



ملف

دليل استمرارية الأعمال



دليل استمرارية الأعمال

بجامعة الملك خالد

رقم الإصدار

تاريخ الإصدار ٢٠٢٥/١/١

اعداد

اللجنة التنفيذية لاستمرارية الأعمال

1446/2024



سجل مراقبة التغيير والموافقة على الوثيقة

الاسم	المسمى الوظيفي	التوقيع	المسؤولية	التاريخ	النسخة

سجل مراقبة الوثيقة

رقم الإصدار	رقم الصفحة	البند الذي تم تعديله التوقيع	تفاصيل التعديل



الفهرس :

م	العنوان	الصفحة
١	الفهرس	٤
٢	التعريفات	٥
٣	جدول الاختصارات	٦
٤	المقدمة	٧
٥	الرؤية والرسالة والأهداف	٨
٦	نطاق الدليل الإرشادي	٩
٧	منهجية نظام استمرارية الأعمال	١٠
٨	مبادئ تطوير استمرارية الأعمال	١١
٩	اطار نظام استمرارية الأعمال	١٣
١٠	مرحلة التأسيس	١٤
١١	مرحلة التنفيذ والتشغيل	١٦
١٢	مرحلة المراقبة والمراجعة	٢٢
١٣	مرحلة المحافظة والتحسين	٢٢
١٤	مؤشرات أداء استمرارية الأعمال	٢٣
١٥	عوامل نجاح استمرارية الأعمال	٢٥
١٦	أوجه التكامل بين إدارة استمرارية الأعمال وخطوط الدفاع الثلاثة	٢٦
١٧	الأدوار والمسؤوليات	٢٧
١٨	امثلة تطبيق معايير نظام استمرارية الأعمال	٢٩
١٩	المراجع	٣٥

المصطلحات والتعريفات :

المصطلح	التعريف
استمرارية الأعمال	قدرة الجهة على مواصلة تقديم أنشطتها ذات الأولوية على مستويات محددة سلفا بعد حدوث انقطاع.
استراتيجية استمرارية الأعمال	الطريقة التي تتبعها الجهة للتخطيط من أجل التعافي ومواصلة العمل بعد تعرضها للانقطاع.
نظام إدارة استمرارية الأعمال	جزء من نظام الإدارة الشامل الذي يعمل على تأسيس وتنفيذ وتشغيل ومراقبة ومراجعة وصيانة وتحسين عمليات استمرارية الأعمال.
خطط استمرارية الأعمال	معلومات موثقة لتوجيه الجهة بخصوص الاستجابة إلى انقطاع واستعادة واستئناف عملية تقديم المنتجات والخدمات وفق أهدافها المتعلقة باستمرارية الأعمال.
المرونة التنظيمية	قدرة المنظمة على الاستيعاب والتكيف في بيئة متغيرة لتمكينها من تحقيق أهدافها والبقاء والازدهار.
التعافي من كوارث تقنية المعلومات والاتصالات (DR)	قدرة عناصر التعافي من كوارث تقنية المعلومات والاتصالات - بما في ذلك جميع التقنيات الرقمية - لدى الجهة على استعادة أنظمتها الحيوية إلى مستوى مقبول خلال فترة زمنية محددة سلفا بعد حدوث انقطاع.
الأثر	العواقب المتوقعة في حال تحقق الخطر.
الحدث	حدث قد يشكل انقطاعا أو خسارة أو حالة طوارئ أو أزمة في حد ذاته، أو قد يؤدي إلى انقطاع أو خسارة أو حالة طوارئ أو أزمة.
الموارد	قدرة عناصر التعافي من كوارث تقنية المعلومات والاتصالات - بما في ذلك جميع التقنيات الرقمية - لدى الجهة على استعادة أنظمتها الحيوية إلى مستوى مقبول خلال فترة زمنية محددة سلفا بعد حدوث انقطاع.
أصحاب المصلحة	الأطراف والجهات التي تؤثر وتتأثر بقرارات وتوجهات وإجراءات وأهداف وسياسات ومبادرات الحكومة الرقمية وتشاركها بعضا من اهتماماتها ومخارجاتها وتتأثر بأي تغيير يحدث بها.
المراجعة الإدارية	تقييم الإدارة لوضع معين أو إعادة النظر في موضوع معين.
وقت الاسترجاع المستهدف (RTO)	الفترة الزمنية التي تستغرقها الجهة الاستعادة منتجها أو خدماتها أو نشاطها أو مواردها بعد وقوع حادث.
نقطة الاسترجاع المستهدف (RPO)	النقطة التي تتم استعادة المعلومات المستخدمة في النشاط إليها لتمكين استئناف تشغيل النشاط.
الفترة الزمنية القصوى المسموح بها للانقطاع (MTPD)	الفترة الزمنية التي تستغرقها الجهة الاستعادة منتجها أو خدماتها أو نشاطها أو مواردها بعد وقوع حادث.
الحد الأدنى من أهداف استمرارية الأعمال (MBCO)	النقطة التي تتم استعادة المعلومات المستخدمة في النشاط إليها لتمكين استئناف تشغيل النشاط.
تحليل أثر انقطاع الأعمال	الوقت المستغرق والذي تصبح بعده الآثار السلبية - المترتبة عن عدم تقديم منتج أو خدمة ما أو عدم أداء نشاط ما - غير مقبولة.
الأزمة	الحد الأدنى من مستوي المنتج أو الخدمة الذي يعتبر كاف "يا لتمكين الجهة من تحقيق أهدافها التنظيمية بعد الانقطاع
الامتثال	عملية تحليل أنشطة الأعمال وكذلك الآثار المترتبة عن الانقطاع على الجهة بمرور الوقت.
التحسين المستمر	حالة غير طبيعية وغير مستقرة تهدد الأهداف الاستراتيجية للجهة أو سمعتها أو بقاءها.
الانقطاع	مدى استيفاء الجهة للمتطلبات الإلزامية.
التمارين	نشاط متكرر لتعزيز أداء نظام إدارة استمرارية الأعمال.
التنسيق الداخلي	حدث متوقع أو غير متوقع يسبب انحرافا سلبيا غير مخطط له عن خطة تسليم الخدمات وفق أهداف الجهة.
خطة الاستجابة الإعلامية	خطة توفر للجهة تفاصيل حول الاستجابة الإعلامية بعد وقوع حادث، بما في ذلك استراتيجية التواصل.
العمل عن بعد	هو نظام عمل يؤدي فيه العامل واجباته الوظيفية لمصلحة جهة عمله، وتحت إشرافها، في غير مكان العمل المعتاد بمقرات جهة عمله داخل المملكة، سواء كان دوام العمل كليا "أو جزئيا"، مستخدما "في ذلك وسائل الاتصال وتقنية المعلومات.



