية الأعمال التي يجب معالجتها، وعليه يتم تطوير استراتيجيات وخيارات التعافي بناء على مخرجات تأثير الأعمال وتقييم المخاطر. توضح الخطوات التالية الاجراءات المتخذة باستراتيجيات التعافي:

- يقوم الفريق المختص بإدارة استمرارية الأعمال في الجهات الحكومية بتحديد الاستراتيجيات المناسبة لاستمرارية الأعمال بناءً على نتائج تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر المتعلقة.
- يقوم الفريق المختص بإدارة استمرارية الأعمال في الجهات الحكومية بإعداد وتقييم استراتيجيات استمرارية الأعمال والعمليات والأنشطة حسب أهميتها وتعميمها على الإدارات المعنية.
- تفويض مهام التنفيذ للجهات المعنية ذات الصلة.
- مراجعة تنفيذ استراتيجيات التعافي المتعلقة بإدارة استمرارية الأعمال بشكل دوري، مع تسليط الضوء على جميع الإجراءات المتأخرة والإجراءات قيد التنفيذ.
- يقوم الفريق المختص بإدارة استمرارية الأعمال بالتنسيق مع الإدارات المعنية لتنفيذ استراتيجيات الاستمرارية المعتمدة للخدمات والعمليات والأنشطة الحرجة.
- مناقشة الإجراءات المتأخرة مع الجهات المعنية وتوفير الدعم عند الحاجة.
- إعداد تقرير مفصل وتقديم المعلومات الرئيسية فيما يتعلق بأخر المستجدات.

الرجاء الاطلاع على وثيقة نموذج دليل إجراء تحديد وتفعيل استراتيجيات استمرارية الأعمال (T7) ونموذج تقرير خيارات استراتيجيات التعافي من الكوارث (T13) حتى تتمكن الجهة الحكومية من إنشاء استراتيجيات استمرارية الأعمال الخاصة بها.

8.4. خطط استمرارية الأعمال

يوصى أن توضح خطة استمرارية الأعمال (BCP) الأنشطة أو الإجراءات التي يتعين على الجهات الحكومية اتباعها في حالة حدوث أي اضطرابات. يتم تطوير خطة استمرارية الأعمال بناءً على الخيارات الاستراتيجية المحددة في استراتيجيات التعافي، حيث تركز خطة استمرارية الأعمال على استعادة واستمرارية العمليات الحرجة في حالة حدوث انقطاع كما تم تحديده خلال تحليل تأثير الأعمال. الغرض من توثيق خطط استمرارية الأعمال هو استرداد واستئناف العمليات الحرجة بشكل منهجي ضمن أوقات الاسترجاع المستهدفة للعمليات (RTO).

يقوم فريق إدارة استمرارية الأعمال في الجهات الحكومية بتطوير وتنفيذ خطط استمرارية الأعمال لجميع الخدمات الحرجة لتمكين الجهة من استعادة الخدمات الحرجة عن طريق إجراءات الاسترجاع المحددة والمختبرة مسبقاً.

- تقوم جميع الجهات الحكومية بإنشاء خطة استمرارية الأعمال الخاصة بها.
- يتولى فريق إدارة استمرارية الأعمال في الجهة الحكومية المسؤولية على جميع خطط استمرارية الأعمال ومراجعتها وتحديثها بشكل دوري.

- يتم ارسال الخطة المحدثة بعد أي تعديل أو إضافة إلى الإدارات المعنية (الإدارات التي تمتلك مهام وأنشطة حرجة).
- يقوم فريق إدارة استمرارية الأعمال بالتنسيق مع فريق إدارة الحوادث في الجهة لاستعادة الخدمات الحرجة أثناء الحوادث
- يتم اختبار خطط استمرارية الأعمال بشكل دوري حسب خطة اختبار خطط استمرارية الأعمال.

الرجاء الاطلاع على وثيقة نموذج خطة استمرارية الأعمال (T12) حتى تتمكن الجهة الحكومية من إنشاء خطط استمرارية الأعمال الخاصة بها.

8.4.1. خطة التعافي من الكوارث المتعلقة بتقنية المعلومات

يوصى أن تتضمن خطة التعافي من الكوارث المتعلقة بتقنية المعلومات (ITDR) قائمة بالتطبيقات الهامة المرتبطة بشكل مباشر بالإجراءات المصنفة كحرجة والتي يجب استرجاعها من خلال الموقع البديل وخلال زمن الاسترجاع المستهدف، حيث يتم تفعيل خطة التعافي من الكوارث المتعلقة بتقنية المعلومات بعد أي من الكوارث التقنية، من أجل استعادة العمليات الحرجة للجهة الحكومية. يوصى أن تشير خطة التعافي من الكوارث المتعلقة بتقنية المعلومات إلى الجداول الزمنية لاستعادة خدمات / أنظمة تقنية المعلومات الهامة والمقدار المقبول لفقدان البيانات الخاصة بالتطبيقات، وكذلك يجب أن تشير الخطة أيضاً إلى الاعتمادية على أي من الموردين والأطراف الخارجية التي تدعم أنشطة التعافي من الكوارث المتعلقة بتقنية المعلومات.

يجب مناقشة خطة التعافي من الكوارث التقنية مع الجهات المعنية المسؤولة عن تقنية المعلومات على المستوى الوطني.

8.4.2. إدارة الأزمات التقنية وخطط الاتصال

توفر خطة إدارة الأزمات التقنية مخططاً للإجراءات والخطوات التي من المقرر اتخاذها للتصدي والاستجابة للأزمات. بالإضافة إلى ذلك، توفر خطة الاتصال وقت الأزمات الإرشادات المطلوبة والنماذج التي يمكن استخدامها أثناء الاستجابة للأزمات، كما تحتوي على معلومات مفصلة عن هيكل إدارة الأزمات التقنية، والفرق المشاركة في الاستجابة، والعمليات والإجراءات اللازمة.

يجب مناقشة هذا المخرج مع الجهات المعنية المسؤولة عن تقنية المعلومات على المستوى الوطني.

8.4.3. خطط الاستجابة للطوارئ

يوصى أن توفر خطة الاستجابة للطوارئ إرشادات حول إجراءات احتواء الطوارئ أو السيطرة عليها أو إنهائها. وهذا يشمل إخلاء المباني، والسيطرة على الحرائق، وإغلاق المرافق، وأنشطة الاستجابة الأخرى التي تهدف إلى حماية الأرواح، والممتلكات (الأصول).

الرجاء الاطلاع على وثيقة نموذج خطة استمرارية الأعمال (T12) حتى تتمكن الجهة الحكومية من إنشاء خطط استمرارية الأعمال الخاصة بها.

