



دليل إرشادي إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات

2022



وزارة الاتصالات
وتقنية المعلومات
MINISTRY OF COMMUNICATIONS
AND INFORMATION TECHNOLOGY

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات

المقدمة	الأهداف	النطاق
4	5	5
إعداد وتطوير الدليل الإرشادي لإدارة الأزمات	المحور الأول: البناء	المحور الثاني: الاستباق والتقييم
6	7	9
المحور الثالث: الاستعداد	المحور الرابع: الاستجابة	المحور الخامس: التعافي
11	20	26
المحور السادس: المراجعة والتعلم	المحور السابع: الاستدامة	الملحق (أ): مراجع الممارسات والمعايير العالمية ذات الصلة
28	31	32
الملحق (ب): قوالب إدارة الأزمات	الملحق (ج): المهارت والكفاءات	الملحق (د): الأدوات المقترحة
33	34	35
الملحق (هـ): المجالات الداعمة	الملحق (و): المصطلحات والتعريفات	
36	38	

المقدمة

إيماناً بأهمية زيادة مستوى نضج إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، مما يدعم موثوقية التقنية الرقمية ويؤدي إلى المحافظة على استدامة قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات وتعزيز أسس رقمية قوية ومتينة تتماشى مع أهداف رؤية 2030. تقدم هذه الوثيقة دليلاً إرشادياً يهدف إلى تعزيز نضج إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات كجزء من مبادرات وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات المتعددة.

الأهداف

يهدف الدليل الإرشادي لإدارة الأزمات إلى:



المساهمة في تعزيز قدرات الاستجابة للأزمات للاستعادة والتعافي بشكل استباقي لموارد ومنتجات وخدمات قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات.

تمكين الاقتصاد الرقمي من خلال تعزيز نضج إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات بما يحقق مستهدفات رؤية 2030.



المساهمة في رفع مستوى نضج إدارة الأزمات وتخفيف أثر الانقطاعات المحتملة على موارد ومنتجات وخدمات قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات.

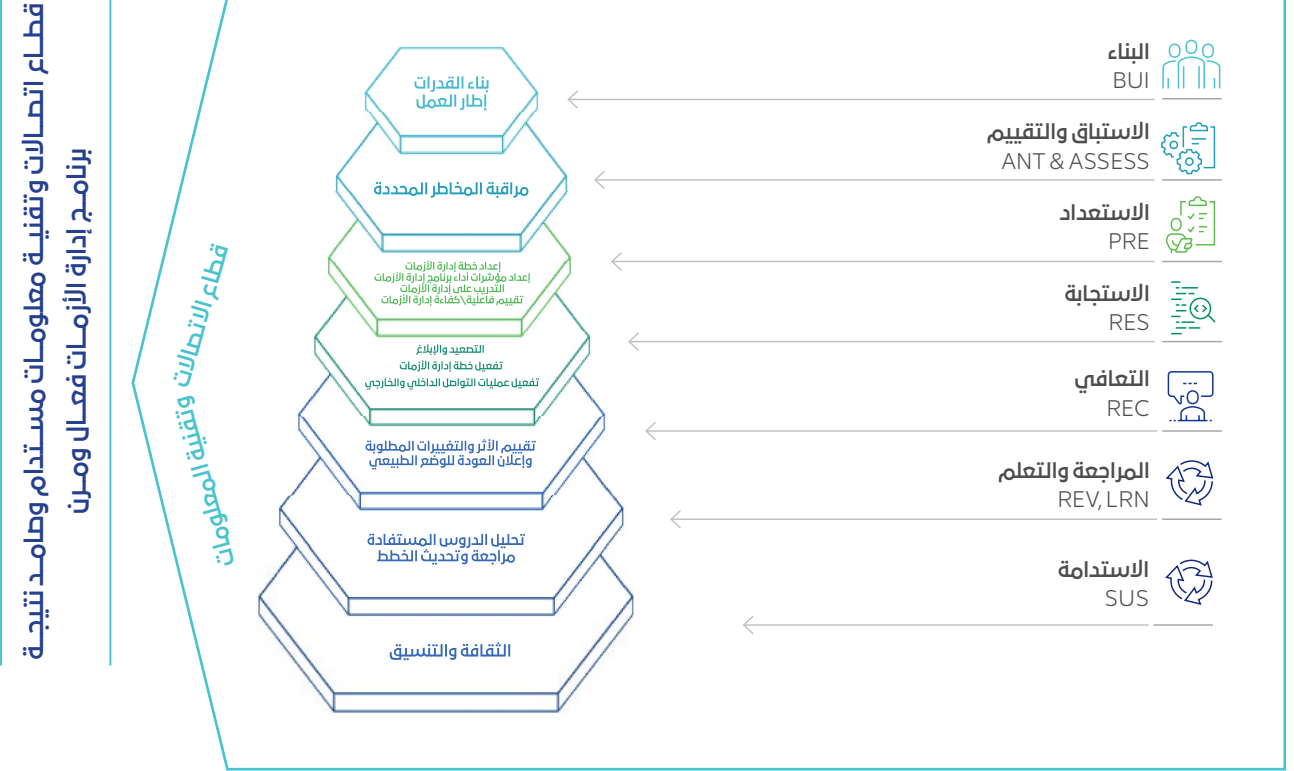
رفع مستوى مرونة الجهات واستمرارية توافر موارد ومنتجات وخدمات قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات.

النطاق

إن المعلومات الواردة في هذه الوثيقة هي إرشادات عامة موجهة لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات. تم أخذ التنظيمات المعمول بها في القطاع وطبيعة أعمال الجهات في القطاع بعين الاعتبار في إعداد هذا الدليل بهدف تسهيل عملية تطبيق برنامج إدارة الأزمات وعمليات المواءمة المستقبلية مع أي تنظيمات ذات علاقة، ولا تحل هذه الوثيقة محل أي سياسات أو تنظيمات معتمدة.

إعداد وتطوير الدليل الإرشادي لإدارة الأزمات

تم إعداد وتطوير الدليل الإرشادي لإدارة الأزمات بناءً على أفضل الممارسات والمعايير العالمية ذات الصلة. ويوضح هيكل الدليل الإرشادي لإدارة الأزمات (رسم توضيحي 1) المجالات التي تدعمها محاور الدليل الإرشادي.



رسم توضيحي 1: هيكل الدليل الإرشادي لإدارة الأزمات

تحتوي الوثيقة على محاور الدليل الإرشادي المتعلقة بكل مجال من مجالات إدارة الأزمات المحددة.

الملحق (أ): مراجع الممارسات والمعايير العالمية ذات الصلة.

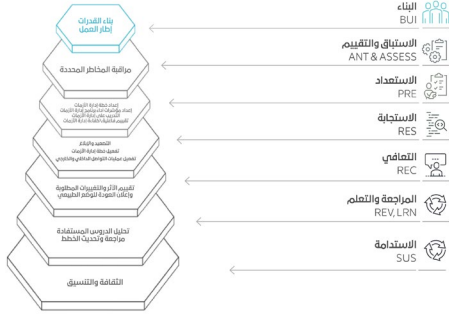
الملحق (ب): قوالب إدارة الأزمات.

الملحق (ج): المهارات والكفاءات.

الملحق (د): الأدوات المقترحة.

الملحق (هـ): المجالات الداعمة.

الملحق (و): المصطلحات والتعريفات.



المحور الأول: البناء

هدف المجال: تتطلب إدارة الأزمات تحديد قدرات إدارة الأزمات وبنائها، حيث إن امتلاك قدرات متطورة لإدارة الأزمات تمكّن الشركة من تجنب الأزمات حيثما أمكن ذلك، والاستجابة للأزمات بطريقة فعالة تحمي مواردها ومنتجاتها وخدماتها، والتعلم من التجربة لتحسين الممارسات بمرور الوقت.

BU001 - تتولى الإدارة العليا في الجهة المطبقة للدليل مسؤولية تحديد قدرات إدارة الأزمات التي تتطلبها طبيعة الموارد والمنتجات والخدمات المقدمة من الجهة المطبقة للدليل.

BU002 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن برنامج إدارة الأزمات القيام بتطوير إطار عمل لإدارة الأزمات يؤدي إلى حوكمة قدرات إدارة الأزمات وتوجيهها من قبل الإدارة العليا بالجهة المطبقة للدليل.

BU003 - تتولى الإدارة العليا في الجهة المطبقة للدليل إنشاء وتحديد وتوثيق سياسة لإدارة الأزمات تحدد بوضوح ودقة أهداف إدارة الأزمات وتحدد كيفية تحقيق هذه الأهداف وتؤكد التزامهم بأعلى المعايير لتحقيق كفاءة إدارة الأزمات.

