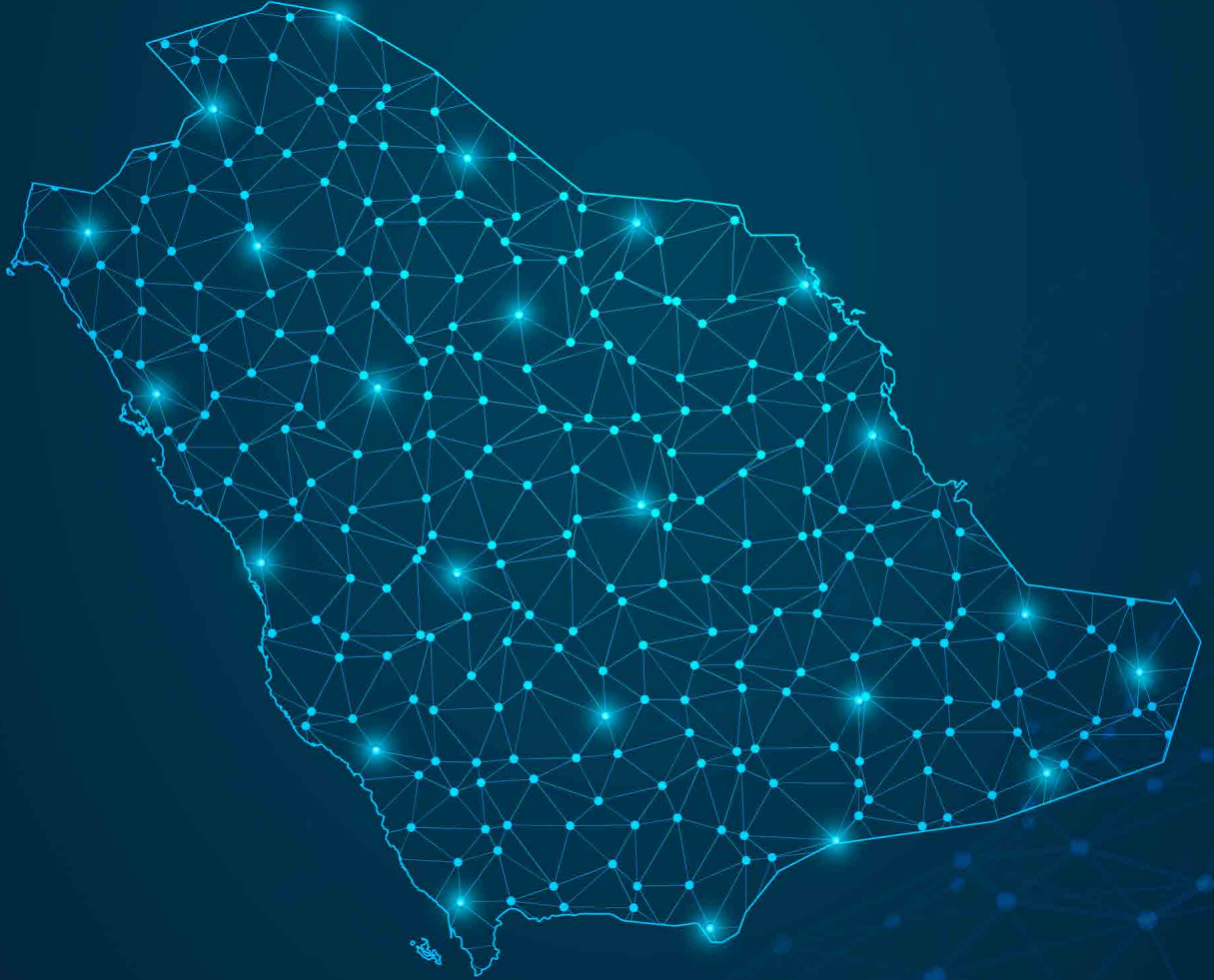




هيئة الحكومة الرقمية
Digital Government Authority

الدليل الاسترشادي لاستمرارية الأعمال في الجهات الحكومية



3 أكتوبر 2021

نوع الوثيقة: دليل استرشادي

تصنيف الوثيقة: عام

رقم الإصدار: 1.0

جدول المحتويات

5	المصطلحات والتعريفات	1
7	المقدمة	2
	• نظرة عامة	2.1
	• إدارة استمرارية الأعمال وأهميتها	2.2
9	المبادئ الأساسية لتطوير إدارة استمرارية الأعمال	3
	• التخطيط (التأسيس)	3.1
	• التنفيذ (العمليات والتشغيل)	3.2
	• التحقق (المراقبة والمراجعة)	3.3
	• التصحيح (التحسين)	3.4
12	إطار نظام استمرارية الأعمال	4
	• مرحلة التأسيس	4.1
	• مرحلة التنفيذ	4.2
	• مرحلة المراقبة والمراجعة	4.3
	• مرحلة المحافظة والتحسين	4.4
23	مؤشرات أداء استمرارية الأعمال	5
24	عوامل نجاح استمرارية الأعمال	6
25	ملحق	7
	• الأدوار والمسؤوليات	7.1
	• أوجه التكامل بين إدارة استمرارية الأعمال وخط الدفاع الثاني والثالث	7.2

قائمة الأشكال

- 9 الشكل 1: تسلسل عمل استمرارية الأعمال
- 10 الشكل 2: إطار نظام استمرارية الأعمال
- 12 الشكل 3: نطاق استمرارية الأعمال
- 16 الشكل 4: مصفوفة تقييم أثر المخاطر
- 16 الشكل 5: مثال تصنيف الإجراءات
- 16 الشكل 6: أوقات الاسترجاع
- 18 الشكل 7: تقييم احتمالية الخطر
- 18 الشكل 8: الخريطة الحرارية لتقييم المخاطر
- 21 الشكل 9: هيكلية الاستجابة للحوادث
- 23 الشكل 10: ربط مؤشرات استمرارية الأعمال بالمبادئ واستراتيجية الجهة
- 28 الشكل 11: مستويات خطوط الدفاع الثلاثة

تنويه

تم إعداد هذا الدليل لغرض الاسترشاد به ولتقديم توجيهات عامة، ولا يمثل مشورة مهنية ولا يحل محل المتطلبات الواردة في المعايير الدولية. ويجب أن تستند أعمال إدارة استمرارية الأعمال في الجهة الحكومية إلى الحقائق والظروف الخاصة والمحيط بها، والمتطلبات التفصيلية للمعايير الدولية لإدارة استمرارية الأعمال. كما أن هذا الدليل لا يمثل بأي شكل من الأشكال قوانين أو لوائح والهدف منه مساعدة الجهات الحكومية لفهم أهم معايير وممارسات إدارة استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات.

1. المصطلحات والتعريفات

استمرارية الأعمال

قدرة الجهة الحكومية على الاستمرار في تقديم المنتجات والخدمات الرئيسية ضمن إطار زمني مقبول وبقدرة محددة مسبقا خلال حدوث الانقطاع (ISO 22301).



برنامج استمرارية الأعمال

عملية الإدارة والحوكمة المستمرة التي تدعمها الإدارة العليا وتوفر لها الموارد المناسبة لتنفيذ وإدارة استمرارية الأعمال والمحافظة عليها (ISO 22301).



نظام استمرارية الأعمال

جزء من نظام الإدارة الشامل الذي يُؤسس وينفذ ويعمل ويرصد ويراجع ويقوم بصيانة وتحسين إجراءات وعمليات استمرارية الأعمال (ISO 22301)



خطة استمرارية الأعمال

مجموعة من الإجراءات والمعلومات الموثقة التي تم تطويرها وتجميعها والاحتفاظ بها كاستعداد للاستخدام في حال حدوث حادثة تعطل لتمكين المنظمة من مواصلة تقديم منتجاتها وخدماتها الحيوية بمستوى مقبول ومحدد مسبقا (BCI).



