

تقييم نظام ادارة استمرارية الاعمال في ضوء متطلبات المواصفة (ISO 22301: 2019) :دراسة حالة في المؤسسات التربوية

م.م. سرى عبد اللطيف فاضل الشاهين

ماجستير تقنيات ادارة الجودة الشاملة

وزارة التربية - مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي

journalofstudies2019@gmail.com

المخلص:

يستعرض البحث مستوى تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال وفق المواصفة الدولية (ISO22301:2019) في المؤسسات التربوية في ديوان وزارة التربية العراقية ، وبيان حجم الفجوة بين متطلبات المواصفة والواقع الفعلي لنظام ادارة استمرارية الاعمال ، وتم الاعتماد على قوائم الفحص (checklist) للمواصفة الدولية (ISO 22301:2019) عبر المقابلات الشخصية مع الجهات المعنية والاطلاع على الوثائق والسجلات والمعلومات باستخدام الاساليب الاحصائية المتمثلة (بالوسط الحسابي و النسبة المئوية وحجم الفجوة) ، وتوصل البحث الى نتيجة ان نسبة التطبيق الكلية لنظام ادارة استمرارية الاعمال قد بلغت (٢٨%)، وبفجوة مقدارها (٧٢%) مما يدل على ضعف اهتمام ووعي الادارة العليا والعاملين في المؤسسات التربوية باهمية تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال وبما ينتفع منه في الاستمرار بتقديم الخدمات التربوية والتعليمية تجاه المجتمع .

الكلمات المفتاحية : (نظام ادارة استمرارية الاعمال ، ISO 22301:2019) .

Evaluation of the business continuity management system in light of the requirements of the standard (ISO 22301: 2019): a case study in educational institutions

saraa eabd allatif fadil alshaahin

Master of Total Quality Management Techniques

Ministry of Education - Directorate of Institutional Development and Government Coordination

Abstract:

The research reviews the level of application of the business continuity management system according to the international standard (ISO22301: 2019) in educational institutions in the office of the Iraqi Ministry of Education, and to show the size of the gap between the requirements of the standard and the actual reality of the business continuity management system, and it was relied on the checklist of the international standard (ISO). 22301: 2019) through personal interviews with the concerned authorities and access to documents, records and information using the statistical methods represented (the arithmetic mean, percentage and size of the gap), and the research reached a number of conclusions, the most important of which was that the overall application rate of

the business continuity management system reached (28%).), with a gap of (72%), which indicates the weak interest and awareness of the senior management and workers in educational institutions of the importance of applying the business continuity management system and what benefits from it in continuing to provide educational and educational services towards the community.

Key words: (business continuity management systems, ISO 22301:2019).

المقدمة :-

تتعرض المؤسسات على مختلف اعمالها وانشطتها الى العديد من الحوادث والتهديدات التي تعرقل سير ادائها وعملياتها سواء كانت حوادث او كوارث طبيعية مباشرة او غير مباشرة او حوادث فقدان موظف او معلومات او تفشي وباء ما ، وبعد حدوث الكارثة والازمة لا بد من اجراءات تضمن استمرارية تقدم الاعمال ، لذا جاءت المواصفة الدولية (ISO 22301:2019) لتقدم متطلبات تساعد المؤسسات على مواصلتها لانشطتها وادائها اثناء وبعد حدوث حالات الطوارئ من خلال الاعتماد على التخطيط الاستباقي وتهيئة افضل السيناريوهات والتدريبات، لذا تضمن الحالي الاشارة الى تقييم نظام ادارة استمرارية الاعمال وفق المواصفة الدولية (ISO22301:2019) في المؤسسات التربوية في ديوان وزارة التربية وتشخيص حجم الفجوة، واقتراح خطوات والية لتطبيق المواصفة، وباعتماد منهج دراسة الحالة وتوصل البحث الى اهم الاستنتاجات كان ابرزها ان المؤسسات التربوية في بدايات تطبيق المواصفة نتيجة عدم وعي الادارات العليا والعاملين باهمية تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال في الوضع الراهن المتمثل بتوقعات الاعمال بسبب فايروس جائحة كورونا ، وتضمن البحث اربعة مباحث رئيسية، جاء المبحث الاول الى عرض المنهجية مع اهم الدراسات السابقة التي لها علاقة باستعراض مفهوم ومتطلبات المواصفة الدولية ، بينما المبحث الثاني عرض الجانب النظري، ثم المبحث الثالث تطرق الى تشخيص حجم الفجوة ومستوى التطبيق والتوثيق مع اقتراح خطوات لتطبيق المواصفة، وجاء المبحث الرابع لاستعراض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الاول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

اولاً: منهجية البحث

١- مشكلة البحث

إنَّ التأهب والاستعداد الدائم لمواجهة التحديات والتهديدات ذات اولوية عالية ومهمة لدى المؤسسات كافة، وخاصة في اعقاب تعشي فايروس كورونا"كوفيد-١٩" المستجد، حيث اثر الفيروس على جميع مناحي الحياة وقطاعات المجتمع، وبالنظر الى آخر تطورات فايروس كورونا فإن العالم يخطو نحو مستقبل مجهول لسرعة انتشار الفيروس، ومع استمرارية انتشاره في جميع انحاء العالم اصبحت المؤسسات تتساءل حول تاثير ذلك على انشطتها والحفاظ على مستوى تقدمها وخدماتها والتصدي للتهديدات المحتملة وقدرتها على الاستمرارية في مزاوله اعمالها، ولاهمية ذلك ظهرت الحاجة الى التوجه نحو وضع خطط استباقية ووضع السيناريوهات والخطط لمواجهة الازمات وحالات الطوارئ والتعامل مع المواقف الصعبة بهدف الاستمرار في العمل باقل قدر ممكن من الانقطاع من خلال تبني مواصفات الجودة ومنها مواصفة نظام ادارة استمرارية الاعمال والمرونة (ISO 22031:2019) التي تعنى بضمان استمرارية أنشطة وعمليات المؤسسات في حالة حدوث اي طارئ واستمرار العمل بعد التوقفات، حيث جاء النظام ليتمكن المؤسسات كافة (بغض النظر عن حجمها او انشطتها وعملياتها) على الاستمرار في تقديم خدماتها وواجباتها تجاه المجتمع، والقدرة على التعامل مع الحوادث المفاجئة عبر اعداد الخطط المدروسة لمواجهة التهديدات ، وان توقعات العمل والتداعيات الاقتصادية والصحية والاثار السلبية لانتشار فايروس كورونا يعد احدى المشكلات التي تواجهها المؤسسات، ومن هذا المنطلق ومن خلال الاستقصاء وعمل الباحث في المؤسسات التربوية والدراسة الاولية التي قام بها الباحث في ديوان وزارة التربية (قيد البحث) جرى الاطلاع على الواقع الفعلي للمؤسسات التربوية الذي يتطلب نشر الوعي للادارات العليا والعاملين حول اهمية تبني نظام ادارة استمرارية الاعمال في وقت شديد الخطورة في ظل مواجهة فايروس كورونا لدوره الايجابي في مساعده المؤسسات التربوية على عودتها الى حالتها الطبيعية بعد هذه الاحداث والاستمرار في تقديم خدماتها بمستويات مقبولة.

وبذلك تكمن مشكلة البحث في ضعف اطلاع الجهات المعنية في المؤسسات التربوية لديوان وزارة التربية العراقية (قيد البحث) على مواصفات الجودة الحديثة التي تساعدها على النهوض والاستمرار ومواكبة التغييرات التي تواجه العالم.

ومن هذا المنطلق برزت مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

١- ما مستوى تطبيق متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال والمرونة وفق المواصفة

(ISO 22301:2019) في المؤسسات التربوية؟

- ٢- ما الفجوة بين الواقع الفعلي في ديوان الوزارة وبين متطلبات المواصفة (ISO 22301:2019) ؟
٣- ماهي خطوات وآلية تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال والمرونة وفق المواصفة (ISO 22301:2019)؟

٢- اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق عدد من الاهداف يمكن تلخيصها كما ياتي:

- ١- الكشف عن واقع تطبيق المواصفة (ISO 22301:2019) في المؤسسات التربوية.
- ٢- بيان حجم الفجوة بين الواقع في المؤسسات التربوية وبين متطلبات المواصفة .
- ٣- اقتراح اليه وخطوات لتطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال والمرونة.

