نموذج سياسة إدارة الأزمات

**2022**

**إخلاء المسؤولية**

أعدت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات هذه الوثيقة كنموذج لسياسة إدارة الأزمات ويجب استخدامها والموافقة عليها من قبل الإدارة العليا وفقًا لمتطلبات الشركات. يجب وضع النموذج في سياقه استنادًا إلى بيئة الأعمال السائدة. لا تقدّم وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات أي إقرارات أو ضمانات أو تعهدات، ولا تتحمل أي مسؤولية فيما يتعلق بملاءمة محتويات هذا النموذج، أو اكتمالها، أو دقة الوقائع الواردة فيها.

**المحتويات**

[1. المقدّمة 4](#_Toc86297295)

[1.1 الهدف 4](#_Toc86297296)

[1.2 نطاق العمل 4](#_Toc86297297)

[1.3 الجهات المستهدفة 4](#_Toc86297298)

[1.4 القواعد والأنظمة 4](#_Toc86297299)

[1.5 تحديث السياسة 4](#_Toc86297300)

[1.6 الاستثناءات 4](#_Toc86297301)

[2. المفردات والتعريفات 5](#_Toc86297302)

[2.1 جدول المفردات والتعريفات 5](#_Toc86297303)

[3. بيانات السياسة 7](#_Toc86297304)

[3.1 مستوى القدرة 2 7](#_Toc86297305)

[3.1.1 الاستباق والتقييم 7](#_Toc86297306)

[3.1.2 الاستعداد 7](#_Toc86297307)

[3.1.3 الاستجابة 7](#_Toc86297308)

[3.1.4 التعافي 7](#_Toc86297309)

[3.1.5 المراجعة والتعلم 7](#_Toc86297310)

[3.2 مستوى القدرة 3 7](#_Toc86297311)

[3.2.1 الاستباق والتقييم 7](#_Toc86297312)

[3.2.2 الاستعداد 8](#_Toc86297313)

[3.2.3 الاستجابة 8](#_Toc86297314)

[3.2.4 التعافي 8](#_Toc86297315)

[3.2.5 المراجعة والتعلم 8](#_Toc86297316)

[3.3 مستوى القدرة 4 8](#_Toc86297317)

[3.3.1 الاستباق والتقييم 8](#_Toc86297318)

[3.3.2 الاستعداد 8](#_Toc86297319)

[3.3.3 الاستجابة 9](#_Toc86297320)

[3.3.4 التعافي 9](#_Toc86297321)

[3.3.5 المراجعة والتعلم 9](#_Toc86297322)

[4. انتهاكات السياسة 9](#_Toc86297323)

[5. الإبلاغ 9](#_Toc86297324)

[6. الملحق 9](#_Toc86297325)

[6.1 بطاقة السياسة 9](#_Toc86297326)

# المقدّمة

## الهدف

إن الهدف من سياسة إدارة الأزمات هو ضمان الإدارة المتسقة والفعالة للأزمات، والتقليل من المخاطر والآثار بشكل استباقي، فضلًا عن السماح بالإبلاغ عن الحوادث في الوقت المناسب داخل الشركة وللأطراف الخارجية ذات الصلة-عندما يلزم ذلك-. كما توفر هذه السياسة المتطلبات اللازمة قبل وخلال وما بعد الأزمة حتى عودة سير العمل إلى طبيعته.

## نطاق العمل

تُغطي هذه السياسة العمليات، والضوابط، وقدرات إدارة حالات الأزمات، بغية التقليل من أثر الحوادث المعطّلة المحتملة على بيئة العمل في الشركة.

ملاحظة: من أجل تحقيق مستوى النضج المستهدف (أي مستوى القدرة 3 أو مستوى القدرة 4)، يتعيّن على الشركات ضمان التزامها أيضاً ببيانات السياسة المشمولة في المستويات السابقة.

