

## The reality of ISO 22301 business continuity management in the public sector to face crisis: the Kingdom of Saudi Arabia as a model

Asma Abdulrahman Alghamdi

College of Business Administration || King Saud University || KSA

**Abstract:** This research seeks to shed light on the reality of business continuity management in the public sector to face crises in the Kingdom of Saudi Arabia. The ISO 22301 standard for business continuity was adopted to measure reality, and the results showed that some public sector organizations adopted a business continuity management system according to the ISO standard. and the current research was presented Many recommendations and proposals that ensure the development of business continuity management in the public sector in the Kingdom of Saudi Arabia in order to preserve the efficiency of public sector performance in the face of crises.

**Keywords:** Business Continuity Management, ISO22301, Crisis, Public Sector.

## واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام لمواجهة الأزمات: المملكة العربية السعودية نموذجاً

أسماء عبد الرحمن الغامدي

كلية إدارة الأعمال || جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

المستخلص: يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على واقع إدارة استمرارية الأعمال في القطاع العام لمواجهة الأزمات في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدنا لقياس الواقع معيار أيزو 22301 لاستمرارية الأعمال، فيما أسفرت النتائج على تبني بعض منظمات القطاع العام لنظام إدارة استمرارية الأعمال وفق معيار أيزو 22301. وكما قدم بحثنا الحالي العديد من التوصيات والمقترحات التي تكفل تطوير إدارة استمرارية الأعمال BCM في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية بما يحفظ كفاءة أداء القطاع العام في مواجهة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة استمرارية الأعمال، أيزو 22301، الأزمات، القطاع العام.

### المقدمة.

يتكون القطاع العام من حلقة موسعة من المنظمات، مع الحكومة الأساسية في المركز، تليها الوكالات والمؤسسات العامة؛ وبشكل عام يمكن القول بأن القطاع العام يتكون من الأجهزة الحكومية والوكالات الخاضعة للرقابة العامة والمترتبة مباشرة بالموازنة العامة للحكومات، وكما يشمل المؤسسات والكيانات الأخرى التي تقدم البرامج والخدمات العامة (The Institute of internal Auditors, 2011). ويعزى للقطاع العام الدور الجوهري في تقديم الخدمة العامة لجموع المواطنين والتي يتفرد بها عن القطاعات الأخرى كالقطاع الخاص والغير ربحي. بينما تشترك جميع القطاعات في أسباب تواجد المنظمات لتقديم المنتجات أو الخدمات لعملائها كما ويجب أن تسعى جاهدة للحفاظ على هذه القدرة وسرعة استعادتها حتى في مواجهة الأحداث شديدة الاضطراب. فجميع المنظمات، سواء كانت قطاعاً خاصاً أو قطاعاً عاماً أو غير هادفاً للربح، جنباً إلى جنب مع دورها في تقديم المنتجات أو الخدمات،

تتشارك أيضًا في إمكانية حدوث أزمات لها آثار ترتبها طارئة تتسبب في تعطيل العمليات ونفاذ القدرة على استمرارية الأعمال.

ومن هنا نشأ مفهوم إدارة استمرارية العمليات والذي يقصد به كما عرفه معيار سنغافورة لنظام إدارة استمرارية الأعمال على أنه عملية إدارة شاملة تحدد الآثار المحتملة التي تهدد مؤسسة ما وتوفر إطارًا لبناء المرونة والقدرة على الاستجابة الفعالة التي تحمي مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين والسمعة والعلامة التجارية وأنشطة خلق القيمة (SPRING, 2008). كما حظي المفهوم باهتمام الحكومات إذ طورت العديد من دول العالم المتقدم منهجيات ومعايير لاستمرارية الأعمال في القطاع العام كمنهجية BS-25999 البريطانية 2011، BC ( ) ومنهجية NFPA-1600 الصادرة عن الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ لوزارة الأمن الوطني في الولايات المتحدة الأمريكية (FEMA, 2007). على إثر ذلك طورت المنظمة الدولية للمعايير International Organization for Standard المعيار الدولي لاستمرارية الأعمال أيزو 22301 الذي يمتاز كما أشار إليه المعهد البريطاني للمعايير British Standard Institute بالسماح للمنظمات بترتيب الأولويات وفهم التهديدات التي تواجهها. حيث يحدد هذا المعيار المتطلبات اللازمة لتقليل احتمالية التعرض للأزمات والحد من آثارها السلبية كما يساهم في وضع طرق وخطط للتعافي منها (British Standard Institute, 2021).

وفي حين تسعى حكومة المملكة العربية السعودية من خلال رؤية المملكة 2030 كما ورد في تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ESCWA إلى تعزيز فاعلية الحكومة والوصول بمؤشر الفاعلية للمرتبة 20 عالمياً خلفاً للمرتبة 80 حالياً لعام 2021 (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2021). ولتحقيق ذلك يتأتى على حكومة المملكة عند الحد الأدنى حفظ وصيانة أداء القطاع العام من الانقطاعات من خلال تبني خطط ومنهجيات لاستمرارية الأعمال ومن هنا جاء البحث الحالي للكشف عن واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام لمواجهة الأزمات في المملكة العربية السعودية.

#### إشكالية البحث:

تعيش منظمات اليوم في عالم يتسم بالتغيير وعدم الثبات وفي مجتمع معرفي متطور بشكل دائم، وثورة تقنية هائلة تتطلب مواكبة مستمرة لأحدث تقنياتها وكل ذلك يعرف بما يسمى تحديات القرن العشرين. تشكل تلك التحديات ضغوطات على المنظمات المعاصرة للاستجابة لها، كما يعترى المنظمات أزمات داخلية المنشأ وأخرى خارجية تعطل على إثرها الأعمال أو قد يصل بالمنظمة الحال إلى الفناء إن لم تُعالج بالشكل الصحيح. وعليه سعت المنظمات الدولية وعلى مستوى المحليات في عدد من الدول المتقدمة بوضع أنظمة لإدارة استمرارية الأعمال في المنظمات من شأنها تعزيز قدرة الجهة على مواصلة أنشطتها/ خدماتها خلال إطار زمني مقبول في حال التعرض للمخاطر والأزمات (ISO 22301, 2019). فيما أشار كلا من (Woodman and Hutchings, 2010) إلى انه يجب على كل المنظمات إدراج إدارة استمرارية الأعمال ضمن برامج أعمالها. وكما هو الحال في جميع المنظمات تتعرض المنظمات في المملكة العربية السعودية إلى العديد من الأزمات فعلى سبيل المثال لا الحصر أثبتت دراسة نشرتها شركة Tenable بعنوان " مستقبل الأمن الإلكتروني في عالم العمل الجديد" إلى أن ما يعادل 86% من المؤسسات السعودية تلقت في العام 2020 هجمات إلكترونية مؤثرة بنسب متفاوتة على أعمالها (نبض، 2021). ومن هنا فإنه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية لمواجهة الأزمات؟

#### أسئلة الدراسة:

- 1- ما المقصود بإدارة استمرارية الأعمال ومعياري أيزو 22301؟
- 2- ما واقع إدارة استمرارية الأعمال وفق معيار أيزو 22301 في منظمات القطاع العام السعودي؟
- 3- ما التوصيات والمقترحات التي تكفل تطوير إدارة استمرارية الأعمال في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على واقع إدارة استمرارية الأعمال في القطاع العام لمواجهة الأزمات في المملكة العربية السعودية وفق معيار أيزو 22301.
- 2- التعرف على تجارب منظمات القطاع العام والتدابير المتخذة لاستمرارية الأعمال فيها مع تقديم التوصيات والمقترحات التي تكفل تطوير إدارة استمرارية الأعمال.

#### أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من حداثة مفهوم إدارة الاستمرارية الأعمال في مجال الإدارة وفي دراستنا الحالية تأمل الباحثة أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:
- إثراء لحقل الإدارة العامة على وجه الخصوص، والمكتبة العربية السعودية في أدبيات إدارة استمرارية الأعمال ومعياري أيزو 22301 حيث تُعد الدراسة من أوائل الدراسات في موضوعها على حد علم الباحثة.
  - وتطبيقياً في نتائج الدراسة والذي يعكس مدى تطور ومتانة منظمات القطاع العام في المملكة.
  - كما قد تسهم النتائج في مساعدة صانعي القرار في تلك المنظمات لإعادة النظر في نظام إدارة استمرارية الأعمال لمواجهة الأزمات والعمل على تحسينه.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

يتناول البحث الحالي مفهوماً حديثاً نسبياً في أدبيات إدارة المخاطر والأزمات وفي دراسته كأحد حقول الإدارة العامة، كما وأنه مفهوم أكثر حداثةً في الجانب التطبيقي محلياً في المملكة العربية السعودية، ولذلك هناك أوجه قصور في توفر إحصائيات ودراسات في هذا المجال على حد علم الباحثة؛ وعليه اقتصرَت الدراسة على المراجعة النظرية للأدبيات المتاحة والتقارير المحلية والعالمية حول الموضوع في سياق فهم نظري لواقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية خلال العام 2022م-1443هـ. ولم يتم إجراء أي دراسات ميدانية أو مسوحات لاتجاهات موظفي القطاع العام حيال مفهوم إدارة استمرارية الأعمال في بحثنا هذا.

#### مصطلحات الدراسة:

- إدارة استمرارية الأعمال "Business Continuity Management": نظام توقع الحوادث التي ستؤثر على الوظائف والعمليات الحرجة المهمة في المنظمة، والتأكد من قدرة المنظمة للاستجابة لأي أزمة بطريقة مخططة ومدرب عليها (PMC, 2017).
- أيزو 22301 "ISO": المعيار الدولي لإدارة استمرارية الأعمال (ISO, 2012).

- الأزمات "Crisis": حدوث تغيير إما مفاجئاً أو متطوراً ينتج عنه مشكلة ملحة يجب معالجتها فوراً (Harvard Business Review, 2004).
- القطاع العام: وفقاً لمسرد المصطلحات الإحصائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فإن القطاع العام يشمل القطاع الحكومي بالإضافة إلى جميع الشركات العامة بما في ذلك البنك المركزي (OECD, 2001).

### منهجية الدراسة.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي بالوثائق؛ وهو المنهج الذي يصف الظاهرة محل الدراسة أو يحدد مشكلتها أو يعمل على التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يفعله الآخرون في الحالات المماثلة للحالة الراهنة لوضع الخطط المستقبلية لها (القحطاني، العامري، آل مذهب، العمر، 2013). وعليه تم المسح من خلال مراجعة التقارير العالمية والمحلية للمملكة العربية السعودية فيما يخص إدارة استمرارية الأعمال ومعياري أيزو 22301.

### خطة الدراسة:

تطلبت طبيعة الدراسة الحالية جعلها في مقدمة ومبحثين وخاتمة وعلى النحو الآتي:

- المقدمة: وتضمنت ما سبق.
- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة استمرارية الأعمال ومعياري أيزو 22301
- المبحث الثاني: واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام المملكة العربية السعودية
- الخاتمة: خلاصة بأهم النتائج، التوصيات والمقترحات.

### المبحث الأول- الإطار المفاهيمي لإدارة استمرارية الأعمال ومعياري أيزو 22301

#### مفهوم إدارة استمرارية الأعمال:

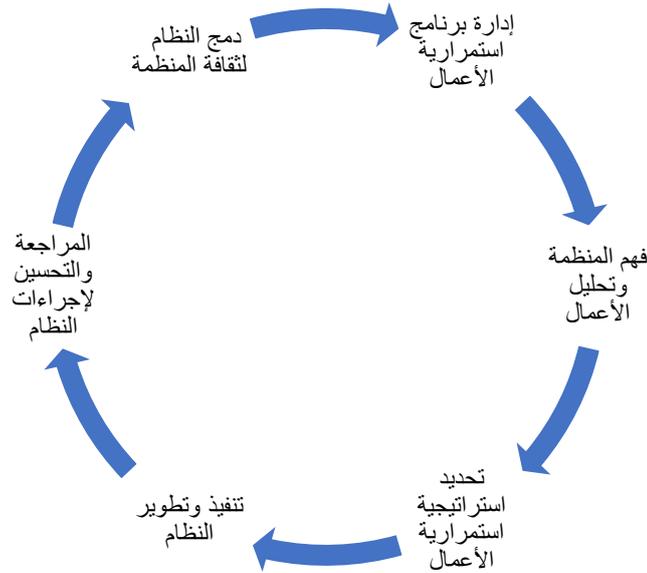
يُعرف المعيار الوطني NCEMA 7000 نظام استمرارية الأعمال بأنه نظام إداري يُعنى برفع مستوى أداء المؤسسات أو الشركات في حال تعرض عملياتها التنظيمية للتوقف ما ينتج عنه توقف الوظائف الحيوية لهذه المؤسسة (الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، 2021). كما عرفها (Chan, 2008) بأنها عملية إدارية تركز على كشف المخاطر المحتملة المؤثرة على استمرارية المنظمة وبقاؤها مبكراً من خلال تنفيذ إجراءات وقائية تحول دون تلك المخاطر لضمان استمرارية التشغيل. وكما يمكن القول بأن إدارة استمرارية الأعمال تمثل مجموعة الإجراءات التي تجعل المنظمات على أهبة الاستعداد لمواجهة المخاطر والأزمات من خلال خطط معدة سلفاً تمكن الجهة من الاستجابة للتعطيل واستئناف الأعمال والتعافي واستعادة الخدمات المقدمة والتي حددت في أهداف استمرارية الأعمال (ISO 22301, 2019). وعليه يمكن تعريف إدارة استمرارية الأعمال في بحثنا الحالي على أنها: عملية إدارة شاملة للمخاطر والأزمات من خلال تحديد التهديدات والمخاطر المتحمل وقوعها والعمل على بناء قدرة تنظيمية على مواجهة تلك المخاطر والاستجابة الفعالة التي تضمن استمرارية الأعمال وعدم انقطاعها أو التأثير على مسار تحقيق الأهداف المؤسسية.