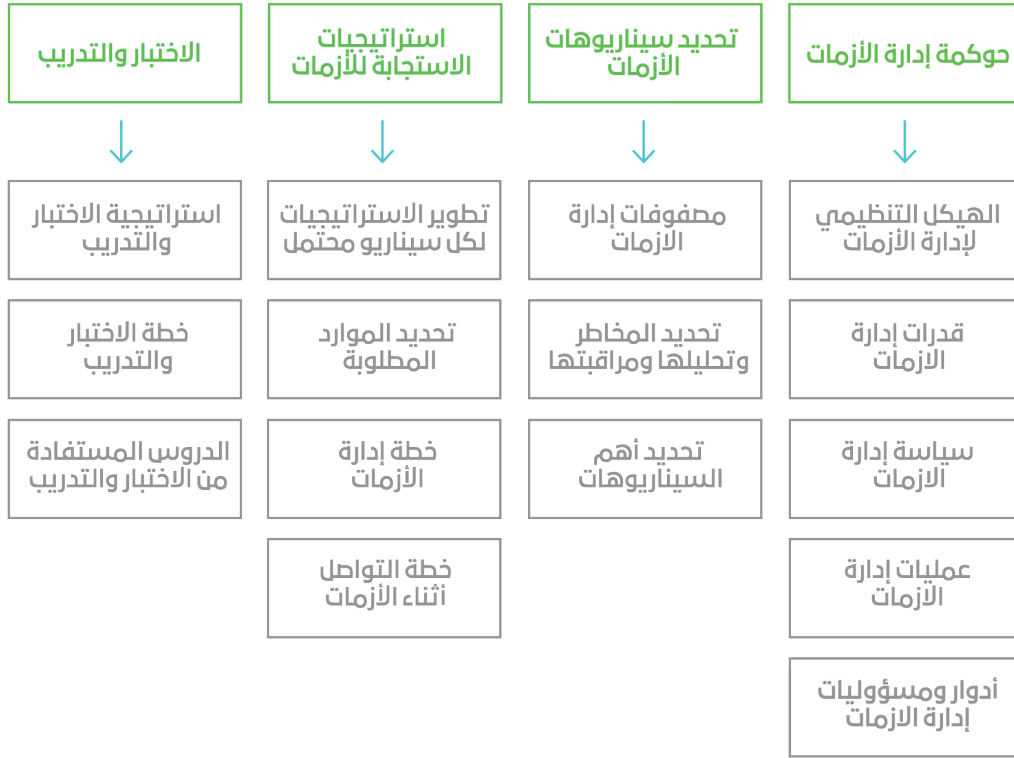
BU004 - تتولى الإدارة العليا في الجهة المطبقة للدليل تضمين قدرات إدارة الأزمات التالية كحد أدنى للوصول لبرنامج إدارة أزمات ذو كفاءة وفاعلية عالية:

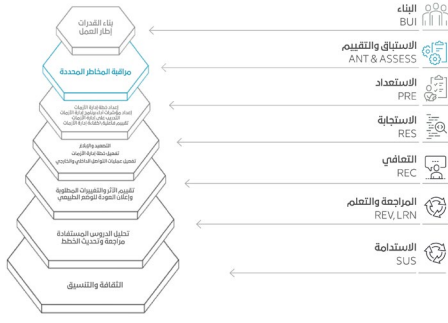
- ◀ تعيين الأشخاص القادرين على تحليل المواقف بسرعة ووضع الاستراتيجيات وتحديد الخيارات المتاحة واتخاذ القرارات وتقييم تأثيرها.
- ◀ التأكد من وجود فهم مشترك لإطار عمل إدارة الأزمات.
- ◀ وجود الكوادر والهياكل والعمليات اللازمة لتنفيذ قرارات إدارة الأزمات وتطبيقها وتقييمها ومتابعتها.
- ◀ التأكد من أن طاقم عمل إدارة الأزمات لديه القدرة على المشاركة والدعم والتطبيق لرؤية وسياسة وتوجه الإدارة العليا.
- ◀ القدرة على دعم الحلول الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية من خلال تعيين الموارد المناسبة في الوقت المناسب.

BU005 - تتولى الإدارة العليا في الجهة المطبقة للدليل إنشاء لجنة توجيهية لإدارة الأزمات.

BU006 - تتولى الإدارة العليا في الجهة المطبقة للدليل إنشاء أو تكليف جهة مسؤولة عن إدارة الأزمات.

مثال لأهم محتويات إطار عمل إدارة الأزمات:





المحور الثاني: الاستباق والتقييم

هدف المجال: تتطلب إدارة الأزمات مراقبة المخاطر السابق تحديدها وفاعلية الضوابط المطبقة لتفادي تعاضد المخاطر وتسببها في أزمة.

AA001 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات مسؤولية تحديد المخاطر التي يمكن أن تتفاقم وتتحوّل إلى أزمة وذلك من مصادر معلومات المخاطر المتعددة، مثل نتائج التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، ونتائج تقييم المخاطر، والحوادث العالية الخطورة التي تم الإبلاغ عنها، والتحذيرات بشأن التهديدات الواردة من مصادر داخلية وخارجية كما هو مفصل في **الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر الصادر من وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.**

AA002 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن برنامج إدارة الأزمات القيام بتوثيق سجل مخاطر لمتابعة المخاطر المحددة مسبقاً على أن يتضمن وصف المخاطر ومصدرها، وخطورتها، ومالكها، والإجراءات التصحيحية لمعالجتها بالتنسيق مع الإدارة المختصة والمسؤولة عن المخاطر كما هو مفصل في **الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر الصادر من وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.**

AA003 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن برنامج إدارة الأزمات إعداد إجراء لمتابعة مؤشرات قياس المخاطر بشكل مستمر للتأكد من عدم تجاوز مؤشرات المخاطر للمستويات المقبولة للخطر.

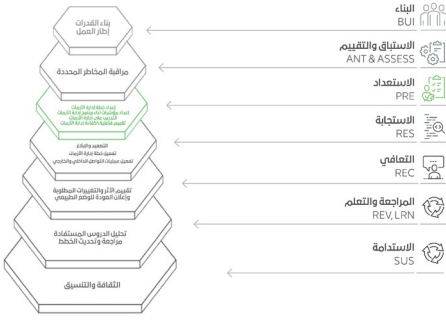
AA004 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن برنامج إدارة الأزمات القيام بإنشاء أنظمة إدارية للإنذار المبكر وأتمتتها - ما أمكن - للمخاطر المحتملة التي قد تتفاقم لمستوى الأزمة.

AA005 - عند تحديد المخاطر التي من الممكن أن تتفاقم لأزمات، يجب أخذ عناصر الأزمات الثلاثة الرئيسية (محددات الأزمات) بعين الاعتبار:

- زيادة واضحة في مستوى التوتر وحالة من عدم التأكد وعدم الاستقرار.
- مواجهة صعوبة في إيجاد حلول مناسبة.
- صعوبة في تحديد التوقيت المناسب لتنفيذ هذه الحلول.

أمثلة على مخاطر من الممكن أن تتفاقم لأزمات:

- < **طبيعية:** الأعاصير والزلازل والانهيارات الأرضية والفيضانات.
- < **تقنية:** تعطل المعدات الحيوية خلال فترة عمل حساسة ، والبرمجيات الخبيثة والأحداث التي تؤدي إلى أزمات تقنية كالهجمات السيبرانية و القرصنة الإلكترونية وبرامج الفدية الإلكترونية.
- < **سياسية:** كالحروب وتغير سياسات الدول أو الشركات المزودة للأنظمة والتقنيات.
- < **سمعة:** كالإشاعات وأي حوادث قد تؤدي للمس بسمعة الشركة.



المحور الثالث - الاستعداد

3.1 - إنشاء الحوكمة والهيكلية التنظيمية لإدارة الأزمات

هدف المجال: تتطلب إدارة الأزمات التزام ودعم القيادة لبرنامج إدارة الأزمات

PRE001 - تتولى الإدارة العليا في الجهة المطبقة للدليل المسؤولية عن ضمان الفصل في المهام بين الجهة التي تتولى إدارة الأزمات وبين المراجعة الداخلية والوحدات الرقابية الأخرى.

PRE002 - تتولى الإدارة العليا في الجهة المطبقة للدليل المسؤولية عن برنامج إدارة الأزمات، وتلتزم بدعم برنامج إدارة الأزمات وتنفيذه وتحسينه باستمرار.

PRE003 - تتولى الإدارة العليا في الجهة المطبقة للدليل المسؤولية عن تشكيل لجنة توجيهية للإشراف على برنامج إدارة الأزمات مع توثيق واعتماد ميثاق اللجنة والذي يبين مهام ودور اللجنة وتيرة انعقاد اجتماعاتها.

PRE004 - تتولى اللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات المسؤولية عن عقد اجتماعات اللجنة دوريًا لضمان تحسين ممارسات إدارة الأزمات باستمرار.

PRE005 - تقوم الإدارة العليا في الجهة المطبقة للدليل بتكليف أحد أعضاء الإدارة العليا ممن لديهم المعرفة ذات الصلة بإدارة الأزمات وإجراءاتها بقيادة اللجنة التوجيهية.

PRE006 - تتولى الإدارة العليا في الجهة المطبقة للدليل المسؤولية عن تمثيل هيكل الجهة المطبقة للدليل والإدارات الهامة عن طريق تحديد أعضاء ممثلين لتلك الإدارات في اللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات.

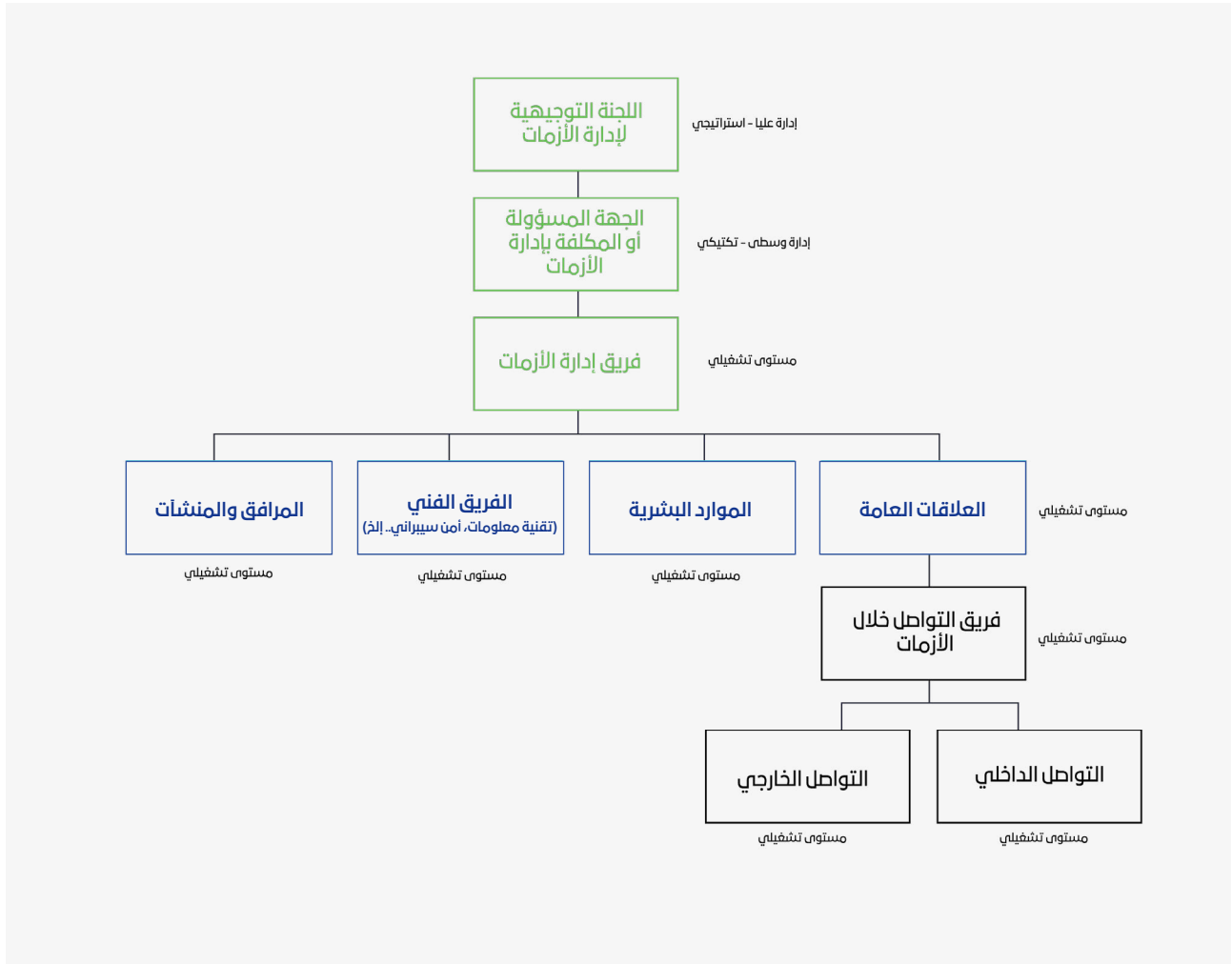
PRE007 - تتولى اللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات في الجهة المطبقة للدليل مسؤولية تصميم هيكل تنظيمي لحوكمة إدارة الأزمات على أن يشمل أدوار ومسؤوليات الفرق الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية، وتحديد المرجعية المؤسسية بوضوح.

