

# التخطيط لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ

نايف بن راشد داخل الرحيلي  
الإدارة العامة للدفاع المدني بالمدينة المنورة

## ملخص البحث:

من المتعارف عليه أن مفهوم إدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ الذي يعني "بناء قدرة المؤسسات والمنظمات على الاستمرار في تقديم خدماتها ومهامها الأساسية الضرورية - كحد أدنى - أثناء وبعد حدوث الحالات الطارئة أو الأزمات أو الكوارث" قد أصبح من العناصر الأساسية في منظومة إدارة الطوارئ والأزمات والكوارث التي تحتاج إلى تضافر الجهود وتسخير كافة الإمكانيات التي تمكن المؤسسات الحكومية والخاصة من القدرة على إدارة استمرارية الأعمال أثناء وبعد مواجهة الحالات الطارئة حتى عودة الأوضاع إلى طبيعتها، حيث أن توقفها عن أداء أعمالها الأساسية الضرورية للمجتمع يؤدي إلى خلل واضح في المنظومة الأمنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وقد هدف البحث إلى التعرف على كيفية التخطيط لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ، واستخدام للوصول إلى ذلك الهدف المنهج الاستقرائي والاستنباطي بأدواتهما من وصف وتحليل، وتوصل البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة إعداد ووضع معيار لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ والأزمات والكوارث على مستوى الدولة، وإلزام جميع مؤسسات الدولة بالعمل به وتطبيقه للحد من الآثار المترتبة على توقف الأعمال في حالات الطوارئ والأزمات والكوارث.

## المقدمة:

إنَّ الأحداث اليومية المتلاحقة في عصرنا الحالي تؤكد أننا نعيش في عالم تسوده الأزمات والكوارث الطبيعية وغير الطبيعية، فالفقر والأمراض والأوبئة والمجاعات والإرهاب والقتل والحروب والانفجارات والحرائق وانهيار المباني والزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات والسيول ما هي إلا نماذج وأمثلة للعديد من الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية التي تدعو المجتمع بجميع مؤسساته للتعاون والتكاتف من أجل مواجهتها (المومني، ٢٠١٢م: ص ٤).

وينتج عن الحوادث الطارئة والأزمات والكوارث العديد من المخاطر التي تؤثر على الحياة الطبيعية للمجتمع المنكوب بجميع مؤسساته وتتركه عاجزاً عن الوفاء بالاحتياجات الضرورية لأفراده، وتُخلف فئة جديدة من أفراد المجتمع في حاجة ماسة لخدمات ضرورية عاجلة ومساعدات مادية وعينية كما تؤدي إلى ظهور فئة أخرى تظل بالأمن وتعبث بالقانون (الزهراني، ١٩٩٧م: ص ٢).

ولا شك أن المجتمع بمؤسساته المختلفة يتعرض أثناء حالات الطوارئ إلى العديد من المخاطر التي قد تؤدي إلى توقفها عن أداء أعمالها الأساسية الضرورية فترات قد تقصر أو تطول بحسب نوع ومدى وحجم الحالة الطارئة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى خلل واضح في المنظومة الأمنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع بالإضافة إلى خسائر مادية وبشرية كبيرة، ولك لا بد من التخطيط الجيد لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ. وقد أصبح مفهوم إدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ من العناصر الأساسية في منظومة إدارة الطوارئ والأزمات والكوارث التي تحتاج إلى تضافر الجهود وتسخير كافة الإمكانيات التي تمكن المنظمات والمؤسسات والأجهزة الحكومية والخاصة من القدرة على إدارة استمرارية الأعمال أثناء وبعد مواجهة الحالات الطارئة حتى عودة الأوضاع إلى طبيعتها. ومن خلال ما سبق فإن هذه الورقة العلمية تناقش التخطيط لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ.

## مشكلة البحث:

أثناء حالات الطوارئ تتعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تستدعي الاستعداد والتهيؤ للتعامل مع تبعات ما قد يترتب على هذه الحالات من نتائج، فلا بد أن تكون لدى المؤسسات القدرة على إدارة استمرارية الأعمال أثناء وبعد مواجهة الحالات الطارئة حتى عودة الأوضاع إلى طبيعتها، حيث أن توقفها عن أداء أعمالها الأساسية الضرورية للمجتمع يعرضها لخسائر بشرية ومادية كبيرة. ومن خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية البحث في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن التخطيط لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ؟ وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مراحل تطور إدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ؟.

٢. ما المعايير الدولية في مجال إدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ؟.

٣. ما التصور المقترح لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ؟.

## أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على كيفية التخطيط لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ حتى تكون المؤسسات قادرة على الاستمرار في أداء مهامها وخدماتها الأساسية أثناء وبعد أي حالة طارئة تؤدي إلى إرباك أو توقف العمل اليومي المعتاد، من خلال ما يلي:

١. التعرف على مراحل تطور إدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ.

٢. بيان المعايير الدولية في مجال إدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ.

٣. إيضاح التصور المقترح لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ.

## أهمية البحث:

أهمية البحث تتضح من ضرورة قدرة كل مؤسسة على إدارة استمرارية الأعمال الأساسية التي تقع ضمن مسؤولياتها في حالات الطوارئ حتى تتجنب الخسائر في الأرواح والممتلكات، وحتى تكون قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه أفراد المجتمع، بالتالي تحقيق الأمن بجميع مجالاته.

## منهجية البحث:

للإجابة على تساؤلات البحث اعتمد الباحث على الجمع بين المنهج الاستقرائي والاستنباطي بأدواتهما من وصف وتحليل المناسبات لمثل هذا النوع من البحوث العلمية والدراسات المشابهة وذلك من خلال ما استطاع أن يطلع عليه من مراجع علمية وكتب ودراسات متوفرة في المكتبات ومراكز الأبحاث.

## مصطلحات البحث:

١. التخطيط للطوارئ: هو العملية الإدارية التي يتم فيها جمع المعلومات وتقييمها وتحليلها ووضع الخطط المناسبة واستخدام البدائل المتاحة عند مواجهة ظروف طارئة استعدادًا لمواجهة أي مستجدات قد تؤثر على سير العمل (اليامي، ١٩٩٩م: ص٢٤).

٢. إدارة استمرارية الأعمال: جميع الإجراءات والتدابير التي تتخذها الجهات الحكومية والخاصة بهدف الاستمرار في تقديم خدماتها الضرورية للمجتمع، أثناء حالات الطوارئ والأزمات والكوارث التي قد تتعرض لها هذه الجهات بشكل جزئي أو

كلي وتشمل تطوير خطط للبدائل من مرافق وخدمات وأفراد لضمان استمرار تقديم خدماتها (الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، ٢٠١٥م: ص ٧).

٣. حالات الطوارئ: هي كل ما ينتج من أضرار في الحياة الطبيعية ونشاطات الإنسان وأعماله المختلفة بسبب الأزمات والكوارث والمخاطر المصاحبة لها التي من شأنها إلحاق الإصابات الجسدية أو الوفيات أو الخسائر المادية أو توقف الأعمال الأساسية الضرورية لمؤسسات المجتمع (القماش، ٢٠٠٨م: ص ٣).

### أولاً: مراحل تطور إدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ:

لقد كانت المرحلة الأولى لتطور استمرارية الأعمال تتمحور حول التعافي من الكوارث التي تركز على تكنولوجيا المعلومات وتستفيد من تكنولوجيا النسخ الاحتياطي على الأقراص واستعادتها في مراكز البيانات خارج المؤسسات.

وفي عام ١٩٦٠م - ١٩٧٠م أصبحت التكنولوجيا مورداً باهظ الثمن بالنسبة للمؤسسات وكانت قوة العمل القائمة على إدخال المعلومات للكمبيوتر تتطلب القليل من التدريب ويمكن استبدالها بسهولة.

وفي عام ١٩٨٠م أحدث ظهور الكمبيوتر الشخصي نقلة نوعية في محتوى التخطيط للاستمرارية، وقد تحولت قوة المعالجة والتشغيل من الصندوق الأسود لـحجرة الكمبيوتر إلى سطح المكتب، كما ظهرت الحوسبة الموزعة وبدأت مؤسسات الأعمال توظف الحوسبة الآتية، وفي تلك الفترة تزايد الاهتمام بعمالة المعرفة والتي أصبحت من الموارد المهمة داخل مؤسسات الأعمال.

وفي عام ١٩٩٠م تغير المحتوى تغييراً جذرياً مع نمو الإنترنت ومع استخدام التكنولوجيا كميزة تنافسية وقد أصبحت التطبيقات الإلكترونية الفورية أكثر أهمية لفاعلية نماذج الأعمال الخاصة بالمؤسسات، كما أصبحت عمالة المعرفة أكثر مهارة وأكبر أجراً ومن الصعوبة استبدالها.

وفي ظل ذلك جاءت استمرارية الأعمال بتركيز جديد على الأفراد، والعمليات، والبنية التحتية، وبدأت بعض الشركات في النظر لوقت الاستعادة والتعافي في صورة دقائق وساعات بعد أن كانت أيام وأسابيع كما ظهرت تكنولوجيا التعافي من الكوارث، وقد بدأت التشريعات والتنظيمات المرتبطة باستمرارية الأعمال في التزايد وخاصة في صناعة الخدمات المالية.