المرونة التنظيمية

قدرة المنظمة على الاستيعاب والتكيف في بيئة متغيرة لتمكينها من تحقيق أهدافها والبقاء والازدهار (ISO 22316)



التعافي من الكوارث

سياسات وإجراءات تتعلق بخطط استرداد واستمرار البنية التحتية الحيوية لتقنية المعلومات والتي تدعم الأعمال والخدمات الرئيسية للجهة.



الأثر

النتيجة السلبية للتعطل وتأثيره على الأهداف (ISO 22301).



1. المصطلحات والتعريفات

الحدث



الحدث الذي قد يسبب أو يؤدي الى تعطل او خسارة أو حالة طوارئ أو أزمة (ISO 22301).

الموارد



الموارد اللازمة لاستعادته تقديم الخدمات بعد حادثة انقطاع، وتشمل على سبيل المثال وليس الحصر الموارد البشرية، والتقنية واللوجستية .

وقت الاسترجاع المستهدف (RTO)



الوقت المستهدف الذي تستغرقه المنظمة لاستعادة تطبيقاتها وعملياتها بعد وقوع كارثة.

نقطة الاسترجاع المستهدفة (RPO)



هو مقدار البيانات التي يمكن للشركة تحمل خسارتها والاستمرار في العمل دون التسبب في أي ضرر كبير للأعمال .

أقصى وقت محتمل للانقطاع (MTD)



مقدار الوقت الذي يمكن فيه تعطل سير عملية مهمة دون التسبب في ضرر جوهري للجهة (NIST SP 800-34).

تحليل أثر انقطاع الأعمال



طريقة لتحديد الآثار المترتبة على فشل في أداء وظيفة أو مهمة والموارد الواجب توفرها لاستعادتها .

الأزمة



حالة غير طبيعية وغير مستقرة تهدد الأهداف الاستراتيجية للجهة أو سمعتها أو بقاءها (BS 11200).

2. المقدمة

2.1. نظرة عامة

من منطلق حرص هيئة الحكومة الرقمية على تحقيق أهدافها، ودعمًا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتعزيزًا للموثوقية والاستمرارية للخدمات الإلكترونية في الجهات الحكومية، أعدت هيئة الحكومة الرقمية الإصدار الأول للدليل الاسترشادي لاستمرارية الأعمال في الجهات الحكومية، للتأكيد على أهمية تبني مبدأ استمرارية الأعمال نظرًا إلى المتغيرات السريعة والأحداث الحالية المحيطة بعمليات الأجهزة الحكومية والتي من الممكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على استمرارية أعمالها، وتجربة المستفيدين منها. كما يهدف هذا الدليل إلى أن يكون مرجعًا للأجهزة الحكومية لمساعدتها في بناء أهم الإجراءات والعمليات التي من شأنها زيادة مرونتها للاستجابة للأزمات واستعادة خدماتها بشكل من وسلس للمساهمة في استمرارية تقديم الخدمات وتعزيزًا لاستقرار الأمن الوطني بالمملكة.

تم الاسترشاد بالمعايير التالية أثناء انشاء "الدليل الاسترشادي لاستمرارية الأعمال في الجهات الحكومية":

- 1 المعيار الدولي لإدارة استمرارية الأعمال ISO 22301
- 2 المعيار الدولي لإدارة الخدمات ISO 20000
- 3 الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر - وزارة المالية
- 4 الإطار الاسترشادي العام لإدارة استمرارية الأعمال وقائمة معايير التدقيق للجنة التنفيذية لأعمال الدفاع المدني المكلفة
- 5 معهد استمرارية الأعمال (BCI)
- 6 معيار إدارة الأزمة BS 11200
- 7 المعيار الدولي للأمن والمرونة ISO 22316:2017
- 8 الضوابط الأساسية للأمن السيبراني الهيئة الوطنية للأمن السيبراني
- 9 ضوابط الحوسبة السحابية والأمن السيبراني الهيئة الوطنية للأمن السيبراني
- 10 ضوابط الأمن السيبراني للأنظمة الحساسة الهيئة الوطنية للأمن السيبراني

2.1. نظرة عامة

تهدف إدارة استمرارية الأعمال إلى وضع معايير وخطط للاستعداد للحوادث بجميع أشكالها، وضمان وجود ضوابط فعالة وقدرات أو موارد لإدارة الحوادث أو الأزمات، وضمان استمرارية العمليات والإجراءات خلال الانقطاعات والذي من شأنه تمكين الجهات الحكومية من تحقيق أهدافها بالوقت والجودة المستهدفة وضمان مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين والحفاظ على سمعة الجهة. تفعيل إدارة استمرارية الأعمال يساعد الجهات الحكومية في عدة جوانب، ففي جانب الأعمال تمكن إدارة استمرارية الأعمال الجهات من المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وحماية أنشطة وأصول وعمليات الجهة وسمعتها. أما في الجانب المالي فإدارة استمرارية الأعمال تساهم في تقليل تكاليف الانقطاعات والعواقب القانونية والمالية المصاحبة لها. كما تجدر الإشارة إلى أن الفوائد لا تنحصر فقط على الجانب المادي أو التشغيلي بل تمتد إلى المساهمة في حماية الأرواح وتقليل الخسائر فيها خلال الأزمات.

2.2. إدارة استمرارية الأعمال وأهميتها

تمكين إدارة استمرارية الأعمال يعد عامل أساسي لضمان استدامة أعمال الجهة وقدرتها على استعادة العمليات الرئيسية عن طريق موارد بشرية ولوجستية وتقنية محددة خلال وقت زمني معرف سابقاً. لذلك، وجود إدارة لاستمرارية أعمال يساهم في:

- المحافظة على قدرة الجهة في التعامل مع المخاطر الغير متوقعة.
- سرعة الاستجابة وتحسين ثقة أصحاب المصلحة.
- تحديد المتطلبات اللازمة للتعامل مع الأزمات والحوادث وتقليل احتمالية حدوثها أو تقليل أثرها.
- رفع القدرة والجاهزية للتعافي من الكوارث ومضاعفاتها.
- تمكين الجهة من تفعيل خطط التواصل الإعلامية خلال الأزمات بشكل فعال.

فإن انشاء نظام لإدارة استمرارية الأعمال سيؤدي إلى بناء وإعداد الضوابط والقدرات للحفاظ على أعمال الجهة وتحقيق المستهدفات المذكورة أعلاه، وتقليل العواقب المالية، والقانونية، والتنظيمية، والتشغيلية والمتعلقة بسمعة الجهة وتأثر خدماتها. كما يساعد النظام على رفع مستوى النضج للجهة حتى الوصول إلى مرحلة المرونة التنظيمية الكاملة أو الصمود أمام الأزمات والحوادث.

3. المبادئ الأساسية لتطوير إدارة استمرارية الأعمال

لتطوير نظام استمرارية أعمال فعال وناجح، لا بد أولاً من فهم سياق عمل الجهة والذي يتم من خلال فهم توقعات أصحاب المصلحة والأطراف المعنية، كما يجب أيضاً التعرف على البيئة التشريعية والتنظيمية ومتطلباتها. وفي نفس السياق يجب تحديد نطاق عمل نظام استمرارية الأعمال في الجهة والذي يتم من خلال تحديد الإدارات أو الوكالات المشمولة في النظام، وتحديد التزامات الأعمال الخارجية والداخلية، ورؤية أهداف الجهة الاستراتيجية والتشغيلية. وبهدف تحقيق الفاعلية القصوى من نظام استمرارية الأعمال، ينصح بتبني دورة حياة " التخطيط، التنفيذ، التحقق والتصحيح" (PDCA) والتي تحقق فاعلية عالية لإدارة وتحسين استمرارية الأعمال، حيث تتمثل في عمل أصحاب المصلحة على البدء بالتخطيط والانشاء عبر تحديد متطلبات استمرارية الأعمال، ثم البدء في تنفيذها عبر العمل عليها وتشغيلها، يتبعه التحقق عبر المراقبة والمراجعة والاختبار المستمر وأخيراً التصحيح عن طريق المحافظة وتحسين الأداء، لينتج عن الدورة إدارة فعالة لاستمرارية الأعمال.