ملاحظة: يجب مناقشة هذا المخرج مع الجهات المعنية المسؤولة عن تقنية المعلومات على المستوى الوطني.

8.5. إيقاف تفعيل خطة استمرارية الأعمال والعودة إلى العمل الطبيعي

عند الاستقرار أو انقضاء الحدث أو الأزمة، ينبغي على فريق الإدارة المختصة باستمرارية الأعمال اتخاذ قرار البدء بإيقاف تفعيل خطة استمرارية الأعمال والبدء بمرحلة "عودة الأعمال إلى الوضع الطبيعي"، حيث ينبغي أن تتوافق خطة إيقاف التفعيل بعد الحادث مع إجراءات استعادة الأعمال التقنية أو إجراءات العمل القياسية التي يديرها المسؤول عن الخطة وذلك لدعم متطلبات عودة "الأعمال للوضع الطبيعي".

من الممكن إيقاف تفعيل خطة استمرارية الأعمال عند استيفاء الشروط التالية:

- عودة مستويات تقديم الخدمة إلى المستوى المقبول / سيناريو العمل المعتاد.

- تم توفير تحديثات الحالة والحصول على الموافقة من الفرق المعنية بالأزمة وفريق الإدارة المختصة باستمرارية الأعمال حول مدى جاهزية فرق العمل للعودة إلى وضع العمل المعتاد.

فيما يلي قائمة بالمهام المتعلقة باستئناف الأعمال التي يوصى القيام بها عند إيقاف تفعيل خطة استمرارية الأعمال:

1. إعداد تقرير تقييم الانقطاع وأثره لتحديد الوقت المطلوب لاسترداد عنصر التمكين المعطل مثل المبنى، النظام التقني، الأيدي العاملة، وغيرها من الإدارة المختصة باستمرارية الأعمال.
2. تقديم نتائج تقرير تقييم الانقطاع وأنشطة التعافي المقترحة إلى أصحاب المصلحة المعنيين لدى الإدارة المختصة باستمرارية الأعمال من الموظفين المعنيين.
3. الاتفاق على الاستراتيجيات الواجب إتباعها لاستئناف العمل بعد الحادث من الإدارة المختصة باستمرارية الأعمال.
4. تحديد متطلبات تقنية المعلومات والاتصالات من الموظفين المعنيين.
5. إبلاغ الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين بشأن قرار الانتقال إلى مكان آخر إن تطلب الأمر ذلك من الموظفين المعنيين.
6. الانتقال إلى المبنى المطلوب حسب التعليمات المقدمة من الموظفين المعنيين.
7. استئناف الأنشطة والعمليات في المبنى أو الموقع الأساسي من الموظفين المعنيين.
8. تسجيل حقائق الحادث وإيقاف تفعيل الخطة من الإدارة المختصة باستمرارية الأعمال.

ملاحظة: هذه القائمة مثال فقط عن المهام المتعلقة باستئناف الأعمال، ويوصى ان تقوم كل جهة حكومية بإنشاء قائمة بالمهام المتعلقة باستئناف الأعمال الرجاء الاطلاع على وثيقة نموذج خطة استمرارية الأعمال (T12) حتى تتمكن الجهة الحكومية من إعداد خطة إيقاف تفعيل خطط استمرارية الأعمال الخاصة بها.

8.6. التمارين والاختبارات

يهدف إجراء التمارين والاختبارات إلى تقييم مدى ملائمة واكتمال وفعالية استراتيجيات/خطط التعافي للاستجابة وقت الاضطرابات والتأكد من صحة الإجراءات الموثقة، فإنه لا يتم تحديد موثوقية وفعالية قدرة استمرارية أعمال الجهة حتى يتم اختبار الإجراءات المتعلقة بها. ويوصى إجراء الاختبارات الفعلية لتحديد المشاكل والتحقق من الفرضيات التي قد يتم التركيز عليها، بغض النظر عن مدى نجاح وتنفيذ استراتيجية التعافي المتعلقة باستمرارية الأعمال أو خطة استمرارية الأعمال. حيث إن الغرض من الاختبار هو ضمان قابلية تلك الخطط للتنفيذ وفعاليتها، بالإضافة إلى التحسين المستمر لقدرات برنامج استمرارية الأعمال والاستعداد من خلال ضمان دمج الدروس المستفادة في أنشطة الاختبار يوصى أن تقوم الجهة بإعداد وتنفيذ وتحديث برامج الاختبار للتحقق من جاهزية وفعالية استراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال على فترات محددة أو عند حدوث تغييرات جذرية في بيئة عمل الجهة، وبالإضافة إلى ذلك، يتم مراجعة خطة الاختبارات لتعزيز القدرة على ضمان التحسين المستمر. يوصى الأخذ في الاعتبار نتائج الاختبار لتنفيذ التغييرات والتحسينات، توضح النقاط التالية أنواع الاختبارات:

- **تمرين دليل التواصل**
يختبر هذا التمرين اتصالات الطوارئ، يقوم الشخص المعني في خطة الاستجابة للحوادث باختبار دليل التواصل ومدى فاعليته.
- **تمرين طاولة النقاش**
هذا التمرين هو عبارة عن جلسة نقاش حول مجموعة من الأحداث الافتراضية (سيناريو)، يقوم المشاركون باستعراض خطط الاستجابة وكيفية استجابتهم للحوادث.
- **تمرين المحاكاة**

يتضمن هذا التمرين إعطاء المشاركين المعلومات والمؤثرات التي يتم تنسيقها بحيث تحاكي حادثة حقيقية ويشارك فيها مجموعة من الموظفين لقياس مدى فاعلية الخطط وذلك للتأكد من جاهزية استعادة المهام والأنشطة الحرجة ضمن وقت الاستعادة المستهدف. على سبيل المثال: اختبار وظيفة التعافي من الكوارث المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.

- **تمرين نقل الموقع**

المشاركة الكاملة لإدارة الجهات الحكومية وموظفيها، يتم التحقق من كفاية ترتيبات إدارة استمرارية الأعمال المحددة في الجهات الحكومية وفقاً لمتطلبات العمل. على سبيل المثال: العمل عن البعد.

الرجاء الاطلاع على وثيقة نموذج تمرين خطة إدارة استمرارية الأعمال (T15) حتى تتمكن الجهة الحكومية من إنشاء التمارين والاختبارات الخاصة بها.