تقييم الأداء	يستخدم للتحقق من مدى كفاءة الأدوار والمسؤوليات.
الأنشطة ذات الأولوية	تصنيف نشاط بكونه مستعجلا من أجل تفادي الآثار غير المقبولة على الأعمال أثناء الانقطاع.
العملية	مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة التي تحول المدخلات إلى مخرجات.
التعافي	عمليات موثقة الاستعادة أنشطة الأعمال من التدابير المؤقتة المعتمدة أثناء وبعد الانقطاع.
الاختبار	نشاط أو إجراء يهدف لقياس قدرات وفعالية استراتيجية أو خطة معينة حسب معايير محددة سلفا (ويجب أن يشمل عنصر النجاح أو الفشل).
الإدارة العليا	جميع المسؤولين عن اتخاذ القرارات الأساسية داخل الجهة.
التدريب	بناء المهارات والكفاءات للرفع من أداء الموظفين فيما يتعلق بأدوار أو مسؤوليات محددة.
إدارة المخاطر المؤسسية	تتضمن إدارة المخاطر المؤسسية على فهم المخاطر وتحليلها ومعالجتها للتأكد من تحقيق الجهات أهدافها.
المخاطر	حوادث محتملة الحدوث والتي قد تؤثر على أهداف الجهة.
حدود تقبل المخاطر	حجم المخاطر الذي يمكن للجهة قبوله سع "يا لتحقيق الأهداف.
تقييم المخاطر	هو عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف.
التعافي	عمليات موثقة الاستعادة أنشطة الأعمال من التدابير المؤقتة المعتمدة أثناء وبعد الانقطاع.
الاختبار	نشاط أو إجراء يهدف لقياس قدرات وفعالية استراتيجية أو خطة معينة حسب معايير محددة سلفا (ويجب أن يشمل عنصر النجاح أو الفشل).
الإدارة العليا	جميع المسؤولين عن اتخاذ القرارات الأساسية داخل الجهة.
التدريب	بناء المهارات والكفاءات للرفع من أداء الموظفين فيما يتعلق بأدوار أو مسؤوليات محددة.
إدارة المخاطر المؤسسية	تتضمن إدارة المخاطر المؤسسية على فهم المخاطر وتحليلها ومعالجتها للتأكد من تحقيق الجهات أهدافها.
المخاطر	حوادث محتملة الحدوث والتي قد تؤثر على أهداف الجهة.
حدود تقبل المخاطر	حجم المخاطر الذي يمكن للجهة قبوله سع "يا لتحقيق الأهداف.
تقييم المخاطر	هو عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف.

جدول الاختصارات:

المعنى	المصطلح	الاختصار
الوقت المستهدف الذي تستغرقه المنظمة لاستعادة تطبيقاتها وعملياتها بعد وقوع كارثة	Recovery Time Objective	RTO
هو مقدار البيانات التي يمكن للشركة تحمل خسارتها والاستمرار في العمل دون التسبب في أي ضرر كبير للأعمال	Recover Point Objective	RPO
مقدار الوقت الذي يمكن فيه تعطل سير عملية مهمة دون التسبب في ضرر جوهري للجهة NISTSP800-34	Maximum Tolerable Period of Disruption	MTPD
الحد الأدنى من أهداف استمرارية الأعمال	Minimum Business Continuity Objective	MBCO
الحد الأقصى المقبول للانقطاع	Maximum acceptable Objective	MAO

المقدمة:

حرصاً من جامعة الملك خالد على تحقيق أهداف خطتها الاستراتيجية ٢٠٣٠ ولتعزيز موثوقية واستمرارية الخدمات التي تقدمها الجامعة، تم إعداد "الدليل الإرشادي لاستمرارية الأعمال في الجامعة". ويهدف هذا الدليل إلى التأكيد على أهمية تبني مفهوم استمرارية الأعمال في ظل التغيرات السريعة والتحديات التي قد تؤثر على استمرارية الخدمات وتجربة المستفيدين وأهمية إدارة استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث لضمان استدامة أعمال الجامعة وقدرتها على استعادة العمليات والخدمات الأساسية بفعالية وفي الوقت المناسب. كما يساعد على تعزيز قدرة الجامعة على التعامل مع المخاطر غير المتوقعة وتقليل أثارها وتحسين التواصل خلال الأزمات.

يعد هذا الدليل مرجعاً أساسياً للجهات الإدارية والفنية داخل الجامعة، حيث يوفر إطاراً شاملاً يمكن تطبيقه على جميع مستويات العمل الأكاديمي والإداري. يتناول الدليل كيفية تحليل المخاطر وتقييمها وتحديد الخطط والإجراءات اللازمة لمواجهتها، بما يشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات وآليات التنفيذ والتحديث الدوري للخطط والإجراءات لضمان جاهزية الجامعة على كافة الأصعدة.

كما يشجع الدليل على تبني نهج استباقي في تحديد وتقييم التهديدات المحتملة، سواء كانت تقنية أو بيئية أو اجتماعية، وكيفية التعامل معها من خلال خطط محكمة لضمان استمرارية العمليات بمرونة وسرعة. ويقدم الدليل أيضاً توجيهات حول بناء ثقافة استمرارية الأعمال بين منسوبي الجامعة، من خلال نشر الوعي والتدريب المستمر والتواصل الفعال لضمان استجابة فعالة ومنسقة للأزمات.

علاوة على ذلك، يدعو الدليل إلى أهمية التكامل بين استمرارية الأعمال والحوكمة الرقمية، حيث يعزز من قدرة الجامعة على الالتزام بمعايير الجودة العالمية ويضمن استدامة التميز في تقديم الخدمات الأكاديمية والبحثية والمجتمعية. ويشمل الدليل أيضاً خططاً لتقييم الأداء والتحسين المستمر، مما يساهم في تطوير البنية التحتية الرقمية للجامعة وتحديثها بما يتماشى مع استراتيجيتها.

في الختام، يعد "الدليل الإرشادي لاستمرارية الأعمال في الجامعة" أداة استراتيجية ضرورية لضمان استدامة عمليات الجامعة وجودة خدماتها، ويشكل إطاراً عملياً للتنفيذ والتطوير المستمر الذي يمكن أن يساهم في بناء مستقبل جامعي يتسم بالقوة والمرونة في مواجهة التحديات.



الرؤية:

الريادة في تطبيق ممارسات استمرارية الأعمال لضمان استدامة العمليات الأكاديمية والإدارية بالجامعة .

الرسالة:

إدارة رائدة مؤسسيا في تنفيذ نظام استمرارية الأعمال بالاستثمار الأمثل للتخطيط والاستجابة وفق أعلى معايير المرونة المؤسسية والتنمية المستدامة .

الأهداف:

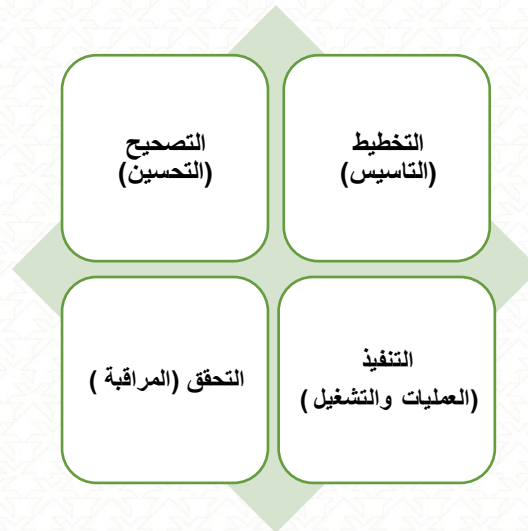
- ١-المحافظة على قدرة الجامعة في التعامل مع المخاطر الغير متوقعة.
- ٢-سرعة الاستجابة وتحسين ثقة أصحاب المصلحة.
- ٣-تحديد المتطلبات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث وتقليل احتمالية حدوثها أو تقليل أثرها.
- ٤-رفع القدرة والجاهزية للتعافي من الكوارث ومضاعفاتها.
- ٥-تمكين جهات الجامعة من تفعيل خطط التواصل الإعلامية خلال الأزمات بشكل فعال.
- ٦-انشاء نظام لاستمرارية 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 والكوارث.



نطاق الدليل الإرشادي :

تعزيز مرونة استجابة الجهات الحكومية لأي حوادث انقطاع تواجدها وتمكينها من استعادة منتجاتها وخدماتها الرقمية ذات الأولوية من خلال إرشاد الجهات الحكومية والموردين والمشغلين للخدمات الحكومية الرقمية بتنفيذ وصيانة نظام إدارة فعال يوفر القدرات اللازمة لمواصلة سير العمل أثناء مواجهة أي انقطاع، وكذلك الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.