المبادئ الأساسية لتطوير إدارة استمرارية الأعمال

لتطوير نظام استمرارية الأعمال



التعرف على البيئة التشريعية والتنظيمية ومتطلباتها



فهم توقعات أصحاب المصلحة والأطراف المعنية



تحديد التزامات الأعمال الخارجية والداخلية، ورؤية أهداف الجهة الاستراتيجية والتشغيلية



تحديد نطاق عمل نظام استمرارية الأعمال في الجهة

لتحقيق الفاعلية القصوى من نظام استمرارية الأعمال



التصحيح

عبر المحافظة وتحسين الأداء، لينتج عن الدورة إدارة فعالة لاستمرارية الأعمال



التحقق

عبر المراقبة والمراجعة والاختبار المستمر



التنفيذ

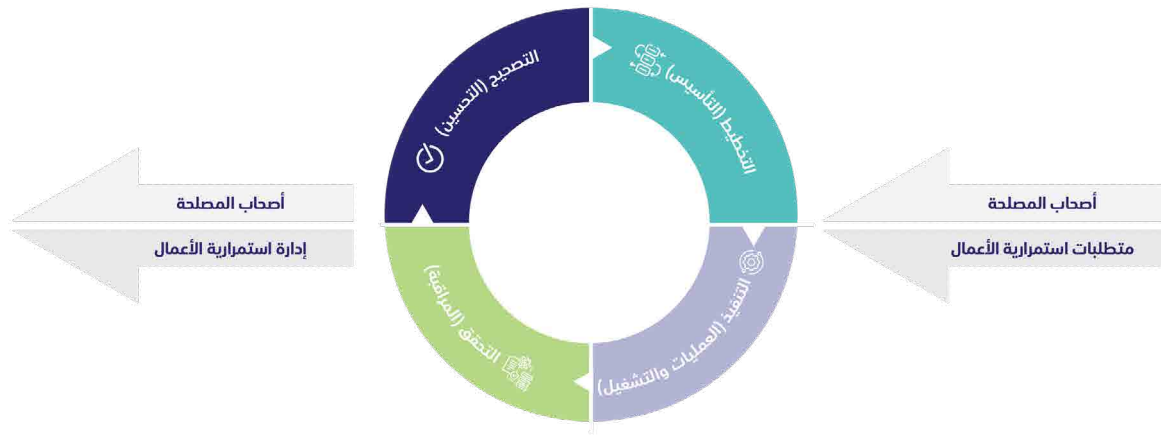
عبر العمل على متطلبات استمرارية الأعمال وتشغيلها



التخطيط

عبر تحديد متطلبات استمرارية الأعمال

3. المبادئ الأساسية لتطوير إدارة استمرارية الأعمال



الشكل 1: تسلسل عمل استمرارية الأعمال

3.1. التخطيط (التأسيس)

يكون التخطيط لإدارة استمرارية الأعمال عن طريق فهم سياق عمل الجهة، ونطاق عمل نظام استمرارية الأعمال الخاص بها بناءً على التزامات أعمال الجهة الداخلية والخارجية والمرتبطة بأهدافها ورؤيتها الاستراتيجية لبناء سياسات واستراتيجيات استمرارية الأعمال، وتوضيح أهدافها وضوابطها وإجراءاتها والأدوار والمسؤوليات لأصحاب المصلحة، حيث تؤدي نتائجها إلى دعم وتطوير سياسة وأهداف الجهة. كما تجدر الإشارة إلى أنه يجب أن تكون أهداف نظام استمرارية الأعمال متسقة مع استراتيجية الجهة، وتأخذ بالحسبان السياق والنطاق التنظيمي للجهة، وأن يتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة داخل نطاق النظام، وأن يتم مراقبتها وتحديثها بشكل مستمر.

3.2. التنفيذ (العمليات والتشغيل)

بناء على مخرجات مرحلة التخطيط يتم البدء بمرحلة التنفيذ والتي يتم من خلالها:

- تحليل عمليات وإجراءات الجهة لتحديد الدرجة منها .
- تحديد المخاطر المصاحبة لها بهدف تحديد أولويات التعافي أو الاسترجاع .
- بناء خطط استمرارية أو استعادة الأعمال المبنية على تحليل مفصل لأثر انقطاع هذه العمليات أو الإجراءات.

3. المبادئ الأساسية لتطوير إدارة استمرارية الأعمال

3.3. التحقق (المراقبة والمراجعة)

لضمان أن ما تم التخطيط إليه وتنفيذه من سياسات، وخطط، واستراتيجيات استمرارية أعمال يتوازى مع أهداف الجهة وأولوية استعادة عملياتها أو إجراءاتها الحرجة، يجب أن يخضع نظام استمرارية الأعمال إلى عملية التحقق المستمر، وذلك من خلال المراجعة الدورية، وتنفيذ الاختبارات بشكل مستمر وبسيناريوهات مختلفة لغرض تحديد الفجوات وأوجه القصور.

3.4. التصحيح (التحسين)

يتم في هذه المرحلة العمل على تصحيح الفجوات وأوجه القصور التي تم تحديدها خلال مرحلة التحقق لغرض ضمان فاعلية نظام استمرارية الأعمال بالجهة وفاعليته ومواءمته مع أهداف الجهة التشغيلية والاستراتيجية.

4. إطار نظام استمرارية الأعمال

لبناء إطار نظام استمرارية أعمال (النظام) فعال وموثوق، يجب تحديد وتطوير عمليات نظام استمرارية الأعمال بهدف تطبيق السياسات وأهدافها وضوابطها، متوافقة مع نظام دورة الإدارة "خط، نفذ، تحقق، صحح" (PDCA)، على أن تشمل عمليات تحليل أثر انقطاع الأعمال وتقييم المخاطر وتطوير استراتيجية استمرارية الأعمال والخطط وإعداد وتنفيذ التمارين والاختبارات. ولغرض الاسترشاد بأهم العناصر الفرعية الواجب تنفيذها من خلال نظام دورة الإدارة، يمكن إسقاطها كما هو موضح في الشكل أدناه، بحيث يتم تنفيذ هذه العناصر الفرعية لتحقيق أهداف النظام كاملاً وضمان استدامته وتوائمه مع متغيرات الأعمال، وقدرته على التكيف مع جميع الأحداث والأزمات الحالية والناشئة لتمكين الجهة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.



الشكل 2: إطار نظام استمرارية الأعمال

4. إطار نظام استمرارية الأعمال

4.1. مرحلة التأسيس

4.1.1 نطاق العمل التنظيمي للجهة:

تبدأ أولى مراحل النظام بتوفير المتطلبات اللازمة وتحديد نطاق العمل التنظيمي للجهة متضمنة السياق والنطاق التنظيمي لنظام استمرارية الأعمال. ويكمن تحقيق ذلك عبر تحديد القدرات والحدود لنطاق نظام إدارة استمرارية الأعمال، مع مراعاة الإطار الداخلي والخارجي المرتبط بمتطلبات الجهة، والمتطلبات القانونية والتشريعية وكذلك أصحاب المصلحة. كما يتم خلال هذه المرحلة تحديد المخاطر الخارجية والداخلية التي قد تؤثر على خدمات، وعمليات، ومنتجات، وإجراءات الجهة، وقابلية الجهة لقبول المخاطر من عدمه في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبناءً على نطاق العمل التنظيمي للجهة، يتم تحديد العناصر الرئيسية التي يجب تضمينها في نطاق عمل نظام استمرارية الأعمال أخذاً بالاعتبار موقع الجهة الجغرافي، حجم وطبيعة أعمالها ومستوى التعقيد. كما يتم أيضاً تحديد الإدارات، والوكالات، والإجراءات، والعمليات الواجب تضمينها في النظام. أدناه مثال توضيحي في الشكل 3 يوضح نطاق استمرارية الأعمال والأطراف المعنية داخل وخارج الجهة المتعلقة بإدارة الاستمرارية.



