



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT CO. (K.S.C.C)

سياسات وإجراءات خطط الطوارئ
ومتابعة إستمرارية الأعمال

معمدة	الاعتماد
بمحضر اجتماع مجلس إدارة رقم	رئيس مجلس الإدارة
09/2025	





شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

جدول المحتويات:

م	الموضوع	الصفحة
1	المصطلحات	1
2	تقدير عام	4
3	النطاق	5
4	تأسيس برنامج إدارة إستمرارية الأعمال	6
5	القدرة على إستمرارية الأعمال	10
6	عمليات برنامج إدارة إستمرارية الأعمال	11
7	تقييم المخاطر	14
8	معايير قبول المخاطر	20
9	إستراتيجيات إستمرارية الأعمال	20
10	مراجعة برنامج إدارة إستمرارية الأعمال	34
11	المراجعة الإدارية	38
12	التحسين المستمر لبرنامج إستمرارية الأعمال	39
13	ملحق (أ) - نموذج تعديل / تحديث السياسة	45



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

سياسة الخصوصية

تعتبر هذه السياسة ملكية خاصة للشركة، إذ لا يجوز إعادة استخدام أي جزء منها بأي شكل من قبيل الطباعة، النسخ، التصوير، أو أية وسيلة أخرى كلياً أو جزئياً أو الكشف عنها لأي شخص خارج الشركة دون الحصول على إذن كتابي من قبل مجلس إدارة شركة شرق للإستثمار.

رئيس مجلس الإدارة



المصطلحات

المصطلح	التعريف
الإجراءات التصحيحية	الخطوات أو الإجراءات التي تعمل على إزالة النواقص في نظام إدارة إستمرارية الأعمال.
إختبار	تقييم جاهزية وصلاحيه وملائمة الأدوات والتقنيات والمرافق والبنية التحتية لتنفيذ خطط إستمرارية الأعمال.
إدارة إستمرارية الأعمال	جميع الإجراءات والتدابير التي تتخذها الجهات بهدف الإستمرار في تقديم خدماتها الضرورية للمجتمع أثناء الطوارئ والأزمات والكوارث التي قد تتعرض لها هذه الجهات بشكل جزئي أو كلي، وتشمل تطوير خطط للبدائل من مرافق وخدمات وأفراد لضمان إستمرار تقديم خدماتها.
الإدارة العليا	فرد أو مجموعة من الأفراد على قمة الهرم الوظيفي ويقومون بدور قيادي في إدارة وتوجيه المؤسسة ويتمتعون بالصلاحيات والسلطة.
استراتيجية استمرار الأعمال	نهج منظم يمكن عملية التخطيط من أجل التعافي والإستمرار بعد إنقطاع وتعطل الأنشطة.
استراتيجية التعافي	نهج منظم يستخدم في إدارة إستمرارية الأعمال للتأكد من إستمرارية الإستجابة والتعافي بعد حدوث التعطل والتوقف.
إستمرارية الأعمال	قدرة مواصلة المؤسسة أنشطتها الحيوية على مستوى محدد مسبقاً في حال التعرض لتعطل.
الأطراف المعنية	فرد أو مجموعة أو مؤسسة قد يتأثرون بإنقطاع أو تعطل نشاط أو خدمة بشكل مباشر.
أعلى وقت مقبول للإنقطاع (mao)	أعلى وقت يمكن للمؤسسة تحمله بعد الإنقطاع.
الأنشطة الحيوية	هي العمليات أو الخدمات أو الإجراءات أو المنتجات أو المهام أو مجموعة منها التي تم تحديدها خلال عملية تحليل التأثير على الأعمال.
أهداف إدارة إستمرارية الأعمال	نظام إداري لدى المؤسسة يؤسس ويطبق ويشغل ويراجع ويشرف ويحافظ ويطور إمكانية إستمرارية الأعمال ويتم دعمه من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.
عملية	مجموعة من الإجراءات المترابطة التي تحقق منتجات أو خدمات.
العودة إلى الحالة العادية	الإجراء الذي يوضح الرجوع إلى الوضع الطبيعي في المؤسسة، وأنه تمت السيطرة على حالة الطوارئ، ولا يستدعي إستمرارية تفعيل الخطط.
القضايا الخارجية والداخلية	المتغيرات الخارجية أو الداخلية التي يمكن أن تكون لها تأثير على قدرة إستمرارية الأعمال في المؤسسة.
الكفاءة	الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النتائج بأقل التكاليف وهو من أهم مقاييس نجاح المؤسسات في تحقيق أهداف إدارة إستمرارية الأعمال.
المستوى المقبول للمخاطر	مستوى الخطر الذي ترى المؤسسة إستيعابه ويمكن قبوله.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

المطابقة	مدى الإلتزام بالمتطلبات الأساسية.
المقدرة	إمكانية إجراء نشاط معين على نحو فعال.
ملاءمتها للغرض	إستيفاء شروط المؤسسة.
موارد	الأصول والأفراد والمهارات والمعلومات والتكنولوجيا (شاملة الأجهزة والمعدات) والمباني والموردون والمعلومات (سواء كانت إلكترونية أم لا) الواجب توافرها من أجل الإستجابة والتعافي وتلبية أهداف البرنامج.
الموائمة	مدى استيفاء المتطلبات.
نشاط	عملية أو خدمة أو إجراء أو منتج أو مهمة أو مجموعة مما تقدمها أو تعمل عليها المؤسسة.
الوعي	تطوير الفهم الأساسي لنظام إدارة إستمرارية الأعمال ونشر المعرفة للقي العاملة لمواجهة التحديات والتهديدات التي قد تؤثر على سير عمل المؤسسة ونقل فيها الصفة الرسمية مقارنة بالتدريب.
الأهداف الذكية	أهداف محددة ذات علاقة ويمكن قياسها وتحقيقها ضمن إطار زمني محدد.
تدريب	هو جيد أو نشاط تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل إكتساب الأفراد المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف التي تساعد على تحسين الأداء وأهداف إدارة إستمرارية الأعمال.
تدقيق	نشاط منظم ومستقل وموثق تجربته وحدة مستقلة في المؤسسة من أجل الإمتثال لمتطلبات معيار إدارة إستمرارية الأعمال.
التدقيق الداخلي	مراجعة مدى موائمة النظام لمعيار إدارة إستمرارية الأعمال ومن ثم وضع إجراءات تصحيحية مما يتيح إتخاذ قرارات فعالة ومناسبة.
التعافي	جميع الأعمال والإجراءات التي يتم إتخاذها بعد حدوث تعطل أو توقف، بهدف إستعادة الأنشطة الحيوية.
تعطل	الحدث الذي قد يؤدي إلى توقف عملية حيوية في المؤسسة.
تقييم المخاطر	التطوير الهيكلي وتطبيق ثقافة الإدارة والسياسة والإجراءات والممارسات الخاصة بمهام تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ورقابتها والإستجابة لها.
التمرين	النشاط الذي يقيم ويخصص خطط إستمرارية الأعمال إما بشكل جزئي أو كلي.
الحد الأدنى المقبول لإستمرارية الأعمال (MBCO)	الحد الأدنى من الخدمات أو النشاطات التي يمكن للمؤسسة الإستمرار في تقديمها.
خطة إستمرارية الأعمال	مجموعة من الإجراءات التي يتم تطويرها وتجميعها وحفظها لتمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الحيوية على مستوى مقبول محدد مسبقاً في حال توقف الأعمال أو تعطلها.
خطة الإستجابة الإعلامية	مجموعة من الإجراءات التي من شأنها تمكين المؤسسة من التواصل مع الإعلام والأطراف المعنية بشكل فعال من خلال تنسيق الأدوار والمسئوليات واستخدام وسائل الإعلام المتاحة لتوصيل المعلومات والإرشادات اللازمة للجمهور من خلال التوقف أو التعطل.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

خطة الإستجابة للحوادث	مجموعة من الإجراءات التي توضح تفاصيل الإستجابة الفورية للحوادث وتركز على سلامة الأفراد كأولية أولى.
خطر	حدث يمكن أن يقع ويسبب تعطل أو توقف للأنشطة.
زمن التعافي الأمثل (RTO)	الوقت المستهدف لإعادة المنتج أو الخدمة أو النشاط بعد وقوع حادث ما.
سياسة إستمرارية الأعمال	هي الوثيقة الرئيسية التي تحدد الحوكمة والنطاق والأهداف والمسئوليات المتعلقة بتطبيق إستمرارية الأعمال في المؤسسة.
عدم المطابقة	عدم استيفاء متطلبات أساسية في معيار إدارة إستمرارية الأعمال.



تقديم عام

إن المرافق والنظم التي تعتمد عليها شركة شرق للإستثمار لخدمة عملائها يمكن أن تتأثر من خلال العديد من الظروف الإستثنائية وغير المتوقعة سواء داخل الشركة أو خارجها فضلاً عن غيرها من الكوارث الطبيعية والبشرية وتعتبر خطة الطوارئ أمراً بالغ الأهمية لمواصلة العمليات والأنشطة من مواقع بديلة مع المعدات اللازمة دون أن يتأثر العمل ومصحة العملاء، وهذا النوع من التخطيط لإستمرارية العمل هو جزء لا يتجزأ من التخطيط لعودة الأعمال الى حالتها الطبيعية بعد الحوادث ومسؤولية تحملها كل إدارات الشركة لذا من هذا المنطلق تم وضع خطة الطوارئ لشركة شرق للإستثمار.

1.1 الغرض

قام مجلس الإدارة بإعتماد خطة الطوارئ ومتابعة إستمرارية الأعمال حيث أن المرافق والنظم التي تعتمد عليها شركة شرق للإستثمار لخدمة عملائها يمكن أن تتأثر من خلال العديد من الظروف غير المتوقعة وتشمل هذه الظروف مثل الحرائق وفقدان الطاقة الكهربائية والفيضانات فضلاً عن غيرها من الحوادث والكوارث الطبيعية.

حيث تعتبر خطة الطوارئ أو التخطيط أمر بالغ الأهمية لمواصلة العمليات والأنشطة من مواقع بديلة مجهزة وهذا النوع من التخطيط لإستمرارية العمل هو جزء لا يتجزأ من التخطيط لعودة أعمال الشركة الى حالتها الطبيعية بعد اية انقطاعات مفاجئة ومسؤولية تحملها كافة إدارات الشركة.

ويتمثل الغرض من إعداد هذه الوثيقة في تقديم دليل إرشادي يحتوي ممارسات يمكنها أن تستوفي متطلبات معيار إدارة إستمرارية الأعمال – المواصفات من حيث إعداد وتطبيق وإستدامه برنامج إدارة إستمرارية الأعمال في جميع القطاعات العامة والخاصة في الدولة، وتعتبر هذه الوثيقة بشكل أساسي دليلاً إرشادياً يقدم التوجيهات لما يلي :

- التحديد المسبق للموارد والإجراءات اللازمة لتقليل الخسائر التي قد تنجم عن انقطاع الأعمال وضمان استعادة أنشطة الشركة بصورة منتظمة في فترة زمنية مناسبة.
- تحديد الأنشطة الحيوية استناداً إلى فهم إستراتيجية، وأهداف، وثقافة المؤسسة.
- تحليل وتقييم التأثير الواقع على الأنشطة الحيوية في حالة تعطيل الأعمال.
- تحليل المخاطر التي تنطوي على تعطيل الأعمال وأثارها عليه.
- تطوير قدرة المؤسسة على إستمرارية الأعمال بهدف الإستجابة لحالات تعطل الأعمال والتعافي منها.
- تطوير مجموعة من فعالية برنامج إدارة إستمرارية الأعمال المستدام وذلك من خلال التمارين والتدريبات والمراجعة الدولية لإجراء أي تحسينات مطلوبة.

1.2 مستوى المسؤولية

تظل الإدارة العليا مصدر السلطة والقوة الدافعة التي تدعم وتعزز نجاح تنفيذ برنامج إدارة إستمرارية الأعمال داخل المؤسسة، كما يجب على الإدارة العليا أن توفر القيادة، والإلتزام، وجميع الموارد اللازمة لتنفيذ وتصديق برنامج إدارة إستمرارية الأعمال، وفضلاً عن ذلك، لا يكون



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

التزام وعدم الإدارة العليا لازمين فقط أثناء الشروع في وضع برنامج إدارة إستمرارية الأعمال ولكن أيضاً خلال مدة تنفيذه بالكامل.

يمكن للإدارة العليا توضيح التزاماتها وذلك من خلال الآتي :

- فهم دورها في برنامج إدارة إستمرارية الأعمال والإخطار بأهمية إستمرارية الأعمال في المؤسسة.

- ضمان صلاحية الموارد اللازمة لتنفيذ برنامج إستمرارية الأعمال.

- إجراء مراجعات إدارية دورية.

ويمكن للإدارة العليا تحديد الكفاءات والمسئوليات اللازمة للمستويات الأخرى لأجل تنفيذ برنامج إدارة إستمرارية الأعمال، ويوضح معيار إدارة إستمرارية الأعمال – المواصفات، إلى جانب الدليل الإرشادي للحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لوضع برنامج لإدارة إستمرارية الأعمال.

2. النطاق

2.1.1 نطاق الدليل الإرشادي

يمكن إتباع هذا الدليل الإرشادي على كافة أنواع وأحجام المؤسسات التي ترغب في تطوير أنشطتها الحيوية، وتنفيذها، وتشغيلها، والحفاظ عليها، ومراجعتها، واستدامتها بعد حدوث حالة طارئ أو أزمة أو كارثة.

- يجب ألا يستخدم هذه الدليل الإرشادي لتقييم قدرة المؤسسة على استيفاء احتياجاتها في إستمرارية الأعمال ولا احتياجاتها من العملاء، أو احتياجاتها القانونية والتنظيمية، ويجب على المؤسسات التي ترغب في القيام بذلك أن تستخدم معيار إستمرارية الأعمال لإثبات المواءمة.

2.1.2 نطاق قدرة المؤسسة على إستمرارية الأعمال

الاهمية والغرض من تحديد النطاق : بعد تحديد نطاق برنامج إدارة إستمرارية الأعمال أهمية قصوى قبل وضع وتطبيق البرنامج، فالغرض الأساسي من تحديد نطاق أي عنصر أو مكون من برامج إدارة إستمرارية الأعمال يتمثل في الأساس في ضمان شفافية ما يتضمنه نطاق برنامج إدارة إستمرارية الأعمال في مجالات المؤسسة وما يستثنى منها، ويجب ضمان عمل دراسة عميقة وفهم شامل لأهداف المؤسسة، واستراتيجيتها، وثقافتها قبل تحديد النطاق الذي يحدد على نحو شامل الأنشطة، والمنتجات والخدمات، والمواقع، والمهام، والعمليات التي يطبق عليها برنامج إدارة إستمرارية الأعمال.

2.1.3 تحدد المؤسسة المنجزات القابلة للتسليم، والمخرجات والخدمات والمهام التي تقع ضمن نطاق قدرتها على إستمرارية الأعمال.

عملية تحديد النطاق : تعد الدراسة المكثفة والفهم الشامل لإستراتيجيات المؤسسة، وأهدافها وثقافتها لازمة وضرورية للغاية أثناء عملية تحديد النطاق، لذلك تقع عملية تحديد نطاق البرنامج ضمن إختصاص الإدارة العليا وذلك لتحديد مجالات محددة وواضحة للمؤسسة تتعلق بإدراجها ضمن البرنامج، وبعد ما يتم تحديد نطاق البرنامج، على المؤسسة أن تخطر به الأطراف المعنية.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

العوامل التي تؤخذ في الإعتبار عند تحديد النطاق:

- المقياس: طبيعة المؤسسة، وحجمها، ومدى تعقيدها.
 - المخاطر: مدى تقبل المؤسسة للمخاطر.
 - نضوج إدارة إستمرارية الأعمال: مدى نضوج المؤسسة في الوقت الحالي لبرنامج إدارة إستمرارية الأعمال.
 - الموقع الجغرافي: المواقع والمرافق والبيئة.
 - الإيفاء بالتوجهات الحكومية: والمعايير والمتطلبات التنظيمية أو القانونية.
- 2.1.4 يجب أن يتضمن نطاق المؤسسة في إستمرارية الأعمال جميع المهام اللازمة لإستمرار

الأنشطة الحيوية

يجب أن يذكر في وثيقة النطاق ولكن على سبيل المثال وليس الحصر ما يلي :

- أهداف وأولويات العمل المتفق عليه.
- المنجزات القابلة للتسليم اللازمة خلال مدة المشروع ومواعيد تسليم المنتجات الأولية والنهائية.
- جميع الافتراضات التي بناء عليها يمكن تقديم بيانات عن المخاطر والآثار الناتجة.
- المواقع والأنشطة التي تندرج في النطاق أو تستثنى منه.
- الهيكل التنظيمي لبرنامج إدارة إستمرارية الأعمال الخاص بالمؤسسة (الأدوار والمسئوليات).