## الجهات المستهدفة

تنطبق سياسة إدارة الأزمات على *<إدارة تقنية المعلومات> و<إدارة المخاطر> و<إدارة استمرارية الأعمال>* والجهات المعنية/الموظفين ذوي الصلة الآخرين المسؤولين عن الاستجابة للأزمات. ويتعيّن على كافة الأطراف الالتزام واتباع البيانات المذكورة في هذه الوثيقة.

## القواعد والأنظمة

تستند سياسة إدارة الأزمات إلى الأنظمة المحلية والممارسات الجيدة (أي الضوابط الأساسية للأمن السيبراني الصادرة عن الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، وBS11200، وISO22301).

## تحديث السياسة

يجب مراجعة هذه السياسة سنويًا مع الجهات المعنية من الإدارة العليا على نطاق الشركة، ويجب تحديثها بحسب ما تراه الإدارة العليا مناسبًا.

ويجب إبلاغ جميع المستخدمين والموظفين والعاملين ذي الصلة في الشركة بأي تحديثات يتم إجراؤها، وذلك من خلال القنوات المتعددة، مثل شبكة الإنترانت الداخلية، والبريد الإلكتروني، إلخ، وفقًا لما تراه الإدارة العليا في الشركة مناسبًا.

## الاستثناءات

يجب إرسال طلبات إجراء استثناءات على السياسة إلى *<وظيفة المخاطر والأمن السيبراني>* ذات الصلة التي توافق عليها. ويجب إصدار الاستثناءات الممنوحة على شكل إعفاء من السياسة لفترة محددة من الوقت. عند انتهاء الحالة/الوقت الزمني، تتم إعادة تقييم الحاجة إلى الإعفاء وإعادة الموافقة عليه، عند الاقتضاء.