PRE008 - تتولى الإدارة العليا في الجهة المطبقة للدليل أو اللجنة التوجيهية المسؤولية عن إنشاء وتمكين جهة مسؤولة أو مكلفة تضم المهارات والكفاءات اللازمة لإعداد وتطوير برنامج إدارة الأزمات وتنفيذه ومراجعته وتحديثه وحوكمته.

PRE009 - تتولى اللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات مسؤولية تعيين موظف أساسي وموظف بديل لجميع الأدوار الرئيسية في هيكل الحوكمة (أي لجميع الأدوار الرئيسية في فرق إدارة الأزمات على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي).

PRE010 - تتولى اللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات مسؤولية المراجعة الدورية لهيكل الحوكمة. مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي قد تستدعي تغيير هيكل الحوكمة مثل: التغييرات التنظيمية، أو عمليات الدمج والاستحواذ، أو الدروس المستفادة من الأزمات، أو نتائج تحليل الأحداث المعطلة السابقة، أو توصيات نتائج عمليات الاختبار.

مثال توضيحي لهيكلية إدارة الأزمات:



ملاحظة: المثال توضيحي وقد يختلف تماما من شركة لأخرى حسب طبيعة أعمالها ومواردها وخدماتها ومنتجاتها.

المحور الثالث - الاستعداد (تتمة)

3.2 - تحديد أدوار ومسؤوليات إدارة الأزمات

هدف المجال: تتطلب إدارة الأزمات تحديد أدوار ومسؤوليات لإدارة الأزمات، بما في ذلك مستويات الطلحيات والمسؤوليات والمسألة، للتأكد من أن كل شخص معني بإدارة الأزمات على دراية تامة بدوره ومسؤولياته.

PRE 011 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات وضع هيكل حوكمة ونموذج تشغيلي لفرق إدارة الأزمات والحوادث (مثل فريق الاستجابة لحالات الطوارئ، وفريق التعافي من كوارث تقنية المعلومات، وفريق الاستجابة للحوادث السيبرانية)، وذلك بالتعاون مع الإدارات المعنية (مثل تقنية المعلومات، والأمن السيبراني، وإدارة استمرارية الأعمال، والموارد البشرية).

PRE012 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات التأكد من إقرار الموظفين المكلفين بإدارة الأزمات بأدوارهم ومسؤولياتهم، وإدراج أدوار ومسؤوليات إدارة الأزمات رسميًا في الوصف الوظيفي الخاص بالموظفين.

PRE013 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات التأكد من أن المراجعة الدورية لأدوار ومسؤوليات إدارة الأزمات تشمل شغل المناصب الشاغرة نتيجة التغييرات المؤسسية (مثل النقل بين الأقسام، والاستقالات، وما إلى ذلك).

مثال توضيحي لأهم أدوار ومسؤوليات إدارة الأزمات:

فرق الاستجابة للحوادث - التشغيلي	الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات - التكتيكي	اللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات - الاستراتيجي
إدارة الحوادث، حيث تقوم فرق الاستجابة لحالات الطوارئ بدور خط الدفاع الأول	توفير مدخلات (مثل تقييم الاضرار وتحديثات وحالة الازمة) لمجموعة قيادة إدارة الأزمات لاتخاذ الازمة القرارات	تقديم التوجيهات والإرشادات الاستراتيجية لإنشاء إطار إدارة الأزمات والحفاظ عليه
ضمان سلامة جميع الأشخاص المتواجدين في الشركة خلال الحادث	تقييم الحوادث واعداد نظم التنبيه بالتهديدات والتي قد تؤثر على الشركة	مراجعة والتحقق من صحة التغييرات المقترحة على إطار إدارة الأزمات المقدمة من قسم إدارة الأزمات (فريق إدارة استمرارية الأعمال)
الشروع في عمليات الإخلاء (إذا لزم الأمر) وضمان فتح أبواب الخروج للإخلاء وأن تكون مسارات الخروج خالية من أي معوقات	التأكد من تطبيق كافة جوانب خطة استمرارية الأعمال لتلبية متطلبات الأمن والاستمرارية	ضمان توافر الموارد الكافية للتحقق من الإدارة الفعالة للأزمات؛
التأكد خلال الإخلاء من إخلاء كافة المنشآت والمرافق بالكامل	توفير الاستجابات والردود التكتيكية والمساعدة في تغطية الموارد البشرية والمادية خلال حالات الطوارئ والأزمات المختلفة	رصد التحديثات المستلمة عن الازمة بشكل منتظم للتأكد من إدارة انقطاع الأعمال بشكل مناسب
توجيه جميع الموظفين إلى منطقة التجمع المحددة مسبقاً	تسجيل القرارات الصادرة عن مجموعة قيادة إدارة الأزمات والجراءات التي تم اتخاذها من جانب منسقي إدارة الأزمات أثناء إدارة الحوادث وحالات الطوارئ والأزمات	مراجعة المدخلات (مثل تقييم الاضرار وتحديثات الازمة وحالة الازمة) المستلمة من الفرق الأخرى
ضمان اتخاذ كافة الإجراءات المحددة في خطة إدارة الأزمات	مراجعة وتقييم المدخلات المستلمة من منسقي إدارة الأزمات وفرق إدارة الحوادث والاستجابة لحالات الطوارئ	الاجتماع في مركز القيادة وفي وقت الأزمات
ضمان توفير خدمات الإسعافات الأولية للأشخاص المتضررين وخدمات الدخول إلى المستشفى عند الحاجة	عرض التغييرات في إطار إدارة الأزمات على مجموعة قيادة إدارة الأزمات وتنفيذها بعد الحصول على الموافقات اللازمة	تنفيذ خطط استمرارية الأعمال / إدارة الأزمات بناء على المدخلات المستلمة من الفرق المعنية
التواصل مع الفريق التكتيكي لإدارة الأزمات وإبلاغه بأخر المستجدات حول الحادث	ضمان الاتصال مع كافة الأطراف المعنية ذوي الصلة الداخليين والخارجيين	إعلان الحالة الطبيعية مرة اخرى بمجرد السيطرة على الموقف
تحديد الموظفين/ الزوار/ موظفي الموردن المتواجدين في مقرات الشركة، عند وقوع الحادث	تنظيم التدريبات وجلسات التوعية ذات الصلة بإدارة الأزمات للموظفين	
المشاركة في أنشطة تقييم الأضرار لتحديد مدى تآثر البنية التحتية	إجراء كافة الاختبارات والممارسات بصفة منتظمة	

ملاحظة: المثال توضيحي وقد يختلف تماماً من شركة لأخرى حسب طبيعة أعمالها ومواردها وخدماتها ومنتجاتها.

المحور الثالث - الاستعداد (تتمة)

3.3 - إعداد خطة إدارة الأزمات

هدف المجال: تتطلب إدارة الأزمات إعداد خطط لإدارة الأزمات والتواصل بالموءمة مع الأهداف الاستراتيجية، والتي توفر نهجاً منظماً للاستجابة للأزمات وتساعد الشركة في تحقيق المرونة المؤسسية.

PRE014 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات توثيق واعتماد خطة لإدارة الأزمات والتي تصف بوضوح الإجراءات المتبعة لإدارة الأزمات قبل وأثناء وما بعد حدوث الأزمة.

PRE015 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات توثيق واعتماد خطة التواصل أثناء الأزمات بشكل فعال وتحديثها والإبلاغ عنها بشكل دوري.

PRE016 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات مراجعة خطط إدارة الأزمات وخطط التواصل بشكل دوري للتأكد من توافقها مع أهداف إدارة الأزمات. مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي قد تستوجب التعديل على الخطط، والتي قد تكون تغييرات تنظيمية، أو عمليات دمج واستحواذ، أو دروس مستفادة من الأزمات، أو نتائج تحليل لأحداث معظلة سابقة، أو توصيات ناتجة عن تمارين واختبارات إدارة الأزمات.