3. تأسيس برنامج إدارة إستمرارية الأعمال

تكون الإدارة العليا مسؤولة عن تأسيس برنامج إستمرارية الأعمال ولها أن تعين مدير أو رئيس قسم لإستمرارية الأعمال، على أن يكون هذا المدير أو رئيس القسم مسئولاً عن تنفيذ وإستمرار البرنامج.

قد يكون العمل في المؤسسة عمل بتفرغ أو غير بتفرغ اعتماداً على حجم المؤسسة، وللتشديد على أهمية المهام والمسئوليات المرتبطة بالبرنامج، يجب أن يكون للتوظيف عوامل محددة لإستمرارية الأعمال تدرج في الوصف الوظيفي بما في ذلك الإيفاء بالمهام التي تؤخذ بعين الإعتبار كونها جزءاً من المراجعة السنوية لأداء العمل.

3.1.1 السياق العام للمؤسسة

يكمّن الغرض الأساسي من تأسيس برنامج إدارة إستمرارية الأعمال في تمكين المؤسسة من الإستجابة بسرعة وبفاعلية لتعطيل الأعمال والمحافظة على إستمرار الأنشطة الحيوية مع الأخذ بعين الأعتبار جميع الأطراف المعنية المشاركة في تنفيذ هذه الأنشطة.

3.1.1.1 تحديد جميع العمليات والعلاقات والشراكات وسلاسل الإمداد مع الأطراف المعنية.

3.1.1.2 المخاطر الشاملة التي ترغب المؤسسة في أخذها بعين الإعتبار.

3.1.1.3 بعض القضايا الخارجية والداخلية التي قد تؤثر أثناء تنفيذ برنامج إدارة إستمرارية

الأعمال على النتائج المطلوبة منه.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

تتمثل القضايا الداخلية في العوامل التي تحدث داخل المؤسسة على سبيل المثال ما يلي

:

- التغييرات في الأوضاع المالية للمؤسسة.
 - التغييرات في الإدارة العليا.
 - الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة.
 - التغيير في ثقافة المؤسسة.
- بينما تتمثل القضايا الخارجية في العوامل التي تحدث خارج المؤسسة ويصعب التنبؤ بها والتحكم فيها على سبيل المثال ما يلي :
- التغييرات الإقتصادية.
 - تهديدات المنافسين.
 - العوامل السياسية.
 - العوامل التنظيمية الحكومية.
 - مجال العمل ذاته.
- 3.1.2 تحديد إحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية ومتطلباتها القانونية والتنظيمية، وتحديد جميع الإلتزامات التعاقدية المبرمة مع الموردين، أو مقدمي الخدمات، أو غيرهم إلى جانب الإلتزامات التشريعية طبقاً للقوانين واللوائح وجميع الإلتزامات التنظيمية.

3.2 التزام الإدارة العليا

يعد التزام الإدارة العليا أحد العوامل الأساسية للنجاح في تنفيذ برنامج إدارة إستمرارية الأعمال.

3.2.1 تتمثل التزامات الإدارة العليا فيما يلي :

- وضع سياسة وتحديد أهداف لإستمرارية الأعمال.
 - ضمان تحقيق أهداف إدارة إستمرارية الأعمال.
 - تحديد الأدوار والمسئوليات.
 - تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ برنامج إدارة إستمرارية الأعمال.
 - المشاركة بفاعلية في عمل التمارين والإختبارات.
 - ضمان إجراءات عمليات تدقيق داخلي لبرامج إدارة إستمرارية الأعمال.
 - إجراء مراجعات إدارية فعالة لبرنامج إدارة إستمرارية الأعمال.
 - إعطاء توجيهات وتقديم الدعم اللازم لتحسين برنامج إدارة إستمرارية الأعمال.
- 3.2.2 يجب على الإدارة العليا أن تضمن تحديد أهداف إدارة إستمرارية الأعمال في المؤسسة على أن تكون هذه الأهداف :
- متماشية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 - محددة للحد الأدنى لأهداف إستمرارية الأعمال (MBCO).
 - ذكية ومحددة كمؤشرات أداء في برنامج إدارة إستمرارية الأعمال.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

3.2.3 يجب أن تصدر الإدارة العليا موافقتها على سياسة إستمرارية الأعمال التي تتضمن أهداف إدارة برنامج إستمرارية الأعمال ومدى تقبل المخاطر ونشرها داخلياً مع إخطار الأطراف المعنية (حسب المقتضيات).

3.2.4 يرجى الرجوع إلى معيار إستمرارية الأعمال الأعمال.

3.2.5 تكمن مسؤولية الإدارة العليا في تعيين موظفين مؤهلين وذوي خبرة لتنفيذ متطلبات برنامج إدارة إستمرارية الأعمال وإستدامته وتحسينه بصفة مستمرة على أن يتلقى هؤلاء الموظفين المعينون التدريبات اللازمة للإبقاء بمسئولياتهم في استدامته وتشغيل برنامج إدارة إستمرارية الأعمال الخاص بالمؤسسة.

3.2.6 يجوز تحديد أعضاء مختلفين من كل قسم من أقسام المؤسسة للمساعدة في تنفيذ برنامج إدارة إستمرارية الأعمال اعتماداً على حجم وتعقيد المؤسسة على أن يساهموا في الأدوار والمسئوليات المكلفين بها بخصوص إدارة إستمرارية الأعمال إلى جانب وظائفهم اليومية ويوضح الحد الأدنى للأدوار والمسئوليات المطلوبة من فريق إدارة إستمرارية الأعمال المسئول عن تأسيس برنامج إدارة إستمرارية الأعمال، وتنفيذه وتشغيله، واستدامته بالتفصيل كما يلي:

يتولي مدير إدارة إستمرارية الأعمال ما يلي:

- تحديد وإثبات الإلتزام تجاه سياسة إدارة إستمرارية الأعمال.
- مسؤولية تطبيق جميع أنشطة برنامج إدارة إستمرارية الأعمال.
- تعيين فريق إدارة إستمرارية الأعمال الذي يتمتع بخبرة وصلاحيات مناسبة ليكون مسئولاً عن سياسة إدارة إستمرارية الأعمال وعن تطبيق البرنامج.
- تسهيل إصدار الموافقات على جميع الخطط والممارسات والإستراتيجيات المتعلقة بإستمرارية الأعمال.
- رفع توصيات فريق إدارة إستمرارية الأعمال إلى الإدارة العليا من خلال اجتماعات المراجعات الإدارية.

تتمثل مهام مدير الإستجابة للحوادث فيما يلي:

- المشاركة في وضع خطة الإستجابة للحوادث.
- ضمان تحديث خطة الإستجابة للحوادث بصفة منتظمة.
- ضمان وضع إجراءات السلامة لكافة الموارد بما فيها الموظفين أثناء حدوث أي أزمة.
- زيادة توعية الموظفين في كل مكان في المؤسسة بالإستجابة للحوادث.
- يمثل نقطة إتصال رئيسية بين فرق الإستجابة للحوادث.
- عمل تحديثات عند تقييم الأضرار.
- إدارة عملية الإستجابة للحوادث.

تتمثل مهام فريق إدارة إستمرارية الأعمال فيما يلي:

- مسؤولية تأسيس برنامج إدارة إستمرارية الأعمال وتنفيذه وتشغيله واستدامته.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- مسؤول عن الحصول على توثيق إدارة إستمرارية الأعمال لعمل أي تحسينات في برنامج إدارة إستمرارية الأعمال.
- تنظيم وتنسيق برامج التوعية بإدارة إستمرارية الأعمال.
- إنشاء برنامج التمرين السنوي والحصول على موافقة عليه من السلطة المختصة وتوزيعه على كافة الأطراف المعنية.
- ضمان القيام بممارسات إدارة إستمرارية الأعمال، وإجراءات عمليات التدقيق الداخلي إن وجدت، وعمل مراجعات إدارية بصفة دورية.
- الحفاظ على علاقته مع الأقسام والتنسيق مع مختلف الأقسام أثناء وقوع الأزمات.
- موافاة الإدارة العليا بشكل مستمر بأخر التحديثات بشأن استئناف الأعمال والتعافي من الكوارث.
- التنسيق للحصول مع الفرق المعنية على بيان لمعرفة حالة تقييم الأضرار والتقدم المحرز في التعافي منها.
- متابعة الحوادث حسب مقتضى الحال لتحليل السبب الرئيسي وراء حدوثها وعمل سجل متعلق بالدروس المستفادة منها.
- تسهيل جهود ممثلي إدارة إستمرارية الأعمال والإدارات المعنية.
- القطاعات الداخلية/ ممثلي الإدارات/ المساندين مسئولين عن:
 - الحصول على الوثائق وتحديث بصفة دورية التفاصيل المتعلقة بأقسامهم متى وعندما تقتضي الضرورة أو حسب توجيهات مدير إدارة إستمرارية الأعمال مثل التغييرات الطارئة على سير العمليات التي قد تؤثر على العمل، وأدوار ومسئوليات الموظفين وغيرها.
 - إطلاع مدير إدارة إستمرارية الأعمال بأخر المستجدات بشأن وضع برنامج إدارة إستمرارية الأعمال المتعلقة بأقسامهم.
 - متابعة كافة الأنشطة المتعلقة ببرنامج إدارة إستمرارية الأعمال، والتقارير مثل (تحليل التأثير على الأعمال، وتقييم المخاطر، واستراتيجيات التعافي، ونتائج التمرينات) والحفاظ عليها كل وفق القسم الذي ينتمي إليه.
 - ضمان حصول الموردين على متطلبات إدارة إستمرارية الأعمال في الأنشطة المنفذة بالإستعانة بالمصادر الخارجية.
 - إبلاغ رئيس/ مدير إدارة إستمرارية الأعمال والأقسام الأخرى المستقلة بأخر التطورات في التغييرات التي تجري داخل أقسامهم.
 - متابعة الحوادث المتعلقة بأقسامهم لتحليل السبب الرئيسي وراء حدوثها وتحديث قاعدة البيانات المتعلقة بالدروس المستفادة منها.
 - تنفيذ خطط الإجراءات الوقائية والإجراءات التصحيحية وإبلاغ مدير وفريق إدارة إستمرارية الأعمال بأخر التحديثات.

الأطراف المعنية



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

سيحدد دور الأطراف المعنية بناء على الأنشطة الحيوية للمؤسسة.

يتعين إبلاغ الأطراف المعنية بالأدوار والمسئوليات داخل المؤسسة (حسب المقتضيات).

3.2.7 يعد وضع إطار للحوكمة وتنفيذه أحد العوامل الهامة لنجاح برنامج إدارة إستمرارية

الأعمال حيث لا يوجد إطار حوكمة "بحجم واحد ويتناسب مع الكل" كما تحدد المؤسسة

إطار للحوكمة الخاص بها وفقاً لحجمها وطبيعتها، وتمثل مكونات أي إطار حوكمة على

سبيل المثال لا الحصر فيما يلي :

- هيكل الإبلاغ بشأن التنفيذ الفعال.

- الأدوار والمسئوليات المحددة.

- منهجية واضحة لإدارة البرنامج.

- خطة لتنفيذ برنامج إدارة إستمرارية الأعمال.

4. القدرة على إستمرارية الأعمال

تتولى كل مؤسسة داخل الدولة مسئولية تحديد وتوثيق قدرتها على إستمرارية الأعمال "الملائمة

للغرض" لضمان تنفيذ الأنشطة والخدمات ذات الأولوية أثناء حالات الطوارئ والأزمات والكوارث.

4.1 وثائق وسجلات إدارة إستمرارية الأعمال

4.1.1 يتعين على المؤسسة إعداد، وتطبيق، والإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بقدرة برنامج إدارة

إستمرارية الأعمال والإجراءات التنفيذية.

يتحدد الغرض من وثائق وسجلات إدارة إستمرارية الأعمال كما هو موضح في الشكل رقم

(2).

4.1.2 يجب أن تحتفظ المؤسسة بسجل ووثائق لتطبيق برنامج إدارة إستمرارية الأعمال، ويجب

أن تحتوي وثائق برامج إدارة إستمرارية الأعمال لدى المؤسسة على الأقل ولكن دون

حصر على ما يلي:

أ. السياق العام للمؤسسة.

ب. أهداف وسياسة إدارة إستمرارية الأعمال.

ج. الأدوار والمسئوليات.

د. القضايا الخارجية والداخلية والأطراف المعنية.

هـ. كفاءة العاملين.

و. تحليل التأثير على الأعمال.

ز. منهجية تحليل التأثير على الأعمال.

ح. تقرير تحليل التأثير على الأعمال.

ط. تقييم المخاطر.

ي. منهجية تقييم المخاطر.

ك. تقرير تقييم المخاطر.

ل. استراتيجيات إستمرارية الأعمال.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- م. خطة الإستجابة للحوادث.
- ن. خطة إستمرارية الأعمال.
- س. خطة الإستجابة الإعلامية.
- ع. سجلات التوعية والتدريب.
- ف. سجل الإختبارات والتمارين.
- ص. سجل التدقيق الداخلي.
- ق. سجل المراجعات الإدارية.
- ر. الإجراءات التصحيحية.
- ش. المتطلبات التنظيمية.

4.1.3 التحكم في الوثائق والسجلات الخاصة بإدارة إستمرارية الأعمال

يمكن عند وضع إدارة وثائق وسجلات إستمرارية الأعمال الأخذ في الإعتبار النقاط الأساسية التالية:

- أ. يجب إعداد وثائق إدارة إستمرارية الأعمال بطريقة يمكن فهمها وتكون متركزة على توفير واستمرار فعالية استعدادها واستجابتها لإستمرارية الأعمال.
- ب. قد تختلف كثافة برنامج إدارة إستمرارية الأعمال غالباً من مؤسسة لأخرى على أساس حجم وهيكل المؤسسة، وعملها، وطبيعتها، ومدى الخدمات التي تقدمها، ومهارات العاملين فيا لتعامل مع حالات الطوارئ، والأزمات والحوادث وإدارة إستمرارية الأعمال.
- ج. يجب أن تكون وثائق إدارة إستمرارية الأعمال كافية لتقديم الدعم الشامل في توليد الأنشطة التشغيلية وتدقيق ومراجعة التفاصيل.
- د. يجب إجراء مراجعات دورية وإذا تطلب الأمر عمل أي تعديل أو إضافة أو إلغاء، يجب أن تتم موافقة الإدارة عليها على ذلك.
- هـ. يجب أن تكون وثائق إدارة إستمرارية الأعمال سهلة الإسترداد مع توافر نسخ من خطط إستمرارية الأعمال وجميع الوثائق الأخرى الهامة في المواقع الرئيسية والبديلة (إن وجدت) وفي جميع فروع المؤسسة.
- و. في حالة استخدام الوثائق والمعلومات المستمدة من المصادر الخارجية يجب ذكر هذه المصادر.
- ز. يجب إنشاء نظام لمراقبة وتوزيع الوثائق لضمان تحديث جميع النسخ المحتفظ بها في جميع المواقع بشكل صحيح.
- ح. يجب ترجمة الوثائق والمعلومات ذات الصلة الأكثر من لغة مع الأخذ في الإعتبار هيكل المؤسسة وطبيعتها، اللغة الرسمية، والثقافة لدى القوى العاملة وخاصة العاملين المشاركين بشكل رئيسي في تنفيذ خطط إستمرارية الأعمال أو المكلفين بمسئوليات معينة.



5. عمليات برنامج إدارة استمرارية الأعمال

وضع برنامج لإدارة إستمرارية الأعمال.

يعد برنامج إدارة إستمرارية الأعمال عملية مستمرة تلزم إدارتها بفعالية وكفاءة، لذا يجب عمل خطة إستباقية لوضع برنامج إدارة إستمرارية الأعمال لأجل الإستجابة للحوادث غير المتوقعة، ويساعد هذا البرنامج المؤسسات في تحديد، وتصنيف، وفهم وإعطاء الأولوية لمخاطر إستمرارية الأعمال، ووضع خطط حتى يمكن تقليل المخاطر والإستجابة للحوادث بطريقة مناسبة.