### إيجابيات إدارة استمرارية الأعمال (BSI, 2021):

- يُعد نظام إدارة استمرارية الأعمال من أهم الأنظمة الواجب توفرها في المنظمات حسب تقرير المعهد البريطاني (BSI, 2021) لعدة إيجابيات يحققها النظام من أبرزها ما يلي:
- تحديد المخاطر المؤسسية ووضع الضوابط المناسبة لإدارتها أو للحد منها.
  - تبني منهج وقائي لخفض تأثير الحوادث لأدنى مستوى.
  - تخفيض فترات التوقف عن العمل لأدنى مستوى عند التعرض لأيّة حوادث.
  - رفع مستوى جاهزية التنظيم في تلبية متطلبات الأعمال وبالتالي الحصول على فرص جديدة.
- ومن خلال التعرف على ماهية إدارة استمرارية الأعمال وإيجابياتها يمكن القول بأن استيفاء منظمات القطاع العام لمتطلبات نظام استمرارية الأعمال من شأنه تعزيز قدرة هذه المنظمات في الحفاظ على استمرارية عملياتها وتقييم مدى حاجتها لوضع سياسات لظروف الأزمات والكوارث. كما أن تبني نظم استمرارية الأعمال في المنظمات تمكنها من رفع كفاءة الأداء في إدارة المخاطر والأزمات والتعافي من أثارها مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة بشكل عام.

### دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال:

تمر إدارة استمرارية الأعمال بسلسلة من الخطوات حسب (Smith, 2003) تتمثل في الآتي:



الشكل رقم (1): دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال المصدر: (Smith, 2003)

وفي ما يلي تفصيل موجز لهذه السلسلة من الخطوات:

1. إدارة برنامج استمرارية الأعمال: وترتكز على التزام ودعم الإدارة العليا وعمل خطط استمرارية الأعمال وتخصيص الموارد المادية والبشرية لإنشاء وتنفيذ البرنامج بالإضافة إلى تخصيص وحدة أو تعيين شخص مسؤول تنظيمياً عن إدارة استمرارية الأعمال.
2. فهم المنظمة: يتسنى ذلك من خلال فهم تام لأهداف المنظمة وأولوياتها والموارد المطلوبة والتحليل الدقيق للمخاطر المحتملة حول المنظمة.

3. تحديد استراتيجية استمرارية الأعمال: من خلال إدراج إدارة استمرارية الأعمال ضمن استراتيجية المنظمة وتحديد السيناريوهات والإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث عند حدوثها بما يحفظ استمرارية الأعمال.
4. تنفيذ وتطوير النظام: يتمحور مستوى التنفيذ في تسهيل وتوثيق طرق الوصول لخطط الاستجابة للطوارئ المعدة سلفاً ضمن البرنامج والتي تكفل استمرارية الأعمال والتعافي من اثار الأزمات وتنفيذ خطط الاستمرارية لمواجهة الأزمات من الفريق المختص.
5. المراجعة والتحسين لإجراءات النظام: بحيث تتضمن مراجعة خطط استمرارية الأعمال واختبارها وتحديد الفجوات والعمل على تصحيحها والعمل على التدريب التجريبي للموظفين على تنفيذها.
6. دمج النظام لثقافة المنظمة: يتطلب نجاح النظام أن يصبح جزء من ثقافة المنظمة من خلال الجمع بين التدريب والتعلم المستمر حول كيفية عمله والتوعية بماهية النظام للموظفين والأدوار المناطة بهم.

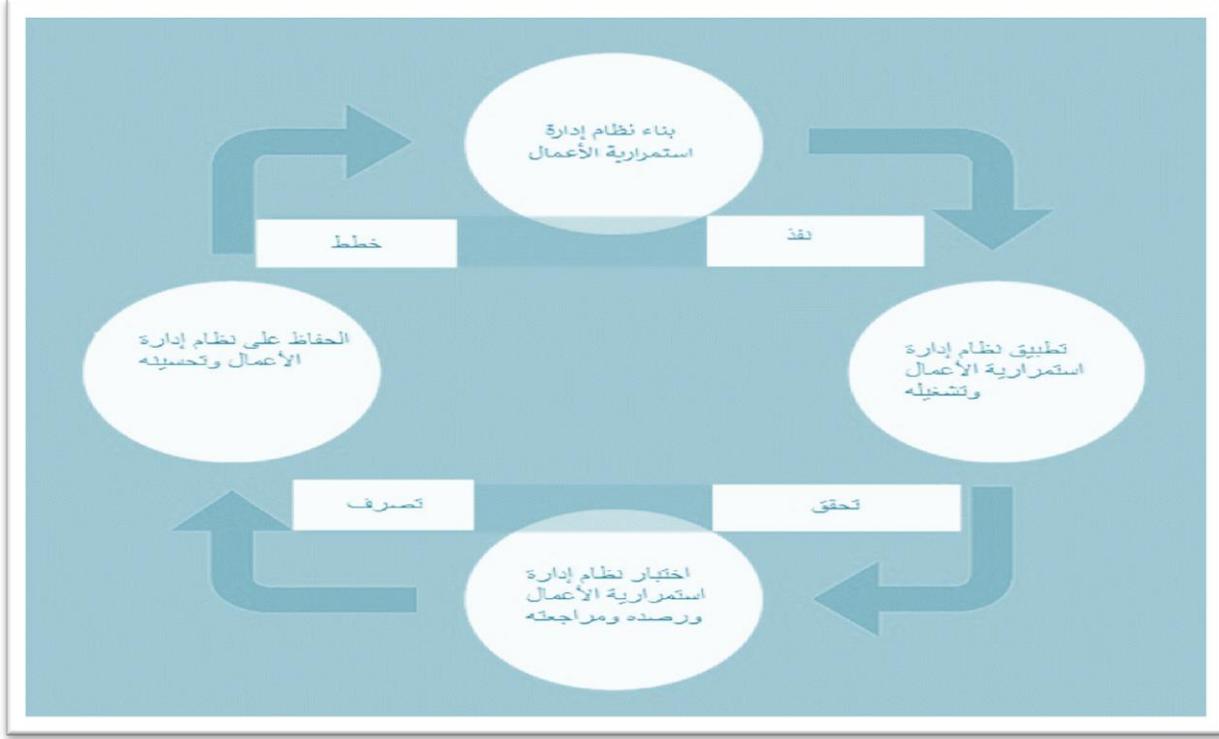
#### المواصفة الدولية معيار أيزو 22301:

تُعد منظمة الأيزو (ISO) منظمة دولية غير حكومية للمقاييس الموحدة وتضم في عضويتها أكثر من 160 هيئة للمعايير الوطنية؛ تقوم بتطوير ونشر مجموعة واسعة من معايير ومواصفات عملية اختيارية لجميع مجالات الأنشطة الاقتصادية والتكنولوجية وغير ذلك للقطاعات العام والخاص (Kenton, 2020). ونظراً لما تواجه منظمات اليوم من أزمات وحوادث أصدرت المنظمة المعيار الدولي لاستمرارية الأعمال ISO 22301 الذي تعود بداياته إلى اللجنة الفنية للمنظمة الدولية للمعايير ISO / TC 23، والتي ركزت على معالجة الأمور المتعلقة بالأمن المجتمعي (ISO, 2021). كما تهدف المواصفة القياسية إلى تحقيق المرونة واستدامة المنظمات والمجتمع من خلال تحسين إدارة العمل وتبادل المعلومات أثناء الطوارئ والأزمات وتفعيل التخطيط الأزموي المنسق في الجوانب التالية: الوقاية والاستعداد والاستجابة والاستمرارية، والتعافي من الحوادث (أل فيحان، الباقي، 2016). وفي الوقت الحالي، تتولى لجنة الأمن والمرونة ISO / TC 292 إدارة المعيار. ونُشر التكرار الأول لمعيار أيزو 22301 في عام 2012. وفي وقت لاحق في أكتوبر عام 2019 نُشر الإصدار الثاني منه (NQA, 2019). وهو محور دراستنا الحالية في دليل تطبيق هذا المعيار.

#### مبادئ إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 (NQA, 2019):

- المسؤولية: تتولى الإدارة العليا للمؤسسة ومجلس إدارتها مسؤولية استمرارية الأعمال، ولابد من فهم هذه المسؤولية وقبولها. وعلاوة على ذلك، يجب أن تكون إدارة استمرارية الأعمال جزءاً لا يتجزأ من إدارة المخاطر العامة.
- الأهداف الواضحة: بحيث تضع المؤسسة أهدافاً واضحة لاستمرارية الأعمال من شأنها أن تعكس طبيعة أنشطة المؤسسة ومدى تأثيرها على الأطراف المعنية، وهذا يدعم تحديد الأولويات وتوزيع الموارد لعملية استمرارية الأعمال. وكذلك، يجب أن تُحدد هذه الأهداف بوضوح مستويات الاستمرارية المتوقعة وأوقات الاستمرارية المُرتقبة.
- تقييم المخاطر: يرتكز معيار استمرارية الأعمال أيزو 22301 على "ماذا لو". وتُعد إمكانية تحديد تأثيرات ومخاطر الأعمال المحتملة والتخطيط لها عنصراً أساسياً في نظام استمرارية الأعمال الفعال.
- الاتصالات: بأن تُدرج المؤسسات طرق ومواعيد تواصل مؤسساتهم مع العملاء والأطراف المعنية (مثل المُنظمين أو الموردين) في خططها لاستمرارية الأعمال.

- الاختبار: يجب اختبار نظام إدارة استمرارية الأعمال بصورة دورية لتقييم فعاليته وإجراء التغييرات اللازمة. ويعتمد معيار أيزو 22031 على دورة (PDCA) "خطط - نفذ - تحقق - تصرف وفق النتائج"، والمعروفة أيضاً باسم "دورة ديمنج"، أو "دورة شيوهارت". ويمكن تطبيق هذه الدورة على نظام الإدارة ككل وأيضاً على كل عنصر من عناصرها على حدة وذلك لتعزيز التركيز الدائم على عملية التحسين المستمر كما هو موضح في الشكل رقم (2):



الشكل رقم (2): دورة ديمنج لنظام إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301

المصدر: (NQA, 2019)

وتبدأ دورة ديمنج من المرحلة الأولى: التخطيط: وذلك من خلال فهم السياق الخارجي واحتياجات الأطراف المعنية، وتحديد المخاطر والإمكانات، وتحديد الأهداف والموارد المطلوبة.

المرحلة الثانية: نفذ: ويقصد بها تطبيق الخطط الموضوعية بدءاً من نظام إدارة استمرارية الأعمال الجديد ووصولاً إلى تغييرات العملية الصغيرة.

المرحلة الثالثة: تحقق: وذلك من خلال رصد وضبط فعالية استمرارية الأعمال، واختبار خطط استمرارية الأعمال، ورصد النتائج.

المرحلة الرابعة: التصرف وفق النتائج: اتخاذ الإجراء المناسب عند الضرورة وفقاً لنتائج الرصد والقياس والدوافع الأخرى للعمل.

فيما تُعد دورة ديمنج مثالاً على نظام الحلقة المغلقة. ويضمن ذلك التعلم من مرحلي "التنفيذ" و "التحقق" للمستخدمين للتعرف على مرحلي "التصرف وفق النتائج" و"التخطيط" اللاحقين. وتتكون محتويات المعيار الدولي لنظام إدارة استمرارية الأعمال (أيزو 22301/22301) لعام 2019 والذي يعد النسخة الثانية من المواصفة الدولية من الاتي في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1): محتويات معيار أيزو 22301:2019

النطاق بنود ومتطلبات عامة تطبق على جميع المنظمات	
المراجع المعيارية تعد بنود الموصفة المرجع الأساسي لإدارة استمرارية الأعمال	
المصطلحات والتعريفات تعريف جميع المصطلحات للمواصفة والتعريفات الموضحة منها	
حالة المؤسسة	
1. التعرف على حالة المنظمة وتحديد المخاطر المحتملة.	2. تحديد تطلعات الأطراف المعنية.
3. توضيح إمكانيات تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال في المنظمة.	4. تطوير نظام إدارة استمرارية الأعمال يتوافق مع المعيار الدولي لنظام إدارة استمرارية الأعمال (أيزو 22301).
5. القيادة	
1. تعزيز القيادة عن طريق دعم إدارة استمرارية الأعمال.	2. تعزيز القيادة عن طريق وضع سياسة استمرارية الأعمال.
3. تعزيز القيادة عن طريق تحديد التزامات وقواعد الاستمرارية.	
6. التخطيط	
1. تحديد إجراءات وإمكانات نظام إدارة استمرارية الأعمال ومخاطره.	2. صياغة أهداف استمرارية الأعمال، ووضع خطط لتنفيذها.
3. ضبط عمليات وضع خطط تغييرات نظام إدارة استمرارية الأعمال وتطبيقها.	
7. الدعم	
1. توفير الموارد اللازمة لنظام إدارة استمرارية الأعمال.	2. تعزيز الكفاءة وترقيتها.
3. تحميل الموظفين مسؤولية إدارة استمرارية الأعمال.	4. تنظيم اتصالات نظام إدارة استمرارية الأعمال.
5. إدارة بيانات نظام استمرارية الأعمال.	
8. التطبيق	
1. وضع خطط التطبيق وصياغة الضوابط.	2. دراسة المخاطر والأولويات.
3. وضع الاستراتيجيات والحلول.	
4. وضع الخطط والتدابير.	5. اختبار الاستراتيجيات والحلول.
6. تقييم إمكانات استمرارية الأعمال.	
9. التقييم	
1. رصد مستوى الأداء وقياسه	استخدم عمليات التدقيق الداخلية
أداء مراجعات الإدارة على فترات	

وتحليله وتقييمه.	لتقدير مدى التوافق والفعالية.	زمنية وفقاً للخطط الموضوعية.
10. التطوير		
1. تحديد الإجراءات غير المتوافقة واتخاذ التدابير الإصلاحية.	2. تحسين مستوى الأهلية والموافقة والفعالية.	

