



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA)

تحليل وتطوير واقع إدارة استمرارية الأعمال في شركات التأمين في
سورية وفق متطلبات المواصفة

ISO 22301:2019

(دراسة حالة الشركة السورية الكويتية للتأمين)

دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA)

إعداد الطالبة

إيمان صالح ندى

إشراف

الدكتور رعد الصرن

شكر وتقدير

أَتَقَدِّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى كَافَّةِ أَعْضَاءِ الْهَيْئَةِ التَّدْرِيسِيَّةِ فِي الْمَعْهَدِ الْعَالِيِّ لِإِدَارَةِ الْأَعْمَالِ (HIBA) عَلَى كَرِيمِ عَطَائِهِمْ وَجُهُودِهِمْ الَّتِي بَدَلُوهَا لِتَزْوِيدِنَا بِأَفْضَلِ مَا لَدَيْهِمْ خِلَالَ سِنَوَاتِ الدِّرَاسَةِ فِي بَرْنَامِجِ مَاجِسْتِيرِ الْإِدَارَةِ التَّنْفِيذِيَّةِ (MBA) وَأَخْصَ بِالذِّكْرِ وَالشُّكْرِ:

الدكتور رعد الصرن

الَّذِي كَانَ الدَّاعِمَ الْأَسَاسِيَّ وَالْمَرْجِعَ الْأَوَّلَ فِي إِنْجَازِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ وَلَمْ يُوَفِّرْ جِهْدًا فِي تَزْوِيدِي بِالْمَرَاجِعِ وَمَتَابِعَتِي خُطْوَةً بِخُطْوَةٍ وَإِبْدَاءَ الْمَلَاخِظَاتِ وَالنِّصَائِحِ وَتَقْدِيمَ الدَّعْمِ الْمَعْنَوِيِّ وَالْعِلْمِيِّ.

كَمَا أَتَقَدِّمُ بِالشُّكْرِ إِلَى كَافَّةِ الْعَامِلِينَ فِي الشَّرْكَةِ السُّورِيَّةِ الْكُوَيْتِيَّةِ لِلتَّأْمِينِ عَلَى تَقْدِيمِ الدَّعْمِ وَالْمَسَانِدَةِ وَالْمَعْلُومَاتِ الْقِيَمَةِ لِإِنْجَازِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ، وَأَخْصَ بِالذِّكْرِ السَّيِّدَ الْمَدِيرَ الْعَامَّ:

الدكتور محمد عماد الدين خليفة

الَّذِي تَفَضَّلَ مَشْكُورًا بِقَبُولِ تَنْفِيذِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ ضَمْنَ الشَّرْكَةِ وَالْحَصُولِ عَلَى الْبَيِّنَاتِ اللَّازِمَةِ لِلدِّرَاسَةِ وَالْمَشَارَكَةِ بِإِبْدَاءِ الرَّأْيِ وَالتَّوْجِيهِ لِتَسْهِيلِ مَهْمَتِي ضَمْنَ أَقْسَامِ الشَّرْكَةِ، رَاجِيَةً أَنْ تَقَدِّمَ الدِّرَاسَةَ قِيَمَةً مِضَافَةً تَدْعِمُ الشَّرْكَةَ فِي عَمَلِهَا وَتَطَوَّرَهَا.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا وبكل امتنان

إلى والدي رحمه الله الروح الأعلى على قلبي

إلى أمي الحبيبة حفظها الله وأمدّها بالصحة والعافية

إلى أخوتي الأحباء ميساء - علاء - رانيا - رحاب وأزواجهم

إلى أبناء أخوتي كرم - مجد - تيم - مايا - هادي - ليا - صالح - سام

إلى رفاق الدرب أصدقائي وزملائي

وكل من ساندني وقدم لي العون خلال سنوات الدراسة

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم واقع إدارة استمرارية الأعمال في الشركة السورية الكويتية للتأمين بالمقارنة مع متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 22301:2019 وتطوير هذا الواقع، إضافة إلى قياس وعي العاملين بمتطلبات المواصفة والعمل على رفعه.

ولهذا الهدف قامت الباحثة بتصميم قائمة فحص اعتماداً على المواصفة القياسية الدولية ISO 22301:2019 تتناسب مع طبيعة عمل الشركة موضع الدراسة بغرض قياس الفجوة ومعرفة مستوى الامتثال لمتطلبات المواصفة، وقد تضمنت القائمة /١٥١/ مطلب تغطي البنود السبعة الأساسية الواردة في المواصفة، وتم ملء القائمة عبر المقابلات المباشرة مع مسؤولي الإدارات ذات الصلة والاطلاع على الوثائق التي تثبت صحة المعلومات الواردة فيها. وقد تم حساب عدد المتطلبات المطبقة والمطبقة جزئياً وغير المطبقة من كل بند والنسب المئوية لها.

ولغرض قياس وعي العاملين بمتطلبات المواصفة، قامت الباحثة بتصميم استبانة مؤلفة من /٢٥/ بند تغطي بنود المواصفة القياسية الدولية، وتم طرحها على عينة مؤلفة من /٣٥/ موظف ممن يعملون في المقر الرئيسي للشركة السورية الكويتية للتأمين في دمشق عبر البريد الإلكتروني، وتحليل نتائج الاستبانة باستخدام برنامج (MS Excel) عبر حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه العينة لإجابات أفراد العينة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة كبيرة بين السياسات والإجراءات المطبقة في الشركة السورية الكويتية للتأمين وبين متطلبات المواصفة ISO 22301:2019، بينما تبين وجود مستوى وعي جيد لدى العاملين في الشركة بمتطلبات المواصفة.

وأوصت الدراسة بتطبيق خطة العمل التي اقترحتها الباحثة لإغلاق الفجوة من جهة ومعالجة نقاط الضعف في وعي العاملين من جهة أخرى. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تخص الجهات الإشرافية على قطاع التأمين بغرض تفعيل تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال في قطاع التأمين في سورية.

Abstract

The study aimed to analyze and evaluate the current status of business continuity management in the Syrian Kuwaiti Insurance Company in comparison with the requirements of the international standard ISO 22301: 2019, and to develop this status, in addition to measuring the awareness of workers of the requirements of the standard and working to raise it.

For this purpose, the researcher has designed a checklist based on the international standard ISO 22301: 2019 that fits the nature of the company under study, in order to measure the gap and know the level of compliance with the requirements of the standard. The list included /151/ requirements covering the seven basic items contained in the standard, and the list was filled out through face-to-face interviews with relevant departmental officials and access to documentation that validated the information contained therein. The number of implemented, partially implemented and non-implemented requirements from each item and their percentages were calculated.

For the purpose of measuring workers' awareness of the requirements of the standard, the researcher designed a questionnaire consisting of /25/ items covering the items of the international standard, which was submitted to a sample of /35/ employees working at the headquarters of the Syrian Kuwaiti Insurance Company in Damascus via e-mail, and analyzed the results of the questionnaire using (MS Excel) program, by calculating the arithmetic mean, standard deviation and the direction of the sample for the answers of the sample members.

The study found a large gap between the policies and procedures applied in the Syrian Kuwait Insurance Company and the requirements of ISO 22301:2019, while it was found that there is a good level of awareness among the company's employees of the requirements of the standard.

The study recommended the implementation of the action plan proposed by the researcher to close the gap on the one hand, and address weaknesses in the awareness of workers on the other hand. The study also presented a set of recommendations related to the supervisory authorities on the insurance sector in order to activate the application of the business continuity management system in the insurance sector in Syria.

جدول المحتويات

١	الفصل الأول - الإطار العام للبحث والدراسات السابقة
٢	١-١ المقدمة
٤	٢-١ المصطلحات والتعاريف
٦	٣-١ الدراسات السابقة
١٤	٤-١ مشكلة البحث
١٤	٥-١ أهمية البحث
١٥	٦-١ أهداف البحث
١٦	٧-١ متغيرات البحث
١٦	٨-١ منهج البحث
١٦	٩-١ حدود البحث
١٧	الفصل الثاني - الإطار النظري للبحث
١٩	١-٢ المبحث الأول - مفهوم إدارة استمرارية الأعمال وأهميتها
١٩	١-١-٢ مفهوم المخاطر والأزمات والكوارث وأنواعها
٢١	٢-١-٢ مفهوم إدارة استمرارية الأعمال
٢٢	٣-١-٢ فوائد إدارة استمرارية الأعمال للمنظمات
	٢-٢ المبحث الثاني - متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO
٢٣	22301:2019

- ٢٣..... ISO 22300 مفهوم سلسلة ١-٢-٢
- ٢٣..... ISO 22301: 2019 لمحة تعريفية عن المواصفة الدولية ٢-٢-٢
- ٢٦..... ISO 22301:2019 بنية المواصفة ٣-٢-٢
- ٢٧..... ISO 22301:2019 خطوات إنشاء نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ٤-٢-٢
- ٤٣..... ٣-٢-٢ المبحث الثالث - واقع إدارة استمرارية الأعمال في شركات التأمين في سورية
- ٤٣..... ١-٣-٢ مفهوم التأمين
- ٤٣..... ٢-٣-٢ مفهوم شركات التأمين
- ٤٤..... ٣-٣-٢ لمحة عن قطاع التأمين في سورية
- ٤٦..... ٤-٣-٢ أهم المخاطر التي تواجه شركات التأمين
- ٤٧..... ٥-٣-٢ أهم العوامل التي تهدد استمرارية الأعمال في شركات التأمين في سورية
- ٤٩..... ٦-٣-٢ السياسات والإجراءات
- ٧-٣-٢ السياسات والإجراءات الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) وفق المواصفة
- ٥٢..... ISO 22301:2019
- ٥٢..... ٦-٣-٢ وعي العاملين بمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال BCMS

٥٤ الفصل الثالث - الإطار العملي للبحث

- ٥٦..... ١-٣-١ المبحث الأول - لمحة عن الشركة السورية الكويتية للتأمين
- ٥٦..... ١-١-٣ تأسيس الشركة وموقعها الجغرافي
- ٥٦..... ٢-١-٣ الهيكل التنظيمي للشركة وتوزع العاملين فيها
- ٢-٣-٢ المبحث الثاني - تحليل الفجوة بين السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة ومتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019
- ٦٠..... ١-٢-٣ الخطوات الأولى لتطبيق إدارة استمرارية الأعمال في مجموعة الخليج للتأمين GIG
- ٦١..... ٢-٢-٣ خطوات تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في الشركة السورية الكويتية
- ٦٣..... ٣-٢-٣ تقييم وتحليل الفجوة بالمقارنة مع متطلبات المواصفة ISO 22301:2019
- ٨٤..... ٤-٢-٣ نتائج تحليل الفجوة بالمقارنة مع متطلبات المواصفة ISO 22301:2019
- ٨٥..... ٥-٢-٣ خطة عمل مقترحة لتحقيق الامتثال لمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019

٣-٣	المبحث الثالث - قياس الوعي بمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019 لدى العاملين في
١٠٧	الشركة السورية الكويتية للتأمين
١٠٧	١-٣-٣ معلومات عن الدراسة
١٠٨	٢-٣-٣ تحليل البيانات
١١١	٣-٣-٣ مقترحات لتعزيز وعي العاملين بمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019
١١٣	نتائج الدراسة
١١٨	التوصيات
١٢٠	المراجع

قائمة الجداول

١٦	جدول ١ متغيرات البحث
٢١	جدول ٢ أهم المخاطر التي ستواجه المنظمات خلال عام ٢٠٢٢
٥١	جدول ٣ الفرق بين السياسات والإجراءات
٥٨	جدول ٤ توزع العاملين في الشركة السورية الكويتية للتأمين
٦٦	جدول ٥ تحليل الفجوة بالمقارنة مع البند (٤) سياق المنظمة
٦٩	جدول ٦ تحليل الفجوة بالمقارنة مع البند (٥) القيادة
٧٠	جدول ٧ تحليل الفجوة بالمقارنة مع البند (٦) التخطيط
٧٢	جدول ٨ تحليل الفجوة بالمقارنة مع البند (٧) الدعم
٨٢	جدول ٩ تحليل الفجوة بالمقارنة مع البند (٨) العمليات التشغيلية
٨٤	جدول ١٠ تحليل الفجوة بالمقارنة مع البند (٩) تقييم الأداء
٨٤	جدول ١١ تحليل الفجوة بالمقارنة مع البند (١٠) التحسين
٨٥	جدول ١٢ نتائج تحليل الفجوة بالمقارنة مع متطلبات المواصفة ISO 22301:2019
	جدول ١٣ خطة العمل المقترحة لتحقيق الامتثال لمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019 في
١٠٣	الشركة السورية الكويتية للتأمين
١١١	جدول ١٤ قياس وعي العاملين بمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019

قائمة الرسوم التوضيحية

٢٦	رسم توضيحي ١ حلقة PDCA
٣٨	رسم توضيحي ٢ عمليات إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019
٥٧	رسم توضيحي ٣ الهيكل التنظيمي للشركة السورية الكويتية للتأمين

الفصل الأول

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

المفردات:

- ١-١ المقدمة
- ٢-١ المصطلحات والتعاريف
- ٣-١ الدراسات السابقة
- ٤-١ مشكلة البحث
- ٥-١ أهمية البحث
- ٦-١ أهداف البحث
- ٧-١ متغيرات البحث
- ٨-١ منهج البحث
- ٩-١ حدود البحث

١-١ المقدمة:

يجمع الباحثون على أننا نعيش في عصر الأزمات والكوارث، حيث شهدت العقود الأخيرة وقوع الكثير منها على كافة المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، ومن الطبيعي أن تتأثر المنظمات باختلاف أنواعها ومجالات عملها بتداعيات هذه الأزمات والكوارث.

وعلى الرغم من التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل في دراسات التنبؤ بهذه الأزمات والكوارث وطرق مجابهة آثارها السلبية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها على النمو الاقتصادي والقدرات التنافسية، إلا أن أعداد المخاطر في العصر الحديث على اختلاف أنواعها تتجاوز سرعة تصميم الحلول، وأصبحت المنظمات بحاجة إلى استجابة سريعة وقوية للتصدي لها، وأن تكون مزودة بإمكانيات جيدة ومتكاملة ومرنة ويمكن التحكم بها في الوقت نفسه.

وتكمن خطورة الأزمات والكوارث على المنظمات فيما تحمله من تأثيرات سلبية على العاملين والعملاء الحاليين والمستقبليين وعلى عمليات المنظمة ووظائفها والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة على سمعة المنظمة وأدائها المالي الأمر الذي قد ينتهي بخروج المنظمة خارج إطار المنافسة وزوالها.

ويمكن للمؤسسات في زمن الأزمات والمخاطر أن تتعامل مع التحديات التي تواجهها وأن تقوم بإدارتها بشكل أفضل من خلال التحضير والتخطيط الاستباقي ونهج الابتكار من أجل مساعدتها على الحد أو التخفيف من مخاطر الكوارث أو الأزمات. ويعتمد استمرار أعمال المنظمة على المدى الطويل إلى حد كبير على ضمان توافر المعلومات واستمرارية العمليات في بيئة أعمال غير مستقرة، وهنا تكمن أهمية استمرارية الأعمال في تحقيق ذلك، حيث أن المنظمات التي لديها إدارة لاستمرارية الأعمال تكون تداعيات مخاطر الكوارث والأزمات عليها أقل وطأة، ويمكنها أن تتعافى بسرعة وفعالية أكبر.

وتلعب شركات التأمين دوراً مهماً في مساعدة المنظمات على الاستمرار في أعمالها، حيث يعتبر التأمين من أهم أدوات إدارة المخاطر، حيث يتم نقل الخطر من الأفراد والمنظمات إلى شركة التأمين التي تتحمل بدورها تغطية الخسائر لكافة العناصر المؤمن عليها لقاء قسط التأمين الذي يدفعه المؤمن له مقابل الحصول على وثيقة التأمين. لكن شركات التأمين كغيرها من المنظمات تقوم بتقديم خدماتها في بيئة محفوفة بالمخاطر تشكل تهديداً كبيراً لقدرتها على الاستمرار في تقديم تلك الخدمات، وبالتالي تظهر الأهمية لمساعدة شركات التأمين على الاستمرار في تقديم خدماتها في ظل الأزمات والكوارث

بدءاً من الأزمات السياسية والاقتصادية وليس انتهاء بمخاطر أمن المعلومات والأوبئة وغيرها من المخاطر الأخرى.

ولعل أفضل أساليب مساعدة هذه الشركات في ضمان استمرار عملياتها هو تطبيق مفهوم إدارة استمرارية الأعمال داخل الشركة والذي ينطوي على فهم أفضل للشركة واحتياجاتها وكذلك المقدرة على تحديد المخاطر التي قد تعطل الأعمال والوظائف الهامة فيها، وتمكينها من إدارة هذه المخاطر بهدف التقليل منها أو التخفيف من آثار تحققها، مما يعني ضمان استمرار الأعمال والتعافي الفعلي من آثار المخاطر التي تهدد الشركة عقب الحوادث غير المتوقعة.

وكعادتها فإن المنظمة الدولية للتقييس (ISO) سباقة في تطوير وإصدار أنظمة الإدارة التي تعتبر إطاراً للعمل مؤلفاً من مجموعة من العناصر المترابطة والمستخدمه في وضع السياسات والأهداف والعمليات التي تمهد الطريق للارتقاء بعمل المنظمة وزيادة رضا العملاء.

وقد أصدرت منظمة ISO المواصفة ISO 22301:2012 الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) ثم حلت مكانها المواصفة ISO 22301:2019 والتي تصف كيفية إدارة استمرارية الأعمال في المنظمة. وقد تمت صياغة هذه المواصفة من قبل كبار خبراء استمرارية الأعمال وهي توفر أفضل إطار لإدارة استمرارية الأعمال في المنظمة.

ويساعد تنفيذ (BCMS) المنظمة على تعزيز قدرتها على الاستمرار في تقديم المنتجات والخدمات ضمن إطار زمني مقبول وضمن إمكانية محددة مسبقاً أثناء حدوث اضطراب ما. ويتضمن نظام الإدارة هذا أفضل الممارسات للاستعداد والاستجابة والتعافي من الأزمات والكوارث في الوقت المناسب، وتتعدد فوائده من المساعدة في تحديد التهديدات ونقاط الضعف والمخاطر التي يمكن أن تؤثر على العمليات الحرجة في المنظمة، وبالتالي المساهمة في تعزيز المرونة التنظيمية.

يركز البحث على تحليل الفجوة بين متطلبات المواصفة ISO 22301:2019 وبين واقع العمل في الشركة السورية الكويتية للتأمين وقياس وعي العاملين حول هذه المتطلبات، وقد تم التطرق لهذا البحث من قبل العديد من الباحثين إلا أنه يطبق لأول مرة في الشركة السورية الكويتية للتأمين وفي قطاع التأمين في سورية ككل على حد علم الباحثة.

١-٢ المصطلحات والتعاريف:

لأغراض هذه الدراسة فقد وردت المصطلحات والتعاريف التالية:

النشاط: مهمة واحدة أو مجموعة من المهام لها مخرج محدد.
الحدث: حدوث مجموعة معينة من الظروف أو تغييرها.
الحادث: حدث يمكن أن يكون، أو يؤدي، إلى اضطراب أو خسارة أو حالة طوارئ أو أزمة.
استمرارية الأعمال (BC): قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم المنتجات والخدمات ضمن الأطر الزمنية المقبولة بقدرة محددة مسبقاً أثناء الانقطاع.
إدارة استمرارية الأعمال (BCM): عملية تنفيذ والحفاظ على استمرارية الأعمال.
نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS): جزء من نظام الإدارة العام الذي ينشئ وينفذ ويشغل ويراقب ويراجع ويحافظ على استمرارية الأعمال ويحسنها
الأزمة: حالة غير مستقرة تتضمن تغييراً وشيكاً مفاجئاً أو هاماً يتطلب اهتماماً وإجراءات عاجلة لحماية الأرواح أو الأصول أو الممتلكات أو البيئة.
الكارثة: الحالة التي يحدث فيها خسائر بشرية أو مادية أو اقتصادية أو بيئية واسعة النطاق تتجاوز قدرة المنظمة أو المجتمع أو المتضررين على الاستجابة والتعافي باستخدام مواردها الخاصة.
الاضطراب: حادثة، سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة، تسبب انحرافاً سلبياً غير مخطط له عن التقديم المتوقع للمنتجات والخدمات وفقاً لأهداف المنظمة.
أصحاب المصلحة: شخص أو منظمة يمكن أن تؤثر أو تتأثر أو تدرك أنها تتأثر بقرار أو نشاط. مثال: العملاء والمالكون والموظفون ومقدمو الخدمات والمصرفيون والمنظمون والنقابات والشركاء أو المجتمع الذي يمكن أن يشمل المنافسين أو مجموعات الضغط المعارضة.
السياسة: نوايا المنظمة واتجاهها على النحو المعبر عنه رسمياً من قبل إدارتها العليا.
الإجراء: طريقة محددة لتنفيذ نشاط أو عملية.
الكفاءة: القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات لتحقيق النتائج المرجوة.
الأنشطة ذات الأولوية: الأنشطة التي تعتبر حاجة ملحة من أجل تجنب التأثيرات غير المقبولة على الأعمال أثناء الاضطراب.
خطة استمرارية الأعمال (BCP): المعلومات الموثقة التي توجه المنظمة للاستجابة للاضطراب واستئناف وتعافي واستعادة تقديم المنتجات والخدمات بما يتفق مع أهداف استمرارية الأعمال.

<p>تحليل الأثر على الأعمال (BIA): عملية تحليل تأثير الاضطراب على المنظمة مع مرور الوقت.</p>
<p>التعافي: استعادة وتحسين العمليات والمرافق وسبل العيش أو الظروف المعيشية للمنظمات المتضررة عند الحاجة لذلك، بما في ذلك الجهود المبذولة للحد من عوامل الخطر.</p>
<p>نقطة الاسترداد المستهدفة (RPO): تشير إلى الحد الذي تم فيه استعادة المعلومات التي يتطلبها نشاط ما لتمكين النشاط من العمل عند الاستئناف، ويمكن أن تشير إلى الحد الأقصى لفقدان البيانات.</p>
<p>زمن الاسترداد المستهدف (RTO): الفترة زمنية التي تلي الحادث والتي يتم خلالها استئناف منتج أو خدمة أو نشاط أو استرداد الموارد.</p>
<p>التدريب: عملية للتدريب والتقييم والممارسة وتحسين الأداء في المنظمة.</p>
<p>المطابقة: تلبية المتطلبات.</p>
<p>التدقيق: عملية منهجية ومستقلة وموثقة للحصول على أدلة التدقيق وتقييمها بشكل موضوعي لتحديد مدى استيفاء معايير التدقيق.</p>
<p>التدقيق الداخلي: التدقيق الذي يتم إجراؤه بواسطة المنظمة نفسها أو بالنيابة عنها لمراجعة الإدارة والأغراض الداخلية الأخرى والتي يمكن أن تشكل الأساس للإعلان الذاتي للمطابقة من قبل المنظمة.</p>
<p>التقييم: عملية منهجية تقارن نتيجة القياس بالمعايير المعترف بها لتحديد التناقضات بين الأداء المقصود والفعلي.</p>
<p>الفعل التصحيحي: إجراء لإزالة حالة عدم المطابقة المكتشفة.</p>

المصدر: ISO 22300:2021

١-٣ الدراسات السابقة:

نظراً للأهمية الكبيرة التي تحتلها إدارة استمرارية الأعمال، فقد تناول العديد من الباحثين هذا الموضوع في دراساتهم وبشكل متزايد.

١-٣-١ أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة استمرارية الأعمال:

١- دراسة (زهري وأحمد، ٢٠٢٢)

عنوان الدراسة:

"تقييم واقع تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية ISO 22301 في الفنادق المصرية". هدفت الدراسة إلى تقييم حجم الفجوة بين واقع تطبيق ممارسات وإجراءات نظام إدارة استمرارية الأعمال في عينة من الفنادق المصرية وبين متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019 عبر التعرف على مدى التطبيق الفعلي لبنود المواصفة وتسهيل الضوء وبناء إطار معرفي يتناول مفهوم الأزمات الفندقية وإدارة استمرارية الأعمال فيها وفق بنود المواصفة ISO 22301:2019.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- متوسط فجوة الأداء بالنسبة للفنادق موضوع الدراسة بالمقارنة مع متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019 بلغ ٧١.٨٪ أي أن الفجوة كبيرة ولا يوجد امتثال فعلي لمتطلبات المواصفة بشكل عام.
- ضعف في تطبيق غالبية بنود المواصفة من تحديد النطاق إلى إنشاء السياسة إلى وضع الأهداف إلى اختيار الكفاءات وتدريبها وغير ذلك من متطلبات المواصفة.