٣- اهمية البحث

تتجلى أهمية البحث بالنقاط التالية :

١- سيسهم البحث في توعية الإدارة العليا حول أهمية تبني منهج وقائي لتقليل المخاطر وفترات توقف الاعمال باعتماد احدث ماتقدم من مواصفات قياسية متمثلة بنظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO22301:2019).

٢- التهيئة لتبني وتطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال في المؤسسات التربوية من خلال تحديد الفجوة في مستوى تطبيق المواصفة .

٣- الافادة من الخطوات المقترحة في البحث لتطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال .

٤- مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث بجميع المؤسسات التربوية في ديوان وزارة التربية العراقية.

٥- اساليب جمع البيانات والمعلومات

١- الجانب النظري: لغرض تغطية الجوانب النظرية للبحث اعتمد على المصادر الاتية:
أ- الكتب العربية والاجنبية ذات الصلة بالموضوع.

ب- الاطاريح والرسائل

ت- الدوريات والبحوث

ث- المقالات وشبكة الانترنت

٢- الجانب العملي : للحصول على البيانات والمعلومات للبحث جرى اعتماد الاتي:

أ- المقابلات الشخصية: مع الجهات المعنية بنظام إدارة استمرارية الأعمال متمثلة (المديرية العامة للتخطيط التربوي، مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي، وبعض المديریات في ديوان وزارة التربية).

ب- قائمة الفحص (Check list) : اعتمدت قائمة الفحص الخاصة بنظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO22301:2019).

٦- الاساليب والادوات الاحصائية

اعتمدت الاساليب الاحصائية الاتية :

- ١- الوسط الحسابي المرجح (المعدل): الوسط الحسابي = مجموع (الوزن*التكرار) / مجموع التكرارات
- ٢- النسبة المئوية لمدى المطابقة: ويمكن التعبير عنها من خلال المعادلة الاتية:
- النسبة المئوية لمدى المطابقة = الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس
- ويمثل الرقم (٦) اعلى وزن في المقياس الذي جرى اعتماده في قائمة الفحص وكما في الجدول التالي:

جدول (١)

فقرات المقياس

فقرات المقياس	الوزن (الدرجة)
مطبق كلياً	٢
مطبق جزئياً	١
غير مطبق	٠

المصدر: بتصرف (الخطيب ، ٣٢٦ : ٢٠٠٨)

ثانيا : الدراسات السابقة

١- دراسة (خليل وحمود، ٢٠١٩)

عنوان الدراسة	تأثير نظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO 22301:2012) في النجاح الاستراتيجي
الموقع	المنشأة العامة للطيران المدني العراقي
مشكلة الدراسة	-ما هو مستوى الترابط وقوة التأثير بين متغيرات البحث. -مدى توافر معايير دولية لاستمرارية الأعمال وإجراءات لتقييمها؟ -هل تمتلك المنشأة العامة للطيران المدني مستلزمات التأهيل للحصول على شهادة المطابقة لنظام استمرارية الاعمال ؟
اهداف الدراسة	تحديد مدى وجود علاقة جوهرية بين متغيرات الدراسة.
اداة جمع البيانات	الاستبانة
ابرز الاستنتاجات	ضعف اهتمام الادارة العليا بالمبادئ الاساسية لنظام ادارة استمرارية الاعمال ، ووجود علاقة جوهرية لنظام ادارة استمرارية الاعمال في النجاح الاستراتيجي.

٢- دراسة (مهدي، ٢٠١٨)

عنوان الدراسة	قياس وتحليل مدى توافر متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال وفق المواصفة (ISO 22301:2012)/ دراسة حالة
الموقع	البنك المركزي العراقي

مشكلة الدراسة	عبر عن مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية: - هل لدى عينة البحث تصوراً كافياً عن نظام ادارة استمرارية الاعمال ودوره في ادارة التهديدات الحالية والمحتملة؟ - ما مدى توافق متطلبات مواصفة نظام استمرارية الاعمال مع الواقع الفعلي في البنك المركزي. - هل يمتلك البنك المركزي مستلزمات التاهيل للحصول على شهادة المطابقة للمواصفة (ISO 22301:2012)
اهداف الدراسة	قياس وتحليل وتجسير الفجوة من خلال التوصيات لادارة البنك المركزي العراقي.
اداة جمع البيانات	قائمة الفحص
ابرز الاستنتاجات	ظهرت فجوة بمقدار (٥٥%) والتي يتطلب معالجتها من خلال التحسينات المستمرة وحل مسكلات التوثيق والتطبيق لبعض المتطلبات.

٣- دراسة (آل فيحان و عبد الباقي، ٢٠١٦)

عنوان الدراسة	تشخيص واقع الفجوة لمتطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012)
الموقع	في شركة مصافي الوسط /مصفي الدورة.
مشكلة الدراسة	ما حجم الفجوة بين الواقع الفعلي لنظام ادارة استمرارية الاعمال في (مصفي الدورة) ونظام ادارة استمرارية الاعمال.
اهداف الدراسة	تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي لنظام ادارة استمرارية الاعمال في المصفي وبين متطلبات المواصفة (ISO 22301:2012).
اداة جمع البيانات	قائمة الفحص
ابرز الاستنتاجات	عدم كفاية التوثيق وعدم وجوده في بعض النشاطات .

المبحث الثاني /الاطار النظري للبحث

اولاً: مفهوم وتعريف (نظام ادارة استمرارية الاعمال)

نتيجة لظهور العديد من التغييرات المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية التي من الممكن ان تؤثر سلباً على المؤسسات وتوقف اعمالها ونشاطاتها المهمة والرئيسية ادى ذلك الى ضرورة التفكير باهمية المحافظة على الاعمال والقدرة على العودة الى ممارسة الاعمال بشكل اسرع بعد حدوث اي امر طارئ او مسبب يؤدي الى حدوث تأخير او تلوؤ في ادائها، لذا في الاونة الاخيرة ركزت العديد من الحكومات والمؤسسات العامة والخاصة على دور واهمية مفهوم ادارة استمرارية الاعمال للتخفيف من آثار اي حادث او طارئ على المجتمع، لذا تعرف ادارة استمرارية الاعمال بانها " الادارة الشاملة التي

تساعد على تحديد التهديدات المحتملة وتأثيرها على عمليات المؤسسات، والتي تمكن المؤسسة من الصمود تجاه اي تأثيرات او تغييرات، فضلاً عن حماية اصحاب المصالح وسمعة وانشطة المؤسسة" www.Businesscontinuity.com.

وعرف (Tucker,2015:8) ادارة استمرارية الاعمال بانه "ادارة عملية مستدامة تحدد الاعمال الحاسمة للمؤسسة وتطور استراتيجيات لمواصلة هذه الاعمال في حالات الانقطاع او التوقف"، ويرى (خليل وحمود،١٥٣: ٢٠١٩)) ان ادارة استمرارية الاعمال تعكس ثقافة العمل في المؤسسة والتمثلة بمجموعة اجراءات تجعل المؤسسة مستعدة لمواجهة اي طارئ او ازمة وتحقق بيئة آمنة تحد من الاثار المحتملة التي تؤثر على اعمالها. وذكر (Gozman, et al,2017: 7) ان منظمة المعايير الدولية للمقاييس (ISO) عرفت نظام ادارة استمرارية الاعمال بانه " قدرة المؤسسة على الاستمرار في تقديم المنتجات او الخدمات بمستويات مقبولة ومحددة عقب وقوع اي حادث او ازمة".