الشكل 3: نطاق استمرارية الأعمال

4. إطار نظام استمرارية الأعمال

4.1. مرحلة التأسيس

4.1.2 سياسة وحوكمة استمرارية الأعمال:

بإنشاء السياسة وحوكمة استمرارية الأعمال، ستسهل عملية توفير التوجه القيادي والإداري لدعم إدارة استمرارية الأعمال. أثناء تطوير سياسة وحوكمة استمرارية الأعمال، يجب التأكد من مناسبتها مع طبيعة عمل الجهة، وأن تكون داعمة لوضع أهداف استمرارية الأعمال، أن تدعم الالتزام بالتطوير المستمر من أصحاب العلاقة الرئيسيين وأن تكون مستوفية للمتطلبات الرئيسية للجهة. وكجزء من حوكمة استمرارية الأعمال، يجب على الجهة تحديد اللجان الرئيسية والفرعية لنظام استمرارية الأعمال، والأدوار، والمسؤوليات، والصلاحيات للأطراف المعنية والتأكد من مشاركتها معهم (ولمزيد من المعلومات حول اللجان والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات الرجاء الرجوع إلى الملحق).

4.1.3 أهداف استمرارية الأعمال والتخطيط لها:

حيث يتم تحديد الأهداف من استمرارية الأعمال وضوابطها وعملياتها وإجراءاتها، مع الأخذ بالاعتبار ما الذي يطمح النظام إلى تنفيذه، وما هي الموارد اللازمة، ومن المسؤول، وما هو الوقت المستهدف، وطريقة التقييم ضمن إطار شامل لضمان استدامة الأعمال.

4.1.4 التخطيط لاستمرارية الأعمال:

تحديد المخاطر التي يجب معالجتها والفرص التي يجب استغلالها لضمان تحقيق النتائج المنشودة من النظام وتحسينه باستمرار، وكما يجب تحديد إجراءات لمعالجة هذه المخاطر وتحديث إجراءات وعمليات النظام وتقييم فعالية هذه الإجراءات لتحقيق النتائج المرجوة.

4.1.5 التواصل والتوعية باستمرارية الأعمال:

التوعية بالنظام وأهم عناصره والأدوار، والمسؤوليات، والصلاحيات مع مختلف أصحاب المصلحة. يجب العمل على تعزيز الوعي لجميع أصحاب المصلحة وأن يكونوا على دراية تامة بالمساهمات المتوقعة منهم لتعزيز فاعلية النظام، وأهمية النظام، ومهامهم ومسؤولياتهم قبل، خلال، وبعد الأزمات أو الحوادث بمختلف أنواعها.

4.1.6 توثيق استمرارية الأعمال:

توثيق السياسات والمعايير والمعلومات الداعمة لاستمرارية الأعمال، وضمان عرضها وأخذ الموافقة عليها من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين حسب سلم الصلاحيات المعتمد للجهة، والتأكد من التوعية بها بشكل مستمر، وضمان توفرها لكل أصحاب المصلحة عند الحاجة لها.

4. إطار نظام استمرارية الأعمال

4.2. مرحلة التنفيذ

4.2.1 تحليل أثر الأعمال:

يتم تحليل أثر الأعمال من خلال عملية تحليل أنشطة العمل والتأثيرات الناتجة من توقفها بسبب الحوادث الممكن وقوعها بهدف تحديد الاستراتيجيات المتبعة في حال وقوع انقطاعات/ اضطرابات/ حوادث. كذلك تحديد الأولوية للإجراءات والأنشطة بناء على أهميتها في توفير المنتجات والخدمات. وتعتبر مرحلة تحليل أثر انقطاع الأعمال حجر الأساس للنظام وضمان فعاليته.

وتبدأ مرحلة تحليل أثر انقطاع الأعمال بحصر جميع الإجراءات والعمليات الداخلية والخارجية للجهة وتحديد الإجراءات التي تعتمد عليها ومن ثم تحليل أثر انقطاعها مع مرور الوقت حسب مصفوفة تقييم أثر الانقطاع المعتمدة للجهة موضح في الشكل 4 أدناه. يتبين للجهة بعد التقييم الإجراءات الحرجة وأوقات استعادتها اللازمة (وقت الاسترجاع المستهدف "RTO"، نقطة الاسترجاع المستهدفة "RPO"، وأقصى وقت محتمل للانقطاع "MTD"). كما يجب أيضاً تحديد الموارد الواجب توفرها لاسترجاع الإجراءات مثل الموارد البشرية، المعدات، الأنظمة التقنية، والمرافق. ويتم تحديد التسلسل الزمني لأثر الانقطاع بناءً على حساسية أعمال الجهة، فعلى سبيل المثال، تعتبر بعض الجهات أن أثر انقطاع أعمالها يبدأ بعد نصف ساعة نظراً لحساسيتها وعليه يفضل ان يبدأ التسلسل الزمني لأثر الانقطاع من نصف ساعة، بينما جهات أخرى يبدأ الأثر بعد يوم أو يومين وعليه يبدأ التسلسل الزمني لتقييم الأثر كذلك من يوم أو يومين. ولغرض توضيح آلية تصنيف وتقييم الإجراءات وأثر انقطاعها على التسلسل الزمني، تم العمل على المثال أدناه في الشكل 5 والذي يوضح كيفية تصنيف الإجراءات وتحديد الحرجة منها حسب المثال في التقييم:

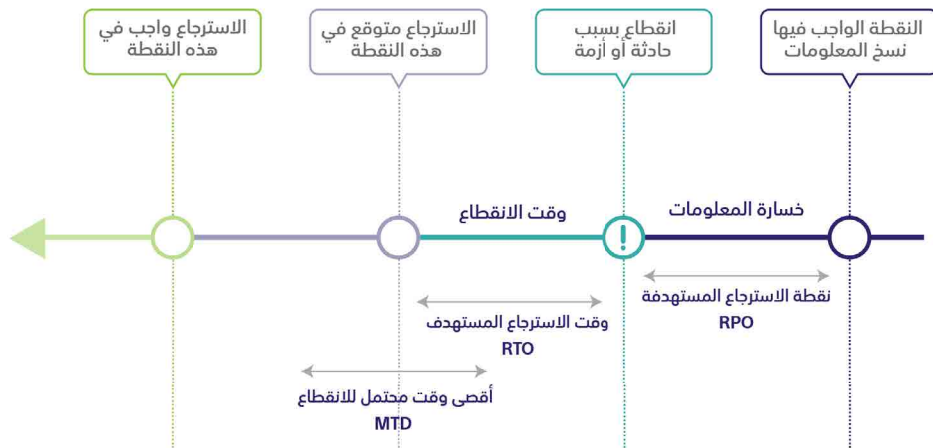
يمكن القول ان إجراء صرف رواتب الموظفين يعتبر حرج نظراً لأن الأثر على واحد من المعايير على الأقل "معياري تأثير الأعمال" يعتبر مرتفع حسب مصفوفة تقييم الأثر في الشكل 4، ولذلك يعتبر وقت الاستعادة المستهدفة لهذا الإجراء يومين، وأقصى وقت لانقطاعه يعتبر أسبوع. ويمكن الاستفادة من الشكل رقم 6 أدناه لتوضيح الفرق بين وقت الاسترجاع المستهدف، ونقطة الاسترجاع المستهدفة، وأقصى وقت محتمل للانقطاع.