أمثلة على أهم محتويات خطة إدارة الأزمات على:

- من لديه السلطة والمسؤولية عن القرارات والإجراءات الرئيسية خلال الأزمات.
- تفاصيل الاتصال الرئيسية وكيفية الاتصال بالموظفين في حالة حدوث أزمة.
- تفاصيل التواصل خلال الأزمات (التواصل الداخلي والخارجي).
- آلية تفعيل حالة الأزمة.
- تفاصيل تحديد مستويات الأزمة وتفاصيل الاستجابة والتعامل مع كل مستوى.
- هيكل ودور فريق إدارة الأزمات وما هو متوقع منه.
- تفاصيل مركز إدارة الأزمات الأساسي والبدلي والافتراضي وتفاصيل متطلباته من معدات وأدوات وغيرها.
- نموذج تقرير الحالة الذي سيتم استخدامه على مستوى المنظمة والذي يحتوي على تفاصيل الحادثة/الأزمة.
- توجيهات حفظ السجلات وتدوين تفاصيل الحادثة/الأزمة.
- أن تصف خطة التواصل أثناء الأزمات بوضوح الإجراءات المتبعة لحكومة التواصل الداخلي والخارجي.

المحور الثالث - الاستعداد (تتمة)

3.4 - إعداد مؤشرات أداء برنامج إدارة الأزمات

هدف المجال: تتطلب إدارة الأزمات إعداد مؤشرات تتيح للإدارة العليا قياس فاعلية البرنامج القائم لإدارة الأزمات.

PRE017 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات إعداد وتوثيق واعتماد مؤشرات أداء لبرنامج إدارة الأزمات.

PRE018 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن برنامج إدارة الأزمات - ما أمكن - أتمتة سير عمل أو تطبيق أدوات لقياس ورفع تقارير مؤشرات الأداء.

PRE019 - تلتزم الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات بتنفيذ برنامج إدارة الأزمات وتحسينه باستمرار، من خلال:

- توثيق واعتماد إطار عمل لقياس أداء برنامج إدارة الأزمات.
- قياس مؤشرات الأداء بموضوعية وبشكل دوري.
- رفع تقارير بمؤشرات قياس أداء برنامج إدارة الأزمات بشكل دوري إلى الإدارة العليا واللجنة التوجيهية إن وجدت.
- مراجعة كفاءة وفاعلية مؤشرات قياس الأداء بشكل دوري للتأكد من مواءمتها مع أهداف برنامج إدارة الأزمات.

المحور الثالث - الاستعداد (تتمة)

3.5 - إدارة المعلومات والوعي بالحالة

هدف المجال: تتطلب إدارة الأزمات كفاءة في إدارة المعلومات خلال الأزمة وتحليلها بالشكل المناسب والوعي بالوضع الحالي للحادثة أو الأزمة وفهم الآثار المترتبة لها لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والذي يتطلب التخطيط المسبق والتدريب الملائم.

PRE020 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات وضع منهجية لإدارة المعلومات خلال الأزمات تحتوي على:

- عملية موثقة لجمع وتقييم المعلومات ذات العلاقة بالأزمة.
- عملية موثقة لتحليل المعلومات بعد جمعها وتوثيق مخرجات التحليل.
- عملية موثقة لإيصال المعلومات داخلياً وخارجياً حسب ما تتطلبه الحالة للأزمة.
- عملية موثقة لعرض المعلومات بطريقة مناسبة لمتخذي القرار في الشركة خلال الأزمة.

PRE021 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات التأكد من وجود قائمة بالأسئلة الأساسية للوعي بالحالة والتعامل مع الأزمة من قبل فريق إدارة الأزمات ومن ثم رفعها حال حدوث الأزمة للجنة التوجيهية لإدارة الأزمات:

- ما الذي يحدث وما هو التأثير المترتب على حدوثه؟
- ما هي درجة عدم اليقين بحالة الأزمة؟
- هل يمكن احتواء الموقف؟ وما هي احتمالية تفاقمه؟
- كيف يمكن احتواء الموقف؟
- ما الذي يمكن حدوثه تالياً وكيفية تلافيه؟

أمثلة لأهم ممكنات إدارة المعلومات والوعي بالحالة:

- إنشاء قنوات لتسهيل الحصول على المعلومات ذات الصلة في وقت الأزمات.
- إيجاد طرق عمل بديلة للعثور على المعلومات ذات الصلة في حال عدم وجود قنوات حالية.
- وجود عملية موثقة لتقييم وتقدير جودة المعلومات ومدى ملاءمتها لحالة الأزمة.
- القدرة على تحليل وتفسير وفهم وإضافة قيمة إلى المعلومات الأولية.
- إيجاد وسائل لتقديم المعلومات إلى صناع القرار بأفضل شكل ممكن.

المحور الثالث - الاستعداد (تتمة)

3.6 - التدريب على إدارة الأزمات

هدف المجال: تتطلب إدارة الأزمات تقديم الدورات التدريبية المناسبة للمكلفين بإدارة الأزمات وذلك لتزويدهم بالمهارات والكفاءات اللازمة للاستجابة لحالات الأزمات وتنفيذ مسؤولياتهم بكفاءة وفعالية.

PRE022 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات تحديد المهارات والكفاءات والدورات التدريبية التي يتم تزويد الموظفين بها بناء على الأدوار والمسؤوليات المنوطة بهم.

PRE023 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات توثيق واعتماد برنامج تدريب لإدارة الأزمات يشمل مجالات التدريب، ووتيرة التكرار، وآليات التنظيم.

PRE024 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات مسؤولية إعداد الميزانية والموارد المطلوبة لإطلاق برنامج التدريب واعتمادها من الإدارة العليا أو اللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات.

PRE025 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات اعداد وتقديم برامج التدريب وتتبع إنجاز الدورات التدريبية و وحدات التعلم، و تقديم دورات تدريب مكثفة ومتخصصة للمكلفين بإدارة الأزمات وأتمتة هذه العملية - ما أمكن - عبر منصة إلكترونية.

PRE026 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات توثيق واعتماد برنامج لتوعية الموظفين المكلفين بمسؤوليات إدارة الأزمات من كافة المستويات (الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي).

PRE027 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن برنامج إدارة الأزمات، قياس نجاح برنامج التدريب لإدارة الأزمات بشكل دوري، من خلال:

ك قياس نسبة الموظفين الذين أتموا الدورات التدريبية المطلوبة.

ك مستوى الرضا عن الدورات التدريبية.

ك مستوى نسبة الامتثال بأدوارهم ومسؤولياتهم في حال التمرين على خطة إدارة الأزمات.

أمثلة لأهم محتويات البرنامج التدريبي لإدارة الأزمات:

التخطيط لإدارة الأزمات. <

الاستعداد للأزمات. <

الاستجابة للكوارث الطبيعية. <

الاستجابة للأوبئة. <

الاستجابة للأزمات التقنية و الحوادث السيبرانية. <

الاستجابة لحالات الطوارئ. <

التخطيط لاستمرارية الأعمال. <

الاستجابة لوسائل الإعلام. <

أمثلة لأهم محتويات التدريب على الأزمات التقنية و الحوادث السيبرانية:

حماية الجهاز المحمول. <

حماية كلمات السر. <

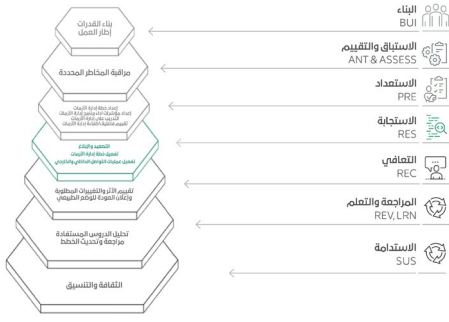
الحماية من البرمجيات الخبيثة. <

التعامل مع برامج الفدية. <

الحماية من التصيد الاحتيالي عبر البريد الإلكتروني. <

التعامل مع سرقة الهوية. <

التعامل مع الهجمات السيبرانية والقرصنة الإلكترونية. <



المحور الرابع - الاستجابة

4.1 - التصعيد والإبلاغ

هدف المجال: تتطلب إدارة الأزمات إنشاء آلية لتصعيد الحوادث وإعلان حالات الأزمات. بالإضافة إلى التأكد من التواهل بسرعة ووضوح وشفافية حرها على حماية الأرواح ولتفادي تأثر السمعة والتبعات القانونية.

RES001 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات الاحتفاظ بقائمة الموظفين المكلفين بأدوار ومسؤوليات إدارة الأزمات وبدلائهم اللذين يتعين الاتصال بهم حال وقوع حدث معطل ومعلومات التواهل الخاصة بهم (مثل أرقام الهواتف المحمولة وعناوين البريد الإلكتروني).

RES002 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات إنشاء مصفوفة تصنيف الحوادث لدعم فرق الاستجابة للحوادث واللجنة التوجيهية والإدارة العليا في التصنيف أو التمييز بين الحوادث والأزمات.

RES003 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات مراجعة مصفوفة الاستدعاء ومصفوفة التصعيد بشكل دوري للتأكد من توافقها مع أهداف إدارة الأزمات. مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي قد تستوجب التعديل على مصفوفة الاستدعاء ومصفوفة التصعيد، والتي قد تكون تغييرات تنظيمية، أو عمليات دمج واستحواذ، أو دروس مستفادة من الأزمات، أو نتائج تحليل الأحداث المعطلة السابقة، أو توصيات نتائج تمارين إدارة الأزمات.

RES004 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات - ما أمكن - أتمتة عمليات إشعار الإدارة والموظفين المكلفين بأدوار ومسؤوليات إدارة الأزمات وبدلائهم بحالات الأزمات فورياً من خلال قنوات التواهل المتعددة.

RES005 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات القيام بالأنشطة التالية أثناء وقوع أزمة:

- توثيق الوصف التفصيلي للأحداث التي تشكل أزمة للشركة بشكل رسمي.

- تفعيل مصفوفة الاستدعاء والتطعيد لإبلاغ الأطراف المعنية حال حدوث الأزمات، والتي تتضمن أصحاب المصلحة المعنيين إضافة إلى المساهمة المطلوبة حسب كل مستوى من مستويات الأزمة.

RES006 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات - ما أمكن - أتمتة أنشطة الاستجابة للأزمات، مثل إرسال إشعارات الاستجابة في الحالات الطارئة، وأتمتة مصفوفة الاستدعاء.

