



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Measuring the availability of the requirements of the international
standard for business continuity management system ISO 22301:
2019/a field study in the Central Bank of Iraq, Mosul branch**

Assist. Prof. Dr. Ahmed Hani Al-Nuaimi
College of Administration and Economics
University of Mosul
ahmed_hani@uomosul.edu.iq

Researcher: Nagham M. Al-Saadee
College of Administration and Economics
University of Mosul
Nagham.bap203@student.uomosul.edu.iq

Abstract:

The current research aims to analyze the gap between the actual reality of the Central Bank of Iraq, the Mosul branch, and the requirements of the international standard for business continuity management system. Where the research problem was embodied in the lack of all material capabilities in the Central Bank of Iraq to implement the specification, The Bank also relies on its business continuity and risk management policy based on expertise and information only and not according to the requirements of the provisions of the International Standard for Business Continuity Management System (ISO22301:2019). The checklist was used in the study, which was prepared by the International Organization for Standardization (ISO), and the number of questions was (220) distributed among (7) lists representing the main and sub-items of the specification. On the extent of the difference and conformity with the requirements of the specification.

Keywords: Business Continuity Management System,) ISO 22301:2019), Central Bank of Iraq.

قياس مدى توافر متطلبات المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال
ISO 22301:2019/دراسة ميدانية في البنك المركزي العراقي فرع الموصل

الباحثة: نعم موفق السعدي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

أ.م.د. أحمد هاني النعيمي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى تحليل الفجوة بين الواقع الفعلي للبنك المركزي العراقي فرع الموصل وبين متطلبات المواصفة الدولية الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال. حيث تجسدت مشكلة البحث بعدم توفر جميع الإمكانيات المادية في البنك المركزي العراقي لتطبيق المواصفة،

وكذلك يعتمد البنك في سياسة استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر الخاصة به على وفق الخبرات والمعلومات فقط وليس وفق متطلبات بنود المواصفة الدولية الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO22301:2019)، واستعملت قائمة الفحص (Checklist) في الدراسة والتي أعدتها المنظمة الدولية للمعايير (ISO)، وبلغ عدد التساؤلات (٢٢٠) تساؤلاً موزعة على (٧) قوائم تمثل البنود الأساسية والفرعية للمواصفة. أما في التحليل الإحصائي فقد استخدم الوسط الحسابي المرجح والنسبة المئوية للتطبيق والتوثيق للتعبير عن مدى الاختلاف والتطابق مع متطلبات المواصفة.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة استمرارية الأعمال، (ISO22301:2019)، البنك المركزي العراقي.

المقدمة

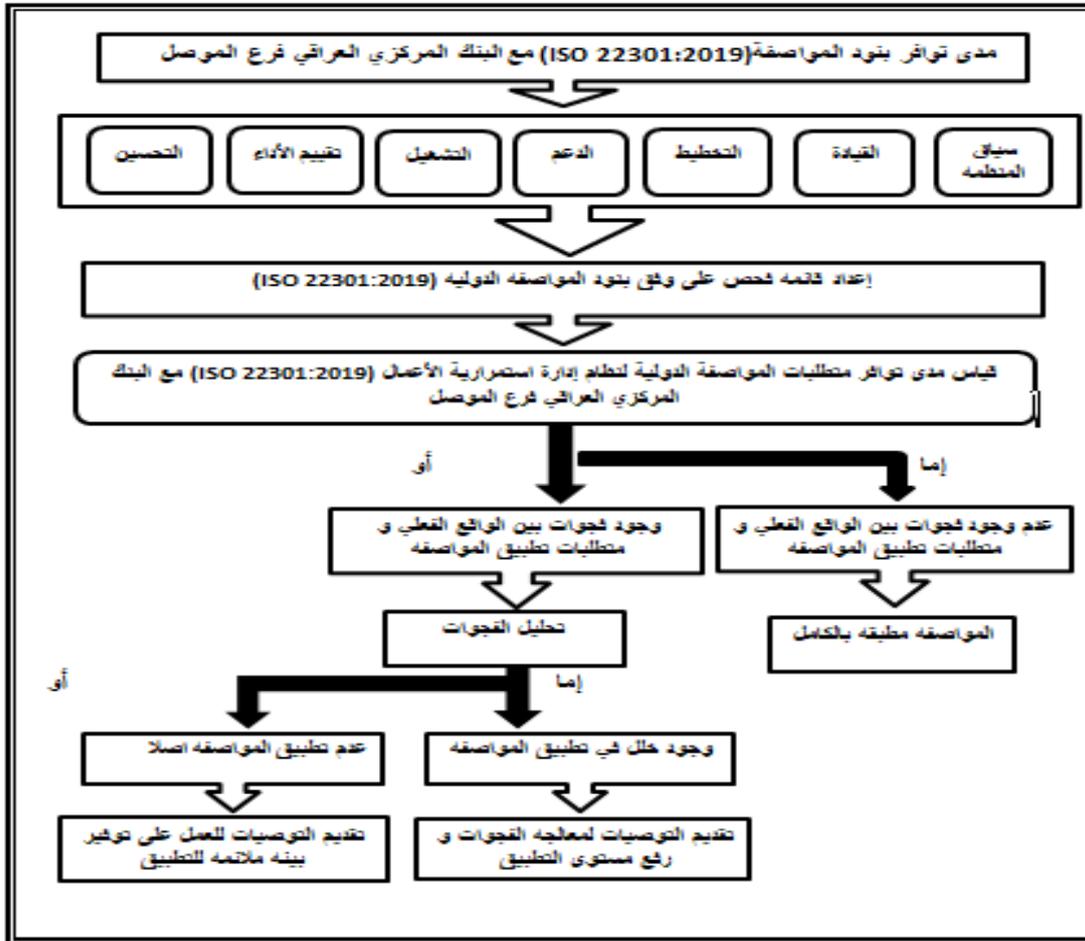
خلال العقد الماضي تم تطوير نظام إدارة استمرارية الأعمال كأداة فعالة لضمان تقديم المنتجات والخدمات الرئيسية للمنظمات في ظل وجود العديد من الاضطرابات. وتعد (BCMS) عملية إدارية تحدد التهديدات/المخاطر الداخلية والخارجية المحتملة وتأثيرها على العمليات التشغيلية وتوفر إطاراً للمرونة التنظيمية، وفي هذا الصدد يمكن أن يؤدي تنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) داخل المنظمة إلى حمايتها ضد الأحداث التخريبية المختلفة من خلال توفير خطط مناسبة لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث. فقد أكدت الدراسات في هذا المجال أن (ISO22301) يمكن أن يحمي المنظمات من فقدان السمعة وتسريب البيانات وانقطاعات التشغيل وانقطاع نظام المعلومات والإجراءات الصناعية والزبائن المحبطين والخسائر المالية بسبب عدم الامتثال لأوقات التسليم المحددة مع الحفاظ على الجودة والكفاءة على أعلى مستوى.