9. تقييم الأداء

9.1. المراقبة والقياس والتحليل والتقييم

من أجل ضمان إنشاء نظام إدارة لاستمرارية الأعمال والحفاظ عليها، وتنفيذ الضوابط المطلوبة بشكل فعال لتقليل المخاطر المحتملة، يوصى بتطوير وثيقة مؤشرات الأداء الرئيسية KPI لتقييم أداء نظام إدارة استمرارية الأعمال لرصد وقياس أداء نظام إدارة استمرارية الأعمال بناء على ذلك. بالإضافة الى ذلك يوصى بمراجعة الضوابط والمعايير المتبعة لتقييم نتائج تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر المتعلقة باستمرارية الأعمال واستراتيجيات وخطط التعافي.

يوصى بمراجعة المقاييس المعمول بها لتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل دوري المتعلقة بتقييم تأثير الأعمال وتقييم المخاطر المتعلقة باستمرارية الأعمال وتنفيذ استراتيجية الاسترداد وتنفيذ تمارين / تدريبات إدارة استمرارية الأعمال.

يوصى على مدير إدارة استمرارية الأعمال تقديم النتائج إلى اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال لمراجعتها والموافقة عليها، يوصى بتنفيذ الإجراءات المقترحة من قبل الشخص المسؤول عن تقييم مؤشرات الأداء بعد اعتمادها، ويوصى بتصعيد المشكلات العاجلة إلى اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال عند الضرورة لضمان توفير الموارد الكافية لمعالجة البنود المتفق عليها واتخاذ الإجراءات التصحيحية وفقاً لذلك.

الرجاء الاطلاع على وثيقة مؤشرات الأداء الرئيسية لبرنامج استمرارية الأعمال (T3) حتى تتمكن الجهة الحكومية من إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة ببرنامج استمرارية الأعمال.

9.2. التدقيق الداخلي

يوصى أن تقوم اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال بتوفير فريق داخلي أو جهة خارجية لإجراء عمليات التدقيق الداخلية الدورية لنظام إدارة استمرارية الأعمال في الجهة الحكومية وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- ضمان مطابقة عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال مع متطلبات ISO 22301: 2019.
- لتحديد مجالات الامتثال أو عدم الامتثال وفقاً للمعيار الدولي ISO 22301: 2019 أو أي معايير محلية أو إقليمية متبعة.
- لتحديد المزيد من فرص التحسين، والتي قد تتجاوز المعايير المنصوص عليها في ISO 22301: 2019.
- لتزويد الجهات الحكومية بتقرير شامل للتوضيح والتأكيد أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يتم تنفيذه وإدارته بشكل فعال لتقليل المخاطر المتعلقة به.

9.3. المراجعة الإدارية

يقوم أعضاء اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال بمراجعة الإجراءات والأنشطة المتعلقة بنظام إدارة استمرارية الأعمال لضمان الملاءمة والفاعلية. تكون اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال مسؤولة عن مراجعة الإدارة لنظام إدارة استمرارية الأعمال. يوصى أن يقوم المدير المختص بإدارة استمرارية الأعمال بالتخطيط لعقد الاجتماعات الدورية لمراجعة اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال بشكل دوري، أو كلما حدث تغيير هام متعلق بنظام إدارة استمرارية الأعمال. مشاركة نتائج المراجعة الإدارية مع الأطراف المعنية واتخاذ الإجراءات اللازمة والمناسبة المتعلقة بتلك النتائج.

يوصى أن تقوم اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال بمراجعة ما يلي أثناء اجتماعات المراجعة الإدارية:

- حالة تنفيذ الإجراءات التي تم الاتفاق عليها في الاجتماعات السابقة.
- أي تغييرات تطرأ على المشاكل الداخلية أو الخارجية ذات الصلة بنظام إدارة استمرارية الأعمال.
- التغييرات التنظيمية ذات الصلة بنظام إدارة استمرارية الأعمال.
- التغييرات القانونية ذات الصلة بنظام إدارة استمرارية الأعمال.
- نتائج المراجعة، بما في ذلك حالات عدم المطابقة / الإجراءات التصحيحية:
 - عمليات تدقيق ومراجعات الأطراف الخارجية
 - التدقيق الداخلي
 - عمليات تدقيق الشهادات الخارجية.
 - عمليات التدقيق التنظيمي
- مراجعة المخاطر والقضايا.
- فرص التحسين المقترحة.
- خارطة الطريق لمعالجة الثغرات المحددة.
- مراجعة واعتماد نتائج تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر.
- مراجعة واعتماد استراتيجيات وحلول التعافي.
- مراجعة واعتماد خطط استمرارية الأعمال.
- نتائج اختبار استمرارية الأعمال.
- نتائج تقييم أداء استمرارية الأعمال.
- الدروس المستفادة والإجراءات التي تتطلب الموافقة للتخفيف من الاضطرابات المحتملة في المستقبل

10. التحسين

10.1. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية

يوصى أن تقوم الجهات الحكومية بتحسين فعالية نظام إدارة استمرارية الأعمال وتحديد حالات عدم المطابقة لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها، من خلال عمليات التدقيق الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام إدارة استمرارية الأعمال للجهات الحكومية. عندما يتم تحديد حالات عدم المطابقة، يجب توثيق تفاصيل تحديد حالات عدم المطابقة في سجل إجراءات التحسين وتتبعها.

يوصى بإجراء تحليل مفصل للسبب الجذري لحالات عدم المطابقة وتحديد الإجراءات التصحيحية لمعالجة تلك النقاط.

عندما يتم تحديد الإجراءات التصحيحية اللازم، يوصى بتحديد الموارد الكافية لتنفيذه، وتوثيق الفوائد المتوقعة من تصحيح عدم المطابقة وإمكانية وضع مؤشرات قابلة للقياس. يقوم مدير إدارة استمرارية الأعمال باقتراح الإجراءات التصحيحية التي يمكن القيام بها لإغلاق حالات عدم المطابقة مع اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال لمراجعتها والموافقة عليها، وفي حال تمت الموافقة على الإجراءات التصحيحية المطلوب لمعالجة عدم المطابقة، يوصى بتغيير حالته إلى "معتمد" وبدأ النظر في تنفيذه.

يوصى بإعطاء الأولوية لخطط العمل التصحيحية لتحديد التخصيص النسبي للموارد والإطار الزمني المتوقع لإغلاق حالات عدم المطابقة من خلال الجدول الزمني لخطط العمل المقترح بشكل مشترك من قبل الموظفين المعنيين. يجب أن يقوم المدير المختص بإدارة استمرارية الأعمال بتتبع خطة التحسين وصيانتها واعتماد الإجراءات التصحيحية المحددة وخطة العمل التصحيحية من قبل اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال.