يسمح بإنشاء مجموعات إضافية لتسهيل وضع برنامج إدارة إستمرارية الأعمال تتشكل من:

- لجنة عليا لإدارة إستمرارية الأعمال- هي مجموعة ذات إدارة عليا تتألف من مديرين تنفيذيين، أو مسئولين، أو رؤساء أقسام تتمثل مسئوليتهم في تقديم المشورة، والإرشادات، والإشراف الإداري.

- فريق إدارة الحوادث- هو فريق بشارك في الإستجابة للحوادث تتمثل مسئوليته في الإستجابة والتنسيق وتقديم المساعدة في إدارة الحوادث.

يجب تزويد كافة الموظفين الذين يتم تعيينهم في الوظائف والمهام أو الأدوار والمسئوليات الخاصة ببرنامج إدارة إستمرارية الأعمال بالتوعية، والتعليم، والتدريب، حتى يتمكنوا من إنجاز مسئولياتهم المكلفين بها نحو استدامة وتشغيل برنامج إدارة إستمرارية الأعمال في المؤسسة، ويمكن تأكيد فعالية قدرة المؤسسة عن إدارة إستمرارية الأعمال من خلال تقارير مدققة وتقارير بعد التمرين.

نتائج برنامج إدارة إستمرارية الأعمال:

تتضمن نتائج برنامج إدارة إستمرارية الأعمال الفعال ما يلي:

تدريب الموظفين على الإستجابة بفاعلية لتعطل الاعمال:

- تمكين المؤسسة من القدرة على إدارة الحوادث.
- وضع وفهم وتوثيق اللوائح التنظيمية المقدمة من السلطات الحكومية وهيئات الطوارئ بشكل صحيح.

- الحفاظ على امثال المؤسسة للوائح والقانونية والتنظيمية.

- فهم متطلبات الأطراف المعنية فهماً جيداً.

- حماية سمعة المؤسسة والحفاظ عليها.

- الإتصال بالموظفين في حالة العطل وتقديم الدعم الكافي لهم.

5.1 تحليل التأثير على الأعمال.

مقدمة :

عملية تحليل التأثير على الأعمال هي عملية تجري لتحليل أ، شطة العمل وتأثير الحوادث التي قد تحدث مع مرور الوقت، فهي تقدم المعلومات التي بناء عليها يتم تحديد استراتيجيات إستمرارية الأعمال ذات الصلة.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

والغرض من عملية تحليل التأثير على الأعمال تحديد وإعطاء الأولوية للأنشطة المحددة مسبقاً والتي تسهم في إنجاز المنتجات والخدمات الحيوية وتحديد الموارد والإعتمادات اللازمة لإستمرارية وإستعادة هذه الأنشطة.

أهداف عملية تحليل التأثير على الأعمال:

- تحديد الأنشطة الحيوية والإطار الزمني اللازمة لاستئنافها.
- تقييم وتحليل متطلبات الأنشطة الحيوية لأجل استعادتها واستمرارها.
- تقييم وتحليل تأثيرات توقف الأنشطة الحيوية.
- تقييم النطاق الزمني بعد حدوث أي حادثة الذي يجب فيه استعادة الأنشطة أو المنتجات أو استرجاع الموارد والأصول.
- تقييم أقصى حد لزمان تعطل أو توقف الأعمال الذي يمكن للمؤسسة أن تتحمله.

تقنيات جمع بيانات تحليل التأثير على الأعمال:

قد تختلف تقنيات جمع بيانات تحليل التأثير على الأعمال من مؤسسة لأخر اعتماداً على طبيعتها، وحجمها، وتعقيدها.

المقابلات الشخصية الفردية: يمكن هذا النهج أي مؤسسة من أن يكون لها مقابلات مع الموظفين فيها وذلك للاستفسار منهم وتوجيه الأسئلة لهم للحصول على المعلومات الكافية.

ورش عمل المدراء والمشرفين: يمكن إثبات أن ورش عمل جمع البيانات تمثل نموذجاً يتسم بالفعالية والكفاءة لجمع البيانات المطلوبة مع تحديد مستوى مناسب من الأشخاص المشاركين فيها، وتحديد معايير معينة لإتمام ورش العمل لضمان أن المساعدين والمشاركين يكون لديهم فكرة واضحة بشأ، ما يتوقع من هذه الورش وما هي النتائج المطلوبة وكيف ستنتهي ورشة العمل.

الإستبيان: الطريقة المستخدمة الأكثر شيوعاً هي إجراء الإستبيانات، ويلزم تصميم استبيانات تحليل التأثير على الأعمال مع تحري العناية القصوى لضمان توجيه الأسئلة المناسبة وفهمها بسهولة في سياقها الحقيقي وبعد جمع المعلومات من خلال الإستبيانات، يلزم عمل مقابلات شخصية وجهاً لوجه لتوضيح أي شكوك تنشأ حول أي إجابة.

تحليل المعلومات الناتجة من تحليل التأثير على الأعمال

لأجل تحديد المعلومات والعمليات الحاسمة إلى جانب تأثير الكوارث المحتملة، يلزم تقييم وتحليل المعلومات جمعياً أثناء تحليل التأثير على الأعمال بدقة على أن تشمل هذه المعلومات على ما يلي:

- القيام بإجراءات التحقيق لضمان صحة المعلومات المستمدة من تحليل التأثير على الأعمال.
- فهم مفصل وشامل للأنشطة وخدمات المؤسسة ذات الأولوية.
- تحديد الأنشطة الثانوية التي تقدم الدعم المباشر للأنشطة المحددة ذات الأولوية.
- تقييم التأثيرات المحتملة بسبب عطل هذه الأنشطة، ويجب عند تقييم هذه التأثيرات تناول ما يلي:

- الأثار السلبية التي تؤثر على رفاهية الموظفين أو رفاهية المجتمع.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- عواقب خرق المتطلبات القانونية أو التنظيمية.
- التأثير على سمعة المؤسسة.
- التأثير على الأوضاع المالية.
- التأثير على الأعمال التشغيلية.
- تقدير الوقت المستغرق لتصبح التأثيرات غير مقبولة.
- تحديد الإعتمادات بين الأنشطة، بالإضافة إلى تحديد الموارد الداعمة لكل نشاط بما في ذلك الموردين والأطراف المعنية الأخرى.
- الإشارة إلى الإطار الزمني الأمثل لاستئنافه الأنشطة (زمن التعافي الأمثل RTO) مع الأخذ بعين الاعتبار تبعيات الأنشطة المترابطة والأطار الزمني المستغرق لتصبح تأثيرات عدم إستعادة الأنشطة مقبولة.

نتائج تحليل التأثير على الأعمال:

توفق نتائج تحليل التأثير على الأعمال بشكل صحيح في تقرير رسمي على أن يشتمل التقرير النموذجي لنتائج تحليل التأثير على الأعمال على ما يلي:

- نظرة عامة حول البرنامج.
 - الملخص التنفيذي.
 - النطاق.
 - منهجية جمع وتحليل البيانات.
 - ملخص نتائج تحليل التأثير على الأعمال.
 - النتائج التفصيلية لتحليل التأثير على الأعمال (من جهة الأقسام).
 - مخططات ورسوم بيانية لتوضيح الأثار المحتملة (مثل المعلومات المالية، والتأثيرات التشغيلية، والتنظيمية، وكذلك المتعلقة بالسمعة).
 - التوصيات.
 - الخطوات المستقبلية.
 - ملحقات وقد تشتمل على ما يلي:
 - معايير تأثير تحليل التأثير على الأعمال.
 - الحاضرين في عملية تحليل التأثير على الأعمال.
- تقديم التقرير إلى الإدارة العليا
بعد توثيق ودمج نتائج عملية تحليل التأثير على الأعمال، يجب تقديم تقرير رسمي بها للإدارة وفقاً للآليات المعتمدة في المؤسسة.

6. تقييم المخاطر



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

بينما تساعد عملية تحليل الأثر على الأعمال في تحديد بعض مخاطر إستمرارية الأعمال، إلا أنه لا يزال من اللازم إجراء تقييم للمخاطر مفصل وشامل ومدى قابلية التعرض للخطر، بهدف التعرف على مجموعة واسعة من المخاطر واحتمالية حدوثها، يتم في عملية تقييم المخاطر تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها.

6.1 الغرض من تقييم المخاطر

- تحديد المخاطر التي تهدد إستمرارية عمل المؤسسة.
 - أن يكون لدى المؤسسة فكرة واضحة حول المتغيرات التي قد تتعرض لها سواء كانت داخلية أو خارجية وسابقة أو مستقبلية.
- 6.1.1 يعتمد تحديد مخاطر إستمرارية الأعمال على نتائج تحليل التأثير على الأعمال حيث يحدد هذا التحليل خدمات الأعمال التي ينفذها فريق أو قسم إدارة إستمرارية الأعمال كما يحدد أهميتها من حيث الأنشطة الحيوية وبالنسبة لهذه الخدمات يلزم الأخذ في الإعتبار مصادر حدوث المخاطر التالية:
- عدم توفر العاملين.
 - الخسائر المدمرة للمبنى كله أو أي جزء منه.
 - المرافق المادية الأساسية (الكهرباء والمياه وغيرها).
 - فقدان مهام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مركز البيانات، الخوادم، وغيرها).
 - عدم توفر المعلومات.
 - الأزمات أو الكوارث على المستوى المحلي والدولي.
 - المجز المالي.
 - عدم توفر وسائل النقل.
 - أي قضايا أو مشاكل مع الشركاء في العمل أو الموردين.
- يجب إستغلال المقابلات الشخصية التي تجري مع الموظفين، والعاملين، والاطراف المعنية في تحديد مخاطر إستمرارية الأعمال ويمكن استخدام الأستبيانات فيما حيث تؤدي هذه المخاطر المحددة إلى حدوث عطل في الأنشطة الحيوية في المؤسسة المتعلقة بالعمليات، والأنظمة، والمعلومات، والعاملين، والأصول، والشركاء من الجهات الخارجية، والموارد الأخرى التي تدعم عمليات العمل المماثلة.

6.2 تحليل المخاطر

أ. مقياس تحليل المخاطر

يلزم تحليل جميع المخاطر التي تم تحديدها لتقييم مدى حدتها لضمان معالجتها بأساس الأخذ بعين الإعتبار المخاطر الأكبر أولاً، ويكون تحليل جميع المخاطر مكون من:

- تقييم التأثير - حجم تأثير المخاطر على أعمال الشركة وأهدافها
- تقييم الإحتمالية - احتمالية أو فرصة حدوث المخاطر المحددة.

كما يجب استخدام نفس المقاييس لجميع أنواع المخاطر بمختلف إحجامها وذلك لضمان المقارنة الصحيحة بين مستويات المخاطر المختلفة مع توافق النتائج، ويوضح فيما يلي مثال على المقاييس المستخدمة في تحليل هذه المخاطر:

مقياس التأثير:

مقياس التأثير				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
5	4	3	2	1
أثر هذه المخاطر عالي جداً وحدوثه سيكون له تأثير سلبي للغاية على أهداف المؤسسة، وقد تصل إلى كارثة تامة.	أثر هذه المخاطر عالي، وهناك خلل رئيسي أو خلل من الممكن أن يحدث في المستقبل نتيجة هذه المخاطر.	أثار هذه المخاطر متوسطة ولها تأثير سلبي على المؤسسة، ولكن الضرر العام يكون محدوداً.	أثر حدوث هذه المخاطر منخفض، وهناك أثار طفيفة على أهداف المؤسسة.	أثر حدوث هذه المخاطر منخفض جداً، ولا يوجد هناك أي تأثير يذكر على المؤسسة.

جدول (1) مثال مقياس التأثير

يوضح الجدول التالي (جدول رقم 2) مثلاً لنموذج قياس التأثيرات المتعلقة بمختلف العناصر للمساهمة في تحديد مستوى التأثير الصحيح.

التأثيرات المحتملة	مستوى التأثير
<ul style="list-style-type: none"> • توقف شامل طويل المدى في الأعمال يمكن تحديده. • إخفاق المؤسسة في تحقيق أهدافها. • تأثير عام على الأطراف المعنية لعدة أشهر. 	عالي جداً 5
<ul style="list-style-type: none"> • تعطل كبير في الأعمال لمدة أطول من زمن التعافي الأمثل في العمليات التشغيلية الهامة. 	عالي 4



• تعطل كبير في المشروعات. • تأثير كبير على الأطراف المعنية لمدة لا تقل عن شهر.	3	متوسط
• تعطل جزئي في العمل لمدة أطول من الوقت المستهدف المحدد للإستعادة (ولكن مع سرعة إستعادة الأعمال). • تعطل كبير في المشروعات. • أضرار ملحوظة على الأطراف المعنية لعدة أسابيع.	2	منخفض
• تعطل بسيط في العمليات التشغيلية للأعمال. • تعطل بسيط في المشروعات. • أضرار بسيطة تلحق بالأطراف المعنية لمدة زمنية محددة.	1	منخفض جداً
• عدم وجود تعطل أو حدوث عطل لا يذكر في العمليات التشغيلية للأعمال. • عدم وجود تعطل أو حدوث عطل لا يذكر في المشروعات. • عدم وجود أضرار أو حدوث أضرار لا تذكر تلحق بالأطراف المعنية.		

جدول (2) مثال قياس التأثير

ويمكن وضع تصنيفات معينة للمخاطر لتناسب متطلبات المؤسسة، مما يسهل عملية تحليل المخاطر على مستوى المؤسسة، يوضح الجدول (3) أمثلة لتصنيفات المخاطر والوصف الفرعي الذي يمكن أن يتبعها.

الوصف الفرعي	تصنيف المخاطر
التأخير في الإجراء	العمليات
غياب الموظفين الأساسيين	
خلل في الإجراء	
عدم مطابقة الإجراء	
إنقطاع في سلسلة الإمداد	
عدم توفر الموظفين بشكل جماعي	الأشخاص
الموظف الغاضب	
السرقه، الإحتيال، وانتحال الشخصية	
التخريب من قبل الموظفين	
إهيار المبنى	المنشآت
فيضان، إنفجار أنابيب المياه	
انفجار	
انقطاع الطاقة	
سرية المعلومات	المعلومات
تلف البيانات	
اختراق أمن المعلومات	
أمن المعلومات	



سرية المعلومات الالكترونية	التكنولوجيا
أمن المعلومات الإلكترونية	
خلل/ انقطاع خطوط الشبكات	
الهجمات الالكترونية	
التغيير في الإعدادات	
انتهاء العمر الافتراضي	
خلل/ تدمير خطوط الاتصال	
الزلازل	مبنى
الأمراض والأوبئة	
الأحوال الجوية السيئة	
الفيضانات	
هجمات إرهابية	من صنع الإنسان
مظاهرات سياسية	
إضرابات عمالية	

جدول (3) أمثلة تصنيف المخاطر

مقياس مدى الإحتمالية:

يتمثل الجزء الثاني من تحليل المخاطر في تحديد مدى إحتمالية حدوث المخاطر، وبالنسبة لمنهجية تقييم المخاطر فقد تستخدم نهجاً كميّاً حيث لا تكون المعلومات المتاحة في الكثير من الحالات كافية للسماح بعمل التحليل باستخدام مقياس نوعي، وتصنف إحتمالية المخاطر باستخدام الجدول رقم (4) أدناه، ويمكن للإعتبارات التالية أن تساهد في تحديد إحتمالية مناسبة لحدوث المخاطر:

- في حالة توفر المعلومات مثل سجلات الأحداث الماضية التي يجب استخدامها.
- في حالة عدم وجود المعلومات يمكن استخدام المقابلات الشخصية مع الأطراف المعنية والعاملين لمعرفة الإنطباع الأول لديهم.
- يمكن أيضاً استخدام المعلومات المقدمة من الجهات المعنية أو المؤسسات الأخرى في المساعدة في تقييم إحتمالية المخاطر.

هناك جزء آخر مهم من تقييم إحتمالية المخاطر وهو الأخذ في الإعتبار الضوابط القائمة لإدارة المخاطر وفي حالة تنفيذ أي ضوابط مهما كان نوعها، يساعد ذلك في الحماية من المخاطر ويقلل من إحتماليه حدوثها، ويمكن أن تختلف هذه الضوابط على المخاطر المحددة المجال ولكن من المهم أخذها بعين الإعتبار.

وبنفس الطريقة، يمكن للضوابط غير المنفذة بالشكل الصحيح أن تزيد بالفعل من إحتمالية حدوث المخاطر المحددة، وأي ضوابط غير منفذة بشكل كامل أو موثقة بشكل صحيح ستجعل المؤسسة عرضة للخطر لذلك تزيد من إحتمالية حدوث المخاطر.