المبحث الأول: المنهجية

أولاً. مشكلة البحث: يعتبر البنك المركزي العراقي المؤسسة الرئيسة في الدولة لتحديد وإدارة السياسة النقدية، ونظراً للظروف الأمنية والاقتصادية التي يتعرض لها البلد، فقد يواجه البنك العديد من المخاطر التي تؤثر على استمرارية أداء أعماله، وبذلك يمكن التعبير عن مشكلة البحث بإثارة التساؤلات الآتية:

١. هل تتوفر جميع الإمكانيات المطلوبة في البنك لتطبيق بنود المواصفة (ISO22301:2019)؟
 ٢. ما هي المعوقات التي قد تواجه البنك في تطبيق بنود المواصفة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** يسعى البحث الحالي الى تحقيق المتطلبات الأساسية للمواصفة (ISO22301:2019) الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال من خلال إدارة المخاطر والكوارث المحتملة الحدوث ووضع وتنفيذ خطة لاستمرارية الأعمال للتخلص من تلك المخاطر.
١. **الأهمية العلمية للبحث:** يستمد البحث أهميته العلمية من خلال التركيز على نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق بنود المواصفة الدولية (ISO22301:2019) وشرح تلك البنود بالتفصيل.
 ٢. **الأهمية الميدانية للبحث:**
 - أ. القدرة على اكتشاف المخاطر عند حدوث اضطراب تشغيلي والتقليل من هذا التأثير داخلياً.
 - ب. تحديد وإدارة التحديات والأزمات الحالية والمستقبلية لأعمال البنك قيد الدراسة.
 - ج. تحديد أولوية ودرجة أهمية مخاطر العمليات التشغيلية المحتملة الحدوث وتأثير توقفها على عمل البنك.

- ثالثاً. أهداف البحث: بعد استعراض مشكلة وأهمية البحث يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:
1. تسليط الضوء على نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية (ISO22301:2019) بجانبها المعرفي والمنهاج الأكاديمي لغرض الإفادة منها في كل فروع البنك المركزي العراقي والمصارف العراقية.
 2. حث الإدارات التنفيذية على إدارة مختلف الأعمال الواجب تنفيذها في خطة استمرارية الأعمال وتوزيع المهام وفقاً لأسس ومتطلبات المواصفة.
- رابعاً. مخطط البحث:



الشكل (1): مخطط البحث

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: اعتماداً على ما طُرح في مشكلة البحث والمخطط الافتراضي للبحث جرى صياغة الفرضية الرئيسية للبحث والتي تنص "تتوفر مستلزمات تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO22301:2019) في البنك المركزي العراقي فرع الموصل" وانبثق منها الافتراضات الفرعية الآتية:

1. تتوفر لدى البنك المركزي العراقي فرع الموصل إمكانية لتطبيق المواصفة.
 2. إمكانية تحديد التباين وقياس الفجوة بين متطلبات المواصفة والواقع الفعلي.
- سادساً. مجتمع وعينة البحث: تم اختيار البنك المركزي العراقي ليمثل ميدان البحث وتم اختيار فرع الموصل ليكون عينة البحث وإجراء التطبيق العملي فيه من خلال الاطلاع على السجلات

والوثائق ذات الصلة بالموضوع لمعرفة مدى التطبيق والتوثيق لمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO22301:2019).

سابعاً. منهج البحث: يعتمد البحث الحالي المناهج الأتية لانسجامها مع توجهاته:

١. المنهج الوصفي التحليلي والذي يستلزم صياغة هيكل نظري ومفاهيمي كإطار لتطوير أسئلة قابلة للاختبار وهذا ما سيستخدم من خلال تصميم قائمة فحص (Check list).
 ٢. اعتماد أسلوب الدراسة الميدانية والتعايش بهدف الوصول إلى تحديد الفجوة بين الواقع الحالي وما يجب أن يكون.
- ثامناً. حدود الدراسة:**

١. الحدود المكانية: البنك لمركزي العراقي فرع الموصل.
٢. الحدود البشرية: تضمنت الإدارة العليا في البنك المركزي العراقي فرع الموصل ومدراء الأقسام.

المبحث الثاني: الجانب النظري

نظام إدارة استمرارية الأعمال:

أولاً. التطور التاريخي لإدارة استمرارية الأعمال: تم التطرق لمفهوم إدارة استمرارية الأعمال لأول مرة في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات، استجابة للحاجة التنظيمية للتعافي من الأحداث الخارجية والداخلية التي لا يمكن السيطرة عليها والتي قد تؤثر على سير عمليات الأعمال العادية (Herbane, 2010: 97). ولقد كانت المرحلة الأولى لتطور استمرارية الأعمال تتمحور حول التعافي من الكوارث والتي تركز على تكنولوجيا المعلومات في عام ١٩٦٠-١٩٧٠ أصبحت التكنولوجيا مورداً باهض الثمن بالنسبة للمنظمة. وعام ١٩٨٠ أحدث ظهور الكمبيوتر الشخصي نقلة نوعية في محتوى التخطيط للاستمرارية. وعام ١٩٩٤ أسس معهد استمرارية الأعمال في المملكة المتحدة ووضع المجموعة الأولى من المعايير، بالتعاون مع معهد التعافي من الكوارث (Burtles, 2016: 4). كانت استمرارية الأعمال ذات أهمية خاصة في الصناعات عالية المخاطر والخاضعة للتنظيم العالي مثل قطاعي الصحة والتمويل (Watters, 2014: xiii). وتطور نظام إدارة استمرارية الأعمال حتى عام ٢٠٠١ حيث شكلت أحداث الحادي عشر من سبتمبر نداء استغاثة للعديد من المنظمات. وعام ٢٠٠٨ أصدرت جمعية المعايير الكندية معيار إدارة الطوارئ واستمرارية الأعمال للقطاعين العام والخاص. وعام ٢٠١٢ تم نشر (ISO22301) من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (Watters, 2014: 3).

ثانياً. مفهوم إدارة استمرارية الأعمال: تعرف إدارة استمرارية الأعمال (BCM) بأنها عملية تطوير ترتيبات واجراءات مسبقة تمكن المنظمة من الاستجابة للأحداث التي تقع بطريقة تعمل على استمرارية وظائف الأعمال الحرجة وفقاً للمستويات المخططة من المقاطعات أو التغييرات الضرورية (Foster & Dye, 2005: 105). اما وفقاً للمعيار الدولي (ISO22301) يتم تعريف إدارة استمرارية الأعمال على أنها عملية إدارة شاملة ودقيقة يتم من خلالها استشعار وتحديد وتصنيف وتقييم المخاطر المتوقعة للمنظمة ورصد الآثار المترتبة على سير عملياتها الرئيسية التي قد تسببها تلك المخاطر في حالة حدوثها، وتوفير تلك العملية إطار عمل متكامل لبناء آليات التكيف والقدرة على الاستجابة السريعة والفعالة التي تحمي مصالح أصحاب العلاقة الرئيسيين وكذلك سمعة المنظمة وعلامتها التجارية وجميع أنشطتها التي تقوم بإنشاء القيمة (Estall, 2012: 34). بينما يعرفها المعهد البريطاني (BCI) على أنها العملية الإدارية الشاملة والمتكاملة التي تحدد

التأثيرات والمخاطر المحتملة التي تهدد المنظمة، وتعمل على توفير إطار عمل لبناء المرونة وقدرات الاستجابة الفعالة للحوادث التي تحمي الفوائد التي تعود على جميع أصحاب المصالح، وتحمي سمعة المنظمة وعلامتها التجارية وأنشطتها من التعطل. (كامل، وغزالي، ٢٠١٦: ٣١) ومن وجهة نظر الباحثان أن إدارة استمرارية الأعمال هي عملية إدارية شاملة ومتكاملة تكون على أساس التنبؤ بوقوع الأحداث وتحديد مخاطرها المحتملة وتأثيراتها على سير أعمال المنظمة والتي قد تؤدي أحياناً إلى تعطيل أعمال وأنشطة المنظمة بالكامل، حيث يوفر نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية (ISO22301) إطار عمل فعال ومرن وذي قدرة على الاستجابة الفعالة لتلك الأحداث محتملة الحدوث واستمرار أعمال المنظمة في أسوأ الحالات وحماية أنشطتها من التوقف المفاجئ. يتم من خلال وضع خطط وسيناريوهات مُعدة خصيصاً لهذا الغرض لتلافي توقف الأعمال.