المصدر: (ISO 22301, 2019)

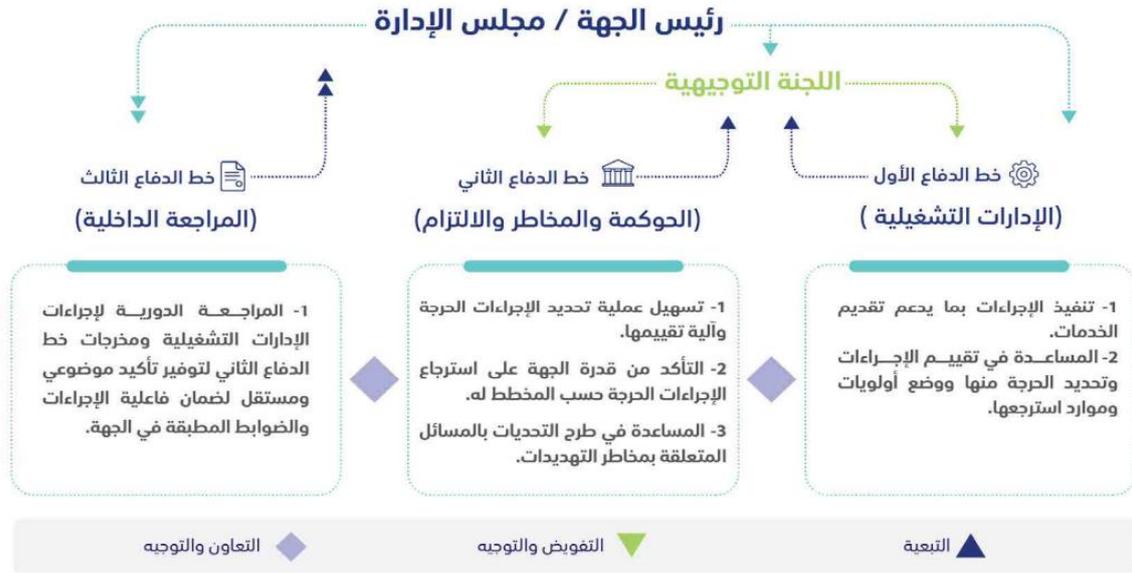
يتضح من الجدول أعلاه محتويات المواصفة الدولية أيزو 22301. وكما ورد في تقرير خارطة الطريق إلى إدارة استمرارية الأعمال للمعهد البريطاني للمعايير (BSI, 2013) استندت المواصفة في إعدادها على عدة معايير لاستمرارية الأعمال كالاتي: ISO 27031, ISO , Singapore standard, BS25999-2, NFPA 1600, ASIS OR Standard Guide 73, ISOPAS22399. وشملت جميع المتطلبات الأساسية لإدارة استمرارية الأعمال من خلال: تطبيق دورة PDCA الوارد ذكرها سلفاً، سياسة استمرارية الأعمال، تحليل أثر الأعمال، تقييم المخاطر ووضع آليات علاجها، وضع خطط واستراتيجيات استمرارية الأعمال، التدقيق الداخلي وتحسين الإجراءات.

## المبحث الثاني: واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام المملكة العربية السعودية

حظيت إدارة الكوارث والأزمات نصيباً من مسيرة التطور التي أحدثتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تماشياً مع حركة الإصلاح الإداري للرؤية فيما يخص إعادة هيكلة منظمات القطاع العام. ففي 26 من أكتوبر لعام 2018 أصدر مجلس الوزراء بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز قرار إنشاء مجلس المخاطر الوطنية (الوطن، 2018) تحددت أبرز مهام المجلس في: إجراء تقييم شامل للمخاطر الوطنية، نشر ثقافة إدارة المخاطر للقطاعات المختلفة وتأهيل خبراء إدارة المخاطر والطوارئ، بالإضافة إلى دراسة جاهزية الأجهزة الحكومية لإدارة المخاطر وإعداد التدريبات اللازمة لذلك (البرقاوي، 2018).

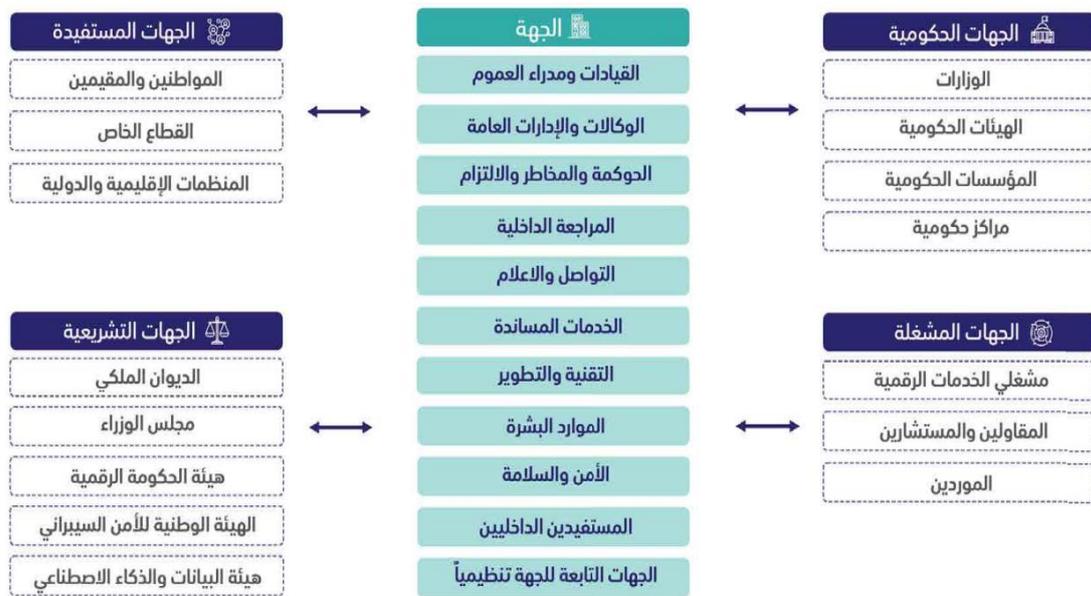
جنباً إلى جنب ومع الاهتمام الجلي للقادة في المملكة نحو إدارة المخاطر والأزمات ظهر التوجه نحو المفهوم الحديث نسبياً في مجال إدارة الأزمات " إدارة استمرارية الأعمال " ضمن منظومة التصدي للمخاطر والكوارث في منظمات القطاع العام. إذ أصدرت هيئة الحكومة الرقمية الدليل الاسترشادي لاستمرارية الأعمال في الجهات الحكومية الذي يهدف إلى أن يكون مرجعاً في مساعدة منظمات القطاع العام لبناء العمليات والإجراءات التي من شأنها رفع المرونة في استجابة المؤسسات للأزمات وضمان استمرارية أعمالها وتعزيزها لاستقرار الأمن الوطني المملكة (هيئة الحكومة الرقمية، 2021). وتم الاسترشاد بعدد من المعايير الدولية والمحلية لبناء الدليل من أهمها: المواصفة الدولية ISO 22301، معيار إدارة الأزمة BS 11200، المعيار الدولي للأمن والمرونة ISO 22316:2017، معهد استمرارية الأعمال BCI، الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر-وزارة المالية-. كما ناقش الدليل عدة محاور من أهمها ما يلي:

الأدوار والمسئوليات لإدارة استمرارية الأعمال في الجهات الحكومية كما هو موضح في الشكل رقم (3):



الشكل (3): الأدوار والمسئوليات لإدارة استمرارية الأعمال في الجهات الحكومية: (هيئة الحكومة الرقمية، 2021)

كما ورد في الدليل يأتي دور إدارة استمرارية الأعمال في الجهات الحكومية بالتوازي مع كل من إدارة الحوكمة والمخاطر في توفير خط دفاع ثاني قوي ومتمين يدعم الإدارات التشغيلية وإدارة المراجعة الداخلية. ويصف نموذج الحوكمة والمسئوليات والصلاحيات في نظام استمرارية الأعمال إلى ثلاث فئات: الحوكمة والمساءلة، التنفيذ والتشغيل، الاستجابة للحوادث. كما وضح الدليل نطاق استمرارية الأعمال المقترح في الجهات الحكومية بالمملكة كما هو موضح في الشكل رقم (4):



الشكل رقم (4): نطاق استمرارية الأعمال في الجهات الحكومية

المصدر: (هيئة الحكومة الرقمية، 2021)

وقد رصدت الدراسة الحالية عدد من مظاهر التوجه نحو مفهوم إدارة استمرارية الأعمال في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية على النحو التالي:

1- قام البنك المركزي السعودي SAMA مؤسسة النقد العربي السعودي سابقاً في العام 2017 بتطوير إطار عمل لإدارة استمرارية الأعمال (BCM) بهدف تعزيز المرونة التنظيمية وضمان استمرارية وتوافر عمليات وخدمات البنك والمنظمات الأعضاء. واعتمد في إصداره الأول على المعايير الدولية، مثل أيزو 22301 وأيزو 27001 وإرشادات الممارسات الجيدة من BCI وإرشادات الممارسة من DRII. في حين يتعين على جميع المنظمات الأعضاء الامتثال لهذه المتطلبات ودمجها رسمياً في برنامج BCM الخاص بهم. كما يحدد الإطار ضوابط استمرارية الأعمال في المنظمات الأعضاء والحفاظ عليها ومراقبتها وتحسينها. بما في ذلك الشركات التابعة، الموظفين والجهات الخارجية والعملاء. كما أن وثيقة إطار عمل BCM لها علاقة متبادلة مع سياسات الشركة الأخرى في المجالات ذات الصلة، مثل إدارة مخاطر المؤسسة والصحة والسلامة والبيئة والأمن المادي والأمن السيبراني بما في ذلك المرونة الإلكترونية وإدارة الحوادث (البنك المركزي السعودي، 2017م).

2- أصدرت هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات في مايو 2021 النسخة الأولى من الإطار التنظيمي لإدارة استمرارية الأعمال لمقدمي خدمات الاتصالات؛ المتضمن لإرشادات عامة وتوجيهات لطرق استعادة الخدمة في حالة الكوارث والطوارئ لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات بالمملكة بهدف رفع الجاهزية لحالات الكوارث والطوارئ والتخفيف من أثارها السلبية (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2021).

3- حصلت وزارة الصناعة والثروة المعدنية في عام 2021 على أربع شهادات عالمية من منظمة المعايير الدولية أيزو وفيما يخص دراستنا الحالية، مُنحت الوزارة شهادة (ISO22301) في مجال إدارة نظام استمرارية الأعمال كجزء من نظام إدارتها الشاملة. وذلك بعد اجتيازها مراحل التدقيق وإثبات فاعليتها في التنبؤ بالمخاطر ومواجهتها بما يضمن استمرارية الأعمال تحت أي ظروف استثنائية (وزارة الصناعة والثروة المعدنية، 2021).

4- حصلت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على شهادة المواصفة الدولية أيزو 22301 لنظام إدارة استمرارية الأعمال في العام 1441هـ ويعزا ذلك لاتخاذ الوزارة إجراءات وإعداد خطط طوارئ تضمن استمرارية الأعمال في كافة العمليات حال وقوع متغيرات من شأنها التأثير على سير الأعمال (وزارة الموارد البشرية، 1441هـ).

5- نظمت الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة SASO في أغسطس من عام 2021 محاضرة توعوية عن نظام إدارة استمرارية الأعمال "ISO22301" في القطاعات الإنتاجية والخدمية ودوره في وضع الخطط الاستراتيجية لاستمرارية الأعمال وخطط التعافي واستعادة النشاط. وذلك في إطار جهود الهيئة لدعم وتمكين قطاعات العمل المختلفة لتطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المخاطر والأزمات (المواصفات السعودية، 2021).

6- قدمت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات الشهادة الاحترافية EC-Council Disaster Recovery Professional عند اجتياز الدورة التدريبية "استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث"، تتمحور الحقيبة التدريبية حول مفهوم إدارة استمرارية الأعمال وتحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر، بالإضافة إلى التعافي من الكوارث القائم على المحاكاة الافتراضية (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2020).