واشار كلا من (Hersyah & Derisma,2018 : 393) و (Zeng& Zio,2016 :3) الى انها عملية ادارية شاملة قادرة على التنبؤ بالاحداث التي تهدد عمليات المؤسسة والتنبؤ بالنتائج التي من الممكن ان تحدث، فهي تؤكد على :

- ١- قدرة المؤسسة على التركيز على تحقيق سياستها واهدافها في ظل الازمات.
- ٢- مراقبة مستوى الاداء
- ٣- القيام بجهود الاستدامة
- ٤- الجهود الاستباقية والوقائية
- ٥- اجراءات الطوارئ
- ٦- أنشطة التعافي لاعادة المؤسسة لحالتها الطبيعية

ومما سبق فإن جميع المفاهيم السابقة قد سلطت الضوء على ان نظام ادارة استمرارية الاعمال هو جهد المؤسسة لحماية العمليات الحيوية والرئيسية وضمان المرونة واستمرار الاعمال وتقديم المنتجات والخدمات، فضلاً عن التعافي وقدرة المؤسسة على مزاوله واستعادة انشطتها وعملياتها بعد الحوادث.

ثانياً: التطور التاريخي للمواصفة الدولية ISO 22031:2019

اصدرت اول مواصفة لنظام استمرارية الاعمال (BS 25999-1:2006) من قبل المعهد البريطاني للمواصفات (BSI) (British Standard Institution)، وتلاها الاصدار الثاني من المواصفة (BS 25999-2:2007) الذي ركز على انشاء وتنفيذ وادارة نظام استمرارية الاعمال وترسيخه في ثقافة المنظمة ، وبعد ذلك اصدرت منظمة المعايير الدولية للمقاييس (ISO) اول مواصفة

لنظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO ٢٢٣٠١:٢٠١٢) جاءت بعد تطوير للمعيار البريطاني ركز على الحاجة الى التخطيط والتنفيذ والتشغيل والمراقبة والمراجعة والتحسين المستمر لنظام ادارة موثق لحماية احتمالية حدوث الانقطاعات والتحصير للاستجابة والتعافي من الاضطرابات.

(Mufflihah & Subridi,2018: 18)

بعد مرور سبعة سنوات على اصدار اول مواصفة ، طورت وحدثت وراجعت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) مواصفة نظام ادارة استمرارية الاعمال حيث جرى اصدار المواصفة (ISO 22301:2019) التي ركزت على الامان والمقاومة نظام ادارة استمرارية الاعمال ، حيث يمكن استخدامها لتقييم قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتها والتزاماتها تجاه استمرارية الاعمال وينطبق على جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها ونوعها وانشطتها وتمثلت ب (www.iso.org/standard) :

- ١- تنفيذ وصيانة وتحسين نظام ادارة استمرارية الاعمال.
- ٢- السعي لضمان التوافق مع السياسة.
- ٣- الاستمرار بتقديم المنتجات والخدمات بقدرة محددة ومقبولة اثناء حدوث اي طارئ.
- ٤- السعي الى تعزيز مقاومتها ومرونتها من خلال التطبيق الفعال لنظام استمرارية الاعمال.

ثالثاً: فوائد تطبيق المواصفة الدولية (ISO 22301:2019)

يوفر تطبيق المواصفة (ISO22301:2019) العديد من الفوائد.

(Mufflihal&sunridi,2018:18)

- ١- تحديد وادارة التهديدات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.
- ٢- استخدام منهج وقائي لتقليل تأثير الحوادث.
- ٣- ادارة العمليات قبل واثناء وقت الازمات .
- ٤- تقليل فترات التوقف عن العمل لادنى حد اثناء الحوادث .
- ٥- وضع خطة التعافي من الازمات.

كما يرى (Giacchero,et al ,2013: 3544) ان نظام ادارة استمرارية الاعمال يساعد على :

- ١- تعزيز قدرة المؤسسة على الرد بشكل سريع على اي خطر او تهديد.
- ٢- استغلال الفرص.
- ٣- تقليل الخسائر الناتجة عن حالات التوقف عن العمل.
- ٤- تجنب الهجمات الالكترونية.

٥- تقليل تأثير الحوادث او الكوارث الاخرى.

رابعاً : اطار عمل المواصفة الدولية (ISO 22301:2019)

جاءت المواصفة وفقاً لمخطط (PDCA) (Plan-Do-Check- Act) الشائع مع الانظمة الاخرى مثل انظمة ادارة الجودة (ISO 9001) و انظمة ادارة البيئة (14001) ، وانظمة ادارة أمن المعلومات (ISO/IEC 27001) و (ISO 28000) و (ISO/IEC 20000-1) ، وبالتالي يركز على دعم عميات التخطيط والتنفيذ والتشغيل والمراجعة والتحسين المتكامل مع انظمة الادارة ذات الصلة (ISO 22301:2019,vii) ، ويوضح الجدول (١) اطار عمل المواصفة (ISO 22301:2019) وفق دورة ديمينغ (PDCA).

جدول (2)

ملخص

دورة ديمينغ وبنود المواصفة (ISO 22301:2019) المتعلقة بها

المخلص	ترتيب بنود المواصفة على وفق دورة ديمينغ	PDCA دورة ديمينغ
يتعلق بوضع سياق و سياسة استمرارية الاعمال ودور الادارة العليا وتحديد الاهداف والدعم لعمليات النظام من اجل تحقيق نتائج تتماشى مع السياسات والاهداف العامة للمؤسسة.	٤.سياق المنظمة ٥.القيادة ٦.التخطيط ٧.الدعم	Plan خطط
تنفيذ وتشغيل سياسة استمرارية الاعمال والضوابط والعمليات والاجراءات.	٨.العملية	DO اعمل
مراقبة ومراجعة الاداء وابلاغ النتائج الى الادارة لمراجعتها وعمليات التدقيق الداخلي ومراجعة الادارة.	٩.تقييم الاداء	Check راجع
الحفاظ على اداء نظام استمرارية الاعمال من خلال تحسينه واتخاذ الاجراءات التصحيحية بناء على نتائج مراجعة الادارة واعادة توسيع مجال نظام ادارة استمرارية الاعمال وسياستها واهدافها.	١٠.التحسين	Act نفذ

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المواصفة (ISO 22301:2019,P(Vii))

بناءً على مما سبق ان دورة ديمينغ (PDCA) تبدأ بمرحلة الخطط (Plan) حيث تمثل النشاط الرئيسي في وضع سياق المنظمة وانشاء سياسة استمرارية الاعمال والتركيز على دور الادارة العليا والاجراءات ، فضلا عن الدعم والتركيز على المعلومات الموثقة، وتتمثل المرحلة التالية اعمل (Do) في تنفيذ السياسة التي تم تحديدها سابقاً وتشغيلها وتحليل تأثير الاعمال واعداد برامج التمرين على استمرارية

الاعمال وتقييم وثائقها، تليها مرحلة المراجعة (Check) حيث يتم مراقبة وتقييم الاداء العام مقابل السياسات والاهداف والتركيز على عمليات التدقيق وتحديد مدخلات ومخرجات مراجعة الادارة ، ويتم الحفاظ على مستوى الاداء في المرحلة الاخيرة نفذ (Act) وتحسينها عبر اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.

خامساً: هيكلية ومتطلبات المواصفة (ISO 22301:2019)

تنقسم المواصفة القياسية (ISO 22301:2019) الى ١٠ بنود رئيسة تبدأ بثلاث بنود (المجال والمراجع المعيارية والمصطلحات والتعاريف) متبوعة بسبعة بنود تحدد افضل الممارسات للمؤسسة ، والجدول (٣) يوضح التغييرات بين اصداري هيكلية المواصفة (ISO 22301:2012) و (ISO 22301:2019) وتوضيح للاختلافات بين المتطلبات الرئيسية والفرعية.