٢- دراسة (Sawalha, 2020)

عنوان الدراسة:

"Business Continuity Management: Use and Approach's Effectiveness"

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق إدارة استمرارية الأعمال (BCM) وفعالية هذا النهج الذي تتبناه منظمات من مجموعة متنوعة من القطاعات. وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٥٠ منظمة في الأردن من مختلف القطاعات بما في ذلك ٨٠ مؤسسة صناعية و ١٥ مؤسسة مصرفية و ٢٥ مؤسسة تأمين و ١٣٠ منظمة خدمية، وتنوعت هذه المنظمات بين القطاعين العام والخاص.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ٧٧٪ من المنظمات التي شملتها الدراسة قد مارست إدارة استمرارية الأعمال، وهذا يشير إلى أن المنظمات الأردنية تدرك نسبياً أهمية إدارة استمرارية الأعمال (BCM).
- تطبق المنظمات الخدمية في الأردن نظام إدارة استمرارية الأعمال على نطاق واسع.
- لا توجد علاقة بين وجود إدارة استمرارية الأعمال ومستوى المخاطر المرتبط بطبيعة عمل المنظمة، كما لا توجد علاقة بين فعالية نهج إدارة استمرارية الأعمال ومستوى المخاطر المرتبط بطبيعة عمل المنظمة وذلك لجميع الأنشطة المتعلقة بإدارة استمرارية الأعمال.

٣- دراسة (Fani & Subriadi, 2019)

عنوان الدراسة:

“Business Continuity Plan: Examining of Multi-Useable Framework”

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار إطار عمل جديد لخطة استمرارية الأعمال (BCP) وقابلية تطبيقه في عدة أنواع من المنظمات (مثل المؤسسات الخدمية مقابل المؤسسات الإنتاجية)، ويهدف ذلك إلى الحصول على إطار عمل قد تم اختباره بشكل جيد وقادر على جعل المنظمة أكثر جاهزية لتطبيق خطة استمرارية الأعمال فيها (BCP). تم تطبيق الدراسة على أربع شركات في صربيا تعمل في ثلاث مجالات وهي: الخدمات (كهرباء ومياه)، ومصرف وشركة صناعية تختلف عن بعضها بالحجم أيضاً، حيث تم تطبيق إطار خطة استمرارية الأعمال المقترحة على الشركات الأربعة وتحليل النتائج لتحديد الفروق بين الحالات الأربعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يمكن تنفيذ جميع العناصر الواردة في إطار خطة استمرارية الأعمال المقترحة، ولكن يجب إجراء بعض التغييرات في الأنشطة للتكيف مع ظروف كل منظمة.
- إن ضعف الوعي ببند خطة استمرارية الأعمال في المنظمة قد يؤدي إلى فشل تنفيذها.
- تلعب الإدارة دوراً مهماً في تطبيق خطة استمرارية الأعمال في المنظمة، حيث أنها تعتبر مسؤولة عن المهام والوظائف المتعلقة بمبادرات الشركة والتمويل ووضع السياسات وما إلى ذلك.
- سيساعد عامل التكلفة المضاف كعنصر في عملية التخطيط في اتخاذ قرار بتنفيذ خطة العمل الأساسية عندما تكون التكلفة موصفة بشكل واضح.

٤- دراسة (Pramudya W & Fajar, 2019)

عنوان الدراسة:

“Business Continuity Plan Using ISO 22301:2012 in IT Solution Company (PT. ABC)¹”

هدفت هذه الدراسة إلى مساعدة الشركة موضوع الدراسة في تحليل البيئة والتعافي التدريجي من الكوارث وتحسين سمعة الشركة عبر تطبيق المواصفة الدولية ISO 22301:2012 وقد قامت هذه الدراسة بتحديد المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات تمهيداً لتطبيق المواصفة ISO 22301:2012 وتصميم خطة استمرارية الأعمال (BCP)، حيث يتطلع الباحثان إلى بناء مركز التعافي من الكوارث وذلك لدعم تطبيق (BCP).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تدعم الإدارة العليا في الشركة تطبيق خطة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2012.
- تلتزم الإدارة العليا في الشركة بدعم التحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال في الشركة.

¹ شركة أندونيسية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات

- الشركة في حالة جاهزية لتطبيق خطة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2012.
- تلتزم الإدارة بدعم تطبيق المواصفة ISO 22301:2012 عبر تضمينها في استراتيجية الشركة والذي سينعكس بدوره على العمليات التشغيلية في الشركة.

٥- دراسة (Abu Bakar et al., 2017)

عنوان الدراسة:

“The Adoption of Business Continuity Management Best Practices Among Malaysian Organizations”

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم لمحة عامة عن مستوى تنفيذ إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الماليزية وعرض المبادرات التي اتخذتها الجهات الحكومية لتعزيز فعالية إدارة استمرار الأعمال والترويج لاعتماد أفضل الممارسات بناء على المعايير الدولية. وقد شملت الدراسة ١٤٧ منظمة من القطاعين العام والخاص والحاصلة على شهادة الجودة الخاصة بنظام إدارة أمن المعلومات ISO 27001 وتلك الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301 حيث ينظر إلى تلك المنظمات على أنها تمتلك إحساساً أعلى بكثير بالالتزام تجاه تبني أفضل ممارسات إدارة استمرارية الأعمال.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن ضعف التزام الإدارة العليا قد يؤدي إلى ضعف تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وقلة التعاون على نطاق المؤسسة والذي بدوره يعيق فعالية تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وقد ينتهي بفشل تطبيق النظام، لذلك يجب على الإدارة العليا المشاركة في كامل عملية إدارة الأزمات بحيث يثق العاملون بأن إدارتهم لديها القدرة على قيادتهم بنجاح خلال تلك الفترات الدقيقة.
- إن تفويض الأدوار الخاصة بنظام استمرارية الأعمال إلى المستويات الإدارية الوسطى قد يقلل من وضوح كيفية التنفيذ على مستوى الشركة ككل وقد يؤدي أيضاً إلى نقص التعاون الجاد بين الإدارات ذات الصلة.

- تحفز المتطلبات المفروضة من الجهات الحكومية والمالية والإدارات العليا على حماية استمرارية خدماتها الحيوية، وأن الأداء العام في المنظمة مرتبط بمستوى المتطلبات الخارجية الخاصة باستمرارية الأعمال، فقد يؤدي مستوى أعلى من المتطلبات الخارجية إلى أداء تنظيمي متفوق.

٦- دراسة (Paunescu, 2017)

عنوان الدراسة:

“How Prepared are Small and Medium Sized Companies for Business Continuity Management”

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى استعداد الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في العاصمة الرومانية بوخارست لتطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال، واقتُرحت إطاراً لتطوير وتنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال في هذه الشركات بما يتوافق مع المواصفة الدولية ISO 22301:2012 لاستئناف واستعادة العمليات الحيوية بكفاءة وفاعلية بعد تعطلها. تم تطبيق الدراسة على ٤٨ شركة في بوخارست مختلفة الأحجام.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ٦٥٪ من الشركات التي شملتها الدراسة تحدد المخاطر أو التهديدات المتعددة التي يمكن أن تتسبب في توقف أعمالها، بينما تقوم ٤٦٪ من هذه الشركات بتقييم تلك المخاطر أو التهديدات.
- ٢٥٪ من الشركات التي شملتها الدراسة استثمرت في تنفيذ خطط استمرارية الأعمال بالكامل.
- ٢٥٪ من الشركات قامت بمراجعة وتحديث خطط استمرارية الأعمال لديها بشكل كامل، بينما قامت بذلك ٣٠٪ من الشركات جزئياً من خلال استخدام برنامج اختبار شامل يوضح بالتفصيل النطاق والطريقة مع التقارير الموثقة، أو عن طريق المناقشات التي تجمع الموظفين معاً وتبلغهم بالخطة ومسؤولياتهم الفردية فيها، أو باستخدام التدريبات الحية.
- ٤٤٪ من الشركات لا تمارس خطط استمرارية الأعمال الخاصة بها إن وجدت.

٧- دراسة (آل فيحان وعبد الباقي، ٢٠١٦)

عنوان الدراسة:

"تشخيص واقع الفجوة لمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية ISO 22301:2012 في شركة مصافي الوسط (مصفاى الدورة)".²

هدفت الدراسة إلى مساعدة مصفاة الوسط في تطوير القابلية لاستعادة العمل في الوظائف الأساسية بعد الأزمات والحوادث والفشل من خلال تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي لنظام إدارة استمرارية الأعمال في شركة مصافي الوسط وبين متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية ISO 22301:2012 عن طريق تحديد حالات عدم المطابقة مع المتطلبات بما يساعد على تحقيق التوافق معها لتقليص تلك الفجوة ما أمكن.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يمثل ضعف اهتمام الإدارة العليا بتطبيق المواصفة ISO 22301:2012 السبب الرئيسي لعدم تحديد المجال وتحديد طريقة لإنشاء نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة، لذا لم يطبق نظام إدارة استمرارية الأعمال في المصفاة على الرغم من تطبيق وتوثيق بعض متطلباته.
- يفقر النظام الإداري لاستمرارية الأعمال المتبع في المصفاة، وعلى الرغم من اعتماده خطط الطوارئ ومنع توقف أنشطته الضرورية والملاك الكفؤ، إلى حسن التوثيق والتطبيق للكثير من المتطلبات التي جاءت بها المواصفة الدولية ISO 22301:212 وهي بحاجة إلى إعادة بناء هيكل إداري ووظائف تتسجم ومتطلبات المواصفة.
- أسهم خلق المصفاة من جهة متخصصة بتقويم استمرارية الأعمال وتوثيق النتائج في عدم تطبيق وتوثيق عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال.

تقع مصافي الوسط في العراق²

١-٣-٢ العلاقة مع الدراسات السابقة:

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

من حيث المشكلة: تتشابه الدراسة من حيث المشكلة التي تعالجها مع الدراسات التالية:

- دراسة (زهري وأحمد، ٢٠٢٢) حيث تعالج الدراسات مشكلة فجوة الأداء بالنسبة لنظام إدارة استمرارية الأعمال، كما تستخدم الدراسات ذات الإصدار من المواصفة وهو ISO 22301:2019.
- دراسة (آل فيحان وعبد الباقي، ٢٠١٦) حيث تعالج الدراسات مشكلة فجوة الأداء بالنسبة لنظام إدارة استمرارية الأعمال ضمن شركة معينة.
- دراسة (Abu Bakar, Yaacob & Others, 2017) ودراسة (Paunescu, 2017) حيث تعالج الدراسات أوجه قصور تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال كما في دراسة الباحثة.

من حيث الأهداف: تتشابه الدراسة من حيث الأهداف التي تعالجها مع الدراسات التالية:

- دراسة (زهري وأحمد، ٢٠٢٢) ودراسة (Sawalha, 2020) ودراسة (Pramudya W & Fajar, 2019) ودراسة (Paunescu, 2017) ودراسة (Abu Bakar, Yaacob & Others, 2017) حيث تهدف هذه الدراسات إلى تحليل فجوة الأداء بالنسبة لنظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301 وتطوير الواقع الحالي كما في دراسة الباحثة.
- دراسة (آل فيحان وعبد الباقي، ٢٠١٦) حيث تهدف الدراسات إلى تحليل فجوة الأداء بالنسبة لنظام إدارة استمرارية الأعمال ضمن شركة معينة وتطوير الواقع الحالي.

من حيث جهة تطبيق الدراسة: تتشابه الدراسة مع دراستي كل من (زهري وأحمد، ٢٠٢٢) و(آل فيحان وعبد الباقي، ٢٠١٦) ودراسة (Pramudya W & Fajar, 2019) بأنها طبقت على شركة بعينها.

من حيث النتائج: تتشابه نتائج الدراسة مع نتائج جميع الدراسات السابقة من حيث أهمية دور التزام الإدارة وفاعلية فريق التطبيق وتوفر الموارد والمتابعة والتقييم في فاعلية تطبيق نظام إدارة استمرارية

الأعمال، كما تتفق مع دراسة (Abu Bakar et al., 2017) في أهمية وجود المتطلبات القانونية والتنظيمية لا سيما من الجهات الخارجية في التزام المنظمة بتطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال.

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

من حيث المشكلة: تختلف الدراسة من حيث المشكلة التي تعالجها مع الدراسات التالية:

- تختلف مع دراسة (Pramudya W & Fajar, 2019) ودراسة (Fani & Subriadi, 2019) بأن هاتين الدراستين ركزتا على خطة استمرارية الأعمال بشكل أكبر (BCP) بينما ركزت دراسة الباحثة على نظام إدارة استمرارية الأعمال ككل.

من حيث الأهداف: هدفت غالبية الدراسات إلى تحليل فجوة الأداء بالنسبة لمتطلبات المواصفة ISO 2231:2012 بينما هدفت دراسة الباحثة إضافة إلى دراستي (زهري وأحمد، ٢٠٢٢) ودراسة (Sawalha, 2020) إلى تحليل فجوة الأداء بالنسبة لمتطلبات المواصفة ISO 2231:2019، أي الإصدار الأحدث من مواصفة إدارة استمرارية الأعمال (BCM).

من حيث جهة التطبيق: طبقت الدراسة في غالبية الدراسات على شركات من قطاعات مختلفة أو من قطاعات متشابهة كدراسة (زهري وأحمد، ٢٠٢٢) التي استهدفت القطاع الفندقي واقتصرت دراستان فقط على دراسة حالة شركة بعينها كما تمت الإشارة سابقاً، لكن أي من الدراسات السابقة لم تطبق في شركة تأمين كما هو الحال في دراسة الباحثة.

من حيث النتائج: تختلف نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة في أن السبب الأساسي في الفجوة الكبيرة التي بينتها الدراسة هو عدم استكمال التطبيق، أي أن المشروع قد توقف في مراحله الأولى.

أهم ما يميز موضوع هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميّزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها اقترحت خطة عمل تفصيلية مصممة حسب ظروف الشركة موضع الدراسة واحتياجاتها لإغلاق الفجوات وتطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق متطلبات المواصفة ISO 22301:2019، كما قامت الدراسة بقياس وعي العاملين في الشركة بمتطلبات المواصفة وبيان نقاط الضعف والقوة في هذا المجال.

١-٤ مشكلة البحث:

تسعى العديد من الشركات إلى ضمان قدرتها على الاستمرار في تقديم منتجاتها وخدماتها أثناء الأزمات والكوارث وخاصة في ظل وجود المنافسة مع المنظمات المشابهة والسعي إلى كسب رضا العملاء، ومن وجهة نظر الباحثة فإن تطبيق نظم إدارة الجودة هو أحد أهم الممارسات التي يمكن أن تتبناها هذه المنظمات لتحسين جودة الأداء لديها لا سيما في مجال استمرارية أعمالها وسرعة تعافيتها من الأزمات والكوارث وتلافي الأضرار المادية والمعنوية التي قد تلحق بها أو التخفيف منها.

ومن هنا تتلخص مشكلة البحث في السؤال التالي: ما هو حجم الفجوة بين واقع السياسات والإجراءات وآلية العمل وإدارة الموارد في الشركة السورية الكويتية للتأمين وبين متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301:2019 وكيف يمكن تطوير هذا الواقع فيما يتعلق باستمرار الشركة في تقديم خدماتها في حالة الاضطرابات وسرعة التعافي من الكوارث والعودة إلى الوضع الطبيعي؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

- أ. ما هو حجم الفجوة بين واقع استمرارية الأعمال في الشركة السورية الكويتية للتأمين بالمقارنة مع متطلبات المواصفة ISO 22301:2019؟
- ب. ما هي التحسينات المطلوبة على سياسات وإجراءات العمل لتطوير واقع استمرارية الأعمال في الشركة السورية الكويتية للتأمين والامتثال لمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019؟
- ت. ما هو واقع وعي العاملين بمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق متطلبات المواصفة ISO 22301:2019 وما هي سبل تحسينه؟

١-٥ أهمية البحث:

١-٥-١ الأهمية النظرية:

سيكون البحث مرجعاً متواضعاً للمهتمين بمجال مواصفات إدارة الجودة بشكل عام ونظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) على وجه الخصوص، وكذلك للمهتمين بتحسين واقع العمل واستمرارية الأعمال في شركات التأمين. كما قد يلفت البحث النظر إلى مواضيع ذات صلة قد تكون موضوعاً لدراسات أخرى.

١-٥-٢ الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية لهذا البحث من خلال تطبيقه على الشركة السورية الكويتية للتأمين وبالتالي بيان نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة باستمرارية الأعمال ودورها في تطوير سياسات وإجراءات العمل بما يتوافق مع متطلبات المواصفة ISO 22301:2019 الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS)، وكيفية الإيفاء بمتطلبات هذه المواصفة وخاصة فيما يتعلق بعوامل العاملين، وإظهار أهمية التطبيق من خلال الفوائد التي تتحقق للشركة وبالتالي تشجيع شركات التأمين والشركات الأخرى على تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال في ظل الأزمات المتلاحقة التي تواجه المنظمات بشكل عام وقطاع التأمين بشكل خاص.

١-٦ أهداف البحث:

الهدف الرئيسي من البحث هو معرفة وتطوير واقع تطبيق متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301:2019 فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات وآلية العمل في الشركة السورية الكويتية للتأمين والتي تسهم في باستمرار الشركة في تقديم خدماتها في حالة الاضطرابات وسرعة التعافي من الكوارث والعودة إلى الوضع الطبيعي. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

- أ. تسليط الضوء على أهمية إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات للتعافي من الأزمات وتخفيف المخاطر والحد من تعطيل سير الأعمال وما يتبع ذلك من خسائر مادية ومعنوية.
- ب. التعرف على واقع استمرارية الأعمال في الشركة السورية الكويتية للتأمين بالمقارنة مع متطلبات المواصفة ISO 22301:2019 من خلال تحليل فجوة الأداء.
- ت. تحديد التحسينات المطلوبة على سياسات وإجراءات العمل لتطوير واقع استمرارية الأعمال في الشركة السورية الكويتية للتأمين وتحقيق الامتثال لمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019 ووضع خطة لتنفيذ هذه التحسينات.
- ث. التعرف على مستوى وعي العاملين في الشركة السورية الكويتية للتأمين بمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019 وسبل رفع هذا الوعي.

٧-١ متغيرات البحث:

يوضح الجدول التالي متغيرات البحث:

المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة
السياسات والإجراءات المطبقة في الشركة فيما يتعلق باستمرارية الأعمال.	متطلبات المواصفة ISO 22301:2019 الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS)
وعي العاملين في الشركة بمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019.	

المصدر: إعداد الباحثة

جدول ١ متغيرات البحث

٨-١ منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليل (دراسة حالة) المتضمن جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها.

٩-١ حدود البحث:

١-٩-١ الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على الشركة السورية الكويتية للتأمين - الإدارة العامة - دمشق.

٢-٩-١ الحدود الزمانية:

تم تنفيذ البحث في الفترة الواقعة بين ٢٠٢٢/٤/١ حتى ٢٠٢٢/٨/١٥.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المفردات:

- ١-٢ المبحث الأول: مفهوم إدارة استمرارية الأعمال وأهميتها.
- ٢-٢ المبحث الثاني: متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019.
- ٣-٢ المبحث الثالث: واقع إدارة استمرارية الأعمال في شركات التأمين في سورية.

تمهيد:

قامت الباحثة في هذا الفصل باستعراض العديد من المفاهيم والتعاريف والمصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي:

- متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019.
- واقع إدارة استمرارية الأعمال في شركات التأمين في سورية من خلال التعريف بالمتغيرين

التاليين:

- السياسات والإجراءات الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال BCMS.
- وعي العاملين بمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال BCMS.

كما قامت الباحثة بتطوير المفاهيم المتعلقة بهذه المتغيرات.

٢-١ المبحث الأول

مفهوم إدارة استمرارية الأعمال وأهميتها

٢-١-١ مفهوم المخاطر والأزمات والكوارث وأنواعها:

تعرف المخاطر اصطلاحاً على أنها ظروف أو أحداث غير مؤكدة الحدوث قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأهداف والغايات، بينما تعرفها المواصفة الدولية (ISO 31000, 2018) على أنها "تأثير حالة عدم التأكد على الأهداف". ويتم قياس هذه المخاطر اعتماداً على احتمالية حدوثها ومستوى تأثيرها، وتتم إدارتها عبر عملية متكاملة تتضمن تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها وإعداد الاستجابات الملائمة لها والرقابة على هذه الاستجابات.

بينما تعرف الأزمة على أنها "نقطة تحول أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، تحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة". (نصر، ٢٠١٩)، وتظهر الأزمة عندما تخرج المشكلات عن السيطرة وتتلاقى الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويفقد متخذ القرار قدرته على السيطرة على المنظمة واتجاهاتها المستقبلية.

ويعرف الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (IFRS) الكارثة على أنها "اضطراب خطير في عمل المجتمع تتجاوز قدرته على التكيف باستخدام موارده الخاصة، ويمكن أن تحدث الكوارث بسبب الأخطار الطبيعية أو التكنولوجية أو تلك التي من صنع الإنسان، فضلاً عن العوامل المختلفة التي تؤدي إلى ضعف المجتمع وتعرضه للخطر". بينما تعرفها المواصفة الدولية (ISO 22300, 2021) على أنها "الحالة التي يحدث فيها خسائر بشرية أو مادية أو اقتصادية أو بيئية واسعة النطاق تتجاوز قدرة المنظمة أو المجتمع أو المتضررين على الاستجابة والتعافي باستخدام مواردها الخاصة". ويمكن تقسيم الكوارث التي تواجه المنظمات كما يلي:

- الكوارث الطبيعية أو البيئية.
- الكوارث الفنية أو الميكانيكية.
- الأنشطة البشرية.

وتتقسم المنظمات في طريقة تعاملها مع المخاطر والأزمات والكوارث إلى نوعين:

- منظمات تتعامل بأسلوب رد الفعل وتسمح للمخاطر بالتحول إلى أزمات وكوارث، وغالباً ما تتعامل مع هذه الأزمات والكوارث بعد وقوعها مما يعرضها إلى مستويات مرتفعة من الخسائر.
- منظمات مرنة ومستعدة للأزمات ولديها القدرة على المبادرة والجاهزية للتعامل مع أي ظروف غير مواتية، وبالتالي فهي تتعامل مع الأزمات قبل حدوثها وبشكل وقائي.

ومن الممكن منع تحوّل المخاطر إلى أزمات وكوارث من خلال مساعدة المنظمات على الاستعداد لها والتخفيف من آثارها وزيادة قدرة هذه المنظمات على الصمود والتعافي.

وقد أظهرت أزمة Covid 19 أن المنظمات لم تكن مستعدة للاضطراب الناجم عن انتشار الوباء، الأمر الذي ألزمها بإعادة كتابة خططها وإيجاد مصادر بديلة للأجهزة التكنولوجية التي تعذر الحصول عليها نتيجة العرقلة التي أصابت سلاسل التوريد، كما كان لا بد للعديد من المنظمات من تغيير بيئات العمل وضمان قدرة الموظفين على العمل عن بعد أو الالتزام بسياسات التباعد الاجتماعي. وتبع ذلك تفكير أعمق وأوسع من قبل المنظمات حول المخاطر وإدارتها للتخفيف ما أمكن من المفاجآت المماثلة في المستقبل. وبينما كانت تركز تقدماً في هذا السياق، جاءت أزمة الحرب الروسية الأوكرانية وتداعياتها لتغير المشهد مجدداً.