إستناداً إلى الإعتبارات المذكورة، يبين الجدول (4) أدناه مثال على تقييم إحتمالية حدوث كل نوع من المخاطر باستخدام نفس المقياس:



مقياس الإحتمالية				
مؤكد	غالباً	محتمل	ضئيل	ضئيل جداً
5	4	3	2	1
خمسة مرات سنوية على الأقل	ثلاثة إلى خمسة مرات سنوياً	مرة أو مرتين سنوياً	أقل من مرة سنوياً	أقل من مرة كل خمسة سنوات
من المؤكد جداً وقوع الحدث في معظم الظروف، ومثالاً على ذلك وجود تواريخ عدة لوقوع الحدث في المؤسسة أو الجهات المماثلة	هناك احتمال كبير لوقوع الحدث، ومثالاً على ذلك حدوثه عدة مرات متكررة في تاريخ المؤسسة أو الجهات المماثلة	قد تحدث في بعض الأحيان، ومثالاً على ذلك، وقوع الحدث مسبقاً في تاريخ المؤسسة أو الجهات المماثلة	غير محتمل حدوثها، ولكن هناك احتمال ضئيل أنها قد تحدث في بعض الأحيان.	غير متوقع حدوثه فإن حدثه شبه مستحيل.

جدول 4 مقياس الإحتمالية

6.3 قياس تقييم المخاطر:

يجب مقارنة نتائج تحليل المخاطر بمعايير المخاطر المحددة مسبقاً لتحديد ما إذا يمكن قبول المخاطر أو يجب معالجتها، وتكون المقارنة قائمة على أساس تقدير المخاطر ومستوى المخاطر التي يمكن قبولها، وتستخدم في منهجية تقييم المخاطر المصفوفة التالية لقياس مستوى المخاطر بشكل عام:

مصفوفة المخاطر				
مرتفع جداً				
مرتفع				
متوسط				
منخفض				
منخفض جداً				
ضئيل جداً	ضئيل	محتمل	غالباً	مؤكد
الإحتمالية				

جدول 5 مثال مصفوفة المخاطر

6.4 تحديد قيمة الخطر:



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

بعد تحديد وتحليل وقياس تقييم المخاطر يتبين ما يسمى بقيمة الخطر والذي يعتبر ناتج حساب قياس التأثير مع الإحتمالية كما هو موضح في الجدول رقم (6)، والتي يتم تفسيرها إلى أحد المستويات حسب الجدول رقم (7).

مستويات قيمة الخطر				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
25 - 16	15 - 9	8 - 5	4 - 3	2 - 1

جدول 6 مثال تحديد قيمة الخطر

تفسير مستويات المخاطر:

تفسير مستويات قيمة الخطر				
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
25 - 16	15 - 9	8 - 5	4 - 3	2 - 1
مخاطر ذات تأثير جسيم على المؤسسة ويتوجب وضع الإجراءات والخطط لمواجهتها	مخاطر ذات تأثير كبير على المؤسسة وتحتاج إلى دراسة ووضع خطة للمعالجة	مخاطر ذات تأثير متوسط، والتي يمكن أخذه بعين الاعتبار عند وضع الخطط العامة	مخاطر ذات تأثير منخفض، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها	مخاطر ذات تأثير منخفض جداً، ولا تتطلب وضع خطط محددة لها

جدول 7 مثال تفسير مستويات الخطر

7. معايير قبول المخاطر:

وفقاً لتصنيفات المخاطر المحددة أعلاه في الجدول (7)، يمكن قبول المخاطر المنخفضة والمنخفضة جداً فقط بسهولة، أما مخاطر المستوى المتوسط فيلزم التحقيق فيها على أساس كل حالة على حدة ويلزم توضيح القرارات التي تتخذ في ذلك، ولكن يجب دائماً النظر في مخاطر المستوى المرتفع والمرتفع جداً لمعالجتها على أن يكون قبول هذه المخاطر على أحد المعايير التالية:

- أن تتجاوز تكلفة معالجة المخاطر الآثار الناتجة عن المخاطر.
- لا تكون إجراءات معالجة المخاطر عملية في إطار عمل المؤسسة أو بيئة عملها أو ثقافتها.
- لا توجد آثار قانونية مترتبة على قبول المخاطر.
- يوجد هناك فقط آثار مقبولة واقعة على أهداف العمل الخاصة بالمؤسسة.

نتائج السجل:

توثيق النتائج وإعداد الحلول المقترحة في تقرير يقدم إلى الإدارة العليا.

المراجعة والمتابعة:



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

نظراً لحدوث تغييرات بصفة مستمرة في المؤسسة، لذلك يجب مراجعة كافة الوثائق المتعلقة بإدارة إستمرارية الأعمال على فترات دورية حتى تظل محدثة بإستمرار.

نتائج تقييم المخاطر :

تتضمن نتائج تقييم المخاطر ما يلي:

- المخاطر التي قد تؤدي إلى حدوث عطل أو توقف في الأنشطة الحيوية في المؤسسة وتصنف حسب مستوى تأثيرها.
- نقاط الضعف في المؤسسة أو ما يسمى (single points of failure) المرتبطة بمثل هذه المخاطر المادية أو الموارد.
- الإجراءات اللازمة لتقليل خطر تعطل أو توقف الأنشطة الحيوية للمؤسسة.

8. استراتيجيات إستمرارية الأعمال

بعد الإنتهاء من تحليل التأثير على الأعمال وتقييم المخاطر تأتي الخطوة التالية وهي تشكيل استراتيجيات إستمرارية الأعمال، وعلى المؤسسة أن تحدد حلول التعافي للتبعيات الرئيسية وعمليات العمل المؤقتة المحتملة على أن تستند هذه الحلول إلى النتائج المستمدة من تحليل التأثير على الأعمال وعملية تقييم المخاطر ويجب أن تكون مناسبة للمؤسسة، أيضاً يجب على المؤسسة أن تقيم كفاءة الموردين في إدارة إستمرارية الأعمال وأقل المتطلبات الممكنة لاستمرار الأنشطة الحيوية، كما يجب تحديد إجراءات مناسبة لمراقبة المخاطر وتحديد طرق المعالجة التي يمكنها تحقيق أهداف إستمرارية الأعمال والتي تكون متوافقة مع مدى تقبل المؤسسة للمخاطر.

بعد تحديد المخاطر يلزم وضع استراتيجيات وتوثيقها في سجل المخاطر الذي يتضمن ما يلي:

- المهام المتعلقة بالمخاطر.
- المسؤوليات المخولة إلى أفراد أو وظائف معينه لضمان تنفيذ المهام.
- تاريخ إنجاز هذه المهام.
- الموارد اللازمة لإنجاز المهام.
- اسم الشخص المخول على الموافقة على إتمام المهام.

8.1 يجب أن تجري عملية تحديد واختيار استراتيجيات إستمرارية الأعمال استناداً إلى نتائج عملية

تحليل التأثير على الأعمال وعملية تقييم المخاطر، ولا بد أن تحدد المؤسسة خيارات لإستراتيجيات المناسبة لأجل:

- حماية الأنشطة الحيوية.
- التقليل من التأثيرات وإدارتها.
- استعادة واستئناف الأنشطة الحيوية.

في كثير من الحالات يمكن تطبيق عدد من طرق ووسائل معالجة المخاطر وقد تتطلب الاستراتيجية الشاملة مزيج من هذه الطرق والوسائل للحد من المخاطر حتى تصل إلى المستوى المقبول، وهذا مع الأخذ في الإعتبار استراتيجية إستمرارية الأعمال المذكورة فيما

يلي :



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- **المواقع الاحتياطية:** تقتضي هذه الإستراتيجية تنفيذ الأنشطة الحيوية في موقعين منفصلين جغرافياً أو أكثر من موقعين بحيث تستمر العمليات التشغيلية في المواقع الأخرى في حالة فشل أحد الموقعين، وتكون هذه الترتيبات على طريقتين أي أنه إذا فشل أحد المواقع في العمل، يستمر الموقع الأخر في تسليم الأعمال على أن يكون كلا الموقعين في حالة تشغيل كاملة من الناحية الفنية خلال أوقات استمرار الأعمال كالمعتاد (BAU) وهذا مناسب خاصة بالنسبة للمؤسسات المالية أو الأمنية حيث يقدر زمن التعافي الأمثل (RTO) للأنشطة بالدقائق والساعات بدلاً من الأيام.
- **المواقع البديلة:** تشبه هذه الإستراتيجية المواقع الاحتياطية التي تقتضي استخدام مرافق أخرى لتنفيذ الأنشطة الحيوية للمؤسسة في موقع يعد جغرافياً على الموقع الرئيسي، وباستخدام هذه الإستراتيجية يمكن أن يكون الموقع الأول مشغلاً ومستخدماً بينما يكون الموقع الأخر معطلاً لكنه متاحاً للإستخدام، وفي العادة يعرف الموقع الجاهز والفعال بإسم "موقع ساخن" بينما يعرف الموقع غير الفعال ولكنه جاهز للإستخدام باسم "موقع دافئ" وفي حالة عمل ترتيبات لبناء أو تجديد موقع في حالة الطوارئ أو الأزمات أو الكوارث بدلاً من أي وقت سابق، يعرف هذا الموقع باسم "موقع بارد" ويستلزم تطبيق هذه الإستراتيجية انتقال العاملين إلى مواقع بديلة محددة مسبقاً بعد حدوث أي حالة من حالات الطوارئ أو الأزمات أو الكوارث، ويمكن أن يكون الموقع البديل مرفقاً يوفره أي طرف من الأطراف الأخرى، أو موقع عام يتعلق بالحكومة المحلية أو الاتحادية، وتكون إستراتيجية "الموقع الساخن" مناسبة في حالة كان زمن التعافي الأمثل قصير جداً (أي دقائق)، بينما تكون إستراتيجية (الموقع الدافئ) مناسبة في حالة كان زمن التعافي الأمثل أطول نسبياً (أي أيام)، فيما تكون إستراتيجية (الموقع البارد) مناسبة في حالة كان زمن التعافي الأمثل طويل للغاية (أي أسابيع وشهور)، ويمكن للعاملين الانتقال إلى المواقع البديلة بسرعة كافية لإستمرار تنفيذ الأنشطة الحيوية في غضون زمن التعافي الأمثل، ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على قدرة ورغبة الموظفين لدى المؤسسة في العمل في الموقع البديل لمدة زمنية طويلة إذا اقتضت الحاجة.
- **الإستعانة بمصادر خارجية:** هناك إستراتيجية أخرى يمكن استخدامها للتقليل من المخاطر وهي الإستعانة بمصادر خارجية أو التعاقد مع جهات أخرى لتنفيذ الأنشطة الحيوية إعتماًداً على طبيعة المؤسسة، وتحقيقاً لذلك، يلزم إبرام مذكرة تفاهم، أو اتفاقيات مستوى الخدمة، أو أي وثائق قانونية أخرى مع المصادر الخارجية، ويفضل هذا الخيار في مجالات الصناعات أو المنتجات أو الخدمات المعقدة، حيث قد تكون التكاليف المضافة المتكبدة في تأسيس مواقع احتياطية أو بديلة أعلى من المزايا الناتجة عن المشروع، وفي بعض الأحيان قد يتمثل خيار الإستعانة بمصادر خارجية فقط في إبرام عقود مع جهات أخرى تعمل في نفس نوع الأعمال التي يمكن أن تكون منافسة، وفي هذه الحالة يلزم عمل مزايا معالجة المخاطر ومخاطر الإعتماذ على أي منافس، وتعرف هذه



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

الترتيبات أيضاً بإسم (اتفاقيات المساعدة المتبادلة) وبالنسبة للمنتجات والخدمات التي يكون الوقت المستهدف لاستعادتها قصيراً يجب إبرام عقود الإستعانة بالمصادر الخارجية مقدماً، مع العلم بأن إذا أصبح زمن التعافي الأمثل لهذه المنتجات والخدمات أطول، يمكن تعليق إبرام العقود حتى إنتهاء الحالة، ومع هذا يكون هناك خطر في تعليق إبرام العقود حتى حدوث الحالة حيث في ذلك الوقت قد يكون الشريك من المصادر الخارجية ملتزماً بالكامل وغير قادر على الإيفاء باحتياجات المؤسسة، ويتوجب الإستعانة بمصادر خارجية أو التعاقد مع أطراف آخرين لتنفيذ الأنشطة الحيوية نقلاً للمخاطر وليس إعفاء المؤسسة من التزاماتها القانونية في تقديم المنتجات والخدمات للأطراف المعنية.

- **الشراء بعد وقوع الأحداث:** هناك استراتيجية إضافية يمكن استخدامها في المنتجات والخدمات التي يبلغ الوقت المستهدف لاستعادتها أيام أو اسابيع وهي شراء هذه المنتجات والخدمات من البائعين والموردين الذي يمكنهم تقديمها بناءً على إخطار قصير المدة في القطاعين العام والخاص على حد سواء، وتسبب هذه الإستراتيجية نفس المخاطر التي تحدث بسبب إنتظار إنتهاء الحالة حتى تبرم اتفاقيات الإستعانة بمصادر خارجية، حيث يكون المزودين والموردون قد استخدموا المخزون للإيفاء باحتياجات العملاء الآخرين، ولمنع حدوث مثل هذه الحالة، تضع المؤسسة في اعتبارها تخزين امدادات مؤقتة من المواد الأساسية اللازمة لإستمرارية أنشطتها الأساسية والهامة، ولا تكون استراتيجية الشراء ما بعد الأحداث مناسبة للمنتجات أو الخدمات التي تستلزم معدات أو مرافق خاصة أو المهارات التي لا تتاح بسهولة أو تلك التي تستلزم وقت أكبر حتى تكون خدمات رئيسية مثل الخدمات الطبية وخدمات العملاء المتوفرة في مختلف الإدارات في المؤسسة.

- **التأمين:** يمكن شراء وثيقة تأمين لتقديمها التعويض المالي عن خسائر الأصول، وتكلفة الإستعادة وحماية المسؤوليات القانونية، غير أنه ليس من المحتمل أن يغطي هذا التأمين جميع التكاليف التي تنشأ عن أي عطل في الأعمال مثل خسائر العملاء، أو قيمة الأسهم، أو السمعة، أو قيمة العلامة التجارية، وفي بعض الحالات يمكن الحصول على تأمين التوقف الطارئ في الأعمال لتغطية التكاليف المباشرة المتعلقة بخسائر الإيرادات كنتيجة لعطل الأنشطة الحيوية، ورغم ذلك يغطي هذا النوع من التأمين فقط خسائر الأعمال المرتبطة بخسائر أخرى يمكن التأمين عليها، مثل الأضرار التي تلحق بأي مبنى، أو منطقة عمل، أو الأجهزة والمعدات المستخدمة في هذه المناطق مثل الأنظمة المبنية لتكنولوجيا المعلومات وغيرها، وهناك نوع آخر من التأمين بدأ يظهر في السوق ويستلزم تغطية مجموعة أوسع من حالات التوقف والعطل في الأعمال مثل الإخفاق في سلسلة الإمداد، وقد يلزم الحصول على أنواع أخرى من التأمين للحماية من المخاطر وتشمل



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

التأمين على إختطاف شخص وطلب الفدية أو التأمين على الخطأ والسهو (المسئولية المهنية).

- **الحلول المؤقتة:** تعمل معظم بيئات العمل اليوم ألياً وتعتمد على الأنظمة، والأدوات، والمعدات التي تعمل ألياً أو تدعم أنشطتها الهامة، وفي بعض الحالات يمكن أن تكون معالجة المخاطر عملية بسيطة مثل استخدام عملية يدوية، أو تكنولوجيا وأدوات بديلة، أو المستندات الورقية المنفذة أثناء الإستعادة مرة أخرى على الأنظمة عند إتاحتها، لذلك يجب تصميم الأنظمة بحيث تتميز بقدرة على قبول مثل هذه المعاملات.

- **التدريب على وظائف متعددة:** هو خطر شائع جداً يحدث عندما يكون الإعتماد على شخص واحد مسئولاً عن أنشطة حيوية مثل توقيع الشيكات والعقود وتراخيص العمل والحصول على أنظمة أو إجراء معدات معينة، أو تولي قيادة تطوير منتجات أو خدمات جديدة، وهذا الخطر يمكن معالجته بتدريب أشخاص آخرين على مجالات متعددة للقضاء على نقطة الفشل الأحادية وضمان إستمرارية العمليات التشغيلية، ويمكن تدريب بعض الموظفين على الوظائف المهنية للقيام بمثل هذه الوظائف الهامة المحددة في تحليل التأثير على الأعمال.