وفي عام ٢٠٠١م شكلت أحداث الحادي عشر من سبتمبر نداء استغاثة للعديد من المؤسسات إن لم يكن جميعها، فقد أدركت أن أقراص النسخ الاحتياطي لا تناسب جميع وظائف المؤسسات، فالعديد منها لديها خطط للتعافي لم تكن كافية أو غير محدثة أو كلاهما معاً، وهناك تغيرات أخرى نشأت لتؤثر على التخطيط لاستمرارية الأعمال، ففي الماضي كانت مرحلة تحليل التهديدات لتطوير الخطة تتكون من البحث عن المخاطر المحتملة واحتمال الحدوث بمعنى أنّ الخطط كانت تطور على أساس المخاطر المعروفة.

والآن مع تنامي تهديدات الإرهاب والجريمة الإلكترونية جاءت فكرة الاعتماد على طرف خارجي للقيام بهذه المهمة، فالعالم الآن مليء بالعديد من التهديدات غير المعروفة والتي تتطلب أن تكون إستراتيجيات استمرارية الأعمال أكثر اتساعاً وشمولية مما كانت عليه في الماضي وتتطلب جهوداً كبيرة لتحديد أولويات جهود التعافي من الحوادث والتطوير الوقائي لإستراتيجيات الاستمرارية المبتكرة، ومع كل هذه التغيرات والتطورات التكنولوجية والبيئية تطور مصطلح إدارة استمرارية الأعمال وبدأ يحتل أهمية كبيرة، ويركز بشكل كبير على بناء المرونة ولا يركز على خطط وإستراتيجيات التعافي من الكوارث فقط.

وتركز إدارة استمرارية الأعمال بشكل أوسع على منع وقوع الاضطرابات والكوارث باستخدام أساليب تنبؤية لتحديد المخاطر والتهديدات، وإجراءات وقائية لصيانة وظائف المؤسسة، بينما يركز التعافي من الكوارث على الأنشطة التي تحدث بعد وقوع الأحداث غير المرغوبة بغرض زيادة العودة إلى التشغيل والأداء الطبيعي لوظائف المؤسسة (محمود، ١٤٣٦هـ: ص ٦-٧).

## ثانيًا: المعايير الدولية في مجال إدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ:

لقد ظهرت في السنوات القليلة الماضية عدة معايير دولية في مجال استمرارية الأعمال حيث إن اتباع المؤسسات للمعايير العالمية والممارسات الفضلى في مجال إدارة استمرارية الأعمال يضمن تبنى المؤسسة لممارسات تم اختبارها وتطويرها على مدى الزمن من قِبَل مؤسسات متخصصة وخبراء معروفين وبذلك تضمن المؤسسة فاعلية برنامجها بالإضافة إلى وجود مرجع واضح لكافة العمليات المتعلقة بإدارة استمرارية الأعمال. وقد بدنت صياغة أول معيار لإدارة استمرارية الأعمال في العام ٢٠٠٦م في المملكة المتحدة وذلك إبان المعاناة من عدة حالات طارئة وأزمات وكوارث، حملت الخبراء حينها على البحث عن آليات وأساليب ووضع معايير تعزز في حال تطبيقها والالتزام بها من إمكانية استمرار القطاعات الحيوية في الدولة في القيام بمهامها وتقديم خدماتها الضرورية إلى أن يتم التعافي من الحالة الطارئة أو الأزمة أو الكارثة والعودة إلى الوضع الطبيعي. ومن أهم الممارسات والمعايير في مجال استمرارية الأعمال (سلطة النقد الفلسطينية، ٢٠١٣م، ص ٨) ما يلي:

١. المعيار السنغافوري ٢٠٠٨: SS٥٤٠: BCM: إدارة استمرارية الأعمال.

٢. المعيار الدولي ٢٠٠٩: ISO ٣١٠٠٠: إدارة المخاطر – المبادئ والحطوط التوجيهية.

٣. المعيار الأمريكي ٢٠١٠: NFPA ١٦٠٠: إدارة الكوارث والطوارئ وبرامج استمرارية الأعمال.

٤. المعياران الأسترالي والنيوزلندي ٢٠١٠: AS/NAZ: ٥٠٥٠: إدارة المخاطر المتعلقة بمعوقات الأعمال.