تتم مراجعة الإجراءات التصحيحية المعتمدة بشكل دوري، أما بالنسبة للتغييرات الرئيسية، فإنه يجب أن تتفاعل عملية تحسين نظام إدارة استمرارية الأعمال مع عملية إدارة المشاريع، إذا كان ذلك متاحاً، مما يضمن إدارة مشروع التحسين المستمر بشكل أكثر فعالية.

يجب تصنيف الإجراءات التصحيحية وفقاً للجانب الذي تؤثر عليه في نظام إدارة استمرارية الأعمال ويوصى بإخطار اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال بحالتها، وعند التنفيذ، يجب أن يقوم المدير المختص بإدارة استمرارية الأعمال بتقييم إغلاق حالة عدم المطابقة والتأكد من تنفيذ جميع الإجراءات التصحيحية المعتمدة لإغلاقها.

10.2. التحسين المستمر

يوصى أن تضمن الجهات الحكومية التحسين المستمر لفعالية إدارة استمرارية الأعمال من خلال أخذ نتائج التدقيق وتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والحوادث السابقة في عين الاعتبار، ومتابعة الإجراءات التشغيلية اليومية والإجراءات التصحيحية ومراجعات الإدارة مما يضمن التحسين المستمر لإدارة استمرارية الأعمال.

توضح الخطوات التالية عملية تحديد التحسينات وتنفيذها:

1. تحديد التحسينات: يمكن إجراء التحسينات من إدارات الجهات الحكومية والموظفين المعنيين باستمرارية الأعمال، ويوصى أن يقوم فريق إدارة استمرارية الأعمال بتحفيز الموظفين والمستخدمين والموردين على اقتراح الطرق المناسبة لتحسين استمرارية الأعمال. يمكن تحديد التحسينات من خلال:

- اجتماعات الفريق
- تقييمات المخاطر المتعلقة باستمرارية الأعمال
- عمليات التدقيق الداخلية والخارجية
- الدروس المستفادة من الحوادث.
- نتائج تقييم المخاطر.
- الاجتماع مع الأطراف المعنية الأخرى.

• التقييم الذاتي ونتائج المراجعة الداخلية والخارجية.

2. توثيق التحسينات: يوصى بتوثيق التحسينات المقترحة في سجل إجراءات تحسين نظام إدارة استمرارية الأعمال بالحالة "مسجل"، ويجب تقديم المعلومات التفصيلية للتحسين المقترح.
3. التقييم: يوصى بتقييم التحسين المقترح من قبل فريق الإدارة المختص باستمرارية الأعمال؛ لتقييم المخاطر والفوائد والموارد التي قد تكون مطلوبة لتنفيذ التحسينات. بناءً على التقييم، يجب أن يقوم مدير الإدارة المختص باستمرارية الأعمال بإعطاء الأولوية للإجراءات ذات المكاسب السريعة ومن ثم للإجراءات متوسطة طويلة المدى.
4. الاعتماد: في حالة اختيار تقييم التحسين المقترح، يتم اعتماده وتغيير حالته إلى "معتمد".
5. تحديد الأولويات: تحديد الأولويات والتخصيص النسبي للموارد والإطار الزمني المحتمل للتحسين.
6. الإدارة: تم إدارة التحسينات المعتمدة من خلال سجل إجراءات تحسين نظام إدارة استمرارية الأعمال، وتتم مراجعتها على أساس منتظم بما يتماشى مع مراجعات الإدارة أما بالنسبة للتغييرات الرئيسية، يتم ربط عملية التحسين المستمر بعملية المشاريع التنظيمية، مما يضمن إدارة مشروع التحسين بفعالية.
7. القياس والإخطار: يوصى أن يتم إخطار مدير الإدارة المختص باستمرارية الأعمال بالتقدم في خطة عمل التنفيذ من قبل رواد الأعمال المعنيين وفي المقابل يوصى أن يقوم مدير الإدارة المختص باستمرارية الأعمال بتسجيل وتتبع عدد إجراءات التحسين التي تم رفعها والموافقة عليها وتنفيذها، وبعد التنفيذ يتم تقييم تأثير التحسين مقابل الفوائد المتوقعة. إذا لم تتحقق الفوائد المتوقعة، يجب التحقيق في الأسباب ومناقشتها، كجزء من المراجعة المنتظمة مع اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال.

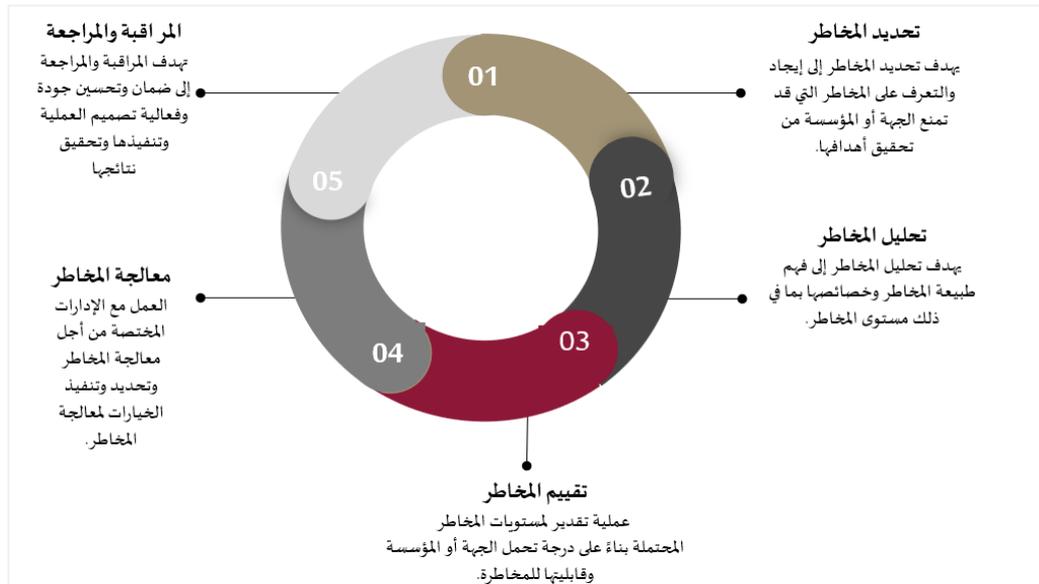
11. منهجية تقييم المخاطر

يعتبر الخطر هو احتمالية وقوع حدث غير مؤكد أو حالة يمكن أن تعطل سير العمل للجهات الحكومية أو المؤسسات، وفي حالة حدوث خطر معين يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على الأشخاص، أو الإجراءات، أو المباني، أو التكنولوجيا. لذلك، يمكن أن تؤدي المخاطر إذا تحققت إلى إصابة أحد العاملين أو خسائر لأي من الأصول المملوكة، أو التأثير السلبي على سمعة الجهة الحكومية.