مثال لمصفوفة التطعيد والتواصل حسب مستوى الأزمة

وسيلة الاتصال	محتوى الاتصال	وقت التواصل حسب مدة ومستوى الأزمة	متلقو رسالة التواصل	الجهة / الشخص المسؤول عن التواصل	مستوى الأزمة
منحة التواصل مثل البريد، الهاتف، مؤتمر	الإجراء المتبع في الرسالة	متى سيتم الاتصال بالنسبة لوقت وقوع الأزمة	تسمية الأطراف المعنية بالاتصال داخلية وخارجية		
البريد الإلكتروني أو الهاتف أو أداة التواصل الإلكتروني	مثال: يجب تفعيل حالة الأزمة والاجتماع بشكل عاجل	مثال: فوراً عند الاكتشاف	مثال: فريق إدارة الأزمات	مثال: مسؤول إدارة الأزمات	المستوى الخامس
البريد الإلكتروني أو الهاتف أو أداة التواصل الإلكتروني	مثال: يرجى تفعيل إجراءات التواصل المعنية بالأزمة	مثال: تفعيل مستوى الأزمة للمستوى الثالث أو الرابع	مثال: فريق التواصل والاعلام	مثال: مسؤول إدارة الأزمات	الثالث إلى الرابع

المحور الرابع - الاستجابة (تتمة)

4.2 - تفعيل خطة إدارة الأزمات

هدف المجال: تتطلب إدارة الأزمات تعيين جهة مسؤولة للإعلان عن الأزمة وتأسيس مركز قيادة فعلي وافتراضي لتوجيه حالة الأزمة.

RES007 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات تعيين الصلاحيات الرسمية للأشخاص المسؤولين عن الإعلان عن الأزمة وتفعيل خطة إدارة الأزمة (مثل قائد فريق إدارة الأزمات). وكذلك تفويض صلاحيات القيادة لمن ينوب عنهم في حال غيابهم.

RES008 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات التأكد من إعداد الخطط اللازمة لإدارة الطوارئ، بالتعاون مع الفرق التشغيلية من الإدارات ذات الصلة (مثل الموارد البشرية، وإدارة الصحة والسلامة والأمن والبيئة).

RES009 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات توثيق واعتماد إجراءات تفعيل خطط إدارة الأزمات وخطة إدارة الطوارئ وإجراءات لوقف تفعيلها بالتعاون مع الفرق التشغيلية من الإدارات ذات الصلة (مثل الموارد البشرية، وإدارة الصحة والسلامة والأمن والبيئة).

RES010 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات إنشاء:

- مركز قيادة الأزمات الأساسي، حيث يجتمع فريق إدارة الأزمات للتوجيه والإشراف على أنشطة الاستجابة للأزمات وإدارتها على أن يكون المركز مجهزاً بالبنية التحتية المطلوبة للاتصالات، وأنظمة الطاقة، والوثائق (أي النسخ المطبوعة والنسخ الإلكترونية) بحيث يكون جاهزاً للاستخدام في أي وقت لضمان عمليات تواصل سلسلة بين فريق إدارة الأزمات والفرق الأخرى.

- مركز قيادة الأزمات البديل، يبعد عن المركز الأساسي مسافة آمنة ويكون مجهزاً بكافة التجهيزات الخاصة بمركز إدارة الأزمات الأساسي.

- مركز قيادة الأزمات الافتراضي، يمكن استخدامه في حال أثرت الأزمة على مركز القيادة الأساسي والبديل وتعذر توفرهما.

RES011 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات - ما أمكن - أتمتة عمليات الإبلاغ والاستجابة للأزمات أو الحوادث عند تفعيل خطة إدارة الأزمات.

أمثلة لحالات غالباً ما يتم عند حدوثها تفعيل لحالة الأزمة:

- أ < أن يكون هناك تهديد وخطر واضح على سلامة الأفراد في الشركة كألوية والحرائق وغيرها.
- أ < أن يكون هناك تهديد واضح قد يؤثر على تضرر سمعة الشركة كالشائعات والأخطاء المصنعية وغيرها.
- أ < أن يكون هناك خطر واضح قد يؤدي لتدمير المنشآت وممتلكات الشركة كالعواصف الرملية والفيضانات وغيرها.
- أ < أن يكون هناك تهديد أو خطر واضح قد يؤدي لانقطاع أعمال الشركة لفترة تتخطى فترة الانقطاع المسموح بها حسب ما تم توضيحه في الدليل الإرشادي لإدارة استمرارية الاعمال الصادر من الوزارة.
- أ < أن يكون هناك إعلان لحالة طوارئ أو أزمة صادر من جهة موثوقة (حكومة أو وكالة أنباء رسمية) كالحروب والفيضانات وغيرها.
- أ < أن يكون هناك حوادث أو حادثة لم يتم احتواؤها في الوقت المناسب وتفاقت لمستوى أزمة.
- أ < أن تدخل الشركة في أزمة مالية قد تؤدي إلى إفلاسها.

مثال لمتطلبات مركز قيادة أزمات نموذجي:

- أ < يجب أن يكون المركز متاحاً على مدار 24 ساعة في اليوم.
- أ < يجب أن يحتوي على نقاط طاقة متعددة وخطوط هاتف متعددة مع مكبرات صوت لكل منها.
- أ < تخزين هواتف الأقمار الصناعية (المشحونة) إذا تسبب الموقف في تعطيل شبكة الهاتف المحمول.
- أ < إمكانية عقد مؤتمرات عبر الهاتف أو الفيديو عالية الجودة (مع تعليمات للاستخدام).
- أ < أن تكون الإشارة قوية للهاتف المحمول (وشواحن احتياطية لماركات الهواتف المحمولة الرئيسية).
- أ < أن يحتوي على وصلات الشبكة والوصول إلى الإنترنت اللاسلكي.
- أ < أن يحتوي على جهاز عرض وشاشة وطابعات وأجهزة كمبيوتر محمولة مربوطة بخادم به وثائق إدارة الأزمات.
- أ < أن يحتوي على تلفاز وأجهزة تسجيل مع إمكانية الوصول إلى جميع القنوات الأرضية والفضائية الرئيسية.
- أ < أن يحتوي على طاولة اجتماعات كبيرة.

المحور الرابع - الاستجابة (تتمة)

4.3 - تفعيل عمليات التواصل الداخلية والخارجية

هدف المجال: تتطلب إدارة الأزمات وضع إجراءات للإبلاغ عن معلومات الأزمة بشكل فعال إلى أصحاب المصلحة الداخليين (مثل أعضاء مجلس الإدارة والموظفين) وأصحاب المصلحة الخارجيين (مثل وسائل الإعلام والهيئات التنظيمية).

RES012 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات إنشاء سجل التواصل والذي يحدد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المعنيين والواجب إبلاغهم في حال حدوث حوادث أو أزمات.

RES013 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات تعيين وتدريب متحدث رسمي ومن ينوب عنه لإخطار أصحاب المصلحة الخارجيين بشأن الأحداث المعطلة وإصدار البيانات الرسمية بالنيابة عن الشركة.

RES014 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات بشكل استباقي إعداد نماذج الرسائل لحالات الأزمات المتعددة لإشعار أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

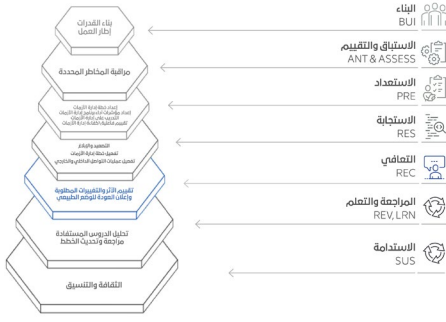
RES015 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات إجراء تقييم دوري لقدرة الشركة على إشعار أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين خلال الأزمات أو الأحداث المعطلة من خلال تمارين محاكاة لأدوار أصحاب المصلحة المعنيين.

RES016 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات مراجعة السجلات أو النماذج الخاصة بالتواصل مع أصحاب المصلحة بشكل دوري للتأكد من توافقتها مع أهداف إدارة الأزمات. مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي قد تستوجب التعديل على السجلات أو النماذج الخاصة بأصحاب المصلحة، والتي قد تكون تغييرات تنظيمية، أو عمليات دمج واستحواذ، أو دروس مستفادة من الأزمات، أو نتائج تحليل الأحداث المعطلة السابقة، أو توصيات نتائج تمارين إدارة الأزمات.

RES017 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات تطوير وحوكمة عملية مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي بهدف فحص أي تعليقات وإشاعات يتم تداولها والرد عليها (عند الحاجة) من خلال نشر البيانات النقية المعتمدة والرسمية إن استدعى الأمر.

أمثلة للمبادئ الأساسية للتواصل في الأزمات:

كن مستعداً ولديك عملية اتصال واضحة ومباشرة	كن مستعداً	1
التواصل بسرعة وبشكل مناسب ، مما يشير إلى أنه سيتم تقديم المزيد من المعلومات عندما يكون ذلك ممكناً	تحرك سريعاً	2
يعد التتبع المستمر لما يحدث خلال الأزمة أمراً بالغ الأهمية	راقب بعناية	3
الإفصاح عن ما هو معروف والإفصاح عن المعلومات بشكل قليل ومستمر أفضل من الإفصاح عن كل شيء دفعة واحدة	حافظ على تدفق المعلومات	4
توحيد مصدر المعلومة للشركة وتجنب التضارب في المعلومة	تكلم بصوت واحد	5
الشفافية مهمة جداً للحفاظ على سمعة الشركة حيث أن الحقيقة ستظهر عاجلاً أم آجلاً	كن شفافاً	6
استخدم الحقائق الثابتة وتجنب الشائعات والتخمين والافتراضات	الدقة هي المفتاح	7
لا تخف من الاعتذار عندما يكون ذلك مناسباً	اعتذر	8
طور الرسالة (الرسائل) الأساسية والموضوعات الداعمة ، واستمر في بنائها	بناء استراتيجية	9
دع الاقربون وأصحاب المصلحة يعرفون أولاً	التوقيت	10
كن متعاطفاً بقدر المستطاع	كن إنساناً	11
حدد من لديه الصلاحية للإفصاح عن الرسائل المتعلقة بالأزمة	صلاحية الإفصاح	12
من الضروري جداً الإعلان عن بداية الأزمة ونهايتها ببيانات رسمية تصدر من الشركة	البداية والنهاية	13



المحور الخامس - التعافي

5.1 - تقييم الأثر والتغييرات المطلوبة وإعلان العودة للوضع الطبيعي

هدف المجال: تتطلب إدارة الأزمات إجراء تقييم شامل لأثر الأزمة أو انقطاع الأعمال وتحديد التغييرات المطلوبة في البنية التحتية إذا لزم الأمر، حيث أنه من الممكن أن تؤثر هذه الأحداث على البنية التحتية وبالتالي تحتاج إلى التقييم والتحليل لضمان معالجتها في الوقت المناسب.