٥. المعيار البريطاني ٢٥٩٩٩: BS: إدارة استمرارية الأعمال الجزء الأول - المواصفات وهو صادر عن مؤسسة المقاييس الإنجليزية في مجال إدارة استمرارية الأعمال. ويعتبر المعيار الأوسع انتشاراً على مستوى العالم، ولكن صدر في عام ٢٠١٢م معيار دولي جديد ISO: ٢٢٣٠١ وقد حل محل المعايير السابقة.

٦. GBG: ٢٠١٣: تم تطوير هذه الممارسات في مجال إدارة استمرارية الأعمال من قبل معهد استمرارية الأعمال في المملكة المتحدة.

٧. المعيار الدولي ٢٢٣٠١: ISO: الأمن المجتمعي – نظم استمرارية الأعمال – المواصفات - هو معيار جديد نسبياً في مجال إدارة استمرارية الأعمال يحدد متطلبات البرنامج التي يجب تنفيذها في المؤسسات لاستمرارية الأعمال في حالات الطوارئ.

٨. ISO: ٢٢٣١٣: هو دليل لتطبيق متطلبات برنامج استمرارية الأعمال.

٩. ISO/IEC: ٢٧٠٣١: يصف هذا المعيار المبادئ والمفاهيم المتعلقة بجاهزية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيما يتعلق باستمرارية العمل، ويقدم إطار عمل بالعمليات والأساليب التي من شأنها أن تحدد كافة الاتجاهات لتحسين جاهزية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يدعم استمرارية الأعمال.

١٠. معيار إدارة استمرارية الأعمال الصادر عن الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث في الإمارات العربية المتحدة ٢٠١٢: AE/HSC: ٧٠٠٠: ويعتبر أول معيار لإدارة استمرارية الأعمال في المنطقة العربية.

## ثالثًا: تصور مقترح لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ:

يُعد التخطيط لإدارة استمرارية الأعمال عملية مستمرة يتطلب أداءها بفعالية وكفاءة من أجل الاستجابة للحوادث غير المتوقعة، ويساعد التخطيط لإدارة استمرارية الأعمال المؤسسات في تحديد وتصنيف وفهم، وإعطاء الأولوية لمخاطر استمرارية الأعمال ووضع الخطط المناسبة حتى يمكن تقليل المخاطر والاستجابة للحوادث بطريقة ملائمة، واستمرار العمليات والخدمات الأساسية للمؤسسات

في حالات الطوارئ والأزمات والكوارث، وفيما يلي العناصر الرئيسية المقترحة لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ والأزمات والكوارث:

١. تحليل آثار توقف الأعمال: تعتبر دراسة تحليل آثار توقف الأعمال جزءاً مهماً من إدارة استمرارية الأعمال حيث تمكن الإدارة من إجراء القياس الكمي والنوعي ووضع السيناريوهات المختلفة لاحتمالات حدوث المخاطر والتأثيرات أو الخسائر المتوقعة نتيجة حدوث التوقف المفاجئ للأعمال. كما يساعد هذا التحليل الإدارة على تحديد أولويات إعادة التشغيل للإدارات المهمة وتحديد الموظفين المهمين والمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة لاستعادة تشغيل العمليات في حالات الطوارئ والأزمات والكوارث وتحديد المدة اللازمة للعودة إلى ممارسة الأعمال بصورة طبيعية في المؤسسة.

٢. تقييم المخاطر: تساعد عملية تحليل آثار توقف الأعمال في تحديد بعض مخاطر استمرارية الأعمال، إلا أنه يجب إجراء تقييم للمخاطر مفصل وشامل ومدى قابلية التعرض للخطر بهدف التعرف على مجموعة واسعة من المخاطر واحتمالية حدوثها، وتهدف عملية تقييم المخاطر إلى تحديد المخاطر التي تهدد استمرارية أعمال المؤسسة بالإضافة إلى أن يكون لدى المؤسسة فكرة واضحة حول المتغيرات التي قد تتعرض لها سواء كانت داخلية أو خارجية، وسواء كانت سابقة أو مستقبلية. ويتم في عملية تقييم المخاطر تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ويمكن إيجازها فيما يلي:

أ- تحديد المخاطر: يعتمد تحديد مخاطر استمرارية الأعمال على نتائج تحليل آثار توقف الأعمال حيث يحدد هذا التحليل خدمات الأعمال التي ينفذها فريق أو قسم إدارة استمرارية الأعمال كما يحدد أهميتها من حيث الأنشطة الحيوية.