يتم تحديد المخاطر على المستوى المؤسسي للجهات الحكومية بناءً على التوجه الاستراتيجي للجهة وإطار حوكمة المخاطر المؤسسية، والذي يرتبط بشكل مباشر بالإجراءات والعمليات اليومية داخل الجهة الحكومية، بينما يتم تحديد المخاطر المتعلقة باستمرارية الأعمال داخل الجهة الحكومية لارتباطها بشكل مباشر بأحد المكنات الحرجة المعتمدة عليها الأعمال المصنفة كحرجة وفقاً لنتائج مرحلة تحليل الأثر على الأعمال. يقوم فريق إدارة استمرارية الأعمال في الجهات الحكومية باتباع منهجية تقييم المخاطر المعتمدة من قبل إدارة المخاطر المؤسسية للجهة، ويتعاون فريق إدارة استمرارية الأعمال مع فريق إدارة المخاطر لإجراء تقييم مخاطر استمرارية الأعمال بشكل دوري.

عليه ينصح، بوجود إجراءات لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر ومراقبتها ومعالجتها ومحاولة تخفيفها بشكل استباقي بحيث يكون لدى الجهات الحكومية التدابير والضوابط المناسبة في حالة وقوع الخطر للحد من تأثيرها واتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة وفقاً لمعيار ISO 31000 الذي يتكون من المراحل التالية لتقييم المخاطر:

- تحديد المخاطر
- تحليل المخاطر
- تقييم المخاطر
- معالجة المخاطر
- مراقبة المخاطر



الشكل الخامس: مراحل تقييم المخاطر

11.1. تحديد الخطر

يعد تحديد المخاطر هي الخطوة الأولى في عملية تقييم المخاطر، وهي عملية نسعى خلالها لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية الأعمال أو تحقيق أهداف وقت الاسترجاع المستهدف (RTOs) للمهام والأنشطة الحرجة، ويمكن إجراء هذا النشاط كجزء من ورش عمل تحليل تأثير الأعمال (BIA) لتحقيق أكبر استفادة ممكنة من الوقت المخصص لتلك الورش.

ومن الوارد أن يكون الخطر المحتمل متعلق بغياب أفراد يتم الاعتماد عليهم وقت الأزمة، أو حادثة، أو كارثة، أو انتهاك لأحد الأنظمة التقنية أو أي شيء آخر يمنع سير العمل بصورة طبيعية.

ومن الجدير بالذكر، أنه يوصى بأخذ التهديدات التالية بعين الاعتبار خلال مرحلة تحديد المخاطر المحتملة على سبيل المثال لا الحصر:

- الكوارث الطبيعية (داخلية أو خارجية).
 - الكوارث الناتجة عن أخطاء بشرية.
 - الأعطال التقنية.
 - المخاطر المتعلقة بالأشخاص.
 - المخاطر ذات الصلة بالطرف الثالث أو مقدمي الخدمات.
- ويوصى أن يقوم فريق استمرارية الأعمال بإجراء المقابلات مع رواد استمرارية الأعمال ومالكي الإجراءات كجزء من تمرين تحليل تأثير انقطاع الأعمال (BIA) لتحديد مخاطر استمرارية الأعمال، كما يوصى أيضا الأخذ بعين الاعتبار التأثير المحتمل على جودة العمليات أو التقنيات أثناء إجراء تحديد المخاطر وفقا لمصفوفة الأثر المعتمدة في كل جهة حكومية، وأيضاً، تحليل خدمات الأعمال لفهم مستوى اعتمادية الجهات الحكومية على تلك الخدمات وتحديد التأثير المحتمل لانقطاعها.

11.2. تحليل الخطر

تحليل الخطر هي عملية تحديد وتحليل المشكلات المحتملة والفرص التحسينية الممكنة التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأعمال الرئيسية، وتتم هذه العملية لمساعدة الجهات الحكومية على تجنب تلك المخاطر أو السيطرة عليها أو التخفيف من حدتها. يوصى أن يقوم مقيّم المخاطر بالنظر في التنفيذ الحالي للضوابط، وفعالية تلك الضوابط والجوانب الأخرى ذات الصلة.

أيضاً، يوصى أن يقوم مقيّم المخاطر إجراء تحليل للمخاطر بناءً على معايير التأثير والاحتمالية

- حدة التأثير - ما هو حجم التأثير المحتمل للمخاطر وتأثيرها على أهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS)
- احتمالية الحدوث - ما مدى احتمالية حدوث المخاطر المحددة

11.2.1. الآثار المترتبة من مصفوفة الأثر

مصفوفة الأثر (Impact Matrix) هي أداة تستخدم في تحليل المخاطر لتقييم العواقب المحتملة عند وقوع حدث أو سيناريو معين. يتمثل الهدف من مصفوفة الأثر في تحديد مستوى التأثير والأهمية لكل حدث محتمل. تتضمن العملية تصنيف الحدث بناءً على احتمال حدوثه ومدى تأثيره.

إن اختيار مصفوفة التأثير المناسبة لها أهمية قصوى أثناء إنشاء منهجية تحليل التأثير على الأعمال والتي تحتوي على فئات التأثير لإجراء تحليل الأثر وتقييم المخاطر. لذلك ينصح أثناء أداء التحليل والتقييم، أن يتم مناقشة وتحليل أثر التعطل المحتمل في جميع الخدمات المقدمة من قبل الجهات الحكومية، توضح النقاط التالية بعض الحالات المقترحة التي من الممكن أن تؤثر على الجهات الحكومية، **يوصى أن تقوم الجهات الحكومية بإتباع مصفوفة الأثر المحددة من قبل إدارة المخاطر المؤسسية المعتمد من الجهة المختصة بدولة قطر.**

- السمعة - التأثير الضار على سمعة الجهة الحكومية.

- الصحة والسلامة - التأثير الضار على حياة أو صحة الإنسان / الأصول / البيئة نتيجة وقوع حادث في الجهة الحكومية ضمن هذه الفئة.
- العمليات - التأثير على عمليات وإجراءات الجهة الحكومية أو التحديات التشغيلية ضمن هذه الفئة.
- القانوني والتنظيمي - الأثر القانوني والتنظيمي من حيث التقاضي المحتمل أو الغرامات المفروضة على الجهة الحكومية بسبب تعطل الاعمال او الخدمات.
- الاستراتيجي - التأثير على الأهداف الإستراتيجية للجهة الحكومية.