التقييم	(٥) تأثير على الأعمال	الانتشار الجغرافي	الأضرار	القدرة على التعافي
●	منخفض جداً لا يوجد تأثير عندما يكون وقت الاستعادة المستهدف (RTO) للأجزاء أكثر من أسبوعين	منخفض جداً أثر فردي يؤثر على مبنى واحد	منخفض جداً لا يؤثر على الموظفين / الأنظمة / المعدات	منخفض جداً القدرة على التعافي المدة الزمنية > 8 ساعات
●	منخفض يؤثر على الإجراءات التي وقت الاستعادة المستهدف (RTO) لها يساوي 5 أيام أو أسبوعين	منخفض أثر محلي يؤثر على الموقع على سبيل المثال (المباني المجاورة)	منخفض اثر منخفض على الموظفين / الأنظمة / المعدات	منخفض القدرة على التعافي 8 ساعات > المدة الزمنية > 48 ساعة
●	متوسط يؤثر على الإجراءات التي وقت الاستعادة المستهدف (RTO) لها يساوي 36 ساعة أو 60 ساعة	متوسط يؤثر على مدينة على سبيل المثال (مدينة الرياض)	متوسط يؤثر على بعض الموظفين / الأنظمة / المعدات	متوسط القدرة على التعافي 48 ساعة > المدة الزمنية > أسبوع
●	مرتفع يؤثر على الإجراءات التي وقت الاستعادة المستهدف (RTO) لها يساوي 6 ساعات أو 16 ساعة	مرتفع يؤثر على منطقة على سبيل المثال (منطقة الرياض)	مرتفع تدمير جزئي للمباني أو الأنظمة أو إصابة العاملين بجروح	مرتفع القدرة على التعافي أسبوع > المدة الزمنية > شهر
●	مرتفع يؤثر على الإجراءات التي وقت الاستعادة المستهدف (RTO) لها يساوي أو أقل من 4 ساعات	مرتفع إقليمي، يؤثر على البلد بأكمله أو عدة مناطق	كارثي خسارة في الأرواح أو الأنظمة أو تدمير كلي للمباني	كارثي القدرة على التعافي المدة الزمنية < شهر

الشكل 4: مصفوفة تقييم أثر المخاطر

الإجراء	معايير الأثر	30 دقيقة	1 ساعة	4 ساعات	يوم	يوميين	أسبوع
صرف رواتب الموظفين	تأثير على الأعمال						
	الانتشار الجغرافي						
	الأضرار						
	القدرة على التعافي						

الشكل 5: مثال تصنيف الإجراءات



الشكل 6: أوقات الاسترجاع

4. إطار نظام استمرارية الأعمال

4.2. مرحلة التنفيذ

4.2.2 تقييم المخاطر:

تقييم المخاطر يعتبر عنصراً أساسياً لبناء نظام ناجح وفعال، وذلك للدور الرئيسي لهذه المرحلة في تحديد المخاطر أو التهديدات المحيطة باستمرارية أعمال الجهة. كما تساهم العملية في تحديد أعلى المخاطر أو التهديدات والعمل على وضع خطط علاج لها وتضمينها في استراتيجية استمرارية الأعمال. إضافة إلى ما تم ذكره، تساعد عملية تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات على بناء سيناريوهات أزمات أو حوادث لمحاكاتها في الاختبارات الدورية لاستمرارية الأعمال والتأكد من جاهزية فرق التعافي والأنظمة والمعدات للاستجابة بالشكل الأكثر فاعلية لاسترجاع الأعمال حسب الأوقات المخطط لها. وأخيراً تساهم عملية تقييم المخاطر في معرفة مجموعة واسعة من المخاطر التي تهدد الجهة واحتمالية حدوثها، حيث يتضمن التقييم تحديد المخاطر، تحليلها، قياسها، ووضع خطط العلاج المناسبة لها.

(1) 4.2.2 تقييم المخاطر:

لتحقيق الأهداف المرجوة لتقييم المخاطر بالتوافق مع معيار (ISO:2018:31000) المعيار الدولي لإدارة المخاطر، ننصح باتباع الثلاث مراحل أدناه:

• **تحديد المخاطر:** يتم القيام بعملية تحديد المخاطر من أجل تحديد الموارد التي تدعم عمليات الجهة الدرجة والهامة، واستيعاب أثر انقطاعها استناداً على نتائج آخر تحليل لأثر انقطاع الأعمال. كذلك يتم تحديد الحوادث التي قد تسبب بانقطاع العمليات الدرجة والانتهاج بتصنيف احتمالية وقوع هذه الحوادث.

• **تحليل المخاطر:** تتولى إدارة استمرارية الأعمال الاشراف على تنفيذ مرحلة تحليل المخاطر، حيث تتعاون على سبيل المثال كل من إدارة الموارد البشرية، إدارة الأمن والسلامة، إدارة تقنية المعلومات، وإدارة الأمن السيبراني على عمل تحليل مخاطر عدم توفر الموارد الداعمة للعمليات الدرجة والهامة عبر تحليل الأثر المحتمل لخطر وقوع الحوادث المتعلقة بها. هناك عدة عوامل يمكن أخذها بالحسبان أثناء عملية تحليل المخاطر، حيث تشمل على احتمالية الحدوث والأثر المترتب. يتم احتساب خطر الانقطاع المرتبط بكل حادث باستخدام عوامل الأثر واحتمالية الحدوث. توضح مصفوفة تقييم الخطر في الشكل 4 أعلاه، ومصفوفة تقييم احتمالية الخطر في الشكل 7 أدناه طريقة حساب كل من أثر الأخطار واحتمالية حدوثها. (يمكن تعديل وتكييف هذه المصفوفات بحسب ما يتوافق مع نطاق عمل الجهة والإجراءات الداخلية المتبعة لتقييم المخاطر لديها).

الخطر مستبعد حدوثه ويمكن حدوثه مرة كل خمس سنوات، أو احتمالية حدوثه اقل من 5% سنويا	01	مستبعد
الخطر غير مستبعد حدوثه ويمكن حدوثه مرة كل ثلاث سنوات، او احتمالية حدوثه بين 6 - 20%	02	غير مستبعد
الخطر ممكن حدوثه مرة كل سنتين، او احتمالية حدوثه بين 21-50%	03	ممكن
الخطر ممكن حدوثه مرة كل سنة، او احتمالية حدوثه بين 51 - 80%	04	مرجح
الخطر مؤكد حدوثه مرة او أكثر كل ربع سنة، او احتمالية حدوثه أكثر من 80% خلال السنة	05	مؤكد

الشكل 7: تقييم احتمالية الخطر

• **تقييم المخاطر:** تقوم إدارة استمرارية الأعمال بتنفيذ هذه المرحلة لتحديد حوادث الخطر المصنفة بأعلى من حد التحمل المحدد من قبل الجهة، ووفقاً لأهداف الجهة لاستمرارية الأعمال وتحمل المخاطر، والذي يتطلب إيجاد طول للتقليل من احتمالية حدوثها أو للتقليل من أثرها، ويجب معالجة هذه المخاطر عند تطوير استراتيجية استمرارية الأعمال. بناءً على مصفوفتي تقييم أثر الانقطاع وتقييم احتمالية الخطر، يتم احتساب خطر التعطل عن طريق (خطر التعطل = الأثر × الاحتمالية). وحسب الخريطة الحرارية للمخاطر الموضحة في الشكل 8، يتم تصنيف المخاطر بناء على مستوى قبول الخطر لدى الجهة، حيث يتم قبول أو إدارة مخاطر التعطل المنخفضة والمتوسطة ولكن لا يمكن قبول مخاطر التعطل العالية. ويجب تحديد الضوابط الوقائية لها في استراتيجية استمرارية الأعمال، حيث تهدف الضوابط الوقائية الى تقليل احتمالية أو أثر الخطر وبالتالي التقليل من خطر تعطل عمليات وموارد الجهة.