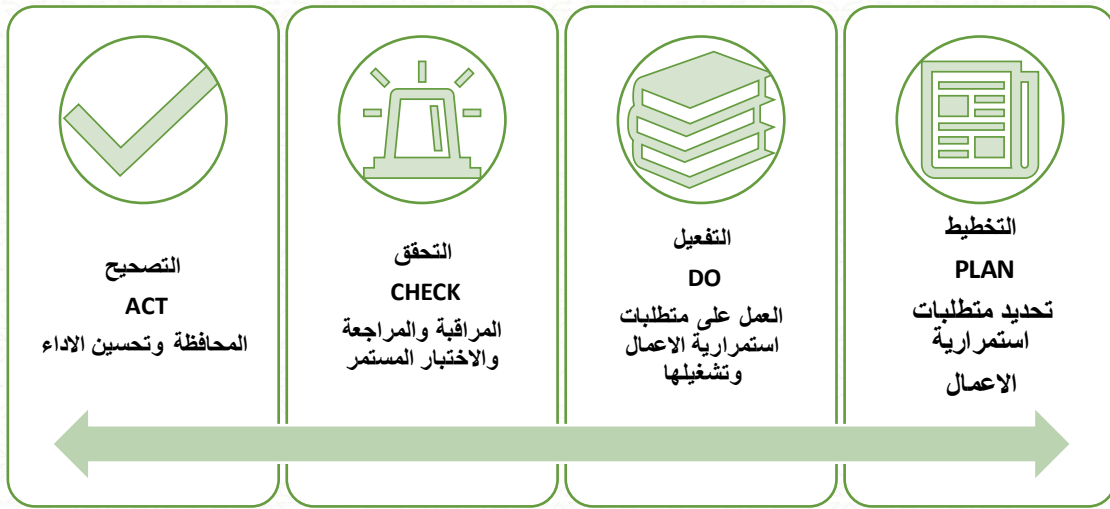
يقدم هذا الدليل إرشادات لتحسين استمرارية الأعمال في الجهات الحكومية وفقا لمنهجية التخطيط والتنفيذ (التفعيل) التحقق والتصحيح كما هو موضح في الشكل أدناه





منهجية نظام إدارة استمرارية الأعمال

بنا "على نظام استمرارية الأعمال للحكومة الرقمية والصادرة من الهيئة، يجب اتباع منهجية التخطيط والتفعيل، والتحقق والتصحيح (PDCA) كما هو موضح في الشكل أدناه



المبادئ الأساسية لتطوير نظام استمرارية الأعمال :

لتطوير نظام استمرارية أعمال فعال وناجح أولاً لا بد من فهم الجهة الحكومية وبيئة العمل وسير العمليات التشغيلية، وفهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة والأطراف المعنية، وتحديد نطاق عمل نظام إدارة استمرارية الأعمال؛ ومن ثم تحديد التزامات الأعمال والاعتمادية الخارجية والداخلية والموردين، وإنشاء وتطوير سياسة استمرارية الأعمال، وتحديد الصلاحيات والأدوار والمسؤوليات؛ ثم حصر الفرص والمخاطر ووضع خطط التعامل معها، وتحديد أهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال الاستراتيجية والتشغيلية لدى الجهة الحكومية ووضع خطط تحقيقها.

تطوير نظام إدارة استمرارية الأعمال يتضمن تحديد الكفاءات والموارد والطرق الفعالة الداعمة لتطبيق نظام استمرارية الأعمال كما تتضمن القيام بعملية تقييم المخاطر وتحليل أثر انقطاع الأعمال واستراتيجيات وحلول للاستجابة للحوادث وخطط استعادة العمليات. وكذلك القيام بعمليات المراقبة، والمراجعة، والتحقق، والتدقيق وتقييم الأداء. وأخيراً القيام بعمليات التطوير والتحسين المستمر والتصحيح.

المبادئ الأساسية لتطوير نظام إدارة استمرارية الاعمال



تحديد نطاق عمل نظام استمرارية الاعمال في الجهة الحكومية



التعرف على البيئة التشريعية والتنظيمية ومتطلباتها



تحديد التزامات الاعمال الخارجية والداخلية والاهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية



فهم بيئة العمل وتوقعات اصحاب المصلحة والاطراف المعنية

التخطيط (التأسيس) :

يكون التخطيط لنظام استمرارية الأعمال عن طريق فهم سياق عمل الجهة، ونطاق عمل نظام استمرارية الأعمال الخاص بها بناء 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 الى دعم وتطوير سياسة وأهداف الجهة. كما تجدر الإشارة إلى أنه يجب ان تكون أهداف نظام استمرارية الأعمال متسقة مع استراتيجية الجهة، وتأخذ بالحسبان السياق والنطاق التنظيمي للجهة، وأن يتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة داخل نطاق النظام، وان يتم مراقبتها وتحديثها بشكل مستمر.

التنفيذ (العمليات والتشغيل) :

- بناء على مخرجات مرحلة التخطيط يتم البدء بمرحلة التنفيذ والتي يتم من خلالها:
- تحليل عمليات وإجراءات الجهة لتحديد الحرجة منها.
- تحديد المخاطر المصاحبة لها بهدف تحديد أولويات التعافي أو الاسترجاع.
- بناء خطط استمرارية أو استعادة الأعمال المبنية على تحليل مفصل أثر انقطاع هذه العمليات أو الإجراءات.

التحقق (المراقبة والمراجعة) :

لضمان أن ما تم التخطيط إليه وتنفيذه من سياسات، وخطط، واستراتيجيات استمرارية أعمال يتواءم مع أهداف الجهة وأولوية استعادة عملياتها وإجراءاتها 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.

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.

إطار نظام استمرارية الأعمال :

لبناء إطار نظام استمرارية أعمال (النظام) إطار فعال وموثوق، يجب تحديد وتطوير عمليات نظام استمرارية الأعمال بهدف تطبيق السياسات وأهدافها وضوابطها، متوافقة مع نظام دورة الإدارة "خطط، 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.

التزام ودعم القيادة العليا

المحافظة والتحسين :
١- الامتثال والإجراءات
التصحيحية
٢- التحسين المستمر

المراقبة والمراجعة:
١- المراقبة والقياس
والتقييم
٢- المراجعة والتدقيق
الداخلي
٣- المراجعة الإدارية
٤- تمارين واختبارات

التنفيذ والتشغيل :
١- تحليل أثر الأعمال
٢- تقييم المخاطر
٣- استراتيجية
استمرارية الأعمال
٤- خطط استمرارية
الأعمال
٥- تمارين واختبارات
استمرارية الأعمال

التأسيس:
١- نطاق العمل
التنظيمي للجهة
٢- سياسية وحوكمة
استمرارية الأعمال
٣- أهداف استمرارية
الأعمال والتخطيط لها
٤- التخطيط
لاستمرارية الأعمال
٥- التواصل والتوعية
باستمرارية الأعمال
٦- توثيق استمرارية
الأعمال