REC001 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات وضع إجراء مفصل يوضح سلسلة الخطوات اللازمة اتباعها لتقييم أثر انقطاع الأعمال وتقييم الأضرار وتحديد متطلبات التعافي.

REC002 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات التأكد من إعداد الخطط اللازمة لاستمرارية الأعمال وللتعافي من الكوارث التقنية والاستجابة للحوادث السيبرانية، بالتعاون مع الفرق التشغيلية من الإدارات ذات الصلة (مثل إدارة استمرارية الأعمال وتقنية المعلومات والأمن السيبراني).

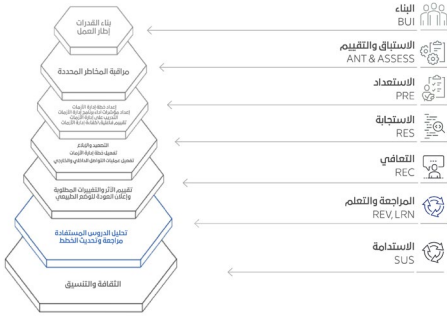
REC003 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات توثيق واعتماد إجراءات للإعلان عن العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء من الأزمة بشكل رسمي ونشرها عبر مختلف وسائل التواصل داخلياً وخارجياً.

REC004 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات وضع إجراءات لتقييم آثار الأزمة على المدى البعيد وتحديد الإجراءات التصحيحية للتكيف مع الظروف الجديدة والتغييرات المطلوبة للبنية التحتية، والمواقع، والأشخاص، والخدمات الخاصة بتقنية المعلومات ومتابعة تطبيق التغييرات مع الفرق التشغيلية.

REC005 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات إجراء تقييم دوري لإجراءات التعافي استناداً على نتائج تمارين المحاكاة، ونتائج اختبار خطة إدارة الأزمات، والدروس المستفادة بعد الأزمة.

أمثلة لإجراءات تقييم الأثر والأضرار بعد حدوث الأزمة:

- إجراء تقييم الأضرار الهيكلية للمنشأة/المبنى. <
- إجراء تقييم الأضرار للأنظمة الميكانيكية/المرافق/الخدمات. <
- إجراء تقييم الأضرار للبنية التحتية وأصول تقنية المعلومات. <
- إجراء تقييم الضرر لمعدات الشبكات. <
- تقرير شامل من الفريق القائم على تقييم الأثر والأضرار يرفع للجنة التوجيهية لإدارة الأزمات. <
- وضع خطة للتعافي من قبل الفرق المختصة بإشراف اللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات. <
- إعلان العودة للوضع الطبيعي من قبل اللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات بعد استكمال تطبيق خطة التعافي. <



المحور السادس- المراجعة والتعلم

6.1 - اختبار وتقييم فاعلية / كفاءة إدارة الأزمات

هدف المجال: تتطلب إدارة الأزمات اختبار وتقييم فاعلية وكفاءة البرنامج بشكل دوري للتأكد من قدرات وإجراءات الاستجابة للتعامل مع مختلف سيناريوهات الأزمات المحتملة.

RL001 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات توثيق واعتماد وتنفيذ خطة لتمرين واختبارات إدارة الأزمات بحيث تتضمن التفاصيل الهامة كنوع الاختبار، والهدف منه، والأطراف المعنية، والأثر المتوقع منه، والمدة الزمنية التي سيستغرقها.

RL002 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات تخصيص الميزانية والموارد المطلوبة لتنفيذ خطة تمرين واختبارات إدارة الأزمات.

RL003 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات تقييم كفاءة إدارة الأزمات بناء على نتائج التمارين والاختبارات ورفع تقارير بالنتائج (أي مقاييس الأداء) إلى الإدارة العليا واللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات.

RL004 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات إجراء عمليات تقييم أو تدقيق مستقلة بشكل دوري لتقييم فاعلية وكفاءة برنامج إدارة الأزمات.

RL005 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات قياس واختبار كفاءة وفاعلية الإجراءات التحضيرية المحددة. بالإضافة إلى ذلك، رفع تقارير بنتائج القياس إلى الإدارة العليا واللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات.

أمثلة لاختبارات وتمارين واقعية وفعلية لإدارة الأزمات قد تتبناها الشركات في حال تطبيق البرنامج:

تمارين أ: <

تمارين مراجعة خطط إدارة الأزمات وطرحها على الطاولة والتطرق لأكثر من سيناريو وتطبيق إجراءات إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال. يهدف التمرين لتحديد الفجوات والثغرات في الخطط وإغلاقها.

تمارين ب: <

اختبار لقدرات إدارة الأزمات التي تركز على حوادث تقنية المعلومات مع تنفيذ إجراءات فعلية للتعافي والاسترجاع، وليس مجرد مراجعة افتراضية للخطة. ويعتبر تمريناً هادفاً ومحدود النطاق.

تمارين ج: <

تمارين يركز على إدارة الازمة من قبل الإدارة العليا ويتعلق بتأثر موقع بعيد يؤثر على سلسلة التوريد الخاصة بالشركة بأكملها. السيناريو يدور حول أحداث تؤثر على سير العمليات. يعتبر تمرين شامل يغطي أغلب جوانب إدارة الأزمات من تفعيل للخطة واجتماع لفريق إدارة الأزمات ومحاولة لاسترجاع الأعمال واختبار لخطة التواهل.

المحور السادس - المراجعة والتعلم (تتمة)

6.2 - إجراء تحليل الدروس المستفادة

هدف المجال: تتطلب إدارة الأزمات إجراء تحليل للدروس المستفادة بعد التعافي من الأزمة للسماح للجهة بتسليط الضوء على المشكلة أو أوجه القصور التي تتم مواجهتها خلال الاستعداد والاستجابة والتعافي، وهو أمر ضروري لضمان معالجة الفجوات المحددة بهدف تفادي تحديات مماثلة في المستقبل. كما أنه من الضروري التأكد من التحسين المستمر لبرنامج إدارة الأزمات بشكل دوري.

RL006 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات إنشاء أداة تعقب لتوثيق الدروس المستفادة وفرص التحسينات المحددة وحالة التطبيق.

RL007 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات توثيق واعتماد عملية تهدف إلى إجراء تحليل للدروس المستفادة بعد التعافي من الأزمات (على أن تكون هذه العملية متوافقة مع المعايير المتبعة في القطاع).

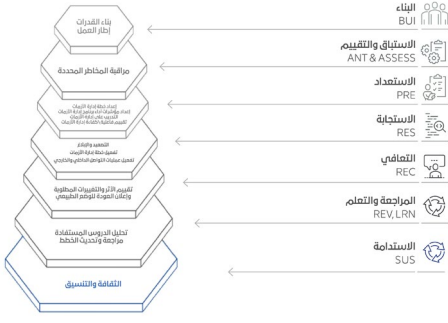
RL008 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات تضمين الدروس المستفادة وفرص التحسينات المحددة من خلال:

- التمارين والاختبارات المنعقدة لتحسين وتعزيز برنامج إدارة الأزمات.

- إدراج الأحداث المعظلة المحتملة المحددة من قبل أنظمة الإنذار المبكر وأدوات التطيل الاستباقي في خطة تمارين واختبارات إدارة الأزمات.

RL009 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات رفع تقرير بالدروس المستفادة والإجراءات التصحيحية إلى الإدارة العليا واللجنة التوجيهية بشكل دوري وتخصيص الميزانيات ووضع خطة زمنية لتطبيقها.

RL010 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الأزمات مسؤولية وضع أهداف دورية لتحسين برنامج إدارة الأزمات والتأكد من تحقيقها ومتابعتها بشكل دوري ورفع التقارير الخاصة بها للإدارة العليا.



المحور السابع - الاستدامة

7.1 ثقافة المنظمة

هدف المجال: تعزز ثقافة المنظمة فيما يخص إدارة الأزمات والالتزام والتعاون والوعي المستمر لبرنامج إدارة الأزمات.

SUS001 - تشجيع ودعم برنامج إدارة الأزمات من قبل الإدارة العليا واللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات في الجهة المطبقة للدليل.

SUS002 - المشاركة والمساهمة بفاعليه في مبادرات البرنامج من قبل أعضاء الإدارة العليا واللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات.

7.2 التنسيق

SUS003 - تتولى الجهات المسؤولة عن إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال وإدارة المخاطر في حال تم تطوير هذه البرامج داخل الجهة المطبقة للدليل إعداد وتطوير آلية لضمان التعاون بين تلك البرامج لدعم بعضها البعض في تنفيذ المسؤوليات ذات الصلة، وترشيد الإنفاق، والاستفادة المثلى من الموارد.

لتحقيق التكامل يمكن الاستفادة من الأدلة الإرشادية الصادرة من وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات:



إدارة استمرارية الأعمال في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات.



إدارة المخاطر في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات.