ثالثاً. معايير استمرارية العمل: بعد ظهور استمرارية الأعمال كمجال نمت الحاجة إلى توحيد المعايير على أساس الممارسات الذكية في البداية تم نشر متطلبات استمرارية الأعمال محلياً أو داخل منظمة (Herbane, 2010: 98) ولكن تم استبدالها منذ ذلك الحين بالمعايير الدولية من المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO)، وكان آخرها (ISO22301) متطلبات أنظمة إدارة استمرارية الأعمال، المنشور في عام ٢٠١٩. تحدد هذه الوثيقة متطلبات إنشاء وصيانة نظام فعال لإدارة استمرارية الأعمال ويوفر ممارسات ذكية لجميع جوانب برامج إدارة استمرارية الأعمال للمنظمات، من تطوير السياسات وتخطيط البرامج وتنفيذها إلى الصيانة وتقييم الأداء والتحسين المستمر (ISO22301:2012) تعد هذه المتطلبات الموحدة للمنظمات المشاركة في تخطيط استمرارية الأعمال أمراً بالغ الأهمية لضمان أن برنامج إدارة استمرارية الأعمال قوي، وبالتالي فإن خطة استمرارية الأعمال ستكون فعالة في حالة حدوث حدث خارجي لا يمكن التحكم فيه (ISO22301:2019). بالإضافة إلى التوصيات والمتطلبات الخاصة بـ BCP نفسها، تحدد (ISO22301) الإجراءات الضرورية التي يجب أن تحدث داخل المنظمة لضمان التخطيط الفعال لاستمرارية الأعمال، وهذا يشمل:

١. التدريب على مبادئ استمرارية الأعمال والتدريب الخاص بالأدوار فيما يتعلق بتفعيل خطة استمرارية الأعمال.
٢. التزام القيادة.
٣. إدارة التغيير لضمان التبنّي الثقافي لاستمرارية الأعمال.
٤. تقييم الأداء لتقييم خطط استمرارية العمل بمرور الوقت.
٥. التحسين المستمر لضمان أن المنظمة مستعدة دائماً لأي حدث خارجي لا يمكن السيطرة عليه ومحدّث عن الممارسات الذكية (Drewitt, 2013: 11).

رابعاً. العوامل والمعوقات المؤثرة على استمرارية الأعمال: تعترض المنظمات عدد من المخاطر التي تهدد استمراريته في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، فهناك عدد من العوامل الداخلية والخارجية المتداخلة مع بعضها التي لها الأثر الكبير على استمرارية الأعمال وهي كالآتي: (البعاج، والزيادي، ٢٠١٧: ١١٢)

١. العوامل الداخلية:

- أ. عدم واقعية دراسة الجدوى لمشاريع المنظمات، والتي تؤدي إلى تحقيق خسائر متتالية للمنظمات مما يؤثر على قدرتها على الاستمرار.

ب. قلة رأس المال الذي تحتاجه المنظمة من أجل تمويل أنشطتها ومشاريعها.
 ج. ضعف الهيكل الإداري للمنظمات، وغياب الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي ووضع خطط وبرامج لاستمرارية الأعمال.
 د. عدم تقيد المنظمات بالمتطلبات القانونية والقواعد المحاسبية الخاصة بالوضع المالي للمنظمة، حيث يتوجب على المنظمات المحافظة على التوازن المالي بين مصادرها المالية والتزاماتها.
 هـ. وجود دعاوي قضائية مرفوعة على المنظمات بسبب ارتكابها مخالفات قانونية أو عجزها عن تسديد التزاماتها المالية.
 و. وجود خلل في إجراءات الرقابة الداخلية والخارجية القادرة على الكشف المبكر عن مدى استمرارية المنظمات.

٢. العوامل الخارجية:

أ. السياسات والقوانين الحكومية، حيث إن السياسة السائدة في بيئة المنظمة والتشريعات والقوانين تؤثر بشكل كبير على استمرارية المنظمة في مزاولة أعمالها.
 ب. مشاكل الفساد المالي والإداري، حيث قد تتعرض المنظمات لعمليات النصب والاحتيال والاختلاس أو التورط بممارسات غير قانونية مما يدخلها في مشاكل مالية وقانونية تؤثر على قدرتها على الاستمرار بأداء أعمالها.

ج. بعض الكوارث الخارجة عن إرادة المنظمة مثل الكوارث الطبيعية والحروب.

المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO22301:2019):

خامساً. مفهوم المواصفة الدولية (ISO22301): تواجه جميع المنظمات في العالم اليوم مجموعة متزايدة من الحوادث والتي قد تكون طبيعية أو غير طبيعية، والتي تكون في أغلب الأحيان ذات تأثير كبير على توقف استمرار الأعمال في منظمات الأعمال، مما يعني أن المنظمات بحاجة إلى وسيلة لمنع هذه التوقفات المحتملة قبل حدوثها.

تعرف سلسلة المواصفات (ISO22300) بأنها مواصفات موثقة توفر المصطلحات والتعاريف للأمن المجتمعي، وتتضمن المصطلحات والتعاريف المستخدمة في (ISO22301) المعيار الدولي الجديد لاستمرارية الأعمال. (ISO22301:2012 (E)1)، وينبغي أن تستخدم للتأكد من وجود فهم منسق للمصطلحات والتعاريف المستخدمة في استمرارية الأعمال والمجالات ذات الصلة وتهدف المواصفات القياسية الدولية في مجال الأمن المجتمعي إلى تحقيق مرونة واستدامة المنظمات والمجتمع من خلال تحسين إدارة المعلومات وتبادلها والعمل المشترك والتخطيط المنسق للجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية والفنية والوقاية والاستعداد والاستجابة والاستمرارية والتعافي من الحوادث (McGill, 2012: 8) وتستهدف سلسلة (ISO22301) تحقيق جملة أهداف أهمها: (www.iso.org) (siegel, 2008: 4)

١. تحديد وتوضيح اللغة للأمن المجتمعي حيث يتمكن الممارسين من التأكد أن المشروع يسير بشكل سلس وتجنب أي انهيار في نظام الاتصالات باستخدام لغة مشتركة.
 ٢. مساعدة المنظمات على إقامة نظام داخلي لإداره استمرارية الأعمال ووضع الأهداف والسياسات الخاصة بها في مجال الاستمرارية.
 ٣. تشجيع المنظمات في سعيها للحصول على شهادات المطابقة من الجهات المختصة بشأن استمرارية الأعمال.

سادساً. أهمية تبني المعيار الدولي في المنظمات (ISO22301): عدد المعهد البريطاني للمعايير عدة بنود تمثل أهمية تبني المعيار الدولي ISO22301 وهي كالاتي: www.bsigroup.com