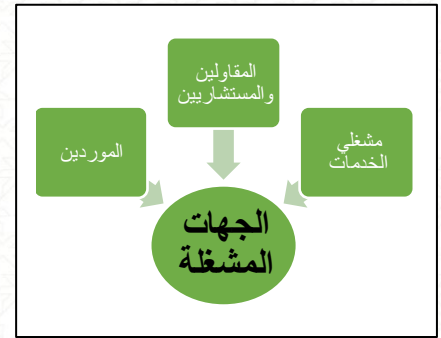
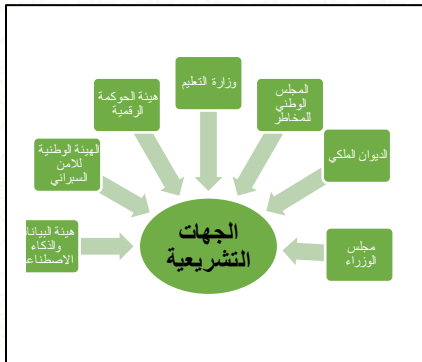
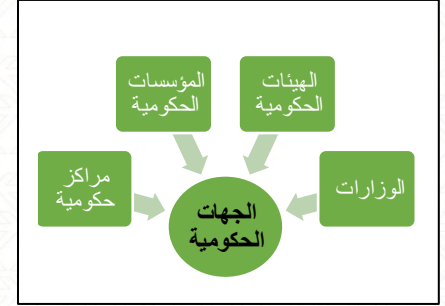
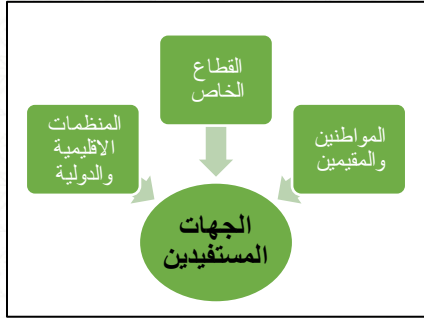
الإدارة والتخطيط المستمر

أولا مرحلة التأسيس :

١- **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. وبناء 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 يوضح نطاق استمرارية الأعمال والأطراف المعنية داخل وخارج الجهة المتعلقة بإدارة الاستمرارية.

٢- **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 العالقة 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 الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات الرجاء الرجوع إلى الملاحق).

الجهة



القيادات ومدراء العموم
الوكالات والإدارات العامة
الحوكمة والمخاطر والالتزام
المراجعة الداخلية
التواصل والاعلام
الخدمات المساندة
التقنية والتطوير
الموارد البشرية
الامن والسلامة
المستفيدين الداخليين
الجهات التابعة للجهة تنظيمياً

٣- أهداف استمرارية الأعمال والتخطيط لها: حيث يتم تحديد الأهداف من استمرارية الأعمال وضوابطها وعملياتها واجراءاتها، 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.

٤- 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.

٥- 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، خال، وبعد الأزمات أو الحوادث بمختلف أنواعها.



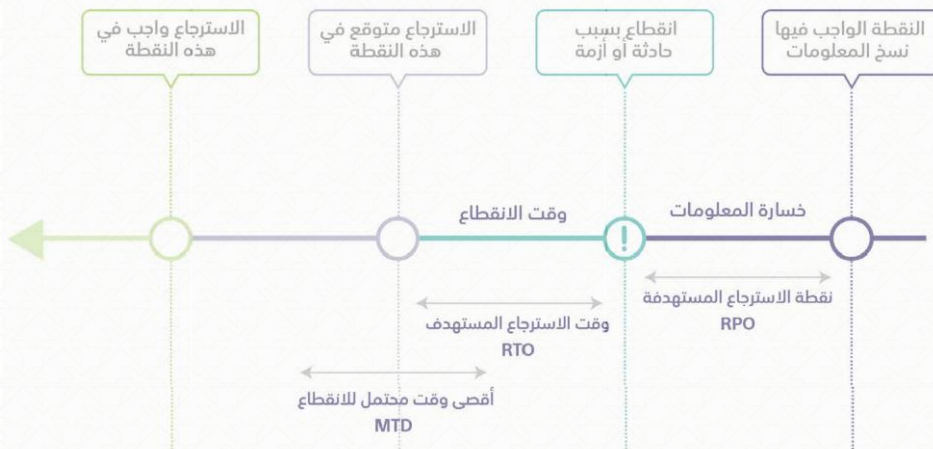
٦- **توثيق استمرارية الأعمال:** توثيق السياسات والمعايير والمعلومات الداعمة لاستمرارية الأعمال، وضمان عرضها وأخذ المواقف عليها من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين حسب سلم الصلاحيات المعتمد للجهة، والتأكد من التوعية بها بشكل مستمر، وضمان توفرها لكل أصحاب المصلحة عند الحاجة لها.

ثانياً: مرحلة التنفيذ والتشغيل :

١- **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 ٤ 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 للاسترجاع الإجراءات مثل الموارد البشرية، المعدات، الأنظمة التقنية، والمرافق. ويتم تحديد التسلسل الزمني لأثر الانقطاع بناء على حساسية أعمال الجهة، فعلى سبيل المثال، تعتبر بعض الجهات أن أثر انقطاع أعمالها يبدأ بعد نصف ساعة نظراً لحساسيتها وعليه يفضل أن 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 و أثر انقطاعها على التسلسل الزمني، تم العمل على المثال أدناه في الشكل ٥ والذي يوضح كيفية تصنيف الإجراءات وتحديد الحرجة منها حسب المثال في التقييم:

يمكن القول إن 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 ٤، ولذلك يعتبر وقت الاستعادة المستهدفة لهذا الإجراء يومين، وأقصى وقت لانقطاعه يعتبر أسبوع. ويمكن الاستفادة من الشكل أدناه لتوضيح الفرق بين وقت الاسترجاع المستهدف، ونقطة الاسترجاع المستهدفة، وأقصى وقت محتمل للانقطاع





٢ 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 عاجل 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 الاسترجاع 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.

لتحقيق الأهداف المرجوة لتقييم المخاطر بالتوافق مع معيار ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨
المعيار الدولي لإدارة المخاطر، ننصح باتباع الثلاث مراحل أدناه:

• تحديد المخاطر: يتم القيام بعملية تحديد المخاطر من أجل تحديد الموارد التي تدعم عمليات الجهة الحرجة والهامة، واستيعاب أثر انقطاعها استنادا على نتائج آخر تحليل أثر انقطاع الأعمال. كذلك يتم تحديد الحوادث التي قد تسبب بانقطاع العمليات الحرجة والانهاء 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 الحرجة 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 ٤ أعلاه، ومصفوفة تقييم احتمالية الخطر في الشكل 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 مره كل خمس سنوات او احتمالية حدوثه اقل من 5% سنويا
- الخطر غير مستبعد حدوثه ويمكن حدوثه مره كل ثلاث سنوات او احتمالية حدوثه بين 6-20%
- الخطر ممكن حدوثه مرة كل سنتين او احتمالية حدوثه بين 21%-50%
- الخطر ممكن حدوثه كل سنة او احتمالية حدوثه بين 51%-80%
- الخطر مؤكد حدوثه مرة او اكثر كل ربع سنة او احتمالية حدوثه اكثر من 80% خلال سنة

تقييم المخاطر: تقوم إدارة استمرارية الأعمال بتنفيذ هذه المرحلة لتحديد حوادث الخطر المصنفة بأعلى من حد التحمل المحدد من قبل الجهة، ووفقا لأهداف الجهة لاستمرارية الأعمال وتحمل المخاطر، والذي يتطلب إيجاد حلول للتقليل من احتمالية حدوثها أو للتقليل من أثرها، ويجب معالجة هذه المخاطر عند تطوير استراتيجية استمرارية الأعمال. بناء 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 ٨، يتم تصنيف المخاطر بناء على مستوى قبول الخطر لدى الجهة، حيث يتم قبول أو إدارة مخاطر التعطل المنخفضة والمتوسطة ولكن ال 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



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

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

٣- استراتيجية استمرارية الأعمال: بناء 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 أن تتضمن الاستراتيجية على تفاصيل الموارد اللازمة لتطبيق هذه الحلول والتركيز على الجوانب المالي، بل تمتد إلى الكادر البشري والمعدات والأنظمة والمرافق وغيرها من الموارد.

٤- 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 الحرجة منها، وتحديد أولويات التعافي، وبناء 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 أن 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 حرجة. حيث يتم وضع خطة واحدة على الأقل لكل وكالة أو إدارة تمتلك إجراءات حرجة، 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 أن توضح هذه الخطط جميع الاعتمادات 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 حرجة في الجهة، ويجب على الجهة التأكد من تطوير خطط تعافي من الكوارث التقنية بالمواءمة 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.