ب- تحليل المخاطر: تتضمن عملية تحليل المخاطر مقاييس تحليل المخاطر حيث ينبغي تحليل جميع المخاطر التي تم تحديدها لتقييم مدى حدتها لضمان معالجتها بأساس الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الأكبر أولاً، ويكون تحليل جميع المخاطر مكون من:

- تقييم التأثير: حجم تأثير المخاطر على أعمال المؤسسة وأهدافها.
- تقييم الاحتمالية: احتمالية أو فرصة حدوث المخاطر المحددة.

ج- قياس تقييم المخاطر: ويتم ذلك من خلال مقارنة نتائج تحليل المخاطر بمعايير المخاطر المحددة مسبقاً لتحديد إمكانية قبول المخاطر أو معالجتها، وتكون المقارنة قائمة على أساس تقدير المخاطر ومستوى المخاطر التي يمكن قبولها.

٣. إستراتيجيات استمرارية الأعمال: بمعنى تحديد واختيار إستراتيجية إدارة استمرارية الأعمال لاستخدامها بالشكل الصحيح للحفاظ على نشاط أعمال المؤسسة أثناء التوقف الاضطراري، حيث تهتم استراتيجيات إدارة استمرارية الأعمال باختبار الطرق البديلة المتاحة بعد الانقطاع الطارئ لاستعادة نشاط عمل المؤسسة والجدول الزمني الموضوع في تحليل آثار توقف الأعمال. كذلك لا بد عند وضع استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال تحديد الوقت المطلوب والمتوقع لاستعادة تشغيل عمليات المؤسسة، وتحديد المواقع البديلة لإعادة التشغيل، وأماكن حفظ البيانات، وتحديد عدد الأفراد والمعدات المطلوبة والدعم التكنولوجي المطلوب في حالة التوقف عن العمل. كذلك يتعين معرفة خطط الطوارئ المستخدمة على نطاق الدولة وتحديد نوع مخفضات المخاطر التي قد تكون مناسبة في تقليل الآثار الناتجة عن انقطاع الأعمال. ولا بد من تحديد إجراءات مناسبة لمراقبة المخاطر وتحديد طرق المعالجة التي يمكنها ضمان تحقيق أهداف استمرارية الأعمال والتي تكون متوافقة مع مدى تقبل المؤسسة للمخاطر. فبعد تحديد المخاطر، يلزم وضع استراتيجية لمعالجتها.

٤. خطة الاستجابة للحوادث: على المؤسسة أن تضع إجراءات للاستعداد للحالات الطارئة والأزمات والكوارث والاستجابة لها بفاعلية، وتهدف خطة الاستجابة للحوادث إلى ما يلي:

- أ- تقييم طبيعة ودرجة الحوادث المعطلة أو أثارها المحتملة.
- ب- سلامة الأفراد والموظفين في المؤسسة.
- ج- تقديم استجابة مناسبة للحوادث التي تسبب في تعطيل المهام.

- د- ضمان توفر الموارد لدعم العمليات والإجراءات المطلوبة لإدارة الحوادث المعطلة للأعمال والحد من أثارها.
- هـ- إبلاغ الأطراف المعنية وخاصة الجهات المختصة بالعمليات والإجراءات.

وتتمثل الخطوات الرئيسية لوضع خطة الاستجابة للحوادث، فيما يلي:

- أ- عمل دراسة شاملة وفهم كامل لطبيعة المؤسسة وإدارة الحوادث القائمة بها.
- ب- تشكيل فريق واعتماد الأدوار والمسئوليات.
- ج- وضع الإجراءات المطلوبة للاستجابة للحوادث التي قد تتسبب في تعطل الأعمال.
- د- الحصول على موافقة الإدارات العليا.
- هـ- توثيق خطة الاستجابة للحوادث المعتمدة.

ومن الضروري أن تتضمن خطة الاستجابة للحوادث ما يلي:

- أ- معايير تفعيل خطة الاستجابة للحوادث.
- ب- الصلاحية الخاصة بتفعيل الخطة.
- ج- فريق إدارة الحوادث.
- د- وضع خطة للإخلاء.
- هـ- تأسيس مواقع بديلة بهدف استعادة تكنولوجيا المعلومات أو عوامل البنية التحتية الحساسة والاستخدام المؤقت لأي عنصر في تنفيذ الأنشطة الحيوية.
- و- سجل بالأطراف المعنية الداخليين والخارجيين الذين يلزم إبلاغهم في الساعات القليلة الأولى عند وقوع الحوادث.
- ز- وسائل الاتصال مع الأطراف المعنية والسلطات المحلية ووسائل الإعلام.
- ح- نماذج معتمدة للإبلاغ والاتصال.
- ط- الموظفين المسؤولين عن التنسيق مع المستجيب الأول.
- ي- العمليات والمعايير المستخدمة في تقييم الأضرار والآثار.