١. تعزيز وفهم أعمال المنظمة من خلال تحديد المخاطر وتحليلها.
 ٢. حماية قيمة الأطراف المعنية.
 ٣. المرونة التشغيلية التي تحد من المخاطر.
 ٤. تقليص وقت التوقف عن العمل عندما يتم تحديد العمليات والحلول البديلة.
 ٥. حماية السجلات الحيوية وإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة.
 ٦. حماية كل الأصول المادية والمعرفية.
 ٧. تعزيز الأمن العام.
 ٨. تحديد المخاطر ووضع الضوابط المناسبة لإدارتها أو التقليل منها أو التخلص منها.
 ٩. تبني منهج وقائي لخفض تأثيرات الحوادث لأدنى المستويات.
 ١٠. ضمان استمرارية الأعمال الأساسية في المنظمات وقت الأزمات.
 ١١. تخفيض فترات التوقف عن العمل لأدنى مستوى عند التعرض لأي حادثة أو أزمات.
 ١٢. رفع مستوى القدرة في تلبية متطلبات المناقصات وبالتالي الحصول على فرص عمل جديدة.
- سابعاً. أهمية وفوائد التأهيل والتطبيق والشهادة:** (<https://altaknyia.com/alt/post/iso22301:2012>)
- أ. فوائد داخلية للمنظمة:
 ١. إدراك نقاط ضعف المنظمة.
 ٢. وضع إجراءات فعالة ومتينة لإدارة استمرارية الأعمال.
 ٣. ضمان الاتساق مع أنظمة الإدارات الأخرى.
 ٤. القدرة على اكتشاف المخاطر عند حدوث اضطراب تشغيلي والتقليل من هذا التأثير على المنظمة.
 ٥. تحديد وإدارة التحديات والمخاطر الحالية والمستقبلية للمنظمة.
 ٦. اتخاذ نهج استباقي للتقليل من تأثير الحوادث.
 ٧. إدارة الأزمات بشكل فعال للمحافظة على الوظائف الهامة وتشغيلها الدائم.
 ٨. التقليل من التوقف عن العمل خلال الحوادث وتحسين عملية الاسترداد.
 ٩. إظهار القدرة على التكيف مع الزبائن والموردين وطلبات المناقصات.
 ١٠. الحفاظ على سرية أعمال المنظمة.
 ١١. تأكيد المطابقة والالتزام بالقوانين والتشريعات.
 - ب. فوائد تنافسية وتسويقية:
 ١. تأكيد ثقة الزبائن من خلال الحصول على شهادة (ISO22301) المعترف بها دولياً وكسب فرص أعمال جديدة.
 ٢. يوفر (ISO22301) إطاراً يستند إلى أفضل الممارسات الدولية القائمة على مبدأ التخطيط، التنفيذ، التحقق.
 ٣. تعظيم الجودة والكفاءة.
 ٤. خلال أي انقطاع محلي أو كارثة دولية، سيكون لدى المنظمة خطة استمرارية عمل للتأكد من عدم توقف العمل.
 ٥. المرونة أثناء الاضطرابات.
 ٦. ستتمكن المنظمة من تقليل تكاليف التدقيق الداخلي والخارجي وتحسين الأداء المالي والحد من تعطل الأعمال.

٧. تقليل التكاليف.
٨. ثبت أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يُمكن الإدارة من العمل حتى في أوقات الاضطرابات.
٩. تعزيز الإدارة الداخلية.
١٠. شهادة (ISO22301) تعزز من التزام المنظمة بتوفير أفضل الخدمات للزبائن حتى ولو كانت الظروف صعبة.
١١. سمعة جيدة للمنظمة.

المبحث الرابع: الجانب العملي

اعتمد الباحثان قائمة الفحص (checklist) في جمع المعلومات المطلوبة لقياس مدى توافر متطلبات المواصفة (ISO22301:2019) في البنك المركزي العراقي فرع الموصل وتحديد حجم الفجوة وتم ذلك باستخدام مقياس سباعي لقياس مدى توافر المتطلبات الحالية مع المتطلبات المطلوبة تم تحديد اوزان لإجابات الاسئلة الواردة في قوائم الفحص عبر تخصيص وزن محدد لكل فقرة من فقرات المقياس كما في الجدول (١) والمبين وفقاً للأوزان من (٠) الذي يعتبر أقل وزن إلى (٦) الذي يعتبر أعلى وزن. وكذلك عن طريق المقابلات الشخصية والمشاهدات الفعلية للتأكد من دقة المعلومات.

الجدول (١): المقياس السباعي

ت	فقرات المقياس السباعي (التكرارات)	الدرجة (الاوزان)
١	مطبق كلياً وموثق كلياً	٦
٢	مطبق كلياً وموثق جزئياً	٥
٣	مطبق كلياً وغير موثق	٤
٤	مطبق جزئياً وموثق كلياً	٣
٥	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	٢
٦	مطبق جزئياً وغير موثق	١
٧	غير مطبق وغير موثق	٠

المصدر: الخطيب، سمير كامل، ٢٠٠٨، إدارة الجودة الشاملة، مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى، بغداد، العراق، ط ١.

أولاً. تحليل قائمة الفحص الخاصة بالمتطلبات: اعتمدت البنود الرئيسية والفرعية في بناء قائمة الفحص (Checklist) الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO22301:2019) كما سيجري إيجاد الفجوات في البنك وفق المعادلات الآتية: (محمد، ٢٠١٧: ٦٧) (سليم، ٢٠١١: ٧٢)

المعادلة ١: (الوسط الحسابي = مجموع) الأوزان × تكراراتها/مجموع التكرارات

المعادلة ٢: النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح)/قيمة أعلى وزن في المقياس

المعادلة ٣: حجم الفجوة لكل قائمة فحص = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة.

ثانياً. بنود المواصفة (ISO 22301:2019):

١. المجال Scope: تهدف هذه المواصفة المعيارية الدولية إلى أن تكون قابلة للتطبيق في أي منظمة بغض النظر عن حجمها ونوع أعمالها وتطبق من أجل استمرار أعمال المنظمة في ظل المخاطر التي تواجهها تحت أي ظروف، مع مراعاة عوامل مثل السياق الذي تعمل فيه المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين فيها وتوقعاتهم مع إشراك الأطراف المعنية الأخرى.

٢. المراجع المعيارية **normative references**: تتم الإشارة إلى المستندات التالية في النص بحيث يشكل بعض أو كل محتوياتها متطلبات هذا المستند، للحصول على مراجع مؤرخة.

٣. المصطلحات والتعاريف **Terms and definitions**: لأغراض هذه الوثيقة تنطبق المصطلحات والتعريفات الواردة في ISO22300 وما يليها. هناك العديد من المصطلحات والتعريفات داخل المواصفة الدولية (ISO22300:2019) والتي تهدف لمساعدة المنظمات لفهم وإدراك المواصفة الدولية (ISO22301:2019).

٤. **البند الرابع (سياق المنظمة)**: تشير نتائج قائمة الفحص أن معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات (سياق المنظمة) في البنك مقارنة بالمواصفة الدولية كان (٣,٦٤) درجة من أصل (٦) درجات، وإن نسبة التطبيق والتوثيق تصل إلى ٦٠,٧٨% مما يدل على وجود فجوة في التطبيق تصل إلى ٣٩,٢٢% ناجمة عن مستوى مطبق جزئي وموثق كلي ومستوى مطبق جزئي وموثق جزئي.

الجدول (٢): البند الرابع من المواصفة الدولية (ISO22300:2019)

التكرارات							البند الرابع سياق المنظمة
مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق وموثق جزئياً	مطبق وموثق كلياً	مطبق وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	
٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	
							١-٤. فهم المنظمة وسياقها
			*				تحديد الموضوعات الخارجية والداخلية
			*				تحديد القضايا التي تتأثر بالأهداف العامة
							٢-٤. فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية
							١-٢-٤ عام
							تحديد الأطراف المعنية
							تحديد متطلبات الأطراف المعنية ذات العلاقة
							٢-٢-٤. المتطلبات القانونية والتنظيمية
				*			تحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها
				*			المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها
				*			توثيق المعلومات المتعلقة بالمتطلبات القانونية
							٣-٤. تحديد مجال النظام
							١-٣-٤ عام
							حدود وإمكانية تطبيق النظام
			*				الموضوعات الخارجية والداخلية في البند ١-٤
			*				متطلبات الأطراف المذكورة في البند ٢-٤
			*				الأهداف والالتزامات الداخلية والخارجية
			*				ان يكون النطاق متاحاً كمعلومات موثقة
							٢-٣-٤. نطاق نظام إدارة استمرارية الأعمال
							تحديد الأجزاء التي سيتم تضمينها في النظام
							توثيق الاستثناءات التي لا يتم تضمينها
							تحديد الخدمات التي سيتم تضمينها في النظام
							٤-٤. نظام إدارة استمرارية الأعمال
				*			إنشاء وتنفيذ والحفاظ والتحسين من النظام
			*				تأسيس النظام وتنفيذه والحفاظ عليه وتحسينه
							المعدل الموزون (الوسط الحسابي المرجح)
							النسبة المئوية للتطبيق
							حجم الفجوة
							٣,٦٤
							٦٠,٧٨%
							٣٩,٢٢%

المصدر: من إعداد الباحثان.

