



الإمارات العربية المتحدة UNITED ARAB EMIRATES  
المجلس الأعلى للأمن الوطني  
THE SUPREME COUNCIL FOR NATIONAL SECURITY  
الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث  
National Emergency Crisis and Disasters Management Authority

# المعيار الوطني لنظام إدارة استمرارية الأعمال (المواصفات)

AE/SCNS/NCEMA 7000:2021

- يجب على جميع مقدمي خدمات التدريب الحصول على موافقة الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث قبل استخدام هذه الوثيقة.
- جميع الحقوق الفكرية وحقوق الطبع محفوظة لدى الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث.
- حقوق النشر والتوزيع محفوظة لدى الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث.
- يمكن الحصول على المعيار الوطني لنظام إدارة استمرارية الأعمال **AE/SCNS/NCEMA 7000:2021** من خلال الموقع الإلكتروني للهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث <https://www.ncema.gov.ae>



# كلمة سمو مستشار الأمن الوطني

يهدف المجلس الأعلى للأمن الوطني من خلال قيادته وموارده وكوادره البشرية إلى تحقيق اتحاد نموذجي ودولة آمنة تتمتع بالازدهار الاقتصادي والتماسك المجتمعي، وفي سبيل تحقيق هذه الرؤية عمل المجلس الأعلى للأمن الوطني على تعزيز مفهوم إدارة الطوارئ والأزمات بتوفير أحدث الأنظمة وتطبيق أعلى المعايير العالمية والمحلية لاستمرارية الأعمال، معولاً على الشركاء الفاعلين في مجتمع إدارة الطوارئ والأزمات من المؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص من خلال العمل المشترك والتعاون الوثيق.

ولضمان قدرة الدولة الاستباقية أصدرت الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث النسخة الثالثة من المعيار الوطني لنظام إدارة استمرارية الأعمال، والذي يعد مرجعاً أساسياً وأحد أهم استراتيجيات الدولة لتحقيق بنية أساسية قوية ومرنة في جميع القطاعات الحيوية، وقد وضعت الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث نصب عينها أهمية بناء هذه القدرة، وسخرت مواردها وخبراتها لإعداد هذه الوثيقة، والتي تعدّ مرتكزاً أساسياً لنظام إدارة استمرارية الأعمال في الدولة، بمشاركة الجهات المعنية بالدولة والتي لم تأل جهداً في تقديم الرأي والمشورة للوصول بالوثيقة إلى المستوى المطلوب ولتكون مناسبة لمتطلبات الأعمال لدى كافة الجهات.

وقد وضعت هذه الوثيقة لتعمل بها المؤسسات المعنية في جميع القطاعات للائتمثال للمعيار الوطني لنظام إدارة استمرارية الأعمال من خلال تنفيذ متطلبات هذا المعيار، بما يعزز قدرة مجتمع الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة على مواجهة الطوارئ والأزمات، وذلك، كما أنّ هذا المعيار يمكن الموظفين، من خلال البرامج التدريبية والنماذج التطبيقية التي يتضمنها، من تحقيق المعرفة الشاملة في إدارة استمرارية الأعمال وفقاً لمفهوم الوظائف الحيوية في المؤسسة.

طحنون بن زايد آل نهيان

مستشار الأمن الوطني

تحت توجيه وإشراف القيادة الرشيدة وحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة التي تعمل بجد على نحو متواصل للمحافظة على مكتسبات هذا الوطن وتعزيز استقراره، وفي ظل المتابعة المستمرة للمجلس الأعلى للأمن الوطني، اعتمدت الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث تحديث النسخة الثانية من مواصفات نظام إدارة استمرارية الأعمال (AE/SCNS/NCEMA 7000:2015).

تضمنت الإضافات والتعديلات في هذه النسخة ما يلي:

- تبسيط اللغة المستخدمة في هذا المعيار وكذلك السياق والمحتويات المدرجة بغرض تسهيل الفهم ورفع مستوى تبني هذا المعيار.
- تلبية المتطلبات والاقتراحات التطويرية بناءً على تعقيبات الأطراف المعنية بما في ذلك المؤسسات الحكومية والمؤسسات الأخرى التي طبقت نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- مواءمة المواصفات مع المتطلبات الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال مع الحفاظ على الهوية الخاصة بالمعيار الوطني.
- توضيح الفروقات بين متطلبات نظام الإدارة (البنود من 3 إلى 7 والبنود 9 والبنود 10) ومتطلبات عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال (البنود 8).
- إضافة نص توضيحي لشرح الغرض من كل بند واستخدام الإشارات المرجعية لتوضيح المتطلبات.

قامت الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث بتحرير هذا المستند ومراجعته فنياً بالتعاون مع مختصين في المجال بالإضافة إلى شركائها الاستراتيجيين.

الصفحة	المحتوى
<b>06</b>	<b>1 المقدمة</b>
	1.1 المعيار
	1.2 نطاق المعيار
	1.3 مكونات المعيار
	1.4 محتوى هذه الوثيقة
	1.5 هيكل نظام الإدارة
	1.6 إمكانية تطبيق المؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة
	1.7 التنفيذ على المستويين الاتحادي والمحلي
	1.8 ضوابط الجهات التشريعية
<b>13</b>	<b>2 التعريفات</b>
<b>19</b>	<b>3 إطار الحوكمة</b>
	3.1 الإدارة العليا
	3.2 أدوار ومسؤوليات نظام الإدارة
	3.3 تخطيط نظام الإدارة
	3.4 الاعتماد
<b>24</b>	<b>4 سياق المؤسسة</b>
	4.1 القضايا
	4.2 الأطراف المعنية
	4.3 التعامل مع المخاطر
<b>27</b>	<b>5 السياسة والنطاق والأهداف</b>
	5.1 سياسة استمرارية الأعمال
	5.2 نطاق نظام الإدارة
	5.3 أهداف استمرارية الأعمال
<b>30</b>	<b>6 دعم نظام الإدارة</b>
	6.1 العاملون
	6.1.1 الكفاءة
	6.1.2 الوعي
	6.2 الموارد الأخرى
	6.3 الموردون الخارجيون
	6.3.1 التحكم في الموردين الخارجيين
	6.4 التواصل المتعلق بنظام الإدارة
	6.5 التحكم في تغييرات نظام الإدارة
<b>35</b>	<b>7 المعلومات الموثقة</b>
	7.1 توثيق المعلومات
	7.2 التحكم في المعلومات الموثقة
	7.3 المعلومات الموثقة المطلوبة

الصفحة	المحتوى
<b>38</b>	<b>8 عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال</b>
	8.1 التخطيط والتحكم
	8.2 تحليل التأثير على الأعمال
	8.3 تقييم المخاطر
	8.4 استراتيجيات استمرارية الأعمال
	8.4.1 تحديد الاستراتيجيات
	8.4.2 تقييم واختيار الاستراتيجيات ومتطلبات الموارد
	8.4.3 تنفيذ الاستراتيجيات المختارة
	8.5 تخطيط الاستجابة
	8.5.1 فرق الاستجابة
	8.5.2 هيكل الاستجابة
	8.5.2.1 تصميم هيكل الاستجابة
	8.5.2.2 محتوى هيكل الاستجابة
	8.5.3 متطلبات الاستجابة
	8.5.3.1 القيادة والسيطرة
	8.5.3.2 رصد الأحداث والاستجابة الفورية
	8.5.3.3 التواصل أثناء التعطل
	8.5.3.4 تعافي الأنظمة التكنولوجية
	8.5.3.5 استعادة الأنشطة ذات الأولوية
	8.5.3.6 العودة إلى الوضع الطبيعي للعمل
	8.6 التمرين والاختبار
	8.6.1 تصميم التمارين والاختبارات
	8.6.2 أداء التمارين والاختبارات
<b>50</b>	<b>9 المراجعة والتقييم</b>
	9.1 مراقبة وقياس الفعالية
	9.1.1 تقييم الأداء
	9.1.2 مؤشرات الأداء
	9.2 الامتثال والتدقيق الداخلي
	9.3 المراجعة الإدارية
	9.3.1 توقيت المراجعة الإدارية والغرض منها
	9.3.2 نتائج المراجعة الإدارية
<b>55</b>	<b>10 التحسين المستمر</b>
	10.1 عدم المطابقة
	10.2 الإجراءات التصحيحية

# المقدمة

**1**

## المعيار

## 1.1

وضعت الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث معياراً لنظام إدارة استمرارية الأعمال للمؤسسات بغرض تطبيق نظام إدارة فعال يوفر القدرة على استمرار العمليات الأساسية أثناء حالات التعطل.

سيتمكن الامتثال لمتطلبات هذا المعيار المؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة من:

- توفير الحماية لها ضد حالات التعطل وتقليل احتمالية أو تأثير وقوعها.
- الاستعداد للتعطل والاستجابة له والتعافي منه.
- تعزيز الاستقرار الوطني لدولة الإمارات العربية المتحدة عبر الامتثال الفعال لهذا المعيار من قبل المؤسسات الحكومية وشركائها من القطاع الخاص.

طُور هذا المعيار بوجه محدد لصالح دولة الإمارات العربية المتحدة، ولكن يمكن لأي مؤسسة على مستوى العالم الاستفادة منه؛ إذ يتوفر المعيار في الوقت الحالي باللغتين العربية والإنجليزية. وفي حال وجود تعارض بين الإصدارين، تكون المرجعية للإصدار باللغة الإنجليزية.

تتمثل أهداف المعيار الوطني لنظام إدارة استمرارية الأعمال لدى الحكومة الاتحادية والحكومات المحلية لدولة الإمارات العربية المتحدة في كل إمارة والجهات ضمن نطاق اختصاصها من القطاع الحكومي والخاص فيما يلي:

- استمرارية العمليات الأساسية في القطاعين الحكومي والخاص.
- تأمين سلاسل الإمداد المطلوبة للعمليات والخدمات الأساسية.
- خطط فعالة لاستمرارية الأعمال لاستعادة الأنشطة المطلوبة للعمليات الأساسية.

## نطاق المعيار

## 1.2

يتماشى هذا المعيار مع جميع المؤسسات أو مع البعض منها بصرف النظر عن نوعها وحجمها وطبيعتها. سوف تعتمد قابلية التطبيق على البيئة التشغيلية للمؤسسة ومدى تعقيدها.



## مكونات المعيار

## 1.3

يتألف المعيار من ثلاثة وثائق منفصلة:

## 1. المواصفات

تحدد هذه الوثيقة متطلبات نظام الإدارة الفعال لاستمرارية الأعمال. ويمكن أن تستخدم المؤسسات هذه الوثيقة لتقييم مدى الامتثال، بواسطة التقييم الذاتي أو التدقيق الخارجي في حال السعي للحصول على الشهادة.

## 2. الدليل الإرشادي

يبين الدليل الإرشادي ويوضح بمزيد من التفصيل متطلبات المعيار والغرض منها، وذلك للمساعدة في حل أية تساؤلات قد تتعلق بالتفسير.