- **حلول تكنولوجيا المعلومات المرنة:** يكون لأنظمة تكنولوجيا المعلومات خاصة الأنظمة التي تحتوي على نقاط ضعف، فيمكن تخفيف المخاطر الناتجة بسبب هذه النقاط بتحليل النظام لتحديد موقعها في الأجهزة، أو البرامج، أو الشبكات في المؤسسة، ويعد تحديد نقاط الضعف، يمكن وضع خيارات للتقليل من المخاطر وذلك بتجنب الفشل أو إعادة هيكلة حلول تكنولوجيا المعلومات بشكل يشمل تصاميم الإتاحة العالية مثل الحوسبة السحابية، والشبكات العصبية، وحلول برامج تجاوز الفشل، ومصفوفات الأقراص، وهناك معايير خاصة للحلول التقنية لإدارة إستمرارية الأعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- **البيئة والصحة والسلامة المهنية:** يمكن الحد من مخاطر الأضرار التي تلحق بالمنشأة بسبب أي إصابات، أو حالات وفاة، أو تدمير الممتلكات وذلك باستخدام إجراءات الصحة والسلامة والبيئة، حيث تساعد هذه الإجراءات في التقليل من مخاطر الحريق، والفيضان، والأخطار، والتلوث، وانتشار الأمراض المعدية في أماكن العمل.

- **مراجعة الأطراف الأخرى:** يمكن معالجة الكثير من المخاطر التي تنشأ عن الإستعانة بأطراف أخرى وموردين بتحري العناية الواجبة في عملية الشراء وإبرام العقود ويتضمن ذلك ما يلي:

- مدونة قواعد السلوك واخلاقيات العمل.
- المسئوليات الإجتماعية للشركات.
- العناية بالبيئة.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- الصحة والسلامة.
- الإستيراد والتصدير.
- المعايير الدولية بما في ذلك إستمرارية الأعمال.
- إدارة الجودة.
- الإمتثال التنظيمي والتعاقد.
- إدارة المخاطر.
- مستوى الأمان.

- يمكن معالجة المخاطر بمعالجة الأطراف الأخرى أو الموردين لبرنامج إستمرارية الأعمال وهناك نهج جيد يضمن تحليل هذه المخاطر ومعالجتها في عملية الشراء والتعاقد ثم تقديرها وتقييمها مرة أخرى من خلال المؤسسة.

8.2 يجب توثيق جميع الموارد اللازمة لتحديد استراتيجيات إستمرارية الأعمال المفضلة لتعتمدها الإدارة العليا، وفيما يلي أمثلة على الموارد التي يمكن إدراجها ولكن ليس ذلك على سبيل الحصر:

- العاملون (الكفاءة).
- المباني والمرافق.
- البنية التحتية للمعلومات والإتصالات.
- تخصيص الميزانية.
- الموردون ومقدمو الخدمات.
- الموارد.
- أنظمة التكنولوجيا.

8.2.1 العاملين

يمثل العاملون المورد الأكثر أهمية لأي مؤسسة، حيث من المهم لأي مؤسسة تحديد الإجراءات المناسبة للحفاظ على المهارات والمعرفة الأساسية في حالة وقوع أي حادث معطل يتسبب في عدم توفر الموظفين، وتشكل تقنيات حماية أو تطوير مهارات العاملين فيما يلي:

- التدريب على وظائف متعددة والتدوير الوظيفي.
- المتخصصين الذي يمكنهم العمل مؤقتاً.
- الموظفين ذوي المهارات في موقع أو أكثر لأجل تقليل تأثير أي حادثة.

8.2.2 المباني والمرافق

لا بد من أخذ حجم المؤسسة، وطبيعتها، وموقعها الجغرافي وعدداً من الإعتبارات الأخرى عند تحديد المواقع البديلة، مثل:



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- منطقة الموقع: إذا كانت المؤسسة تقع في مكان محفوف بالمخاطر يكون عرضة للحوادث، يلزم تحديد الموقع البديل، بحيث يبعد عن الموقع الرئيسي بمسافة كبيرة.
- إمكانية الوصول: يجب أن يكون الموقع البديل مكاناً يسهل على الموظفين الوصول إليه عند السفر والإنتقال، كما يلزم أن يكون كافة الموظفين على علم تام بخريطة المواقع البديلة.
- الموارد: يجب على المؤسسة أن توضح ما إذا كانت شريكة في الموارد الموجودة في الموقع البديل أو تمتلكها فقط، وفي حالة تقاسم الموارد يلزم وضع خطة في شكل وثيقة موقع عليها لضمان توفر جميع الموارد عند الحاجة إليها.
- كما يمكن للمؤسسات الأخرى أو الأطراف الأخرى أو الموردين الآخرين توفير الموقع البديل.

8.2.3 الإتصالات والإعلام

يجب تأمين المعلومات الأساسية اللازمة لتشغيل المؤسسة ويلزم أن تكون قابلة للإستعادة وفقاً للوقت المحدد، كما يجب أن تعد المؤسسة سلفاً صيغة نماذج الرسائل، والوثائق، والبيانات التي تتوصل بها مع مجموعات الأطراف المعنية، وأسر العاملين بشأ، الحوادث المعطلة، وعلى المؤسسة أن تحدد متحدثين رسميين وبدلاء، وخصوصاً القادرين والمؤهلين على التفاعل مع وسائل الإعلام والإتصال مع الأطراف المعنية داخلياً وخارجياً.

8.2.4 تخصيص الميزانية

تلتزم المؤسسة بتحديد الإمكانيات التي تضمن توفير التمويل أثناء وبعد حدوث الحوادث المعطل ويتشمل ذلك على التأكد من وجود ميزانية متوفرة لما يلي:

- النقل.
- أي مشتريات طارئة على سبيل المثال توفير الغذاء والمسكن.
- المشتريات الثقيلة مثل شراء أو استئجار معدات أو آلات متخصصة أو توفير مباني أو مرافق.

8.2.5 الموردون ومقدمو الخدمات

من مسئولية ومهام المؤسسة تحديد المنتجات أو الخدمات أو الأنشطة التي تقدمها الأطراف الأخرى في عملية تحليل التأثير على الأعمال، لذلك ينبغي على المؤسسة أن تتأكد من وجود إجراءات معنية بضمان إستمرارية أعمال الموردين ومقدمي الخدمات التابعين (مثال: وجود اتفاقيات مستوى الخدمة)، وللحصول على هذا الضمان، يمكن للمؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار ما يلي:

- سياسة إستمرارية الأعمال الخاصة بالموردين.
- خطط إستمرارية الأعمال الخاصة بالموردين.
- أين تحفظ ومتى يتم تحديث خطط الموردين.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- برامج التمارين والإستدامة.

8.2.6 الموارد

يجب على المؤسسة أثناء عملية تحليل التأثير على الأعمال أن تحدد الموارد التي تدعم الأنشطة الحيوية وأن تحمي مخزونها من تلك الموارد مع تحديد الموارد الأساسية اللازمة لتطبيق استراتيجيات إستمرارية الأعمال، ولا يمكن تنفيذ كل الموارد مثل المعدات أو الموارد المتخصصة أو الآلات الثقيلة والتي قد تكون ثقيلة للغاية ولا يمكن تخزينها أو قد تتلف بسبب عدم استخدامها لمدة طويلة، وإذا كانت الأنشطة الحيوية تعتمد بشكل كبير على هذه الأنواع من الموارد، فيجب على المؤسسة أن تحدد الموردين الذي يقدمون هذه المعدات أو الموارد مع الأخذ في الإعتبار النقاط التالية لاستدامة توفيرها:

- أن يكون أكثر من مورد واحد.

- توقيع اتفاقيات بيان مستوى الخدمة مع الموردين وفقاً للوقت المستهدف للأنشطة الحيوية.

- تشجيع الموردين على إستمرارية الأعمال.

وبالمثل يجب أيضاً الأخذ في الإعتبار وضع حلول بديلة لهذه الموارد فيمكن للمؤسسة أن تضع في اعتبارها تخزين الموارد في موقع بديل (إذا كان متاحاً) أو المستودعات أو مواقع الشحن.

8.2.7 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ستتوقف خيارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على حجم وتعقيد التكنولوجيا المستخدمة والإعتمادات المتبادلة عليها في الأنشطة الحيوية، وتعتمد بعض المؤسسات اعتماداً كبيراً على التكنولوجيا ولا يمكن تنفيذ انشطتها بدون الأنظمة المعلوماتية التي يلزم تخزينها قبل إمكانية إعادة البدء في الأنشطة، ونظراً لأن ذلك شئ ممكن وعملي، قد يطلب من المؤسسة تنفيذ المعلومات بشكل يدوي.

8.3 تتضمن معالجة المخاطر تحديد مجموعة من خيارات التعامل مع المخاطر، وتقييم هذه

الخيارات، ووضع خطط لمعالجة المخاطر وتنفيذها.

تشمل الخيارات القائمة لمعالجة المخاطر ما يلي:

8.3.1 تقبل المخاطر: إذا وجد بعد إدخال الضوابط أن المخاطر المتبقية يمكن للمؤسسة

تحملها وفقاً لمدى تقبل المخاطر، فيمكن قبول هذه المخاطر.

8.3.2 الحد من احتمالية حدوث المخاطر: وذلك عن طريق إجراء الصيانة الوقائية، واستخدام

برامج التدقيق والإمتثال، والإشراف، وشروط العقد، وتطبيق السياسات والإجراءات،

وعمل الإختبارات، وإدارة الإستثمارات والمحافظ الإستثمارية، وتدريب الموظفين،

والضوابط الفنية، وبرامج ضمان الجودة وغيرها.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- 8.3.3 نقل المخاطر: يتضمن ذلك وجود طرف آخر يتحمل أو يشارك في تحمل جزء من المخاطر وذلك من خلال العقود، أو التأمين، أو الإستعانة بمصادر خارجية، أو المشروعات المشتركة، أو الشراكات التضامنية، وغيرها.
- 8.3.4 تجنب المخاطر: يلزم اتخاذ قرار بعدم تنفيذ الأنشطة التي تجلب معها المخاطر إذا كان ممكناً.
- يجب على المؤسسة أن تتأكد من تقييم الموردين في إستمرارية الأعمال وذلك باستخدام تقنيات تقييم الموردين كما هو موضح فيما يلي:
- إدراج مواصفات المتطلبات في وثائق العطاءات والعقود.
 - إجراء عمليات تدقيق دورية لتقييم خطة إستمرارية الأعمال الخاصة بالموردين.
 - إعداد وثائق اتفاقيات بيان مستوى الخدمة أو مذكرة تفاهم بالصيغة القانونية.

8.4 خطة الإستجابة للحوادث

على الشركة أن تضع إجراءات وتحدد هيكل للإدارة للمساعدة في الإستعداد للحوادث المعطلة والإستجابة بفاعلية لها.

8.4.1 أهداف خطة الإستجابة للحوادث

- سلامة الأفراد والموظفين في المؤسسة.
- تحديد تبعات التأثير التي تؤدي إلى تقديم استجابة رسمية.
- تقديم استجابة مناسبة للحوادث التي تتسبب في تعطيل المهام.
- ضمان توفر الموارد اللازمة لدعم العمليات والإجراءات المطلوبة لإدارة الحوادث المعطلة وللمحد من أثارها.
- إبلاغ الأطراف المعنية وخاصة الجهات المختصة بالعمليات والإجراءات.
- تقييم طبيعة ودرجة الحوادث المعطلة أو أثارها المحتملة.
- إدخال إجراءات مناسبة لأجل راحة وسلامة الأفراد المتضررين.

8.4.2 الخطوات الرئيسية لوضع خطة الإستجابة للحوادث

- تتمثل الخطوات الرئيسية لوضع خطة الاستجابة للحوادث فيما يلي:
- عمل دراسة شاملة وفهم كامل لطبيعة المؤسسة وإدارة الحوادث القائمة بها.
 - تشكيل فريق واعتماد الأدوار والمسئوليات.
 - وضع الإجراءات المطلوبة للاستجابة للحوادث التي قد تتسبب في تعطيل الأعمال.
 - الحصول على موافقة الإدارات العليا.
 - توثيق خطة الإستجابة للحوادث المعتمدة.

8.4.3 محتوى الخطة

- تتضمن خطة الإستجابة للحوادث ما يلي:
- معايير تفعيل خطة الإستجابة للحوادث.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- الصلاحية الخاصة بتفعيل الخطة
- فريق إدارة الحوادث.
- وضع خطة الإخلاء.
- تأسيس مواقع بديلة لغرض:
- استعادة تكنولوجيا المعلومات أو عامل البنية التحتية الحساسة.
- الإستخدام المؤقت لأي عنصر في تنفيذ الأنشطة الحيوية.
- سجل بالأطراف المعنية الداخليين والخارجيين الذين يلزم إخطارهم في الساعات القليلة الأولى عند وقوع الحوادث.
- وسائل الإتصال مع الأطراف المعنية والسلطات المحلية ووسائل الإعلام ومن يلزم الإتصال به.
- نماذج معتمدة للإخطار والإتصال.
- الموظفين المسؤولين عن التنسيق مع المستجيب الأول.
- العمليات والمعايير المستخدمة في تقييم الأضرار والآثار.

8.5 خطة إستمرارية الأعمال

- 8.5.1 تعتمد فعالية قدرة المؤسسة في إستمرارية الأعمال على مقدرتها على وضع خطة للأنشطة في كل مرحلة من مراحل عطل العمل، ويجب أن تستجيب المؤسسة بفعالية لضمان صحة وسلامة العاملين فيها الذين يستجيبون للحوادث ويتأثرون به.
- تشتمل الخطوات الرئيسية لوضع خطة إستمرارية الأعمال على ما يلي:
- تحديد مسئول عن الخطة.
 - اتخاذ قرارات بشأن هيكل الخطة، ومكونات شكلها، ومحتوياتها.
 - تحديد بدقة الأهداف والنطاق.
 - تخصيص أدوار ومسئوليات فريق الإستجابة.
 - جمع المعلومات اللازمة لتعبئة الخطة.
 - إعداد مسودة للخطة تتضمن التفاصيل اللازمة.
 - توزيع مسودة الخطة على جميع المعنيين لمناقشتها ومراجعتها.
 - جمع التغذية الراجعة والملاحظات بعد المناقشة.
 - إدراج التعديلات اللازمة في الخطة وفحص جودتها.
 - التوصل إلى قرار واعتماد الخطة.
 - التوصل إلى اتفاق بشأن برنامج إدارة إستمرارية الأعمال وممارسة واستدامة الخطة لضمان فعاليتها وتحديث آلية عمل فرق الإستجابة أيضاً.
 - يشمل الأطراف المعنية في قدرة المؤسسة على إستمرارية الأعمال ذوي الاحتياجات الخاصة على أن تؤخذ هذه الاحتياجات الخاصة بعين الإعتبار عند وضع الخطة.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- 8.5.2 يجب على المؤسسة أن تضع إجراءات موثقة تحافظ على إستمرارية الأنشطة الحيوية بها حسب المستويات المحددة مسبقاً أثناء الحوادث التي تؤدي إلى تعطل المهام، كما عليها أن تضمن معالجة المخاطر المحددة لإستمرارية الأنشطة الحيوية.
- 8.5.3 يجب لكل خطة أن:
- تكون ذات غرض ونطاق محددين.
 - يتم نشرها لكافة العاملين الذين هم في حاجة لمعرفةا وللموظفين المكلفين بمهام ومسئوليات خاصة للمراجعات وعمل التحديثات.
 - تكون متوافقة مع استراتيجية إدارة إستمرارية الأعمال وخطة الإستجابة للحوادث، وإمكانيات ومتطلبات الأطراف المعنية.
 - تكون متاحة، سهلة الوصول والفهم.
- 8.5.4 يجب أن تتضمن جميع الخطط:
- الغرض: يحدد هذا الجزء بدقة ووضوح ما تنص الخطة على القيام به.
 - النطاق، يحدد بدقة نطاق الخطة.
 - الإفتراضات: يحدد هذا الجزء الإفتراضات التي تستند إليها الخطة.
 - الإستدعاءات والتعليمات: يحدد هذا الجزء الإرشادات والمعايير المتعلقة بالشخص الذي يمتلك السلطة في وضع هذه الإجراءات وما الظروف التي يمكن وضع هذه الإجراءات تحتها، فهي تتبع مراحل تصعيد محددة.
 - إجراءات العودة إلى الحالة الطبيعية: يحدد هذا الجزء بوضوح إجراءات الرجوع إلى الحالة الطبيعية، وتقييم الأضرار المترتبة عليها.
 - هيكل الفريق، يلخص هذا الجزء الشخص الذي سيتولى دور القائد وينفذ المهام الداعمة، كما يحدد مهام ومسئوليات، وصلاحيات العاملين، والفرق الذين يلزم عليهم تنفيذ خطة إستمرارية الأعمال.
 - الموارد: يوضح هذا الجزء التفاصيل الخاصة بالموارد اللازمة لإستمرارية الأعمال.
 - إدارة الحوادث: هي إدارة الأثار المترتبة على الحوادث مع الأخذ بعين الإعتبار سلامة الأفراد والموظفين المتضررين (بما فيهم أعضاء الفرق)، وخيارات التعامل مع التعطل، ومنع أي خسائر أو توقف في الأنشطة الحيوية.
 - الإتصالات: توضع التفاصيل المتعلقة بمعرفة كيف وتحت أي ظروف تتواصل المؤسسة مع الأطراف المعنيين الرئيسيين والإتصال بالعاملين في حالات الطوارئ بالإضافة إلى أقربائهم، وأيضاً تفاصيل الإستجابة الإعلامية للمؤسسة، بعد وقوع أي حادث بما في ذلك استراتيجية الإتصال، أو نوعية الردود الإعلامية مع وسائل الإعلام، أو المبادئ التوجيهية، أو نماذج صياغة البيانات الإعلامية إلى جانب تحديد المتحدثين المناسبين.
 - تفاصيل الإتصال: تتضمن تفاصيل الإتصال بأعضاء الفرق وغيرهم ممن يكلف بمهامهم ومسئولياته.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- قائمة الإجراءات: تحدد الإجراءات والمهام اللازم إنجازها خاصة المتعلقة بكيفية استمرار المؤسسة في أعمالها أو استعادتها للأنشطة الحيوية في غضون الإطار الزمني المحدد.