جدول (3)

مقارنة التغييرات بين اصداري المواصفة (ISO 22301)

ISO 22301:2019	ISO 22031:2012
١ المجال	١المجال
٢ المراجع المعيارية	٢ المراجع المعيارية
٣ المصطلحات والتعاريف	٣ المصطلحات والتعاريف
٤ سياق المنظمة	٤ سياق المنظمة
٤-١ فهم المنظمة وسياقها	٤-١ فهم المنظمة
٤-٢ فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المهتمة	٤-٢ فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المهتمة
٤-٣ تحديد مجال نظام ادارة استمرارية الاعمال	٤-٣ تحديد مجال نظام ادارة استمرارية الاعمال
٤-٤ نظام ادارة استمرارية الاعمال	٤-٤ نظام ادارة استمرارية الاعمال
٥ القيادة	٥ القيادة
٥-١ القيادة والالتزام	٥-١ القيادة والالتزام
٥-٢ السياسة	٥-٢ السياسة
٥-٣ الادوار ، المسؤوليات والصلاحيات	٥-٣ الادوار المنظمية والمسؤوليات
٦ التخطيط	٦ التخطيط
٦-١ اجراءات التعامل مع المخاطر والفرص	٦-١ اجراءات التعامل مع المخاطر والفرص
٦-٢ اهداف استمرارية الاعمال والتخطيط لتحقيقها	٦-٢ اهداف استمرارية الاعمال والتخطيط لتحقيقها
٦-٣ تغييرات التخطيط لنظام ادارة استمرارية الاعمال	البند غير موجود
٧ الدعم	٧ الدعم
٧-١ الموارد	٧-١ الموارد
٧-٢ الكفاءة	٧-٢ الكفاءة

٧-٣ الوعي	٧-٣ الوعي
٧-٤ الاتصال	٧-٤ الاتصال
٧-٥ المعلومات الموثقة	٧-٥ المعلومات الموثقة
٨ العملية	٨ العملية
٨-١ التخطيط العملياتي والرقابة	٨-١ التخطيط العملياتي والرقابة
٨-٢ تحليل التأثير على الاعمال	٨-٢ تحليل التأثير على الاعمال
٨-٣ استراتيجيات وحلول استمرارية الاعمال	٨-٣ استراتيجيات استمرارية الاعمال
٨-٤ خطط واجراءات استمرارية الاعمال	٨-٤ انشاء وتنفيذ اجراءات استمرارية الاعمال
٨-٥ برنامج التمرين	٨-٥ التمارين والاختبارات
٨-٦ تقييم وثائق استمرارية الاعمال والقدرات	البند غير موجود
٩ تقييم الاداء	٩ تقييم الاداء
٩-١ المراقبة والقياس والتحليل والتقييم	٩-١ المراقبة والقياس والتحليل والتقييم
٩-٢ التدقيق الداخلي	٩-٢ التدقيق الداخلي
٩-٣ مراجعة الادارة	٩-٣ مراجعة الادارة
١٠ التحسين	١٠ التحسين
١٠-١ عدم المطابقة والاجراء التصحيحي	١٠-١ عدم المطابقة والاجراء التصحيحي
١٠-٢ التحسين المستمر	١٠-٢ التحسين المستمر

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على اصداري المواصفة (ISO 22301)

بناءً على ماتم ذكره في الجدول اعلاه تبين ان هيكلية المواصفة قد بقيت كماهي، وان الاصدار الاول (ISO 22301:2012) لم تجري عليه تعديلات او تغييرات كبيرة على مستوى المتطلبات، وان الغرض من الاصدار الجديد (ISO 22301:2019) كان من اجل التوضيح وتبسيط بعض المصطلحات لتصبح اكثر فهماً واتساقاً حيث جاءت التغييرات كما يلي :

١- جرى تعديل البند الرئيسي السادس المتمثل بالمتطلب (التخطيط) حيث تم اضافة البند الفرعي (٣-٦) تغييرات التخطيط لنظام ادارة استمرارية الاعمال)، اي جاء التركيز على التخطيط لاجراء التغييرات على نظام ادارة استمرارية الاعمال بطريقة منظمة ومخططة والتي يمكن تحقيقها من خلال التركيز على التغيير والغرض منه.

٢- تم اجراء تعديلات في البند الثامن المتمثل بالمتطلب (العملية) حيث جرى التعبير عن استراتيجيات استمرارية الاعمال ب (استراتيجيات وحلول استمرارية الاعمال) اي ان التركيز ليس فقط على تطوير ووضع استراتيجيات وانما ايضاً ايجاد الحلول للمخاطر المحتملة وتحديد اثارها.

٣- تم اضافة البند الفرعي (٦-٨ تقييم وثائق استمرارية الاعمال والقدرات)

وبعد توضيح اهم التغييرات التي اجريت على الاصدار الجديد للمواصفة يمكن ايجاز ملخص عن متطلباتها وعلى النحو الاتي :

- ١-المجال (Scope) : يحدد مجال تطبيق المواصفة في اي مؤسسة
- ٢-المراجع المعيارية (Standard Reference):
- ٣-المصطلحات والتعاريف (Terms & Definitions):
- ٤-سياق المنظمة (Context of the Organization) : يقدم المتطلبات اللازمة لتأسيس سياق نظام ادارة استمرارية الاعمال وكذلك تحديد الاحتياجات والمتطلبات و اجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية لفهم بيئة المنظمة وتحديد نطاق حدود النظام، كما يشير الى فهم مصالح واحتياجات ومتطلبات اصحاب المصالح من (منظمات وعاملين وعملاء وغيرها).
- ٥-القيادة (Leadership): يلخص المتطلبات المحددة لدور الادارة العليا في نظام ادارة استمرارية الاعمال والتزامها، والحاجة الى توفر الموارد اللازمة وتحديد الاشخاص الكفويين والمناسبين في تنفيذ نظام ادارة استمرارية الاعمال وتحديد المسؤوليات والادوار والصلاحيات عبر بيان السياسة الملائمة ومايرتبط بها من ممارسات اخرى.
- ٦-التخطيط (Planning) : يتناول هذا البند أنشطة التخطيط والمتمثلة بتحديد اجراءات المخاطر ومعالجتها وتحديد الفرص ، فضلاً عن خطط واهداف ادارة استمرارية الاعمال ووضع اهداف ومعايير واضحة يمكن استخدامها لقياس مدى نجاحها، والتركيز على التغييرات في نظام ادارة استمرارية الاعمال بطريقة مخطط لها.
- ٧-الدعم (Support) : يركز هذا المتطلب على أنشطة الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ نظام استمرارية الاعمال فضلاً عن الوعي وتعيين افراد ذو المهارات والخبرة للمساهمة في تشغيل ودعم نظام استمرارية الاعمال وان يكون كل شخص على دراية وعلم بدوره وان تكون المنظمة مستعدة للتواصل بعد وقوع اي حادث وقادرة على اتخاذ التدابير المناسبة في حال تعطل او وقوف قنوات الاتصال، والتحكم بالمعلومات الموثقة المطلوبة والاحتفاظ والمحافظة عليها.
- ٨-العملية التشغيل (Operation) : يركز المتطلب على التخطيط العملي والرقابي المطلوب لتنفيذ متطلبات استمرارية الاعمال فضلاً عن تحليل تاثير الاعمال وتقييم المخاطر المحتملة والتركيز على استراتيجيات وحلول وخطط واجراءات استمرارية الاعمال ووضع برامج التمرين.
- ٩-تقييم الاداء (Performance Evaluation) : يركز المتطلب على تحديد معايير الاداء المناسبة وتحديد المقاييس واجراء عمليات التدقيق الداخلي بشكل دوري واستجابة الادارة لنتائج التدقيق والعمل وفقها، ومراجعة الادارة

١٠- التحسين المستمر (Continue Improvement) : يسلط الضوء على كيفية اجراء عملية التحسين لانظمة الادارة بمرور الوقت وتحديد الاجراءات اللازمة لتحسين نظام ادارة استمرارية الاعمال والتأكد على اتخاذ الاجراءات التصحيحية بعد عمليات التدقيق والمراجعات.