وترى الباحثة استناداً على ما ورد ذكره في توجه عدد من أجهزة القطاع العام بالمملكة العربية نحو تبني منهجية إدارة استمرارية الأعمال وفق معيار المواصفة الدولية أيزو 22301؛ أن هذا الاهتمام جاء تماشياً مع اهتمام

القيادات في المملكة نحو تعزيز إدارة المخاطر والأزمات في منظمات القطاع العام وذلك ما أكدته مبادرات المملكة نحو إدارة المخاطر والأزمات مؤخراً في محاولة لرفع جاهزية منظمات القطاع العام لمواجهة الأزمات، ومن تلك المبادرات إنشاء مجلس المخاطر الوطنية؛ والذي من خلاله يتم إجراء دراسات استباقية للمخاطر التي توجه القطاع العام مع العمل على وضع خطط استجابة فاعلة عن وقوع الأزمات مع تقييم شامل لجاهزية المنظمات العام للمخاطر والأزمات ورفع تلك الجاهزية. بالإضافة إلى أن من مهام المجلس نشر الوعي العام بالمخاطر وأهمية الإدارة الاستباقية لها. وذلك الجهد يعزز من تفعيل إدارة استمرارية الاعمال لدى المنظمات العامة، أي يمكننا القول إن المحفز الأكبر لتبني منظمات القطاع العام بالمملكة لنظام إدارة استمرارية الأعمال هو التزام القيادات العليا بالمملكة بمنهجية لإدارة المخاطر والأزمات.

## الخاتمة.

### خلاصة بأهم الاستنتاجات:

- وفي ضوء ما تم مناقشته في هذه الورقة والتي تسعى للوقوف على واقع إدارة استمرارية الأعمال أيزو 22301 في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، نستنتج ما يلي:
- 1- لوحظ التوجه الدولي نحو مفهوم إدارة استمرارية الأعمال كأحد مجالات الإدارة الهامة في عصرنا الحالي؛ ويعزى ذلك إلى كثرة الأعطال التي تعترض المنظمات جراء تعرضها للمخاطر والأزمات المختلفة.
  - 2- تُعد إدارة استمرارية الأعمال ضمن منظومة إدارة المخاطر؛ إذ يتجلى دورها في التنبؤ المبكر ورصد المخاطر ووضع خطط الاستجابة واستراتيجيات التعافي من آثار الأزمات والكوارث.
  - 3- تستخدم المواصفة الدولية أيزو 22301 كمعيار دولي لتقييم جاهزية المنظمات في توفير متطلبات استمرارية الأعمال وقدرتها على التصدي للمخاطر والأزمات.
  - 4- تُبدي بعض منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية اهتماماً لإدارة استمرارية الأعمال؛ إذ رصدت الدراسة الحالية عدداً من المبادرات نحو تبني المفهوم ضمن آليات العمل في القطاعات العامة تمثلت في الآتي: إصدار أطار تنظيمي لإدارة استمرارية الأعمال وفق معيار أيزو 22301، عقد محاضرات حول مفهوم إدارة استمرارية الأعمال وأهميته، منح شهادات احترافية في مجال إدارة استمرارية الأعمال عند اجتياز الدورات التدريبية المخصصة لذلك.
  - 5- استندت القطاعات العامة في المملكة في تبنيها لإدارة استمرارية الأعمال على المعايير الدولية كمعيار أيزو 22301 ومنهجيات دولية أخرى في مجال إدارة استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر والأزمات.
  - 6- تجلى الاهتمام بإدارة استمرارية الأعمال في القطاع العام السعودي في القطاعين المالي وقطاع التقنية والاتصالات؛ كما ورد في تقرير " استمرارية الأعمال-تحديات وتجارب" لمنصة إدارة المخاطر يعد البنك المركزي السعودي من أولى الجهات عربياً التي أشارت رسمياً بضرورة وجود إدارة استمرارية الأعمال وظهر ذلك في المبادئ التوجيهية لأمن الخدمات المصرفية التي أصدرها البنك في العام 2001(منصة إدارة المخاطر، 2020).

## التوصيات والمقترحات.

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات توصي الباحثة وتقتح الآتي:
- 1- بناء منهجية حكومية لإدارة استمرارية الأعمال في القطاع العام على غرار المنهجيات والمعايير الوطنية التي أرسها العديد من الدول المتقدمة لإدارة استمرارية الأعمال؛ على مجلس المخاطر الوطنية والذي يمثل الجهة

- العليا لإدارة الكوارث والأزمات في المملكة العربية السعودية بالتعاون مع الجهات المشرعة في القطاع العام والجهات المعنية بالتنظيم والتطوير الإداري بناء منهجية وطنية لإدارة استمرارية الأعمال في القطاع العام تركز على المعايير والمقاييس الدولية وتتناسب مع بيئة الأعمال في منظمات القطاع بالمملكة.
- 2- استحداث مقاييس لتقييم إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات العامة على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية استحداث مقياس لتقييم إدارة استمرارية الأعمال في منظمات القطاع العام، بالإضافة إلى مراجعة خطط استمرارية الأعمال للجهات واختبارها وتحديد الفجوة والعمل على تحسينها.
  - 3- الاستفادة من تجارب وخبرات منظمات القطاع العام التي تبنت سياسة إدارة استمرارية الأعمال على وزارة التخطيط ووزارة الموارد البشرية ومجلس المخاطر الوطنية جمع ومراجعة تجارب المؤسسات العامة التي تعمل بإدارة استمرارية الأعمال لمواجهة الأزمات والاستفادة من خبرتها وتجاربها في المجال.
  - 4- استحداث منصب موظف استمرارية الأعمال على وزارة التخطيط ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية دراسة جدوى استحداث موظف استمرارية الأعمال في منظمات القطاع العام؛ حيث رصدت الدراسة الحالية عبر الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للإحصاء المسى الوظيفي " أخصائي استمرارية الأعمال" مما يشير إلى أهمية توافر الإحصائيين في مجال استمرارية الأعمال والأزمات وإدراج المسى ضمن الوظائف الأساسية في المنظمات (الهيئة العامة للإحصاء، 2021).
  - 5- الشراكة ونشر الوعي وتنمية ثقافة إدارة استمرارية الأعمال على الجهات المعنية بالتدريب والتطوير لموظفي القطاع العام كمعهد الإدارة العامة إعداد دورات تدريبية وورش عمل لنظام إدارة استمرارية الأعمال. بالإضافة إلى عقد الشراكات مع المعاهد العالمية المختصة بالتدريب على نظام إدارة استمرارية الأعمال، والتعاقد مع المختصين في إدارة الأزمات محلياً من الأساتذة الجامعيين ودولياً المستشارين في المجال لإعداد خطط استمرارية الأعمال لمنظمات القطاع العام.
  - 6- استحداث خطط استمرارية الأعمال ضمن الخطة الاستراتيجية على منظمات القطاع العام تبني خطط لاستمرارية الأعمال من خلال التعاقد مع المختصين في إدارة الأزمات محلياً من الأساتذة الجامعيين ودولياً المستشارين في المجال وإدراج تلك الخطط في الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
  - 7- إجراء الدراسات والأبحاث الميدانية لواقع إدارة استمرارية الأعمال على الباحثين والمتخصصين في حقل إدارة الأزمات والكوارث وإدارة المنظمات العامة إجراء البحوث الميدانية لقياس جاهزية المنظمات لاستمرارية الأعمال في الأزمات والكوارث وفق معيار أيزو 22301 والخلوص من الدراسات بنتائج وتوصيات تحث على تبني خطط لاستمرارية الأعمال والتوجه نحو الأخذ بها.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- البرقاوي، عبد الله. 2018. بقرار مجلس الوزراء.. إنشاء مجلس المخاطر الوطنية وإلغاء مجلس الدفاع المدني. سبق. تم الاسترداد من <https://sabq.org/P/z> [2021, Nov 21].
- البنك السعودي المركزي. 2017. الإطار التنظيمي لإدارة استمرارية الأعمال. (الإصدار الأول). تم الاسترداد من <https://www.sama.gov.sa/ar-sa/RulesInstructions/CyberSecurity/BCM> [2021, Nov 17].