8.6 خطة الإستجابة الإعلامية

من المهم أن يكون هناك إجراءات مناسبة لإدارة الإتصال مع الأطراف الخارجية.

- 8.6.1 وتشمل وسائل الإتصال الخارجية ما يلي:
 - الأخبار أو البيانات الصحفية.
 - وسائل الإعلام.
 - قنوات التواصل الإجتماعي.
 - التقارير المالية.
 - النشرات الإخبارية.
 - المواقع الإلكترونية.
 - المكالمات الهاتفية، ورسائل البريد الإلكتروني، والرسائل النصية (المسلمة يدوياً أو عن طريق الأنظمة الآلية للإخطار في حالات الطوارئ).
 - 8.6.2 ويتضمن إجراءات إدارة الأتصال ما يلي:
 - التفاصيل المتعلقة بكيفية وتحت أي ظروف ستتواصل المؤسسة مع العاملين وأقربائهم بشأن الإتصالات في حالة الطوارئ ووسائل الإعلام والأطراف المعنية الأخرى.
 - التفاصيل المتعلقة بالإستجابة الإعلامية للمؤسسة عقب وقوع الحادث.
 - 8.6.3 يجب أن تنص خطة الإستجابة الإعلامية الهاصبة بالمؤسسة على التعليمات والتوجيهات اللازمة للإدارة العليا والمدراء التنفيذيين والموظفين وموظفي العلاقات العامة، بشأن كيفية إيصال الرسائل الموافق عليها للأطراف المعنية الداخليين والخارجيين قبل واثناء وبعد وقوع الحادث المعطل.
 - 8.6.4 تتضمن هذه الخطة هيكلأً محددأً مسبقأً لعملية جمع ونشر المعلومات في حالات الطوارئ، والأزمات، والكوارث بين الأطراف المعنية الداخليين والخارجيين.
 - 8.6.5 أيضاً تحدد هذه الخطة الشركاء الرئيسيين والأشخاص الأساسيين المسئولين عن التواصل مع مجموعة كل شريك قبل وأثناء وبعد وقوع الحادث المعطل، ويجب إدراج نماذج مصاغة سابقاً لهذه الرسائل كجزء من خطة الإستجابة الإعلامية ويمكن استخدام طرق عديدة في تسليم هذه الرسائل لمجموعات الشركاء الرئيسيين.
- وتشمل هذه الطرق ما يلي :
- أنظمة الإخطار الآلية.
 - أرقام الإتصال في حالات الطوارئ (الخطوط الساخنة عن طريق رسائل مسجلة توضح الحالة الحالية وآخر المعلومات عن الحادث).
 - مراكز الإتصال.
 - الإعلام عن طريق البريد الإلكتروني أو البريد الصوتي.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- نشر منشورات عن الحالة وأخر التطورات فيما على المواقع الإلكترونية الداخلية للمنشأة.
- خدمة الرسائل النصية القصيرة.
- يجب إختيار إمكانيات الإتصال الخاصة بالمؤسسة كجزء من الإختبارات والتدريبات العادية لبرنامج إدارة إستمرارية الأعمال.

8.7 التوعية والتدريب

تضمن التوعية والتدريب إدراك العاملين والموظفين بالمؤسسة بأهمية إستمرارية الأعمال، وفهم إدوارهم، واكتساب المعرفة والقدرة على تنفيذ خططها، لذا يجب على المؤسسة أن تضع وتطبق برنامج للتوعية والتدريب يدعم أهداف المؤسسة في إدارة إستمرارية الأعمال، ويمكن تقديم التدريبات بعمل دورات داخلية أو خارجية وبالعامل مع المتخصصين الذي يساعدون في وضع وتطبيق برنامج إدارة إستمرارية الأعمال، وتختلف استراتيجيات التوعية والتدريب من مؤسسة لأخرى اعتماداً على استراتيجية وسياسة كل مؤسسة.

8.7.1 توعية الموظفين

- يختلف مستوى التوعية في المؤسسة حسب أدوار ومسئوليات الموظفين في المؤسسة.
- يجب على برنامج توعية الموظفين أن:
 - يتضمن سياسة وأهداف إدارة إستمرارية الأعمال.
 - يضع منهجية لتقييم فعاليته.
 - ينشر القدرة على إستمرارية الأعمال والتوعية بها.
 - يتضمن التحسين المستمر في برنامج إدارة إستمرارية الأعمال.
 - يضمن علم الموظفين ومعرفتهم بأدوارهم ومسئولياتهم في برنامج إدارة إستمرارية الأعمال.
- تشمل البنود المتاحة لتعزيز الوعي بين فرق معية في برنامج إدارة إستمرارية الأعمال في المؤسسة على ما يلي:
 - وضع نظام يمكن تقييمه وتقديره لضمان فعالية برنامج التوعية ويمكن تحقيق ذلك بالحصول على بيانات دورية أو عمل مقابلات شخصية مع الموظفين لتحديد مدى تفهمهم ووعيهم فيما يتعلق ببرنامج إدارة إستمرارية الأعمال.
 - نشر الوعي داخل المؤسسة وذلك بعمل دورات توعيه مختلفة بالإضافة إلى وضع منشورات هادفة في مناطق تجمع الموظفين لتذكيرهم بأهمية الإستعداد والتهيؤ لحالات الطوارئ ويجب أن يكون ذلك جزءاً لا يتجزأ من ثقافة بيئة العمل داخل المؤسسة.
 - عمل تحسينات مستمرة وذلك بحضور مؤتمرات وندوات علمية متخصصة سواء مصممة لموظفي الطوارئ أو الإدارة العليا في المؤسسة لمساعدتهم في فهم أهمية هذه البرامج.
 - تشجيع الموظفين الذي يمثلون أدواراً في برنامج إدارة إستمرارية الأعمال بتقديم الحوافز العينية والتحفيز المعنوي حيث تكون هذه الأدوار والمسئوليات عادة إضافية على



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

أدوارهم ومسئولياتهم الأساسية، ويجب تقدير الجهود تقديراً صحيحاً خاصة بعد عمل التدريبات السنوية أو عقب الحوادث الحقيقية.

8.7.2 يجب أيضاً نشر الوعي بإدارة إستمرارية الأعمال بين الأطراف المعنية الذين يجب أن يكونون على علم بأدوارهم ومسئولياتهم في حالة وقوع الحوادث المعطلة لأجل الإيفاء بمتطلبات إدارة إستمرارية الأعمال في غضون الإطار الزمني المحدد.

8.7.3 التدريب

يجب أن يتلقى كافة الموظفين التدريبات اللازمة للقيام بأدوارهم في إستمرارية الأعمال كما يجب أن يتلقوا تعليمات بشأن المكونات الرئيسية لبرنامج إدارة إستمرارية الأعمال للمؤسسات بالإضافة إلى خطة الإستجابة للحوادث وخطة إستمرارية الأعمال التي تسري عليهم بشكل مباشر.

يجب أن يتلقى فريق الإستجابة للحوادث والفرق المعنية ببرنامج إدارة إستمرارية الأعمال التعليم والتدريب اللازم بشأن مسئولياتهم وأدوارهم المطلقين بها بما في ذلك كيفية التفاعل مع المستجيب الأول وتقديم هذه الفرق تدريبات أولية وتدرجات تنشيطية على فترات منتظمة مع استخدام آلية مناسبة لضمان تدريب الأعضاء الجدد عند انضمامهم إلى الفريق.

وتتمثل الموضوعات الأساسية التي يتضمنها البرنامج التدريبي فيما يلي :

- نظرة عامة حول إدارة إستمرارية الأعمال.
- وضع وإدارة البرنامج.
- تحليل التأثير على الأعمال.
- إدارة المخاطر.
- وضع الاستراتيجيات.
- الإستعداد للحوادث والإستجابة لها.
- وضع وتنفيذ خطط إستمرارية الأعمال.
- إعداد ووضع برنامج التوعية والتدريب.
- ممارسة خطط إستمرارية الأعمال وتحديثها واستخدامها.

وهناك مجالات أخرى قد تشمل:

- تقييم المخاطر.
- تجديد المرافق والمعدات.
- العلاقات العامة والإتصالات في حالات الأزمات.
- تدقيق إدارة إستمرارية الأعمال
- وضع استراتيجيات استعادة وإستمرارية تكنولوجيا المعلومات.
- إدارة الطوارئ والأزمات.
- قيادة الفرق.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- إختبار الأدوات والمعدات اللازمة لتطبيق إدارة إستمرارية الأعمال.

8.8 الإختبارات والتمارين

إن الهدف من الإختبارات والتمارين تقييم قدرة موظفي المؤسسات على الإستجابة، والإدارة، والتواصل مع الأطراف المعنية، والإستمرار في تنفيذ المهام المكلفين بها، والتعافي من مختلف سيناريوهات عطل الأعمال.

يجب أن تضع المؤسسة سيناريوهات للإختبار تركز في الأساس على تدريب العاملين على أكثر أنشطة الأعمال بالمخاطر كما هو محدد في تقييم المخاطر وتحليل التأثير على الأعمال، أيضاً على المؤسسة أن تجري تمارين وتسجل نتائجها لضمان تحقيق خطط إستمرارية الأعمال، والعمليات، والفرق بفاعلية أهداف المؤسسة في استعادة الوضع العام، ويلزم توثيق خطة للإختبارات والتمارين قبل عمل كل اختبار لنوضح ما يلي:

- الأهداف.

- معايير النجاح.

- الجدول الزمني وجدول الأنشطة.

- الموارد المستخدمة.

- الأدوار والمسئوليات.

- المخاطر.

- الإفتراضات.

- الإستثناءات.

ويلزم عمل تقرير للاختبارات والتمارين واستكمالها على الفور بعد كل تمرين يتضمن (على سبيل المثال لا الحصر) ما يلي:

- مقدمة.

- نبذة عامة عن التمرين أو الإختبار.

- ملخص بالنتائج.

- ملخص بالإستثناءات والتحديات.

- خطة للإجراءات التصحيحية والوقائية.

- تقرير المراقب المستقل.

8.8.1 الإختبارات

يجب إجراء الاختبارات لتقييم تجهيز وقابل استخدام ومدى ملائمة الأدوات والتكنولوجيا والمرافق والبنية التحتية اللازمة في تنفيذ خطط المؤسسة في إستمرارية الأعمال، كما يجب عمل تقارير بعد هذه الاختبارات، وتحديثها، وعمل الإجراءات الإصلاحية إذا اقتضت الضرورة.

وتستلزم العملية التي يمكن استخدامها لعمل اختبارات فعالية اتخاذ الخطوات التالية:



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- التعاون مع الإدارة العليا لتحديد مجالات قدرة المؤسسة التي ستتركز عليها الإستفادة من زيادة التوعية التي يقدمها أي إختبار.
- تحديد عناصر خطة إستمرارية الأعمال ومواردها وإجراءاتها التي سيجري الإختبار عليها مثل تخصيص الموارد والإتصال أو التواصل في حالات الطوارئ، أو الإنتقال إلى مواقع عمل بديلة.
- تحديد الإختبارات المناسبة لكل عنصر أو مورد أو إجراء.
- تحديد الأفراد أو المجموعات المشاركة في الإختبار.
- عرض الوثائق المساندة في حالة إجراء الإختبارات فيما مضى، لتجنب استخدام نفس السيناريو أو نفس الأفراد ولتحديد الأنشطة التي تتطلب ممارسات وإختبارات أخرى.
- إنشاء جدول زمني وذلك ليتم التعرف على السيناريوهات التي يكون لها تأثير أكبر على إستمرارية الأنشطة الحيوية في المؤسسة.
- تكرار الإختبارات اعتماداً على طبيعة المؤسسة وحجمها وتعقيدها.

8.8.2 التمارين

- تضمن من خلال التمارين تدريب الفرق والعاملين بفاعلية على استخدام وتشغيل الأدوات والمعدات والموارد الأخرى اللازمة لإنجاز مهامهم.
- لا يمكن اعتبار أنه يمكن الإعتماد على القدرة على إدارة إستمرارية الأعمال إلى أن يتم ممارستها، ويوضع برنامج للتمارين ويعد ذلك أساسياً لضمان التحقق من جميع جوانب الخطط والعاملين على مدى فترة زمنية، ويجب الأخذ بعين الإعتبار أن لا تناسب هذه التمارين بإنقطاع أو تعطل إحدى الخدمات أو النشاطات الحيوية التي تقدمها المؤسسة.
- يجب وضع التمارين وإجراءها على:
 - نقاط التحسين البارزة وتعزيز الخطط والإجراءات التشغيلية وإفترضات التخطيط.
 - ضمان دقة استراتيجيات إستمرارية الأعمال الخاصة بالمؤسسة وأن خطط إستمرارية الأعمال تتمكن المؤسسة من تحقيق أهداف الإستعادة المحددة في تحليل التأثير على الأعمال.
 - ضمان تماسك وتكامل الخطط من حيث قابلية العمل البيئي.
 - إختبار والتحقق من صحة الإجراءات والعمليات.
 - إطلاع فرق إدارة إستمرارية الأعمال وإدارة الحوادث على العمليات والإجراءات.
 - ضمان أن الأفراد والفرق المشاركين في تنفيذ الخطط والإجراءات تتوافر فيهم المهارات المطلوبة، والصلاحيات، والخبرات الأساسية اللازمة لتنفيذ هذه الخطط.
 - تعزيز التنسيق بين الجهات المستجيبة والمساندة.
 - التحقق من صحة عمليات وإجراءات التدريب لضمان ملائمتها لعملية الإخلاء والإستجابة وإدارة الحوادث والاتصال واستعادة إستمرارية الأعمال.
 - زيادة وعي المؤسسة وفهمها بالتهديدات التي يمكن أن تؤثر على أنشطتها الهامة وتعطلها.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- التحقق من تقديم جميع بيانات الإتصال والمعلومات اللازمة للحصول على موارد الاستعادة المطلوبة لتنفيذ الخطط.
- يضمن برنامج المؤسسة في التمرين على إستمرارية الأعمال وإشراك كافة الأفراد وتدريبهم على كل عناصر خطط إستمرارية الأعمال طوال مدة زمنية معينة بأي طريقة الوقاية من تعطل في الأعمال التشغيلية العادية.
- يوضح الجدول رقم (8) قائمة بالأنواع المختلفة للتمارين

نوع التمرين	الهدف من التمرين
تمرين طاولة	يتم فحص محتويات الخطط والإجراءات ومراجعة التكوين العام لها.
التمرين النظري	عبارة عن مناقشة الأفكار والإجراءات في الخطة على نحو شامل لضمان إمكانية تطبيقها.
تمرين المحاكاة	يتم إتخاذ الإجراءات الموثقة في الخطة لعمل استجابة نظرية للحوادث.
التمرين المحدود	يتم في هذا التمرين التركيز على جزئية معينة ومحددة من الخطط والإجراءات في المؤسسة.
التمرين الصحي/ التمرين الميداني	يقوم هذا التمرين على إجراء فحص عملي شامل في قدرة المؤسسة على الإستعادة الكاملة للأنشطة.