## 3. مجموعة الأدوات

توفر مجموعة الأدوات المعلومات والنماذج اللازمة لمساعدة المؤسسات في تنفيذ متطلبات المعيار وتمكينها من قياس أدائها.

## محتوى هذه الوثيقة

## 1.4

تحدد هذه الوثيقة المتطلبات التي تحتاج إليها المؤسسة لإنشاء نظام لإدارة استمرارية الأعمال. تتواءم هذه المتطلبات مع تلك التي تخص معايير الأيزو التالية، والتي استخدمت كمرجع عند إنشاء هذا المعيار:

- المعيار الدولي ISO 22301:2019 للأمن والمرونة - لنظام إدارة استمرارية الأعمال.
- الإرشادات التوجيهية لمعيار ISO 31000:2018 E لإدارة المخاطر.

تُستخدم الأفعال في وثيقة المواصفات على النحو التالي:

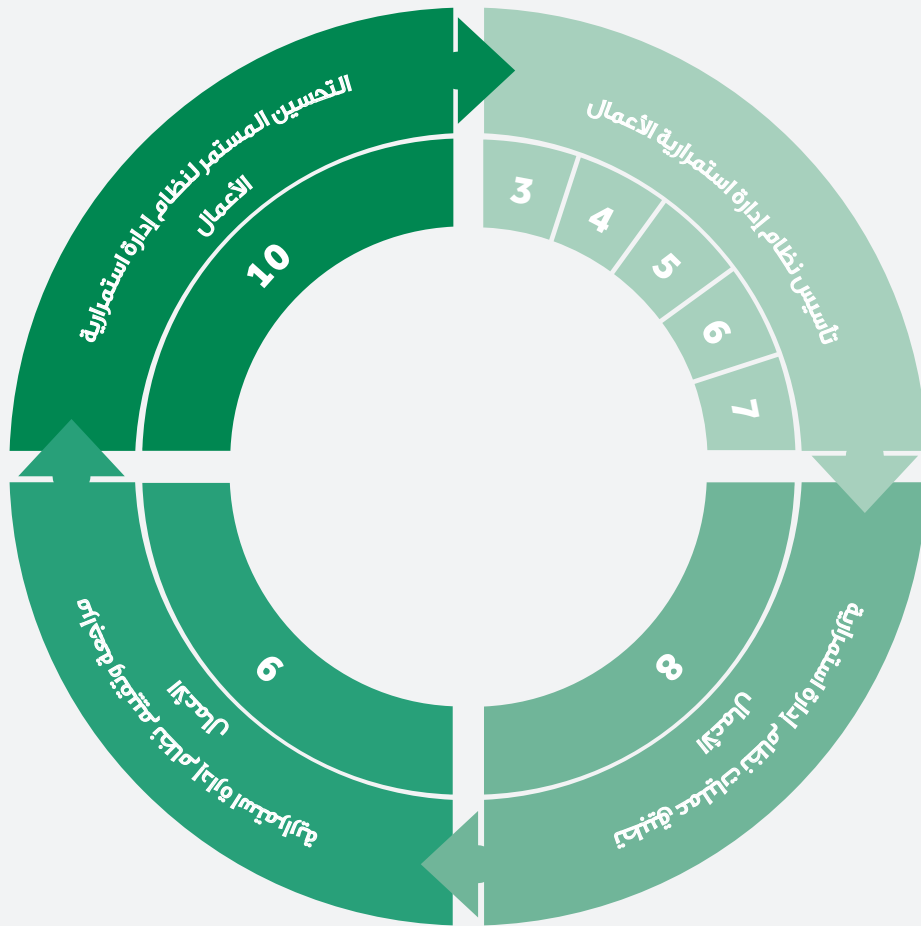
- أ. يشير الفعل «يجب» إلى متطلب.
- ب. يشير الفعل «ينبغي» إلى توصية.
- ج. يشير الفعل «يجوز» إلى السماح بإجراء ما.
- د. يشير الفعل «يمكن أو يستطيع» إلى الإمكانية أو المقدرة.

تتضمن العديد من البنود الواردة في هذه الوثيقة نصاً إرشادياً؛ والغرض من هذا النص هو شرح وتوضيح متطلبات البند بهدف المساعدة في فهمها. وفي جميع الأحوال، سيكون بالإمكان تحقيق المطابقة مع المتطلبات فقط عبر استيفاء تلك المتطلبات على النحو المبين، ولا يعتبر النص الإرشادي ملزم وقابل للتدقيق.

## هيكل نظام الإدارة

1.5

يقدم الشكل رقم (1) نظرة عامة عن هذا المستند كما يشير إلى العناصر المشتركة لنظام الإدارة (البنود من 3 إلى 7 والبنود 9 والبنود 10) وعمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال (البنود 8)، التي تخص هذا المعيار.



المعلومات الموثوقة	7	إطار الحوكمة	3
عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال	8	سياق المؤسسة	4
المراجعة والتقييم	9	السياسة والنطاق والأهداف	5
التحسين المستمر	10	دعم نظام الإدارة	6

الشكل رقم 1: نظام إدارة استمرارية الأعمال (تشير الأرقام إلى بنود هذه الوثيقة)

## إمكانية تطبيق المؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة

1.6

يمكن تطبيق هذا المعيار في جميع المؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة والمؤسسات ذات الصلة، ويشمل ذلك المؤسسات التي تؤدي وظائف المؤسسات الحكومية الرئيسية والخدمات المجتمعية. ويتعين على جميع المؤسسات بذل الجهد لضمان استمرار العمليات الأساسية بناءً على مستوى محدد مسبقاً لتقديم الخدمات والمنتجات.

كما سيعود الامتثال لهذه الوثيقة بالفائدة على هذه المؤسسات التي ترغب في:

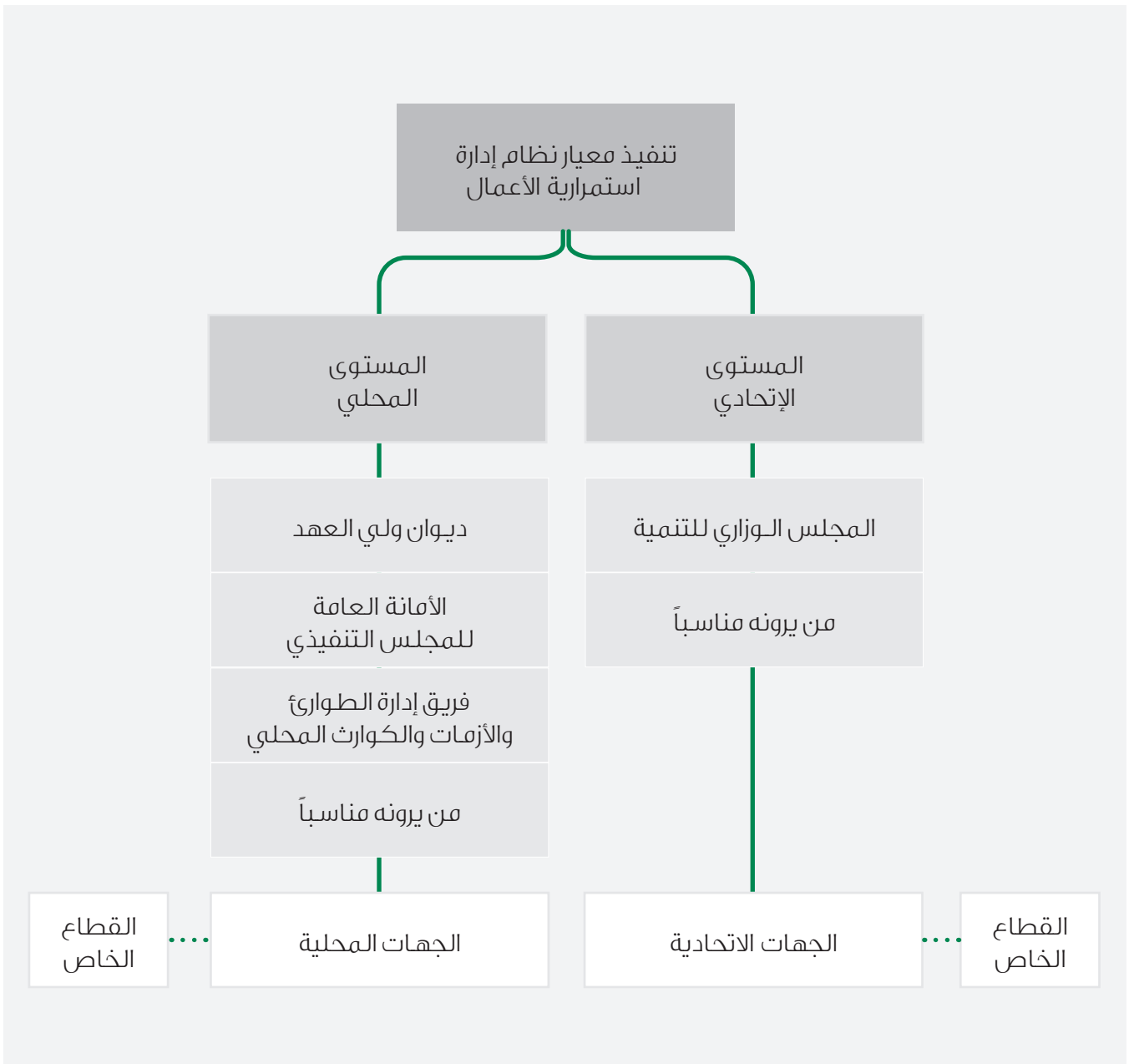
- أ. تأسيس نظام إدارة استمرارية الأعمال وإدامته.
- ب. امتلاك القدرة على استمرار العمليات الأساسية بإمكانيات مقبولة وبقدرات محددة.
- ج. تعزيز المرونة في التعامل مع أي تعطل.
- د. تقييم إمكانياتها في تلبية احتياجات والتزامات استمرارية الأعمال.
- هـ. المساهمة في تعزيز الأمن الوطني لدولة الإمارات العربية المتحدة.

## التنفيذ على المستويين الاتحادي والمحلي

1.7

تعتبر الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث الجهة المصدرة والمشرفة للمعيار الوطني لنظام إدارة استمرارية الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة والمسؤولة عن متابعة تنفيذه على المستوى الاتحادي والمحلي.

يتألف هيكل دولة الإمارات العربية المتحدة من مستويات للسلطة على الصعيدين الاتحادي والمحلي والعديد من القطاعات الحكومية والخاصة. ويوضح التسلسل الهرمي مستويات السلطة في الدولة للجهات الاتحادية والمحلية:



الشكل رقم 2: مستويات السلطة في الدولة للجهات الاتحادية والمحلية لتطبيق المعيار الوطني لنظام إدارة استمرارية الأعمال

## ضوابط الجهات التشريعية

## 1.8

ستضع الجهات التشريعية والتنظيمية وجهات الترخيص في الغالب المزيد من المتطلبات بالإضافة إلى تلك المحددة في المعيار، وذلك لضمان السلامة والأمن المجتمعي واستمرارية الوظائف والأنشطة المطلوبة لتعزيز الأمن الوطني. وفي حال وضع متطلبات إضافية، فيجب أن تلتزم المؤسسة عندئذ بتلك المتطلبات. ومع ذلك، ففي حالة وجود تعارض بين متطلبات هذا المعيار والمتطلبات الإضافية، فيجب على المؤسسة عندئذ الرجوع إلى الجهة المصدرة لهذا المعيار بغرض تسوية هذا التعارض.