الملاحق أ

مراجع الممارسات والمعايير العالمية ذات الصلة

تم إعداد محاور الدليل الإرشادي ومجالات إدارة الأزمات المرتبطة به بناءً على الممارسات والمعايير والإرشادات الرائدة، ويشمل ذلك:

- BSI BS 11200 -
- معيار أيزو 22301
- الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر الصادر من وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات
- الدليل الإرشادي لإدارة استمرارية الأعمال الصادر من وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات

الملحق ب

قوالب إدارة الأزمات

التحميل	اسم النموذج	#
اضغط هنا لتحميل النموذج	نموذج سياسة إدارة الأزمات	1
اضغط هنا لتحميل النموذج	نموذج مراقبة المخاطر	2
اضغط هنا لتحميل النموذج	نموذج خطة إدارة الأزمات	3
اضغط هنا لتحميل النموذج	نموذج خطة التواصل أثناء الأزمات	4
اضغط هنا لتحميل النموذج	نموذج متابعة مؤشرات قياس الأداء	5
اضغط هنا لتحميل النموذج	نموذج إطار عمل الاختبارات والتمارين	6
اضغط هنا لتحميل النموذج	نموذج تقييم أثر الأزمة	7
اضغط هنا لتحميل النموذج	نموذج التقرير الموجز بعد انتهاء الأزمة	8
اضغط هنا لتحميل النموذج	مصفوفة الأدوار والمسؤوليات	9

الملحق ج

المهارات والكفاءات

يحتاج الموظفون إلى مجموعة من المهارات والكفاءات لتنفيذ الإجراءات التصحيحية واستكمال جميع الأنشطة بنجاح. يوضح جدول المهارات المقترحة وجدول الكفاءات الموصى بها أدناه، المهارات والكفاءات التي ينبغي أن يحوزها الموظفون المعينون بتنفيذ الأنشطة المذكورة كجزء من عناصر المجال.

المهارات المقترحة	#
مهارة تصميم وإجراء خطط اختبار إدارة الأزمات المناسبة	1
مهارة إجراء تقييمات الأثر وتقييمات المخاطر وتقييم أثر انقطاع الأعمال	2
مهارة تطوير استراتيجيات وخطط إدارة الأزمات	3
مهارة تطوير وتنفيذ برامج ومناهج التدريب الفني لإدارة الأزمات	4

الكفاءات الموصى بها	#
منفذ رئيسي معتمد وفق معيار ايزو 22301	1
مدير معتمد للمخاطر والأزمات (CRCM)	2
مخطط معتمد لاستمرارية الأعمال (CBCP)	3
أخطائي استمرارية أعمال معتمد (CBCI)	4
مخطط معتمد في إدارة الأزمات (CMCP)	5
أخطائي معتمد في إدارة الأزمات (CMCS)	6
خبير معتمد في إدارة الأزمات (CMCE)	7

الملحق د

الأدوات المقترحة

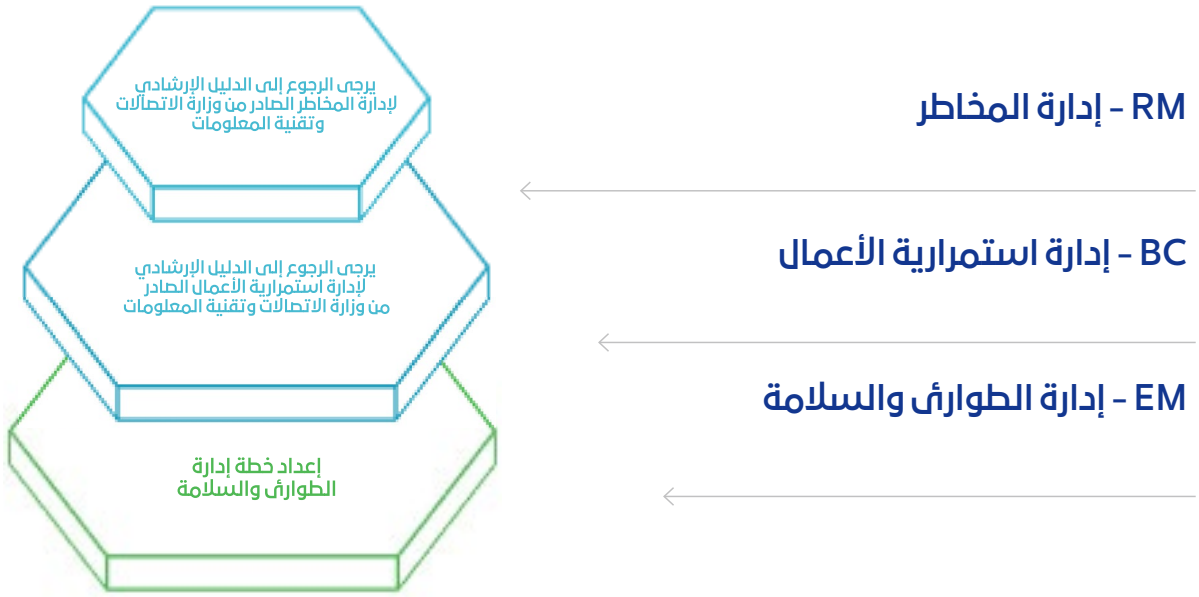
هناك حاجة لمجموعة من الأدوات والتقنيات لضمان دعم العمليات اليومية ضمن المجال المحدد، وعلى الشركات أن تراعي جدول الأدوات المقترحة أدناه لأتمتة هذه العمليات التشغيلية اليومية.

الوصف	الأدوات المقترحة	#
يقدم هذا الحل تنبيهات ورسائل بالغة الأهمية من خلال مجموعة متنوعة من طرق التواصل على نطاق واسع، ويسهل الاستجابة لمجموعة من الأحداث الخطيرة، مثل الأحوال الجوية القاسية، وانقطاع تقنيات المعلومات، وتشتمل الطول المتوفرة في السوق على نماذج وتدفقات أعمال محددة مسبقاً، وقدرة التواصل الثنائي الاتجاه، وبإمكانها ربط البيانات الأخرى مثل المعلومات الاستباقية الواردة من الأطراف الثالثة، وبيانات الوصول المادي، وعناوين بروتوكولات الإنترنت، وبيانات الموقع لرفع مستوى الوعي الحالي بالحدث بالأفراد المتضررين	حلول التواصل خلال الأزمات والإشعارات العامة	1
يعد مركز قيادة الأزمات قسماً إدارياً مركزياً يجتمع فيه فريق إدارة الأزمات لمراقبة الأحداث المعقدة أو الأزمات والاستجابة لها. وتكون الفرق التكتيكية والتشغيلية على اتصال مستمر بالمركز وبالتالي يجب توفير أدوات الاتصال المناسبة والكافية لتواصل فعال خلال الأزمات	أدوات مركز قيادة الأزمات	2
يستخدم برنامج إدارة الأزمات/الحوادث لإدارة القوى العاملة والجهات المعنية الرئيسية في إجراءات الاستجابة لأزمة أو لحادثة معينة من خلال نهج متنسق وفعال لاستعادة الحالة الطبيعية بأسرع وقت ممكن. بالتالي، يشمل برنامج إدارة الأزمات/الحوادث وظائف الاتصالات والتعاون خلال الأزمات، وسجل خطط التعافي، والتخطيط للتدريب/التمرين، وتعقب الإجراءات، وإدارة النفقات، وجدولة الكوادر، والوعي، ونظام المعلومات الجغرافية، وتقارير الوكالات الحكومية	برنامج إدارة الأزمات/الحوادث	3

الملحق هـ

المجالات الداعمة

تغطي المجالات الداعمة التالية المحاور الداعمة لدورة حياة مجال إدارة الأزمات ويمكن للشركات مراعاة المجالات الداعمة والعناصر الإضافية لتحسين الممارسات في مجال إدارة الأزمات.



1 - إعداد خطة إدارة الطوارئ والسلامة

هدف المجال: إعداد خطة للاستجابة للحوادث من كوارث طبيعية وغيرها. تركز هذه الممارسة الإدارية على سلامة الموظفين وتستعين بمجموعة من الإجراءات الثابتة للتعامل مع الأحداث الطارئة التي تؤثر على منشآت ومباني الشركة وتهدد سلامة الموظفين.

EM001 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الطوارئ والسلامة بتوثيق واعتماد خطة لإدارة الطوارئ والسلامة لتحديد بوضوح إجراءات الاستجابة بفاعلية للحالات الطارئة التي تؤثر على الموظفين ومنشآت ومباني الشركة.

EM002 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الطوارئ والسلامة بالإبلاغ عن خطة إدارة الطوارئ والسلامة المعتمدة رسميًا للأطراف المعنية بشكل رسمي للعمل بموجبها.

EM003 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الطوارئ والسلامة بتوثيق واعتماد جدول زمني لاختبارات وتمارين إدارة الطوارئ بكافة تفاصيلها (مثل نوع الاختبار، والهدف، والأطراف المعنية، والأثر، والمدة، والنهج).

EM004 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الطوارئ والسلامة بإجراء تقييم لقدرات إدارة الطوارئ استنادًا على نتائج التمارين ورفع تقرير بالنتائج (أي مقاييس الأداء) إلى الإدارة العليا واللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات.

EM005 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الطوارئ والسلامة بإجراء مراجعات دورية لخطة إدارة الطوارئ لضمان استمرار مواءمتها مع أهداف إدارة الأزمات. مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي قد تستدعي تغيير الخطط. وقد تكون هذه العوامل تغييرات تنظيمية، أو عمليات دمج واستحواذ، أو دروس مستفادة من الأزمات ونتائج تحليل الأحداث المعقدة السابقة، أو توصيات نتائج التمارين والاختبارات.

EM006 - تتولى الجهة المسؤولة أو المكلفة عن إدارة الطوارئ والسلامة باستخدام طول تقنية - ما يمكن - توفر القدرة على أتمتة أنشطة الاستجابة للأزمات، مثل إرسال إشعارات الاستجابة في الحالات الطارئة، وأتمتة مصفوفة الاستدعاء.