الشكل 8: الخريطة الحرارية لتقييم المخاطر

يمكن تقسيم نتائج تقييم المخاطر لعدة مجموعات وفقاً لنوع الموارد التي تدعم العمليات الدرجة كما هو موضح أدناه:

- عدم توفر المرافق
- عدم توفر الأشخاص أو الموظفين
- عدم توفر نظم المعلومات
- عدم توفر أطراف ثالثة
- عدم توفر المستندات والوثائق

4.2.3 استراتيجية استمرارية الأعمال:

بناءً على مخرجات تحليل أثر انقطاع الأعمال وتقييم المخاطر والتهديدات لأعمال الجهة، على الجهة أن تعمل على بناء استراتيجية استمرارية الأعمال، ويجب أن تحدد الاستراتيجية الحلول الواجب تطبيقها لزيادة كفاءة استمرارية أعمال الجهة أو قدرتها على استعادة أعمالها حسب الأوقات المستهدفة. كما يجب ان تتضمن الاستراتيجية على تفاصيل الموارد اللازمة لتطبيق هذه الحلول ولا تنحصر الموارد على الجانب المالي، بل تمتد إلى الكادر البشري والمعدات والأنظمة والمرافق وغيرها من الموارد.

4.2.4 خطط استمرارية الأعمال:

كما تم التطرق له مسبقاً، تعتبر مرحلة تحليل أثر انقطاع الأعمال (BIA) حجر الأساس لنظام استمرارية الأعمال، والتي يتم من خلالها تحليل الإجراءات أو العمليات في الجهة، وتحديد الدرجة منها، وتحديد أولويات التعافي، وبناءً عليها يتم وضع خطط استمرارية الأعمال متضمنة الخطط التالية:

• خطة إدارة الطوارئ:

والتي تركز بشكل أكبر على حالات الطوارئ وآلية التعامل معها لضمان استمرارية الأعمال للجهة وحماية أرواح العاملين بها.

• خطة إدارة الأزمات:

تركز بشكل أساسي على الأزمات التي من الممكن ان تواجهها الجهة وآلية التعامل معها بشكل شمولي. وتحتوي الخطة على أعضاء فريق إدارة الأزمات ومهامه ومسؤولياته ومؤشرات تفعيل خطط التعافي وفرق الاستجابة. كما تشمل الخطة على أصحاب المصلحة والجهات الخارجية الواجب إبلاغها عند حدوث الأزمات.

• خطط تعافي الأعمال:

حيث تركز بشكل أساسي على خطط استعادة أعمال الإدارة أو الوكالة التي تمتلك إجراءات درجة. حيث يتم وضع خطة واحدة على الأقل لكل وكالة أو إدارة تمتلك إجراءات درجة، ويجب أن تتوفر نسخة للخطة لدى جميع فرق التعافي في الإدارة أو الوكالة. تشمل خطة تعافي الأعمال على جميع الإجراءات الحرجة وأوقات استعادتها، منظومة التواصل الداخلي في الإدارة أو الوكالة خلال حوادث الانقطاع (Call Tree)، وجميع الموارد البشرية والتقنية والمعدات الواجب توفرها لاسترجاع الخدمات. كما يجب ان توضح هذه الخطط جميع الاعتماديات الداخلية والخارجية لهذه الإجراءات أو الخدمات. وفي حال وجود اعتمادات على جهات خارجية لتنفيذ هذه الإجراءات، يجب تضمين طرق ومعلومات التواصل مع هذه الجهات.

• خطط التعافي من الكوارث التقنية:

تركز هذه الخطط بشكل مباشر على الأنظمة التقنية التي تدعم الإجراءات درجة في الجهة، ويجب على الجهة التأكد من تطوير خطط تعافي من الكوارث التقنية بالمواعمة مع متطلبات استرجاع الإجراءات الحرجة. وفي حال وجود فجوات بين القدرات التقنية لاسترجاع الخدمات ومتطلبات الأعمال، يجب التأكد من تضمين هذه الفجوات في استراتيجية استمرارية الأعمال مع تضمين الحلول المقترحة والواجب تطبيقها لتضييق هذه الفجوات.

• خطة الاستجابة الإعلامية:

تركز على خطط التواصل الداخلي والخارجي وتحديد أصحاب المصلحة في التواصل خلال فترة الأزمة أو الحادث مع تحديد الرسائل المعلنة، المتحدث الرسمي، قنوات التواصل، والتعامل مع سيناريوهات المخاطر التي تؤثر على سمعة الجهة والتعامل معها بالشكل السليم. كما تشمل الخطط متابعة التطورات في وسائل التواصل الاجتماعي بخصوص الحادث والتعامل معها إن لزم ذلك.

كما تهدف خطط استمرارية الأعمال الى التأكد من استعداد فرق الاستجابة لإدارة الحوادث المسببة للانقطاع عبر توثيق هيكل الاستجابة وتنسيق عمليات التواصل. أيضا، تضمن الخطط توافر الارشادات والتعليمات عبر توثيقها لتكون مرجع لفريق الاستجابة عند حدوث الأعطال والانقطاعات. ولغرض الاسترشاد، يوضح الشكل 9 أدناه مثال على هيكل الاستجابة متضمناً شرح للفرق ومهامها.



الشكل 9: هيكلية الاستجابة للحوادث

4.2.4 (1) فرق الاستجابة لإدارة الحوادث:

• فريق الاستجابة للطوارئ:

تبدأ فرق الاستجابة للطوارئ بالعمل بشكل فوري في حالة وقوع الحادث للتأكد من سلامة الموظفين، وحفظ أصول الجهة، واتباع التوجيهات ورفع التقارير لفريق إدارة الأزمة. وتكون فرق الاستجابة للطوارئ مكونة من إدارة الأمن والسلامة وإدارة المباني.

• فريق إدارة الأزمات:

يبدأ فريق إدارة الأزمة بتوجيه من قائد أو رئيس الجهة في تقييم الأثر المحتمل على الموارد والعمليات الحرجة في الجهة، وبناء على ذلك، تحديد الوقت المتوقع لعودة الأعمال وتفعيل خطة استمرارية الأعمال. تعمل فرق الأزمات بعد تقييم الآثار على وضع الأولويات والتنسيق وتوجيه الفرق الأخرى بالمهام اللازمة.

• فريق تعافي الأعمال:

تعمل فرق تعافي الأعمال على ضمان استمرارية الأعمال والخدمات الحرجة للجهة، وإعادة الخدمات المنقطعة خلال مدد محددة لا تتجاوز أقصى وقت محتمل للانقطاع. بالإضافة إلى اتباع التوجيهات ورفع التقارير لفريق إدارة الأزمة.

• فريق التعافي من الكوارث في تقنية المعلومات وفريق الاستجابة للحوادث السيبرانية:

يضمن فريق التعافي من الكوارث في تقنية المعلومات استمرارية عمل الأنظمة التقنية والعمل على العودة الى الوضع الطبيعي. أما فريق الاستجابة للحوادث السيبرانية، فيعمل على التعامل مع الحوادث الأمنية والتهديدات الإلكترونية، وتحديد الخطر ومحاولة تقليله وتقليل آثاره، مع العمل على توثيق هذه الحوادث لتفاديها مستقبلاً. بالإضافة الى اتباع الفريقين التوجيهات ورفع التقارير لفريق إدارة اللازمة.

• فريق التواصل والإعلام:

يعمل فريق التواصل والإعلام على التواصل الداخلي وإعلام أصحاب المصلحة أثناء وقوع الحادث وحتى الانتهاء منه، بالإضافة الى اتباع التوجيهات ورفع التقارير لفريق إدارة اللازمة.

4.2.5 تمارين واختبارات استمرارية الأعمال:

يجب إعداد تدريب وتوعية لشرح خطة استمرارية الأعمال لجميع الأطراف المعنية سواء داخلية أو خارجية تمهيداً لتنفيذ نظام التمارين والاختبارات السنوية لتتحقق من فعالية خطط استمرارية الأعمال وطلوها. تعتبر التمارين والاختبارات عنصراً أساسياً لاختبار خطط استمرارية الأعمال بجميع أشكالها. ويجب ألا تتركز الاختبارات على خطط معينة بل يجب أن تشمل جميع خطط استمرارية الأعمال وأن تغطي جميع فرق التعافي. كما ينصح بعقد عدة اختبارات بشكل سنوي بسيناريوهات مختلفة حسب سجل المخاطر والتهديدات المحيطة بالجهة.