# التعريفات

2

**2.1 النشاط**

مهمة واحدة أو عدة مهام لها مخرجات محددة.

**2.2 التدقيق**

أنشطة يؤديها طرف مستقل للحصول على دليل موضوعي ولتبني الموضوعية في تحديد مدى إستيفاء المتطلبات.

**2.3 معايير التدقيق**

مجموعة من السياسات أو الإجراءات أو المتطلبات.

**2.4 دليل التدقيق**

السجلات أو بيانات الوقائع أو المعلومات الأخرى المتعلقة بمعايير التدقيق والتي يمكن التحقق منها.

**2.5 نتائج التدقيق**

نتائج تقييم أدلة التدقيق بناءً على معايير التدقيق.

**2.6 نطاق التدقيق**

مدى التدقيق وحدوده.

**2.7 استمرارية الأعمال**

مقدرة المؤسسة على استمرار الخدمات والمنتجات الأساسية في حال حدوث تعطل، وذلك ضمن إطار زمني مقبول وبقدرات محددة.

**2.8 إدارة استمرارية الأعمال**

تطبيق استمرارية الأعمال وإدامتها.

**2.9 أهداف استمرارية الأعمال**

الأهداف أو المقاصد التي تتماشى مع سياسة استمرارية الأعمال والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

**2.10 سياسة استمرارية الأعمال**

أهداف الإدارة العليا وتوجهاتها فيما يتعلق باستمرارية الأعمال.

**2.11 استراتيجية استمرارية الأعمال**

خطة العمل الموضوعية لتلبية متطلبات استمرارية الأعمال.

**2.12 تحليل التأثير على الأعمال**

تحليل مدى تأثير التعطل من أجل تحديد أولويات استعادة الأعمال.

**2.13 القدرة**

حجم المخرجات أو مستوى الأداء (على سبيل المثال، 30% من المخرجات الإعتيادية).

**2.14 الكفاءة**

تطبيق المعرفة والمهارات والخبرة لتحقيق النتائج المرجوة.

**2.15 الامتثال**

استيفاء جميع متطلبات وثيقة المواصفات.

**2.16 المطابقة**

استيفاء المتطلبات.

**2.17 السياق**

الجمع بين القضايا الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

**2.18 التحسين المستمر**

النشاط المتكرر الذي يُجرى بهدف تحسين الأداء.

**2.19 العواقب**

النتائج أو الآثار الغير مرغوبة المترتبة على الحدث.

**2.20 الإجراءات التصحيحية**

معالجة سبب حالة عدم المطابقة ومنع تكرار حدوثها.

**2.21 التعطل**

الأحداث التي تؤثر سلبًا في المسار الطبيعي للعمليات في المؤسسة.

**2.22 المعلومات الموثقة**

المعلومات المطلوب أن تتحكم فيها المؤسسة وتديمها (مثل السجلات والإجراءات والوسائط التي تحتوي عليها).

**2.23 الفعالية**

مدى تحقق الأنشطة المخطط لها وإنجاز النتائج المتوقعة.

**2.24 العمليات الأساسية**

الأنشطة الضرورية للمؤسسة لتحقيق أهدافها.



**2.25 التمرين**

النشاط الخاضع للمراقبة والذي يهدف إلى التدريب على أداء استمرارية الأعمال وتقييم هذا الأداء وتحسينه.

**2.26 خطة التمرين**

المعلومات الموثقة التي تحدد سلسلة من التمارين المصممة لتحقيق هدف.

**2.27 الأحداث**

الأحداث أو المواقف التي تحيد عن كل ما هو قياسي أو طبيعي أو متوقع.

**2.28 المعلومات**

البيانات التي تخضع للمعالجة والتنظيم والربط لتقديم معنى مفيد.

**2.29 الأطراف المعنية**

أي شخص أو مؤسسة تستطيع التأثير أو التأثر أو ترى نفسها متأثرة بقرار أو نشاط ما.

**2.30 التدقيق الداخلي**

التدقيق الذي تجريه المؤسسة بنفسها أو يُجرى نيابة عنها لأغراض المراجعة الإدارية أو لأغراض داخلية أخرى.

**2.31 القضايا**

المواضيع أو المشكلات أو التحديات ذات الأهمية التي يتوقع أن يكون لها تأثير في العمليات الأساسية للمؤسسة.

**2.32 الاحتمالية**

احتمالية وقوع الحدث.

**2.33 المراجعة الإدارية**

التقييم المنهجي الذي تجريه الإدارة العليا لتحديد مدى ملاءمة نظام الإدارة وكفايته وكفاءته لتحقيق أهداف استمرارية الأعمال.

**2.34 نظام الإدارة**

مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة لدى المؤسسة تُستخدم في وضع السياسات والأهداف والعمليات بغرض تحقيق تلك الأهداف.

**2.35 القياس**

تحديد القيمة.

**2.36 المراقبة**

تحديد حالة النظام أو المنتج أو الخدمة أو النشاط.

**2.37 عدم المطابقة**

عدم استيفاء أحد المتطلبات.

**2.38 الهدف**

الهدف أو المقصد الذي تضعه المؤسسة بغرض انجازه.

**2.39 المؤسسة**

الشخص أو مجموعة من الأشخاص الذين يضطلعون بالمسؤوليات ولديهم الصلاحيات والعلاقات اللازمة لإنجاز الأهداف أو المقاصد.

**2.40 الأداء**

النتائج المقاسة.

**2.41 تقرير ما بعد التمرين**

المعلومات الموثقة التي تلخص نتائج التمرين.

**2.42 الأنشطة ذات الأولوية**

الأنشطة التي تمنح لها الأولوية أثناء أوقات التعطل.

**2.43 الإجراء**

المعلومات الموثقة التي تحدد طريقة تنفيذ عملية أو نشاط ما.

**2.44 العملية**

مجموعة الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة التي تحول المدخلات إلى نتائج.

**2.45 السجل**

المعلومات الموثقة التي تفيد ما تحقق من نتائج أو ما توفر من أدلة على الأنشطة المنفذة.

**2.46 زمن التعافي المستهدف**

المدة التي يتعين أن يستعاد فيها نشاط ما.

**2.47 المتطلبات**

الالتزامات الوارد ذكرها بصورة عامة أو ضمنية.

**2.48 المخاطر**

مدى عدم اليقين أو التحقق.

**2.49 تقييم المخاطر**

العملية الشاملة لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها.

**2.50 معايير المخاطر**

المنهج المستخدم لتقييم المخاطر.

**2.51 الاختبار**

النشاط الخاضع للمراقبة بغرض تحديد مدى إمكانية تحقيق نتيجة معينة.

**2.52 التهديد**

السبب المحتمل للتعطيل.

**2.53 الإدارة العليا**

الشخص أو مجموعة الأشخاص القائمين على توجيه المؤسسة أو قيادتها على أعلى مستوى.

**2.54 التدريب**

عملية التعلم وتطوير الكفاءات.

**2.55 التحقق**

التأكد من استيفاء المتطلبات المحددة، وذلك بتقديم دليل على تحقق المتطلب.

**2.56 الضعف**

نقطة الضعف التي يمكن أن تُستغل أو يُساء استخدامها.

# إطار الحوكمة

3

يتطلب تطبيق نظام الإدارة تحديد أوجه المساءلة والمسؤوليات والأدوار.

لا توجد نقطة نهاية محددة لتطبيق نظام لإدارة وإدامته، ولكن أوجه التشابه مع عملية إدارة أي مشروع تتمثل في أن الأدوار المطلوبة لإدارة المشروع بشكل فعال يمكن أن تنطبق أيضا على الأنظمة الإدارية. للمؤسسة الحرية إما باستحداث وحدة تنظيمية أو بتخصيص لكل دور شخص أو بإضافة المسؤوليات المصاحبة للدور إلى المسؤوليات الأخرى للشخص. وقد تكون بعض المسميات الوظيفية الفردية، مثل مدير استمرارية الأعمال وممثل نظام إدارة استمرارية الأعمال، والمسميات الوظيفية الجماعية مثل لجنة التوجيه، ملائمة في بعض المؤسسات ولكنها ليست ضرورية.

ولتحقيق فعالية نظام الإدارة، فلا بد أن يعكس بيئة المؤسسة وظروفها وأن يكون جزءاً لا يتجزأ من العمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة.

### الإدارة العليا

### 3.1

تلتزم الإدارة العليا بمسؤولية وضع سياسة المؤسسة فيما يتعلق باستمرارية الأعمال (البند 5.1) ومسؤولية عن ضمان ما يلي:

أ. الامتثال لمتطلبات هذه الوثيقة وتحقيق الغرض من هذا المعيار.

ب. وضع إطار لحوكمة نظام الإدارة وهيكل للإبلاغ.

ج. إسناد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالأدوار وتعميمها بطريقة مناسبة.

يجب على الإدارة العليا الالتزام بنظام الإدارة وضمان تكامل عمليات النظام مع العمليات الأخرى. ويجب أن تثبت الإدارة العليا التزامها بذلك بما يضمن إنجاز ما يلي في الوقت المناسب:

● تحديد سياق المؤسسة (البند 4).

● وضع السياسة والنطاق والأهداف لنظام الإدارة (البند 5).

● توفير ما يلزم من دعم لنظام الإدارة (البند 6).

● إعداد وإدامة المعلومات الموثقة (البند 7).

● تطبيق عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال (البند 8).

● مراجعة نظام الإدارة وتقييمه (البند 9).

● التحسين المستمر لنظام الإدارة (البند 10).