٥. **البند الخامس (القيادة):** تشير نتائج قائمة الفحص أن معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات (القيادة) في البنك مقارنة بالموصفة الدولية كان (٤,٥) درجة من أصل (٦) درجات، وان نسبة التطبيق والتوثيق تصل الى (٧٥%) مما يدل على وجود فجوة في التطبيق تصل الى (٢٥%) ناجمة عن مستوى مطبق كلياً وموثق جزئياً ومستوى مطبق جزئياً وموثق كلياً ومستوى مطبق جزئياً وموثق جزئياً.

الجدول (٣): البند الخامس من المواصفة الدولية (ISO22300:2019)

التكرارات							البند الخامس القيادة
مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وموثق جزئياً	
٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	
							١-٥. القيادة والالتزام
	*						أ. سياسة النظام تتوافق مع الاتجاه الاستراتيجي
		*					ب. دمج متطلبات النظام في العمليات الأساسية
			*				ج. توفر الموارد اللازمة للنظام
				*			د. نشر الوعي بأهمية النظام
	*						هـ. التأكد أن النظام يحقق النتائج المرجوة منه
	*						و. توجيه الأشخاص للمساهمة في فاعلية النظام
	*						ز. تعزيز التحسين
	*						ح. دعم الأدوار الإدارية الأخرى ذات الصلة
							٢-٥. السياسة
							١-٢-٥. وضع سياسة الجودة
			*				أ. تناسب مع الأهداف وتدعم توجيه الاستراتيجية
			*				ب. توفر إطاراً لوضع أهداف النظام
			*				ج. تشمل الالتزام بتلبية المتطلبات المعمول بها
	*						د. تشمل الالتزام بالتحسين المستمر للنظام
							٢-٢-٥. الإبلاغ عن سياسة استمرارية الأعمال
			*				١. مناقشة ومحاظ عليها كمعلومات موثقة
			*				٢. إعلان عنها
	*						٣. مناقشة للأطراف المعنية ذات الصلة
							٣-٥. الأمور التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات
							تعيين المسؤوليات والسلطات
					*		أ. النظام يتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية (ISO22301:2019)
	*						ب. تقديم تقارير دورية عن أداء النظام
			٤,٥				المعدل الموزون (الوسط الحسابي المرجح)
			٪٧٥				النسبة المئوية للتطبيق
			٪٢٥				حجم الفجوة

المصدر: من إعداد الباحثان.

٦. **البند السادس (التخطيط):** تشير نتائج قائمة فحص البند السادس (التخطيط) أن معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات التخطيط وإجراءات معالجة المخاطر والفرص وتقييمها في البنك مقارنة بالموصفة الدولية كان (٤,٤٥) درجة من أصل (٦) درجات، وان نسبة التطبيق تصل الى

(٧٤,٣%) ما يعكس وجود فجوة في التطبيق تصل إلى (٢٥,٧%) ناجمة عن مستوى مطبق جزئياً وموثق جزئياً ومستوى مطبق جزئياً وموثق كلياً.

الجدول (٤): البند السادس من المواصفة الدولية (ISO22300:2019)

التكرارات							البند السادس التخطيط
مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق كلياً	
٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	
							١-٦. إجراءات تحديد المخاطر والفرص
			*				تحديد المخاطر والفرص التي يتعين معالجتها
				*			النظام يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه
			*				منع أو خفض الأثر غير المرغوب فيها
						*	يلتزم البنك في تحقيق التحسن المستمر
							٢-١-٦. معالجة المخاطر والفرص
			*				التخطيط لإجراءات التعامل مع المخاطر والفرص
				*			كيفية دمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات النظام
							٢-٦. أهداف النظام والتخطيط لتحقيقها
							١-٢-٦. إنشاء أهداف استمرارية الأعمال
						*	وضع النظام في الوظائف والمستويات ذات الصلة
						*	أ. تتسق مع سياسة استمرارية الأعمال
				*			ب. يمكن قياسها (إن كان ذلك ممكناً)
			*				ج. تأخذ في الاعتبار المتطلبات القابلة للتطبيق
			*				د. هل يتم مراقبتها
						*	هـ. هل تم التبليغ بها ونشرها في البنك
						*	و. هل يتم تحديثها حسب الإقتضاء
						*	هل يحافظ على معلومات موثقة عن أهداف النظام
							٢-٢-٦. تحديد أهداف استمرارية الأعمال
						*	١. ما الذي سيتم فعله
						*	٢. ما هي الموارد المطلوبة
						*	٣. من سيكون مسؤولاً
						*	٤. متى سيتم الانتهاء
						*	٥. كيف سيتم تقييم النتائج
							٣-٦. تغيرات التخطيط للنظام
						*	الحاجة إلى إدخال تغييرات على النظام
			*				أ. الغرض من التغييرات وعواقبها المحتملة
			*				ب. سلامة نظام إدارة استمرارية الأعمال
			*				ج. توفر الموارد
			*				د. تخصيص وإعادة توزيع المسؤوليات والسلطات
			٤,٤٥				المعدل الموزون (الوسط الحسابي المرجح)
			٧٤,٣%				النسبة المئوية للتطبيق
			٢٥,٧%				حجم الفجوة

المصدر: من إعداد الباحثان.

٧. **البند السابع (الدعم):** تشير نتائج قائمة فحص البند السابع (الدعم) أن معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات البند وتقييمها في البنك مقارنة بالمواصفة الدولية كان (٤,٤) درجة من أصل (٦) درجات وإن نسبة التطبيق تصل الى (٦٧,٣%) مما يعكس وجود فجوة في التطبيق تصل الى (٣٢,٧%) ناجمة عن مستوى مطبق جزئياً وموثق جزئياً ومستوى مطبق جزئياً وموثق كلياً.

الجدول (٥): البند السابع من المواصفة الدولية (ISO22300:2019)

البند السابع الدعم	التكرارات					
	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	غير مطبق وموثق جزئياً
	٦	٥	٤	٣	٢	١
١.٧ الموارد						
تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء النظام					*	
٢.٧ الكفاءة						
تحديد الكفاءات الضرورية للأفراد				*		
التأكد من خبرات الأفراد				*		
اتخاذ إجراءات لاكتساب الكفاءات الضرورية					*	
الاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل على الكفاءة					*	
٣.٧ الوعي						
التأكد أن الأفراد على دراية بسياسة النظام		*				
تعزيز مساهمة الأفراد في فاعلية النظام		*				
تثقيف الأفراد بالتوافق مع النظام		*				
توهمهم ومسؤولياتهم قبل وأثناء وبعد الاضطرابات		*				
٤.٧ الاتصالات						
أ. ما الذي سيتم التواصل حوله؟		*				
ب. متى يتم التواصل؟		*				
ج. مع من سيتم التواصل؟		*				
د. كيف سيتم التواصل؟		*				
٥.٧ المعلومات الموثقة						
١.٥.٧ عام						
يحتوي النظام على معلومات موثقة حسب بنود المواصفة الدولية (ISO 22301:2019)		*				
هناك معلومات موثقة ضرورية لفاعلية النظام		*				
٢.٥.٧ الإنشاء والتحديث						
أ. التحديد والوصف المناسبين						
ب. التنسيق المناسب				*		
ج. المراجعة والموافقة على المعلومات وملاءمتها		*				
٣.٥.٧ مراقبة المعلومات الموثقة						
١.٣.٥.٧						
١. متاحة ومناسبة للاستخدام في أي وقت		*				
٢. محمية بشكل كاف		*				
٢.٣.٥.٧						
أ. التوزيع والإتاحة والاستعانة والاستخدام						
ب. التخزين والحفظ والمحافظة على وضوحها		*				
ج. مراقبة التعديلات مثل مراقبة الإصدارات		*				
د. مدة الحفظ والتخلص منها		*				
تعريف المعلومات الموثقة من أصل خارجي					*	
المعدل الموزون (الوسط الحسابي المرجح)				٤,٤		
النسبة المئوية للتطبيق				٦٧,٣%		
حجم الفجوة				٣٢,٧%		

المصدر: من إعداد الباحثان.