٥. خطة استمرارية الأعمال: تهدف خطة استمرارية الأعمال إلى تزويد المؤسسة بالطرق والوسائل والأدوات اللازمة التي تمكنها من التعامل بفعالية مع مختلف حالات الطوارئ والأزمات والكوارث التي يمكن أن يتعرض لها. ولا ينحصر دور هذه الخطة في تزويد المؤسسة بالأدوات المناسبة وآليات الاستجابة اللازمة للحالات الطارئة والأزمات والكوارث فحسب بل يمتد ليشمل تحديد الخطوات والإجراءات التي من شأنها توفير الحماية اللازمة للمؤسسة والعاملين فيها وتقليل فترات توقفها عن أداء أعمالها وتقديم خدماتها المعتادة إلى عملائها بطريقة اعتيادية. وتعتمد فعالية قدرة المؤسسة في استمرارية الأعمال على مقدرتها على وضع خطة للأنشطة في كل مرحلة من مراحل تعطل العمل وينبغي أن تستجيب المؤسسة بفعالية للحدث لضمان صحة وسلامة العاملين فيها الذين يستجيبون للحدث ويتأثرون به. وتتمثل الخطوات الرئيسية لوضع خطة استمرارية الأعمال فيما يلي:

- أ- تحديد مسئول عن الخطة.
- ب- اتخاذ قرار بشأن هيكل الخطة ومكونات شكلها ومحتوياتها.
- ج- تحديد الأهداف والنطاق بدقة.
- د- تحديد أدوار ومسؤوليات فريق الاستجابة.
- هـ- جمع المعلومات اللازمة لتعبئة الخطة.
- و- إعداد مسودة للخطة تتضمن التفاصيل اللازمة.
- ز- توزيع مسودة الخطة على جميع المعنيين لمناقشتها ومراجعتها.
- ح- جمع التغذية الراجعة والملاحظات بعد المناقشة.

ط- إدراج التعديلات اللازمة في الخطة وفحص جودتها.

ي- اعتماد الخطة.

ك- اعتماد برنامج إدارة استمرارية الأعمال وتطبيق واستدامة الخطة لضمان فعاليتها وتحديث آلية عمل فرق الاستجابة أيضًا.

وينبغي أن تتضمن خطة إدارة استمرارية الأعمال ما يلي:

- ١- الغرض: يحدد هذا الجزء بدقة ووضوح ما تنص الخطة على القيام به.
- ٢- النطاق: يحدد بدقة نطاق الخطة.
- ٣- الافتراضات: يحدد هذا الجزء الافتراضات التي تستند إليها الخطة.
- ٤- الاستدعاءات والتعليمات: يحدد هذا الجزء الإرشادات والمعايير المتعلقة بالشخص الذي يمتلك السلطة في وضع هذه الإجراءات موضع التنفيذ وما الظروف التي يمكن وضع هذه الإجراءات تحتها موضع التنفيذ.
- ٥- إجراءات العودة إلى الحالة الطبيعية: يحدد هذا الجزء بوضوح إجراءات الرجوع إلى الحالة الطبيعية، وتقييم الأضرار المترتبة عليها.
- ٦- هيكل الفريق: يلخص هذا الجزء الشخص الذي سيتولى دور القائد وينفذ المهام، كما يحدد مهام، ومسؤوليات، وصلاحيات العاملين والفرق الذين يلزم عليهم تنفيذ خطة استمرارية الأعمال.
- ٧- الموارد: يوضح هذا الجزء التفاصيل الخاصة بالموارد اللازمة لاستمرارية الأعمال.
- ٨- إدارة الحوادث: هي إدارة الآثار المترتبة على الحوادث مع الأخذ بعين الاعتبار سلامة الأفراد والموظفين المتضررين (بما فيهم أعضاء الفرق) وخيارات التعامل مع التعطل ومنع أي خسائر أو توقف في الأنشطة الحيوية.
- ٩- الاتصالات: توضح التفاصيل المتعلقة بمعرفة كيف وتحت أي ظروف تتواصل المؤسسة مع الأطراف المعنية الرئيسيين والاتصال بالعاملين في حالات الطوارئ بالإضافة إلى أقربائهم كذلك تحديد استراتيجية الاتصال، نوعية الردود الإعلامية مع وسائل الإعلام، ونماذج صياغة البيانات الإعلامية إلى جانب تحديد المتحدثين المناسبين.
- ١٠- قائمة الإجراءات: تحدد الإجراءات والمهام اللازم إنجازها خاصة المتعلقة بكيفية استمرار المؤسسة في أعمالها أو استعدادها للأنشطة الحيوية في غضون الإطار الزمني المحدد.