جدول 8 أنواع التمارين

9. مراجعة برنامج إدارة إستمرارية الأعمال

يتعين أن يتم مراجعة هذه الخطة سنوياً أو عند الحاجة وسوف يكون مجلس الإدارة هو المعتمد الأساسي للمراجعات التي تجرى على السياسية لتعطي القواعد و اللوائح الجديدة أو المعدلة والمتطلبات المتغيرة، وسوف تسرى وتنفذ الإضافات أو التغييرات على هذه الخطة فوراً عندما يكون ذلك إلزامياً بموجب أي تغير رقابي.

يتمثل الهدف من مراجعة برنامج إدارة إستمرارية الأعمال في تقييم وتحديد التحسينات وبناء وتعزيز القدرة على إستمرارية الأعمال.

ويمكن تصنيف هذه المراجعة إلى ثلاثة أنواع وهم كالتالي:

- المراجعة السنوية.
 - مراجعة الموردين ومقدمي الخدمات.
 - مراجعة الإمتثال والتدقيق الداخلي.
- تكون المراجعة وعمل التحديثات الزاميين في حالة حدوث تغيير في المؤسسة سواء من جهة الخدمات والأعمال أو عند حدوث تغيير داخل الإدارة العليا.

9.1 المراجعة السنوية

يلزم على المؤسسة أن تجري بشكل متكرر على الأقل سنوياً مراجعة لما يلي:

- سياساتها وأهدافها.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- وثائق برنامج إدارة إستمرارية الأعمال.
 - تقارير التمارين.
 - تقارير التدقيق.
 - التغييرات الحديثة في الاعمال والمخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث تعطل في الأنشطة.
 - المستوى المقبول للمخاطر.
 - استراتيجية إستمرارية الأعمال.
 - التأكد من الفعالية والإستجابة للحوادث والإجراءات في المخطط.
 - خطط إستمرارية الأعمال المخصصة لتحقيق أهداف المؤسسة في إدارة إستمرارية الأعمال.
- وتهدف هذه المراجعة إلى التأكد من فعالية جميع وثائق القدرة على إستمرارية الأعمال وتماشيمها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- 9.1.1 من الضروري إعداد عملية/ منهجية لاستدامة برنامج إستمرارية الأعمال ويجب أن تخصص عملية إجراء المراجعة السنوية للأفراد والفرق وتشكل مما يلي:
- مراجعة المتغيرات منذ آخر تحديث.
 - تحليل تأثير هذه المتغيرات.
 - تحديد أي تغييرات تحدث في مناطق أو قطاعات أخرى.
 - تحديث المخطط حسب وعند الحاجة.
 - توفير التدريبات التوعوية والإتصالات عند اقتضاء الضرورة.
 - ضمان توزيع الطبقات الجديدة في أقرب وقت ممكن في حالة تعديل المخطط.
 - تحديد تاريخ البدء في إجراءات الإستدامة المخطط لها فيما بعد وجدولتها.
- 9.1.2 بعد وقوع أي حادثة أو أزمة يلزم الإحتفاظ بسجل، ومراجعتة، وتحليله لتحديد مستوى التأثير، وتحديد سبب الحادثة، بالإضافة إلى أي إجراءات تصحيحية ووقائية لازمة، ويلزم تسجيل نتائج هذا التحليل، وتلخيصها، واتاحتها للمعنيين، بإعتبارها جزءاً من تقرير تقييم القدرة على إستمرارية الأعمال، ويجب أن يتضمن ما يلي:
- طبيعة وسبب حالة الطوارئ أو الأزمة أو الكارثة.
 - تقييم رد فعل الإدارة في تحقيق أهداف المنشأة في إستمرارية الأعمال.
 - تقييم فعالية المنشأة في تحقيق أهداف الاستعادة في إدارة إستمرارية الأعمال.
 - تحديد التغييرات المطلوبة لتطوير القدرة على إستمرارية الأعمال.
- 9.1.3 التقرير السنوي لتقييم إدارة إستمرارية الأعمال بعد الإنتهاء من المراجعة السنوية، تقدم المؤسسة تقريراً سنوياً عن حالة برنامج إدارة إستمرارية الأعمال.
- يلخص وقاية المؤسسة وحمايتها واستجابتها وقدراتها على الإستعادة استناداً إلى خططها، ووثائق اختبارها للأدوات والمعدات والبنية التحتية وسجلات تدريب وتمارين الموظفين.
 - يوضح أوجه القصور والضعف الأساسية في المؤسسة.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- ينص على الإختبارات والتمارين المنجزة في العام الماضي بما في ذلك التواريخ والنتائج التي تثبت القدرة بناء على المتطلبات والأهداف.
- يقدم توصيات متى كان يلزم عمل تحسينات أو إجراءات إصلاحية للحصول على شهادة توثيق لها.
- يتضمن خطة عمل بواجبات وأدوار واضحة وتاريخ محدد لإتمام كل عمل من الأعمال.
- يوضح بالتفصيل أي تكاليف أو ميزانية مطلوبة للحصول على التصديق.
- يكون تقرير تقييم القدرة على إستمرارية الأعمال لازماً كدليل موثق ومعتمد للحصول على الموافقة الأولية وأثناء إعادة الموافقة سنوياً.

9.2 مراجعة الموردين ومقدمة الخدمات

كجزء من المراجعة السنوية، يتوقع من المؤسسة إثبات أن لديها مستوى محدد ومناسب من التفاعل مع الأطراف المعنية الأخرى وخاصة الموردين الرئيسيين، وتشمل الخطوات التي تتخذ لإنجاز هذا التفاعل على ما يلي:

- مراجعة حالة الموردين في إستمرارية الأعمال وضمان قبولها لدى المؤسسة، وتنسيق إجراءات إدارة الحوادث وإستمرارية الأعمال مع الموردين لضمان أن هناك عملية رسمية لإخطار أي طرف لآخر في الوقت المناسب في حالة حدوث تعطل في العمل، وتطبيق مستويات مقبولة من مرونة التكلفة الفعالة في الأعمال التشغيلية للتخفيف من فشل الأطراف الأخرى.
- مراجعة خطط إدارة الحوادث وخطط إستمرارية الأعمال وذلك استناداً إلى أهداف العملاء والأطراف المعنية بتوريد المؤسسة بالمنتجات إلى العملاء، وذلك لضمان تحقيق المؤسسة توقعاتهم وإبقاءها بشروط العقود والإتفاقيات المبرمة معهم وفقاً لتحليل المؤسسة التأثير الأعمال، كما يجب أيضاً فحص القدرة من خلال التمارين المذكورة سابقاً.

9.3 مراجعة الإمتثال والتدقيق الداخلي

يلزم إجراء عملية التدقيق بشكل متكرر كما هو محدد بموجب سياسات التدقيق والحوكمة الخاصة بالمؤسسة ويكمن الهدف من تدقيق إدارة إستمرارية الأعمال في فحص برنامج إدارة إستمرارية الأعمال القائم في المؤسسة، وتصديقه مقابل معايير ومقاييس محددة مسبقاً وتقديم تقرير مراجعة منظم.

ويجب إجراء عمليات التدقيق على أساس منتظم كما هو محدد في سياسات التدقيق والحوكمة الخاصة بالمؤسسة لضمان ما يلي:

- الإمتثال للمعايير.
- التوافق مع أهداف وسياسة إدارة إستمرارية الأعمال.
- التطبيق والتنفيذ والإستدامة على نحو صحيح.
- التحقيق الفعال لأهداف المؤسسة في القدرة على إستمرارية الأعمال.



9.3.1 التدقيق الداخلي السنوي

يجب أن تجري المؤسسة سنوياً عملية تدقيق داخلي كامل لبرنامج إدارة إستمرارية الأعمال على أن تشمل هذه العملية جميع متطلبات المعايير، وتضمن العمليات الرسمية لتدقيق إستمرارية الأعمال أن يكون للمؤسسة برنامج فعال للقدرة على إستمرارية الاعمال.

والغرض من تدقيق إستمرارية الأعمال هو:

- ضمان الإمتثال لسياسات وإجراءات إستمرارية الأعمال التي تطبقها المؤسسة.
- مراجعة حلول المؤسسة في إستمرارية الأعمال.
- التحقق من خطط إستمرارية الأعمال الخاصة بالمؤسسة.
- التحقق من توفر الأنشطة المناسبة للممارسة والإستمرار.
- توضيح نقاط الضعف وفجوات الإمتثال.
- ضمان إصلاح هذه الفجوات أو التحسين.

9.3.2 برنامج التدقيق الداخلي

تضع المؤسسة برنامج للتدقيق يعتمد على حجم وطبيعة المؤسسة ونطاق برنامج إستمرارية الأعمال والعوامل الأخرى ذات الصلة وليس شرطاً أن يعالج برنامج التدقيق الداخلي جميع مكونات برنامج إدارة إستمرارية الأعمال في نفس الوقت، ويمكن أن تنقسم عملية التدقيق إلى أجزاء صغيرة ويمكن إجراؤها على فترات دورية رغم أن جميع أنشطة المؤسسة الواقعة تحت نطاق برنامج إدارة إستمرارية الأعمال يجب التدقيق عليها ضمن الإطار الزمني الذي تحدده المؤسسة للتدقيق.

9.3.3 إجراءات التدقيق الداخلي

على المؤسسة أن تحدد اجراءتها لتنفيذ برنامج التدقيق الداخلي الذي يتم وضعه، وذلك لتحديد نطاق التدقيق لغرض.

- تحديد المواقع والأقسام والأنشطة التي يتعين تدقيقها.
- تحديد نهج التدقيق.
- تحديد أنشطة التدقيق التي سيتم مباشرتها مثل عمل الاستبيانات والمقابلات الشخصية الفردية ومراجعات الوثائق ومراجعة الحلول.
- تحديد الجدول الزمني والمواعيد التي يتوجب فيها إجراء أنشطة التدقيق.
- تحديد معايير تقييم التدقيق.
- تحديد متطلبات التدقيق التي يقررها المتخصصون والخبراء بإعتبارهم أطراف أخرى لإجراء عملية التدقيق.

9.3.4 تقرير التدقيق الداخلي

إعداد تقرير التدقيق الداخلي يلزم:

- تقديم مسودة لهذا التقرير لمناقشتها مع الأطراف المعنية الرئيسية.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

- تقديم تقرير تدقيق متفق عليه يتضمن التوصيات بالإضافة إلى الردود على عملية التدقيق التي تتضح فيها الإختلافات في الرأي.
- تقديم خطة متفق عليها للإجراءات الإصلاحية تتضمن الجداول الزمنية المحددة لتنفيذ التوصيات المنصوص عليها في تقرير التدقيق.
- تحديد عملية متابعة خطة إجراءات التدقيق بشكل منفصل عن برنامج بناء القدرة على إستمرارية الأعمال لضمان المتابعة الصحيحة لخطة إجراءات التدقيق.
- يتم رفع تقرير التدقيق الداخلي إلى الإدارة العليا بما يلي:
- تقرير مستقل لتدقيق إستمرارية الأعمال يشمل على سبيل المثال لا الحصر:
 - الملخص التنفيذي للتدقيق.
 - ملخص بأهم نقاط الملاحظات.
 - ملخص بقرارات وتوصيات التقرير.
 - تفاصيل الوضع الحالي وملاحظات الخاصة بالمراجعة.
 - المخاطر التي تبينت خلال التدقيق.
 - تفاصيل التوصيات.
 - قائمة الموظفين الذين تمت مقابلتهم.
 - قائمة بالوثائق والمستندات التي تم استخدامها للتدقيق.

10. المراجعة الإدارية

- تقتضي مراجعة الإدارة تقييم فرص التحسين، وضرورة عمل تغييرات على سياسة إستمرارية الأعمال، وأهداف البرنامج والخطة والأعمال التشغيلية والإجراءات والفرق وفرق المساندة لضمان فاعليتها. إضافة إلى مراجعة الإدارة المجدولة بانتظام، يمكن حدوث أحداث معينة قد تؤدي إلى مراجعة إدارية للقدرة على إستمرارية الأعمال، وتتضمن هذه الأحداث ما يلي:
- استكمال أو مراجعة سياسة المؤسسات في إستمرارية الأعمال، أو تقييم المخاطر أو تحليل التأثير على الأعمال.
 - تغييرات رئيسية في المؤسسة، وأهداف العمل الخاصة بها، وعمليات العمل، والمرافق وبرامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية للبرمجيات.
 - التغييرات في الافتراضات الواردة في تقييم المخاطر وتحليل التأثير على الأعمال في المؤسسة.
 - التغييرات في مدى تقبل المؤسسة للمخاطر.
 - التغييرات في المخاطر والتهديدات التي تواجهها المؤسسة بما في ذلك بيئة العمل والمواقع والظروف المحيطة بالمؤسسة.
 - التغييرات في الموردين وسلسلة الإمداد.

10.1 نتائج المراجعة الإدارية



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

تعتمد نتائج المراجعة الإدارية على ما إذا كانت المراجعة نحدث كجزء من تقييم القدرة على إستمرارية الأعمال أو أتمها تحدث بشكل منفصل ومستقل، وفي حالة إجراء المراجعة الإدارية كجزء من التقييم السنوي لقدرة المؤسسة، يجب إدراج المخرجات في تقرير تقييم القدرة على إستمرارية الأعمال ولكن في حالة إجراء المراجعة الإدارية بشكل منفصل تدرج المخرجات في وثيقة منفصلة وتتكون مما يلي :

- نطاق المراجعة.
- أسباب عمل المراجعة.
- الأفراد المشاركون.
- المناطق التي توجد فيها مشكلات مع توضيح أي مخاطر تنشأ عنها.
- التوصيات بعمل الإجراءات التصحيحية الوقائية
- مراجعة مختصرة للإختبارات والتمارين.

يشكل تقرير المراجعة الإدارية هذا دليلاً لتصديق قدرة المؤسسة على إستمرارية الأعمال.

11. التحسين المستمر لبرنامج إستمرارية الاعمال

يجب على المؤسسة إجراء مراجعة بشكل منتظم مرة سنوياً على الأقل لبرنامج إدارة إستمرارية الأعمال بما في ذلك تحليل التأثير على الأعمال وتقييم المخاطر، واستراتيجية إستمرارية الأعمال، وخطط إستمرارية الأعمال، وتهدف هذه المراجعة لضمان صلاحية جميع وثائق القدرة على إستمرارية الأعمال وتوافقها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

يجب أن تجري هذه المراجعة بشكل رسمي، على يد مدقق داخلي أو مدير إستمرارية الأعمال، ثم تعد نتائجها في تقرير يقدم إلى الإدارة العليا، ويكون عمل المراجعة والتحديثات لازماً عند حدوث تغييرات في المؤسسة سواء من حيث الخدمات أو الأعمال أو عند حدوث تغييرات في الإدارة العليا.

11.1 عدم المطابقة

يجب عمل دراسة شاملة لتحديد حالات عدم المطابقة لوضع خطة للإجراءات التصحيحية لحل المشكلات والتخفيف من عواقب عدم المطابقة وعمل التغييرات اللازمة للتخلص من السبب الذي يؤدي لعدم المطابقة مع المعايير.

ويجب أن تكون طبيعة وقت الإجراءات التصحيحية متناسبين مع حجم وطبيعة حالة عدم المطابقة وعواقبها على الإدارة العليا أن تضمن تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية ووضع آلية متابعة منتظمة لتقييم فاعليتها.

11.2 الإجراءات التصحيحية

يجب مقارنة الإجراءات الوقائية والتصحيحية مع أهداف وسياسة إدارة إستمرارية الأعمال لضمان المطابقة المستمرة.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

يجب البدء في عملية الإجراءات التصحيحية كجزء من المراجعة التي تجري بعد كل حدث أو تمرين، ويمكن أيضاً إحتسابها (تحسين للخطط) أثناء وقوع الحدث وخصوصاً إذا إستمر الحدث لمدة زمنية طويلة.