- العنزي، سليمان. 2018. مجلس المخاطر الوطنية. جريدة الوطن الإلكترونية. تم الاسترداد من <https://www.alwatan.com.sa/article/389356> [2021, Nov 21].
- القحطاني؛ ال مذهب؛ العامري؛ والعمر. 2013. منهج البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الرابعة). الرياض.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. 2021. رؤية المملكة العربية السعودية ESCWA. تم الاسترداد من [https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/session\\_3\\_lmdh\\_tlqt\\_lmmlk\\_lrby\\_lswd\\_y\\_rwy\\_2030\\_0.pdf](https://www.unescwa.org/sites/default/files/event/materials/session_3_lmdh_tlqt_lmmlk_lrby_lswd_y_rwy_2030_0.pdf) [2021, Nov 27].
- منصة إدارة المخاطر. 2020. استمرارية الأعمال تجارب وتحديات. الملتقي الثاني لمنصة إدارة المخاطر. تم الاسترداد من <https://rmp.work/wp-content/uploads/2020/04/2020-rmp2/w04/2020...pdf> [2021, Nov 30].
- المواصفات السعودية. 2021. المواصفات السعودية تنظم محاضرة عامة عن نظام إدارة استمرارية الأعمال "ISO 22301". تم الاسترداد من [https://saso.gov.sa/ar/mediacenter/news/Pages/saso\\_news\\_1235.aspx](https://saso.gov.sa/ar/mediacenter/news/Pages/saso_news_1235.aspx) [2021, Nov 30].
- نبض. 2021. دراسة: 86 % من المنظمات السعودية تعرضت لهجمات إلكترونية مدمرة. تم الاسترداد من <https://nabd.com/s/93940141-> [2021, Nov 30].
- هيئة الحكومة الرقمية. 2021. الدليل الاسترشادي لاستمرارية الأعمال في الجهات الحكومية. تم الاسترداد من <https://eservices.dga.gov.sa/documents/businesscontinuity.pdf> [2021, Nov 19].
- الهيئة العامة للإحصاء. 2021. أخصائي استمرارية الأعمال. تم الاسترداد من <https://www.stats.gov.sa/ar/job-details/241309> [2021, Nov 29].
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. 2020. استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث. تم الاسترداد من <https://futureskills.mcit.gov.sa/ar/group/1069> [2021, Nov 30].
- وزارة الصناعة والثروة المعدنية. 2021. وزارة الصناعة والثروة المعدنية تحصل على 4 شهادات عالمية من منظمة "الأيزو". تم الاسترداد من <https://mim.gov.sa/news/details/ecca-a-5-ee9607d-365-6b5> [2021, Nov 30].
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. 1441هـ. بعد تحقيقها لمعايير "المنظمة الدولية للمواصفات القياسية" في حماية عملياتها الرقمية... وزارة الخدمة المدنية تحصل على شهادة "الأيزو" العالمية في نظام إدارة استمرارية الأعمال. تم الاسترداد من <https://hrsd.gov.sa/ar/node/525966> [2021, Nov 30].

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Baker, Z., Yaacob, N. & Udin, Z. (2019). Business Continuity Management Implementation in The Malaysian Public sector. International Journal of Business and Technology Management. Vol, No.1, 18-72.
- BC. CONNEX. 2011. British Standard BS25999. Available: <https://www.bconnex.com/bcm-standards/british-standard-bs25999/> [2021, Nov 12].
- British Standard Institute. 2021. ISO 22301 Business Continuity Management. Available: <https://www.bsigroup.com/en-MY/iso22301-businesscontinuity-management/> [2021, Nov 12].

- BSI. 2013. ISO 22301- The Route Map to Business Continuity Management. Spring world Orlando. Available: <https://drj.com/wp-content/uploads/2013/03/SS-2-DiMaria-John-BSI-ISO-22301.pdf> [2021, Nov 26].
- Chan, Steve. (2008). Business Continuity Management and BS 25999. BSI Office.
- FEMA. 2007. Fact sheet: Nims recommended standard. Available: [https://www.fema.gov/pdf/emergency/nims/fs\\_standards\\_010407.pdf](https://www.fema.gov/pdf/emergency/nims/fs_standards_010407.pdf) [2021, Nov 13].
- Harvard Business Review. 2004. Crisis Management: Master the skills to prevent disasters. Available: <https://store.hbr.org/product/harvard-business-essentials-crisis-management-master-the-skills-to-prevent-disasters/4376> [2021, Nov 30].
- ISO. 2012. ISO22301: 2012(en) social security-business continuity management system. Available: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-1:v2:en> [2021, Nov 30].
- ISO.2019. ISO 22301: Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. Available: <https://www.iso.org/standard/75106.html> [2021, Nov 28].
- Kenton, W. 2020. International Organization for Standardization (ISO). Investopedia. Available: <https://www.investopedia.com/terms/i/international-organization-for-standardization-iso.asp> [2021, Nov 19].
- NQA. 2019. ISO 22301:2019: Business continuity standard implementation guide. Available: <https://www.nqa.com/medialibraries/NQA/NQA-Media-Library/PDFs/NQA-ISO-22301-Implementation-Guide.pdf> [2021, Nov 22].
- PCM.2017. Business Continuity Management (BCM). US National library of medicine national institute of health. Available: Business Continuity Management (BCM) (nih.gov) [2021, Nov 29].
- SGS Group Management SA, (2013), All rights reserved -SGS is a registered trademark of SGS Group Management SA, HOW CAN YOU CREATE AND SECURE SUSTAINABLE BUSINESS? SOLUTIONS FOR MANAGING SUPPLY CHAIN RESILIENCE, WWW.SGS.COM
- Smith. 2003. Business continuity and crisis management. Risk Operation. Management Quarterly.
- SPRING. 2008. Singapore standard: Business continuity management (BCM) SS540.
- The Institute of internal Auditors. 2011. Supplemental Guidance Public Sector Definition. Available: <https://global.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Public%20Sector%20Definition.pdf> [2021, Nov 30].
- TURCERT. 2021. What is ISO 22301. Available: WHAT IS ISO 22301 (turcert.com) [2021, Nov 23].
- Woodman, P., & Hutcings, P. (2010). Disruption & Resilience: The 2010 Business Continuity Management Survey. Chartered Management Institute.