٨. البند الثامن (التشغيل): تشير نتائج قائمة الفحص أن معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات التشغيل وهيكل الاستجابة والتحذير والتواصل وبرنامج الممارسة لحالات الطوارئ وتقييمها في البنك مقارنة بالمواصفة الدولية كان (٤,١٩) درجة من أصل (٦) درجات، وإن نسبة التطبيق تصل الى (٦٩,٨%) مما يعكس وجود فجوة في التطبيق تصل الى (٣٠,٢%) ناجمة عن مستوى مطبق جزئياً وموثق جزئياً ومستوى مطبق كلياً وموثق جزئياً ومستوى مطبق كلياً وموثق جزئياً.

الجدول (٦): البند الثامن من المواصفة الدولية (ISO22300:2019)

التكررات							البند الثامن التشغيل
مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وموثق جزئياً	
٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	
							١.٨. التخطيط التشغيلي والمراقبة
			*				١. وضع معايير للعمليات
			*				٢. تنفيذ المراقبة على العمليات طبقاً للمعايير
			*				٣. الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة للعمليات
			*				٤. مراقبة التغييرات المخطط لها
							٢.٨. تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر
							١.٢.٨. عام
				*			تنفيذ وصيانة عمليات منهجية لتحليل تأثير الأعمال
				*			تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر
							٢.٢.٨. تحليل أثر الأعمال
				*			استخدام عملية تحليل أثر الأعمال لتحديد الأولويات
				*			تحديد أنواع ومعايير التأثير ذات الصلة بالأعمال
				*			تحديد الأنشطة التي تدعم توفير الخدمات
						*	استخدام أنواع ومعايير التأثير لتقييم التأثيرات
						*	تحديد الإطار الزمني للأعمال
			*				تحديد الموارد اللازمة لدعم الأنشطة ذات الأولوية
							٣.٢.٨. تقييم المخاطر
			*				تحديد المخاطر الناجمة ذات الأولوية
			*				تحليل وتقييم المخاطر المحددة
			*				تحديد المخاطر التي تتطلب العلاج
			*				وضع متطلبات لإجراءات الطوارئ عند الحاجة
							٣.٨. استراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال
							١.٣.٨. عام
			*				تحديد واختيار استراتيجيات استمرارية الأعمال
							٢.٣.٨. تحديد الاستراتيجيات والحلول

التكرارات							البند الثامن التشغيل
مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق					
٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	
			*				تستوفي استعادة الأنشطة ذات الأولوية
			*				حماية أنشطة البنك ذات الأولوية
			*				تقليل احتمالية الاضطراب
			*				تقصير فترة الانقطاع
			*				الحد من تأثير التعطيل على خدمات البنك
			*				توفير الموارد الكافية
							٣-٣-٨. اختيار الاستراتيجيات والحلول
			*				تلبية المتطلبات لاستعادة الأنشطة ذات الأولوية
	*						مقدار ونوع المخاطر التي قد يتحملها البنك
	*						النظر في التكاليف والفوائد المرتبطة
							٤-٣-٨. متطلبات الموارد
	*						الأشخاص
	*						المعلومات والبيانات
				*			البنية التحتية المادية
			*				المعدات والمواد الاستهلاكية
			*				أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)؟
			*				الخدمات اللوجستية
			*				التمويل
							٥-٣-٨. تنفيذ الحلول
			*				تنفيذ وصيانة حلول مختارة لاستمرارية الأعمال
							٤-٨. خطط وإجراءات استمرارية الأعمال
							١-٤-٨. عام
			*				تنفيذ هيكل استجابة للتحذير في الوقت المناسب
			*				توفير الخطط والإجراءات المتعددة لإدارة الأعمال
			*				تحديد خطط وإجراءات استمرارية الأعمال
			*				تحديد الخطوات الفورية المتخذة أثناء الاضطراب
			*				تتم بالمرونة للاستجابة للظروف المتغيرة
	*						تركز على تأثير الحوادث التي تؤدي للاضطراب
	*						تكون فعالة في تقليل التأثير من خلال تنفيذ الحلول
	*						تعيين الأدوار والمسؤوليات للمهام داخلها
							٢-٤-٨. هيكل الاستجابة
							١-٢-٤-٨.
	*						تنفيذ وصيانة هيكل استجابة وتحديد فرق المسؤولة
							٢-٢-٤-٨.
	*						تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فريق
							٣-٢-٤-٨.
		*					تقييم طبيعة ومدى الاضطراب وتأثيره المحتمل
	*						تقييم للتأثير مقابل عقبات محددة مسبقاً
		*					تفعيل استجابة استمرارية أعمال مناسبة
		*					خطة الإجراءات التي يجب القيام بها
	*						تحديد الأولويات (استخدام سلامة الحياة كأولوية)
			*				رصد آثار الاضطراب واستجابة البنك
			*				تفعيل حلول استمرارية الأعمال
			*				التواصل مع الهيئات ووسائل الإعلام
							٤-٢-٤-٨.
	*						تعيين أفراد تمتعون بالمسؤولية والسلطة والكفاءة
	*						وجود إجراءات موثقة لتوجيه أفعال كل فريق
							٣-٤-٨. التحضير والتواصل
			*				توثيق إجراءات الاتصال وتحت أي ظروف
			*				توثيق الرد على الاتصالات من الأطراف المعنية