لكل فئة من الفئات المذكورة أعلاه، يتم تحديد مستويات التأثير، يوصى أن تقوم الجهات الحكومية بتحديد مستويات التأثير التابعة بإطار الحوكمة الخاص بها، على سبيل المثال: تحدد بعض الجهات خمسة مقاييس من منخفض جدا (1) إلى مرتفع جدا (5). تشير مستويات الخطورة (1) و (2) إلى أن تعطل إجراء أو خدمة لا يؤثر على استمرارية الأعمال في الجهة الحكومية أو المؤسسة (لا يوجد تأثير) بينما تشير مستويات الخطورة (3) وما فوق إلى أن تعطل إجراء أو خدمة يسبب تأثيرًا على استمرارية الأعمال (يوجد تأثير).

يوضح الجدول التالي مثال عن مصفوفة التأثير لتحديد فئة التأثير ذات الصلة ومستوى الخطورة في حالة تعطل إجراء أو خدمة. يوصى أن تقوم الجهات الحكومية بتحديد مستويات التأثير المذكورة ضمن إطار حوكمة المخاطر المؤسسية المعتمد من الجهة المختصة بدولة قطر

مستوى التأثير					فئات التأثير
يوجد تأثير			لا يوجد تأثير		
مرتفع جدا (5)	مرتفع (4)	متوسط (3)	منخفض (2)	منخفض جدا (1)	
تأثير سلبي على مستوى الدولة	تأثير سلبي على سمعة الجهة الحكومية أو المؤسسة	ردود فعل سلبية على الخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية أو المؤسسة ووصول التأثير إلى المتعاملين	تأثير سلبي على السمعة داخل الجهة الحكومية أو المؤسسة يؤثر على أكثر من إدارة	تأثير سلبي داخل الجهة الحكومية أو المؤسسة على إدارة معينة	السمعة
حالة وفاة أو أكثر تأثير / ضرر مرتفع جدا على الأصول والبيئة	إصابة كبيرة لموظف أو أكثر من العاملين بالجهة الحكومية أو المؤسسة تأثير / ضرر مرتفع على الأصول والبيئة	إصابة متوسطة لموظف أو أكثر من العاملين بالجهة الحكومية أو المؤسسة تأثير / ضرر متوسط على الأصول والبيئة	إصابة طفيفة لأحد العاملين بالجهة الحكومية أو المؤسسة تأثير / ضرر منخفض على الأصول والبيئة	إصابة أو حالة قد تؤثر على صحة العاملين بالجهة الحكومية أو المؤسسة تأثير / ضرر محتمل على الأصول والبيئة	الصحة والسلامة
انقطاع في العمليات الحيوية يمكن أن يؤدي إلى حالة الأزمة	تأثير لأكثر من 10٪ على الأداء المتفق عليه لاتفاقية مستوى الخدمة	تأثير بين 5 و 10٪ على الأداء المتفق عليه لاتفاقية مستوى الخدمة	تأثير أقل من 5٪ على الأداء المتفق عليه لاتفاقية مستوى الخدمة	تأثير منخفض جدا على العمليات التشغيلية و / أو الخدمات	العمليات
قد يؤدي عدم الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية إلى رفع	عدم الالتزام بالقواعد القانونية والتنظيمية التي قد تؤدي إلى دعوى قضائية واحدة	عدم الامتثال الجزئي للمتطلبات القانونية والتنظيمية مما قد يؤدي إلى مخالفة أو تصعيد	التأثير القانوني والتنظيمي خاضع للسيطرة	التأثير القانوني والتنظيمي مقبول	القانوني والتنظيمي

مستوى التأثير					فئات التأثير
يوجد تأثير			لا يوجد تأثير		
مرتفع جدا (5)	مرتفع (4)	متوسط (3)	منخفض (2)	منخفض جدا (1)	
أكثر من دعوى قضائية أو دعوى جماعية					
تأثير مرتفع جدا على الأهداف الإستراتيجية للجهة الحكومية أو المؤسسة، مما سيؤثر على تحقيق أكثر من هدف من الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية أو المؤسسة	تأثير مرتفع على الأهداف الإستراتيجية للجهة الحكومية أو المؤسسة، مما سيؤثر على تحقيق أحد الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية أو المؤسسة	تأثير متوسط على الأهداف الإستراتيجية للجهة الحكومية أو المؤسسة، مما قد يؤثر على تحقيق أحد الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية أو المؤسسة	تأثير منخفض على الأهداف الإستراتيجية للجهة الحكومية أو المؤسسة	تأثير منخفض جدا على الأهداف الإستراتيجية للجهة الحكومية أو المؤسسة	الاستراتيجي

الجدول الخامس: مصفوفة الاثر

ملاحظة: هذا الجدول مثال فقط ولا يشترط اتباعه للجهات الحكومية، يوصى أن الجهات الحكومية باستخدام مصفوفة الأثر المحددة من إدارة المخاطر المؤسسية وتحديد فئات التأثير حسب الاحتياجات والتوجهات الاستراتيجية كل جهة حكومية أو مؤسسة.

11.2.2. مصفوفة احتمالية حدوث المخاطر

تهدف مصفوفة احتمالية حدوث المخاطر إلى توفير منهجية تصنيف المخاطر بناءً على احتمالية حدوثها. مما يساعد الجهات الحكومية على ترتيب المخاطر وتحديد الأولويات لتخصيص الموارد بشكل فعال واتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية بشكل فعال. ، تحدد المصفوفة احتمالية الحدوث لكلا من: الخطر، أو الحدث، أو التهديد بشكل كمي، أو نوعي.

وتخضع هذه الاحتمالية للعوامل التالية:

- مستوى الضوابط الحالية.
- انخفاض جودة بعض العمليات أو الممكّنات التقنية.
- الوضع الجيوسياسي والاقتصادي للمنطقة.

يصف الجدول أدناه "مثال عن" تصنيفات احتمالية حدوث المخاطر" ، يوصى أن الجهات الحكومية باستخدام تصنيفات احتمالية الحدوث المحدد من إدارة المخاطر المؤسسية المعتمد من الجهة المختصة بدولة قطر.