المبحث الثالث / الجانب العملي

اولاً: عرض نتائج قائمة الفحص وتفسيرها

تناول هذا المبحث عرض وتحليل نتائج قائمة الفحص (Check List) التي شملت بيانات ومعلومات حول نظام ادارة استمرارية الاعمال في ديوان وزارة التربية (قيد البحث) وبيان نسبة المطابقة للنظام وحجم الفجوة في تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال ، وجاءت قائمة الفحص لتتضمن المتطلبات الرئيسية والبنود الفرعية وجرى تحديد الفقرات الخاصة بها بعد الالتقاء بالجهات المعنية والاطلاع على الوثائق والسجلات ، وعلى النحو التالي:

١-المتطلب الرابع (سياق المنظمة)

يوضح الجدول (٤) ان النسبة المئوية لمستوى المطابقة لمتطلب (سياق المنظمة) قد جاءت بنسبة (٣٥%) وبحجم فجوة (٦٥%) ، وسبب ظهور الفجوة نتيجة عدم وجود سياق عام لعمل المؤسسة التربوية تجاه نظام استمرارية الاعمال وضعف في فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية الخاصة بهم ، فضلاً عن ان تحديد مجال ونطاق تطبيق النظام كان ضعيف نتيجة عدم وعي الجهات ذات العلاقة باهمية توثيق وتحديد مجال تطبيق النظام وغياب تحديده مما اثر بشكل سلباً على هذا المتطلب .

جدول (4)

نتائج التطبيق والتوثيق لمتطلب سياق المنظمة

تكرار الاجابة			البنود الفرعية للمتطلب / ٤. سياق المنظمة
غير مطبق	مطبق جزئي	مطبق	
١			٤,١ فهم المنظمة وسياقها
	٥		٤,٢ فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية
٢	٣		٤,٣ تحديد مجال نظام ادارة استمرارية الاعمال
١			٤,٤ نظام استمرارية الاعمال
٤	٨		التكرارات
		٨	النتيجة
		٠,٧	الوسط الحسابي المرجح
		%٣٥	النسبة المئوية
		%٦٥	الفجوة

٢- المتطلب الخامس (القيادة)

يوضح الجدول (٥) ان النسبة المئوية لمستوى المطابقة لمتطلب (القيادة) قد جاءت بنسبة (٣٥%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (٦٥%) تعود الى ضعف وعي الادارة العليا بنظام ادارة استمرارية الاعمال في المؤسسة التربوية ، فضلاً عن عدم وجود سياسة استمرارية الاعمال موثقة تتضمن التزاماً معمول به للالتزام الادارة العليا بتطبيق وتبني نظام ادارة استمرارية الاعمال وضعف في تحديد الصلاحيات والادوار والمسؤوليات بشكل واضح ، وان الاعتماد جاء على تحديد ادوار ومسؤوليات اللجان التي يجري تشكيلها حسب مايتطلبه الوضع او العمل او الازمة او الكارثة التي تؤدي الى توقف الاعمال.

جدول (5)

نتائج التطبيق والتوثيق لمتطلب القيادة

تكرار الاجابة			البند الفرعية للمتطلب /٥.القيادة
غير مطبق	مطبق جزئي	مطبق	
5	3		٥,١ القيادة والالتزام
6			٥,٢ السياسة
	٣	١	٥,٣ الادوار والصلاحيات والمسؤوليات
١١	٦	١	التكررات
0	٦	٢	النتيجة
		٠,٧	الوسط الحسابي المرجح
		%٣٥	النسبة المئوية
		%٦٥	الفجوة

٣- المتطلب السادس (التخطيط)

يوضح الجدول (٦) ان النسبة المئوية لمستوى المطابقة لمتطلب (التخطيط) قد جاءت بنسبة (30%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (70%) تعود الى ضعف تطبيق اجراءات التعامل مع المخاطر وتحديد الفرص على الرغم من وجود اجراءات للتعامل مع المخاطر الا انها غير مفعلة بشكل كامل ودوري، وغياب عملية وضع وتوثيق اهداف لاستمرارية الاعمال والتغييرات اللازمة بها ، فضلاً عن عدم وجود تخطيط مسبق لها .

جدول (6)

نتائج التطبيق والتوثيق لمتطلب التخطيط

تكرار الاجابة			البنود الفرعية للمتطلب /٦. التخطيط
غير مطبق	مطبق جزئي	مطبق	
	١	٤	٦,١ اجراءات التعامل مع المخاطر والفرص
٨	٣		٦,٢ اهداف استمرارية الاعمال والتخطيط لتحقيقها
4			٦,٣ تغييرات التخطيط لنظام ادارة استمرارية الاعمال
١٢	٤	٤	التكررات
0	٤	٨	النتيجة
		0.1	الوسط الحسابي المرجح
		%30	النسبة المئوية
		% 70	الفجوة

٤- المتطلب السابع (الدعم)

يوضح الجدول (٧) ان النسبة المئوية لمستوى المطابقة لمتطلب (الدعم) قد جاءت بنسبة (29%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (71%) تعود الى عدم توفير الموارد اللازمة لتطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال، فضلاً عن ضعف في اقامة الدورات المستمرة التوعوية باهمية تبني نظام استمرارية الاعمال كما ان اليات للاتصال غير فعالة وغير واضحة وغياب الية توثيق موحد للاحتفاظ بالمعلومات وعدم وجود ضوابط خاصة بوثائق ادارة استمرارية الاعمال .

جدول (7)

نتائج التطبيق والتوثيق لمتطلب الدعم

تكرار الاجابة			البنود الفرعية للمتطلب /٧. الدعم
غير مطبق	مطبق جزئي	مطبق	
1			٧,١ الموارد
1	3		٧,٢ الكفاءة
1	3		٧,٣ الوعي
2	3		٧,٤ الاتصال
5	5		٧,٥ المعلومات الموثقة
١٠	١٤		التكررات
0	١٤		النتيجة
		0.58	الوسط الحسابي المرجح
		%29	النسبة المئوية
		%71	الفجوة

٥- المتطلب الثامن (العملية)

يوضح الجدول (٨) ان النسبة المئوية لمستوى المطابقة لمتطلب (العملية) قد جاءت بنسبة (١١%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (٨٩%) نتيجة عدم جود رقابة على العمليات المعنية بنظام استمرارية الاعمال والتطبيق الجزئي لتحليل تأثير المخاطر حيث لاتوجد معايير موثقة لتقييم المخاطر من قبل الادارة العليا كما لاتوجد اي استراتيجية تخص استمرارية الاعمال سواء في اطار الاستراتيجيات العامة للمؤسسة التربوية (قيد الدراسة) او على مستوى اقسام معينة فيها، وغياب برامج التمرين على فترات منتظمة كما لاتوجد اي وثائق تثبت بان هناك تقييم لاستمرارية الاعمال.

جدول (٨)

نتائج التطبيق والتوثيق لمتطلب العملية

البنود الفرعية للمتطلب / ٨. العملية			تكرار الاجابة
مطبق	مطبق جزئي	غير مطبق	
		3	٨,١ التخطيط العملياتي والرقابة
	5	8	٨,٢ تحليل تأثير الاعمال وتقييم المخاطر
	1	18	٨,٣ استراتيجيات وحلول استمرارية الاعمال
	8	30	٨,٤ خطط واجراءات استمرارية الاعمال
	2	5	٨,٥ برنامج التمرين
		5	٨,٦ تقييم وثائق استمرارية الاعمال والقدرات
	16	69	التكرارات
	16	0	النتيجة
		0.23	الوسط الحسابي المرجح
		11%	النسبة المئوية
		89%	الفجوة

٦- المتطلب التاسع (تقييم الاداء)

يوضح الجدول (٩) ان النسبة المئوية لمستوى المطابقة لمتطلب (تقييم الاداء) قد جاءت بنسبة (9%) مما يشير الى وجود فجوة كبيرة جدا بنسبة (91%) نتيجة غياب عملية تقييم الاداء ولاتوجد اي معايير او مقاييس اجراءات ادارة استمرارية الاعمال ، فضلا عن غياب عمليات التدقيق الداخلي ولايوجد فريق للتدقيق ولايوجد اي مراجعة للادارة.