أمثلة على استراتيجيات التعافي لاستمرارية الأعمال:

- استراتيجية العمل من المنزل في حالة عدم توفر موقع العمل.
- استراتيجية العمل من الموقع البديل في حالة عدم توفر موقع العمل.
- استراتيجية توفير أجهزة حاسوب محمولة للموظفين بشكل تدريجي في حال عدم توفر أجهزتهم الرئيسية.
- استراتيجية تحديد الموظفين البدلاء في حالة عدم توفر الموظفين الرئيسيين.
- استراتيجية تحديد موردين بدلاء في حالة عدم توفر الموردين الرئيسيين.

• 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 إلى التأكد من استعداد فرق الاستجابة لإدارة الحوادث المسببة للانقطاع عبر توثيق هيكل الاستجابة وتنسيق عمليات التواصل. أيضا، تضمن الخطط توفير الإرشادات والتعليمات عبر توثيقها لتكون مرجع لفريق الاستجابة عند حدوث الأعطال والانقطاعات. ولغرض الاسترشاد، يوضح الشكل أدناه مثال على هيكل الاستجابة متضمنا شرح للفرق ومهامها.



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 الأثر 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 إلى 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 إلى اتباع الفريقين التوجيهات ورفع التقارير لفريق إدارة الأزمة.

• فريق التواصل والإعلام:

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

٥- 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 للتحقق من فعالية خطط استمرارية الأعمال وحلولها. تعتبر التمارين والاختبارات عنصراً أساسياً للاختبار خطط استمرارية الأعمال بجميع أشكالها. ويجب ألا تركز 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.

ثالثاً: مرحلة المراجعة والمراجعة

١- المراجعة 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.

٢- 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.

٣- المراجعة الإدارية: مراجعة الإدارة العليا للنظام بشكل مستمر لضمان المواءمة مع توجهات الإدارة العليا والأهداف الاستراتيجية للجهة.

٤- تحليل اختبارات استمرارية الأعمال: تحليل تدريبات واختبارات خطة استمرارية الأعمال للتحقق من فعاليتها والعمل على تحسينها وتوثيق التقرير الرسمي لما بعد التمرين شاملاً الملخص التنفيذي سيناريو التمرين، نوع الخطة وتاريخ تنفيذها، الفرق المشاركة في التمرين أو الاختبار ومراحل التمرين أو الاختبار ونتيجة التمرين أو الاختبار وموعد الاختبار التالي.

رابعاً: مرحلة المحافظة والتحسين:

١- الامتثال والإجراءات التصحيحية: بناء 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.

٢ التحسين المستمر: يجب تحسين ملائمة نظام استمرارية الأعمال وكفاءته وفعاليتها باستمرار بهدف تحقيق النتائج المستهدفة.



مؤشرات أداء استمرارية الأعمال :

١- تحسين مخرجات التعليم والتعلم لتلبية متطلبات سوق العمل والتنمية المستدامة

- نسبة الجاهزية لاستمرارية العملية التعليمية: مدى استعداد الأنظمة الأكاديمية للتشغيل دون انقطاع خلال الأزمات.
- معدل التكيف مع طرق التعليم البديلة: نسبة التحول إلى التعليم الإلكتروني أو البدائل الأخرى في حالات الطوارئ، مع ضمان عدم تأثر العملية التعليمية.
- زمن استعادة الأنظمة التعليمية الإلكترونية: الوقت المستغرق لاستعادة نظام التعلم الإلكتروني بعد انقطاع الخدمة.

٢. تعزيز البحث والابتكار لتلبية الاحتياجات المجتمعية والاقتصادية

- نسبة استمرارية المختبرات البحثية خلال الأزمات: مدى القدرة على تشغيل المختبرات والمراكز البحثية الحيوية في حالات الطوارئ.
- عدد خطط الطوارئ المفعلة لمراكز البحث: عدد الخطط التشغيلية البديلة المطبقة للمحافظة على استمرارية البحث والابتكار.
- معدل استعادة الأنظمة البحثية الحرجة: الوقت المستغرق لاستعادة البيانات والمعدات البحثية بعد تعطلها.

٣. تعزيز المسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي

- نسبة الأنشطة المجتمعية المستمرة خلال الأزمات: عدد الأنشطة والمبادرات المجتمعية التي تظل فعالة أو تعود للعمل بسرعة بعد الأزمات.
- نسبة استجابة المتطوعين لحالات الطوارئ: عدد الطلاب والموظفين المتطوعين الذين يشاركون في خطط الطوارئ واستجابة الأزمات.
- زمن تفعيل لخدمات الدعم المجتمعي: الوقت المستغرق لتفعيل خدمات الدعم للمجتمع في حالات الكوارث.

٤. تحسين جودة الحياة الجامعية

- معدل توفر المرافق والخدمات الحيوية في الأزمات: نسبة المرافق الجامعية الحيوية التي تظل متاحة وتعمل بشكل فعال خلال الأزمات.
- عدد التمارين والمحاكاة لتحسين الاستجابة: عدد التدريبات العملية والمحاكاة التي تجري لتحسين جاهزية الجامعة لاستمرار العمليات والخدمات.
- مستوى رضا الطلاب والموظفين عن الاستجابة للأزمات: تقييم رضا المستفيدين عن فعالية إدارة الجامعة واستجابتها للأزمات.

٥. تحقيق التميز المؤسسي

- نسبة الامتثال لمعايير استمرارية الأعمال الدولية: مدى توافق خطط وإجراءات الجامعة مع المعايير والممارسات العالمية لاستمرارية الأعمال.
- عدد مراجعات استمرارية الأعمال والتحديثات السنوية: عدد عمليات المراجعة والتحديث لخطة استمرارية الأعمال التي تنفذ سنوياً لتحسين الأداء.

- معدل التحسين في إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال: نسبة التحسن في استجابة الجامعة للأزمات مقارنةً بالأعوام السابقة.

٦. تنوع وتنمية مصادر الإيرادات واستدامتها

- نسبة استمرارية العمليات المالية والإدارية في الأزمات: مدى جاهزية العمليات المالية والإدارية لضمان استمرارية الإيرادات والخدمات المالية.

- عدد الشراكات المستدامة لدعم استمرارية الأعمال: عدد الشراكات مع المؤسسات التي تساهم في تعزيز استمرارية الأعمال وتقديم الدعم اللوجستي والمالي.

- معدل استعادة الأنظمة المالية والإدارية بعد الأزمات والوقت المستغرق لاستعادة الأنظمة المالية والإدارية بعد توقفها نتيجة للأزمات.

٧. نظام استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث

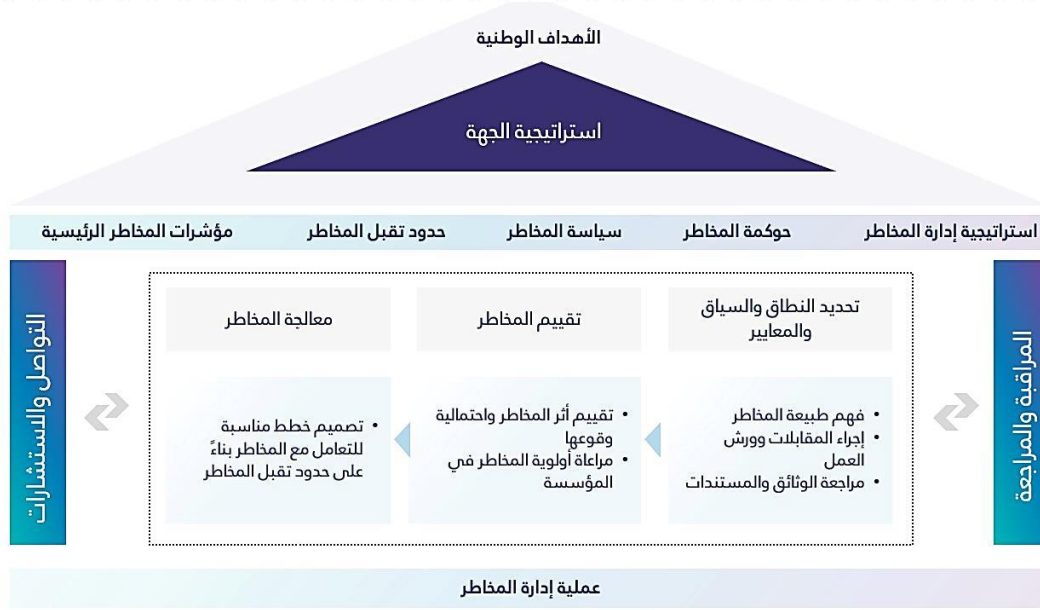
- نسبة الجاهزية لاستمرارية الخدمات الحيوية: تقييم فعالية الخطط لضمان استمرارية الخدمات الأساسية (كالاتصالات، ونظم المعلومات، والخدمات الصحية).