٦. التوعية والتثقيف: إن ترسيخ مبدأ إدارة استمرارية الأعمال في فكر المؤسسة يعتبر أمرًا مهمًا يساعد على دعم وتحفيز ورفع كفاءة واستعداد العاملين على كافة المستويات في المؤسسة، وتضمن التوعية إدراك العاملين والموظفين بالمؤسسة أهمية استمرارية الأعمال وفهم أدوارهم ويختلف مستوى التوعية في المؤسسة حسب أدوار ومسئوليات الموظفين والعاملين فيها ويتضمن برنامج التوعية ما يلي:

- أ- نشر سياسية وأهداف إدارة استمرارية الأعمال.
- ب- منهجية واضحة ودقيقة لتقييم فعالية البرنامج.
- ج- التوعية بالقدرة على استمرارية الأعمال.
- د- التحسين المستمر في برنامج إدارة استمرارية الأعمال.
- هـ- ضمان علم الموظفين ومعرفتهم بأدوارهم ومسئولياتهم في برنامج إدارة استمرارية الأعمال.

٧. التدريب والتمارين والفرضيات: يضمن التدريب معرفة وقدرة الموظفين والعاملين على تنفيذ خطة إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة، ويمكن تقديم التدريبات بعمل دورات داخلية وخارجية بالتعاون مع المختصين الذين يساعدون في وضع وتطبيق برنامج إدارة استمرارية الأعمال. كما أن الهدف من إجراء التمارين والفرضيات يكمن في تقييم قدرة موظفي المؤسسة على الاستجابة والإدارة والتواصل مع الأطراف المعنية، والاستمرار في تنفيذ المهام المكلفين بها، والتعافي من مختلف سيناريوهات توقف الأعمال أثناء حالات

الطوارئ من خلال وضع سيناريوهات للاختبار تركز في الأساس على تدريب العاملين على أكثر أنشطة الأعمال التي من الممكن أن تتعرض للمخاطر كما هو محدد في تقييم المخاطر وتحليل التأثير على الأعمال.

٨. المراجعة والمتابعة: تُعد عملية المراجعة والمتابعة تقييمًا ذاتيًا أو بالأحرى عملية مراجعة مرحلية طبقًا لقياسات وسياسات محددة ينتج عنها تقديم توصيات خاصة بطرق معالجة المشكلات إلى الإدارة العليا في المؤسسة، ويتمثل الهدف من المراجعة والمتابعة الدورية المستمرة لخطط إدارة استمرارية الأعمال في تقييم وتحديد التحسينات اللازمة لبرامج إدارة استمرارية الأعمال وبناء وتعزيز قدرة المؤسسة على إدارة استمرارية الأعمال.

#### رابعًا: الخاتمة والتوصيات:

تعتبر إدارة استمرارية الأعمال من العوامل الأساسية المهمة التي تساعد الإدارات العليا في مؤسسات الدولة على التطبيق السليم والفعال لمبادئ إدارة استمرارية الأعمال وفقًا للظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تتوقعها كل مؤسسة. ويتطلب بناء إدارة فعّالة لاستمرارية الأعمال مشاركة جميع القطاعات في المؤسسة سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية أو التشغيلية، والعمل على إرساء تنسيق كامل بين جميع المشاركين في مختلف هذه القطاعات وبصورة خاصة الذين يتعين عليهم أن يكونوا على استعداد كامل للاستجابة في حالة توقف العمل عن الاستمرار. وقد تطرق البحث إلى ثلاثة محاور رئيسية تمثل المحور الأول في مراحل تطور إدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ، وجاء المحور الثاني ليوضح المعايير الدولية التي صدرت في مجال إدارة استمرارية الأعمال، أما المحور الثالث فقد وضع تصور مقترح - حسب رؤية الباحث - لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ، وبناء على ما سبق توصل البحث إلى التوصيات التالية:

- ١- ضرورة إعداد معيار لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ والأزمات والكوارث على مستوى الدولة، والزام جميع مؤسسات الدولة بالعمل به وتطبيقه للحد من الآثار المترتبة على توقف الأعمال في حالات الطوارئ.
- ٢- ترسيخ ونشر مبدأ إدارة استمرارية الأعمال لدى الإدارات العليا في مؤسسات الدولة أولًا ثم لدى جميع قطاعات المؤسسات الداخلية على أن يشمل جميع الموظفين والعاملين من خلال التوعية والتثقيف المستمر.
- ٣- ضرورة وجود خطة مكتوبة لكل مؤسسة لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ والأزمات والكوارث توضح كافة الخطوات الواجب اتباعها في حال تعرض المؤسسة لحالة طارئة حتى عودة الأوضاع إلى طبيعتها.
- ٤- ضرورة أن يكون كل فرد في المؤسسة على دراية تامة بتفاصيل خطة إدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ، مع التركيز على دوره ومسئوليته في الخطة في حال تعرضت المؤسسة لحالة طارئة.
- ٥- أهمية تحديد وتحليل وتقييم شامل للمخاطر التي تعرضت لها المؤسسة في وقت سابق أو من الممكن أن تتعرض لها مستقبلاً، وتحليل أثارها على توقف الأعمال والأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- ٦- ضرورة تدريب فريق العمل المستجيب لحالات الطوارئ في المؤسسة والمنفذ لخطة إدارة استمرارية الأعمال، وإجراء التمارين والفرضيات بصفة دورية.
- ٧- أهمية المراجعة والمتابعة المستمرة لخطة برنامج إدارة استمرارية الأعمال لحل الإشكالات التي تواجه البرنامج وإضافة التحسينات لمواكبة التطورات والمستجدات.



## المراجع:

- ١- الزهراني، أحمد محمد (١٩٩٧م). الأسس النظرية والعلمية لإدارة الكوارث ومدى تطبيقها في إدارة الأزمة. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٢- سلطة النقد الفلسطينية (٢٠١٣م). دليل إرشادي لإدارة استمرارية الأعمال. فلسطين.
- ٣- القماش، محمد مرعي (٢٠٠٨م). التخطيط لأعمال الإخلاء والإيواء في حالات الطوارئ والكوارث. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للهندسة الصناعية. الرياض.
- ٤- اللجنة العربية للرقابة المصرفية - صندوق النقد العربي (٢٠٠٨م). ورقة عمل استمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ. أبو طي: الأمانة العامة لمجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية.
- ٥- محمود، محمود عبدالرحمن كامل (١٤٣٦هـ). استراتيجيات استمرارية الأعمال ومنع المخاطر والكوارث بقناة السويس الجديدة. ورقة عمل. جامعة بنها.
- ٦- المومني، نائل محمد (٢٠١٢م). إدارة الكوارث والأزمات. ط١. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٧- الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث (٢٠١٥م). معيار إدارة استمرارية الأعمال الدليل الإرشادي. الإمارات العربية المتحدة: المجلس الأعلى للأمن الوطني.
- ٨- الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث (٢٠١٥م). مواصفات معيار إدارة استمرارية الأعمال. الإمارات العربية المتحدة: المجلس الأعلى للأمن الوطني.
- ٩- الياي، علي سالم (١٩٩٩م). أهمية تكامل التخطيط لتحقيق الأهداف الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

## توصيات البحث:

- ١- ضرورة إعداد ووضع معيار إدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ والأزمات والكوارث على مستوى الدولة، والنزاهة لجميع مؤسسات الدولة بالعمل به وتطبيقه للحد من الآثار المترتبة على توقف الأعمال في حالات الطوارئ.
- ٢- ترسيخ ونشر مبدأ إدارة استمرارية الأعمال لدى الإدارات العليا في مؤسسات الدولة أولاً ثم لدى جميع قطاعات المؤسسات الداخلية على أن يشمل جميع الموظفين والعاملين من خلال التوعية والتثقيف المستمر.
- ٣- ضرورة وجود خطة مكتوبة لكل مؤسسة لإدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ والأزمات والكوارث توضح كافة الخطوات الواجب اتباعها في حال تعرض المؤسسة لحالة طارئة حتى عودة الأوضاع إلى طبيعتها.
- ٤- ضرورة أن يكون كل فرد في المؤسسة على دراية تامة بتفاصيل خطة إدارة استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ، مع التركيز على دوره ومسئوليته في الخطة في حال تعرضت المؤسسة لحالة طارئة.
- ٥- أهمية تحديد وتحليل وتقييم شامل للمخاطر التي تعرضت لها المؤسسة في وقت سابق أو من الممكن أن تتعرض لها مستقبلاً، وتحليل أثارها على توقف الأعمال والأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- ٦- ضرورة تدريب فريق العمل المستجيب لحالات الطوارئ في المؤسسة والمنفذ لخطة إدارة استمرارية الأعمال، وإجراء التمارين والفرضيات بصفة دورية.
- ٧- أهمية المراجعة والمتابعة المستمرة لخطة برنامج إدارة استمرارية الأعمال لحل الإشكالات التي تواجه البرنامج وإضافة التحسينات لمواكبة التطورات والمستجدات.