جدول (9)

نتائج التطبيق والتوثيق لمتطلب تقييم الاداء

تكرار الاجابة			البند الفرعية للمتطلب / ٩.تقييم الاداء
غير مطبق	مطبق جزئي	مطبق	
1	3		٩,١ المراقبة والقياس والتحليل والتقييم
8			٩,٢ التدقيق الداخلي
17			٩,٣ مراجعة الادارة
29	3		التكرارات
0	3		النتيجة
			الوسط الحسابي المرجح 0.18
			النسبة المئوية 9%
			الفجوة 91%

٧- المتطلب العاشر (التحسين)

يوضح الجدول (١٠) ان النسبة المئوية لمستوى المطابقة لمتطلب (التحسين) قد جاءت بنسبة (٠%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (١٠٠%) بسبب غياب عمليات التحسين المستمر ولا توجد اجراءات عدم المطابقة كون ان عملية التدقيق الداخلي غير موجوده وبالتالي فلا يوجد اي تحديد لحالات عدم المطابقة واي اجراءات تصحيحية لنظام ادارة استمرارية الاعمال.

جدول (10)

نتائج التطبيق والتوثيق لمتطلب التحسين

تكرار الاجابة			البند الفرعية للمتطلب / ٩.تقييم الاداء
غير مطبق	مطبق جزئي	مطبق	
٨			١٠,١ عدم المطابقة والاجراء التصحيحي
2			١٠,٢ التحسين المستمر
١٠			التكرارات
0			النتيجة
			الوسط الحسابي المرجح ٠
			النسبة المئوية 0%
			الفجوة 100%

ثانيا: ملخص نتائج قائمة الفحص لنظام ادارة استمرارية الاعمال.

(ISO 22301:2019)

بعد عرض النتائج التي تم حصول عليها من قائمة الفحص، يمكن ايجاد المعدل الاجمالي والنسبة المئوية وحجم الفجوة لمدى التطبيق لنظام ادارة استمرارية الاعمال وكما مبين في الجدول (11) :

جدول (11)

اجمالي النتائج النهائية لقائمة الفحص

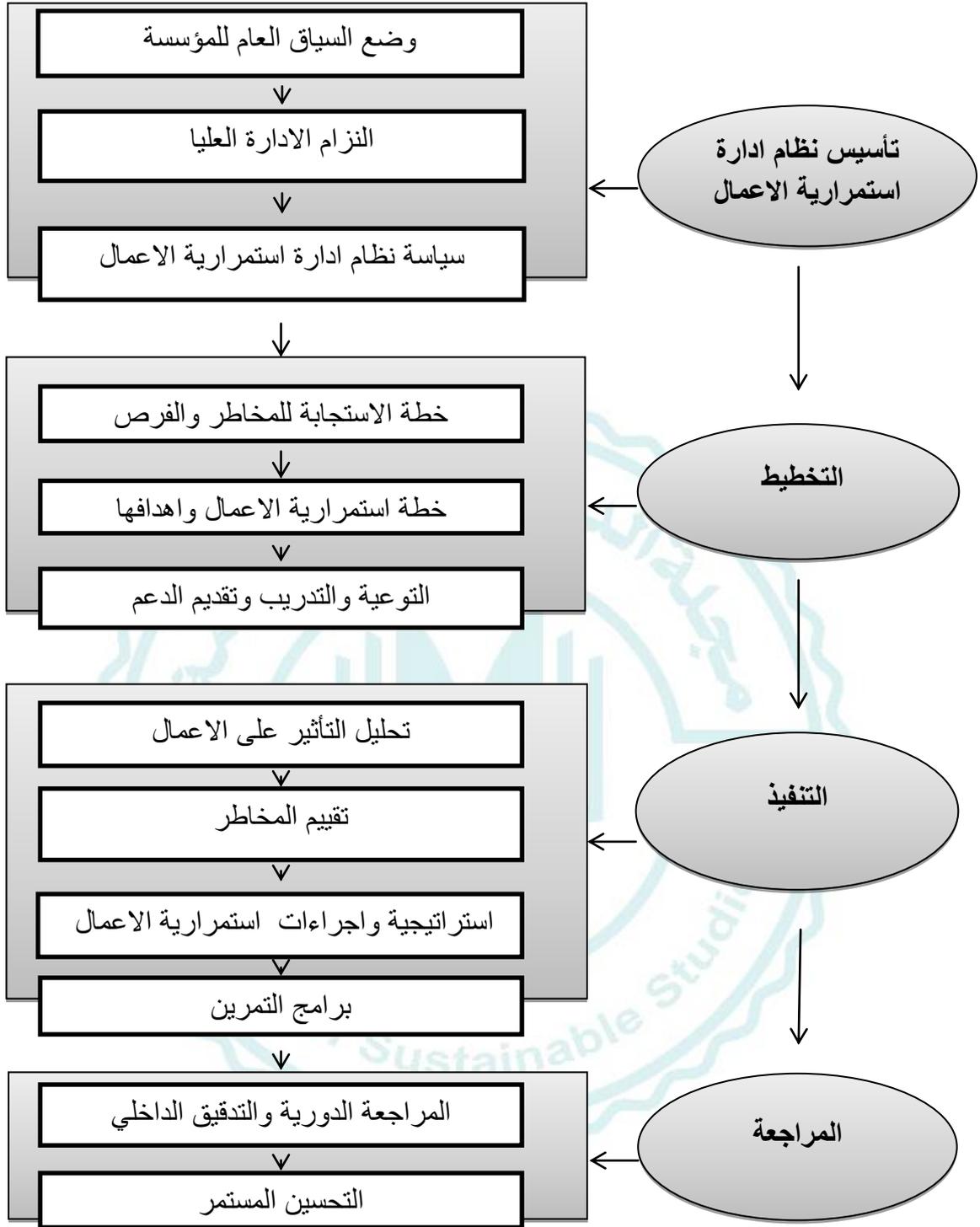
المطلبات والبنود الفرعية	الوسط الحسابي المرجح (المعدل)	النسبة المئوية	حجم الفجوة
٤ سياق المنظمة	0.7	%35	%65
٥ القيادة	0.7	%35	%65
٦ . التخطيط	0.1	%30	%70
٧ . الدعم	0.58	%29	%71
٨ . العملية	0.23	%11	%89
٩ .تقييم الاداء	0.18	%9	%91
١٠ . التحسين المستمر	0	%0	%100
المجموع الكلي	0.55	%28	%72

المصدر: من اعداد الباحث

تشير نتائج الجدول (11) الى وجود فجوة كبيرة بين الواقع الفعلي للتطبيق في المؤسسات التربوية في ديوان وزارة التربية وبنود المواصفة بنسبة (72%) وبنسبة تطبيق (28%) فقط ، يعود سبب ذلك الى عدم تبني وزارة التربية العراقية لهذه المواصفة بشكل كامل ، اذا ظهرت وجود فجوات كبيرة في جميع المتطلبات، وهذه المؤشرات غير مقبولة بسبب غياب الوعي بأهمية هذه المواصفة خاصة في الوضع الراهن ومايجري من توقعات في الاعمال بسبب ظروف جائحة كورونا وتأثيرها على عمليات وانشطة المؤسسة ككل

ثانياً: اقتراح خطوات لتطبيق المواصفة ISO 23301:2019

بعد عرض نتائج قائمة الفحص يمكن اقتراح اليه لتطبيق المواصفة كون نظام ادارة استمرارية الاعمال يساعد المؤسسات على ادارة الطوارئ والكوارث وقياس مستوى قدرتها على الاستمرار في اداء مهامها وعملياتها خلال اي امر طارئ قد يحدث يؤدي التي توقف العمل وهذا يتطلب عدة مراحل كما في الشكل (١).



شكل (١)

مراحل تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على دليل الهيئة الوطنية لادارة الازمات والطوارئ والكوارث
(www.ncema.ae)

ولتطبيق الخطوات في الشكل (١) لابد ان تحدد المؤسسه في بداية الامر مجال تطبيق متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال وتحديد المخرجات والنتائج وانشطتها الحيوية وخدماتها التي ترغب باستمراريتها

عند حدوث اي تعطل او توقف في العمل، ويمكن توضيح خطوات تطبيق معيار استمرارية الاعمال بشكل موجز وكالاتي:

اولاً: مرحلة تأسيس نظام ادارة استمرارية الاعمال

تبدأ هذه المرحلة بأعداد برنامج ادارة استمرارية الاعمال وفق لمتطلبات المواصفة من خلال :

١- وضع السياق العام للمؤسسة متضمن:

- تحديد جميع عملياتها وعلاقاتها وشراكاتها مع الاطراف المعنية .
- تحديد المخاطر كافة .