واستناداً إلى دراسة استقصائية أجراها معهد استمرارية الأعمال (BCI) برعاية مؤسسة المعايير البريطانية (BSI) فقد صدر تقرير استمرارية الأعمال (BCI Horizon Scan Report 2022) والذي أوضح أهم المخاطر التي ستواجه المنظمات خلال العام ٢٠٢٢ وتهدد استمرارية العمل فيها. وفيما يلي عرض للمخاطر العشرة الأولى:

م	الحدث	الاحتمال	التأثير	درجة الخطر
١	الأمراض غير المهنية	٣.٩	٢	٧.٨
٢	الهجمات السيبرانية واختراق البيانات	٣.١	٢.٢	٦.٩
٣	القيود المفروضة على السفر	٣.٥	١.٦	٥.٦
٤	المشكلات الناتجة عن العمل عن بعد أو بيئة مكان العمل الجديد	٣.٦	١.٤	٥
٥	انقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٢.٩	١.٧	٤.٩
٦	الظواهر المناخية الشديدة (الفيضانات، العواصف، الجليد وغيرها)	٣	١.٦	٤.٨

٤.٨	٢	٢.٤	فشل خطير في البنية التحتية	٧
٤.٨	١.٧	٢.٨	التغييرات التنظيمية	٨
٤.٧	١.٨	٢.٦	نقص المواهب (المهارات الأساسية للعمل)	٩
٤.٥	١.٦	٢.٨	الأمراض غير المعدية والحوادث والأمراض المهنية	١٠

جدول ٢ أهم المخاطر التي ستواجه المنظمات خلال عام ٢٠٢٢ المصدر: BCI Horizon Scan Report 2022

٢-١-٢ مفهوم إدارة استمرارية الأعمال:

تعرف استمرارية الأعمال (BC) على أنها "قدرة المنظمة على مواصلة تقديم المنتجات أو الخدمات ضمن أطر زمنية مقبولة أثناء اضطراب ما بمستويات مقبولة ومحددة مسبقاً". (ISO 22300:2021)

أما إدارة استمرارية الأعمال (BCM) فتعرف على أنها "العمليات التي تتصل بتعرض المنشأة إلى تهديدات داخلية وخارجية والتي يمكن أن تؤدي إلى توقف الأعمال فيها، ويشمل هذا الرقابة الإدارية ووظائف إدارة المخاطر والأزمات وتوثيق الخطط والعمليات للحفاظ على الأعمال في حال حدوث أي تعطل أو خلل فيها". (زهري وأحمد، ٢٠٢٢، كما ورد في Reeder, ٢٠١٣)

كما تعرف بأنها "العملية التي تهتم بتحديد وإدارة المخاطر التي تهدد بتعطيل العمليات الأساسية والخدمات المرتبطة بها والتخفيف من آثار هذه المخاطر، والتأكد من إمكانية تحقيق استرداد للعمليات أو الخدمات دون تعطيل كبير للشركة". (Sawalha, 2020)

ووفقاً لمعهد التعافي من الكوارث تعد إدارة استمرارية الأعمال "عملية إدارة شاملة تحدد التهديدات المحتملة للمنظمة والتأثيرات التي قد تسببها على العمليات، إذا تم إدراكها، وتوفير إطاراً لبناء المرونة التنظيمية مع قدرة استجابة فعالة تحمي مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية وأنشطة خلق القيمة فيها". (DRI³, 2017)

ركزت التعاريف السابقة على عدة عناصر وهي: المخاطر - تعطل العمليات - استرداد العمليات - الإدارة. ولأغراض هذه الدراسة، فقد عرفت الباحثة إدارة استمرارية الأعمال على أنها: العمليات التي تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على مواصلة تقديم المنتجات والخدمات واستعادة العمليات الأساسية

³ Disaster Recovery Institute.

للمنظمة ضمن أطر زمنية مقبولة عند حدوث اضطراب ما عبر إدارة المخاطر المتعلقة بهذه العمليات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

٢-١-٣ فوائد إدارة استمرارية الأعمال للمنظمات:

- المحافظة على تقديم المنتجات أو الخدمات أثناء وبعد وقوع الحدث.
- استعادة العمليات بسرعة أكبر بعد الانقطاعات.
- تخفيض مدة الاضطراب وتقليل تكاليفه ما أمكن.
- التخفيف من المخاطر لا سيما التعرض المالي للخطر.
- بناء ثقة العملاء وولائهم.
- الوصول إلى مستوى عالٍ من الثقة ضمن المنظمة بقدرتها على الاستمرار.
- حماية سمعة الشركة.
- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.
- إنقاذ الأرواح في حال وقوع أحداث خطيرة (مثل الحريق).

٢-٢ المبحث الثاني

متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019

١-٢-٢ مفهوم سلسلة ISO 22300:

ISO⁴ (المنظمة الدولية للتوحيد القياسي) هي اتحاد عالمي لهيئات المواصفات والمعايير الوطنية، وعادة ما يتم العمل على إعداد المواصفات القياسية الدولية من خلال لجان ISO الفنية. ولكل هيئة وطنية عضو في المنظمة ومهتمة بموضوع ما الحق في التمثيل في اللجنة الفنية المختصة بذلك الموضوع. وإضافة إلى الهيئات الوطنية، تشارك في العمل منظمات دولية حكومية وغير حكومية بالتنسيق مع ISO.

وقد تم إعداد سلسلة ISO 22300 Security and resilience – Vocabulary من قبل اللجنة ISO/TC 292 المختصة بالأمن والمرونة بالتعاون مع اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي (CEN).

ويعتبر الإصدار الحالي من هذه السلسلة ISO 22300:2021 الإصدار الثالث وهو يلغي ويستبدل الإصدار الثاني ISO 22300:2018، وتقدم هذه الوثيقة تعريفاً بالمصطلحات العامة والمصطلحات الخاصة بالموضوع وتهدف إلى تشجيع الفهم المتبادل والمتسق واستخدام المصطلحات والتعريفات الموحدة في العمليات والأطر في مجال الأمن والمرونة.

٢-٢-٢ لمحة تعريفية عن المواصفة الدولية 2019: ISO 22301:

العنوان الكامل لهذه المواصفة الدولية هو كالتالي:

ISO 22301: 2019 Security and Resilience – Business Continuity Management System Requirements.

وقد صدرت في شهر تشرين الأول عام ٢٠١٩ لتحل محل الإصدار الأول ISO 22301:2012 والذي تم إصداره سابقاً بناء على المعيار البريطاني BS 25999-2. ولا يوجد تغييرات جوهرية بين

⁴ The International Organization for Standardization

الإصدارين، إلا أن إصدار عام ٢٠١٩ يعطي المزيد من المرونة وعدد أقل من التوجيهات، مما يضيف المزيد من القيمة للمؤسسة وعملائها.

ويتم تعريف نظام إدارة استمرارية الأعمال على أنه "جزء من نظام الإدارة العام الذي ينشئ، وينفذ، ويشغل، ويراقب، ويراجع، ويحافظ على استمرارية الأعمال ويحسنها، ويشمل نظام الإدارة الهيكل التنظيمي والسياسات وأنشطة التخطيط والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد". (ISO 22300:2021)

كما تم تعريف نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) على أنه "نظام إدارة يجمع الأساليب والإجراءات والقواعد المترابطة لضمان استمرار العمليات الهامة في المنظمة في حال حدوث أضرار أو حالات طوارئ وتطويرها وتحسينها باستمرار". (TÜV Rheinland⁵)

وكذلك تم تعريف (BCMS) على أنه "إطار عمل دولي تم تطويره لمساعدة الشركات على تحديد التهديدات المحتملة لوظائف العمل المهمة وتصميم خطة إدارة استمرارية الأعمال. يساعد معيار ISO 22301 الشركات على بناء أنظمة وعمليات نسخ احتياطي فعالة للحماية من السرقة والكوارث الطبيعية وتفتيش الأمراض والهجمات الإرهابية وغيرها من الحوادث غير العادية. تحدد ISO 22301 متطلبات تخطيط وتنفيذ ومراقبة ومراجعة وتحسين نظام إدارة استمرارية أعمال الشركة، وبالتالي تقليل تأثير الاضطرابات". (TÜV SÜD⁶)

ركزت التعاريف السابقة على أن BCMS هو نظام إدارة يركز على استمرارية أعمال المنظمة عبر سلسلة من العمليات والإجراءات تتبعها ISO كنهج لها في أنظمة إدارة الجودة التي تصدرها وهي: التخطيط والتنفيذ والمراقبة والمراجعة والتحسين.

ولأغراض هذا البحث فقد عرّفت الباحثة نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) وفق متطلبات المواصفة ISO 22301:2019 على أنه: نظام إدارة دولي يجمع الأساليب والإجراءات والقواعد المترابطة لتعزيز قدرة المنظمة على مواصلة تقديم المنتجات والخدمات واستعادة العمليات الأساسية للمنظمة ضمن أطر

⁵ شركة متخصصة باختبار الأنظمة والمنتجات التقنية في جميع أنحاء العالم

⁶ شركة متخصصة بالحلول المتعلقة بأمن وسلامة واستدامة المعلومات

زمنية مقبولة عند حدوث اضطراب ما وذلك عبر إدارة المخاطر المتعلقة بهذه العمليات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة باستخدام منهج التخطيط والتنفيذ والمراقبة والمراجعة والتحسين المستمر .

وهناك أربع فوائد أساسية يمكن أن تحققها المنظمة من تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) وفق متطلبات المواصفة ISO 22301:2019 وهي:

١- الامتثال للمتطلبات القانونية: حيث تضع العديد من البلدان قوانيناً وقرارات تطلب فيها من المنظمات تطبيق إدارة استمرارية الأعمال، كما أن العديد من المؤسسات (كالمؤسسات المالية مثلاً) تطلب من مورديها وشركائها تطبيق أنظمة إدارة استمرارية الأعمال.

٢- تحقيق ميزة تسويقية: حيث تحقق الشركات الحاصلة على شهادة مطابقة ISO 22301 ميزة أمام المنافسين وخاصة عندما يتعلق الأمر بالعملاء المهتمين بالحفاظ على استمرارية عملياتهم وتقديم منتجاتهم وخدماتهم. وبالتالي تعزز هذه الشهادة سمعة المنظمة وتساعد في كسب المزيد من العملاء وزيادة الحصة السوقية والأرباح.

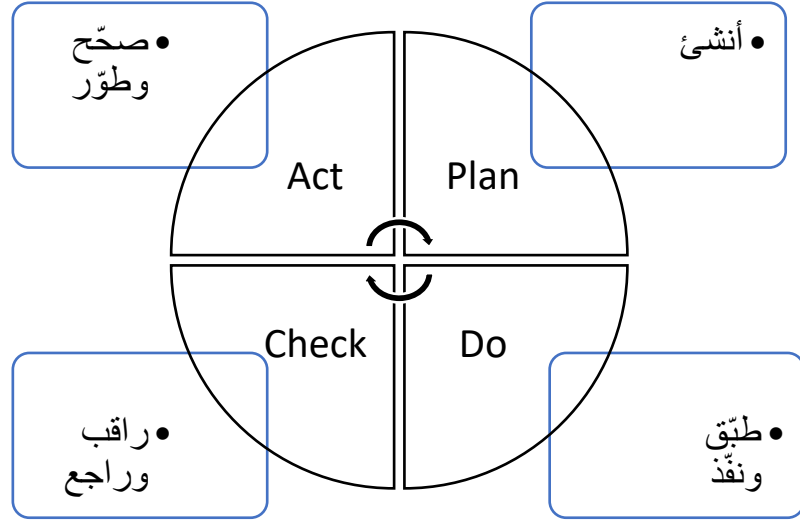
٣- تقليل الاعتماد على الأفراد: في أغلب الأحيان تعتمد الأنشطة الحيوية في المنظمة على عدد قليل من الأفراد الذين يصعب استبدالهم، وبالتالي يمكن لإدارة المنظمة الاستفادة من ممارسات استمرارية الأعمال لتصبح أقل اعتماداً على هؤلاء الأفراد (إما نتيجة حلول الاستبدال المطبقة أو عن طريق توثيق المهام ذات الصلة).

٤- منع حدوث الأضرار واسعة النطاق: تكلف دقيقة التوقف عن العمل في عالم الأعمال الحالي الكثير من الخسائر المالية، وبالتالي فإن الاستثمار في نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) يوفر على المنظمة الكثير من التكاليف سواء عن طريق منع وقع الحوادث التخريبية أو من خلال سرعة التعافي من الحوادث.

وقد صممت هذه المواصفة بحيث تكون قابلة للتطبيق على أي نوع من المنظمات كبيرة أو صغيرة، ربحية أو غير ربحية، خاصة أو عامة.

٢-٢-٣ بنية المواصفة ISO 22301:2019:

تطبق مواصفات ISO الحديثة حلقة (PDCA) وهي تعني (خطط - نفذ - قيّم - طور) وذلك لمساعدة المنظمة على تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) والحفاظ عليه وتطوير فاعليته بشكل مستمر. ويوضح الشكل أدناه هذه الحلقة:



المصدر: إعداد الباحثة

رسم توضيحي ١ حلقة PDCA

ووفقاً لحلقة PDCA، تغطي بنود المواصفة من (٤) إلى (١٠) ما يلي:

- يقدم البند (٤) المتطلبات اللازمة لإنشاء سياق BCMS المطبق على المنظمة، وكذلك الاحتياجات والمتطلبات والنطاق.
- يلخص البند (٥) المتطلبات الخاصة بدور الإدارة العليا في نظام إدارة استمرارية الأعمال، وكيف توضح القيادة توقعاتها للمنظمة من خلال السياسة.
- يصف البند (٦) متطلبات تحديد الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التوجيهية لنظام BCMS ككل.
- يدعم البند (٧) عمليات BCMS المتعلقة بإعداد الكفاءات وآلية التواصل مع الأطراف المهمة أثناء توثيق المعلومات المطلوبة ومراقبتها والحفاظ عليها والاحتفاظ بها.

- يحدد البند (٨) احتياجات استمرارية الأعمال، ويحدد كيفية معالجتها ويطور الإجراءات لإدارة المنظمة أثناء حدوث اضطراب.
- يلخص البند (٩) المتطلبات اللازمة لقياس أداء استمرارية الأعمال، وتوافق BCMS مع هذه الوثيقة، ومتطلبات إجراء مراجعة الإدارة.
- يحدد البند (١٠) حالات عدم مطابقة BCMS وسبل التحسين المستمر ويعمل على تقديم الحلول من خلال الإجراءات التصحيحية.

أما بالنسبة للبنود الثلاثة الأولى فهي لا تعتبر من متطلبات المواصفة وتقتصر على كونها بنود تعريفية بالمواصفة، وهي كما يلي:

- البند (١) يتحدث عن مجال تطبيق المواصفة وهو نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS).
- البند (٢) عن المراجع المعيارية للمواصفة وأهمها:

ISO 22300, Security and resilience – Vocabulary

- البند (٣) يلخص المصطلحات والتعاريف الواردة في المواصفة.

وقد تم بناء هذه المواصفة بنفس هيكلية مواصفات ISO الحديثة والتي تسمى اصطلاحاً "الهيكليّة عالية المستوى (HLS⁷)" وذلك لإعطاء إمكانية المواءمة مع باقي أنظمة الإدارة التي تصدرها ISO في حال رغبت المنظمة بتطبيق أكثر من نظام إدارة.

٢-٢-٤ خطوات إنشاء نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019:

على المنظمة عند إنشاء أي نوع من أنظمة الإدارة تحديد ما يلي:

- العمليات الموجودة في المنظمة.
- مدخلات ومخرجات كل عملية.
- تسلسل وتفاعل هذه العمليات مع بعضها.
- طرق العمل والمعايير والمقاييس والمؤشرات اللازمة.
- الموارد والمتطلبات.

⁷ High Level Structure

- المسؤوليات والسلطات.
- المخاطر والفرص.
- طرق المراقبة والقياس والتقييم لهذه العمليات وتسجيل أي تغييرات تطرأ.

وتغطي المواصفة عبر بنودها جميع المتطلبات السابقة، وفيما يلي شرح مفصل لذلك:

٢-٢-٤-١ سياق المنظمة المرتبط باستمرارية الأعمال (البند ٤):

يعدّ هذا البند نقطة انطلاق جيدة للتعامل مع هذه المواصفة، حيث تحتاج المنظمة إلى اتخاذ قرار بشأن سياق BCMS الخاص بها وكيف تدعم إستراتيجيتها ذلك. هذا يعني أن المنظمة بحاجة إلى تحديد كيفية تواجدها في بيئتها.

- ستحتاج المنظمة إلى تحديد القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بالغرض من تطبيق BCMS وكيفية تأثيرها على تحقيق النتائج المتوقعة، وتتأثر هذه القضايا بالأهداف العامة للمنظمة ومنتجاتها وخدماتها واستعدادها لقبول المخاطر من عدمه.
- ثم ستحتاج إلى تحديد "الأطراف المعنية" الداخلية والخارجية ذات الصلة (أو أصحاب المصلحة^٨) الذين لهم صلة بـ BCMS ومتطلباتهم. كما ستحتاج أيضاً إلى تحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية والتأكد من تنفيذها ولحظها عند تنفيذ وتحسين نظام إدارة استمرارية الأعمال الخاص بها، كما عليها توثيق هذه المعلومات وتحديثها باستمرار.
- ويجب على المنظمة تحديد أجزاء المنظمة التي سيتم تضمينها في BCMS مع مراعاة موقعها وحجمها وطبيعتها وتعقيدها، وكذلك تحديد المنتجات والخدمات التي سيتم تضمينها وتوثيق الاستثناءات وتوضيحها والتي ينبغي ألا تؤثر على قدرة المنظمة على توفير استمرارية الأعمال فيها على النحو الذي يحدده تحليل تأثير الأعمال أو المخاطر أو المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.

٢-٢-٤-٢ دور القيادة في الالتزام بمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال (البند ٥):

لا يمكن تطبيق أي نظام إدارة ما لم تؤمن به القيادة العليا في المنظمة وتلتزم بتنفيذه والرقابة عليه وتخصيص الموارد اللازمة له، وتؤكد المواصفة على ما يلي:

عادة ما يكون أصحاب المصلحة هم الإدارة والموظفون والزبائن والموردون والمنافسون والجهات الوصائية وغيرهم⁸

- أن تظهر الإدارة العليا الالتزام بتطبيق BCMS من خلال التأكد من أن سياسة وأهداف استمرارية الأعمال قد تم وضعها بما يتوافق مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وأن متطلبات النظام قد تم دمجها ضمن عمليات المنظمة، كما ينبغي توفير الموارد اللازمة وضمان أن يحقق BCMS النتائج المرجوة، وأن يتم دعم الأدوار الإدارية ذات الصلة والتحسين المستمر.
- يجب أن تضع الإدارة العليا سياسة لاستمرارية الأعمال في المنظمة تتصف بما يلي:
 - توفر إطاراً لتحديد أهداف استمرارية الأعمال.
 - تتضمن التزاماً بتلبية المتطلبات المعمول بها.
 - تتضمن التزاماً بالتحسين المستمر لـ BCMS.

- ويجب أن تكون هذه السياسة مكتوبة وموثقة ومتاحة لجميع أفراد المنظمة وأصحاب المصلحة.
- كما يجب أن تحدد الإدارة العليا المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالأدوار ذات الصلة بـ BCMS وأن تقوم بتوزيع هذه الأدوار بما يحقق التأكد من التوافق مع متطلبات المواصفة والحصول على تقارير الأداء اللازمة لذلك.

٢-٤-٣ التخطيط لنظام إدارة استمرارية الأعمال (البند ٦):

يعكس بند التخطيط في جميع مواصفات ISO اعتماد التفكير المبني على المخاطر في إنشاء الخطة، ويظهر ذلك في نظام إدارة استمرارية الأعمال كما يلي:

- يجب أن تركز الخطة على إجراءات مواجهة المخاطر والاستفادة من الفرص المتعلقة بفعالية BCMS⁹، حيث يتم تحديدها بعد النظر في القضايا الداخلية والخارجية وكذلك المتطلبات المشار إليها سابقاً، وتتم معالجتها للأسباب التالية:
 - إعطاء تأكيد بأن BCMS يمكن أن يحقق النتائج المرجوة.
 - منع أو تقليل الآثار غير المرغوب فيها.
 - تحقيق التحسين المستمر.

المخاطر المتعلقة باستمرارية الأعمال يشار إليها في البند رقم (٨) من المواصفة⁹

وتتم معالجة المخاطر والفرص عبر وضع الإجراءات اللازمة لذلك ودمجها وتنفيذها ضمن عمليات BCMS وتقييم فعالية هذه الإجراءات.

• يجب أن يتم تحديد أهداف استمرارية الأعمال في الوظائف والمستويات الإدارية ذات الصلة، ويجب أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع سياسة استمرارية الأعمال وقابلة للقياس وتأخذ بعين الاعتبار المتطلبات المعمول بها، كما يجب أن يتم تعميمها ومراقبة حسن تنفيذها وتحديثها إذا دعت الحاجة، ويجب أن تكون هذه الأهداف موثقة.

وعند التخطيط لكيفية تحقيق أهداف استمرارية الأعمال يجب على المنظمة تحديد ما يلي:

- ما الذي سيتم فعله؟
- ما هي الموارد المطلوبة؟
- من الذي سيكون مسؤولاً؟
- متى سيتم الانتهاء من ذلك؟
- كيف سيتم تقييم النتائج؟

• في حال رغبت المنظمة بإجراء تغييرات على BCMS بغرض التصحيح أو التحسين¹⁰، فمن الواجب إجراء التغييرات بطريقة مخططة، وأن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الغرض من هذه التغييرات وعواقبها المحتملة، وأن تحافظ على سلامة تطبيق BCMS وتتأكد من توافر الموارد اللازمة لذلك، وأن تعيد توزيع المسؤوليات والصلاحيات إذا لزم الأمر.

٢-٢-٤-٤ دعم نظام إدارة استمرارية الأعمال (البند ٧):

يتم دعم BCMS عبر توفير الموارد اللازمة والكفاءة والوعي لدى الأفراد وسبل التواصل المناسبة والمعلومات الموثقة حول هذا النظام.

• يجب على المنظمة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء وتنفيذ وصيانة وتحسين BCMS بشكل مستمر.

• كما يجب أن تحدد المنظمة الكفاءة اللازمة للأفراد الذين تؤثر أعمالهم على أداء استمرارية الأعمال، وأن تتأكد من كونهم مؤهلين استناداً إلى التعليم أو التدريب أو الخبرة المناسبة،

كما سيرد في البند رقم (١٠) من هذه المواصفة¹⁰

- واتخاذ الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة هؤلاء الأفراد عند اللزوم وتقييم فعالية تلك الإجراءات، كما يجب الاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل على توفر الكفاءة لديهم.
- ولا بد من خلق الوعي لدى العاملين بجعلهم على دراية بسياسة استمرارية الأعمال في المنظمة ودورهم في تطبيق BCMS وفوائد تحسين أداء هذا النظام، والعواقب المترتبة على عدم التوافق مع متطلباته، وكذلك تعريفهم بدورهم قبل وأثناء وبعد الاضطرابات.
 - كما يجب على المنظمة تحديد الاتصالات الداخلية والخارجية ذات الصلة بـ BCMS بما في ذلك:

- سبب التواصل.
- متى يتم التواصل.
- مع من يتم التواصل.
- طريقة التواصل.
- من سيقوم بالتواصل.

- يجب على المنظمة توثيق المعلومات التي تتطلبها هذه المواصفة أو تلك التي تراها المنظمة ضرورية، وتختلف المعلومات الموثقة من منظمة لأخرى بحسب حجمها ونوع نشاطها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها ومواردها وتعقيد عملياتها وأدوار الأفراد فيها. كما يجب أن تضمن المنظمة عند إنشاء المعلومات الموثقة وتحديثها ما يلي:

- الوصف والتعريف المناسب (مثل العنوان أو التاريخ أو منشئ الوثيقة أو الرقم المرجعي).
- التنسيق المناسب (كاللغة والرسومات) واستخدام الوسائط المناسبة (وثائق ورقية أو إلكترونية).

ويجب أن تكون المعلومات الموثقة متاحة ومناسبة للاستخدام، وأن تتم حمايتها وتحديد طريقة توزيعها والوصول إليها واستخدامها وحفظها وتخزينها وضبط تغييراتها ومدة الاحتفاظ بها.

٢-٢-٤-٥ عمليات إدارة استمرارية الأعمال (البند ٨):

المرحلة الأولى - تخطيط العمليات وضبطها:

يجب على المنظمة تخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات اللازمة لتلبية المتطلبات وتنفيذ الإجراءات المحددة في الخطة، من خلال ما يلي:

- وضع معايير للعمليات.
 - تنفيذ الرقابة على العمليات وفقاً للمعايير.
 - الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة بالقدر اللازم للتأكد من أن العمليات قد نفذت كما هو مخطط لها.
- يجب على المنظمة التحكم في التغييرات المخطط لها ومراجعة نتائج التغييرات غير المقصودة، واتخاذ الإجراءات للتخفيف من أي آثار سلبية إذا اقتضى الأمر.
- يجب أن تضمن المنظمة أيضاً ضبط العمليات التي تنفذ عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية وكذلك ضبط سلسلة التوريد.

المرحلة الثانية - تحليل الأثر على الأعمال وتقييم المخاطر:

يجب على المنظمة:

- تنفيذ عمليات منهجية والحفاظ عليها لتحليل الأثر على الأعمال وتقييم مخاطر التعطل.
- مراجعة تحليل الأثر على الأعمال وتقييم المخاطر على فترات مخططة وفي حال حدوث تغييرات مهمة داخل المنظمة أو السياق الذي تعمل فيه.