- زمن استعادة الخدمة للخدمات الحرجة: الوقت المستغرق لإعادة تشغيل الخدمات الحيوية بعد حدوث انقطاع أو أزمة.

- عدد اختبارات استمرارية الأعمال المنفذة سنوياً: عدد الاختبارات والتمارين التي تُجرى لاختبار فعالية خطط استمرارية الأعمال.

تساعد هذه المؤشرات في قياس فعالية إدارة استمرارية الأعمال في جامعة الملك خالد، مما يعزز من قدرة الجامعة على الصمود أمام الأزمات والكوارث، ويضمن استدامة عملياتها وخدماتها بشكل فعال ومستدام.





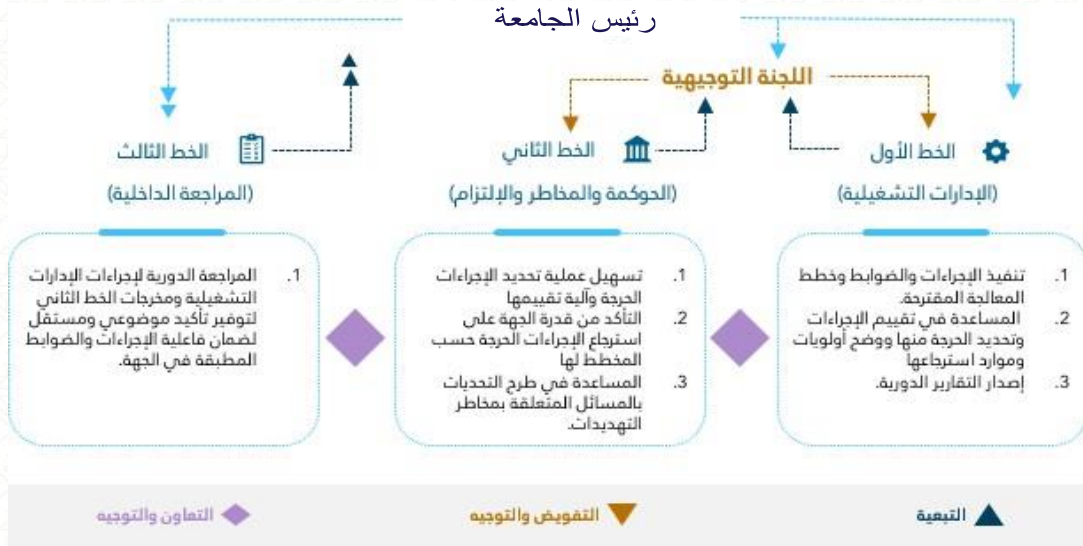
عوامل نجاح استمرارية الأعمال :

حتى يتم تعزيز دور إدارة استمرارية الأعمال بالجهة الحكومية وضمان تحقيقه للمستهدفات المرجوة منه تم حصرهم العوامل الممكنة لذلك :

- استقلال استمرارية الأعمال عن الإدارة التنفيذية .
- وجود دعم ومشاركة والتزام من القادة المسؤولين في الجهة الحكومية لتنفيذ استراتيجية واطار استمرارية الأعمال .
- إنشاء لجنة رسمية مكونة من فريق قيادي مختص باستمرارية الأعمال تسهم في إبراز النهج الرسمي وتدعم توجيه جميع إدارات الجهة الحكومية، 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 منع 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 مستندا "في البداية إلى نهج مبسط يمكن تطويره وفقا" لما يكتسب من خبرة ومعرفة.
- مواءمة نهج إدارة استمرارية الأعمال مع نهج إدارة المخاطر وضمان التكامل بينهما .
- تضمين أعمال استمرارية الأعمال في العمليات الإدارية الرئيسية في الجهة، بما في ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف والمبادرات والمشاريع .

- التركيز على تنفيذ منهجية وتحليل وتقييم المخاطر وليس فقط المشاكل الحالية التي تواجه مختلف الإدارات بالجهة الحكومية .
- إتاحة الموارد الكافية اللازمة لاستحداث وظائف نظام استمرارية الأعمال والحفاظ على استمرار عملية تنفيذها.
- الاستثمار المتوازن في البنية التحتية والمؤسسية لرفع جاهزية الجهة الحكومية وذلك لمواجهة الكوارث وتسريع التعافي منها .
- رفع الوعي بأهمية نظام استمرارية الأعمال عن طريق ورش العمل والتمارين والاختبارات للخطط والحملات التوعوية الداخلية .

أوجه التكامل بين نظام استمرارية الأعمال وخطوط الدفاع الثالثة :



تصنف استمرارية الأعمال كخط ثاني في الجهات الحكومية وتعمل بالتوازي مع كل من إدارة الحوكمة والمخاطر، والالتزام في نفس الخط. وتتقاطع أعمالهم بشكل كبير، وذلك بهدف توفير خط ثاني قوي ومتين يدعم الخط الأول والمتمثل بالإدارات التشغيلية والخط الثالث المتمثل في إدارة المراجعة الداخلية. وبطبيعة الحال، تعتمد استمرارية الأعمال على إدارة المخاطر لمعرفة مستويات تقبل المخاطر المعتمدة في الجهات الحكومية وتبني مصفوفات تقييم المخاطر المعتمدة والمطبقة في الجهة الحكومية بالمقابل توفر استمرارية الأعمال سجل مخاطر متكامل يمكن تزويده لإدارة المخاطر فيما يخص التهديدات التي من شأنها إعاقة أعمال الجهة الحكومية مع توفير خطط لعلاج هذه المخاطر.

كما تعتمد إدارة استمرارية الأعمال على إدارة الحوكمة والامتثال للدعم في تحديد الأدوار والمسؤوليات بجميع الأطراف المعنية باستمرارية الأعمال، وتحديد صلاحيات تفعيل خطط استمرارية الأعمال في حال حدوث أزمات أو حوادث.



أيضا، تقدم إدارة الحكومة والامتثال الدعم في تطوير السياسات والحوكمة الخاصة بنظام استمرارية الأعمال وتشكيل اللجان اللازمة لدعم إدارة استمرارية الأعمال. وفيما يخص التكامل مع الخط الثالث تدعم استمرارية الأعمال بالمواءمة مع إدارة المخاطر أعمال المراجعة الداخلية بتوفير سجل مخاطر التهديدات والذي من شأنه المساعدة في بناء خطة المراجعة الداخلية السنوية وتحديد أولويات المراجعة السنوية لأعمال الجهة الحكومية 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 كما يوضحه نموذج الخطوط الثلاثة في الجهة الحكومية .

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 المسؤوليات 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 اتجاء نظام إدارة استمرارية الأعمال.