## أدوار ومسؤوليات نظام الإدارة

## 3.2

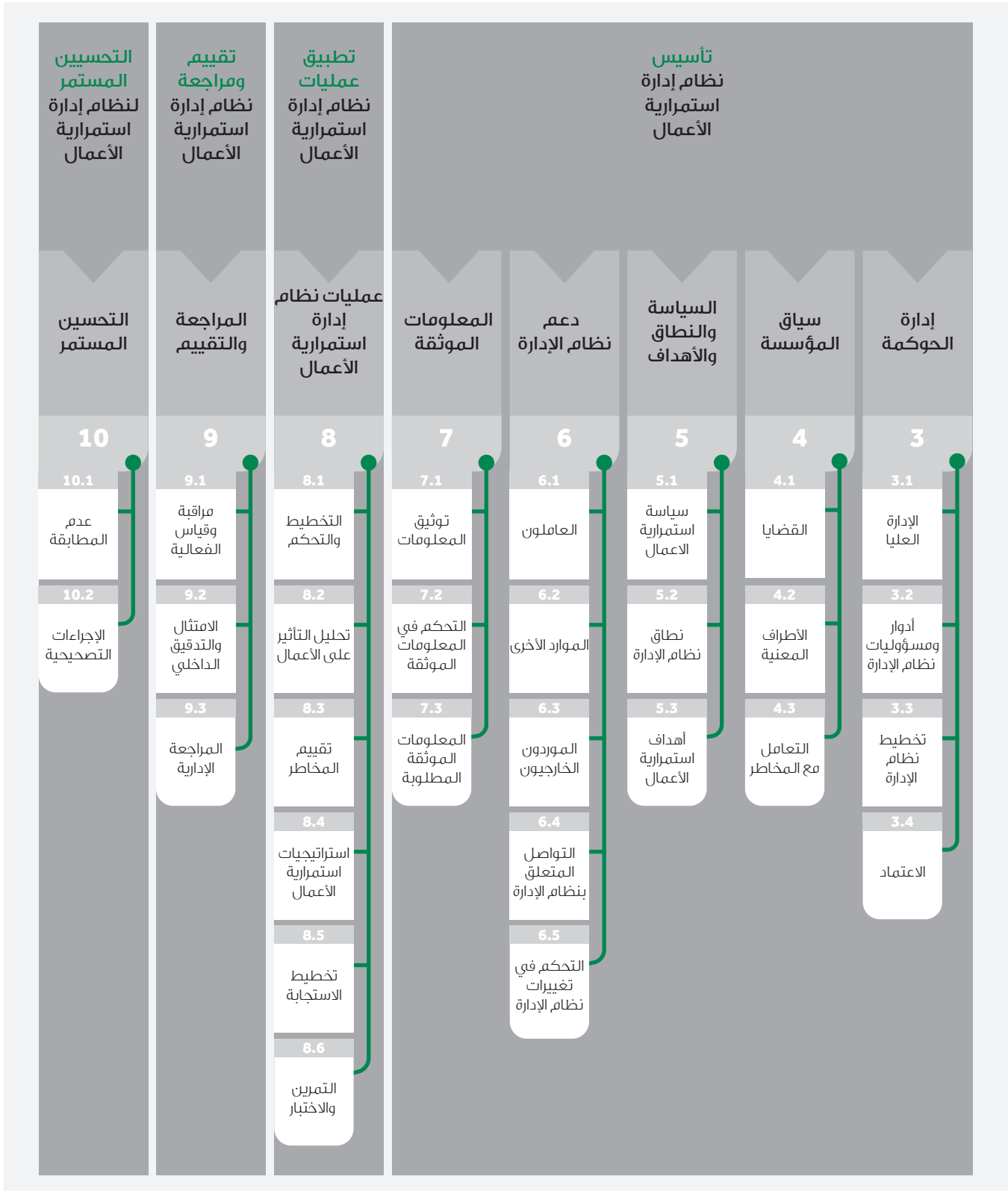
يجب أن تضمن المؤسسة تعيين المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالأدوار ذات الصلة وتعميمها داخل المؤسسة.

يجب على المؤسسة تعيين أدوار ومسؤوليات لما يلي:

- تأسيس نظام الإدارة (البند من 3 إلى 7).
- تطبيق عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال (البند 8).
- قياس أداء نظام الإدارة (البند 9.1).
- المراجعة والتحسين المستمر (البند 9.3 والبند 10).

## تخطيط نظام الإدارة

3.3



الشكل رقم 3: نموذج عمل نظام إدارة استمرارية الأعمال

يجب على المؤسسة تطبيق نظام الإدارة وإدامته بحيث يتكون هذا النظام من عمليات متكاملة من أجل تحقيق أهداف استمرارية الأعمال (البند 5.3) ولاستيفاء متطلبات هذه الوثيقة. كما يجب توثيق جميع العمليات المطلوبة في هذه الوثيقة (البند 7).

يجب على المؤسسة التخطيط لتطبيق نظام الإدارة وإدامته من خلال تحديد ما يلي:

أ. العمل المراد تأديته.

ب. العاملون (البند 6.1) والموارد الأخرى (البند 6.2) والموردون الخارجيون (البند 6.3) المطلوبين لتأدية العمل.

ج. التواريخ المستهدفة لإنجاز العمل.

#### الاعتماد

#### 3.4

يجب أن تحدد الإدارة العليا متطلبات الاعتماد: المعلومات الموثقة (البند 7).



# سياق المؤسسة

4

تشير كلمة سياق في هذه الوثيقة إلى بيئة المؤسسة وظروفها، بما في ذلك ثقافة المؤسسة وتنوعها وأسلوب الإدارة ومدى توفر الموارد المالية ومتطلبات الأطراف المعنية والقضايا الأخرى المتعلقة بالمؤسسة. ويحدد السياق طريقة تلبية المؤسسة لاحتياجاتها فيما يتعلق بما يلي:

- النطاق والسياسة والأهداف (البند 5).
- دعم نظام الإدارة (البند 6).
- المعلومات الموثقة (البند 7).
- الأنشطة ومعايير التأثير المستخدمة لتحليل التأثير على الأعمال (البند 8.2).
- معايير المخاطر والمعايير المستخدمة لتقييم المخاطر (البند 8.3).
- تقييم واختيار الاستراتيجيات (البند 8.4.2).
- تخطيط إجراءات الاستجابة (البند 8.5.2).
- التمرين والاختبار (البند 8.6).
- الامتثال والتدقيق الداخلي (البند 9.2).

يجب أن يكون لدى المؤسسة عملية تحدد سياقها.

## القضايا

### 4.1

تواجه المؤسسات في كل يوم تحديات إيجابية وسلبية. ويعد فهم القضايا ومعرفة أفضل السبل للتعامل معها هو العنصر الرئيسي لنجاح أي مؤسسة. فيمكن أن تؤثر الضغوط الخارجية الاقتصادية والسياسية في كيفية تأسيس المؤسسة لنظام الإدارة، وداخليا يمكن أن يكون لأسلوب الإدارة أثر كبير. فعلى سبيل المثال إذا ارتأت الإدارة أن تنفيذ المؤسسة لأنشطة معينة هو أمر بالغ الأهمية، فعندئذ يتعين موازنة هذا الأمر مع متطلبات هذه الوثيقة.

يجب أن تحدد المؤسسة القضايا المتعلقة بغرضها وتوجهها الاستراتيجي وأهدافها المتعلقة باستمرارية الأعمال (البند 5.3).

## 4.2 الأطراف المعنية

4.2

الأطراف المعنية (التي يشار إليها في العادة بالأطراف ذات المصلحة) هم الأشخاص أو المؤسسات التي قد تتأثر تأثيراً كبيراً بموقف مؤسستك. ويعد فهم ما تحتاج إليه تلك الأطراف من مؤسستك وما يتوقعونه منها خطوة أولى مهمة للتأكد من أن نظام الإدارة يحقق الغرض منه. ولا شك في أن المؤسسات التي تدير علاقاتها مع الأطراف المعنية لتقليل تأثير التعطل إلى أدنى حد هي مؤسسات أكثر نجاحاً من تلك التي لا تؤدي ذلك.

يجب أن تحدد المؤسسة الأطراف المعنية وتقف على احتياجاتهم وتوقعاتهم، ويشمل ذلك المتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة بعمليات المؤسسة.

## 4.3 التعامل مع المخاطر

4.3

إن تحديد وتوضيح مدى المخاطر التي تستطيع المؤسسة تحملها يعتبر شرط مسبق مهم لعملية صنع القرار، وينطبق ذلك على العديد من أوجه نظام الإدارة ولكنه يتعلق على نحو خاص بتحليل التأثير على الأعمال (البند 8.2) وتقييم المخاطر (البند 8.3) واختيار استراتيجيات الأعمال (البند 8.4.2).

يجب أن تلتزم الإدارة العليا بتحديد مستوى المخاطر التي سوف تواجهها المؤسسة ونوع تلك المخاطر، مع ضمان تطوير معايير المخاطر وإبلاغ المؤسسة وأطرافها المعنية بها.

# السياسة والنطاق والأهداف

5

## 5.1 سياسة استمرارية الأعمال

5.1

تبين سياسة استمرارية الأعمال هدف الإدارة العليا وتوجهها فيما يخص نظام الإدارة، وتوفر أيضاً إطاراً لعملية صنع القرار التالية لذلك، بما يشمل تحديد النطاق والأهداف. إن إعداد وثيقة تنص بوضوح على سياسة المؤسسة لاستمرارية الأعمال ونطاقها وأهدافها بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية لضمان فهم الموظفين والعملاء والأطراف المعنية الأخرى لتوجهات الإدارة العليا.

يجب أن تضع المؤسسة سياسة لاستمرارية الأعمال تتناسب مع سياق المؤسسة (البند 4) وتشمل الالتزام بما يلي:

أ. تحقيق الغرض من المعيار (البند 1.1).

ب. تلبية احتياجات الأطراف المعنية وتوقعاتهم (البند 4.2).

ج. الوفاء بجميع متطلبات هذه الوثيقة.

يجب أن تلتزم المؤسسة بإعداد وثيقة، تبين سياسة استمرارية الأعمال لدى المؤسسة ونطاق نظام الإدارة (البند 5.2) وأهداف استمرارية الأعمال (البند 5.3)، وإدامتها، ويجب تعميمها على جميع العاملين تحت نطاق المؤسسة وتوفيرها للأطراف المعنية الأخرى على النحو الذي أقرته الإدارة العليا.

## 5.2 نطاق نظام الإدارة

5.2

يبين النطاق للأطراف المعنية ما يغطيه نظام الإدارة لكي يتمكنوا من تحديد مدى تلبية النظام لاحتياجاتهم. وفي حالة استثناء منتجات أو خدمات أو أجزاء من المؤسسة من هذه التغطية، فيتعين توضيح تلك الاستثناءات وتبريرها وذلك لضمان أن هذه الاستثناءات لن تضعف استمرارية الأعمال لدى المؤسسة.

يجب أن تتوفر لدى المؤسسة عملية لتحديد نطاق نظام الإدارة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات المقرر إدراجها. ويجب أن يكون النطاق ملائماً لسياق المؤسسة (البند 4)، ويجب أن يوضح حدود نظام الإدارة وقابليته للتطبيق. في حالة وجود استثناءات من النطاق، يجب تحديدها وتوضيحها وتبريرها. حيث لا تؤثر مثل هذه الاستثناءات سلباً في قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات استمرارية الأعمال الخاصة بمنتجاتها وخدماتها الواقعة ضمن النطاق.

يمكن المطالبة بتحقيق الامتثال مع هذه الوثيقة فقط عند الوفاء بجميع المتطلبات الخاصة بتقديم المنتجات والخدمات الواقعة في حدود النطاق، ولا تتأثر سلباً أو تضعف بوجود أي متطلب غير مستوف.

## أهداف استمرارية الأعمال

## 5.3

تحتاج المؤسسة أن توضح للموظفين والعملاء والأطراف المعنية الأخرى الغرض الذي دفعها من الاستثمار في نظام الإدارة وما المتوقع تحقيقه.

يجب أن تتوفر لدى المؤسسة عملية لتحديد أهداف استمرارية الأعمال تبين للأطراف المعنية الغرض من نظام الإدارة.