تحليل الأثر على الأعمال:

يعرّف تحليل الأثر على الأعمال على أنه "عملية تحليل لتأثير الاضطراب على المنظمة بمرور الوقت".
(ISO 22300:2021)

يجب على المنظمة استخدام عملية تحليل الأثر على الأعمال لتحديد أولويات ومتطلبات استمرارية العمل. وتتضمن هذه العملية ما يلي:

- تحديد أنواع ومعايير الأثر ذات الصلة بسياق المنظمة.
- تحديد الأنشطة التي تدعم استمرار تقديم المنتجات والخدمات.
- استخدام أنواع ومعايير الأثر لتقييم التأثيرات الناتجة عن تعطل هذه الأنشطة بمرور الوقت.

- تحديد الإطار الزمني الذي تصبح خلاله تأثيرات عدم استئناف الأنشطة غير مقبولة للمنظمة أي أقصى فترة يمكن تحملها للانقطاع (MTPD¹¹).
- تحديد الأطر الزمنية ذات الأولوية بما لا يتجاوز الوقت المحدد في البند السابق لاستئناف الأنشطة المعطلة بحد أدنى محدد ومقبول من الطاقة التشغيلية، وتسمى هذه الأطر الزمنية زمن التعافي المستهدف (RTO¹²).
- استخدام هذا التحليل لتحديد الأنشطة ذات الأولوية.
- تحديد الموارد اللازمة لدعم الأنشطة ذات الأولوية.
- تحديد أوجه التبعية، بما في ذلك الشركاء والموردين، وأوجه الترابط بين الأنشطة ذات الأولوية.

تقييم المخاطر:

يجب على المنظمة:

- تحديد المخاطر¹³ المتعلقة بتعطّل أنشطة المنظمة ذات الأولوية والموارد المطلوبة لها.
- تحليل وتقييم المخاطر المحددة في البند السابق.
- تحديد المخاطر التي تتطلب المعالجة.

المرحلة الثالثة – وضع استراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال:

بناءً على مخرجات تحليل الأثر على الأعمال وتقييم المخاطر، يجب على المنظمة تحديد واختيار استراتيجيات استمرارية الأعمال التي تأخذ في الاعتبار الخيارات قبل وأثناء وبعد التعطّل، ويجب أن تتكون استراتيجيات استمرارية الأعمال من حل واحد أو أكثر.

تحديد الاستراتيجيات والحلول:

يجب أن يكون تحديد الاستراتيجيات والحلول مستنداً إلى مدى قدرتها على:

- تلبية المتطلبات المتعلقة بمواصلة واستعادة الأنشطة ذات الأولوية ضمن الأطر الزمنية المحددة والطاقة التشغيلية المتفق عليها.

¹¹ Maximum Tolerable Period of Disruption.

¹² Recovery Time Objective.

¹³ المخاطر الواردة في هذا البند تتعلق باستمرارية الأعمال

- حماية أنشطة المنظمة ذات الأولوية.
- تقليل احتمالية حدوث الاضطراب.
- جعل فترة الانقطاع أقصر ما يمكن.
- الحد من تأثير التعطل على منتجات وخدمات المنظمة.
- توفير الموارد الكافية.

اختيار الاستراتيجيات والحلول الأنسب:

بعد تحديد الاستراتيجيات والحلول يجب أن يكون اختيار الأنسب فيما بينها مستنداً إلى مدى قدرتها على:

- تلبية المتطلبات المتعلقة بمواصلة واستعادة الأنشطة ذات الأولوية ضمن الأطر الزمنية المحددة والطاقة التشغيلية المتفق عليها.
- النظر في حجم ونوع المخاطر التي قد تتحملها المنظمة أو لا تتحملها.
- النظر في التكاليف والفوائد المرتبطة بها.

تحديد الموارد المطلوبة:

يجب على المنظمة تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ حلول استمرارية الأعمال المختارة، ويجب أن تشمل أنواع الموارد التي يتم النظر فيها، على سبيل المثال لا الحصر:

- الموارد البشرية.
- المعلومات والبيانات.
- البنية التحتية المادية مثل المباني وأماكن العمل أو المرافق الأخرى والمرافق المرتبطة بها.
- المعدات والمواد الاستهلاكية.
- أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT¹⁴).
- النقل والخدمات اللوجستية.
- التمويل.
- الشركاء والموردون.

¹⁴ Information and Communication Technology.

تنفيذ الحلول:

يجب على المنظمة تنفيذ وحفظ حلول مختارة لاستمرارية الأعمال بحيث يمكن تفعيلها عند الحاجة.

المرحلة الرابعة – وضع خطط وإجراءات استمرارية الأعمال:

يجب على المنظمة وضع وتوثيق خطط وإجراءات استمرارية الأعمال بناءً على مخرجات الاستراتيجيات والحلول المختارة، ويجب أن تكون هذه الإجراءات:

- محددة فيما يتعلق بالخطوات الفورية التي يتعين اتخاذها أثناء الاضطراب.
- تتصف بالمرونة للاستجابة للظروف الداخلية والخارجية المتغيرة للاضطراب.
- تركز على تأثير الحوادث التي من المحتمل أن تؤدي إلى التعطيل.
- تكون فعالة في تقليل التأثير من خلال تنفيذ الحلول المناسبة.
- تقوم بتحديد الأدوار والمسؤوليات للمهام ضمن هذه الإجراءات.

الهيكل التنظيمي للاستجابة:

يجب على المنظمة وضع هيكل تنظيمي وتحديد فريق واحد أو عدة فرق مسؤولة عن الاستجابة للاضطرابات، كما يجب تحديد أدوار ومسؤوليات كل فريق والعلاقات بين الفرق بوضوح.

يجب أن تكون الفرق مختصة بما يلي:

- تقييم طبيعة ومدى الاضطراب وتأثيره المحتمل.
- تقييم التأثير مقابل عتبات محددة مسبقاً تبرر الشروع في الاستجابة بشكل رسمي.
- تفعيل الاستجابة المناسبة لاستمرارية الأعمال.
- تحديد خطة الإجراءات التي يجب القيام بها.
- تحديد الأولويات (باعتبار سلامة الحياة أولوية أولى).
- رصد آثار الاضطراب واستجابة المنظمة.
- تفعيل حلول استمرارية الأعمال.
- التواصل مع الجهات المعنية والسلطات ووسائل الإعلام.

ويجب أن تكون الإجراءات التي توجه أفعال هذه الفرق موثقة.

التحذير والتواصل:

يجب على المنظمة توثيق الإجراءات الخاصة بالتواصل والحفاظ عليها والتي تنظم عملية التواصل الداخلي والخارجي عند حدوث الاضطراب.

خطة استمرارية الأعمال (BCP):

يجب على المنظمة توثيق خطط وإجراءات استمرارية الأعمال والحفاظ عليها، حيث توفر خطط استمرارية الأعمال التوجيه والمعلومات لمساعدة الفرق على الاستجابة لأي اضطراب ولمساعدة المنظمة بشكل عام في الاستجابة والتعافي.

يجب أن تحتوي خطط استمرارية الأعمال على:

- تفاصيل الإجراءات التي ستتخذها الفرق من أجل:
 - مواصلة أو استعادة الأنشطة ذات الأولوية ضمن الأطر الزمنية المحددة مسبقاً.
 - مراقبة تأثير التعطل واستجابة المنظمة له.
- الإشارة إلى العتبة (العتبات) المحددة مسبقاً وعملية تفعيل وضع الاستجابة.
- الإجراءات التي تتيح تقديم المنتجات والخدمات بالطاقة المتفق عليها.
- تفاصيل لإدارة النتائج المباشرة للاضطراب مع إيلاء الاعتبار لما يلي:
 - سلامة الأفراد.
 - منع المزيد من الخسائر أو توقف الأنشطة ذات الأولوية.
 - التأثير على البيئة.

كما يجب أن تتضمن كل خطة ما يلي:

- الغرض والنطاق والأهداف.
- أدوار ومسؤوليات الفريق الذي سينفذ الخطة.
- إجراءات تنفيذ الحلول.
- المعلومات الداعمة اللازمة لتفعيل وضع الاستجابة وتنفيذ وتنسيق وإبلاغ إجراءات الفريق.
- الترابطات الداخلية والخارجية.

- الموارد المطلوبة.
- متطلبات إعداد التقارير.
- عملية الانسحاب.

ويجب أن تكون كل خطة قابلة للاستخدام ومتاحة في الوقت والمكان المطلوبين فيهما.

التعافي:

يجب أن يكون لدى المنظمة عمليات موثقة لاستعادة الأنشطة وإعادتها من وضع التدابير المؤقتة المعتمدة أثناء وبعد التعطيل إلى الوضع الطبيعي.

المرحلة الخامسة – برنامج الاختبار والتمرين:

يجب أن تنفذ المنظمة وتحافظ على برنامج للتمرين والاختبار للتحقق بمرور الوقت من فعالية استراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال. حيث يجب على المنظمة إجراء التمارين والاختبارات التي:

- تتماشى مع أهداف استمرارية الأعمال.
- تستند إلى السيناريوهات المناسبة التي تم التخطيط لها جيداً مع أهداف وغايات محددة بوضوح.
- تطوير العمل الجماعي والكفاءة والثقة والمعرفة لأولئك الذين لديهم أدوار فيما يتعلق بالاضطرابات.
- التحقق من صحة استراتيجياتها وحلولها الخاصة باستمرارية الأعمال مع مرور الوقت.
- إنتاج تقارير رسمية بعد التمرين تحتوي على نتائج وتوصيات وإجراءات لتنفيذ التحسينات.
- تتم مراجعتها في سياق تعزيز التحسين المستمر.
- يتم إجراؤها على فترات مخططة وكذلك عندما تكون هناك تغييرات مهمة داخل المنظمة أو السياق الذي تعمل فيه.
- يجب أن تأخذ المنظمة بالاعتبار نتائج ممارستها واختبارها لتنفيذ التغييرات والتحسينات.

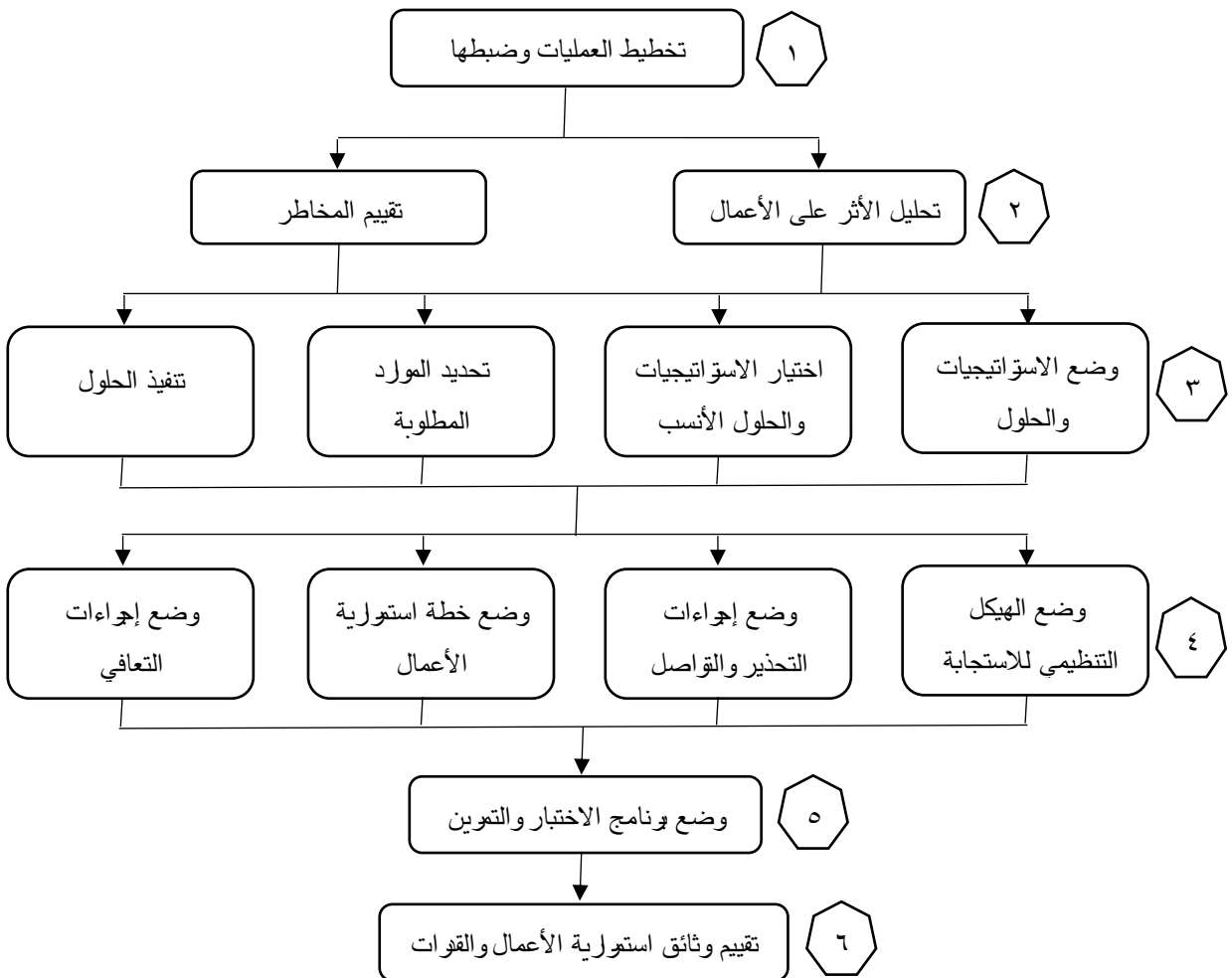
المرحلة السادسة – تقييم وثائق استمرارية الأعمال والقدرات:

يجب على المنظمة:

- تقييم مدى ملاءمة وكفاية وفعالية تحليل الأثر على الأعمال وتقييم المخاطر والاستراتيجيات والحلول والخطط والإجراءات.

- إجراء التقييمات من خلال المراجعات والتحليلات والتمارين والاختبارات وتقارير ما بعد الحادث وتقييمات الأداء.
- إجراء تقييمات لقدرات استمرارية الأعمال للشركاء والموردين المعنيين.
- تقييم الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها، وأفضل ممارسات العمل، والتوافق مع سياسة وأهداف استمرارية الأعمال الخاصة بها.
- تحديث الوثائق والإجراءات في الوقت المناسب.
- يجب إجراء هذه التقييمات على فترات مخططة، بعد وقوع حادث أو تفعيل وضع الاستجابة، وعند حدوث تغييرات كبيرة.

وفيما يلي مخطط يوضح عمليات إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019:



المصدر: إعداد الباحثة

رسم توضيحي ٢ عمليات إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019

٢-٢-٤-٦ تقييم الأداء فيما يتعلق بمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال (البند ٩):

يجب أن تحدد المنظمة ما يلي:

- ما يجب مراقبته وقياسه.
- طرق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم لضمان نتائج صحيحة.
- متى وبواسطة من يتم إجراء المراقبة والقياس.
- متى يتم تحليل وتقييم نتائج المراقبة والقياس ومن يقوم به.

يجب على المنظمة الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على النتائج.

تحدد المواصفة أداتين أساسيتين لتقييم أداء وفعالية BCMS وهما التدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة. وفيما يلي شرح لهاتين الأداةين:

التدقيق الداخلي:

يعرّف التدقيق على أنه "عملية منهجية ومستقلة وموثقة للحصول على أدلة التدقيق وتقييمها بشكل موضوعي لتحديد مدى استيفاء معايير التدقيق". (ISO 22300:2021)

يمكن أن يكون التدقيق تدقيقاً داخلياً (طرفاً أول) أو تدقيقاً خارجياً (طرفاً ثانياً أو طرفاً ثالثاً)، ويمكن أن يكون تدقيقاً مشتركاً (يجمع بين تخصصين أو أكثر).

يتم إجراء التدقيق الداخلي من قبل المنظمة نفسها أو من قبل طرف خارجي نيابة عنها، وتشمل العناصر الأساسية للتدقيق تحديد مدى مطابقة الشيء المدقق عليه وفقاً لإجراء، وينفذ التدقيق أفراد من غير الأفراد المسؤولين عن الشيء الذي تم تدقيقه.

يجب على المنظمة:

- تخطيط وإنشاء وتنفيذ وصيانة برنامج (برامج) التدقيق بما في ذلك تكرار عملية التدقيق والأساليب والمسؤوليات ومتطلبات التخطيط وإعداد التقارير، والتي يجب أن تأخذ في الاعتبار أهمية العمليات المعنية ونتائج عمليات التدقيق السابقة.

- تحديد معايير التدقيق ونطاق كل عملية تدقيق.
- اختيار المدققين وإجراء عمليات التدقيق للتأكد من موضوعية وحيادية عملية التدقيق.
- التأكد من إبلاغ نتائج عمليات التدقيق إلى المديرين المعنيين.
- الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على تنفيذ برنامج (برامج) التدقيق ونتائجها.
- ضمان اتخاذ أي إجراءات تصحيحية ضرورية دون تأخير لا مبرر له للقضاء على حالات عدم المطابقة المكتشفة وأسبابها.
- التأكد من أن إجراءات متابعة التدقيق تشمل التحقق من الإجراءات المتخذة والإبلاغ عن نتائج التحقق.

مراجعة الإدارة:

يجب على الإدارة العليا مراجعة نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) الخاص بالمنظمة على فترات مخططة لضمان استمرار ملاءمته وكفايته وفعاليتها.

مدخلات مراجعة الإدارة:

يجب أن تشمل مراجعة الإدارة النظر في:

- حالة الإجراءات المتخذة عقب مراجعات الإدارة السابقة.
- التغييرات في القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بنظام BCMS.
- معلومات عن أداء BCMS، بما في ذلك الاتجاهات في:
 - عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية.
 - نتائج تقييم المراقبة والقياس.
 - نتائج التدقيق.
- ردود الفعل من الأطراف المهتمة.
- الحاجة إلى تغييرات في نظام إدارة استمرارية الأعمال بما في ذلك السياسة والأهداف.
- الإجراءات والموارد التي يمكن استخدامها في المنظمة لتحسين أداء وفعالية BCMS.
- معلومات من تحليل الأثر على الأعمال وتقييم المخاطر.
- نتائج تقييم وثائق وقدرات استمرارية العمل.
- المخاطر أو القضايا التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في أي تقييم سابق للمخاطر.

- الدروس المستفادة والإجراءات الناشئة عن الأخطاء والشبكة والاضطرابات.
- فرص التحسين المستمر.

مخرجات مراجعة الإدارة:

يجب أن تتضمن مخرجات مراجعة الإدارة القرارات المتعلقة بفرص التحسين المستمر وأي حاجة لإجراء تغييرات على نظام إدارة استمرارية الأعمال لتحسين كفاءته وفعاليتها، بما في ذلك ما يلي:

- الاختلافات في نطاق BCMS.
- تحديث تحليل الأثر على الأعمال وتقييم المخاطر واستراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال وخطط استمرارية الأعمال.
- تعديل الإجراءات والضوابط للاستجابة للقضايا الداخلية أو الخارجية التي قد تؤثر على نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- كيف سيتم قياس فعالية الضوابط.

يجب على المنظمة الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على نتائج مراجعات الإدارة.

٢-٢-٤-٧ تحسين نظام إدارة استمرارية الأعمال (البند ١٠):

عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية:

عند حدوث حالة عدم مطابقة لمتطلبات نظام BCMS يجب على المنظمة:

- معالجة حالة عدم المطابقة حسب الحال:
 - اتخاذ الإجراءات للسيطرة عليها وتصحيحها.
 - التعامل مع نتائج عدم المطابقة.
- تقييم الحاجة إلى اتخاذ إجراء لإزالة سبب (أسباب) عدم المطابقة حتى لا يتكرر أو يحدث في مكان آخر وذلك من خلال:
 - مراجعة حالة عدم المطابقة.
 - تحديد أسباب عدم المطابقة.
 - تحديد ما إذا كانت هناك حالات عدم مطابقة مماثلة موجودة أو يمكن أن تحدث.

- تنفيذ أي إجراء مطلوب.
 - مراجعة فعالية أي إجراء تصحيحي تم اتخاذه.
 - إجراء تغييرات على BCMS إذا لزم الأمر.
- يجب أن تكون الإجراءات التصحيحية مناسبة لتأثيرات حالات عدم المطابقة التي تمت مواجهتها.

كما يجب أن تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة كدليل على:

- طبيعة حالات عدم المطابقة وأي إجراءات لاحقة تم اتخاذاها.
- نتائج أي إجراء تصحيحي.

التحسين المستمر:

- يجب على المنظمة تحسين ملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) باستمرار بناءً على المقاييس النوعية والكمية.
- يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار نتائج التحليل والتقييم ومخرجات مراجعة الإدارة لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات أو فرص تتعلق بالعمل أو بـ BCMS والتي يجب معالجتها كجزء من التحسين المستمر.

٢-٣ المبحث الثالث

واقع إدارة استمرارية الأعمال في شركات التأمين في سورية

٢-٣-١ مفهوم التأمين:

عرّف Besson التأمين على أنه "عملية يتعهد بمقتضاها طرف يسمى المؤمن لطرف آخر يدعى المؤمن له مقابل قسط يدفعه له هذا الأخير بأن يعوضه عن الخسارة التي تلحق به في حال تحقق الخطر". (رزيق وسلطان، ٢٠١٨)

كما عرفه القانون المدني السوري في المادة رقم ٧١٣/ بأنه "عقد يلتزم بمقتضاه المؤمن أن يؤدي للمؤمن له أو المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغاً من المال أو إيراداً مرتباً أو أي عوض مالي آخر في حال وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبين بالعقد وذلك لقاء قسط أو أية دفعة مالية يؤديها المؤمن له للمؤمن". (يوسف، ٢٠١٨، كما ورد في القانون المدني السوري، ١٩٤٩)

وبالتالي فإن للتأمين أربعة أركان وهي: طرفا العقد (المؤمن والمؤمن له) - التعويض المالي (مبلغ التأمين) - الخطر - قسط التأمين.

ولأغراض هذا البحث عرّفت الباحثة التأمين على أنه: أداة لنقل الخطر المرتبط باحتمال وقوع حادث معين وذلك من الطرف الأول وهو المؤمن له إلى الطرف الثاني وهو المؤمن مقابل قسط التأمين الذي يدفعه الأول للثاني، وينتج عن ذلك وثيقة تأمين يقوم بموجبها المؤمن بدفع تعويض للمؤمن له عن الخسارة التي قد تلحق به في حال وقوع حادث مغطى ضمن هذه الوثيقة.

٢-٣-٢ مفهوم شركات التأمين:

عرّفت شركة التأمين على أنها "نوع من المؤسسات المالية التي تمارس دوراً مزدوجاً، فهي مؤسسة للتأمين ومؤسسة مالية في الوقت نفسه:

- مؤسسة للتأمين: حيث تقوم بتقديم الخدمة التأمينية لمن يحتاجها ويطلبها.
- مؤسسة مالية: حيث تقوم بالحصول على الأموال من المؤمن لهم، ومن ثم تعيد استثمارها مقابل عائد يشاركون فيه، إما بطريق مباشر (كما هو الحال في بعض وثائق التأمين على

الحياة)، أو بطريق غير مباشر (من خلال دفع أقساط تأمين تقل في مجموعها عن مبلغ التأمين المستحق في حال وقوع الخطر المؤمن منه)". (يوسف، ٢٠١٨)

كما تعرّف شركة التأمين على أنها "شركة تقدّم خدمات تأمينية، أو بمعنى آخر هي هيئة اعتبارية تمارس الاكتتاب في أعمال التأمين وتتنحصر مسؤوليتها فيما تمارسه من نشاط في حدود أصولها التي تعلن عنها للجهات المخولة بسلطة الرقابة والإشراف على شركات التأمين". (ماء البارد، ٢٠١٤).

ركّز التعريف الأول على الطبيعة الفنية لعمل شركات التأمين، بينما ركز التعريف الثاني على الإطار المؤسساتي الذي تقدم ضمنه شركات التأمين خدماتها.

ولأغراض هذا البحث عرفت الباحثة شركة التأمين على أنها: مؤسسة مالية تقوم بتقديم الخدمات التأمينية للمكاتب عبر إصدار وثائق التأمين مقابل تحصيل أقساط مالية منهم تقوم باستثمارها وإدارتها بالشكل الذي يحقق لها الأرباح من جهة ويضمن حقوق المكاتب بالتعويض عن خسائرهم في حال وقوع الحوادث المغطاة بموجب هذه الوثائق من جهة أخرى.