4.3. مرحلة المراقبة والمراجعة

4.3.1 المراقبة والقياس والتقييم:

من الضروري تقييم ملائمة وكفاءة وفعالية قدرة وأداء نظام استمرارية الأعمال سنوياً على الأقل وذلك من خلال بناء مؤشرات أداء وتقييمها بشكل مستمر بهدف التطوير والتحسين.

4.3.2 المراجعة والتدقيق الداخلي:

تتم عملية المراجعة والتدقيق عن طريق دراسة تقارير الالتزام والامتثال والتدقيق الداخلي، والتأكد من العمل على إغلاق الفجوات الصادرة من هذه التقارير.

4.3.3 المراجعة الإدارية:

مراجعة الإدارة العليا للنظام بشكل مستمر لضمان الموازنة مع توجهات الإدارة العليا والأهداف الاستراتيجية للجهة.

4.4 مرحلة المحافظة والتحسين:

4.4.1 الامتثال والإجراءات التصحيحية:

بناءً على ما تم رصده من فجوات وأوجه قصور في مرحلة المراجعة والتقييم، يجب على فريق عمل استمرارية الأعمال العمل على سد هذه الفجوات من خلال تطبيق إجراءات تحسينية وتصحيحية لرفع كفاءة استمرارية الأعمال بالجهة.

4.4.2 التحسين المستمر:

يجب تحسين ملاءمة نظام استمرارية الأعمال وكفاءته وفعاليتها باستمرار بهدف تحقيق النتائج المستهدفة.

5. مؤشرات أداء استمرارية الأعمال

تعتبر مؤشرات أداء استمرارية الأعمال عامل مهم لنجاح نظام إدارة استمرارية الأعمال وتحقيق مستهدفاته، ويجب ربطها بالمبادئ واستراتيجية الجهة بشكل مباشر حتى يتم تمكين الاستفادة والقدرة على تنفيذها بالشكل السليم. وفيما يلي مثال توضيحي في الشكل 10 لعملية الربط وآلياتها.



الشكل 10: ربط مؤشرات استمرارية الأعمال بالمبادئ واستراتيجية الجهة

6. عوامل نجاح استمرارية الأعمال

حتى يتم تعزيز دور إدارة استمرارية الأعمال بالجهة وضمان تحقيقه للمستهدفات المرجوة منه، تم حصر أهم العوامل الممكنة لذلك:

- استقلال استمرارية الأعمال عن الإدارة التنفيذية (الخط الأول للدفاع – الشكل 11 في الملحق).
- وجود دعم ومشاركة والتزام القادة المسؤولين بالجهة لتنفيذ استراتيجية وإطار إدارة استمرارية الأعمال.
- إنشاء لجنة رسمية مكونة من فريق قيادي معنية بإدارة استمرارية الأعمال تسهم في إبراز النهج الرسمي وتدعم توجيه جميع إدارات الجهة والتنسيق فيما بينها فيما يتعلق بإدارة استمرارية الأعمال.
- الحصول على فهم شامل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وآلية معالجتها.
- العمل على فهم المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تؤدي لانقطاع الأعمال وتحليلها وتقييمها وإدارتها على نحو استباقي وذلك من خلال درء التهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف والتعامل معها في حال وقوعها.
- تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية وإدارتها على نحو متكامل ومنهجي.
- اتباع نهج تدريجي في تنفيذ النظام مستنداً في البداية إلى نهج مبسط يمكن تطويره وفقاً لما يكتسب من خبرة ومعرفة.
- موازنة نهج إدارة استمرارية الأعمال مع نهج إدارة الحوكمة والمخاطر والالتزام وضمان التكامل فيما بينها.
- تضمين أعمال إدارة استمرارية الأعمال في العمليات الإدارية الرئيسية في الجهة، بما في ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد وتحقيق الأهداف وتنفيذ المبادرات والمشاريع.
- التركيز على تنفيذ منهجية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر وليس المشاكل الحالية التي تواجه مختلف الوكالات والإدارات بالجهة.
- إتاحة الموارد الكافية اللازمة لاستحداث وظائف إدارة استمرارية الأعمال والحفاظ على استمرار عملية تنفيذها.
- الاستثمار المتوازن في البنية التحتية والمؤسسية لرفع جاهزية الجهة لمواجهة الكوارث وتسريع التعافي منها.
- رفع الوعي بأهمية إدارة استمرارية الأعمال عن طريق ورش العمل، التمارين والاختبارات للخطط والحملات التوعوية الداخلية.

7. ملحق

7.1 الأدوار والمسؤوليات

يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات مما يتيح الفرصة لتحقيق نتائج أفضل تتمثل في توفير الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة. كذلك، يوضح تحديد الأدوار والمسؤوليات توقعات الأطراف الخارجية من النظام. يصف نموذج الحوكمة المسؤولية والصلاحيات في نظام استمرارية الأعمال الذي تم تنظيمه الى ثلاثة فئات تبدأ بالحوكمة والمساءلة، التنفيذ والتشغيل، ثم الاستجابة للحوادث. وفيما يلي شرح مبسط لأهم المسؤوليات لأصحاب المصلحة داخل الجهة اتجاه نظام إدارة استمرارية الأعمال.

7.1.1 رئيس الجهة

يتحمل رئيس الجهة مسؤولية الاشراف على الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام بها، والموافقة على مستويات المخاطر القصوى المقبولة. كذلك المسؤولية العامة لاستمرارية الأعمال التي تتضمن الموافقة على سياسة استمرارية الأعمال، وتعيين راعي إطار إدارة استمرارية الاعمال.

7.1.2 راعي إطار إدارة استمرارية الأعمال

مسؤوليات راعي نظام استمرارية الأعمال:

- ضمان فعالية تنفيذ سياسة واستراتيجية وإطار استمرارية الأعمال وتوفير المواد اللازمة شاملة تخصيص الميزانية وتنفيذ سياسة استمرارية الأعمال واستراتيجيتها.
- التوعية ونشر أهمية استمرارية الأعمال.
- التحسين المستمر لإدارة استمرارية الأعمال ونشر أهميتها.
- ادارة الاستجابة للحوادث وخطط استمرارية الأعمال.
- تمثيل استمرارية الأعمال في المراجعات الإدارية لنظام إدارة استمرارية الأعمال.

7.1.3 اللجنة التوجيهية لإدارة استمرارية الأعمال

تكون اللجنة التوجيهية لإدارة استمرارية الأعمال مسؤولة عن متابعة تنفيذ برامج إدارة استمرارية الأعمال، وتشمل مسؤولياتها:

- مراقبة نظام إدارة استمرارية الأعمال وتنفيذ المبادئ الخاصة به.
- الموافقة على نظام التدريب السنوي وبرامج نشر التوعية.
- الموافقة على الإطار الزمني لتعافي العمليات وتحديد المخاطر التي تتطلب معالجة.
- الموافقة على إطار إدارة استمرارية الأعمال.
- تنفيذ خطة المبادرات ومراقبة أهداف استمرارية الأعمال ودراسة التغيرات المقترحة والموافقة عليها.

7.1.4 إدارة الحوكمة والمخاطر والالتزام

تتضمن إدارة الحوكمة والمخاطر والالتزام مسؤولية الاشراف على سياسة إدارة المخاطر واعداد إطار الحوكمة والالتزام.

7.1.5 إدارة المراجعة الداخلية

تعد إدارة المراجعة الداخلية مسؤولة عن تقييم التزام نظام إدارة استمرارية الأعمال بالآتي:

- سياسة استمرارية الأعمال وموائمتها مع السياسات ذات العلاقة.
- مبادئ سياسة استمرارية الأعمال وأهدافها وضوابطها.
- المعايير المرجعية مثل: متطلبات ISO 22301:2019.