الاحتمالية	التعريف
شبه مؤكد (5)	حدث يمكن أن يحدث مرة كل ثلاثة أشهر
محتمل (4)	حدث يمكن أن يحدث كل ست أشهر
شبه محتمل (3)	حدث يمكن أن يحدث سنويًا
نادر الحدوث (2)	حدث يمكن أن يحدث مرة كل سنتين
غير محتمل (1)	حدث يمكن أن يحدث في أكثر من 3 سنوات

الجدول السادس: تصنيفات احتمالية حدوث المخاطر

ملاحظة: هذا الجدول وما يحتويه مثال فقط ولا يشترط اتباعه للجهات الحكومية، يوصى أن تقوم الجهات الحكومية باستخدام تصنيفات احتمالية الحدوث للمخاطر المحددة من إدارة المخاطر المؤسسية المعتمد من الجهة المختصة بدولة قطر.

11.2.3. حساب مستوى المخاطر

يتم حساب مستوى الخطر (الدرجة) بالطريقة التالية:

مستوى الخطر = نتيجة التأثير * احتمالية الحدوث

مع جميع الحسابات للقيم المحتملة لحدّة التأثير واحتمالية الحدوث، تجدون أدناه **مثال عن** مصفوفة مستوى الخطر كما هو موضح في الجدول التالي، يوصى أن تقوم الجهات الحكومية باستخدام مصفوفة مستوى الخطر المحددة من إدارة المخاطر المؤسسية المعتمد من الجهة المختصة بدولة قطر.

احتمالية الحدوث					تأثير الحدوث (1)	
شبه مؤكد (5)	محتمل (4)	شبه محتمل (3)	غير محتمل (2)	نادر الحدوث (1)		
25	20	15	10	5	مرتفع جدا (5)	حدّة التأثير
20	16	12	8	4	مرتفع (4)	
15	12	9	6	3	متوسط (3)	
10	8	6	4	2	منخفض (2)	
5	4	3	2	1	منخفض جدا (1)	

الجدول السابع: مصفوفة مستوى الخطر

ملاحظة: هذا الجدول مثال فقط ولا يشترط اتباعه للجهات الحكومية، يوصى أن تقوم الجهات الحكومية باستخدام مصفوفة مستوى الخطر المحددة من إدارة المخاطر المؤسسية المعتمد من الجهة المختصة بدولة قطر.

11.3. تقييم الخطر

تقييم المخاطر هي عملية تقدير لمستويات المخاطر المحتملة بناءً على درجة تحمل الجهة الحكومية أو المؤسسة وقابليتها للمخاطرة. يستخدم هذا التقييم لمساعدة الجهات الحكومية على تحديد الأولويات واتخاذ القرارات التصحيحية الفعالة لتخفيف المخاطر التي يتم تحديدها أثناء عملية التقييم. الهدف من هذا التقييم هو ضمان إعطاء الأولوية في علاج المخاطر ذات المستويات الأعلى، وعليه، يوصى بمعالجة ووضع الإجراءات التصحيحية لكل من المخاطر ذات المستوى مرتفع جداً، ومرتفع.

يوضح الجدول التالي مثال عن "فئات مستوى الخطر"، يوصى أن تقوم الجهات الحكومية باستخدام مصفوفة مستوى الخطر المحددة من قبل إدارة المخاطر المؤسسية المعتمد من الجهة المختصة بدولة قطر:

مستوى الخطر	الوصف
مرتفع جداً	تتراوح درجة المخاطر من 20 إلى 25
مرتفع	تتراوح درجة المخاطر من 16 إلى 19
متوسط	تتراوح درجة المخاطر من 9 إلى 15
منخفض	تتراوح درجة المخاطر من 6 إلى 8
منخفض جداً	تتراوح درجة المخاطر من 1 إلى 5

الجدول الثامن: فئات مستوى الخطر

ملاحظة: هذا الجدول مثال فقط ولا يشترط اتباعه للجهات الحكومية، يوصى أن تقوم الجهات الحكومية استخدام فئات مستوى الخطر المحددة من إدارة المخاطر المؤسسية المعتمد من الجهة المختصة بدولة قطر.

11.4 معالجة الخطر

بعد انتهاء إجراء تحديد المخاطر وتحليلها، يوصى بتطوير استراتيجية معالجة المخاطر وتسجيلها في سجل المخاطر لوضع آلية مراقبة تنفيذ الإجراءات التصحيحية تستند إلى تحليل فعال من حيث تكلفة القيام بتلك الإجراءات. أيضاً، يوصى أن يحتوي سجل المخاطر على النقاط الموضحة أدناه:

- الرقم المرجعي للخطر.
- تاريخ تسجيل الخطر.
- وصف الخطر.
- تقييم المخاطر (الاحتمالية والتأثير المحتمل)
- المهمة / النشاط المتضرر.
- إمكانات الاسترجاع المتأثرة (التكنولوجيا، أو أماكن العمل، أو السجلات الهامة، أو المورد، أو الأشخاص)
- خيارات معالجة الخطر (القبول / التخفيف / الاستبعاد / التخطيط / التحويل)
- حالة الخطر
- المسؤولية (صاحب المخاطر)

● تاريخ الإغلاق المتوقع

● الضوابط الحالية

● المخاطر المتبقية والضوابط الإضافية.

● الفرص المحتملة نتيجة الإجراء التصحيحي المتبع.

يتم توضيح خيارات معالجة المخاطر في الجدول الموضح أدناه "خيارات معالجة المخاطر"، ولكل خطر، يوصى بتحديد الخيار الأنسب من الخيارات المتعددة بما يتماشى مع أهداف الجهة الحكومية وإستراتيجيتها.

الوصف	خيارات معالجة المخاطر
تحدث عندما تستخدم عندما تكون المخاطر في نطاق المستوى المتقبل لدى الجهة الحكومية، أو عندما تفوق تكلفة التعامل مع المخاطر الأضرار المحتملة في حالة الحدوث	القبول
العمل على وضع ضوابط تقلل من حدة التأثير أو احتمالية الحدوث	التخفيف
تجنب النشاط المنجز والذي يتسبب في حدوث هذه المخاطر للجهة الحكومية.	الاستبعاد
تستخدم عندما يتطلب تخفيف المخاطر من خلال إنشاء خطة عمل لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.	التخطيط
نقل المخاطر إلى طرف ثالث.	التحويل

الجدول التاسع: خيارات معالجة المخاطر

فيما يلي الأنشطة المتضمنة في تطوير خيارات علاج المخاطر:

1. تحديد إجراءات معالجة المخاطر التي يمكن أن تقلل المخاطر بشكل فعال.
2. تحديد أولويات إجراءات معالجة المخاطر بناءً على درجة الخطر.
3. تحديد المسؤوليات والتواريخ المستهدفة لتنفيذ إجراءات معالجة المخاطر.
4. تحديد الموارد والمهام المطلوبة لتنفيذ خطة معالجة المخاطر.
5. يوصى أن تُعهد المسؤوليات إلى أفراد أو مناصب محددة، لضمان أداء المهام.
6. وضع الجدول الزمني التقريبي (التاريخ المستهدف) كموعود للانتهاء من هذه الإجراءات؛ الموارد المطلوبة لإكمال الإجراء؛ واسم الشخص المنوط به التأكد من تنفيذ الإجراء التصحيحي بالشكل الأمثل واعتماد النتائج.