- تحديد القضايا الداخلية والخارجية التي تؤثر على نظام ادارة استمرارية الاعمال.

- التعرف على احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية.

- تحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية.

٢- التزام الادارة العليا يتضمن:

- قيام الادارة العليا ببيان التزامها ببرنامج ادارة استمرارية الاعمال في المؤسسة.

- تحديد اهداف نظام ادارة استمرارية الاعمال الخاص بها والتي تكون متوافقة مع الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- تحديد الحد الأدنى المقبول لادارة استمرارية الاعمال لانشطتها.

- تحديد وتقديم الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج واستدامته.

- تشكيل فريق عمل متكون من عدة اعضاء مكلفين بتطبيق البرنامج.

- تحديد الادوار والمسؤوليات والصلاحيات لجميع افراد الفريق و الاطراف المعنية بتطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال

٣- سياسة نظام ادارة استمرارية الاعمال متضمنه اهداف النظام والحد المقبول للمخاطر والتزام الادارة

العليا به، فضلاً عن مراجعته وتحسينه بشكل مستمر وان تكون معلنه ومتاحة لجميع الاطراف المعنية.

ثانياً: مرحلة التخطيط

يتم في هذه المرحلة تحديد مايلي :

١- خطة الاستجابة للمخاطر والفرص: يتم اعداد وتطبيق خطة الاستجابة للمخاطر والحوادث بغرض

مواجهه اي احداث او مخاطر قد تؤدي الى توقف اعمال ونشاطات المؤسسة وتؤثر على استمرارية

اعمالها متضمنه الخطة :

- هيكل الاستجابة للمخاطر والفرص ، يتم رصده بشكل مستمر من اجل الرصد المبكر لاي حادث او خطر قد يسبب بتوقف العمل.

- تحديد ادوار ومسؤوليات العاملين والمعنيين.

- اجراءات موثقة عن رصد الحوادث والانداز.

- اجراءات التعافي.
 - التواصل مع الاطراف المعنية.
 - ٢- خطة استمرارية الاعمال : تقوم المؤسسة بوضع خطة استمرارية الاعمال لها هدف ونطاق محدد متوافقة مع استراتيجيتها وقابلة للفهم من قبل المعنيين عند تنفيذها متضمنه :
 - النشاطات الحيوية المتوقفة او المتعطلة بغرض دعمها واستمراريتها.
 - ادوار ومسؤوليات العاملين والفرق المعنية بتطبيق النظام.
 - تحديد الافراد الذين لديهم صلاحيات بتفعيل الخطة تحت اي ظرف.
 - الاجراءات التفصيلية لتنفيذ الخطة، والطريقة التي سيتم التنفيذ بها.
 - معلومات عن جهات الاتصال والمعلومات الخاصة بالموردين ومزودي الخدمات الاساسية.
 - وضع اطار زمني محدد لكل خطة.
 - قوائم بالاجراءات والاعمال التي يجب ان يتم انجازها اولاً.
 - تحديد الموارد اللازمة لغرض تحقيق التعافي من الخطر او الكارثة او الحادث.
 - تحديد النشاطات الحيوية التي سيتم استعادتها والجدول الزمني للتعافي بعد توقف العمل، ومستوى التعافي لكل نشاط.
 - اجراءات العودة الى العمل بصورة طبيعية بعد حدوث اي طارئ .
 - وضع خطة اتصالات متضمنه وسائلها ومعلومات الافراد المصححين بالاتصال وتحديد الامور التي تستوجب الاتصال والجهات التي سيتم الاتصال بها والالية المناسبة، وعلى ان تغطي الخطة جميع الاطراف المعنية.
 - ٣- التوعية والتدريب :يتم وضع برنامج للتوعية والتدريب والذي يدعم تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال واهدافه من خلال :
 - توعية العاملين من خلال وضع خطة دورية بالتوعية المستمرة ببرنامج استمرارية الاعمال وسياسته واهدافه ومنهجيات تقييم فاعليته، والتحسين المستمر لادارة استمرارية الاعمال وبشكل يضمن زيادة وعي العاملين بادوارهم ومسؤولياتهم تجاه النظام.
 - توعية الاطراف المعنية بادوارهم ومسؤولياتهم اتجاه الحوادث والكوارث التي تسبب في توقف الاعمال.
 - التدريب : وضع برنامج تدريبي لجميع العاملين في المؤسسة والفرق المعنية في برنامج ادارة استمرارية الاعمال.
- ثالثاً: مرحلة التنفيذ
- تقوم المؤسسة في مرحلة التنفيذ بتحديد :

- ١- تحليل التأثير على الاعمال : يتم وضع الاساس لنظام ادارة استمرارية الاعمال للمؤسسة عبر قياس و تقييم تأثير التوقف عن الاعمال او توقف النشاطات من خلال :
 - تحديد الاجراءات والمهام والعمليات الحيوية والخدمات الفاعلة التي تقدمها المؤسسة.
 - تحديد وتصنيف التأثيرات (تأثير التعطل عن الانشطة) حسب طبيعة عمل المؤسسة .
 - تحديد توقيتات التعافي الكلي بعد حدوث الازمة والقدرة على مزاوله كل نشاط.
 - تحديد حدود ومدة الانقطاع المقبولة لكل نشاط.
 - تحديد الاجراءات التي تدعم النشاطات المحددة مسبقاً ، والنشاطات الاخرى الاساسية لضمان استمرار النشاط المحدد.
 - تصنيف النشاطات وفقاً لاولوياتها في التعافي والاستمرار بعد توقفها.
 - تحديد الجهات الداخلية والخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة في استمرار انشطتها.
 - التأكد من قدرة مقدمي الخدمة والجهات المشتركة في دعم استمرارية الخدمات المقدمة خلال الاحداث التي قد تسبب تعطل في استمراريته.
 - تحديد الموارد التقنية والاخرى المطلوبة لكل نشاط.
- ٢- تقييم المخاطر : يتم اعداد منهجية لتقييم المخاطر التي قد تسبب توقف او تعطل في الانشطة واعمال المؤسسة من خلال :
 - وضع واعتماد معايير لتقييم المخاطر المحتملة.
 - تحديد المخاطر التي تعيق الاعمال.
 - تحليل المخاطر ومستوياتها وشدة تأثيرها.
 - تقييم التأثير الناجم عن المخاطر.
 - وضع المعالجات والواجهة الدورية على فترات منتظمة.
- ٣- استراتيجية واجراءات استمرارية الاعمال: يتم اعداد وتطبيق استراتيجية ادارة استمرارية الاعمال واعتمادها من الادارة العليا من خلال :
 - تطبيق استراتيجية ادارة استمرارية الاعمال.
 - تخصيص الموارد اللازمة من (موارد بشرية، مباني، بنية تحتية للمعلومات والاتصال، موارد مالية، موردون) لتحقيق التعافي الامثل.
 - تحديد المستوى المقبول للمخاطر المحتملة ومعالجتها.
 - ضمان توفير الامدادات في حالات الطوارئ والكوارث.
- ٤- برامج التمرين : تقوم المؤسسة باجراء التمارين على فترات مخططة ومنتظمة لضمان جاهزية الخطط التي وضعت من خلال:

- اجراء الاختبارات لتقييم مستوى استعداد وملائمة الوسائل والتقنيات اللازمة لتنفيذ خطط استمرارية الاعمال.

- اعداد وكتابة التقارير بعد اجراء الاختبار واتخاذ الاجراءات التصحيحية عند الضرورة.
- اجراء التمارين على فترات دورية ومنتظمة للتأكد من فاعلية برنامج ادارة استمرارية الاعمال وتحقيق اهدافه.