٢-٣-٣ لمحة عن قطاع التأمين في سورية:

تأسست أول شركة تأمين في سورية عام ١٩٥٢ باسم شركة الضمان والتي تحوّلت ملكيتها إلى الدولة بموجب قانون التأمين رقم /١١٧/ لعام ١٩٦١ ليطلق عليها فيما بعد اسم المؤسسة العامة السورية للتأمين. واستمرت المؤسسة بالعمل كجهة حصرية للتأمين إلى أن صدر المرسوم التشريعي رقم /٤٣/ لعام ٢٠٠٥ الذي سمح بتأسيس شركات تأمين خاصة في سورية ومزاولة أعمالها وفقاً للمواد المنصوص عليها في المرسوم.

تعمل الآن في السوق السورية ١٢ شركة تأمين خاصة إلى جانب المؤسسة العامة السورية للتأمين وشركة الاتحاد العربي لإعادة التأمين وشركات إدارة النفقات الطبية، وينظم عمل هذه السوق هيئة الإشراف على التأمين التي أحدثت بموجب المرسوم التشريعي رقم /٦٨/ لعام ٢٠٠٤، وكان من أهم ما قامت به هيئة الإشراف على التأمين تلبية المتطلبات الضرورية لانطلاق سوق التأمين عبر تحديد الضوابط العامة لتأسيس شركات التأمين وجميع الجهات الأخرى التي تمارس أعمالاً مساندة أو ملحقية بالنشاط التأميني. وتم إصدار سلسلة من الأنظمة الأساسية التي حددت الملامح الرئيسية لسوق التأمين، ومن أهمها:

- التعليمات التنفيذية للمرسوم /٤٣/.
- تنظيم مهنة وكلاء ووسطاء التأمين.
- نظام شركات إدارة نفقات التأمين الصحي.
- معايير إعادة التأمين.
- الأسس الخاصة بتشكيل الاحتياطيات الفنية في شركات التأمين السورية.
- نظام مكافحة غسل الأموال.
- إحداث الاتحاد السوري لشركات التأمين وإقرار نظامه الأساسي.
- نظام الاستثمار في شركات التأمين.
- نظام حوكمة الشركات.

وفي عام ٢٠٠٦ صدر عن هيئة الإشراف على التأمين قرار بتأسيس الاتحاد السوري لشركات التأمين الذي يضم شركات التأمين وإعادة التأمين والمؤسسة العامة السورية للتأمين، ويهدف الاتحاد إلى رعاية مصالح أعضائه وتطبيق قواعد ممارسة المهنة وتمثيلهم لدى أي جهة فيما يتعلق بأعمال التأمين، وإلى تقوية الروابط وتعميق التعاون بين شركات التأمين وإعادة التأمين السورية بما يتماشى مع أحكام المرسوم التشريعي /٤٣/. وينظم الاتحاد المجالات التالية:

- التسعير.
 - التقليل والحد من الخسائر.
 - دعم وتطوير سوق التأمين السورية.
 - تنظيم المنافسة بين الشركات الأعضاء.
- وحسب ما جاء في المرسوم التشريعي رقم /٤٣/ لعام ٢٠٠٥، تتمثل أنواع التأمين بما يلي:

- التأمينات العامة التي تشمل فروع التأمين التالية:
 - تأمين الحوادث والمسؤوليات.
 - تأمين السيارات والمسؤوليات المتعلقة بها.
 - تأمين الممتلكات والمسؤوليات المتعلقة بها.
 - التأمينات البحرية والمسؤوليات المتعلقة بها.

- تأمينات الطيران والمسؤوليات المتعلقة بها.
- تأمينات أخطار الطاقة والمسؤوليات المتعلقة بها.
- التأمين الهندسي والمسؤوليات المتعلقة به.

- التأمينات الصحية.

- تأمينات الحياة والادخار وتكوين رؤوس الأموال.

- التأمينات الزراعية.

٢-٣-٤ أهم المخاطر التي تواجه شركات التأمين:

أصدرت هيئة الإشراف على التأمين نظام إدارة المخاطر بالقرار رقم ١٠٠/٣٢٩ في العام ٢٠١٠ وتعليماته التنفيذية والذي نظم عملية إدارة المخاطر في شركات التأمين في سورية، وقام بتحديد أنواع المخاطر كما يلي:

- مخاطر تطوير المنتجات: ترتبط بكافة الاعتبارات التي تتعلق بإنتاج وثائق تأمين جديدة أو إدخال تعديلات على منتجات موجودة بهدف جعلها أكثر تناسباً مع حاجات السوق.
- مخاطر التسعير: ترتبط بكفاية أسعار التأمين الصافية لتغطية الخطر ونفقات الاكتتاب والمصاريف الإدارية والتسويقية مع ضمان حد أدنى من الربح.
- مخاطر تسوية المطالبات: وهي المخاطر المتعلقة بعملية تسديد المطالبات لأصحاب وثائق التأمين طبقاً للغطاء التأميني وشروط عقد التأمين.
- مخاطر تقنية المعلومات: وتشمل إمكانية حصول أخطاء أو بطء أو توقف في سير أعمال الشركة بسبب مشاكل ناجمة عن أنظمة تقنية المعلومات التي تستخدمها الشركة.
- مخاطر السيولة: وتتعلق بعدم قدرة الشركة على دفع التزاماتها بشكل فوري وبشكل خاص التعثر في سداد المطالبات.
- مخاطر حوكمة الشركة: وهي المخاطر المرتبطة بالقواعد التي تحكم توزيع المسؤوليات والصلاحيات والمهام بين مختلف الجهات المعنية في الشركة والعلاقة بين تلك الجهات.
- مخاطر السمعة: هي المخاطر الناجمة عن الرأي السلبي عن الشركة في أي جانب من جوانب عملها بما يهدد قدرة الشركة على إقامة وتوطيد علاقاتها بالمؤمن لهم والجهات الأخرى أو قدرتها على تقديم خدمات جديدة، الأمر الذي ينعكس على الشركة ونتائجها المالية.

- مخاطر عدم الالتزام: هي المخاطر الناتجة عن مخالفة التشريعات الناظمة لعمل الشركة وعدم تطبيقها بالشكل الصحيح.
 - مخاطر الاستثمار: وهي المخاطر الناتجة عن استثمار رأس مال الشركة واحتياجاتها الفنية فيما يمكن أن يؤثر سلباً على أرباح الشركة ومركزها المالي.
 - مخاطر إعادة التأمين¹⁵: هي المخاطر الناشئة عن عمليات إعادة التأمين بكل أشكالها وأنواعها.
- كما وجه القرار ١٠٠/٣٢٩ وتعليماته التنفيذية شركات التأمين حول أساليب إدارة المخاطر المذكورة أعلاه.

٢-٣-٥ أهم العوامل التي تهدد استمرارية الأعمال في شركات التأمين في سورية:

يتأثر أداء شركات التأمين بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، وذلك شأنها شأن أي قطاع آخر، ولعل المخاطر التي تمّ ذكرها سابقاً تؤثر على استمرارية الأعمال في حال لم تتم إدارتها بالشكل الصحيح. إلا أن هذه المخاطر تنتج عن جملة من العوامل سأذكر فيما يلي أهمها:

العوامل السياسية والاقتصادية:

عملت شركات التأمين في الفترة الواقعة بين عامي (٢٠٠٧-٢٠١١) ضمن سوق واعدة ومستقرة ورافق ذلك تحسن المؤشرات الاقتصادية بشكل عام، ولكن الأمر تغير بعد اندلاع الأزمة السورية عام ٢٠١١ وحتى وقتنا الحالي، حيث أن شركات التأمين تعاني من صعوبات كثيرة أثرت سلباً على أدائها، ولعل أهمها ما يلي:

- العقوبات الاقتصادية: والتي منعت شركات إعادة التأمين الخارجية من التعامل مع قطاع التأمين السوري، وأدى ذلك إلى عزوف شركات إعادة التأمين العالمية عن المشاركة في وثائق التأمين الصادرة عن شركات التأمين السورية الأمر الذي أثر سلباً على قدرتها على قبول الأخطار¹⁶ لا سيما الكبيرة منها.

¹⁵ إعادة التأمين: هي اتفاق بين شركة التأمين (المؤمن المباشر) وشركة إعادة التأمين (معيد التأمين الموجود داخل الدولة أو خارجها) يتعهد بمقتضاه المؤمن المباشر بدفع جزء من القسط إلى معيد التأمين، ويسمى هذا الجزء بقسط إعادة التأمين، بينما يلتزم معيد التأمين بتحمل جزء من المخاطر التي تتمثل في التعويض الذي يقع على عاتق المؤمن المباشر في حال تحقق الخطر. يقصد بالخطر في العرف التأميني إما الشيء موضوع التأمين (بناء - سيارة) أو مسببات الحوادث (حريق - زلزال)¹⁶

كما أدت هذه العقوبات لا سيما بعد تطبيق قانون قيصر عام ٢٠٢٠ إلى صعوبة في التحويلات المالية الخارجية الأمر الذي أدى إلى انسحاب المزيد من شركات إعادة التأمين الخارجية من السوق المحلي.

وقد قامت هيئة الإشراف على التأمين ببعض الخطوات للتغلب على الصعوبات التي تواجهها شركات التأمين في سورية فيما يتعلق بإعادة التأمين، كإحداث مجمعات إعادة التأمين لفروع التأمين البحري والحريق والمصارف.

• انخفاض حجم أعمال شركات التأمين: وذلك لأسباب تتعلق بالسوق السورية كما يلي:

- انخفاض القدرة الشرائية للمواطنين أدى إلى تراجع التأمين الشامل على السيارات وخاصة في ظل توقف تمويل المصارف لشراء السيارات وبالتالي توقف التأمين الشامل المرتبط بذلك.
- تراجع التبادل التجاري لا سيما مع الخارج أدى إلى تراجع التأمين على نقل البضائع لا سيما التأمين البحري.
- الانخفاض الكبير في عدد المشاريع الإنشائية والهندسية أدى إلى تراجع التأمين الهندسي بشكل كبير.
- توقف العديد من المنشآت عن العمل لأسباب مختلفة لا سيما في المناطق الجغرافية التي تقع خارج سيطرة الدولة أدى إلى توقف التأمين على تلك المنشآت.

العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:

تسرّب العمالة الكفوءة: حيث أدى انخفاض حجم أعمال شركات التأمين إلى انخفاض الأقساط المحصلة وبالتالي تدني أجور قطاع التأمين مقارنة مع القطاعات الأخرى الأمر الذي أدى إلى تسرّب العمالة الكفوءة والمدربة بشكل كبير وارتفاع معدل دوران اليد العاملة. كما تراجع التدريب بشكل كبير لا سيما التدريب الخارجي.

العوامل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات:

تقادم التكنولوجيا المستخدمة: تستخدم شركات التأمين لا سيما الخاصة منها أنظمة حاسوبية للقيام بعملياتها لا سيما إصدار الوثائق وتسوية المطالبات وإتمام العمليات المحاسبية، وفي كثير من الشركات

باتت هذه الأنظمة قديمة وبحاجة إلى تحديث ولا تدعم الإصدار الإلكتروني أو العمل عن بعد، ويتعذر استبدالها نظراً لارتفاع تكاليفها. ويعتبر خطر فشل هذه الأنظمة أو فقدان البيانات من أكبر العوامل التي تؤثر على استمرارية الأعمال في شركات التأمين. كما أن معظم الشركات لا تزال تتخذ خطوات خجولة باتجاه التخزين السحابي للبيانات خوفاً من القضايا المتعلقة بأمن المعلومات.

العوامل المتعلقة بصعوبة تأمين حوامل الطاقة:

تواجه جميع الشركات في سورية مشكلة عدم استقرار التيار الكهربائي وارتفاع أسعار المحروقات وصعوبة توفيرها في الظروف الراهنة الأمر الذي يسبب في بعض الأحيان توقف المخدمات ويهدد بفقدان البيانات. إضافة إلى ما يسببه ذلك من ارتفاع التكاليف والصعوبات التي تواجه الموظفين في التنقل من وإلى أماكن العمل.

العوامل المتعلقة بالأوبئة:

أظهرت أزمة Covid 19 التأثير الذي تسببه الأوبئة على استمرارية الأعمال في جميع الشركات، وتراجع تقديم الخدمات والمنتجات بشكل كبير نتيجة ظروف الحجر، واكتسبت المنظمات خبرة في المحافظة على استمرارية الأعمال خلال فترات انتشار الوباء، إلا أن ذلك لا يزال بحاجة إلى أن يتم العمل عليه خاصة في شركات التأمين السورية التي يتوجب عليها إيجاد آليات أفضل للإصدار الإلكتروني وتسوية المطالبات.

٢-٣-٦ السياسات والإجراءات:

ينعكس تطبيق أي نظام إدارة بشكل مباشر على السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة، والتي تعتبر تجسيدا لهذا النظام على أرض الواقع، حيث أن بناء أنظمة الإدارة لا سيما تلك الصادرة عن ISO يبدأ بتحليل الفجوة بين واقع العمل بما يتضمنه من سياسات وإجراءات، وبين متطلبات نظام الإدارة المزمع تطبيقه. ومن هنا لا بد من تعريف المفاهيم والمتعلقة بالسياسات والإجراءات.

٢-٣-٦-١ مفهوم السياسات:

تعرف السياسات على أنها "مجموعة من القوانين والقواعد العامة التي تتشكل على هيئة حزم إرشادية وخطوط عريضة تقوم على إرساء ملامح العمل وتوحيد ثقافته، من خلال تنظيم النشاطات وعمليات التنفيذ وتحديد دور المسؤولين، بهدف تحقيق رؤى وأهداف رئيسية تمثل منطلقات السياسة العامة،

وتتطلب التزاماً جماعياً من خلال إجراءاتها الموحدة". (معهد الإدارة العامة في البحرين BIPA، د.ت.).

كما تعرّف السياسات على أنها "البيان الدقيق الذي يصدر عن الإدارة العليا ويتضمن مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وتعكس مهمتها وتدعم تنفيذ استراتيجيتها واتخاذ القرار فيها". (مدونة بيت، د.ت.).

كما تعرّف السياسة على أنها "نوايا المنظمة واتجاهها على النحو المعبر عنه رسمياً من قبل إدارتها العليا". (ISO 22300, 2021).

ركّز التعريف الأول على كون السياسات حزم إرشادية توجه المنظمة، أما التعريف الثاني فقد ركّز على دور الإدارة العليا في صياغة السياسات بغية تحقيق أهداف المنظمة، بينما يجمع التعريف الثالث بين كلا التعريفين.

ولأغراض هذا البحث فقد عرّفت الباحثة السياسات على أنها: بيان مكتوب صادر عن الإدارة العليا يشارك في صياغته مجموعة من الأشخاص الذين يتأثرون بشكل مباشر بها، وتتضمن الخطوط العريضة والمبادئ التوجيهية لعمل المنظمة واتخاذ القرار فيها بما يحقق أهدافها واستراتيجيتها.

وتؤثر السياسات على الهيكل التنظيمي والأنشطة الروتينية والقرارات المتخذة، كما يجب أن تستند إلى تجارب الماضي والحقائق والمعرفة. ويشارك في صياغة السياسات الأشخاص الذين سيتأثرون بها، كما يمكن أن يتم تعديلها استجابة للمتغيرات وبالشكل الذي يكون مقبولاً من قبل أصحاب المصلحة.

٢-٣-٢ مفهوم الإجراءات:

تعرف الإجراءات على أنها "خطوات تفصيلية للعمليات، تترجم الخطط والسياسات إلى أساليب، ويفضل أن تكون مكتوبة أو ذات مسارات مرسومة، بحيث توضح كيفية تنفيذ العمليات وفق مراحل وأطر زمنية، ويتم فيها تحديد المهام والمسؤوليات بحسب آلية التنفيذ، وعادة ما تقرّها الإدارة العليا وتشارك في صياغتها عدة إدارات تعمل بشكل تشاركي أو إدارة واحدة متخصصة، ويكون الهدف من الإجراءات هو تحقيق الغايات والأهداف وإنجاز المهمات عبر أداء ثابت يؤسس لعمليات متكررة بناء على النموذج الناجح الذي تم اختباره". (معهد الإدارة العامة في البحرين BIPA، د.ت.).

كم تعرّف الإجراءات على أنها "تسلسل منهجي لنشاط أو مهمة محددة من قبل المنظمة يجسد التطبيق العملي للسياسات وفق عملية منطقية وبرامج محددة". (مدونة بيت، د.ت.)

وكذلك يعرّف الإجراء على أنه "طريقة محددة لتنفيذ نشاط أو عملية". (ISO 22300, 2021)

ركز التعريفان الأول والثاني على أن الإجراءات هي تجسيد عملي للسياسات بشكل منهجي بعرض تنفيذها ضمن المنظمة، أما التعريف الثالث فقد اختصر مفهوم الإجراءات في تنفيذ نشاط أو عملية.

ولأغراض هذا البحث فقد عرّفت الباحثة الإجراءات على أنها: خطوات التنفيذ العملي للسياسات التي تضعها المنظمة وهي توضح الأنشطة المطلوبة وتسلسلها وإطارها الزمني والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ إضافة إلى مدخلات ومخرجات كل عملية.

وتحدد الإجراءات الجدول الزمني للأنشطة التي ينبغي القيام بها وتسلسلها وبداية ونهاية كل منها. وتهدف الإجراءات إلى تجنب الأسلوب العشوائي في أداء الأنشطة الأمر الذي يؤدي إلى تنفيذ السياسات بكفاءة وفعالية. وتتم صياغة الإجراءات بناء على الخبرة والمعرفة والحقائق وأن يكون لكل منها هدف واضح يؤدي في النهاية إلى تحقيق النتيجة المرجوة، كما تتصف بأنها أقل مرونة من السياسات.

٢-٣-٦-٣ أوجه الاختلاف بين السياسات والإجراءات:

يتجلى الفرق بين السياسات والإجراءات في النقاط التالية:

السياسات	الإجراءات
المبادئ التي توجه عملية اتخاذ القرار في المنظمة	الخطوات المتتابعة التي توجه العاملين في إنجاز أي نشاط
مرنة ويمكن أن تتعامل مع الأوضاع غير التقليدية	غير مرنة وصارمة بطبيعتها
تعكس المهمة الأساسية للمنظمة	هي عبارة عن التنفيذ العملي للسياسات
توضع بهدف دعم تنفيذ الاستراتيجيات	تفيد في تنفيذ البرامج
توجه نحو اتخاذ القرار	توجه نحو التنفيذ
تصدر عن الإدارة العليا	تصدر عن عدة إدارات أو إدارة متخصصة وتقرها الإدارة العليا

المصدر: إعداد الباحثة

جدول ٣ الفرق بين السياسات والإجراءات

وباختصار نستطيع القول بأن السياسات هي "ما يجب أن نفعل" والإجراءات هي "لماذا، من، أين، ومتى يجب أن نفعل".

٢-٣-٧ السياسات والإجراءات الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) وفق المواصفة
:ISO 22301:2019

عند البدء بتطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301:2019 لا بد من تحليل الفجوة بين نظام العمل القائم في المنظمة بما في ذلك السياسات والإجراءات المطبقة وبين متطلبات المواصفة، وعلى حد علم الباحثة لم يتم تطبيق هذا النظام والحصول على الشهادة الخاصة به في أي من شركات التأمين في سورية، حيث تطبق كل شركة الإجراءات الخاصة بها في هذا المجال، في الوقت الذي اتخذت فيه بعض الشركات بعض الخطوات العملية باتجاه تطبيق النظام دون أن يتم استكمال التطبيق والحصول على الشهادة الخاصة به.

٢-٣-٦ وعي العاملين بمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال BCMS:

يعتبر وعي العاملين بمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301:2019 من أهم متطلبات تطبيق النظام والحصول على الشهادة الخاصة به، حيث تتم الإشارة إلى ذلك في البند السابع (بند الدعم). وفيما يلي بيان لمفهوم الوعي:

يعرّف الوعي اصطلاحاً على أنه "المعرفة بوجود شيء ما أو فهم موقف معين في الوقت الحالي بناء على المعلومات أو الخبرة". (Cambridge Dictionary, W.D.)

كما يعرّف بأنه "المعرفة بالشيء، أو معرفة أن شيئاً ما موجود ومهم، وأن تكون مهتماً بشيء ما". (Oxford Learner's Dictionary, W.D.)

كما يتم تعريف وعي العاملين على أنه "الدرجة التي يعرف بها العاملون موقفاً معيناً أو سياسات أو وثائقاً أو أي معلومات مهمة أخرى تتعلق بمنظمتهم". (Mukwakungu & Mbohwa, 2018)

ركّز التعريفان الأول والثاني على المعنى الاصطلاحي للوعي وربطه بالمعرفة والمعلومات والخبرة والاهتمام، بينما ركّز التعريف الثالث على المفهوم التنظيمي للوعي.

ولأغراض هذا البحث وبالربط مع متطلبات الوعي الواردة ضمن البند السابع من المواصفة، فقد صاغت الباحثة التعريف التالي بالنسبة للوعي بمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) وفق المواصفة ISO 22301:2019: هو معرفة العاملين في المنظمة وفهمهم لسياسة استمرارية الأعمال،

ومساهماتهم في فعالية تطبيق هذا النظام، وفوائد تحسين أدائه، والآثار المترتبة على عدم الامتثال لمتطلباته، ودورهم ومسؤولياتهم قبل وأثناء وبعد الاضطرابات.

لا بد أن يطلع العاملون في المنظمة على بنود المواصفة، خاصة في حالة المنظمات صغيرة الحجم، أما في حالة المنظمات ذات الحجم الكبير فقد يقتصر الموضوع على فريق المشروع، حيث لا يمكن تحقيق الامتثال لمتطلبات أي نظام إدارة إذا لم يكن أعضاء الفريق على دراية كاملة بما تتطلبه المواصفة ذات الصلة.

ويعتبر خلق الوعي حول متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) مهماً للأسباب التالية:

- يعزز معرفتهم بمسؤولياتهم وكفاءتهم في أداء الواجبات الموكلة إليهم وبالتالي المساهمة في نجاح تطبيق BCMS وحصد النتائج المرجوة منه.
- معالجة نقاط الضعف لدى كل موظف فيما يتعلق بفهمه لـ BCMS ودوره في تطبيقه.
- يقلل من تكاليف تطبيق BCMS وخاصة فيما يتعلق بتكاليف عدم المطابقة، نتيجة تقليل الأخطاء والدقة في تنفيذ كل عامل لمهامه المتعلقة بالنظام.
- يخفف من الآثار السلبية للاضطرابات نتيجة معرفة كل عامل بالدور الذي يتوجب عليه القيام به في هذه الحالات.

ولا بد من خلق الوعي لدى العاملين حول القضايا التالية بشكل أساسي:

- سياسة BCMS: أي فهم مضمون سياسة BCMS.
- أهداف BCMS في أقسامهم: أي معرفة الجميع لأهداف عملهم ومستوى الأداء الحالي.
- مساهمتهم في BCMS: أي كيفية تأثير عملهم على العمليات النهائية والمخرجات المرجوة.
- فوائد تحسين الأداء فيما يتعلق بـ BCMS: أي فهم تأثير تحسين أدائهم على تحسين أداء BCMS.
- عواقب عدم التوافق مع متطلبات BCMS: لمعرفة مدى أهمية اتباع الإجراءات في تنفيذ الأنشطة الخاصة بهم.

الفصل الثالث

الإطار العملي للبحث

(جمع البيانات وتحليلها)

المفردات:

١-٣ المبحث الأول: لمحة عن الشركة السورية الكويتية للتأمين.

٢-٣ المبحث الثاني: تحليل الفجوة بين السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة ومتطلبات نظام

إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019

٣-٣ المبحث الثالث: قياس الوعي بمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019 لدى العاملين

في الشركة السورية الكويتية للتأمين.

تمهيد:

قامت الباحثة في هذا الفصل بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة كما يلي:

- تحليل الفجوة بمقارنة متطلبات المواصفة ISO 22301:2019 مع السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة السورية الكويتية للتأمين للتأكد فيما إذا كان كل بند من بنود المواصفة مطبقاً كلياً أو جزئياً أو غير مطبق وحساب عدد هذه البنود.
- اقتراح خطة عمل للبدء بتطبيق المواصفة ISO 22301:2019 بالطريقة التي تجنب الشركة السورية الكويتية للتأمين الفجوات الواردة في التحليل السابق.
- قياس الوعي بمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019 لدى العاملين في الشركة السورية الكويتية للتأمين عبر توزيع استبيان وتحليل نتائجه باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه العينة لكل سؤال.