تتضمن هذه العملية ما يلي :

- عمل بيان يوضح المشكلة ويحدد أثارها وأسبابها.
 - مراجعة الإجراءات التصحيحية الناتجة عن عمليات التقييم السابقة وتحديد الحلول المقترحة.
 - تحدد استراتيجية وتحديد أولويات الإجراءات التي سيتم اتخاذها وفقاً لأهميتها بناء على جدول محدد.
 - تحديد الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.
 - توفير الصلاحيات والموارد اللازمة لعمل التغييرات.
 - متابعة التقدم المحرز في الإجراءات التصحيحية حتى الإنتهاء منها.
 - التحقق من حل المشكلة من خلال ممارسة أو اختبار الحلول بعد استكمال الاجراءات التصحيحية.
- ويجب الإعتراض بحالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية التي يتم معالجتها والتعامل معها من وقت لآخر وفي تحديد حالات عدم المطابقة، يجب عمل دراسة شاملة لفهم سبب هذه الحالة ويجب عمل الإجراءات التصحيحية على الفور.

دليل التدابير الخاصة لضمان قدرة الشركة على الاستمرارية في ممارسة انشطتها الرئيسية والاحتفاظ برأس مال كافي لتحقيق ذلك والوفاء بالالتزامات القانونية في حال توقف غير متوقع للاعمال.

- تتبع الشركة خطة للاحتفاظ برأس مال كافي وذلك عن طريق الاحتفاظ عمل دراسات سنوية على المركز المالي للشركة و تتم على النحو التالي:
 1. يتم استقطاع مخصص اجباري 10% من ارباح الشركة السنوي.
 2. يتم استقطاع مخصص اختياري 10% من ارباح الشركة السنوي.
 3. لا يقل المخصصات المدورة (الاختياري و الاجباري) في الشركة عن نسبة 15% من رأس المال الشركة في أي حال من الاحوال .
 4. تقوم الشركة بعمل مخصص قانوني لأي قضايا على الشركة ، وذلك بنسبة لا تقل عن 50% من قيمة المبالغ المطالب بها قانوناً.
 5. تقوم الشركة بدراسة الديون المشكوك بها بشكل سنوي و عمل مخصصات خاصة وذلك وفقاً لسياسات الشركة المتبعة.
 6. تقوم الشركة بدراسة مديونيات العملاء و عمل مخصصات خاصة وذلك وفقاً لسياسات الشركة المتبعة.
 7. تقوم الشركة بدراسة الالتزامات القانونية الخاصة بها مع اخذ الاعتبار طبيعة و حجم و تعدد الاعمال وذلك عن طريق إعداد تقرير ربع سنوي خاص بدراسة كفاية رأس المال و يتم مراجعته من قبل مكتب متخصص لقياس مدى كفاءة الشركة بسداد الالتزامات التي توجهها قياساً لرأس مال



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

الشركة و يتم توثيق هذه التدابير و تحديثها بشكل منتظم كم يتم اختبارها لتأكد بمدى فاعليتها بشكل دوري و يضمن مواكبتها لآخر تطورات في مجال نشاط الشركة .
يتم الاحتفاظ بسجلات المتعلقة بدليل التدابير الخاصة باستمرارية انشطة الشركة لمدة خمسة سنوات بعد توقف عن استخدامها و تعديلها.

الإجراءات والتدابير المتخذة لمراعاة الإلتزام بالمادة (6-2) من الكتاب السادس (السياسات والإجراءات الداخلية للشخص المرخص له) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم 7 لسنة 2010 بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم الأوراق المالية وتعديلاتها.

أ. الوحدة الداخلية أو الفرد المسؤول عن تنفيذ خطة إستمرارية الأعمال والتواصل مع الجهات المعنية داخلي أو خارجي أو في حال حدوث انقطاع غير متوقع لأعمال الشخص المرخص له.

- وفقاً لسياسة الطوارئ ومتابعة استمرارية الأعمال بالشركة فقد تم تشكيل لجنة لإدارة الأزمات وهي المعنية بتنفيذ وتفعيل خطة إستمرارية الأعمال وتحديد أرقام هواتف للأشخاص المسؤولين من قبل الشركة في حالة الطوارئ وهي كالتالي:

م	المسمى الوظيفي	رقم الهاتف
1	الدعم الفني والتقني	22916111
2	مسئول المخاطر	22916614
3	إدارة التداول	22916 645/622
4	مسئول علاقات العملاء	22916611
5	مسئول المطابقة والإلتزام	22916671

علماً أن اللجنة سوف تقوم بالتواصل من خلال الوسائل الإلكترونية ومتابعة تنفيذ خطة إستمرارية الأعمال وتحديث إجراءاتها وفقاً لأي مستجدات طارئة

ب. تحديد الأولويات التي يتم اتباعها عند حدوث انقطاع غير متوقع لأعمال الشخص المرخص له.
- تقتضي خطة الطوارئ ومتابعة إستمرارية الأعمال أن يكون تنفيذ الأنشطة الحيوية للشركة من خلال العمل عن بعد بنفس كفاءة العمل المعتادة وتم إعداد كافة موظفي الشركة لتنفيذ الأعمال لكي يستمر العمل كالمعتاد.

ج. خطة الشخص المرخص له في ضمان توافر القدرات والكفاءات في الموارد البشرية والتقنية والمالية.
- يمثل موظفي الشركة المورد الأكثر أهمية لها حيث من المهم لأي شركة تحديد الإجراءات المناسبة للحفاظ على المهارات والمعرفة الأساسية للمهام المراد إتباعها في حال وقوع حادث ما يتسبب في عدم تواجد الكادر البشري (الموظفين) والتي تتمثل فيما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

- 1) سهولة الحصول على المعلومات الداعمة لاستمرار الأعمال في حال الطوارئ.
- 2) التدريب على الوظائف الرئيسية والمؤثرة التي دونها تتوقف الأعمال والتدوير الوظيفي اذ أمكن.
- 3) تحديد المتخصصين الذين يمكنهم العمل مؤقتاً في أكثر من وظيفة اذ أمكن.
- 4) وجود موظفين ذوي المهارات في موقع أو أكثر لأجل تقليل تأثير أي حادثة.
- 5) إجراء متابعة دورية وإمكانية تنفيذها المحتمل.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

د. بيان كيفية التواصل سواء على المستوى الداخلي بين وحدات الشخص المرخص له أو على المستوى الخارجي مع العملاء والجهات الأخرى.

اتخذت الشركة الإجراءات التالية للتواصل بين كافة إدارتها على المستوى الداخلي وبين الجهات الأخرى وذلك لضمان إستمرارية الأعمال :

1. تم تجهيز أجهزة لكافة الوسطاء أجهزة حاسوب محمولة وتمكينهم من الدخول على تطبيق الشركة الخاص بالتداول من منازلهم.
2. تم تركيب نقطة اتصال للدخول على أجهزتهم التي بالشركة والعمل من خلالها بشكل سلس لمتابعة الأعمال التشغيلية والإدارية.
3. بشأن إمكانية استقبال شكاوى العملاء فإنه تتم من خلال الإتصال بمدير المطابقة والالتزام من خلال الهاتف أو البريد الإلكتروني والذي يتيح لمسؤول وحدة شكاوى العملاء إستقبال الشكاوى و متابعتها أو إرسال بريد إلكتروني على complaints@sharqinv.com.
4. تقوم إدارة التداول بتسيير أعمالها عن بعد بشكل مرن ودون أي عوائق علماً أنه قد تم إجراء اختبارات موسعة مسبقاً لضمان إستمرارية الأعمال.
5. تم تجهيز موظفي ادارة خدمة العملاء على العمل من خلال المنزل من خلال توفير أجهزة حاسوب محمولة متصلة بأجهزتهم التي بالشركة ولديهم القدرة على إستقبال مكالمات العملاء والقيام بكافة المهام.
6. تقوم إدارة تكنولوجيا المعلومات بتقديم كل الدعم لكافة الادارت من خلال المتابعة اليومية بكافة الوسائل الإلكترونية المتاحة لدى الشركة لضمان إستمرار قيام الموظفين بأداء أعمالهم بالإضافة إلى إمكانية إستخراج أي معلومات ضرورية قد يتم طلبها، يقوم قسم تكنولوجيا المعلومات إتخاذ الاجراءات اللازمة لفحص عملية تنفيذ الأنظمة الممكنة قيد البحث للتأكد من سلامة واكتمال خطة الطوارئ في مجال تكنولوجيا المعلومات مره في السنة بالتنسيق مع ذوي العلاقة في الشركة و القيام بفحص كافة الانظمة الرئيسية المستخدمة والخادم الإلكتروني.
- يتولى قسم تكنولوجيا المعلومات الجاهزية التامة للقيام بالواجبات المنوطة بهم لمساعدة مستخدمي الأنظمة الممكنة على تشغيلها من الموقع البديل وحل المشاكل الفنية التي قد تقع عند استخدام البريد الإلكتروني والوصول إلى ملفات الادارة العامة أو في غيرها من الحالات.
7. تقوم إدارة المطابقة والالتزام وإدارة المخاطر بمتابعة إستمرارية قيام إدارات الشركة بأعمالها ومراجعة مدى مطابقتها لضوابط وتعليمات الجهات الرقابية.
8. تقوم الادارة المالية بالشركة بمتابعة حساب الضمان المالي بشكل مستمر لمراجعة أية إخفاقات للعملاء إن وجد وضمان عمل إجراءات التسويات بشكل سليم وتغطية العجز إن وجد، كما يمكن للادارة المالية إجراء أية تحويلات مالية عن بعد دون أية عوائق وذلك لضمان إستمرارية الأعمال و للحفاظ على إلتزام الشركة تجاه دائئها في المواعيد المحددة.
- هـ. خطة الشخص المرخص له في الحفاظ على إستمرارية العمل بالشركة وسياسة حفظ وحماية الاموال والسجلات واسترجاع اية معلومات ضرورية عند حدوث التوقف غير المتوقع لأعماله.
- يتوفر لدى الشركة موقع بديل لحفظ السجلات والوثائق واسترجاع اية بيانات ومعلومات عند حدوث اي توقف غير متوقع حيث يتم حفظ وتخزين نسخ احتياطية للسجلات والوثائق خارج



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

موقع الشركة كما أن أموال العملاء والأوراق المالية الخاصة بهم تحتفظ بها الشركة الكويتية للمقاصة ويوجد لدى الشركة نسخة احتياطية لها، ويتم نسخ تلك السجلات بانتظام.

و. الإفصاح على موقع الشركة الإلكتروني، تقوم الشركة بالإفصاح عن خطة الطوارئ لضمان إستمرارية أعمالها على الموقع الإلكتروني لها وتسلم للعميل عند الطلب.

دليل خطة إستمرارية الأعمال في حالة إنتشار فيروس كورونا

- في 31 ديسمبر من عام 2019م تم إبلاغ المكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية في الصين بحالات الالتهاب الرئوي المسبب لمرض غير معروف تم اكتشافه في مدينة ووهان بمقاطعة هوبي الصينية، وتم إعلان فيروس (كورونا الجديد) على أنه الفايروس المسبب لتلك الحالات من قبل السلطات الصينية يوم 7 يناير 2020م.
- يهدف هذا الدليل إلى توضيح متطلبات واجراءات إستمرارية الأعمال في مقر العمل لإيضاح التعامل مع (COVID - 19) مرض كورونا فايروس (2019).

يغطي هذا الدليل المخاطر التشغيلية الرئيسية التالية:

- أ. إدارة الموارد البشرية.
- ب. العمليات والوظائف التجارية.
- ج. إدارة الموردين والعملاء.
- د. الاتصالات الداخلية والخارجية.

كما يساعد هذا الدليل على ما يلي:

- أ. تقليل المخاطر الصحية للموظفين.
- ب. تقليل مخاطر تحول المباني إلى بؤرة انتقال المرض.
- ج. التأكد من وجود الخطط في حالة وجود الموظفين في إجازة أو الحجر الصحي أو الإصابة.
- د. ضمان ترتيبات بديلة مع الموردين والعملاء بحيث يمكن استمرار العمليات التجارية.

خطط إستمرارية الأعمال :

تعود أهمية تخطيط وتنفيذ خطط إستمرارية الأعمال لتقليل تعطيل عملياتها وضمان بقاء الأعمال مستمرة أثناء تفشي الفايروس ضمن الخطوات التالية :

إدارة الموارد البشرية:

- أ. يجب تعيين مدير إستمرارية الأعمال للتأكد من أن الموظفين على دراية بخطط إستمرارية العمل والامتثال لها خلال هذه الفترة ، ويتم اختيار ذلك بناءً على حجم الموظفين في جهة العمل وحجم المباني، بحيث يجب تعيين مساعد مدير إستمرارية الأعمال كبديل لتغطية واجبات مدير إستمرارية الأعمال، كما ينبغي إنشاء فريق لدعم تنفيذ تدابير الاستجابة للكوارث .

من أهم أدوار ومسؤوليات مدير إستمرارية الأعمال التالي:

1. المراقبة الفعالة لتطور تفشي الفايروس والعمل على نشر الرسائل للموظفين بتعليمات واضحة عند الحاجة إلى تفعيل إجراءات احترازية.
2. تثقيف الموظفين حول أحدث المعلومات المتاحة حول الفايروس، مثل مكافحة العدوى والإجراءات الوقائية التي تم وضعها، وإطلاع الموظفين على تدابير النظافة الشخصية.



شركة شرق للإستثمار ش.م.ك (مقفلة)
SHARQ INVESTMENT Co. (K.S.C.C.)

3. جمع معلومات الاتصال المحدثة لجميع الموظفين، مثل عنوان المنزل/ أرقام الهاتف، والتأكد من أن جميع الموظفين على اتصال بمدير إستمرارية الأعمال كما يجب عليه الموظفين الاتصال به عند الاشتباه بالعدوى من الفايروس.
 4. التأكد من تعيين نقطة اتصال واحدة على الأقل () (POC مثل مدير إستمرارية الأعمال)، والذي سيكون مسؤولاً عن الاتصال بوزارة الصحة عند وجود حالات في مكان العمل.
 5. التحقق من المواقع الالكترونية ذات العلاقة مثل موقع وزارة الصحة يومياً.
 6. التأكد من أن الموظفين الذين تواجدوا في المناطق الموبوءة يخضعون للحجر الصحي لعدد كافي من الأيام، وفقاً لتوجيهات وزارة الصحة و متابعة ذلك.
 7. التأكد من أن مكان العمل يحتوي على إمدادات كافية من المناديل الورقية/ مناشف اليد والمطهرات والأقنعة، ووضع إشعارات في الحمامات حول تقنيات غسل اليدين المناسبة.
 8. ضمان تعقيم الأماكن المشتركة مثل تطهير المخازن والمكاتب وغرف الاجتماعات يومياً.
 9. تحديد غرف/ منطقة لعزل (الموظفين) الذين يعانون من أعراض المرض.
 10. تحديد المستشفى/ العيادات التي يمكن للموظفين المصابين بأعراض الفايروس زيارتها.
- ب. وضع خطة لإستمرارية الأعمال في حالة غياب صانعي القرار والتنفيذيين والرؤساء.
- ت. وضع ترتيبات العمل المرنة للموظفين المعرضين للمخاطر العالية، وكذلك الموظفين الذين يحتاجون إلى الراحة في المنزل أو لمرافقة ذويهم الأسباب أخرى تتعلق بالفايروس.
- ث. مراجعة سياسات إدارة الموظفين مثل الإجازات السنوية والإجازات المرضية، الانتداب، وإغلاق المكاتب الدولية الخارجية، واستدعاء الموظفين وأسرههم من البلدان المتضررة.
- ج. الامتثال لجميع أوامر الحجر الصحي الصادرة عن وزارة الصحة ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية والجهات الحكومية الأخرى، ويشمل ذلك جميع التدابير التي حددتها وزارة الصحة خلال فترة الحجر الصحي، على سبيل المثال: عزل جميع الموظفين العائدين من رحلات سفر في غضون 14 يوماً قبل الوصول إلى الكويت في الحجر الصحي بناءً على توجيهات وزارة الصحة وعدم مغادرة الموقع المحدد لأي سبب، ووضع تدابير الأجازة الخاصة بهم، كما يمكن لأصحاب العمل اعتماد ترتيبات عمل مرنة، مثل العمل عن بعد للسماح للموظفين بالعمل من المنزل.
- ح. تنفيذ تدابير الصحة العامة، على سبيل المثال التواصل الاجتماعي دون اتصال مباشر، كما تنصح وزارة الصحة.
- خ. مراجعة وثائق التأمين الصحي للموظفين.

نهاية السياسة