# المفردات والتعريفات

## جدول المفردات والتعريفات

| **التعريف** | **المصطلح** |
| --- | --- |
| عملية مستمرة لضمان اتخاذ الخطوات اللازمة لتحديد الأثر على الأعمال الناجمة عن أحداث الانقطاع المحتملة والمحافظة على استراتيجيات التعافي وخطط التعافي واستمرارية تقديم الخدمات. | استمرارية الأعمال |
| الموقع، الموجود في مكان الحدث ولكن خارج حدود المنطقة المتأثرة مباشرةً، حيث تتم إدارة الاستجابة التكتيكية وأنشطة التعافي والاستعادة. يمكن أن يكون هناك أكثر من مركز قيادة واحد لكل حدث، إنما ترفع جميع المراكز تقاريرها إلى مركز عمليات طوارئ واحد. | مركز القيادة |
| وثيقة إرشادية تحدد مهمة اللجنة، وصلاحياتها، ومسؤولياتها، وتكوينها، والتقارير الصادرة عنها والتي تقدّم حوكمة فعالة وتحافظ عليها. | ميثاق اللجنة |
| حدث خطير قد يؤثر، في حال لم يتم التعامل معه على النحو المناسب، إلى حد كبير على ربحية الشركة، أو سمعتها، أو قدرتها على العمل. | الأزمة |
| خطة مفصّلة تصف كيفية التواصل في الشركة خلال الأزمة أيًا كانت طبيعتها، كما تشمل الموظفين الرئيسيين، ومسؤولياتهم المحددة، وبروتوكولات التصعيد. يتمثّل الهدف الرئيسي من الخطة في تقليل الضرر وإعادة العمليات إلى حالتها الطبيعية بصورة منظمة وفي الوقت المناسب. | خطة إدارة تواصل الأزمات |
| التنسيق الشامل لاستجابة الشركة للأزمة بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب بهدف تجنب أو تقليل الضرر الذي يلحق بربحية الشركة، وسمعتها، وقدرتها على العمل. | إدارة الأزمات |
| خطة مفصّلة تصف كيفية استجابة الشركة لأزمة أيًا كانت طبيعتها، وتشمل الموظفين الرئيسيين، ومسؤولياتهم المحددة، وبروتوكولات التصعيد. يتمثّل الهدف الرئيسي من الخطة في تقليل الضرر وإعادة العمليات إلى حالتها الطبيعية بصورة منظمة وفي الوقت المناسب. | خطة إدارة الأزمات |
| الإعلان عن تفعيل خطط إدارة الحوادث في الشركة لمواصلة تقديم/استعادة المنتجات أو الخدمات الرئيسية. | الاستدعاء |
| نوع من مقاييس الأداء الذي من شأنه أن يقيّم نجاح شركة أو نشاط معيّن في تحقيق أهداف وغايات معيّنة. | مؤشرات قياس الأداء |
| مؤشر أو مقياس يُستخدم لتقييم وقياس خطر محتمل. | مؤشر قياس المخاطر |
| الطبقة الثالثة من فريق إدارة الأزمات، وهو مسؤول عن المستوى التشغيلي للأنشطة، وتنفيذ القرارات والإرشادات التكتيكية الذي يقدّمه فريق إدارة الأزمات والفرق التكتيكية. يتم تشكيل هذا الفريق بالاستناد إلى طبيعة فرق العمل والممثلين في مجال إدارة الأزمات. | الفريق التشغيلي |
| إجراء أو عملية يهدفان إلى استعادة وضبط أمر معلق، أو متضرر، أو مسروق، أو مفقود. | التعافي |
| حدث محتمل يمكن أن يسبب ضررًا، أو خسارة، أو يمكن أن يحول دون تحقيق الأهداف. | المخاطر |
| التطوير والتطبيق المنظّم لثقافة إدارية، وسياسة، وإجراءات، وممارسات لتحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، والتحكّم بها، والاستجابة لها. | إدارة المخاطر |
| عملية تعقّب وتقييم مستويات المخاطر في الشركة, بالإضافة إلى تعقّب وتقييم مدى فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر. | مراقبة المخاطر |
| الهيكل الذي يعكس العلاقات، والعوامل المؤثرة الأخرى على الشركة. غالبًا ما يُستخدم هيكل الحوكمة على نحو متوائم مع إطار الحوكمة. | هيكل الحوكمة |
| تُعرف أيضًا باسم مصفوفة المخاطر، وتمثّل شدة التداعيات المحتملة لتحقق خطر معيّن. | مصفوفة الخطورة |
| وثيقة بيانية توضح مسؤوليات وترتيب الاستدعاء والتواصل مع الإدارة، والموظفين، والعملاء، والمورّدين، وجهات الاتصال الرئيسية الأخرى في حالة الطوارئ، أو الكوارث، أو حالات الانقطاع الحاد. | شجرة التواصل |

# بيانات السياسة

تُغطي إدارة الأزمات القدرات المختلفة التي تُمكّن الإدارة العليا من تحليل الأزمات، وتحديد أثرها، والاستجابة لها، واستخدام الموارد بكفاءة للتقليل من آثار حدث معطّل على الشركة.

## مستوى القدرة 2

تم تصميم بيانات ومتطلبات السياسة في هذا القسم خصيصًا للشركات التي تحتاج إلى تحقيق مستوى نضج مستهدف "مُدار"، حيث تكون غالبية العمليات قابلة للتكرار، ومن المحتمل أن ينتج عنها نتائج متسقة.

### الاستباق والتقييم

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تحديد هيكل حوكمة رسمي يغطي الفرق الإستراتيجية، والتكتيكة، والتشغيلية ويحدد بوضوح خطوط الإبلاغ ورفع التقارير.
      2. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إعداد أدوار ومسؤوليات موثّقة ومعتمدة.
      3. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تحديد المخاطر التي يمكن أن تتفاقم وتتحول إلى أزمة.
      4. يتعيّن على *<اسم الشركة>* الاحتفاظ بسجل للمخاطر يحتوي على معلومات كافية.