الملحق و : المصطلحات والتعريفات

المصطلح	التعريف
Saudi Arabia Ministry of Communications and Information Technology (MCIT)	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات وهي الوزارة المسؤولة عن جميع وسائل الاتصال وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية، وهي الجهة المعنية بوضع الخطط التطويرية لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة.
القطاع ICT (Information & Communications Technology)	شركات القطاع الخاص التي تعمل في مجالات الاتصالات وتقنية المعلومات
International Organization for Standardization (ISO)	المنظمة الدولية للمعايير (أيزو)
British Standards (BS)	المعيار البريطاني
مصفوفة الصلاحيات (Authority Matrix)	هي قائمة أو جدول يحدد الصلاحيات الممنوحة للأطراف المختلفة في الجهة سواء كانت صلاحيات مالية أو إدارية أو تشغيلية، كما يبين نوع الصلاحيات الممنوحة سواء كانت إعداد أو مراجعة أو اعتماد.
إدارة استمرارية الأعمال BCM, Business Continuity Management	قدرة الجهة أو الموظفين أو النظام، أو شبكة الاتصالات أو النشاط أو العملية على استيعاب أثر انقطاع أو خسارة الأعمال والاستمرار في تقديم مستوى مقبول من الخدمة.
خطة استمرارية الأعمال Business Continuity Plan	المعلومات الموثقة التي توجه الجهة للاستجابة في حالات انقطاع العمل واستئناف تقديم المنتجات والخدمات بما يتفق مع أهداف استمرارية الأعمال.

المصطلح	التعريف
مركز القيادة Command Center	الموقع، الموجود في مكان الحدث ولكن خارج حدود المنطقة المتأثرة مباشرة، حيث تتم إدارة الاستجابة التكتيكية وأنشطة التعافي والاستعادة. يمكن أن يكون هناك أكثر من مركز قيادة واحد للتعامل مع الأحداث المختلفة.
اللجنة التوجيهية لإدارة الأزمات Crisis Management Steering Committee	لجنة من هانعي القرارات مثل قادة الأعمال وخبراء التقنية وإدارة الأزمات المكلفون بإعداد السياسة الاستراتيجية واتخاذ قرارات إدارة الأزمات للجهة، الموجهة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق جميع أهداف برنامج إدارة الأزمات.
ميثاق اللجنة Committee Charter	وثيقة إرشادية تحدد مهمة اللجنة، وصلاحياتها، ومسؤولياتها، وتكوينها، والتقارير الصادرة عنها والتي تساعد على حوكمة اللجنة بفاعلية والحفاظ عليها.
أزمة Crisis	حالة يكون فيها مستوى عالٍ من عدم اليقين والتي تتعطل الأنشطة الأساسية و/أو تتضرر بسببها مصداقية الجهة وتتطلب اتخاذ إجراءات وقرارات عاجلة.
إدارة الأزمات Crisis Management	التنسيق الشامل لاستجابة الشركة للأزمة بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب بهدف تجنب أو الحد من الضرر الذي قد يلحق بربحية أو سمعة أو قدرة الشركة على العمل.
الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمات Crisis Management Function	الجهة المسؤولة أو التي تم تكليفها بالإدارة اليومية المستمرة لبرنامج إدارة الأزمات والأنشطة المرتبطة به.
خطة التواصل أثناء الأزمات Crisis Communication Plan	خطة مفضلة تصف كيفية التواصل في الشركة خلال الأزمة أيًا كانت طبيعتها، كما تشمل الموظفين الرئيسيين، ومسؤولياتهم المحددة، وبروتوكولات التصعيد. يتمثل الهدف الرئيسي من الخطة الحد من الضرر وإعادة العمليات إلى حالتها الطبيعية بصورة منظمة وفي الوقت المناسب عن طريق التواصل الفعال.
خطة إدارة الأزمات Crisis Management Plan	تم تصميم خطة إدارة الأزمات لتجمع بين الأفراد الرئيسيين الذين لديهم السلطة والمهارات لتقييم الحادث في الوقت المناسب، وتفعيل هيكل الاستجابة المناسبة وفقاً لذلك واتخاذ القرارات اللازمة للحد من آثار الأزمة والتعامل معها وتوجيه الفريق الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي.
تقييم أثر الأزمة Crisis impact assessment	يساعد تقييم أثر الأزمة على تحديد الآثار المترتبة على الأزمة وذلك بدراستها على عدة جوانب: الجانب البشري، والمادي، والتشغيلي، والمالي، والبيئي لتمكين عملية اتخاذ قرارات أفضل بعد الأزمة.
التحسين المستمر Continual Improvement	نشاط متكرر لتحسين أداء البرنامج عبر مختلف الوسائل الممكنة كالدروس المستفادة وغيرها.
خطط الاستجابة للحوادث والطوارئ Emergency Response Plans	تسهل خطة الاستجابة للحوادث والطوارئ الاستجابة الفورية للحادث الذي يتعين فيه اتخاذ إجراءات لحماية الحياة، والحد من الإصابات ومنع تصاعد الضرر المادي.

المصطلح	التعريف
مصفوفة الاستدعاء Escalation Matrix	وثيقة بيانية توضح مسؤوليات وترتيب الاستدعاء والتواصل مع الإدارة، والموظفين، والعملاء، والموردين، وجهات الاتصال الرئيسية الأخرى في حالات الطوارئ، أو الكوارث، أو الانقطاع الحاد.
هيكل الحوكمة Governance Structure	الهيكل الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة. غالبًا ما يُستخدم هيكل الحوكمة على نحو متوائم مع إطار الحوكمة.
الموارد البشرية Human Resources	القسم المسؤول عن البحث عن، وتقييم، وتوظيف، وتدريب الكوادر البشرية.
الإدارة العليا Highest Authority	من لهم الصلاحيات العليا في الجهة والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية كمجلس إدارة أو لجنة منبثقة من مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي للجهة أو من يفوضه.
التأثير Impact	تأثير وعواقب أحداث المخاطر إذا وقعت.
حادث Incident	موقف يمكن أن يؤدي إلى انقطاع أو خسارة أو حالة طوارئ أو أزمة.
الاتصالات وتقنية المعلومات Information and Communications Technology	مجموعة متنوعة من الأدوات والموارد التقنية المستخدمة لنقل المعلومات أو تخزينها أو إنشائها أو مشاركتها أو تبادلها.
التفعيل Invocation	الإعلان عن تفعيل خطط إدارة الحوادث أو الطوارئ أو الأزمات أو استمرارية الأعمال في الشركة لمواصلة تقديم أو استعادة المنتجات والخدمات الرئيسية.
مؤشرات قياس الأداء Key Performance Indicators	نوع من مقاييس الأداء الذي من شأنه أن يقيّم نجاح شركة أو نشاط معين في تحقيق أهداف وغايات معينة.
الفريق التشغيلي Operational Team	الطبقة الثالثة من فرق إدارة الأزمات، وهو مسؤول عن المستوي التشغيلي للأنشطة، وتنفيذ القرارات والإرشادات التكتيكية التي يقدمها فريق إدارة الأزمات والفرق التكتيكية. يتم تشكيل هذا الفريق بالاستناد إلى طبيعة الأزمة وفرق العمل والممثلين في مجال إدارة الأزمات.

المصطلح	التعريف
السياسة والمعياري Policy and standard	توفر السياسة والمعياري دليلًا إرشاديًا أساسيًا للحكومة ولتحقيق أهداف الشركة على صعيد المجال المحدد. ويتم استخدامهما كوسيلة لإيصال رؤية الإدارة والنتائج المرجوة إلى موظفي الشركة.
الاستجابة Response	رد الفعل على حادث أو حالة طوارئ لتقييم الضرر أو الأثر وللتأكد من مستوى الاحتواء ونشاط السيطرة اللازم.
الاستعادة Restoration	عملية التخطيط و/أو تنفيذ إجراءات إصلاح الأجهزة، ونقل الموقع الرئيسي ومحتوياته، والعودة إلى العمليات العادية في موقع التشغيل الدائم.
التعافي Recovery	إجراء أو عملية يهدفان إلى استعادة وضبط شيء معلق، أو متضرر، أو مسروق، أو مفقود.
المخاطر Risks	حدث غير متوقع يمكن أن يؤثر على أهداف الجهة إيجاباً أو سلباً.
إدارة المخاطر Risk Management	إدارة المخاطر هي تحديد المخاطر وتقييمها وترتيب أولوياتها يتبعها استخدام منسق واقتصادي للموارد لتقليل احتمالية أو تأثير الأحداث السلبية أو مراقبتها أو التحكم فيها أو لتحقيق أقصى قدر ممكن من الفرص.
مراقبة المخاطر Risk monitoring	تسهل عملية مراقبة المخاطر متابعة المخاطر من خلال تحديد المسؤوليات النهائية وحوكمة العملية بوضوح لتفادي تصاعد المخاطر وتسببها في أزمات.
تمارين المحاكاة Simulation Exercise	هو تمرين يحاكي حدثًا واقعيًا لغايات التدريب أو تقييم القدرات أو اختبار الخطط.
الفريق الاستراتيجي Strategic Team	الطبقة الأولى من فريق إدارة الأزمات، الذي يتحمل مسؤولية خطة إدارة الأزمات ويشترك على المستوي الاستراتيجي، ويقدم التوجيه العام والإرشاد الاستراتيجي بشأن إجراءات إدارة الأزمات للفريق التكتيكي. يتمتع الفريق الاستراتيجي بصلاحية تفعيل جميع الخطط حسب الضرورة.

المصطلح	التعريف
استراتيجي Strategic	مستوى يتألف من أعلى سلطة وموظفين تابعين يتخذون قرارات تتفق مع استراتيجية الجهة لتوجيه برنامج إدارة استمرارية الأعمال والإشراف عليه.
الفريق التكتيكي Tactical Team	الطبقة الثانية من فريق إدارة الأزمات، وهو مسؤول على المستوى التكتيكي، ويقدم القرارات والإرشادات التكتيكية العامة للفريق التشغيلية
تكتيكي Tactical	مستوى يتكون من الأفراد والفريق المشاركة في تنفيذ الأنشطة والمهام اليومية التي تساهم في الإدارة والفاعلية المستمرة لبرنامج إدارة استمرارية الأعمال.
التهديدات Threats	سبب محتمل لحدث غير مرغوب فيه يمكن أن يتسبب في ضرر للجهة
رفع تقارير الاختبارات Test reporting	تساهم عملية رفع تقارير الاختبارات توثيق النتائج والتعرف على فرص التحسين والتي تساهم في تعزيز كفاءة برنامج إدارة الأزمات.