٣-١ المبحث الأول

لمحة عن الشركة السورية الكويتية للتأمين

٣-١-١ تأسيس الشركة وموقعها الجغرافي:

الشركة السورية الكويتية للتأمين هي شركة سورية مساهمة مغلقة تم الترخيص لها بتاريخ ٦ شباط من العام ٢٠٠٦، وقد حصلت على رخصة مزاوله المهنة من هيئة الإشراف على التأمين بتاريخ ١٠/١٠/٢٠٠٦ لتبدأ عملياتها رسمياً منذ ذلك الحين. ويبلغ رأس المال الإجمالي المصرح به والمدفوع كاملاً /١,٢٥٠,٠٠٠,٠٠٠ ل.س (الملف التعريفي للشركة السورية الكويتية للتأمين، ٢٠٢٢).

وتعتبر الشركة واحدة من شركات التأمين الرائدة في السوق السورية وتمتلك خبرة تأمينية عريقة بوصفها عضواً في مجموعة الخليج للتأمين (GIG¹⁷). يقع مقر الشركة الرئيسي في دمشق، بينما تتوزع فروع الشركة ضمن ٤ محافظات سورية أخرى (حلب، حمص، اللاذقية، طرطوس).

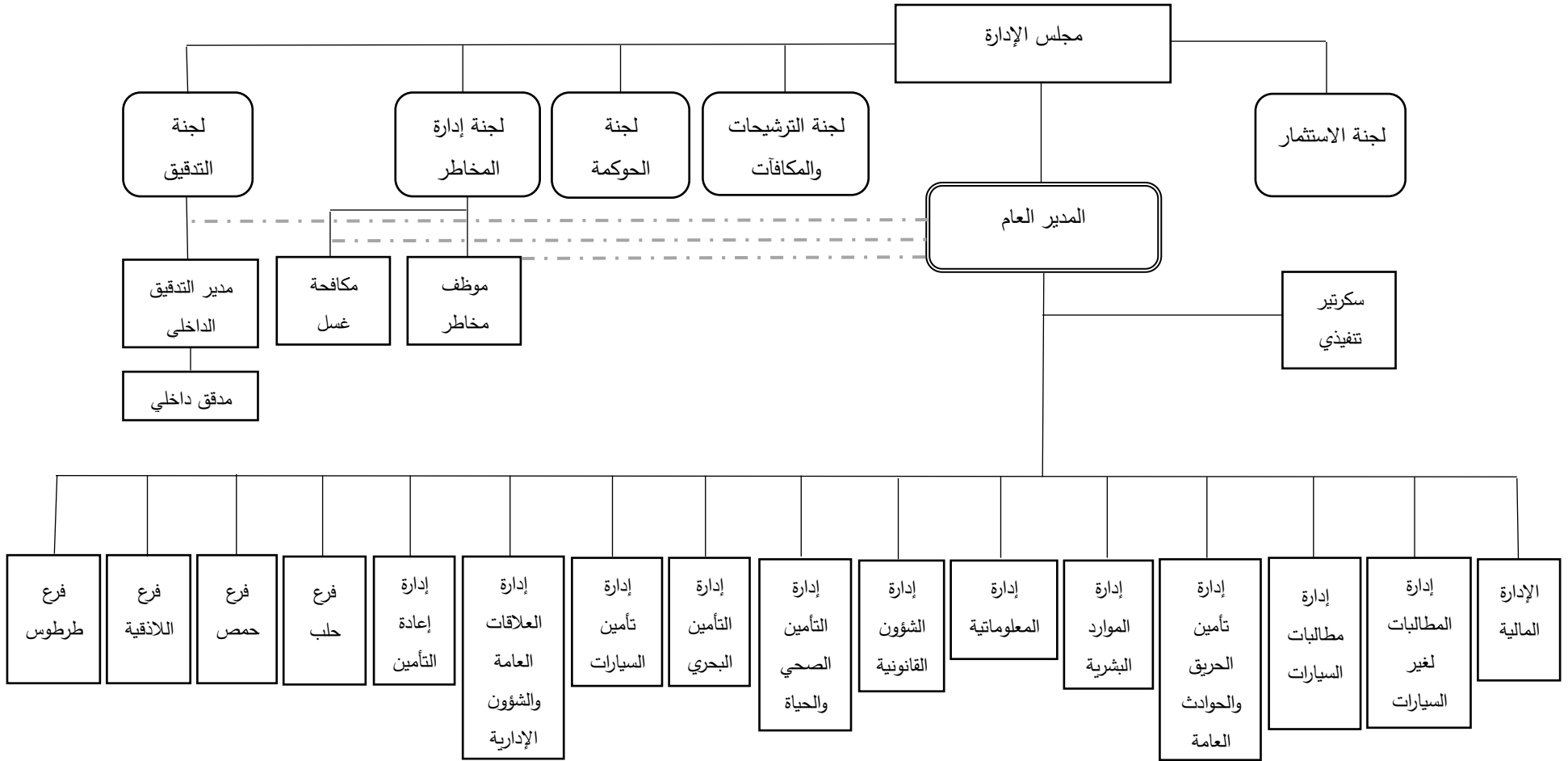
٣-١-٢ الهيكل التنظيمي للشركة وتوزع العاملين فيها:

يتألف مجلس إدارة الشركة من ٧ أعضاء وتنتبثق عنه مجموعة من اللجان كما يلي:

- لجنة التدقيق.
- لجنة إدارة المخاطر.
- لجنة الحوكمة.
- لجنة الترشيحات والمكافآت.
- لجنة الاستثمار.

وللشركة مدير عام يدير جميع إدارات الشركة وفروعها ويتخذ لجنة التدقيق ولجنة المخاطر كلجان استشارية في عمله. بينما يبلغ عدد الإدارات في المقر الرئيسي للشركة ١٢ إدارة تتنوع ما بين إدارات فنية تمارس العمل التأميني من اكتتاب ومطالبات وإعادة تأمين، وإدارات داعمة كالإدارة المالية والموارد البشرية والشؤون الإدارية والقانونية وغيرها. ويوضح الشكل أدناه الهيكل التنظيمي للشركة:

¹⁷ مقرها الرئيسي في دولة الكويت ويتبع لها عدد من الشركات ضمن الكويت والبحرين والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة ومصر وسورية ولبنان والأردن والعراق وتركيا.



المصدر: إدارة الموارد البشرية في الشركة

رسم توضيحي ٣ الهيكل التنظيمي للشركة السورية الكويتية للتأمين

يبلغ عدد العاملين في الشركة /٦٧/ عاملاً، يعمل /٤٨/ عاملاً منهم في المقر الرئيسي بينما يعمل /١٩/ عاملاً منهم في فروع الشركة في المحافظات، ويضاف إليهم فريق المبيعات الذي يتمثل بوكلاء التأمين المتعاقدين مع الشركة وفرق عملهم. ويبين الجدول التالي توزع العاملين ضمن إدارات الشركة وفروعها:

عدد الموظفين	القسم
٢	الإدارة العامة
٣	إدارة الموارد البشرية
٤	إدارة المعلوماتية
٨	إدارة الشؤون الإدارية
١	إدارة العلاقات العامة
٢	إدارة إعادة التأمين
٣	إدارة المطالبات
٣	إدارة تأمين الحريق والحوادث العامة
٦	الإدارة المالية
٣	إدارة التدقيق الداخلي
٢	إدارة الشؤون القانونية
٢	إدارة التأمين البحري
٢	إدارة تأمين السيارات
٧	إدارة التأمين الصحي والحياة
٤	حلب
٥	اللاذقية
٥	طرطوس
٥	حمص
٦٧	المجموع

جدول ٤ توزع العاملين في الشركة السورية الكويتية للتأمين المصدر: إدارة الموارد البشرية في الشركة

٣-١-٣ الخدمات التي تقدمها الشركة:

تقدم الشركة مجموعة واسعة من المنتجات التأمينية، وهي:

- تأمين السيارات: يغطي تأمين السيارات التكميلي وتأمين المسؤولية تجاه الطرف الثالث.
- التأمين البحري: يغطي تأمين أجسام السفن والتأمين على البضائع.
- تأمين الحريق والممتلكات: يتضمن تأمين الحريق والأخطار الخاصة، تأمين الممتلكات ضد كافة الأخطار، تأمين توقف العمل وخسارة الأرباح، تأمين المنازل ومحتوياتها.
- التأمين الهندسي: يتضمن تأمين جميع أخطار المقاولين، تأمين جميع أخطار التركيب، تأمين معدّات وآليات المقاولين، تأمين تعطّل الآلات، تأمين الأجهزة الالكترونية.
- تأمين الحوادث العامة: يتضمن تأمين السرقة والسطو، تأمين الحوادث الشخصية (فردى - جماعى)، تأمين السفر، تأمين ألواح الزجاج، تأمين الأموال، تأمين خيانة الأمانة، تأمين الغطاء المصرفى الشامل.
- تأمين المسؤولية المدنية: يتضمن تأمين المسؤولية العامة وتأمين أخطار المهنة.
- تأمين الحياة: (فردى - جماعى).
- التأمين الصحى: (فردى - جماعى).

٣-٢ المبحث الثاني

تحليل الفجوة بين السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة ومتطلبات نظام إدارة

استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019

٣-٢-١ الخطوات الأولى لتطبيق إدارة استمرارية الأعمال في مجموعة الخليج للتأمين GIG: بدأ الاهتمام بإدارة استمرارية الأعمال في مجموعة الخليج للتأمين (GIG) قبل بدء أزمة Covid 19، إلا أن هذه الأزمة سرّعت الإجراءات المتخذة من قبل المجموعة للحفاظ على استمرارية أعمالها خلال الأزمة. وقد جاء في (تقرير حوكمة الشركات، ٢٠٢٠) الصادر عن المجموعة ما يلي: "أوصت لجنة المخاطر بتطوير خطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث خاصة في الكويت، والإشراف على تطويرها على مستوى شركات المجموعة الأخرى".

وبناء على ذلك فقد تم تشكيل لجنة توجيهية لإدارة استمرارية الأعمال، وصدر ميثاق هذه اللجنة الذي حدد في نسخته الثانية الصادرة في آذار عام ٢٠٢٠ أعضاء اللجنة وأدوارها ومسؤولياتها واجتماعاتها وصلاحياتها، وهي كالتالي:

- تطوير وتنفيذ وصيانة ومراقبة ومراجعة مشروع خطة استمرارية الأعمال BCP الشامل.
- تطوير وتوثيق سياسات وإجراءات ووثائق خطة العمل الأساسية المقترحة على النحو المحدد في نطاق خطة استمرارية الأعمال.
- تنسيق جميع جوانب تخطيط إدارة استمرارية الأعمال BCM قبل التعطّل التشغيلي وتنفيذ الاسترداد اللازم.
- المراجعة ورفع التوصيات حول استراتيجيات الاسترداد إلى المجلس للموافقة عليها.
- التشاور مع فرق الأعمال وفرق استعادة تكنولوجيا المعلومات من أجل التزويد بالخبرة في منهجية التخطيط المستمر والمرونة والاسترداد وعمليات تنفيذ الاسترداد.
- المشاركة في أنشطة تحليل الأثر على الأعمال وتقييم المخاطر المنتظمة عند الحاجة.

- تطوير خطة التمرين والاختبار - والتي يجب أن يوافق عليها الرئيس التنفيذي - بعد كل اختبار أو تمرين، ويجب على مدير استمرارية الأعمال إعداد تقرير عن التمرين والاختبار وتوثيق نقاط الضعف في خطة استمرارية الأعمال BCP والتأكد من معالجتها في التمرين التالي على BCP.
 - مراجعة قدرات الموردين سنوياً وفقاً لـ BCP.
 - التنسيق مع إدارات التدقيق الداخلي لإنجاز تقارير تدقيق لـ BCP والتأكد من معالجة حالات عدم المطابقة قبل أي تدقيق خارجي.
 - التنسيق مع الإدارة المختصة للتأكد من الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية للعمل.
 - إعداد تقارير تنفيذية دورية عن إدارة استمرارية الأعمال BCM تلخص حالة البرامج والمبادرات التخطيطية ترفع إلى اللجنة التوجيهية لـ BCM ومجموعة الخليج للتأمين في الكويت GIG.
- كما نظم الميثاق أسس الاجتماعات والتقارير والسلطات وتوزيع الأدوار ومراجعة الميثاق وتحديثه.

٣-٢-٢ خطوات تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في الشركة السورية الكويتية:

بعد توجيه GIG للشركات التابعة لها بإنشاء مشروع لتطبيق إدارة استمرارية الأعمال فيها، تم في الشركة تشكيل فريق خاص بقيادة مدير المشروع والممثل سابقاً بمدير التدقيق الداخلي، وتم تحديد الفريق الخاص للعمل على استمرارية الأعمال حيث تضمن الفريق كل من المديرين التالي ذكرهم:

• مدير المشروع: مدير التدقيق الداخلي.

• المدير العام.

• مدير المعلوماتية.

• المدير المالي.

• مديري الإدارات الفنية كما يلي:

- مدير التأمين البحري وأجسام السفن.

- مدير الحريق والتأمينات العامة.

- مدير التأمين الصحي والحياة.
- مدير المطالبات العامة.
- مدير تأمين السيارات.
- مدير مطالبات السيارات.
- مدير إعادة التأمين.

كخطوة أولى أنجزت الشركة التعريف الأولي بأهداف المشروع من خلال التدريب على مفهوم استمرارية الأعمال، مما عزز مفهوم الوعي لدى العاملين في الشركة بأهمية استمرارية الأعمال والمفهوم المتعلق بها. كما أن الشركة قد بدأت سابقاً بشرح خطوات العمل لكافة العاملين في الشركة بصفتهم مشاركين في خطة استمرارية الأعمال بما في ذلك العاملين في الفروع، وقد احتفظت الشركة بسجلات التدريب الخاصة بذلك كنوع من التوثيق وكاستجابة لمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019.

ولكن العمل على بناء النظام توقف لعدة أسباب، أهمها:

- عدم كفاية فرق العمل من حيث العدد لإنجاز المشروع.
- ارتفاع معدّل دوران اليد العاملة واستقالة العديد من أفراد هذه الفرق.
- ارتفاع تكاليف التطبيق.

٣-٢-٣ تقييم وتحليل الفجوة بالمقارنة مع متطلبات المواصفة ISO 22301:2019:

في هذا المبحث قامت الباحثة بقياس وتحليل الفجوة بين السياسات والإجراءات المطبقة في الشركة السورية الكويتية للتأمين وبين متطلبات المواصفة ISO 22301:2019 عبر القيام بما يلي:

أداة الدراسة: تم جمع البيانات الخاصة بهذا الجزء باستخدام قائمة فحص قامت الباحثة بتصميمها وفق متطلبات المواصفة ISO 22301:2019 وبما يتناسب مع طبيعة عمل الشركة، وتتألف القائمة من /١٥١/ مطلب تغطي البنود السبعة الأساسية للمواصفة.

طريقة طرح أداة الدراسة: عبر زيارة الأقسام المختصة والمقابلة المباشرة للمسؤولين عنها والاطلاع على الوثائق ذات الصلة إن وجدت.

مجتمع وعينة الدراسة:

- العدد: /١١/ موظف من العاملين في الشركة ممن تتطلب بنود قائمة الفحص مراجعتهم.
- الجنس: ذكور وإناث.
- العمر: من /٢٠/ وحتى /٦٥/ سنة.
- المؤهل العلمي: (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه).
- المنصب الوظيفي: مدير عام - مدير إدارة - معاون مدير إدارة - رئيس قسم.
- عدد سنوات العمل في الشركة: من /١٦/ عام وحتى عام واحد.

أدوات التحليل الإحصائي: تم حساب عدد المتطلبات المطبقة والمطبقة جزئياً وغير المطبقة لكل بند ونسبتها المئوية بالنسبة لكل بند أيضاً، ثم حساب ذات القيم لإجمالي البنود والتوصل إلى النسبة المئوية للفجوة. كل ذلك تم بطريقة يدوية وبمساعدة برنامج (MS Excel).

البند (٤) سياق المنظمة					
#	السؤال	مطبق	مطبق جزئياً	غير مطبق	الملاحظات
فهم المنظمة وسياقها:					
١	يتم الاعتماد على أدوات خاصة بالتحليل لتحديد الأحداث الداخلية والخارجية التي تؤثر على استمرارية الأعمال في الشركة.		✓		SWOT + PESTEL وهي مستخدمة في التحليل الاستراتيجي بشكل عام وليس فقط لغرض استمرارية الأعمال.
٢	تم تحديد مخرجات النظام الآلي المستخدم في الشركة.		✓		محددة من خلال الاستخدام دون وجود أدلة عمل خاصة بذلك.
٣	تم توثيق هذه المخرجات لإدراجها ضمن خطة استمرارية الأعمال.		✓		موثق بعض منها وبغض النظر عن وجود خطة لاستمرارية الأعمال.
فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة:					
٤	تم تحديد أصحاب المصلحة فيما يتعلق باستمرارية الأعمال.		✓		لا يوجد تحديد صريح لأصحاب المصلحة.
٥	تم تحليل أصحاب المصلحة واحتياجاتهم وتوقعاتهم فيما يتعلق باستمرارية الأعمال.		✓		لا يوجد تحليل لأصحاب المصلحة.
المتطلبات القانونية والتنظيمية:					
٦	تم تحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة باستمرارية الأعمال.		✓		<ul style="list-style-type: none"> لا توجد متطلبات قانونية خاصة باستمرارية الأعمال. المتطلبات التنظيمية تتعلق بتوجيهات مجموعة الخليج في هذا المجال لجميع الشركات التابعة.

تم إبلاغ الإدارات والفروع في الشركة بالمتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة باستمرارية الأعمال.	✓		تم إبلاغ الإدارات والفروع بشكل مباشر والفروع من خلال البريد الالكتروني.	٧
تحديد نطاق BCMS:				
تم تحديد نطاق استمرارية الأعمال بالتنسيق مع الإدارة العليا.	✓		تمت مناقشته مع الإدارة.	٨
تم تحديد الخدمات المستثناة من استمرارية الأعمال.	✓		لم تحدد الخدمات لعدم تحليل الأثر على الأعمال.	٩
نظام إدارة استمرارية الأعمال:				
يوجد سياسات وإجراءات خاصة باستمرارية الأعمال.	✓		لا توجد سياسات وإجراءات بل تم تحديد خطوات المشروع وتحديد مدير المشروع من قبل المجموعة.	١٠
في حال الإجابة على السؤال رقم /١٠/ بنعم: تضمنت السياسات والإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال على الأقل ما يلي: أ. تعريف بمفهوم استمرارية الأعمال. ب. الغاية من السياسات والإجراءات. ت. المخرجات الواجب الحصول عليها. ث. الاحتياجات التي استندت إليها هذه السياسات والإجراءات. ج. مراعاة طبيعة نشاط الشركة.	✓		لا يوجد سياسات وإجراءات خاصة باستمرارية الأعمال.	١١

سياسات وإجراءات إدارة المخاطر موثقة بالشكل الأمثل.	✓		كافة سياسات وإجراءات إدارة المخاطر موثقة ومعتمدة من قبل مجلس الإدارة.	١٢
--	---	--	---	----

المصدر: إعداد الباحثة

جدول ٥ تحليل الفجوة بالمقارنة مع البند (٤) سياق المنظمة

البند (٥) القيادة					
#	السؤال	مطبق	مطبق جزئياً	غير مطبق	الملاحظات
القيادة والالتزام:					
١	يتضمن خطاب الإدارة تجاه العاملين في الشركة متطلبات استمرارية الأعمال.		✓		توجيه شفهي أو من خلال البريد الإلكتروني لدى التوجيه من المجموعة بإطلاق مشروع تطبيق استمرارية الأعمال.
٢	يتضمن خطاب إدارة الشركة في الجمعيات العمومية توضيحات لأصحاب المصلحة عن استمرارية الأعمال.			✓	لا يوجد محضر خاص يثبت ذلك.
٣	تفصح الإدارة عن التزامها بتطبيق استمرارية الأعمال لوسائل الإعلام لدى إمكانية ذلك.			✓	غير مطبق.
٤	أرسلت الإدارة العليا كتباً لإبلاغ الجهات الرقابية عن التزامها بمتطلبات استمرارية الأعمال.			✓	نتيجة لعدم وجود متطلبات رقابية بهذا الخصوص.
٥	قامت الإدارة بفصل نشاط استمرارية الأعمال عن نشاط إدارة المخاطر.			✓	نشاط إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر غير منفصل ضمن الشركة ولا يوجد قسم لإدارة استمرارية الأعمال.

٦	طلب مجلس الإدارة القيام بفصل استمرارية الأعمال عن باقي الإدارات.	✓	لا يوجد محاضر تؤكد ذلك.
٧	طلبت الإدارة عن طريق لجنة التدقيق من التدقيق الداخلي تنفيذ مهام حول فاعلية وكفاءة استمرارية الأعمال في الشركة.	✓	من خلال التدقيق الداخلي على إدارات الشركة في الأعوام السابقة تمت الإشارة إلى ضرورة تطبيق استمرارية الأعمال في الشركة.
٨	تذكر الإدارة دورياً كافة العاملين لديها بالالتزام بمتطلبات استمرارية الأعمال.	✓	غير مطبق لعدم تبني استمرارية الأعمال كمطلب رئيسي ولعدم تطبيق المواصفة.
٩	راجعت الإدارة العليا السياسات والإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال قبل اعتمادها وأضافت الملاحظات الخاصة بها.	✓	غير مطبق.
١٠	تم تحديد الموارد اللازمة لاستمرارية الأعمال.	✓	لم يتم تحديد الموارد اللازمة لذلك.
١١	تدعم الإدارة مدير مشروع استمرارية الأعمال في الشركة.	✓	نعم تعاونت الإدارة مع مدير المشروع.
١٢	نشرت الإدارة بمكان واضح وبشكل مفصل ومبسط إعلاناً حول استمرارية الأعمال كدليل على التزامها وإيمانها بذلك.	✓	لا يوجد إعلان من قبل الإدارة عن سياسة استمرارية الأعمال ضمن لوحة الإعلانات أو في الملف الإلكتروني المشترك لجميع العاملين.
السياسة:			
١٣	تتوافق السياسة مع الأهداف المحددة في الشركة.	✓	الأهداف المحددة للشركة تتضمن أهداف تتعلق بضمان استمرارية الأعمال.

تم التواصل بخصوص السياسة وإعلام العاملين والأطراف المعنية بها				لم يتم التواصل مع الأطراف المعنية لعدم اكتمال العمل عليها.	✓	١٤
اعتمدت السياسة والإجراءات أصولاً من قبل مجلس الإدارة.				غير مطبق.	✓	١٥
تم توثيق الاعتماد ضمن محضر مجلس الإدارة.				غير مطبق.	✓	١٦
الأدوار والمسؤوليات والسلطات:						
يتضمن التوصيف الوظيفي للعاملين في الشركة المهام الخاصة باستمرارية الأعمال.				غير مذكور في أي من التوصيفات الوظيفية.	✓	١٧
هناك قسم / إدارة خاصة لاستمرارية الأعمال في الشركة.				تم تتبعه لإدارة التدقيق الداخلي ولم يمنح الاستقلالية اللازمة.	✓	١٨
تم تعيين مدير مشروع خاص لتنفيذ استمرارية الأعمال.			✓	مدير التدقيق الداخلي.		١٩
تتضمن اللائحة المالية الصلاحيات المالية الخاصة باستمرارية الأعمال.				غير مطبق.	✓	٢٠
تتضمن الصلاحيات الإدارية الصلاحيات الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال.				غير مطبق.	✓	٢١
تم تشكيل لجنة خاصة من قبل المجلس لمتابعة أعمال استمرارية الأعمال.			✓	لجنة التدقيق الداخلي.		٢٢

ميثاق استمرارية الأعمال الخاص بمجموعة الخليج.			✓	هناك ميثاق خاص معتمد للجنة استمرارية الأعمال.	٢٣
غير مطبق.	✓			يرفع للإدارة تقارير دورية عن أداء تطبيق سياسة استمرارية الأعمال.	٢٤

المصدر: إعداد الباحثة

جدول ٦ تحليل الفجوة بالمقارنة مع البند (٥) القيادة

البند (٦) التخطيط					
#	السؤال	مطبق	مطبق جزئياً	غير مطبق	الملاحظات
تحديد المخاطر والتهديدات:					
١	يتم توثيق الفرص والتهديدات لاستخدامها في وضع أهداف الشركة وإدراجها ضمن نظام استمرارية الأعمال.		✓		لا يوجد تحليل يخدم تحديد الفرص والتهديدات الخاصة باستمرارية الأعمال ولكن تم التوثيق من خلال سجل المخاطر وفقاً لمتطلبات هيئة الإشراف على التأمين.
٢	يتم توثيق إجراءات إدارة هذه الفرص والتهديدات.		✓		فقط من خلال سجل المخاطر.
أهداف استمرارية الأعمال والتخطيط لتحقيقها:					
٣	حددت غايات وأهداف استمرارية الأعمال بشكل واضح.		✓		حدت ضمن الاجتماعات التحضيرية.
٤	هناك ربط واضح بين أهداف الشركة وأهداف استمرارية الأعمال.		✓		غير مطبق.