كما يجب أن تضمن العملية تماشي تلك الأهداف مع سياسة استمرارية الأعمال (البند 5.1) وأن تكون قابلة للقياس وتعمم في المؤسسة.

# دعم نظام الإدارة

6

نظم الإدارة فعالة لأنها تتطلب ما يلي:

- تخطيط نظام الإدارة.
- تكامل عمليات نظام الإدارة مع العمليات الأخرى.
- التزام الإدارة العليا.
- الموارد اللازمة لتحقيق أهداف استمرارية الأعمال.
- التواصل الفعال مع الموردين الخارجيين.
- توفر الكفاءة اللازمة لدى الأشخاص الذين يؤدون أدواراً حيوية.
- معرفة القوى العاملة لدورها فيما تحاول المؤسسة تحقيقه.
- التحكم في التغييرات في نظام الإدارة.
- الاحتفاظ بالوثائق والسجلات المناسبة.

## العاملون

### 6.1

تحتاج المؤسسة إلى ضمان وجود عدد كافٍ من الأشخاص ذوي الكفاءة اللازمة لتنفيذ العمل المطلوب، وإلا فلن تحقق المؤسسة أهدافها.

يجب أن تحدد وتوفر المؤسسة الأشخاص ذوي الكفاءة المطلوبة.

## الكفاءة

### 6.1.1

يجب أن يتمتع الأشخاص الذين لديهم مسؤوليات تتعلق بنظام الإدارة بالكفاءة اللازمة لأداء واجباتهم بفعالية لضمان نجاح نظام الإدارة.

يجب أن تتوفر لدى المؤسسة عملية لإدارة كفاءات الأشخاص الذين يعملون لديها. ويجب أن تشمل العملية ما يلي:

- أ. تحديد الكفاءة المطلوبة لكل دور.
- ب. تحديد كيفية إبراز هذه الكفاءة.
- ج. تحديد الإجراءات المطلوبة لاكتساب الكفاءة اللازمة.
- د. تقييم فعالية الإجراءات المتخذة.



## 6.1.2 الوعي

من الضروري أن يكون لدى العاملين بالمؤسسة وعي باستمرارية الأعمال وأن يتمكنوا من المساهمة في تحقيق أهداف الإدارة. تحتاج القوى العاملة أيضاً إلى فهم ماهية استمرارية الأعمال وكيف ستدخل حيز التنفيذ قبل بداية أي تعطل وبعده.

يجب أن تتوفر لدى المؤسسة عملية تضمن الوعي الكافي للعاملين باستمرارية الأعمال لفهم ما يلي:

- أ. سياسة استمرارية الأعمال (البند 5.1) والأهداف (البند 5.3).
- ب. مفهوم استمرارية الأعمال وقيمتها للمؤسسة.
- ج. توقعات المؤسسة منهم فيما يتعلق باستمرارية الأعمال.
- د. مسؤوليات نظام الإدارة، بما في ذلك مسؤوليات عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال (البند 8).
- هـ. التهديدات ومخاطر التعطل المرتبطة بالمؤسسة.
- و. ما يقتضي فعله في حالة حدوث تعطل جسيم.

## الموارد الأخرى

## 6.2

تعتمد متطلبات نظام الإدارة، بما في ذلك عمليات الاستجابة للتعطل (البند 8.5.3.1 إلى البند 8.5.3.6)، على وجود الموارد اللازمة لضمان إمكانية تنفيذها.

يجب على المؤسسة أن توفر الموارد الأخرى اللازمة لتشغيل نظام الإدارة بفعالية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر توفير ما يلي:

- مخصصات الميزانية.
- المعلومات والبيانات.
- المباني والمنشآت والمرافق المرتبطة بها.
- المعدات والنظم التكنولوجية.
- الإمدادات والمواد الاستهلاكية.
- الخدمات اللوجستية، بما في ذلك النقل.
- متطلبات أخرى محددة.

## الموردون الخارجيون

## 6.3

إذا لم يكن لدى المؤسسة ما يكفي من الموارد داخلياً، فقد تطلب المساعدة من الخارج. وعندما يتم ذلك، تحتاج المؤسسة إلى التأكد من أن الخدمات المقدمة ستكون ذات جودة مناسبة وتكون متاحة عند الحاجة. يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع ضوابط فعالة والتأكد من وجود اتصال فعال مع المورد الخارجي.

يجب على المؤسسات النظر في إمكانيات مواردها الداخلية وحدودها وتحديد متطلباتها، إن وجدت، للحصول على الدعم من الموردين الخارجيين.

## التحكم في الموردين الخارجيين

## 6.3.1

يجب أن تتحكم المؤسسة في عمل الموردين الخارجيين وتضمن أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج تتوافق مع متطلباتها. ويجب أن يشمل هذا:

أ. تحديد معايير اختيار الموردين الخارجيين وتطبيقها.

ب. التعامل مع العمليات المقدمة خارجياً على أنها داخل نظام الإدارة، بما في ذلك تحديد الضوابط الواجب تطبيقها على الموردين وإنتاجهم.

## التواصل المتعلق بنظام الإدارة

## 6.4

تحتاج المؤسسة إلى التأكد من أنها تتواصل تواصلًا فعالاً مع الأطراف المعنية لضمان فهمهم الكامل لغرض نظام الإدارة وكيف سيتأثرون به، ويتناول (البند 8) التواصل أثناء التعطل.

يجب أن يكون لدى المؤسسة عملية للتواصل مع الأطراف المعنية بشأن المسائل المتعلقة بنظام الإدارة. ويجب أن تتضمن هذه العملية:

أ. تحديد الأطراف الداخلية التي يتعين التواصل معهم.

ب. تحديد الأطراف الخارجية التي يتعين التواصل معهم.

ج. تحديد المعلومات والتوقيتات والطرق والأشخاص المسؤولين عن الاتصال مع كل طرف.

## التحكم في تغييرات نظام الإدارة

6.5

تتغير المؤسسات باستمرار، لذلك من المهم التأكد من وجود آليات للكشف عن التغييرات وتقييم تأثيرها في نظام الإدارة واتخاذ الإجراءات المناسبة.

يجب أن يكون لدى المؤسسة عملية لضمان تحديد التغييرات التي تؤثر في أداء نظام الإدارة وتقود إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة. ويجب أن تتضمن هذه العملية:

- أ. تحديد التغييرات.
- ب. تقييم تأثير التغييرات في الأداء الكلي لنظام الإدارة.
- ج. تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها.

# المعلومات الموثقة

7

تحتاج المؤسسة إلى توضيح كيف تُنفذ العمليات وكيف تؤدي إلى استيفاء المتطلبات. ويمكن تحقيق ذلك على أفضل وجه عن طريق كتابة إجراءات تصف العمليات، بما في ذلك تحديد المدخلات والنتائج المتوقعة.

غالبًا ما تتناول العملية أكثر من إجراء وتحدد العديد من المخرجات التي يمثل الكثير منها مدخلات لعمليات أخرى. توفر المخرجات سجلاً لكيفية سير العمليات وعملها ودليلاً على استيفاء المتطلبات.

المعلومات الموثقة هي المصطلح المستخدم في هذه الوثيقة لوصف السجلات والإجراءات التي يتعين التحكم فيها وإدامتها. ينبغي أن يكون من السهل تحديد أماكن تلك المعلومات الموثقة، والوصول إليها وفهمها وقراءتها، ويمكن أن تكون في أي نسق أو نمط تراه المؤسسة مقبولاً.

## 7.1 توثيق المعلومات

7.1

يجب أن يكون لدى المؤسسة عملية لتوثيق المعلومات لتوفر دليلاً على العمليات وإثباتاً لامتحان نظام الإدارة للمتطلبات الواردة في هذه الوثيقة، بما في ذلك تحديد المدخلات والنتائج المنشودة.

يجب أن توضح العملية:

- أ. النماذج المقبولة للمستندات ووصف الغرض منها.
- ب. صيغ الوثائق المسموح بها (مثل اللغة وإصدار البرنامج والرسومات).
- ج. الوسائط المناسبة (مثل الورق والوسائط الإلكترونية).
- د. متطلبات المراجعة واعتماد مدى ملاءمتها.

## 7.2 التحكم في المعلومات الموثقة

7.2

يجب أن تمتلك المؤسسة عملية للتحكم في المعلومات الموثقة وتحديثها لضمان سلامتها وتوفرها وسهولة الوصول إليها عند الحاجة. يجب أن تتضمن العملية ضوابط بشأن ما يلي:

- أ. التوزيع والوصول والاسترجاع والاستخدام.
- ب. حقوق الوصول إليها والتصاريح.
- ج. التخزين والحفظ لضمان سهولة القراءة.
- د. التحديثات والإصدارات.
- هـ. الحفظ والإتلاف.
- و. تحديد وتوضيح بيانات المصدر.

## المعلومات الموثقة المطلوبة

## 7.3

يجب على المؤسسة، كحد أدنى، إنشاء معلومات موثقة لما يلي:

- أدوار ومسؤوليات نظام الإدارة (البند 3.2) والتخطيط (البند 3.3).
  - القضايا والأطراف المعنية والتعامل مع المخاطر (البند 4).
  - السياسة والنطاق والأهداف (البند 5).
  - دعم نظام الإدارة، بما في ذلك الأشخاص والموارد الأخرى والموردين الخارجيين والتواصل والتحكم في التغييرات (البند 6).
  - عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال بما في ذلك:
    - التخطيط والتحكم (البند 8.1).
    - تحليل التأثير على الأعمال (البند 8.2).
    - تقييم المخاطر (البند 8.3).
    - استراتيجيات استمرارية الأعمال (البند 8.4).
    - هيكل وتكوين فرق الاستجابة (البند 8.5.2).
    - متطلبات الاستجابة (البند 8.5.3).
    - خطة التمرين والاختبار وتقارير ما بعد التمرين (البند 8.6).
  - مراقبة وقياس الفعالية (البند 9.1).
  - الامتثال والتدقيق الداخلي (البند 9.2).
  - المراجعة الإدارية (البند 9.3).
  - تحديد عدم المطابقة (البند 10.1) والإجراءات التصحيحية (البند 10.2).
- يجب على المؤسسة توثيق المعلومات الإضافية وإدامتها؛ تلك المعلومات التي تراها المؤسسة ضرورية لنظام الإدارة حتى يكون فعالاً.

# عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال

8

يوفر نظام الإدارة إطار عمل للمؤسسة لإنشاء استمرارية الأعمال ومراجعتها وتقييمها للتأكد من توافقها مع السياسة والنطاق والأهداف (البند 5).

عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال هي العملية الكلية لوضع استمرارية الأعمال موضع التنفيذ حتى يمكن للمؤسسة التعامل مع حالات التعطل التي قد تمنعها بطريقة أو بأخرى من تحقيق أهداف أعمالها.