رئيس الجهة

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

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.
- اللجنة التنفيذية 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.

إدارة الحوكمة والامتثال :

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

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 ٢٢٣٠١:٢٠١٩

مدراء الإدارات بالجامعات :

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.

إدارة الأمن الجامعي وإدارة الصحة والسلامة المهنية :

مسؤوليات إدارة الأمن الجامعي والصحة والسلامة :

• التسهيل والمشاركة في ورش عمل تقييم المخاطر وتنفيذ الضوابط الوقائية.

• المحافظة على خطط الأمن والطوارئ للمباني من خلال تعزيز ممارسات الاخلاء وتنفيذ حلول استعادة أماكن العمل وتوفير مرافق بديلة.

• تعزيز ممارسة خطة الأوبئة والمحافظة عليها.

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.

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.

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.

جميع إدارات الجهة:

مسؤوليات جميع إدارات الجهة:

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



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 وحلولها بالتعاون مع إدارة تقنية المعلومات والموارد البشرية والأمن والسلامة.
- إجراء ورش تقييم المخاطر وورش أثر الانقطاع.

أمثلة على تطبيق معايير نظام استمرارية الأعمال :

تعد جميع النماذج الواردة معلومات عامة ارشادية وعلى الجهات الاستناد الى الحقائق والظروف المحيطة بها .

❖ مثال على معيار الأدوار ومسؤوليات موظفي استمرارية الأعمال:

رقم المعيار	المعيار
5-103-01	تعيين مدير لاستمرارية الأعمال يمتلك الجدارات والصلاحيات الكافية ليدبر نظام استمرارية الاعمال.

❖ بعض الأمثلة الأدوار ومسؤوليات موظفي استمرارية الأعمال:

- تطوير والحفاظ على خطة وإجراءات استعادة الأعمال.
- مراجعة الخطط والبروتوكولات الحالية إن وجدت.
- التأكد من تنفيذ نظام استمرارية الأعمال وفقا لتوجيهات الإدارة العليا المتضمنة في سياسة استمرارية الأعمال .
- إجراء تقييم المخاطر لمختلف الإدارات ، وتحليل أثر انقطاع الأعمال المحتمل لخدمات الجهات الحكومية .
- التعاون مع موظفي تقنية المعلومات والإدارات المعنية لتطوير وتنفيذ أفضل الممارسات لحماية البيانات والأنظمة واستعادتها في حالة الكوارث
- الاشراف على تنفيذ تدريبات لممارسة خطة استمرارية الأعمال .
- يؤدي واجبات أخرى ذات صلة بالجهة الموظفة.



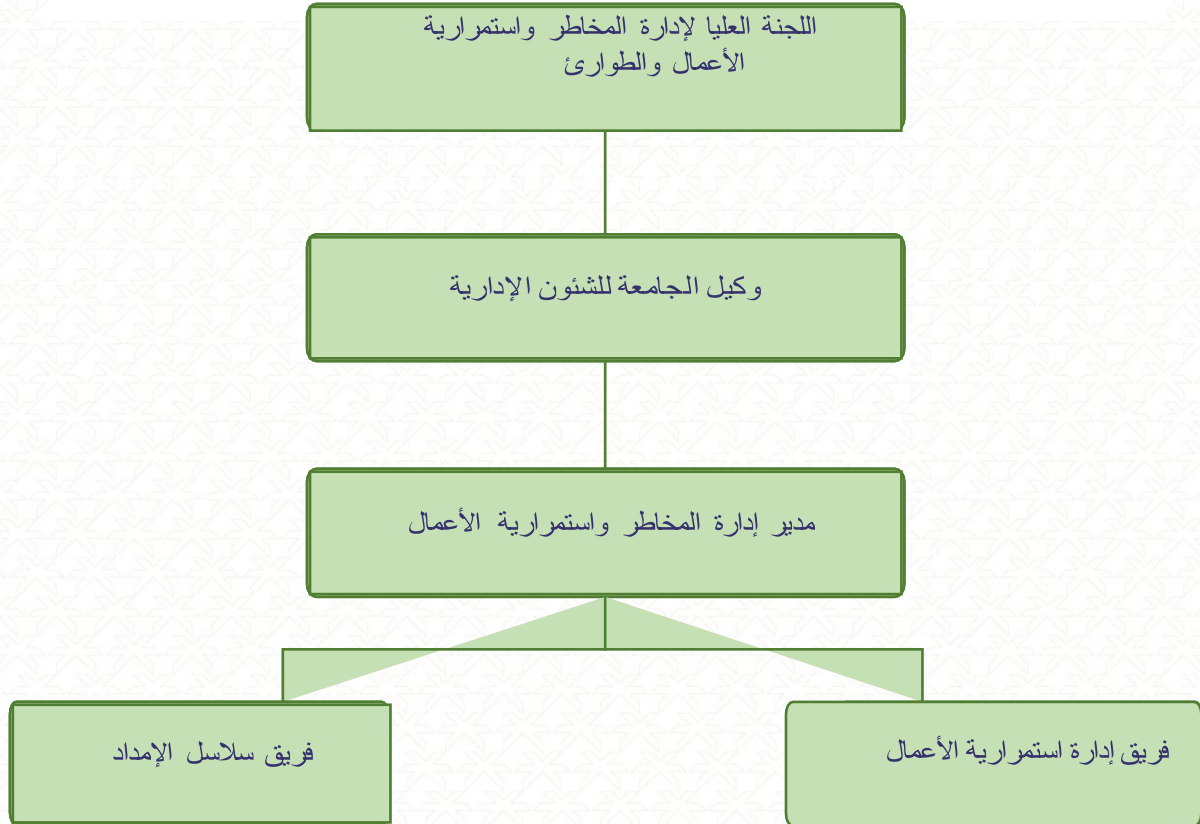
❖ مثال على معيار إدارة استمرارية الأعمال:

رقم المعيار	المعيار
5-103-01	تعيين مدير لاستمرارية الأعمال يمتلك الجدارات والصلاحيات الكافية ليدبر نظام استمرارية الاعمال.

❖ مثال على هيكل إدارة استمرارية الأعمال :

رقم المعيار	المعيار
5-103-10.01	هيكل وموارد إدارة استمرارية الاعمال.

❖ مثال على هيكل إدارة استمرارية الأعمال:



❖ مثال على معايير خطة التدريب والتوعية:

المعيار	رقم المعيار
التدريب والتوعية .	5-103-10.02

❖ مثال على خطة استمرارية الأعمال :

التوعية باستمرارية الأعمال	التدريب على استمرارية الأعمال
إطلاق الحملات التوعوية باستمرارية الأعمال من خلال القنوات التالية على سبيل المثال: • البريد الإلكتروني • النشرة الإخبارية • أسبوع توعوي باستمرارية الأعمال • موقع الإدارة يمكن كذلك التوعية باستمرارية الأعمال عن طريق الورش والاجتماعات عبر القنوات والطرق التالية: • عقد ورش عمل في مواضيع محددة بغرض التوعية أو التدريب. • عقد اجتماعات عصف ذهني بهدف نقاش مواضيع محددة بغرض التوعية أو التدريب.	التأكد من فهم متطلبات التدريب في الجهة عبر التعاون مع إدارة الموارد البشرية، والعمل على دمج تدريب الموظفين على مهارات متعددة والتخطيط للتعاقب الوظيفي، ومن أنواع التدريب: • الدورات الاحترافية المكثفة من خلال مدرب معتمد. • الدورات المتخصصة في مواضيع محددة عن طريق نظام إدارة التعلم (Management Learning System)

أمثلة لأكثر أنواع التدريب شيوعاً:

- التدريب المباشر على شكل محاضرات تدريبية.
- دورات التعليم الإلكتروني عبر منصة التعلم الإلكتروني التابعة للجهة المطبقة للدليل.
- ورش العمل.
- المراجعة الجماعية لمستندات إدارة استمرارية الأعمال.