يوصى بإعادة تقييم المخاطر المتبقية التي تم تقديرها بعد تطبيق خيارات معالجة المخاطر في سجل المخاطر ومر اقبيتها من أجل فعالية التحكم. وتكون مسؤولية تنسيق ذلك التطبيق لخيارات معالجة المخاطر من قبل مدير استمرارية الأعمال ومالك الخطر.

11.4.1. معايير قبول الخطر

تحدد معايير قبول المخاطر وفقاً لإطار الحوكمة المحدد في كل جهة حكومية، يوضح النموذج التالي مثال عن معايير قبول المخاطر، يوصى أن تقوم كل جهة حكومية بإتباع المعايير الخاصة بها

يمكن قبول المخاطر المصنفة من منخفضة إلى متوسطة، ويوصى بالتحقق من المخاطر ذات المستوى المتوسط كل حالة على حدة - يوصى بشرح الإجراءات التصحيحية المتخذة. يوصى بمراعاة المخاطر ذات المستوى المرتفع والمرتفع جداً كأولوية لعلاج المخاطر، ولكن يمكن قبولها إذا كان ينطبق عليها أي من المعايير التالية:

- تكلفة معالجة المخاطر تفوق تأثير حدوثها.
- إجراءات معالجة المخاطر ليست متوافقة لبيئة العمل أو ثقافة الجهة الحكومية.
- لا توجد آثار قانونية سلبية عند قبول هذا الخطر.
- تأثير حدوث الخطر محتمل ولا يؤثر بشكل كبير على الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.

عندما يكون خيار العلاج لأحد المخاطر هو وضع خطة لتنفيذ الإجراء التصحيحي (التخطيط)، يوصى أن يتم وضع تلك الخطة من قبل الإدارات / الموظفين المسؤولين.

ويوصى أن تحدد الخطة مجالات العمل والموظفين والأدوات والمعدات والأنظمة والبيانات والموارد التقنية والمعلومات المطلوبة لضمان استمرارية هذه الأنشطة؛ ضمن الأطر الزمنية المحددة من قبل تحليل تأثير الأعمال (BIA). يمتلك مدير الإدارة المعنية بالخطر السلطة النهائية لقبول المخاطر ويوصى بتوثيق هذا القبول ليكون مرجعاً لمتطلبات الامتثال المستقبلية.

11.4.2. تخفيف المخاطر / خيارات العلاج

استناداً إلى مستوى الخطر التي يتم حسابها بناء على الاحتمالية والشدة المحددة لكل خطر، سيحدد المدير المختص بإدارة استمرارية الأعمال مع مالكي الإجراءات الخيار المناسب للتعامل مع تلك المخاطر وهي كما يلي:

- القبول: قبول الخسارة المحتملة من المخاطر حال حدوثها.
- التخفيف (العلاج): تقليل حدة / شدة الخسارة أو احتمالية حدوث الخسارة من خلال تنفيذ الضوابط الإضافية الموصى بها.
- التحويل: مشاركة طرف آخر في عبء الخسارة من المخاطر، وتدابير تقليل المخاطر (على سبيل المثال: الاستعانة بمصادر خارجية للعمل / النشاط).
- التخطيط: وضع خطة عمل أو مشروعاً للتخفيف من المخاطر المحددة.
- الاستبعاد: عدم القيام بالنشاط الذي قد ينتج عنه الخطر.

11.5. مراقبة الخطر

يوصى أن تتم مراجعة تقييم المخاطر ونتائج العلاج بشكل دوري كما هو محدد في كل جهة حكومية، كما يوصى بمراجعتها أيضاً - إذا لزم الأمر - وتحديثها عند حدوث تغييرات كبيرة في الجهة الحكومية أو المؤسسة و / أو إحدى الخدمات التي تقدمها.

وكذلك، يوصى أن تشمل المراقبة أيضاً على التأكد من فعالية خيارات علاج المخاطر.

وفي حال كانت الحلول المقترحة غير قابلة للتطبيق، فيوصى بتنفيذ الحلول الإضافية لضمان أن المخاطر المتبقية تحت المستوى المقبول للجهة الحكومية باتخاذ ما يلي لمراقبة فعالية أنشطة تقييم المخاطر:

- مقاييس الأداء ومعوقات التنفيذ المحتملة.
- متطلبات إعداد التقارير والمراقبة.
- مراقبة كفاءة وفعالية الإجراءات التصحيحية المقترحة.

الملاحق

12

12.1 إجراءات ونماذج استمرارية الأعمال

الرقم التسلسلي	مراحل برنامج استمرارية الأعمال	الإجراء أو النموذج
T1	الحوكمة	نموذج ميثاق اللجنة التوجيهية العليا لاستمرارية الأعمال
T2		نموذج مقترح هيكل حوكمة استمرارية الأعمال
T3		مؤشرات الأداء الرئيسية لبرنامج استمرارية الأعمال
T4		سياسة إدارة استمرارية الأعمال
T5		دليل إجراء تحليل أثر الأعمال
T6		دليل إجراء تقييم مخاطر استمرارية الأعمال
T7		دليل إجراء تحديد وتفعيل استراتيجيات استمرارية الأعمال
T8		دليل إجراء وإعداد وتفعيل وصيانة خطط استمرارية الأعمال
T9	التفعيل	نموذج منهجية وأداة تحليل تأثير الأعمال
T10		نموذج أداة تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر
T11		نموذج التقرير الموحد لتحليل الأثر على الأعمال
T12		نموذج خطة استمرارية الأعمال
T13		نموذج تقرير خيارات استراتيجيات التعافي من الكوارث
T14	الاختبارات والتمارين	نموذج الاختبارات والتمارين
T15		نموذج تمرين خطة إدارة استمرارية الأعمال
T16		نموذج تقرير اختبار استمرارية الأعمال
T17		استمارة مواقع العمل البديلة

الجدول العاشر: نماذج استمرارية الأعمال

النسخة الأولى

عام 2024