ومن ثم تحتاج المؤسسة إلى تخطيط أفضل طريقة لاستعادة الأنشطة وتقليل احتمالية التعطل وتأثيره. لتحقيق ذلك، تحتاج المؤسسة إلى ما يلي:

- أ. فهم التأثيرات المختلفة التي قد ينتج عنها تعطل الأنشطة.
- ب. تحديد الأنشطة التي سيؤدي تعطلها إلى تأثيرات أكثر ضرراً.
- ج. تحديد أولويات الأنشطة وتركيز جهودها ومواردها على الأنشطة ذات الأولوية.
- د. تقييم المخاطر في الأنشطة ذات الأولوية واعتمادياتها.
- هـ. تحديد الموارد التي تحتاج إليها الأنشطة ذات الأولوية لاستعادة العمل.
- و. تخطيط وقت وطريقة استعادة الأنشطة ذات الأولوية.

سيعتمد نهج المؤسسة في إدارة استمرارية الأعمال على سياقها (البند 4) وتوفر الموارد (البند 6.1 و 6.2).

### التخطيط والتحكم

#### 8.1

يجب أن تخطط المؤسسة وتطبق على نحو محكم العمليات المطلوبة لعمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال ومواردها (البند 6.1 و 6.2) لدعمها.



## تحليل التأثير على الأعمال

## 8.2

جميع الأنشطة التي تؤديها المؤسسة مهمة، ولكن يحتاج بعضها إلى أولوية أكثر من غيرها أثناء التعطل وذلك لضمان استمرار تقديم الخدمات والمنتجات بمستوى مقبول. الغرض من تحليل التأثير على الأعمال هو التعرف على أنشطة المؤسسة ذات الأولوية.

يحتاج التحليل إلى أن يكون مبنياً على موقف المؤسسة وظروفها، وأن يشمل قياس التأثيرات المحددة التي ستنتج عن الأنشطة التي تعطلت لفترات مختلفة. ليس من الضروري تنفيذ التحليل على كل نشاط على حدة، إذ من المقبول تماماً تنفيذه على مجموعة من الأنشطة، على سبيل المثال، تلك المتعلقة بمنتجات معينة.

إن تمييز الأنشطة ذات الأولوية (المشار إليها بـ "الأنشطة ذات الأولوية" في هذه الوثيقة) يُمكن المؤسسة من التركيز عليها عند دراسة استراتيجيات استمرارية الأعمال.

أثناء التحليل، من الضروري تحليل اعتماديات الأنشطة والعوامل المتعلقة بها حتى يمكن فحصها حسب الضرورة أثناء تقييم المخاطر (البند 8.3) وكذلك دراستها عند البحث في استراتيجيات استعادة الأنشطة.

يحتاج التحليل أيضاً إلى النظر في القدرة اللازمة لاستعادة الأنشطة واعتمادياتها، مع مراعاة أنه قد يكون من غير الضروري أو غير المناسب استعادتها بقدرتها المعتادة. قد تكون حالة الاستعادة بقدرة أعلى أو أقل من القدرة العادية مناسبة لضمان تسليم المنتجات وتقديم الخدمات الضرورية. تحتاج القدرات إلى مزيد من التحليل عند دراسة استراتيجيات استمرارية العمل (البند 8.4).

يجب أن يكون لدى المؤسسة عملية لتحليل التأثير على الأعمال الناتج عن تعطل الأنشطة التي تدعم تقديم المنتجات والخدمات. ويجب أن تشمل العملية:

أ. استخدام تصنيفات التأثير والأطر الزمنية ذات الصلة بسياق المؤسسة (البند 4) لتحليل التأثيرات الناتجة عن تعطل الأنشطة.

ب. تحديد الزمن الذي يصبح فيه التأثير الناتج من عدم استعادة الأنشطة غير مقبول، ووضع أهداف زمن التعافي المستهدف في غضون ذلك الزمن لاستعادتها.

ج. تحديد القدرة التي بلوغها تستعاد الأنشطة.

د. استخدام هذا التحليل ينتج عنه تحديد أنشطة المؤسسة "ذات الأولوية" التي تتطلب جاهزية استراتيجيات استمرارية الأعمال (البند 8.4)، وذلك لضمان استعادتها في غضون زمن التعافي المستهدف المحدد مسبقاً.

هـ. تحديد اعتماديات الأنشطة ذات الأولوية والعوامل المتعلقة بها، بما في ذلك العاملون (البند 6.1) والموارد الأخرى (البند 6.2) والموردون الخارجيون (البند 6.3) وغيرها من الأنشطة التي تعتمد على تسليم المنتجات والخدمات.

عندما يعتمد استعادة النشاط ذي الأولوية على مورد خارجي واحد، يجب على المؤسسة تقييم ترتيبات استمرارية أعمال المورد فيما يتعلق بالاعتمادية وتحديد الإجراء اللازم للتعامل مع أي نقاط ضعف.

يجب أن تكون نتيجة تحليل التأثير على الأعمال موثقة بصيغة مناسبة للمساهمة في عملية صنع القرار من جانب الإدارة العليا.

## تقييم المخاطر

## 8.3

تحتاج المؤسسة إلى إيجاد طرق لتقليل مخاطر التعطل. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق استهداف الأنشطة ذات الأولوية والموارد، والموردين الخارجيين والأنشطة الأخرى التي تعتمد عليها. يوفر تقييم المخاطر المعلومات التي يمكن استخدامها لتحديد استراتيجيات لتقليل احتمالية أو تأثير حدوث تعطل (البند 8.4.1).

يجب أن تتوفر لدى المؤسسة عملية تقييم مخاطر من شأنها تحديد مخاطر تعطل الأنشطة ذات الأولوية بالمؤسسة وتحليل تلك المخاطر وتقييمها. ويجب أن تشمل العملية:

- تحديد المخاطر من التهديدات ومواطن الضعف المتعلقة بسياق المؤسسة (البند 4).
- تحليل المخاطر استناداً إلى دراسة الأسباب المحتملة ومصادر الخطر واحتماليتها وآثارها المتوقعة.
- تقييم المخاطر لتحديد مدى خطورتها على المؤسسة.

## استراتيجيات استمرارية الأعمال

## 8.4

تحتاج المؤسسة إلى حماية أنشطتها ذات الأولوية واعتمادياتها، ومحاولة تجنب التعطل قدر المستطاع؛ ومع ذلك، ولأن التعطل أمر حتمي، تحتاج المؤسسات إلى تخطيط الطريقة المثلى للاستجابة للتعطل واستعادة الأنشطة التي تعطلت.

ومن ثم تحتاج المؤسسة إلى التفكير في استراتيجيات استمرارية الأعمال لما يلي:

- الحد من خطر تعطل الأنشطة ذات الأولوية.
- تقليل أثر التعطل والحفاظ على تقييدها في أدنى مستوى ممكن.
- استعادة العمليات الأساسية في غضون أطر زمنية محددة مسبقاً.
- ضمان التواصل الفعال أثناء الحدث.

يجب أن يكون لدى المؤسسة عملية لتحديد استراتيجيات استمرارية العمل وتقييمها واختيارها وتنفيذها. يجب اعتماد الاستراتيجيات من قبل الإدارة العليا وفقاً للمتطلبات المطبقة (بالالتزامات التنظيمية أو الالتزامات الأخرى) والموارد اللازمة.

**8.4.1 تحديد الاستراتيجيات**

يجب أن تستخدم المؤسسة نتائج تحليل التأثير على الأعمال (البند 8.2) وتقييم المخاطر (البند 8.3) لتحديد الاستراتيجيات لتحقيق:

- أ. حماية الأنشطة ذات الأولوية وتقليل احتمالية حدوث تعطل.
- ب. سرعة الاستجابة وتقليل مدة التعطل.
- ج. تحقيق استقرار الأنشطة ذات الأولوية واستعادتها وتعافيها.
- د. الحد من تأثيرات التعطل.

**8.4.2 تقييم واختيار الاستراتيجيات ومتطلبات الموارد**

تحتاج المؤسسة إلى التحقق من الموارد اللازمة وتقييمها لتنفيذ الاستراتيجيات المختارة. تشمل تلك الموارد على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- العاملين - في حين تقتضي الاستراتيجيات توفر الأفراد لأداء أدوار معينة، من المهم تخصيص بدائل لهؤلاء الأفراد في حال عدم وجودهم في وقت التعطل.
- المباني والمرافق.
- تخصيص الميزانية.
- الموردين ومقدمي الخدمات.
- المعلومات والبنية التحتية للتواصل.

يجب أن تُقيم المؤسسة وتختار الاستراتيجيات بناءً على مدى قدرتها على ما يلي:

- أ. التمكن من استعادة الأنشطة ذات الأولوية بالقدرة المحددة في زمن التعافي المستهدف.
- ب. التماشي مع مقدار ونوع المخاطر التي قد تتحملها أو لا تتحملها المؤسسة (البند 4.3).
- ج. تقديم الفوائد بتكلفة معقولة في المتناول.

يجب أن تحدد المؤسسة الأشخاص الكفاء ولتقييم واختيار الاستراتيجيات والعاملون (البند 6.1) والموارد الأخرى (البند 6.2) والموردون الخارجيون (البند 6.3) لتنفيذ الاستراتيجيات المختارة.

يجب على المؤسسة تحديد الموارد المطلوبة لتطبيق الاستراتيجية المختارة، وكذلك تحديد القدرة والأطر الزمنية التي يتم توفير تلك الموارد في غضون.

**8.4.3 تنفيذ الاستراتيجيات المختارة**

يجب على المؤسسة تطبيق وإدامة الاستراتيجيات المعتمدة من الإدارة العليا.

**8.5 تخطيط الاستجابة**

تحتاج المؤسسة إلى تحديد التعطل المحتمل مبكراً بقدر الإمكان والاستجابة من المنطلق نفسه.

يجب أن يكون لدى المؤسسة عملية للاستجابة للتعطل.

**8.5.1 فرق الاستجابة**

قد تؤدي الأحداث أو لا تؤدي إلى تعطل الأنشطة. إذا كانت المؤسسة ترغب في الاستجابة للأحداث على نحو حاسم وسريع، فهي تحتاج إلى أن تحدد مسبقاً الأفراد الذين سيتولون الأدوار الرئيسية أثناء هذا الحدث. يؤدي إنشاء هيكل فلائم للفريق واختيار أعضاء الفريق المناسبين إلى جعل الاستجابة فعالة ومنظمة.

يجب على المؤسسة تحديد فرق العمل المسؤولة عن الاستجابة للتعطل. ويجب أن تكون العلاقة بين فرق الاستجابة هذه محددة بوضوح؛ ويجب أن يكون لدى كل فريق:

أ. أشخاص محددون لديهم ما يلزم من المسؤولية والصلاحيات والكفاءة لأداء الدور الذي يضطلع به الفريق المكلف.

ب. هيكل الاستجابة الموثق (البند 8.5.2) لتوجيه أعمال الفريق.