### الاستعداد

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إعداد خطة موثّقة ومعتمدة لإدارة الأزمات تصف بوضوح الإجراء الذي يجب اتخاذه لإدارة حالات الأزمات بفعالية.
      2. يتعيّن على *<اسم الشركة* *إعداد خطة موثّقة ومعتمدة للتواصل خلال الأزمات تصف بوضوح الإجراء الذي يجب اتخاذه للتحكّم بفعالية بالاتواصل الداخلي والخارجي المتعلق بالأزمة*.
      3. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تحديد مؤشرات قياس أداء وسلامة برنامج إدارة الأزمات..
      4. يتعيّن على *<اسم الشركة>* قياس مؤشرات الأداء بشكل دوري، مع درجة كافية من الموضوعية.
      5. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تحديد تمارين إدارة الأزمات، والتخطيط لها، وتنفيذها استنادًا إلى أهداف إدارة الأزمات المعتمدة.
      6. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تخطيط وتنفيذ تمارين إدارة الأزمات بالمواءمة مع أهداف إدارة الأزمات.

### الاستجابة

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة>* الاحتفاظ بقائمة الموظفين الذين يجب التواصل بهم خلال الأحداث المعطّلة ومعلومات الاتصال بهم (مثل عنوان البريد الإلكتروني، وأرقام الهواتف).
      2. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تعيين الصلاحيات الرسمية للإعلان عن الأزمة واستدعاء خطة إدارة الأزمة.
      3. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إنشاء سجل يحدد الجهات المعنية الداخلية والخارجية التي يجب إبلاغها بالأزمة.
      4. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تعيين متحدث رسمي لإشعار الجهات المعنية الخارجية بشأن الأحداث المعطّلة وإصدار البيانات الرسمية بالنيابة عن الشركة.

### التعافي

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة* *إنشاء هيكل حوكمة واضح ونموذج تشغيلي لفرق إدارة الأزمات والحوادث*.

### المراجعة والتعلم

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إنشاء أداة تعقّب لتسجيل الدروس المستفادة وفرص التحسينات المحددة وحالة التطبيق.

## مستوى القدرة 3

تم تصميم بيانات ومتطلبات السياسة في هذا القسم خصيصًا للشركات التي تحتاج إلى تحقيق مستوى نضج مستهدف "محدد"، حيث أن معظم العمليات تشمل مجموعة من عمليات المعايير المحددة والمنشأة رسميًا وتخضع لدرجة معيّنة من التحسين مع مرور الوقت.

### الاستباق والتقييم

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تكليف موظفين أساسيين وثانويين بجميع الأدوار الرئيسية في هيكل الحوكمة.
      2. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إنشاء سياسة موثّقة ومعتمدة لإدارة الأزمات مع تحديد الأهداف والمبادئ بوضوح.
      3. يتعيّن على *<اسم الشركة>* التأكد من ضرورة إقرار الموظفين المكلّفين بإدارة الأزمات بأدوارهم ومسؤولياتهم.
      4. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تحديد المسؤولية النهائية لصيانة سجل المخاطر.

### الاستعداد

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إعداد جدول زمني لتعميم خطط إدارة الأزمات المعتمدة بشكل رسمي على الجهات المعنية وتنفيذه وفقًا لذلك.
      2. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إنشاء إطار موثّق ومعتمد لقياس أداء برنامج إدارة الأزمات.
      3. يتعيّن على *<اسم الشركة>* رفع تقرير بمؤشرات قياس الأداء الخاصة ببرنامج إدارة الأزمات دوريًا إلى الإدارة العليا واللجنة التنفيذية.
      4. يتعيّن على *<اسم الشركة>* وضع برنامج تدريب موثّق ومعتمد لإدارة الأزمات يصف مجالات التدريب، ووتيرة تكراره، وآليات التنظيم، إلخ.
      5. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تخصيص الموازنة والموارد المطلوبة لإطلاق برنامج التدريب.
      6. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إنشاء إطار وجدول زمني موثّقيْن ومعتمدين لتمارين واختبار إدارة الأزمات.
      7. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تخصيص الموازنة والموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج الاختبار والتمارين الخاص بإدارة الأزمات.