٥	كافة العاملين في الشركة على اطلاع على أهداف الشركة.	✓		يطلع الموظف على أهداف الشركة عند البدء بالعمل.
٦	يوجد خطة خاصة لاستمرارية الأعمال في الشركة.	✓		لا يوجد.
التخطيط للتغييرات على BCMS:				
٧	تقوم الشركة بتوثيق التغييرات التي يجب أن تطرأ على BCMS وتعديل الخطة بناء عليها.	✓		غير مطبق.

المصدر: إعداد الباحثة

جدول ٧ تحليل الفجوة بالمقارنة مع البند (٦) التخطيط

البند (٧) الدعم					
#	السؤال	مطبق	مطبق جزئياً	غير مطبق	الملاحظات
الموارد:					
١	تم تحديد الموارد اللازمة لاستمرارية الأعمال.			✓	لا تحديد للموارد لكن يمكن تزويدها بالموارد بناء على طلب مجموعة الخليج.
٢	خصصت الإدارة العليا الموارد الخاصة بتنفيذ أنشطة استمرارية الأعمال.		✓		<ul style="list-style-type: none"> • خصصت موارد بشرية ضمن أقسام (الإدارة العليا - المخاطر - المعلوماتية - الموارد البشرية). • تم تحديد مدير المشروع سابقاً وفريق إدارة استمرارية الأعمال بناء على طلب المجموعة.

٣	يمكن للمدقق الخارجي أو الداخلي لدى اطلاعه على الموازنة بيان المبلغ المخصص لاستمرارية الأعمال.	✓	يمكن أن يطلع على الموازنة ولكن لا يوجد مبلغ مخصص لاستمرارية الأعمال.
الكفاءة:			
٤	يتمتع العاملون في إدارة استمرارية الأعمال بالمؤهلات العلمية اللازمة.	✓	جميعهم من حملة الشهادات الجامعية في الاقتصاد والإدارة والقانون.
٥	يتمتع العاملون في قسم استمرارية الأعمال بالخبرات اللازمة.	✓	من تبقى من الفريق السابق نعم أما الحالي فبحاجة لمزيد من التدريب.
٦	يملك أعضاء اللجنة الخاصة بمتابعة أعمال استمرارية الأعمال المؤهلات اللازمة للقيام بذلك.	✓	جميعهم من حملة الشهادات الجامعية في الاقتصاد والإدارة والقانون.
٧	يتوفر خطة خاصة لتدريب العاملين في الإدارات على تطبيق إجراءات استمرارية الأعمال.	✓	لا يتوفر أي خطط تدريب حالياً في الشركة بسبب ضغط النفقات.
٨	تم تدريب العاملين على استمرارية الأعمال وتنفيذ الخطة الخاصة بذلك.	✓	في فترة سابقة تم إجراء تدريب للمديرين والعاملين لشرح آلية التطبيق.
٩	يتوفر سجلات خاصة بعملية التدريب موثقة بشكل جيد.	✓	تم الاطلاع على سجلات التدريب.
الوعي:			
١٠	كافة العاملين في الشركة مطلعون على السياسة والإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال.	✓	غير مطبق لعدم وجود سياسة خاصة باستمرارية الأعمال.

١١	المواصفة القياسية الدولية رقم ٢٢٣٠١:٢٠١٩	العاملون في الشركة لديهم اطلاع على	✓	الأكثر اطلاعاً على مفهوم استمرارية الأعمال هم العاملون الذين اتبعوا التدريب في مجال استمرارية الأعمال.
الاتصال:				
١٢	تم وضع إطار لعملية التواصل الداخلي والخارجي فيما يتعلق بـ BCMS.	لم يصل مشروع التطبيق إلى هذه المرحلة.	✓	
المعلومات الموثقة:				
١٣	كافة النماذج والوثائق والسجلات الخاصة بالمواصفة القياسية رقم ٢٢٣٠١ متوفرة ومستخدمة في الشركة وفقاً لمتطلبات المواصفة.	لا تتوفر لعدم تطبيق المواصفة.	✓	
١٤	تم تدريب العاملين على استكمال النماذج والسجلات الخاصة بالمواصفة ٢٢٣٠١	لم يتم التدريب على استكمال النماذج.	✓	

المصدر: إعداد الباحثة

جدول ٨ تحليل الفجوة بالمقارنة مع البند (٧) الدعم

البند (٨) العمليات التشغيلية					
#	السؤال	مطبق	مطبق جزئياً	غير مطبق	الملاحظات
التخطيط التشغيلي والضبط:					
١	تم إنشاء سياسات وإجراءات عمل مكتوبة لكافة أقسام الشركة توضح سير عملياتها الأساسية.	✓			تم الاطلاع عليها.

٢	يتم ضبط هذه العمليات بما يتوافق مع السياسات والإجراءات المكتوبة.	✓		يتم التحقق من ذلك من قبل إدارة التدقيق.
٣	يتم حفظ الوثائق التي تثبت تنفيذ العمليات بالشكل الصحيح.	✓		عبر التقارير التي تنجزها كل إدارة.
تحليل الأثر على الأعمال وتقييم المخاطر:				
٤	تم وضع مؤشرات ومحددات خاصة لرصد الأحداث التي يمكن أن تؤثر على استمرارية الأعمال.	✓		غير مطبق.
٥	تم تحديد الأنشطة الرئيسية الواجب استعدادتها بأسرع وقت ممكن.	✓		غير مطبق.
٦	تم تحليل الأثر على الأنشطة الرئيسية للشركة.	✓		غير مطبق.
٧	توجد إجراءات محددة لتحليل الأثر على الأعمال.	✓		غير مطبق.
٨	تم تقدير الوقت اللازم لاستعادة كل نشاط بشكل منفصل عن الآخر.	✓		غير مطبق.
٩	يتم تحديد الارتباطات بين الأنشطة للمساعدة في تحليل الأثر والارتباط مع أصحاب المصلحة.	✓		غير مطبق.
١٠	يتم توثيق هذه الإجراءات بالطريقة الصحيحة.	✓		غير مطبق.
تقييم الخطر:				
١١	تم تحديد كافة الأخطار التي تؤثر على استمرارية الأعمال.	✓		حددت الأخطار وفقاً لمتطلبات الهيئة ولم يشمل دليل إدارة المخاطر على مخاطر استمرارية الأعمال.

١٢	تستخدم أدوات التحليل اللازمة لتحديد الحوادث المحتمل تأثيرها على استمرارية الأعمال.	✓	غير مطبق.
١٣	يوجد سجل للحوادث التي حصلت سابقاً في الشركة وأثرت على استمرارية الأعمال.	✓	غير مطبق.
١٤	يتوفر سجل للآلية (الطرق) التي اعتمد عليها لمعالجة هذه الأحداث ومحاولة منع تكرارها.	✓	غير مطبق.
١٥	يتم إبلاغ قسم استمرارية الأعمال بالمحددات الموضوعية لإدارة مخاطر استمرارية الأعمال.	✓	غير مطبق.
تحديد استراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال:			
١٦	لاحقاً لتحليل الأثر على الأعمال، تصنف الأحداث وفقاً لسببها أو لأثرها.	✓	غير مطبق.
١٧	يستخدم تصنيف الأحداث بغية تحديد آلية المعالجة بناء على كل تصنيف.	✓	غير مطبق.
١٨	يستخدم تصنيف الأحداث المسببة لانقطاع الأعمال للمساعدة في تحديد الوقت اللازم للاسترداد.	✓	غير مطبق.
١٩	<u>في حال الإجابة على السؤال رقم /١٨/ بنعم:</u> يراعى في تحديد زمن استعادة النشاط أولوية خاصة بحسب الإدارة والأقسام التابعة لها.	✓	غير مطبق.
٢٠	<u>في حال الإجابة على السؤال رقم /١٨/ بنعم:</u>	✓	غير مطبق.

				تم وضع حدود دنيا لاستعادة كل نشاط بشكل عام.	
غير مطبق.	✓			تم تقدير الوقت اللازم لاستعادة النشاط للشركة ككل.	٢١
غير مطبق.	✓			يتم إبلاغ قسم استمرارية الأعمال بالأخطار التي تؤثر على استمرارية الأعمال.	٢٢
غير مطبق.	✓			بناء على تحليل الأثر يتم تحديد الاستراتيجية الخاصة باستمرارية الأعمال.	٢٣
اختيار استراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال:					
وفقاً لدليل هيئة الإشراف على التأمين دون ذكر مخاطر استمرارية الأعمال.		✓		تم تحديد استراتيجيات معالجة الأخطار.	٢٤
لم يتم تقييم الفاعلية لكونها تتم وفق توجيهات الهيئة.		✓		تم تقييم فاعلية كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الخطر.	٢٥
غير مطبق.	✓			تم تحديد الحدود الدنيا على الأقل للكلف اللازمة لمعالجة المخاطر المرتبطة بالأحداث التي تؤثر على استمرارية العمل.	٢٦
غير مطبق.	✓			تشتمل الاستراتيجية على الاستجابة للمخاطر المرتبطة بالأحداث المحددة والمصنفة.	٢٧
الموارد المطلوبة:					
تم ذلك ولكن دون وضع الخطة.		✓		قبل وضع خطة استمرارية الأعمال تم دراسة ما يلي:	٢٨

				<p>أ. العاملون في الشركة من حيث العدد والجنس والكفاءة والمنصب الوظيفي والدور في عملية التواصل.</p> <p>ب. البنى التحتية المتوفرة في الشركة.</p> <p>ت. المعلومات والبيانات المتوفرة وتحليلها وتصنيفها.</p> <p>ث. النظام المعلوماتي المستخدم.</p> <p>ج. التسهيلات والمرافق المتوفرة.</p> <p>ح. الصلاحيات والنظم المالية.</p> <p>خ. وسائل النقل المتوفرة.</p> <p>د. وسائل الاتصال المتوفرة.</p> <p>ذ. أي معلومات قد تفيد في تنفيذ استمرارية الأعمال.</p>
تطبيق الحلول:				
سيعتمد على الفروع لتغطية جزئية عن الإدارة العامة.		✓		<p>تم تحضير مقرات بديلة للمقر الرئيسي مجهزة بالكامل.</p> <p>٢٩</p>
غير مطبق.	✓			<p>يوجد مقرات بديلة مع تعاقدات محددة.</p> <p>٣٠</p>
ضمن فروع الشركة.			✓	<p>يوجد مقرات بديلة لكنها غير مجهزة.</p> <p>٣١</p>
يتم تصنيفهم على أسس فنية تتعلق بنوع النشاط التأميني.		✓		<p>تم تصنيف المعيدین استناداً إلى دورهم في استعادة النشاط.</p> <p>٣٢</p>

٣٣	يتوفر في الشركة سياسة IT Asset management معتمدة أصولاً.	✓	غير مطبق.
٣٤	يتوفر في الشركة سياسة معتمدة أصولاً change management	✓	غير مطبق.
٣٥	يتوفر في الشركة سياسة remote access policy معتمدة أصولاً.	✓	غير مطبق.
٣٦	يتوفر في الشركة سياسة network security policy معتمدة أصولاً.	✓	غير مطبق.
٣٧	يتوفر في الشركة سياسة information security policy معتمدة أصولاً.	✓	غير مطبق.
٣٨	فريق عمل الشركة على اطلاع ومعرفة بسياسة أمن البيانات.	✓	لا توجد سياسة ولا تعليمات معممة فقط هناك تعليمات تتعلق بكيفية استخدام البريد الالكتروني.
إجراءات وخطط استمرارية الأعمال:			
٣٩	هناك إجراءات تشغيلية خاصة ومحددة للتطبيق وقت الأزمة.	✓	غير مطبق.
٤٠	تم توثيق هذه الإجراءات بالشكل المناسب وفقاً للمخرجات المحددة.	✓	غير مطبق.
٤١	تستخدم أدوات التحليل اللازمة للتركيز على الحوادث المحتمل تأثيرها على استمرارية الأعمال.	✓	غير مطبق.

٤٢	تم إعداد نظام خاص للصلاحيات وقت الازمة.			✓	غير مطبق.
هيكلية الاستجابة:					
٤٣	تم وضع خطة لاستمرارية الأعمال في الشركة تتضمن الصلاحيات والمسؤوليات لكل قسم / فريق عمل.			✓	غير مطبق.
٤٤	تعقد اجتماعات دورية لفريق استمرارية الأعمال وتثبت بمحاضر نظامية.			✓	غير مطبق.
٤٥	تم تحديد الأشخاص البديلين للفريق الرئيسي لاستمرارية الأعمال.		✓		يوجد خطة إحلال وظيفي في الشركة تم إعدادها وبغض النظر عن موضوع استمرارية الأعمال.
التحذير والتواصل:					
٤٦	يوجد شخص محدد مسبقاً للتحدث وقت انقطاع الأعمال (ناطق باسم الشركة - متحدث رسمي باسم الشركة).		✓		مدير العلاقات العامة.
٤٧	تم تحضير وكتابة الخطاب الإعلامي بشكل مسبق وفقاً لنوع الحدث.			✓	غير مطبق.
٤٨	تتضمن الإجراءات الخطاب الإعلامي كجزء منها.			✓	غير مطبق.
٤٩	يتوفر لدى كل موظف في الشركة قائمة للاتصال السريع بالجهات المعنية (مشافي - طوارئ - دفاع مدني....) لدى وقوع أي حدث.			✓	غير مطبق.

٥٠	تصف الإجراءات آلية التواصل مع الأطراف الخارجية والجهات الرقابية أثناء الأزمة.	✓	غير مطبق.
٥١	تحدد الإجراءات الأساليب والأدوات المستخدمة للتواصل أثناء الأزمة ولحين استعادة النشاط.	✓	أثناء أزمة كورونا تم التواصل عبر مجموعات عبر تطبيق Whatsapp
٥٢	يتم إبلاغ المعيدين والأطراف ذات العلاقة عن استراتيجية استمرارية إدارة الأعمال والاستجابة المخططة للمخاطر.	✓	غير مطبق.
٥٣	يرفق تصنيف الأحداث بالجهات التي يمكن لها التعامل مع هذه الأحداث (مثال - حدث الحريق - يتوجب التواصل مع الإطفاء).	✓	غير مطبق.
خطط استمرارية الأعمال:			
٥٤	تتضمن خطة استمرارية الأعمال الاستجابة للأخطار والحوادث المحددة التي قد تؤثر على استمرارية الأعمال.	✓	غير مطبق.
٥٥	تحدد الخطة الأولويات وفقاً لتصنيف الحوادث ووفقاً لطبيعة الاستعادة.	✓	غير مطبق.
٥٦	اشتملت خطة استمرارية الأعمال على محددات اختبار هذه الخطة.	✓	غير مطبق.
٥٧	تتضمن الخطة إجراءات خاصة لحماية الممتلكات التي تعرضت لحادث معين.	✓	غير مطبق.

٥٨	تتضمن الخطة إجراءات خاصة للعناية بالأفراد الذين تعرضوا لحوادث معينة.	✓	غير مطبق.
٥٩	تتضمن الخطة دراسة المخاطر وتصنيف المتعاقدين يتم تحديد المخاطر الخاصة بهم.	✓	غير مطبق.
الاستعادة:			
٦٠	إضافة إلى خطة استمرارية الأعمال يتوفر خطة خاصة باستعادة النشاط لإدارة المعلوماتية IT Disaster recovery plan	✓	يوجد خطة لكنها غير معتمدة وغير محدثة.
٦١	يتم اختبار استعادة بيانات الشركة بالكامل بشكل دوري وبغض النظر عن وقوع أي حدث.	✓	تم مرة اختبار استعادة البيانات لكن التجربة لم تنجح وتم فقد جزء من بيانات البريد الإلكتروني.
٦٢	يتم النسخ الاحتياطي للبيانات بشكل يومي ويحفظ في مكان يبعد على الأقل /٥/ كم عن الشركة.	✓	هناك تعليمات خاصة بالنسخ لكنها غير معتمدة كسياسة.
اختبار البرامج:			
٦٣	تحديث وتراجع السياسات الخاصة باستمرارية الأعمال على الأقل مرة في العام وتراجع دورياً.	✓	غير مطبق.
٦٤	العاملون في الإدارات وبالأخص مديرو الاكتتاب وإعادة التأمين على اطلاع ودراية بالخطة والتعديلات الحاصلة عليها.	✓	غير مطبق.
تقييم إمكانيات وتوثيق استمرارية الأعمال:			

٦٥	إضافة للنسخ الاحتياطي هناك سجل موثق يحدد جودة النسخ وصحته.	✓	سجل آلي من ضمن عملية النسخ.
٦٦	يتوفر في الشركة تقرير موثق عن الحوادث التي اقتربت من الحدوث ولم تقع.	✓	غير مطبق.
٦٧	يتوفر في الشركة سجل محدث للموجودات المتوفرة في الشركة.	✓	موجود لدى الإدارة المالية وقد تم الاطلاع عليه.
٦٨	يتوفر في الشركة سجل خاص بآليات النقل ووضعها الحالي.	✓	ليس سجل بقدر ما هو ملف لها.
٦٩	يتوفر في الشركة قائمة خاصة بالتحقق من إجراءات السلامة.	✓	يتم التحقق ولكن لا تتوفر قائمة.
٧٠	هناك تصنيف خاص ببيانات الشركة يسمح بالمساعدة بتحديد أولويات الاستعادة.	✓	لا يوجد تصنيف للبيانات.
٧١	هناك إجراءات خاصة لتحليل المعلومات الخارجية لبناء مؤشرات عن الأحداث التي قد تحصل.	✓	غير مطبق.
٧٢	كافة السجلات والوثائق والبيانات الخاصة باستمرارية الأعمال محمية من الدخول والوصول إليها بالطرق المناسبة.	✓	لدى إدارة التدقيق.
٧٣	توثق كافة التعاقدات مع الأطراف الخارجية وكافة التراخيص وتحفظ في أكثر من مكان.	✓	توثق لكن تحفظ فقط في الإدارة العامة.

٧٤	يتوافر في الشركة سجل خاص للزوار موثق ويحتفظ به.	✓		موجود في قسم الاستقبال.
٧٥	يتوافر في الشركة سجل خاص بالمتعاقدين مع الشركة من مستشارين ومقدمي خدمات.	✓		موجود في مديرية الشؤون الإدارية.
٧٦	يتم مراجعة إجراءات تحليل الأثر بشكل دوري.	✓		غير مطبق.
٧٧	يتم توثيق مراجعة تحليل الأثر بشكل واضح.	✓		غير مطبق.
٧٨	تطبق الشركة نظم أخرى غير ISO 22301 خاصة باستمرارية الأعمال.	✓		غير مطبق.

المصدر: إعداد الباحثة

جدول ٩ تحليل الفجوة بالمقارنة مع البند (٨) العمليات التشغيلية

البند (٩) تقييم الأداء					
#	السؤال	مطبق	مطبق جزئياً	غير مطبق	الملاحظات
المراقبة والقياس والتحليل والتقييم:					
١	تم وضع محددات لقياس فاعلية نظام استمرارية الأعمال في الشركة.			✓	غير مطبق لعدم تطبيق النظام.
٢	يتم تقييم فاعلية الأشخاص العاملين في استمرارية الأعمال بشكل دوري.			✓	غير مطبق لعدم تطبيق النظام.
٣	تم اختبار إجراءات استمرارية الأعمال من استعادة للمعلومات وتشغيل النظام وغيرها واسترداد للنشاط وقد سجلت النتائج ووثقت أصولاً.			✓	غير مطبق لعدم تطبيق النظام.

غير مطبق لعدم تطبيق النظام.	✓			تتابع الإدارة العليا ولجنة استمرارية الأعمال نتائج الاختبارات الخاصة بخطة استمرارية الأعمال.	٤
غير مطبق لعدم تطبيق النظام.	✓			اشتملت اختبارات الخطة على كافة الأنشطة الرئيسية التي طبق عليها تحليل قياس الأثر بما في ذلك الأنشطة المرتبطة بها.	٥
التدقيق الداخلي:					
غير مطبق لعدم تطبيق النظام.	✓			يتم التدقيق الداخلي بشكل دوري على تحقيق متطلبات المواصفة ٢٢٣٠١	٦
غير مطبق لعدم تطبيق النظام.	✓			يتم التدقيق الداخلي على المتطلبات الخاصة باستمرارية الأعمال والمفروضة من قبل الإدارة.	٧
غير مطبق لعدم تطبيق النظام.	✓			يوجد برنامج خاص ومنهجية خاصة للتدقيق الداخلي على المواصفة رقم ٢٢٣٠١	٨
غير مطبق لعدم تطبيق النظام.	✓			يمكن للمدقق الحصول على الوثائق المتعلقة بالمواصفة بسهولة.	٩
غير مطبق لعدم تطبيق النظام.	✓			ترفع تقارير التدقيق إلى الإدارة للاطلاع عليها.	١٠
مراجعة الإدارة:					
غير مطبق لعدم تطبيق النظام.	✓			تعقد اجتماعات دورية لتقييم أعمال استمرارية الأعمال.	١١

غير مطبق لعدم تطبيق النظام.	✓			في حال الإجابة على السؤال رقم / ١١ / بنعم: توثق الاجتماعات بمحضر نظامي.	١٢
-----------------------------	---	--	--	--	----

المصدر: إعداد الباحثة

جدول ١٠ تحليل الفجوة بالمقارنة مع البند (٩) تقييم الأداء

البند (١٠) التحسين					
#	السؤال	مطبق	مطبق جزئياً	غير مطبق	الملاحظات
عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية:					
١	يتم تحديد وتوثيق الإجراءات التصحيحية الواجب إجراؤها.			✓	غير مطبق لعدم تطبيق النظام.
٢	تخصص موارد إضافية للإجراءات التصحيحية في حال عدم كفاية الموارد المخصصة مسبقاً.			✓	غير مطبق لعدم تطبيق النظام.
٣	تطبق الإجراءات التصحيحية دون تأخير أو تأجيل.			✓	غير مطبق لعدم تطبيق النظام.
التحسين المستمر:					
٤	يتم أخذ نتائج اختبارات الخطة وإدخال التعديل اللازم عليها.			✓	غير مطبق لعدم تطبيق النظام.