**8.5.2 هيكل الاستجابة**

إذا كان على الفرق الاستجابة بفعالية أثناء أي تعطل، فيتعين على تلك الفرق اتباع إجراءات مكتوبة مسبقاً توفر المعلومات التي يحتاج إليها أعضاء الفريق والإجراءات التي ينبغي لهم اتباعها. يعود الأمر إلى الإدارة لاختيار عناوين الإجراءات (على سبيل المثال، خطة استمرارية الأعمال، وخطة الاستجابة للأحداث، وخطة الاستجابة الإعلامية، وخطة التعافي) وتحديد عدد ونمط ومستوى التفاصيل التي تحتاج جميعها إلى أن تكون ملائمة للمؤسسة والقوى العاملة بها.

يتطلب أن تعالج الإجراءات جميع جوانب استجابة المؤسسة بدءاً من اكتشاف أي حدث وحتى العودة إلى "الوضع الطبيعي للأعمال"، بما في ذلك التواصل أثناء التعطل بين جميع المشاركين. يتطرق (البند 6.4) إلى موضوع التواصل مع الأطراف المعنية فيما يتعلق بنظام الإدارة.

## 8.5.2 هيكـل الاستجابة

يتبع

يجب على المؤسسة إعداد هيكل الاستجابة – واعتماده وإدامته – الذي سيمكن الفرق من أداء أدوارها. يجب أن يتناول هيكل الاستجابة – كحد أدنى – ما يلي:

- أ. القيادة والسيطرة (البند 8.5.3.1).
- ب. رصد الأحداث والاستجابة الفورية (البند 8.5.3.2).
- ج. التواصل أثناء التعطل (البند 8.5.3.3).
- د. تعافي الأنظمة التكنولوجية (البند 8.5.3.4).
- هـ. استعادة الأنشطة ذات الأولوية (البند 8.5.3.5).
- و. العودة إلى الوضع الطبيعي للعمل (البند 8.5.3.6).

## 8.5.2 8.5.2.1 تصميم هيكل الاستجابة

يجب على هيكل الاستجابة أن:

- أ. يُحدد تدابير فورية يتعين اتخاذها والمساعدة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- ب. يكون مرناً بالقدر الكافي لاستيعاب الأخطار غير المتوقعة والأوضاع المتغيرة.
- ج. يُركز على التأثيرات المتوقعة من حدوث التعطل.
- د. يدعم الاستراتيجيات القائمة (البند 8.4.3).
- هـ. يحدد الأدوار والمهام والمسؤوليات.

## 8.5.2 8.5.2.2 محتوى هيكل الاستجابة

يجب أن يتضمن هيكل الاستجابة:

- أ. الغرض من الإجراءات ونطاقه وأهداف الفريق.
- ب. الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.
- ج. التعليمات الموجهة إلى أعضاء الفريق.
- د. الموارد التي يحتاج إليها الفريق.
- هـ. المعلومات المرجعية المطلوبة والمعنية.
- و. الإجراءات المتعلقة بالعودة إلى الوضع الطبيعي للعمل.
- ز. كيفية تسجيل الإجراءات والقرارات المُتخذة.

**8.5.3 متطلبات الاستجابة****8.5.3.1 القيادة والسيطرة 8.5.3**

يجب أن تحدد المؤسسة متطلبات قيادة وسيطرة وتنسيق استجابة المؤسسة للتعطل.

يجب أن تتضمن المتطلبات:

- أ. تأسيس فريق مركزي لديه القدرة والصلاحيات لاتخاذ قرارات عاجلة ومناسبة وتعميم تلك القرارات على نحو فعال.
- ب. التحقق من أن المعلومات المعنية (ذات الصلة) بالتعطل أُحيلت إلى الفريق المركزي في الوقت المناسب وعلى نحو آمن.
- ج. التحقق من نشر تعليمات الفريق المركزي في الوقت المناسب وعلى نحو آمن.

**8.5.3.2 رصد الأحداث والاستجابة الفورية 8.5.3**

يجب أن تحدد المؤسسة متطلبات اكتشاف الأحداث المحتملة والاستجابة للتعطل لتقليل مدته، وحصر آثاره، وحماية المتضررين.

يجب أن تشمل هذه المتطلبات ما يلي:

- أ. اكتشاف الأحداث وتقييمها في الوقت المناسب لتحديد العواقب المحتملة وطبيعتها.
- ب. تقييم التهديدات على الحياة والأضرار التي تقع على البنية التحتية والخدمات.
- ج. استخدام معايير محددة سلفاً للإبلاغ عن التعطل وتفعيل الاستجابة المناسبة.
- د. تحديد الأولويات (مع وضع الحفاظ على حياة الأفراد في المقام الأول).
- هـ. تحديد التدابير الواجب اتخاذها لتقليل مدة آثار التعطل وحصر هذه الآثار.
- و. متابعة عواقب التعطل واستجابة المؤسسة.
- ز. التواصل مع الأطراف المعنية ذات الصلة، والسلطات والإعلام.
- ح. وضع إجراءات للإخلاء وتحديد نقاط التجمع.
- ط. توفير لوازم الإسعافات الأولية واللوازم الأخرى الضرورية.
- ي. مراقبة المؤسسة لمواقع الأشخاص بما في ذلك الزائرين.
- ك. تقييم إمكانية استعادة المنشآت المتضررة والمعدات والمعلومات الموثقة.

**8.5.3 8.5.3.3 التوصل أثناء التعطل**

يجب أن تحدد المؤسسة متطلبات التحقق من وجود تواصل فعال أثناء التعطل:

- أ. بين الفرق والأفراد الآخرين المسؤولين عن الاستجابة للتعطل.
- ب. مع الأطراف المعنية.
- ج. مع الموردين الخارجيين.

يجب أن تشمل هذه المتطلبات ما يلي:

- أ. تحديد ماذا ومتى ومع من يجري التواصل.
- ب. تحديد مستويات السلطة للتواصل.
- ج. تحديد كيفية الرد على رسائل الأطراف المعنية.
- د. تسهيل التواصل المنظم مع مستجبي الطوارئ.
- هـ. التأكد من تحديث بيانات الاتصال لجميع الأشخاص والمؤسسات المحددة في إجراءات الاستجابة.
- و. تحديد وسائل التواصل مسبقاً.
- ز. ضمان توفر وسائل التواصل أثناء التعطل.
- ح. الرد على رسائل الأطراف المعنية.
- ط. إعداد إجراءات للتواصل مع وسائل الإعلام.

يجب أن تشمل متطلبات التواصل مع وسائل الإعلام:

- أ. تحديد قنوات التواصل المحتملة.
- ب. تحديد الأشخاص المناسبين لتمثيل المؤسسة.
- ج. وضع عمليات لتلقي استفسارات وسائل الإعلام والإحاطة بها والاستجابة لها.
- د. تكامل إجراءات وأنظمة الإتصال لدى المؤسسة مع أنظمة الإتصال الوطنية والإقليمية والعالمية (إن أمكن).
- هـ. إعداد واعتماد نماذج للتواصل عبر وسائل الإعلام.

## 8.5.3 8.5.3.4 تعافي الأنظمة التكنولوجية

الأنظمة التكنولوجية هي الدعامة الأساسية لجميع المؤسسات تقريباً؛ وستحتاج عادة إلى إصلاحها قبل التمكن من استعادة الأنشطة. يشمل هذا البند:

- المعدات والأجهزة (بما في ذلك الحواسيب الشخصية، والهواتف المحمولة، والخوادم، وإطارات الحمل، وصفائح التخزين، والشرائط، والطابعات، والمساحات الضوئية واللوازم الأخرى).
- الشبكة (بما في ذلك اتصال البيانات والخدمات الصوتية، وأجهزة التحويل والموجهات).
- البرامج (بما في ذلك نظام التشغيل وبرامج التطبيقات، والروابط والوصلات الموجودة بين التطبيقات وبرامج المعالجة بالدفعات).
- البيانات (بما في ذلك بيانات التطبيقات، والبيانات الصوتية، والأنواع الأخرى من البيانات).
- المحيط المادي الذي توجد به المعدات.

يجب أن تحدد المؤسسة بوضوح متطلبات إصلاح الأنظمة التكنولوجية أثناء التعطل.

يجب أن تشمل المتطلبات ما يلي:

- أ. تعيين الاستجابة التكنولوجية المطلوبة وتوزيع الأشخاص.
- ب. الوصول إلى البيانات الاحتياطية وتوفير الخدمات البديلة.
- ج. استعادة البيانات، وخدمات المعلومات، والاتصالات والدعم.
- د. تحديد موعد توفير المتطلبات التكنولوجية وقدرة تلك المتطلبات (البند 8.2).
- هـ. تقديم التوجيه، عند الحاجة، بشأن أولويات استعادة المعدات التالفة.



**8.5.3 8.5.3.5 استعادة الأنشطة ذات الأولوية**

يجب أن تحدد المؤسسة بوضوح متطلبات التحقق من أن الأنشطة ذات الأولوية يمكن استعادتها في إطار زمن التعافي المستهدف عقب بداية أي انقطاع.

يجب أن تشمل المتطلبات ما يلي:

أ. الاستراتيجيات ومتطلبات الموارد لاستعادة الأنشطة واعتمادياتها.

ب. الإجراءات الواجب اتخاذها لاستعادة الأنشطة ذات الأولوية ومنع وقوع أي تعطل إضافي.

**8.5.3 8.5.3.6 العودة إلى الوضع الطبيعي للعمل**

يجب أن تحدد المؤسسة بوضوح متطلبات العودة إلى الوضع الطبيعي للعمل بعد التعطل.

يجب أن تحدد المتطلبات ما يلي:

أ. الأساس الذي سيبنى عليه قرار العودة إلى الوضع الطبيعي.

ب. المهام والمسؤوليات.

ج. كيفية استعادة وتعافي الأنشطة التي لم تحدد على أنها "ذات أولوية".

د. توثيق الحدث عن طريق تقرير ما بعد الحدث.

## التمرين والاختبار

## 8.6

التمرين والاختبار ضروريان لضمان فعالية الاستراتيجيات وإجراءات الاستجابة. وهي عادة ليست عملية تنفذ على مدى عام واحد فقط، لذا من المنطقي أن نضع برنامجاً يؤدي هذه المهمة على مدار سنوات. تعتمد المدة الكلية المطلوبة على عوامل مثل حجم المؤسسة وتركيباتها، وطبيعة عملياتها، ووتيرة التغيير والتكاليف الموضوعة. نقطة الانطلاق الجيدة لأي مؤسسة هي إجراء تمارين المحاكاة المشتركة لإجراءات الاستجابة.

والتمارين بوجه عام فعالة في تطوير العمل الجماعي، والكفاءة، والثقة والمعرفة للمشاركين. أما الاختبارات تُستخدم لمعرفة هل يمكن تحقيق نتيجة ما؛ على سبيل المثال، التحقق من أن نظام الحاسب الآلي يمكن استرداده أم لا في غضون وقت محدد.

## 8.6.1 تصميم التمارين والاختبارات

يجب أن تتوفر لدى المؤسسة عملية للتمرين والاختبار تختبر فعالية الاستراتيجيات المختارة وتتحقق منها، وتعزز الثقة في إجراءات الاستجابة وتطور العمل الجماعي والكفاءة والثقة والمعرفة لأعضاء الفريق.