- تحديد الهدف من برنامج التمرين ووضع خطته ونطاقه والسيناريوهات المحتملة.
 - التأكد من عدم تأثير برامج التمرين على سير أنشطة المؤسسة.
 - تقييم مدة تحقيق اهداف برنامج التمرين.
 - توثيق نتائج البرنامج متضمنه فرص التحسين.
 - اعداد التقرير النهائي بعد التمرين.
- رابعاً: مرحلة المراجعة

يتم في هذه المرحلة ما يأتي:

١- المراجعة الدورية والتدقيق الداخلي لبرنامج ادارة استمرارية الاعمال : من اجل تطوير قدرة المؤسسة على ادارة استمرارية الاعمال يجب ان :

- المراجعة السنوية (مرة واحدة على الاقل) لسياسة ووثائق وتقارير واستراتيجية واطار عمل نظام استمرارية الاعمال.

- مراجعة التغييرات على البرنامج واجراء التحديث اللازم.
- تقييم اثر التغييرات المقترحة .
- توثيق الدروس المستفادة لما بعد اي حدث تسبب في توقف الاعمال وحفظها في سجلات.
- اعداد تقرير سنوي لمستوى تقييم مدى تطبيق البرنامج .
- وضع خطة برنامج التدقيق الداخلي السنوي لنظام ادارة استمرارية الاعمال.
- تحديد فريق التدقيق الداخلي لتنفيذ برنامج التدقيق وفق متطلبات المواصفة.
- اعداد تقرير التدقيق الداخلي ورفعها الى الادارة العليا.

٢- التحسين المستمر: تقوم المؤسسة بوضع برامج التحسين المستمر لمعالجة حالات عدم المطابقة ووضع الاجراءات التصحيحية اللازمة وفق نتائج التدقيق الداخلي.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- ١- تمثل نسبة التطبيق الكلية لنظام ادارة استمرارية الاعمال البالغة (٢٨%)، وبفجوة مقدارها (٧٢) مؤشراً على عدم تبني المواصفة (ISO 22301:2019) في المؤسسات التربوية وهذا مايجبنا على تساؤلات البحث.
 - ٢- ضعف اهتمام ووعي الادارة العليا والعاملين في المؤسسات التربوية باهمية تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال وبما ينتفع منه في الاستمرار بتقديم الخدمات التربوية والتعليمية تجاه المجتمع ، وهذا ما يؤكد عدم وجود سياسة واطار يتضمن سياق واضح بذلك .
 - ٣- لا توجد جهة او قسم في وزارة التربية وتشكيلاتها كافة معنية بادارة الازمات الحالية او المستقبلية وماينتج عنها من توقعات الاعمال على رغم من تشكيل لجان وقتية في حالات الطوارئ.
 - ٤- غياب البرامج التدريبية والتوعوية الخاصة بنظام ادارة استمرارية الاعمال ، واهميته في الظروف الحالية التي تواجه المؤسسات التربوية وتعرقل سير اعمالها.
 - ٥- عدم وجود خطة استراتيجية خاصة بادارة الازمات وضمن استمرارية الاعمال لجميع نشاطات المؤسسة.
 - ٦- خلو تنفيذ اجراءات ادارة المخاطر وتحديد وتقييم اثر المخاطر التي تواجهها المؤسسات التربوية.
 - ٧- لا يوجد تقييم لتأثير توقف الاعمال والمخاطر، فضلا عن غياب تحديد توقيتات وخطة للتعافي بعد حدوث اي ازمة.
 - ٨- غياب اجراءات التحسين المستمر ، يتم تحديد الحالة الطارئة الحالية ووضع المعالجات لها دون تحديد اليه المتابعة للتأكد من غلق حالة عدم المطابقة .
- ثانياً : التوصيات
- ١- على المؤسسات التربوية ان تسعى لغلق الفجوة التي ظهرت في نظام ادارة استمرارية الاعمال وفق المواصفة (ISO 22301:2019) ووفق النتائج التي اشار اليها البحث .
 - ٢- الاستفادة من الخطوات المقترحة في البحث لتطبيق خطوات المواصفة .
 - ٣- تنمية قدرات القادة والعاملين ورفع مستوى وعيهم تجاه ادارة الازمات في مختلف الظروف من خلال دورات توعوية لتضمين ثقافة ادارة استمرارية الاعمال في المنظومة التربوية والتعليمية.
 - ٤- تهيئة فريق او تشكيل معين معني بادارة استمرارية الاعمال داخل المؤسسة التربوية ومدرب ويعمل وفق متطلبات المواصفة.
 - ٥- وضع استراتيجية وسيناريو لادارة الازمات داخل المؤسسة والتدريب الدوري والمستمر للتأكد من فاعلية نظام ادارة استمرارية الاعمال .
 - ٦- تطبيق اجراء ادارة المخاطر من قبل لجان خاصة للتعامل مع المخاطر في المؤسسات التربوية وتوحيد طرق التعامل معها وتصنيفها وتقييمها ومعالجتها.

- ٧- الاهتمام بعملية تقييم الاداء لنظام ادارة استمرارية الاعمال لتحديد تأثير توقف الاعمال والمخاطر وتشكيل فرق التدقيق الداخلي لمتابعة مدى تطبيق النظام وتحديد حالات عدم المطابقة.
- ٨- وضع اجراءات للسيطرة والتطابق مع متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال واتخاذ الاجراءات التصحيحية بناء على نتائج التدقيق ومراجعة الادارة.

المصادر:

اولاً: المصادر العربية

- ١- الخطيب ، سمير كامل ، ٢٠٠٨ "ادارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر " ، الطبعة الاولى ، دار المرتضى للنشر والتوزيع ، بغداد.
- ٢- خليل، اريج سعيد و حمود، انفال عياد، ٢٠١٩، "تأثير نظام ادارة استمرارية الاعمال (22301:2012) في النجاح الاستراتيجي"، مجلة الدنانير، عدد(١٥).
- ٣- مهدي، نداء صالح، ٢٠١٨، "قياس وتحليل مدى توافر متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال وفق المواصفة (٢٠١٢:٢٢٣٠١): دراسة حالة في البنك المركزي العراقي"، وقائع المؤتمر العراقي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، بغداد.
- ٤- ال فيجان، ايثار عبد الهادي و عبد الباقي، سجي عبد، ٢٠١٦، "تشخيص واقع الفجوة لمتطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة الدولية (ISO22301:2012) في شركة مصافي الوسط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(٩٢)، المجلد(٢٢).

ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- Tucker, E. (2015), "Business continuity from preparedness to recovery. A standards based approach", Elsevier: Amsterdam.
- 2- Gozman , Dr. Daniel & Willcocks , Leslie & Craig, Andrew, "2018" Business Continuity Management: From Risk To Resilience" Knowledge Capital Partners Executive Research Report.
- 3- Hersyah, Mohammad Hafiz& Derisma,2018 "A Literature Review on Business Continuity Based on ISO 22301, Six Sigma and Customer Satisfaction Evaluation" Conference: 2018 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI).

- 4- Zhiguo Zeng, Enrico Zio,2016,” An integrated modeling framework for quantitative business continuity assessment, “
[,http://dx.doi.org/10.1016/j.psep.2016.12.002](http://dx.doi.org/10.1016/j.psep.2016.12.002)
- 5- Muflihah, Yusrida & Subriadi, Apol Pribad, 2018,” A basic element of it business continuity plan: systematic review” , JURNAL INFORMATIKA ISSN: 1978-0524 Vol. 12, No 1, January 2018, pp. 17-23.
- 6- Giacchero, A., Giordano, F. and Schiraldi, M.M. (2013), “From business continuity to design of critical infrastructures: ensuring the proper resilience level to datacenters”, International Journal of Engineering and Technology, Vol. 5, No. 4, pp. 3544-3553.
- 7- www.businesscontinuity.com
- 8- [\www.iso.org/standard.\](http://www.iso.org/standard)
- 9- www.ncema.ae