### الاستجابة

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إنشاء مصفوفة خطورة لتصنيف الحوادث والأزمات.
      2. يتعيّن على *<اسم الشركة>* توثيق الوصف التفصيلي لللأحداث التي تشكل أزمة للشركة رسميًا.
      3. يتعيّن على *<اسم الشركة>* الاحتفاظ بشجرة التواصل ومصفوفة التصعيد للإبلاغ عن الأزمة إلى الجهات المعنية المناسبة.
      4. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إنشاء مركز قيادة للأزمات.
      5. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إنشاء مركز قيادة افتراضي يمكن استخدامه في حال أثرت الحادثة على مركز أو مراكز القيادة المادي أو المادية.
      6. يتعيّن على *<اسم الشركة>* التأكد من إعداد الخطط اللازمة لإدارة الطوارئ.
      7. يتعيّن على *<اسم الشركة>* وضع إجراءات استدعاء موثّقة ومعتمدة لتفعيل خطط إدارة الأزمات وخطة إدارة الطوارئ.
      8. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إعداد نصوص محضرة مسبقًا لحالات الأزمة المتعددة لإشعار الجهات المعنية الخارجية.

### التعافي

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة>* وضع إجراء مفصّل يوضح سلسلة الخطوات التي يجب اتخاذها لتقييم الأضرار وتحديد متطلبات التعافي.
      2. يتعيّن على *<اسم الشركة>* التأكد من إعداد الخطط اللازمة لاستمرارية الأعمال وللتعافي من الكوارث وللاستجابة للحوادث السيبرانية.
      3. يتعيّن على *<اسم الشركة>* وضع إجراءات استدعاء موثّقة ومعتمدة لتفعيل خطط إدارة الحوادث وإجراءات لوقف تفعيلها (مثل خطة/خطط إدارة استمرارية الأعمال، وخطة/خطط التعافي من كوارث تقنية المعلومات، وخطة الاستجابة للحوادث السيبرانية).
      4. يتعيّن على *<اسم الشركة>* توثيق واعتماد إجراءات استدعاء لتفعيل خطط إدارة الأزمات، وإجراءات إلغاء لوقف تفعيلها.

### المراجعة والتعلم

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة>* توثيق واعتماد عملية لتحديد الدروس المستفادة بعد الأزمة.
      2. يتعيّن على *<اسم الشركة>* رفع تقرير بالدروس المستفادة وإجراءات التحسين إلى الإدارة العليا واللجنة التنفيذية بشكل دوري.
      3. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تخصيص الموازنات المناسبة وجدول تنفيذ إجراءات التحسين.

## مستوى القدرة 4

تم تصميم بيانات ومتطلبات السياسة في هذا القسم خصيصًا للشركات التي تحتاج إلى تحقيق مستوى نضج مستهدف "مُدار كميًا"، حيث أن معظم العمليات تستخدم مقاييس العملية، ويمكن اختبار التحقيق الفعال لأهداف العملية على مستوى مجموعة من الشروط التشغيلية. تم اختبار مدى ملاءمة العملية في بيئات متعددة وتم صقل العملية وتكييفها.

### الاستباق والتقييم

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة>* توثيق واعتماد مواثيق الفِرق على المستوى الاستراتيجي، والتكتيكي، والتشغيلي.
      2. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تشكيل لجنة تنفيذية للإشراف على برنامج إدارة الأزمات.
      3. يتعيّن على *<اسم الشركة>* توثيق واعتماد ميثاق للجنة.
      4. يتعيّن على *<اسم اللجنة التنفيذية>* عقد الاجتماعات بشكل دوري.
      5. يتعيّن على *<اسم الشركة>* توثيق واعتماد برنامج للتوعية بإدارة الأزمات.
      6. يتعيّن على *<اسم الشركة>* التأكد من مراجعة أدوار ومسؤوليات إدارة الأزمات بشكل دوري.
      7. يتعيّن على *<اسم الشركة>* رفع تقارير دورية للجنة التنفيذية حول المخاطر الرئيسية وحالة المعالجة.