ويجب أن تشمل العملية:

- أ. استخدام السيناريوهات المناسبة والمحاكية للواقع.
- ب. وضع أهداف محددة بوضوح وتقييم مدى تحقيقها.
- ج. تحديد المشاركة المطلوبة من الموردين الخارجيين (البند 6.3).
- د. تحديد المخرجات، بما في ذلك تقارير ما بعد التمرين، وطرح توصيات للتحسين.
- هـ. تحديد معايير لقياس نجاح الاختبارات والتمارين وفعالية الاستراتيجيات.

## 8.6.2 أداء التمارين والاختبارات

يجب إجراء التمارين والاختبارات على فترات زمنية مخططة؛ وعند وجود تغييرات ملحوظة داخل المؤسسة أو في السياق الذي تعمل فيه، يجب على المؤسسة أن تتحقق من أن التمارين والاختبارات لا تؤثر تأثيراً سلبياً في عمليات العمل العادية.

# المراجعة والتقييم

9

إن أفضل طريقة للتحقق من مواءمة استمرارية الأعمال لاحتياجات المؤسسة هي قياس أداء نظام الإدارة للتأكد من أن جميع العمليات تُنفذ وما زالت فعالة. يمكن استخدام مؤشرات أداء محددة لقياس مدى فعالية كل عملية في تحقيق النتيجة المرغوبة، في سياق استمرارية الأعمال، تستخدم الكثير من المؤسسات مؤشرات المخاطر الرئيسية لقياس التغيرات في مستويات الخطورة. إن استخدام هذه المؤشرات يمكن الإدارة العليا من مراجعة فعالية نظام الإدارة وإلى أي مدى حققت المؤسسة أهدافها في استمرارية الأعمال.

## مراقبة وقياس الفعالية

### 9.1

#### 9.1.1 تقييم الأداء

يجب أن تتوفر لدى المؤسسة عملية لتقييم الأداء وفعالية نظام الإدارة، ويشمل ذلك عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال (البند 8).

يجب أن تشمل العملية ما يلي:

- أ. تحديد كل ما بحاجة إلى المراقبة والقياس.
- ب. تحديد طرق للمراقبة والقياس.
- ج. تحديد المواعيد ومتطلبات التكرار وذكر الأسباب.
- د. تحليل وتقييم نتائج المراقبة والقياس وإعداد تقرير بها.
- هـ. تحليل نتائج التعطل.

#### 9.1.2 مؤشرات الأداء

يجب على المؤسسة - على الأقل - تحديد مؤشرات الأداء (مثل النسبة أو العدد المكتمل) واستخدامها لقياس درجة الإمتثال مع ما يلي:

- أ. الأدوار المحددة، والمسؤوليات المسندة في الوقت الحالي إلى الأشخاص (البند 3.2).
- ب. سياق المؤسسة (القضايا والأطراف المعنية والتعامل مع المخاطر)، المحدد والموثق والموقع عليه (البند 4).
- ج. بيان السياسة، والنطاق والأهداف بعد إعداده واعتماده ونشره (البند 5).
- د. الكفاءات المحددة والموثقة والمعتمدة (البند 6.1.1).
- هـ. مشاركة أعضاء الفريق في التدريب (البند 6.1.1) ووعي العاملين (البند 6.1.2).
- و. تحليل التأثير على الأعمال المكتمل والموثق والمعتمد (البند 8.2).
- ز. تحليل المخاطر المكتمل والموثق والمعتمد (البند 8.3).

## 9.1.2 مؤشرات الأداء

يتبع

- ج. استراتيجيات استمرارية الأعمال الموثقة والمختارة والمطبقة (البند 8.4).
- ط. هيكل الفريق المحدد والوظائف المشغولة (البند 8.5.1).
- ي. هيكل الاستجابة الموضوع والمعتمد (البند 8.5.2).
- ك. التمارين والاختبارات المصممة والمخطط لها (البند 8.6.1).
- ل. التمارين التي أجريت وتقارير ما بعد التمرين، محررة ومعتمدة (البند 8.6.2).
- م. تغطية التدقيق الداخلي لنظام الإدارة (البند 9.2).
- ن. المراجعة الإدارية المكتملة للعام الماضي (البند 9.3).
- س. أوجه عدم المطابقة وأي إجراءات تصحيحية غير معتمدة (البند 10).
- ع. الإجراءات التصحيحية الموثقة والمعتمدة والمكتملة (البند 10.2).

## الامتثال والتدقيق الداخلي

## 9.2

تقييم نظام الإدارة تقييماً موضوعياً غير متحيز هو أسلوب متميز لاكتشاف إذا كان هذا النظام نُفذ تنفيذاً لائقاً وكذلك لتحديد أوجه التحسين. ويُحدّد تكرار مرات التدقيق بناء على توجه المؤسسة (البند 4) وعمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال الخاصة بها (البند 8) ونتائج عمليات التدقيق السابقة.

التخطيط الفعال وأداء عمليات التدقيق الداخلي ضروريان لضمان تغطية التدقيق على مدار مدة معقولة للنطاق الكامل لنظام الإدارة. سوف تعطي عمليات التدقيق الداخلية الإدارة العليا صورة عن الفعالية الكلية لنظام الإدارة وتوفر أساساً لوضع أهداف التحسين المستمر.

يجوز أن يُجري التدقيق الداخلي أشخاص من داخل المؤسسة أو من خارجها. في أي من الحالتين، يتطلب أن يكون المدقق ذو كفاءة وقادرًا على تنفيذ التدقيق على نحو موضوعي محايد. في المؤسسات الصغرى، لابد من ضمان ألا يكون المدقق مرتبطاً ارتباطاً نشطاً بالنشاط الجاري تدقيقه.

يجب أن تتوفر لدى المؤسسة عملية لإجراء التدقيق على نظام الإدارة على فترات زمنية مخططة؛ بهدف توفير دليل يثبت امتثال نظام الإدارة لمتطلبات هذه الوثيقة ويمكن المؤسسة من تحقيق أهداف استمرارية الأعمال (البند 5.3).

يجب أن تشمل العملية ما يلي:

- أ. ضمان تخطيط عمليات التدقيق وأدائها وصلتها بمتطلبات الأطراف المعنية.
- ب. تحديد الفواصل الزمنية بين عمليات التدقيق بناءً على سياق المؤسسة.
- ج. تحديد معايير التدقيق وتحديد نطاق كل عملية تدقيق.
- د. التحقق من موضوعية المدقق وكفاءته ونزاهته.
- هـ. تحديد نقاط عدم التطابق والتوصيات من أجل التحسين بناءً على أدلة التدقيق.
- و. رفع التقارير الفعالة لنتائج التدقيق واستنتاجاته إلى الأشخاص المعنيين، بما فيها الإدارة العليا والمسؤولون عن عمليات نظام الإدارة التي تم فحصها.

## المراجعة الإدارية

## 9.3

إن مشاركة الإدارة العليا في مراجعات نظام الإدارة يعزز الثقة في نظام الإدارة ويظهر التزام الإدارة بالحفاظ على استمرارية الأعمال كأولوية للمؤسسة.

## 9.3.1 توقيت المراجعة الإدارية والغرض منها

يجب أن تتوفر لدى المؤسسة عملية تمكن الإدارة العليا من مراجعة نظام الإدارة على فترات زمنية مخططة لضمان أنه لا يزال ملائماً وذا كفاءة وفعالية؛ بما في ذلك فعالية استراتيجياته (البند 8.4) وهيكّل الاستجابة (البند 8.5.2).

يجب أن تشمل العملية ما يلي:

- أ. إجراء المراجعات على أساس سنوي على الأقل وعند حدوث تغييرات مهمة.
- ب. تحديد حالة الإجراءات المتفق عليها في المراجعات الإدارية السابقة.
- ج. مراجعة مسؤوليات الإدارة العليا والتزاماتها (البند 3.1).
- د. تقييم تأثير تغييرات السياق (البند 4) في نظام الإدارة.
- هـ. مراجعة التعقيبات والملاحظات الواردة من الأطراف المعنية (البند 4.2).
- و. تقييم الحاجة لتغيير السياسة، أو النطاق، أو الأهداف (البند 5).
- ز. مراجعة تقييمات الأداء وفعالية نظام الإدارة (البند 9.1).
- ح. فحص المسارات المتعلقة بما يلي:
  - تحليل نتائج المراقبة والقياس وتقييمها (البند 9.1).
  - نتائج التدقيق (البند 9.2).
  - أوجه عدم المطابقة (البند 10.1) والإجراءات التصحيحية (البند 10.2).

## 9.3.2 نتائج المراجعة الإدارية

يجب أن تحتفظ المؤسسة بمعلومات موثقة لنتائج المراجعة الإدارية والتي تحدد الإجراءات اللازمة لتحسين ملائمة وكفاءة وفعالية نظام الإدارة.

استناداً إلى نتائج المراجعة الإدارية، يجب على الإدارة العليا الاتفاق على الإجراءات اللازمة لتحسين مستوى ملائمة نظام الإدارة وكفاءته وكفايته.

# التحسين المستمر

**10**



الغرض من التحسين المستمر هو الارتقاء بنظام الإدارة إلى مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية عن طريق التعامل مع أوجه عدم المطابقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

### عدم المطابقة

10.1

ستوجد بطبيعة الأمر حالات من عدم استيفاء المتطلبات، ومن ثم تظهر نقاط الضعف؛ ولكن في نظام الإدارة المصمم جيداً الذي يعمل بفعالية، سوف يُسلط الضوء على هذه التحديات لكي تُدرس جيداً ويُبحث فيها وتُعرف الأسباب الرئيسة وراء وقوعها ومن ثم مواجهتها باتخاذ إجراء تصحيحي (البند 10.2).

تُحدد غالباً أوجه عدم المطابقة أثناء عمليات التدقيق الداخلية (البند 9.2) أو بواسطة أفراد يحملون مسؤوليات نظام الإدارة؛ وقد يمكن تحديدها أيضاً عبر مؤشرات الأداء (البند 9.1.2) أو تحليل التوجهات والأحداث.

يجب أن تتوفر لدى المؤسسة عملية لتحديد أوجه عدم المطابقة واتخاذ إجراء فوري للتحكم فيها وتصحيحها.

يجب أن تشمل العملية ما يلي:

- أ. مراجعة أوجه عدم المطابقة لتحديد سببها.
- ب. تحديد وجود نقاط عدم مطابقة متشابهة أو إمكانية حدوثها.
- ج. اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- د. تغيير نظام الإدارة إذا تطلب الأمر.
- هـ. تسجيل النتائج ومراجعة فعالية الإجراء التصحيحي المتخذ.

### الإجراءات التصحيحية

10.2

تتناول الإجراءات التصحيحية أوجه الضعف في نظام الإدارة وتضمن أنه يعمل على النحو المخطط له.

يجب أن تمتلك المؤسسة عملية لاتخاذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب بهدف إزالة أسباب عدم المطابقة ومنع تكرار حدوثها.

يجب أن يكون الإجراء التصحيحي مناسباً لتأثيرات أوجه عدم المطابقة القائمة ووعاقتها.