7.1.6 مدراء الإدارات بالجهة

تشمل مسؤولية مدراء الإدارات في الجهة على:

- تنفيذ سياسة وإطار استمرارية الأعمال وضمان اجراء المهام ضمن الإدارات وتوفير المواد اللازمة لها.
- توفير الدعم والوقت والموارد لرواد استمرارية الأعمال.
- الموافقة على خطط استمرارية الأعمال وتحديثها وحفظها والحرص على ممارسة كل خطة وإدراج النتائج.
- الموافقة على الإطار الزمني لتعافي العمليات وضمان اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

7.1.7 إدارة استمرارية الأعمال

تعمل إدارة استمرارية الأعمال على:

- ضمان تطوير وتنفيذ سياسة وإطار استمرارية الأعمال ومراجعتها ونشر النسخ الأخيرة منها.
- إعداد خطة المبادرات والاهداف السنوية لنظام استمرارية الأعمال.
- التأكد من تنفيذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الحوادث وتطوير برامج التمارين السنوية للتأكد من أدوار الفريق المسؤول عنها.
- تطوير ومراجعة استراتيجية استمرارية الأعمال وطولها بالتعاون مع إدارة تقنية المعلومات والموارد البشرية والأمن والسلامة.
- إجراء ورش تقييم المخاطر وورش أثر الانقطاع.

7.1.8 إدارة الأمن والسلامة مسؤوليات إدارة الأمن والسلامة:

- التسهيل والمشاركة في ورش عمل تقييم المخاطر وتنفيذ الضوابط الوقائية.
- المحافظة على خطط الأمن والطوارئ للمباني من خلال تعزيز ممارسات الإخلاء وتنفيذ حلول استعادة أماكن العمل أو توفير مرافق بديلة.
- تعزيز ممارسة خطة الأوبئة والمحافظة عليها.

7.1.9 إدارة تقنية المعلومات تكون إدارة تقنية المعلومات مسؤولة عن:

- المشاركة في ورش العمل لتقييم المخاطر بالإضافة الى تنفيذ الضوابط الوقائية التقنية.
- تعزيز التمارين لاستمرارية الخدمات التقنية وخطط التعافي والمحافظة عليها.
- ضمان تنفيذ حلول استعادة أماكن العمل في مرافق بديلة والعمل عن بعد.

7.1.10 إدارة الأمن السيبراني تشمل مسؤوليات إدارة الأمن السيبراني على:

- المشاركة في ورش عمل تقييم المخاطر وتنفيذ الضوابط الوقائية.
- تطوير وتحديث وتعزيز خطط الاستجابة للحوادث السيبرانية.
- اجراء التقييمات السنوية والتدريبات لمعرفة مدى كفاية الضوابط الأمنية.

7.1.11 إدارة الموارد البشرية تعمل إدارة الموارد البشرية على:

- المشاركة في ورش العمل لتقييم مخاطر عدم توفر موظفين تنفيذ الضوابط الوقائية.
- تقديم الدعم والمساهمة في اختبارات خطة الأوبئة.
- الحفاظ بسجلات لكفاءات استمرارية الأعمال ومؤهلاتهم .

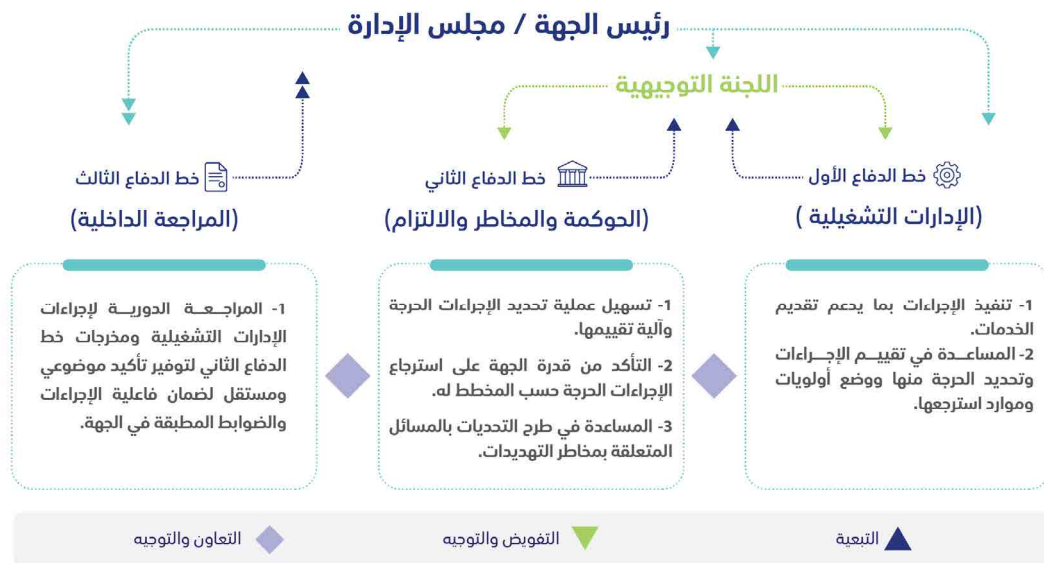
7.1.12 جميع إدارات الجهة مسؤوليات جميع إدارات الجهة:

- ضمان ترشيح رواد استمرارية الأعمال.
- المشاركة في تمارين التعافي من الحوادث والمحافظة عليها.
- تحليل أثر انقطاع الأعمال عن طريق المشاركة في ورش العمل.

7.2 أوجه التكامل بين إدارة استمرارية الأعمال وخط الدفاع الثاني والثالث

تصنف إدارة استمرارية الأعمال كخط دفاع ثاني في الجهات وتعمل بالتوازي مع كل من إدارة الحوكمة، والمخاطر، والالتزام في نفس الخط. وتتقاطع أعمالهم بشكل كبير لهدف توفير خط دفاع ثاني قوي ومتين يدعم خط الدفاع الأول والمتمثل بالإدارات التشغيلية وخط الدفاع الثالث المتمثل في إدارة المراجعة الداخلية. وبطبيعة الحال، تعتمد إدارة استمرارية الأعمال على إدارة المخاطر لمعرفة مستويات تقبل المخاطر المعتمدة في الجهة، وتبني مصفوفات تقييم المخاطر المعتمدة والمطبقة في الجهة. بالمقابل، توفر إدارة استمرارية الأعمال سجل مخاطر متكامل يمكن تزويده لإدارة المخاطر فيما يخص التهديدات التي من شأنها إعاقة أعمال الجهة مع توفير خطط لعلاج هذه المخاطر. كما تعتمد إدارة استمرارية الأعمال على إدارة الحوكمة والالتزام للدعم في تحديد الأدوار والمسؤوليات بجميع الأطراف المعنية باستمرارية الأعمال، وتحديد صلاحيات تفعيل خطط استمرارية الأعمال في حال حدوث أزمات أو حوادث. وأيضاً، تقدم إدارة الحوكمة والالتزام الدعم في تطوير السياسات والحوكمة الخاصة بنظام استمرارية الأعمال وتشكيل اللجان اللازمة لدعم إدارة استمرارية الأعمال. وفيما يخص التكامل مع خط الدفاع الثالث، فتدعم إدارة استمرارية الأعمال أعمال المراجعة الداخلية بتوفير سجل مخاطر التهديدات والذي من شأنه المساعدة في بناء خطة المراجعة الداخلية السنوية وتحديد أولويات المراجعة السنوية لأعمال الجهة ودورية المراجعات.

كما تدعم استمرارية الأعمال إدارة المراجعة الداخلية بمراجعة إجراءات، وخطط، واستراتيجيات استمرارية الأعمال وتحديد أوجه القصور أو الفجوات لدعم عملية التحسين المستمر وتطبيق أفضل الممارسات العالمية لإدارة استمرارية الأعمال بالجهة. يوضح الشكل 11 أدناه مستويات الدفاع الثلاثة في الجهة.



الشكل 11: مستويات خطوط الدفاع الثلاثة



هيئة الحكومة الرقمية
Digital Government Authority