التكررات							البيد الثامن التشغيل
مطبق كلياً وموثق جزئياً وغير موثق							
٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	
			*				التأكد من توفر وسائل الاتصال أثناء الانقطاع
						*	تسهيل الاتصال المنظم مع المستجيبين للطوارئ
			*				تقديم تفاصيل استجابة الإعلامية بعد وقوع الحادث
						*	تسجيل تفاصيل الإجراءات والقرارات المتخذة
							٤-٣-٤-٨
						*	تنبيه الأطراف التي يحتمل أن تتكرر باي خلل فعلي
						*	ضمان التنسيق والتواصل المناسبين بين المنظمات
						*	ممارسة إجراءات التحذير والاتصال
							٤-٤-٨ خطط استمرارية الأعمال
							١-٤-٤-٨
						*	المحافظة على توثيق خطط استمرارية الأعمال
							٤-٤-٤-٨
						*	تفاصيل الإجراءات التي ستتخذها الفرق المحددة
						*	الإشارة إلى (العقبات) المحددة مسبقاً وعملية
			*				الإجراءات تسليم المنتجات والخدمات في الوقت
							٣-٤-٤-٨
			*				الغرض والنطاق والأهداف
			*				أنوار ومسؤوليات الفريق الذي سينفذ الخطة
			*				إجراءات لتنفيذ الحول
			*				دعم المعلومات اللازمة للتفعيل
						*	التربط والتفاعل الداخلي والخارجي
			*				متطلبات الموارد
			*				متطلبات إعداد التقارير
			*				عملية للتنازل عن الخطة
						*	أن تكون كل خطة قابلة للاستخدام ومتاحة في الوقت
							٥-٤-٨ الاسترداد
						*	هناك عمليات موكفة لاستعادة أنشطة وإعادتها
							٥-٨ برنامج الممارسة، برنامج التمرن
						*	تنفيذ والحفاظ على برنامج للممارسة والاختبار
						*	إجراء تعاريف واختبارات استمرارية الأعمال
						*	تسند السيناريوهات المناسبة التي تم التخطيط لها
						*	تعزيز العمل الجماعي والكفاءة والثقة للأفراد
						*	التحقق من صحة استراتيجيات استمرارية الأعمال
						*	تقديم تقارير رسمية بعد التمرن تحتوي على نتائج
						*	تتم مراجعتها في سياق تعزيز التحسين المستمر
						*	يتم تنفيذها على فترات مخططة
						*	العمل على نتائج الممارسات والاختبارات
							٦-٨ تقييم وتوثيق قرارات استمرارية الأعمال
						*	تقييم ملاءمة وكفاءة وفاعلية تحليل تأثير الأعمال
						*	إجراء التقييمات من خلال المراجعات والتحليلات
						*	تقييم الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية
						*	تحديث الوثائق والإجراءات في الوقت المناسب
						*	إجراء التقييمات أعلاه على فترات مخططة
			٤,١٩				المعدل الموزون (الوسط الحسابي المرجح)
			٪٦٩,٨				النسبة المئوية للتطبيق
			٪٣٠,٢				حجم الفجوة

المصدر: من إعداد الباحثان.

٩. **البند التاسع (تقييم الأداء):** تشير نتائج قائمة الفحص أن معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات تقييم الأداء وتقييمها في البنك مقارنة بالموافقة الدولية كان (٣,٧٤) درجة من أصل (٦) درجات، وإن نسبة التطبيق تصل الى (٦٢,٣%) مما يعكس وجود فجوة في التطبيق تصل الى (٣٧,٧%) ناجمة عن مستوى مطبق جزئياً وموثق جزئياً ومستوى مطبق جزئياً وموثق كلياً

الجدول (٧): البند التاسع من المواصفة الدولية (ISO22300:2019)

التكرارات							البند التاسع تقييم الأداء
مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق	
٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	
							١-٩. المراقبة والقياس والتحليل وتقييم الأداء
				*			تحديد ما يحتاج إلى مراقبته وقياسه
				*			تحديد طرق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم
				*			متى ومن الذي يتعين القيام بالرصد والقياس
				*			متى يتم تحليل وتقييم نتائج المراقبة والقياس
				*			الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على النتائج
				*			تقييم أداء نظام إدارة استمرارية الأعمال وفاعليته
							٢-٩. التدقيق الداخلي
							١-٢-٩. علم
	*						إجراء عمليات تدقيق داخلية على فترات مخططة
	*						تنفيذ عمليات التدقيق الداخلية بشكل فعال
							٢-٢-٩. برنامج التدقيق
	*						تخطيط وإنشاء وتنفيذ وصيانة برنامج التدقيق
		*					تحديد معايير التدقيق ومجال كل عملية تدقيق
	*						يتم اختيار المدققين لإجراء عمليات التدقيق
	*						إبلاغ نتائج عمليات التدقيق إلى المديرين المعنيين
	*						الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة لعمليات التدقيق
	*						يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية ضرورية
	*						التأكد من أنشطة متابعة التدقيق تشمل
							٣-٩. مراجعة الإدارة
							١-٣-٩. علم
							مراجعة النظام على فترات مخططة
							٢-٣-٩. مسجلات مراجعة الإدارة
	*						الأخذ في الاعتبار التغيرات الداخلية والخارجية
		*					معلومات عن حالات عدم المطابقة
	*						التغذية العكسية من الأطراف المعنية
		*					إجراء التغييرات اللازمة على النظام
		*					الإجراءات والموارد التي يمكن استخدامها
		*					معلومات عن تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر
	*						مخرجات تقييم وتلقي وقرارات الاستمرارية

التكرارات							البند التاسع تقييم الأداء
مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق	
٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	
				*			المخاطر أو القضايا التي لم يتم تناولها بشكل كاف
			*				إجراءات الناشئة عن الأخطاء الوشيكة
			*				فرص التحسين المستمر للنظام
							٣-٣-٩. مخرجات مراجعة الإدارة
							١-٣-٩.
			*				القرارات المتعلقة بفرص التحسين المستمر
			*				إجراء تغييرات للنظام لتحسين كفاءته وفعالته
			*				تغييرات على نطاق النظام
			*				تحديث تحليل تأثير الأعمال، وتقييم المخاطر
			*				ضوابط الاستجابة للقضايا الداخلية والخارجية
			*				كيفية قياس فاعلية الضوابط أعلاه
							٢-٣-٩.
	*						الاحتفاظ بوثائق كدليل لنتائج مراجعات الإدارة
			*				تبليغ نتائج مراجعة الإدارة إلى الأطراف المعنية
							المعدل الموزون (الوسط الحسابي المرجح)
							النسبة المئوية للتطبيق
							حجم الفجوة
			٣,٧٤				
			٪٦٢,٣				
			٪٣٧,٧				

المصدر: من إعداد الباحثان.

١٠. **البند العاشر (التحسين):** تشير نتائج قائمة الفحص أن معدل التطبيق الفعلي لمتطلبات التحسين وتقييمها في البنك مقارنة بالموصفة الدولية كان (٣,٠٩%) درجة من أصل (٦) درجات، وأن نسبة التطبيق تصل إلى (٦١,٨) مما يدل على وجود فجوة في التطبيق تصل إلى (٣٨,٢%) ناجمة عن مستوى مطبق جزئياً وموثق جزئياً ومستوى مطبق كلياً وموثق جزئياً.

الجدول (٨): البند العاشر من المواصفة الدولية (ISO22300:2019)

التكرارات							البند العاشر التحسين
مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	غير مطبق وغير موثق	
٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	
					*		١-١٠. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية
							تحديد واختيار فرص التحسين وتنفيذ إجراءات
							٢-١٠.
					*		التفاعل مع عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات للحالة
					*		مراجعة وتحليل حالة عدم المطابقة
					*		تحديد سبب حدوث عدم المطابقة
					*		تحديد الحالات المشابهة أو محتمل حدوثها
						*	تنفيذ أية إجراءات ضرورية
						*	مراجعة فاعلية أي إجراء تصحيحي تم اتخاذه
						*	عمل تعديلات على النظام إذا اقتضت الضرورة
					*		إجراءات التصحيح تتناسب مع آثار عدم المطابقة
							٢-١٠. التحسين المستمر
					*		استمرار تحسين ملاءمة وفعالية النظام
							متابعة مخرجات التحليل والتقييم والمراجعات
							المعدل الموزون (الوسط الحسابي المرجح)
							النسبة المئوية للتطبيق
							حجم الفجوة
							٣,٠٩
							٪٦١,٨
							٪٣٨,٢

المصدر: من إعداد الباحثان.