❖ مثال على معايير أثر انقطاع الأعمال :

المعيار	رقم المعيار
تحليل أثر انقطاع الأعمال	5-103-10.03

#	نشاط الإدارة	وصف النشاط	الوقت الذي يكون فيه النشاط ذو أهمية	صنف التأثير
١	صرف رواتب الموظفين	استلام قائمة الموظفين عن طريق قسم الموارد البشرية، ارسال ملف "اكسل" للبنك عبر البريد الإلكتروني كل شهر	شهري	تأثير على العملاء

التأثير حال انقطاع النشاط	30 - 1 دقيقة	4 - 1 ساعات	8 - 4 ساعات	1 - 2 يوم	يومين - اسبوع	وقت الاسترجاع المستهدف	مستوى أهمية النشاط	الفترة القصوى المسموح بها لانقطاع	الزمنية
منخفض	منخفض	منخفض	متوسط	مرتفع	اسبوع	عالي	اسبوعين		

❖ مثال على معايير تقييم المخاطر والتهديدات :

المعيار	رقم المعيار
تقييم المخاطر والتهديدات	5-103-10.04

❖ مثال على مصفوفة تقييم المخاطر والتهديدات:

رقم المثال	رمز الخطر	حالة الخطر	القطاع	الادارة	الادارة
١	٠٠١	نشط	الاستراتيجية والشراكات	إدارة الموارد البشرية	الموارد البشرية

تصنيف الخطر الرئيسي	وصف الخطر	تاريخ تسجيل الخطر	مصدر تسجيل الخطر	مسيبات الخطر
مخاطر تشغيلية	غياب الوصف الوظيفي وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات مما يؤدي إلى تدخل المهام ويؤثر على إنتاجية الموظف وجودة العمل	1/1/2022	إدارة الموارد البشرية	1. غياب السياسات والإجراءات 2. قلة الكفاءات والموارد البشرية 3. غياب توثيق الأدوار والمسؤوليات والوصف الوظيفي والهيكل الإداري

❖ مثال على معايير منهجية التعافي من الكوارث (تقنية المعلومات والأمن السيبراني):

رقم المعيار	المعيار
5-103-10.07	التعافي من كوارث تقنية المعلومات

❖ مثال على مراحل منهجية التعافي من الكوارث (تقنية المعلومات والأمن السيبراني):

المرحلة	الوصف
01 - التحضير للحوادث الأمنية	يجب وضع خطة لمنع الحوادث الأمنية والاستجابة لها
02 - الكشف والتحليل	تحديد ما إذا كانت الحادثة الأمنية قد وقعت، وشدها، نوعها
03 الاحتواء والاستئصال	وقف آثار الحادث قبل أن يتسبب في مزيد من الضرر
04 - التعافي بعد وقوع الحادث	يجب أن يكون اجتماع الدروس المستفادة الذي يشمل جميع الأطراف المعنية إلزام "يا بعد وقوع حادث كبير ويكون مرغوباً فيه بعد الحوادث الأقل خطورة بهدف التعامل مع الحوادث بشكل خاص وأفضل

❖ مثال على معايير خطط الاستجابة للحوادث:

رقم المعيار	المعيار
5-103-10.08	هيكلية خطط الاستجابة للحوادث

❖ مثال على هيكله خطط الاستجابة للحوادث:

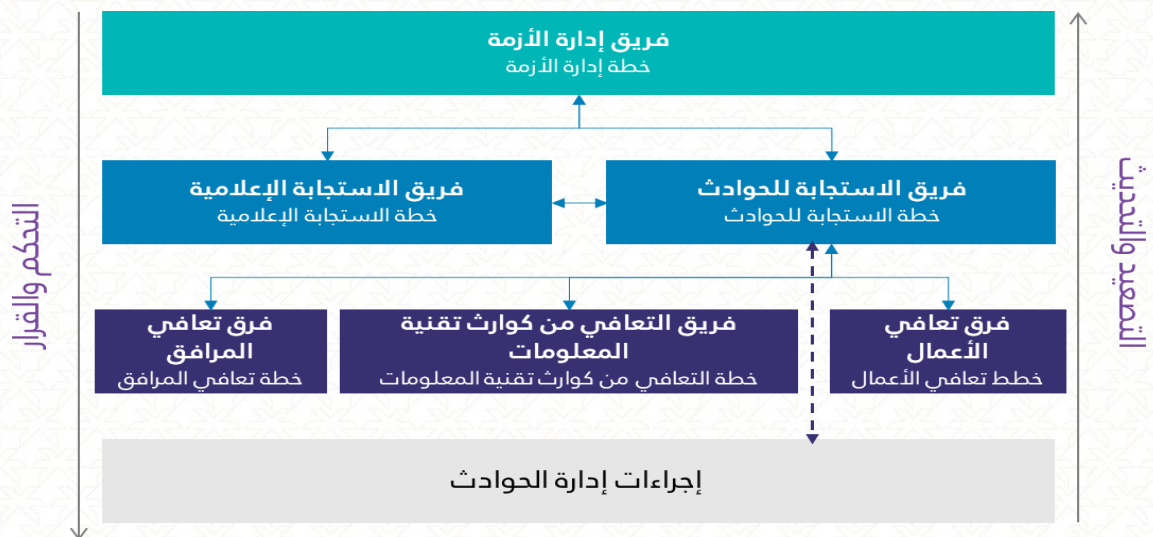
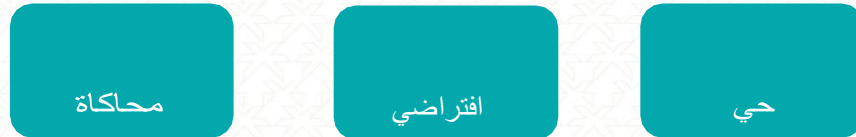
❖ مثال على معايير دورة حياة التمارين والاختبارات:

المعيار	رقم المعيار
التمارين والاختبارات	5-103-10.09

❖ مثال على دورة حياة التمارين والاختبارات:

يغطي الجدول السنوي للتمارين والاختبارات سيناريوهات مختلفة للانقطاع الناتج عن المخاطر	يغطي الجدول السنوي للتمارين والاختبارات سيناريوهات العمل اليومي وتطبيق الإجراءات البديلة	اختبار خطط استمرارية الأعمال بشكل افتراضي شامل كل سنة، مع عمل تمارين متكامل وشامل سنوياً على الأقل	مشاركة تقارير ما بعد التمرين على نطاق واسع على جميع الأطراف المعنية والأطراف المهمة الأخرى
--	--	--	--

❖ مثال على أنواع الاختبارات:





أمثلة على الخطط المعنية بإدارة استمرارية الأعمال:

خطط استمرارية الأعمال: من الممكن الاستعانة بالنموذج المرفق لخطة استمرارية الأعمال في الملحق
خطط الاستجابة للحوادث والطوارئ: من الممكن الاستعانة بالنموذج المرفق لخطة الاستجابة
للحوادث والطوارئ في الملحق
خطة إدارة الأزمات: من الممكن الاستعانة بالنموذج المرفق لخطة إدارة الأزمات في الملحق
للحصول على تفاصيل أكثر عن كل خطة يرجى الرجوع إلى الملحق ج المصطلحات والتعريفات.



المراجع:

الخططة الاستراتيجية لجامعة الملك خالد

دليل ارشادي إدارة استمرارية الأعمال في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات ٢٠٢١

الدليل الاسترشادي لاستمرارية الأعمال في الجهات الحكومية .

الدليل الاسترشادي لإدارة استمرارية الأعمال في الحكومة الرقمية

ايزو 22301

منصة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال [/https://riskbcm.com](https://riskbcm.com)