### الاستعداد

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إجراء مراجعات دورية لخطط إدارة الأزمات وخطط التواصل لضمان مواءمتها باستمرار مع أهداف إدارة الأزمات.
      2. يتعيّن على *<اسم الشركة>* مراجعة كفاية وفعالية مؤشرات قياس الأداء المحددة بشكل دوري لضمان مواءمتها مع أهداف إدارة الأزمات وتمثيلها الدقيق لسلامة برنامج إدارة الأزمات.
      3. يتعيّن على *<اسم الشركة>* قياس نجاح برنامج التدريب.
      4. يتعيّن على *<اسم الشركة>* رفع التقارير للإدارة العليا واللجنة التنفيذية بنتائج القياس للبرامج التدريبية.
      5. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تقييم قدرات إدارة الأزمات استنادًا إلى نتائج التمارين ورفع تقرير بالنتائج (أي مقاييس الأداء) إلى الإدارة العليا واللجنة التنفيذية.
      6. يتعيّن على *<اسم الشركة>* تضمين الدروس المستفادة وفرص التحسينات المحددة خلال التمارين المتعددة لتحسين وتعزيز برنامج إدارة الأزمات.

### الاستجابة

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة>* مراجعة شجرة التواصل ومصفوفة التصعيد دورياً لضمان مواءمتهما باستمرار مع أهداف إدارة الأزمات.
      2. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إنشاء مركز بديل لقيادة الأزمات على مسافة آمنة من المركز الأساسي ويجب أن يكون مجهّزًا بالبنية التحتية المطلوبة للاتصالات.
      3. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إجراء تقييم دوري لقدرة الشركة على إشعار الجهات المعنية الداخلية والخارجية خلال أزمة أو أحداث معطّلة.
      4. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إجراء مراجعات دورية للسجلات أو النماذج الخاصة بأصحاب المصلحة لضمان مواءمتها باستمرار مع أهداف إدارة الأزمة.

### التعافي

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إجراء تقييم دوري لإجراءات التعافي استنادًا إلى نتائج تمارين المحاكاة، ونتائج اختبار خطة إدارة الأزمات، والدروس المستفادة بعد الأزمة.

### المراجعة والتعلم

* + - 1. يتعيّن على *<اسم الشركة>* إجراء عمليات تقييم أو تدقيق مستقلة بشكل دوري لتقييم فعالية وكفاءة برنامج إدارة الأزمة.

# انتهاكات السياسة

يخضع الموظفون الذين ينتهكون سياسة إدارة الأزمات وأي سياسات داعمة، أو الموظفون الذين يسمحون عمدًا أو سهوًا للموظفين تحت إشرافهم بالقيام بذلك، لإجراءات تأديبية من قبل *<إدارة الموارد البشرية>* و/أو *<إدارة الامتثال>*.

# الإبلاغ

يجب تعميم سياسة إدارة الأزمات على الموظفين في جميع *<الإدارات ذات الصلة>* والجهات المعنية المختصة الأخرى في الجهة.

# الملحق

## بطاقة السياسة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم التسلسلي** | **نوع المعلومات** | **بيانات الوثيقة** |
| 1 | عنوان الوثيقة | سياسة إدارة الأزمات |
| 2 | تاريخ الإصدار | أكتوبر 2021 |
| 3 | رقم النسخة | V1.0 |
| 4 | صاحب الوثيقة | <يجب تحديث الخانة من قبل الشركة> |
| 5 | مُراجِع الوثيقة | <يجب تحديث الخانة من قبل الشركة> |
| 6 | كاتب الوثيقة | <يجب تحديث الخانة من قبل الشركة> |