الجدول (١٠): نتائج قائمة الفحص تشخيص وتحليل الفجوة ومدى مطابقة التنفيذ الفعلي لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO22301:2019) في البنك المركزي العراقي فرع الموصل

ت	رقم البند	اسم البند	الوسط الحسابي (المعدل)	النسبة المئوية للتطبيق والتوثيق	حجم الفجوة	مستوى التطبيق والتوثيق
١	٤	سياق المنظمة	٣,٦٤	٪٦٠,٧٨	٪٣٩,٢٢	مطبق كلياً وموثق كلياً
٢	٥	القيادة	٤,٥	٪٧٥	٪٢٥	مطبق كلياً وموثق كلياً
٣	٦	التخطيط	٤,٤٥	٪٧٤,٣	٪٢٥,٧	مطبق كلياً وموثق كلياً
٤	٧	الدعم	٤,٤	٪٦٧,٣	٪٣٢,٧	مطبق كلياً وموثق كلياً
٥	٨	التشغيل	٤,١٩	٪٦٩,٨	٪٣٠,٢	مطبق كلياً وموثق كلياً
٦	٩	تقييم الأداء	٣,٧٤	٪٦٢,٣	٪٣٧,٧	مطبق كلياً وموثق كلياً
٧	١٠	التحسين	٣,٠٩	٪٦١,٨	٪٣٨,٢	مطبق كلياً وموثق جزئياً
		المجموع الإجمالي لنتائج التقييم	٢٨,٠١	٤٧١,٢٨		
		الحد الأعلى للتطبيق والتوثيق التام	٦	٪١٠٠		
		المجموع الإجمالي المفترض للتطبيق والتوثيق التام		٤٢		
		مقدار الفجوة في تطبيق وتوثيق إجمالي المتطلبات		١٣,٩٩		
		نسبة النتائج الفعلية الإجمالية إلى النتائج المفترضة الإجمالية		٪٦٦,٦		
		النسبة المئوية لمقدار الفجوة في تطبيق وتوثيق المواصفة الدولية		٪٣٣,٤		

المصدر: من إعداد الباحثان.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

١. لا يمتلك البنك المركزي العراقي فرع الموصل مواصفة دولية خاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال التي تمكن البنك من الاستجابة بشكل فوري وبفاعلية لحوادث تعطل الأعمال والحفاظ على استمرارية أنشطتها الأساسية والضرورية.
٢. يعتمد البنك المركزي العراقي فرع الموصل على خبرته في إعداد خطة لاستمرارية أعماله، وليس وفق المواصفة الدولية الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO22301:2019).
٣. لدى البنك المركزي العراقي فرع الموصل خطة لإدارة الطوارئ، إلا أنها ليست وفق جميع بنود ومتطلبات المواصفة الدولية الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO22301:2019).
٤. تقتصر الإجراءات المتخذة بتطبيق خطة الطوارئ على محاولة الاستعداد والاستجابة الفعلية لتخفيف أي أزمة أو كارثة ناتجة عن حوادث الحرائق والأمراض الوبائية فقط.
٥. لا يقدم البنك في برنامجه السنوي أي دورات تدريبية فيما يخص مجال نظام إدارة استمرارية الأعمال حسب البنود الخاصة بالمواصفة (ISO22301:2019) من أجل التأكد من أن الأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليته على دراية بسياسة نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق بنود ومتطلبات المواصفة الدولية.
٦. بالرغم من استحداث منسقية لإدارة الجودة في البنك المركزي العراقي إلا أنها لا تعمل على تقييم أداء نظام إدارة استمرارية الأعمال من خلال عمليات التحليل والقياس وفق المواصفة الدولية (ISO22301:2019).

ثانياً. المقترحات:

١. ضرورة قيام البنك المركزي العراقي فرع الموصل باعتماد المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO22301:2019) وجعلها ضمن أهداف واستراتيجية البنك وذلك لكون مستوى التطبيق والتوثيق جزئياً لمعظم متطلبات المواصفة الرئيسية والفرعية وفقاً لنتائج تقييم قائمة الفحص، وهذا ما يتطلب من الإدارة العليا توفير الدعم اللازم لكل من الموارد المادية والبشرية للأقسام المعنية لإكمال تطبيق المواصفة.
٢. أن يكلف عضو من منسقية إدارة الجودة في البنك ليكون مسؤولاً عن وضع وتنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق متطلبات المواصفة الدولية.
٣. نوصي بوضع خطة لتحديد الإمكانيات وكافة الموارد اللازمة للبدء باعتماد وتطبيق المواصفة الدولية (ISO22301:2019) الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال.
٤. زيادة الثقافة والوعي لدى الأفراد العاملين عن المعايير الدولية والمواصفات الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال من خلال دورات تعريفية وتثقيفية يقدمها ذوي الاختصاص والخبرة من منسقية إدارة الجودة ومنسقية إدارة المخاطر، بدعم مباشر من قبل الإدارة العليا للبنك وتعريفهم مدى أهمية وضرورة وضع سياسات وإجراءات خاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال وفق متطلبات المواصفة الدولية (ISO22301:2019).
٥. تشكيل فريق عمل متخصص يتبنى تهيئة مستلزمات تطبيق المواصفة (ISO22301:2019) وتعمل على تلبية متطلباتها ويكون على ارتباط مباشر مع الإدارة العليا لتيسير الدعم بالموارد والصلاحيات.
٦. اعتماد مجموعة متخصصة في صياغة سياسات الاستمرارية للبنك والجهات المستفيدة تعتمد المواصفة (ISO22301:2019)، على أن تكون السياسة الموضوعية مفهومة وتعلن لجميع الموظفين.
٧. اعتماد مبدأ التوثيق الدقيق لجميع المعلومات ورقياً وإلكترونياً والعمل على تصنيفها لتسهيل عملية الرجوع إليها.

المصادر**أولاً. المصادر العربية:**

١. البعاج، قاسم، الزبيدي، نعيم، ٢٠١٧، تقييم العوامل المؤثرة على استمرارية المنشأة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة القادسية، ١٩، (١)، ١١٢، ١٢٥، ١.
٢. الخطيب، سمير كامل، ٢٠٠٨، إدارة الجودة الشاملة، مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى، بغداد، العراق، ط ١.
٣. سليم، مها كامل جواد ٢٠٠١، تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الأيزو 9002 دراسة حالة في شركة بعقوبة لتعليب الأغذية وتصنيع التمور المحدودة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٤. كامل، محمود والغزالي، أحمد، ٢٠١٦، دور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مدخل تحسين الأداء، ورقة عمل، المؤتمر السنوي الحادي والعشرون، جودة الحياة في مصر بين الواقع والمأمول، جامعة عين شمس، مصر.

٥. محمد، علي عبد الحسين، ٢٠١٧، إمكانية تطبيق نظام إدارة جودة المشروع وفق المواصفة ISO:10006/2003 بحث تطبيقي في دائرة مجاري بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً المصادر الأجنبية:

1. Burtles, J., 2016, Principles and practice of business continuity, (2nd edition): Tools and techniques. Retrieved from <https://ebookcentral-proquestcom.ezproxy.library.uvic.ca>.
2. Drewitt, T., 2013, A manager's guide to ISO22301: A practical guide to developing and implementing a business continuity management system. Cambridgeshire, UK: IT Governance Publishing.
3. Estall, Hilary, 2012, Business Continuity Management Systems, Implementation and certification to ISO 22301, BCS Learning & Development Ltd, Lapiz Digital Services, Chennai, India.
4. Foster, S.P., & Dye, K., 2005, Building continuity into strategy. Journal of Corporate real estate, 7(2), 105-119.
5. Herbane, B., 2010, The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. Business History, 52:6, 978-1002.
6. ISO 22300:2012(E), Societal security Terminology, (1st ed.), Geneva, ISO Copyright Office.
7. McGill, John, 2012, ISO 22301_The New Standard for Business Continuity Best Practice, Smarter Crisis Management, Mission Mode Copy right.
8. Siegel, Marc, 2008, Societal Security Management System Standards, Security Management System Consultant, ASIS International Copyright.
9. Watters, J., 2014, Disaster recover, crisis response and business continuity.

ثالثاً مواقع الانترنت:

1. www.iso.org
2. www.bsigroup.com
3. <https://altaknyia.com/alt/post/iso-22301:2012>