المصدر: إعداد الباحثة

جدول ١١ تحليل الفجوة بالمقارنة مع البند (١٠) التحسين

٣-٢-٤ نتائج تحليل الفجوة بالمقارنة مع متطلبات المواصفة ISO 22301:2019:

بناء على تحليل الفجوة السابق بالمقارنة بين السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة مع متطلبات

المواصفة ISO 22301:2019 يتضح ما يلي:

رقم البند	عنوان البند	مطبق	مطبق جزئياً	غير مطبق
٤	سياق المنظمة	٣	٤	٥
٥	القيادة	٤	٣	١٧

٣	٣	١	التخطيط	٦
٦	٤	٤	الدعم	٧
٥٤	١٢	١٢	العمليات التشغيلية	٨
١٢	٠	٠	تقييم الأداء	٩
٤	٠	٠	التحسين	١٠
١٠٢	٢٦	٢٣	المجموع	
%٦٦,٨٩	%١٧,٢٢	%١٥,٨٩	النسبة المئوية	

جدول ١٢ نتائج تحليل الفجوة بالمقارنة مع متطلبات المواصفة ISO 22301:2019 المصدر: إعداد الباحثة

٣-٢-٥ خطة عمل مقترحة لتحقيق الامتثال لمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019:
 بعد التوصل إلى نتائج تحليل الفجوة في الفقرة السابقة، قامت الباحثة باقتراح خطة العمل التالية للبدء بتطبيق مواصفة استمرارية الأعمال بالطريقة التي تجنب الشركة السورية الكويتية الفجوات الواردة في التحليل والتقييم الذاتي لهذه الفجوات:

مرحلة تمهيدية لانطلاق العمل

الزمن المتوقع للتنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الإجراء المخطط تنفيذه والمخرجات والنماذج الخاصة به	الفجوة الموجودة
لا يتجاوز أسبوع.	<p>١. مدير المشروع / للتنفيذ.</p> <p>٢. الموارد البشرية/ للتسيق والتوثيق.</p> <p>٣. الإدارة العامة للموافقة.</p>	١. تحضير المادة العلمية لتقديم مفهوم استمرارية الأعمال.	<p>نقص المعرفة بالمصطلحات المستخدمة والمفاهيم الخاصة باستمرارية الأعمال.</p>
لا يتجاوز أسبوع.		٢. إعادة طرح هذه المفاهيم على المشاركين بما في ذلك الفروع الخاصة بالشركة.	
في نهاية التدريب.		٣. وضع المادة العلمية في الملف المشترك للعاملين للاطلاع عليه دورياً.	
يومي ولغاية نهاية التدريب.		٤. إعداد نماذج التوثيق وتسجيل الحضور والحفظ للسجلات.	
سياق المنظمة - البند رقم (٤)			
الزمن المتوقع للتنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الإجراء المخطط تنفيذه والمخرجات والنماذج الخاصة به	الفجوة الموجودة

<p>مع بداية عملية التخطيط في الربع الأخير من العام أو بالتزامن مع إطلاق مشروع تطبيق مفهوم استمرارية الأعمال.</p>	<p>١. المدير العام. ٢. نائب المدير العام للشؤون المالية</p>	<p>١. تحديد الأدوات اللازمة للتحليل بما فيها الأدوات المستخدمة لتحديد أهداف الشركة.</p>	<p>عدم الاستخدام الأمثل أو</p>
<p>مع بداية عملية التخطيط في الربع الأخير من العام أو بالتزامن مع إطلاق مشروع تطبيق مفهوم استمرارية الأعمال.</p>	<p>والإدارية للجمع والتنسيق وعكسها ضمن قوائم الموازنة وتخصيص الموارد.</p>	<p>٢. تنفيذ التحليل اللازم للبيئة الداخلية والخارجية.</p>	<p>الغياب المؤقت لاستخدام بعض أدوات التحليل لفهم سياق المنظمة</p>
<p>مع بداية عملية التخطيط في الربع الأخير من العام أو بالتزامن مع إطلاق مشروع تطبيق مفهوم استمرارية الأعمال.</p>	<p>٣. مديري الإدارات ومديري الفروع للتحليل وتوثيق المخرجات. ٤. مدير التدقيق الداخلي لتحليل الفجوة وتحديد المتطلبات القانونية (لكونه</p>	<p>٣. الفصل بين نقاط الضعف والقوة ووضع استراتيجيات المعالجة. ٤. الفصل بين التهديدات والفرص والعمل على وضع استراتيجية استجابة مناسبة. ٥. تحليل البيئة الخارجية واستخلاص النتائج.</p>	<p>والبيئة الداخلية والخارجية لها.</p>
<p>بالتزامن مع إطلاق مشروع تطبيق مفهوم استمرارية الأعمال.</p>	<p>مسؤول عن الالتزام).</p>	<p>٦. تحليل فجوة الالتزام وتوثيق الفجوة ومن ثم إعداد خطة للالتزام بالمتطلبات القانونية في ظل الاضطرابات والأحداث.</p>	<p>المتطلبات القانونية والتنظيمية</p>

<p>بالتزامن مع إطلاق مشروع تطبيق مفهوم استمرارية الأعمال.</p>		<p>٧. تحديد المتطلبات القانونية الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال ومتطلبات مجموعة الخليج للتأمين وإبلاغ الإدارات والفروع بذلك.</p>	
<p>بالتزامن مع إطلاق مشروع تطبيق مفهوم استمرارية الأعمال.</p>	<p>كافة المديرين كل بحسب اختصاصه.</p>	<p>تحديد المخرجات المتعلقة بكل قسم بما في ذلك مخرجات النظام الآلي وتوثيقها لضمان الحصول على المخرجات اللازمة وقت الاضطرابات.</p>	<p>استكمال فهم النظام الآلي وتوثيق كافة المخرجات اللازم الحصول عليها.</p>
<p>بالتزامن مع إطلاق مشروع تطبيق مفهوم استمرارية الأعمال.</p>	<p>كافة المديرين بما في ذلك المدير العام كل بحسب طبيعة نشاطه.</p>	<p>١. تحليل حاجات أصحاب المصلحة وإعداد مصفوفة أصحاب المصلحة. ٢. توثيق مصفوفة أصحاب المصلحة.</p>	<p>غياب التحليل والفهم لاحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة</p>
<p>لاحقاً لانتهاء من فهم بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتوثيق التحليل.</p>	<p>مدير مشروع استمرارية الأعمال بالتعاون مع مديري الإدارات والتنسيق مع لجنة التدقيق (المسؤولة عن استمرارية الأعمال).</p>	<p>١. تحديد النطاق العام لاستمرارية الأعمال. ٢. تحديد الأنشطة والخدمات المستثناة من تطبيق استمرارية الأعمال. ٣. توثيق Scope Statement والاحتفاظ به.</p>	<p>عدم تحديد الأنشطة والخدمات المشمولة والمستثناة من نطاق استمرارية الأعمال.</p>

<p>بالتزامن مع فهم بيئة المنظمة ولاحقاً لتحديد نطاق استمرارية الأعمال.</p>	<p>١. مدير مشروع استمرارية الأعمال (لم يتم فصل مدير التدقيق عن مدير المخاطر في الشركة السورية الكويتية للتأمين). ٢. لجنة إدارة المخاطر. ٣. لجنة التدقيق لمسئوليتها عن استمرارية الأعمال.</p>	<p>١. مراجعة سياسات وإجراءات إدارة المخاطر. ٢. إعداد سياسة وإجراءات استمرارية الأعمال ونشرها على كافة العاملين في الشركة. ٣. تجهيز ميثاق عمل لكل من فريق مشروع استمرارية الأعمال واللجنة المسؤولة.</p>	<p>عدم توفر السياسة والإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال</p>
<p>القيادة - البند رقم (٥)</p>			
<p>الزمن المتوقع للتنفيذ</p>	<p>المسؤول عن التنفيذ</p>	<p>الإجراء المخطط تنفيذه والمخرجات والنماذج الخاصة به</p>	<p>الفجوة الموجودة</p>

<p>فوراً بعد إعداد السياسات والإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال.</p>	<p>١. المدير العام للتوجيه. ٢. مدير العلاقات العامة للتنفيذ. ٣. مدير الموارد البشرية للتنفيذ. ٤. كافة العاملين للالتزام. ٥. مدير التدقيق الداخلي لمتابعة تنفيذ الالتزام. ٦. لجنة التدقيق لمناقشة التقارير والتوجيه. ٧. مجلس الإدارة لاتخاذ التوجيه المناسب واعتماد السياسات الإجراءات.</p>	<p>١. وضع سياسة وإجراءات استمرارية الأعمال ضمن الملف المشترك العام لجميع العاملين. ٢. اعتمادها أصولاً من المجلس. ٣. نشر مقتطفات منها بشكل دوري على العاملين. ٤. ارسال هذه السياسة إلى العاملين عبر البريد الالكتروني. ٥. توثيق عملية الاستلام من قبل العاملين من خلال سجل خاص بذلك.</p>	<p>عدم وضوح بيان التزام الإدارة العليا بموضوع استمرارية الأعمال.</p>
---	--	---	--

<p>إلزامية التنسيق مع الجهات الرقابية.</p>	<p>إبلاغ الجهات الرقابية وأصحاب المصلحة بما في ذلك المساهمين بذلك والتوثيق اللازم.</p>	<p>الإدارة العامة بالتنسيق مع مدير التدقيق الداخلي.</p>	<p>مباشرة بعد اعتماد السياسات والإجراءات من مجلس الإدارة.</p>
<p>مراجعة السياسة وإدخال التعديلات الدورية عليها.</p>	<p>١. تعديل خطة التدقيق الداخلي بحيث تتضمن متابعة الالتزام بمفهوم استمرارية الأعمال وإصدار التقارير الخاصة بذلك.</p> <p>٢. توثيق محاضر لجنة التدقيق تتضمن متابعة ومناقشة مسائل استمرارية الأعمال.</p> <p>٣. إعداد منهجية للمراجعة الدورية لهذه السياسة.</p> <p>٤. توثيق مخرجات المراجعة من خلال ما يطلق عليه document History</p>	<p>١. لجنة التدقيق للموافقة على الخطة المعدلة للتدقيق.</p> <p>٢. مدير التدقيق الداخلي للمراجعة والالتزام.</p> <p>٣. مجلس الإدارة للاعتماد.</p>	<p>لاحقاً لاعتماد سياسات وإجراءات استمرارية الأعمال.</p>
<p>عدم إدخال التعديلات اللازمة على مصفوفة</p>	<p>١. تعديل مصفوفة الصلاحيات المالية والإدارية.</p>	<p>١. الإدارة العامة بالتنسيق مع معاون المدير العام للشؤون المالية للتعديل.</p>	<p>بشكل دوري بما يتناسب والتغيرات الحاصلة.</p>

	<p>٢. لجنة التدقيق للمراجعة والتوصية.</p> <p>٣. مجلس الإدارة للاعتماد.</p>	<p>٢. تعديل السياسات والإجراءات الخاصة بالإدارات.</p> <p>٣. تعديل التوصيف الوظيفي للعاملين لیتضمن مهام استمرارية الأعمال.</p> <p>٤. المراجعة من لجنة التدقيق.</p> <p>٥. الاعتماد من مجلس الإدارة.</p>	<p>الصلاحيات المالية والإدارية.</p>
التخطيط - البند رقم (٦)			
الزمن المتوقع للتنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الإجراء المخطط تنفيذه والمخرجات والنماذج الخاصة به	الفجوة الموجودة
<p>قبل إعداد خطة استمرارية الأعمال ولاحقاً لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وفهم سياق الشركة.</p>	<p>١. مدير المخاطر للتعديل (هو نفسه مدير التدقيق في الشركة).</p> <p>٢. لجنة إدارة المخاطر لمراجعة السجل.</p>	<p>١. مراجعة السجل الحالي للمخاطر.</p> <p>٢. إدراج الفرص والتهديدات من منظور استمرارية الأعمال.</p>	<p>عدم تضمين سجل إدارة المخاطر الفرص والتهديدات الجديدة من</p>

	<p>٣. الإدارة العامة لإرسال السجل للجهات الرقابية.</p>	<p>٣. اعتماد السجل الجديد. ٤. تزويد الجهات الرقابية بالسجل الجديد.</p>	<p>منظور استمرارية الأعمال.</p>
<p>لاحقاً لتعديل الأهداف وتحديدها من جديد وتعديل سجل إدارة المخاطر.</p>	<p>١. مجموعة الخليج للتأمين لمراجعة الأولويات الاستراتيجية. ٢. الإدارة العامة لتعديل الأهداف وفقاً للأولويات ومراجعة واعتماد الخطة وتخصيص الموارد اللازمة لها. ٣. مدير المشروع لإصدار الخطة ومراجعتها دورياً واللجنة للموافقة عليها.</p>	<p>١. مراجعة أهداف الشركة الحالية وفقاً للأولويات والاستراتيجية المعتمدة من مجلس الإدارة ومجموعة الخليج للتأمين. ٢. إصدار خطة استمرارية الأعمال بعد مراجعتها واعتمادها أصولاً. ٣. تخصيص الموارد اللازمة لها من قبل الإدارة. ٤. المراجعة الدورية للخطة لإدخال التعديلات عليها.</p>	<p>لا يتوفر خطة معتمدة لاستمرارية الأعمال.</p>
<p>الدعم - البند رقم (٧)</p>			

الزمن المتوقع للتنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الإجراء المخطط تنفيذه والمخرجات والنماذج الخاصة به	الفجوة الموجودة
لاحقاً لإعداد خطة استمرارية الأعمال.	<p>١. مدير المشروع لتهيئة الفريق والحصول على التغذية الراجعة.</p> <p>٢. الموارد البشرية للتدريب.</p> <p>٣. الإدارة العامة للموافقة على خطة التدريب وعلى تخصيص الموارد.</p>	<p>١. تهيئة الفريق المؤهل.</p> <p>٢. وضع خطة تدريب لرفع كفاءة العاملين على استمرارية الأعمال وتوثيقها.</p> <p>٣. تخصيص المبالغ المالية لخطة استمرارية الأعمال ضمن الموازنة العامة للشركة.</p> <p>٤. توثيق الأفكار والتغذية الراجعة من خلال جلسات عصف ذهني وجلسات دلفي.</p>	توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة ورفع الوعي والكفاءة.
لاحقاً لإعداد خطة استمرارية الأعمال.	<p>١. مدير وفريق المشروع.</p> <p>٢. الإدارة العامة.</p>	<p>١. تنفيذ كافة السجلات والوثائق.</p> <p>٢. تعميم سياسة استمرارية الأعمال على العاملين في الشركة بما في ذلك النماذج.</p>	عدم توفر النماذج والسجلات الخاصة بالمواصفة القياسية.

		٣. تدريب كافة العاملين على استكمال هذه النماذج.	
العمليات التشغيلية - البند (٨)			
الزمن المتوقع للتنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الإجراء المخطط تنفيذه والمخرجات والنماذج الخاصة به	الفجوة الموجودة
قبل البدء بتحليل الأثر على الأعمال.	<p>١. مديري الإدارات للتعديل.</p> <p>٢. المدير العام للمراجعة وتزويد الجهات الرقابية بالمطلوب.</p> <p>٣. التدقيق الداخلي للمراجعة.</p> <p>٤. لجنة التدقيق للتوصية.</p> <p>٥. المجلس للاعتماد.</p>	<p>١. مراجعة السياسات والإجراءات المتعلقة بالإدارات.</p> <p>٢. إدخال التعديلات عليها بما يخص استمرارية الأعمال.</p> <p>٣. اعتماد السياسات والإجراءات من المجلس.</p> <p>٤. تزويد الجهات الرقابية بالنسخة المعدلة من الإجراءات والسياسات.</p>	عدم إدراج سياسات وإجراءات استمرارية الأعمال ضمن إجراءات الأقسام والإدارات.

		<p>٥. تدريب العاملين على استكمال النماذج وتنفيذ متطلبات هذه السياسات والإجراءات.</p>	
<p>قبل إعداد الخطة.</p>	<p>١. فريق استمرارية الأعمال ومدير المشروع.</p> <p>٢. مديري الإدارات.</p> <p>٣. إدارة المخاطر.</p>	<p>١. مراجعة للحوادث الماضية التي أثرت على استمرارية الأعمال في الشركة.</p> <p>٢. وضع سجل بالأحداث التي قد تؤثر على استمرارية الأعمال.</p> <p>٣. تصنيف الأحداث بحسب طبيعة أثرها.</p> <p>٤. إعداد سجل للأحداث التي كادت أن تقع وتؤثر على استمرارية أنشطة الشركة.</p> <p>٥. وضع دليل للمؤشرات التي قد تؤدي لحوادث تتعلق باستمرارية الأعمال.</p>	<p>عدم توفر سجل بالأحداث التي قد تؤثر على استمرارية الأعمال.</p>

		٦. توثيق السجل الخاص بذلك.	
قبل إعداد استراتيجية الاستجابة الخاصة باستمرارية الأعمال.	١. مدير المشروع. ٢. فريق مشروع استمرارية الأعمال. ٣. مديري الإدارات. ٤. الإدارة العامة. ٥. مجلس الإدارة.	١. دراسة الارتباطات بين الأنشطة. ٢. تحليل الأثر لكل نشاط. ٣. تقدير الزمن اللازم لاستعادة كل نشاط بعد تحديد الموارد اللازمة لذلك. ٤. توثيق نماذج تحليل النشاط BIA. ٥. تحديد الحدود الزمنية الدنيا لاستعادة النشاط. ٦. إعلام إدارة المخاطر بالحوادث التي قد تؤثر على استمرارية الأعمال.	عدم تنفيذ تحليل الأثر على أنشطة الشركة.

		٧. مراجعة تحليل الأثر بشكل دوري والاحتفاظ بالسجلات الخاصة به.	
		<p>١. دراسة العوامل التالية بشكل معمق لتحديد الاستراتيجية المناسبة:</p> <p>أ. العاملون في الشركة من حيث العدد والجنس والكفاءة والمنصب الوظيفي والدور في عملية التواصل.</p> <p>ب. البنى التحتية المتوفرة في الشركة.</p> <p>ت. المعلومات والبيانات المتوفرة وتحليلها وتصنيفها.</p> <p>ث. النظام المعلوماتي المستخدم.</p> <p>ج. التسهيلات والمرافق المتوفرة.</p> <p>ح. الصلاحيات والنظم المالية.</p> <p>خ. وسائل النقل المتوفرة.</p>	<p>عدم توفر استراتيجية لمعالجة أحداث استمرارية الأعمال.</p>

		<p>د. وسائل الاتصال المتوفرة.</p> <p>ذ. أي معلومات قد تفيد في تنفيذ استمرارية الأعمال.</p> <p>٢. وضع آليات الاستجابة للأحداث والمخاطر التي قد تؤدي إلى حدوث اضطرابات وانقطاع في العمل.</p> <p>٣. تقييم فاعلية الآليات المقترحة واختيار الأمثل بينها.</p>	
<p>بعد بناء استراتيجية الاستجابة.</p>	<p>١. مجلس الإدارة للموافقة على الحل.</p> <p>٢. المدير العام والنائب للشؤون المالية لحجز الاحتياطات.</p>	<p>١. تجهيز قائمة الحلول المطلوبة.</p> <p>٢. اتخاذ القرار بنوعية المقرات البديلة الواجب تأسيسها.</p> <p>٣. التعاقد على تجهيز وتأسيس المقرات البديلة.</p>	<p>عدم اتخاذ الحل المناسب لتطبيق استمرارية الأعمال.</p>

	<p>٣. إدارة المعلوماتية لتحديد اللازم وتنفيذ السياسات.</p> <p>٤. إدارة الشؤون الإدارية لتنظيم عمليات الشراء.</p>	<p>٤. إعداد وتجهيز السياسات والإجراءات المتعلقة بقسم المعلوماتية واعتمادها أصولاً بما فيها ما يلي:</p> <p>أ. إدارة الأصول التقنية. ب. سياسة إدخال التغييرات. ت. سياسة الولوج للبيانات عن بعد. ث. سياسة امن المعلومات. ج. سياسة أمن الشبكات. ح. سياسة استخدام البريد الالكتروني. ٥. تجهيز قوائم الاتصال السريع. ٦. نشر هذه القوائم على العاملين في الشركة. ٧. تهيئة وسيلة التواصل الأكثر مناسبة ضمن الازمات. ٨. حفظ السجلات الخاصة بالشركة في مكان آمن.</p>	
--	--	--	--

عدم تحديد الأشخاص البديلين لفريق استمرارية الأعمال.	تضمين خطة الإحلال الوظيفي في الشركة أسماء البديلين لفريق استمرارية الأعمال.	الموارد البشرية بالتنسيق مع مدير المشروع. لدى وضع خطة الاستجابة وتحديد المخاطر.
عدم تهيئة الخطاب الإعلامي للشركة في حال حدوث أي حدث أثر على استمرارية الأعمال.	١. كتابة الخطاب الخاص بكل نوع حدث وتهيئته. ٢. أرشفة هذا الخطاب.	١. مدير المشروع. ٢. مدير العلاقات العامة. لدى وضع خطة الاستجابة.
تقييم الأداء - البند رقم (٩)		
الفجوة الموجودة	الإجراء المخطط تنفيذه والمخرجات والنماذج الخاصة به	المسؤول عن التنفيذ
عدم تنفيذ اختبارات الاستعادة وتقييم البرنامج وفقاً للأنشطة التي قيس الأثر لها.	١. جدولة الاختبارات اللازمة. ٢. إعداد خطة خاصة لاستعادة البيانات IT disaster recovery plan.	١. المدير العام. ٢. مدير المشروع. ٣. مدير المعلوماتية. لاحقاً لوضع خطة الاستجابة.
الزمن المتوقع للتنفيذ		

	<p>٤. مدير الموارد البشرية.</p> <p>٥. مديري الإدارات.</p>	<p>٣. تحديث خطة استمرارية الأعمال بشكل دوري بناء على اختبارات استعادة النشاط والتقييم الخاص بذلك.</p> <p>٤. وضع النتائج وتقييمها بما في ذلك كفاءة العاملين على ذلك.</p>	
<p>قبل تطبيق الاختبارات ولاحقاً لها.</p>	<p>١. مدير التدقيق الداخلي لتنفيذ المراجعة وكتابة التقارير ورفعها للجنة التدقيق.</p> <p>٢. المراجعة من قبل المدير العام بالتنسيق مع مدير المشروع ووضع المحددات والمؤشرات لتقييم الاختبار.</p> <p>٣. مجلس الإدارة لتقييم موضوع التعاقد لتطبيق المواصفة ٢٢٣٠١ مع شركة تأهيل.</p>	<p>١. التدقيق بشكل أولي من قبل إدارة التدقيق الداخلي في الشركة.</p> <p>٢. المراجعة الدورية من قبل الإدارة العامة وتقييم استمرارية الأعمال وتسجيل المحاضر اللازمة.</p> <p>٣. يمكن للشركة الاستعانة بشركة تأهيل لنظم إدارة الجودة لتطبيق بنود المواصفة وتقييم فاعليتها.</p>	<p>عدم إجراء المراجعة اللازمة من قبل التدقيق الداخلي</p>

التحسين: البند رقم / ١٠ / في المواصفة القياسية الدولية:

الزمن المتوقع للتنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الإجراء المخطط تنفيذه والمخرجات والنماذج الخاصة به	الفجوة الموجودة
بشكل دائم.	١. فريق عمل استمرارية الأعمال. ٢. الإدارة العامة. ٣. إدارة المخاطر. ٤. لجنة التدقيق المسؤولة عن استمرارية الأعمال في الشركة.	١. إعداد سجل خاص بالدروس المستفادة والإجراءات اللازمة وإدخالها على مراحل تطبيق متطلبات استمرارية الأعمال. ٢. رصد الموارد اللازمة لإدخال الإجراءات التصحيحية. ٣. إدخال الإجراءات التصحيحية دون تأخير.	لا يتوفر سجل للإجراءات التصحيحية والدروس المستفادة في الشركة

المصدر: إعداد الباحثة

جدول ١٣ خطة العمل المقترحة لتحقيق الامتثال لمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019 في الشركة السورية الكويتية للتأمين

٣-٣ المبحث الثالث

قياس الوعي بمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019 لدى العاملين في الشركة السورية

الكويتية للتأمين

٣-٣-١ معلومات عن الدراسة:

تم التنويه في المبحث السابق إلى أن الشركة السورية الكويتية للتأمين قد قامت ببعض الخطوات لتطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال، وقامت بتشكيل فرق عمل وتدريبها. كما تمت الإشارة إلى أن العديد من الموارد البشرية التي كانت منخرطة في المشروع قد غادرت الشركة، وكان ذلك أحد أسباب توقف العمل عليه.

في هذا المبحث قامت الباحثة بقياس الوعي لدى العاملين الموجودين حالياً في الشركة بمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019 عبر القيام بما يلي:

أداة الدراسة: تم توزيع استبانة مؤلفة من ٢٥/ سؤال تشمل العديد من جوانب المواصفة، وقد تم تصميم الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

طريقة طرح أداة الدراسة: عبر البريد الإلكتروني للشركة.

مجتمع وعينة الدراسة:

- العدد: ٣٥/ موظف من العاملين في الإدارة العامة بدمشق^{١٨}.
- الجنس: ذكور وإناث.
- العمر: من ٢٠/ وحتى ٦٥/ سنة.
- المؤهل العلمي: (ثانوية عامة - معهد متوسط - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه).
- المنصب الوظيفي: مدير عام - مدير إدارة - معاون مدير إدارة - رئيس قسم - موظف.
- عدد سنوات العمل في الشركة: من ١٦/ عام وحتى عام واحد.

تم استثناء السائقين والمراسلين الذين لا يتوفر لديهم بريد إلكتروني. 18

أدوات التحليل الإحصائي: تم استخدام برنامج جداول البيانات (MS Excel) لتحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.
- الانحراف المعياري: لقياس تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي.
- اتجاه العينة: لمعرفة التوجه العام للإجابات على كل سؤال.

٣-٣-٢ تحليل البيانات:

التعليق	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول مجال تطبيق المواصفة وبالتالي يوجد وعي.	موافق جداً	0.61	4.60	تتعلق المواصفة القياسية رقم ٢٢٣٠١ باستمرارية الأعمال.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول جهة إصدار المواصفة وبالتالي يوجد وعي.	موافق جداً	0.54	4.67	صدرت المواصفة القياسية عن المنظمة الدولية للتقييس ISO.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول استخدام المواصفة وبالتالي يوجد وعي.	غير موافق	0.88	3.87	صنفت المواصفة القياسية رقم ٢٢٣٠١ كدليل عمل فقط.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول الهدف من المواصفة وبالتالي يوجد وعي.	موافق	0.87	4.03	الغاية الرئيسية للمواصفة رقم ٢٢٣٠١ هي تحقيق استمرار الأعمال للشركة وقت الاضطرابات.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول الفرق بين هذه المواصفة ومواصفات ISO الأخرى وبالتالي يوجد وعي.	غير موافق	0.76	3.87	الشركة التي تطبق المواصفة القياسية الدولية رقم ٩٠٠١ لا تحتاج لتطبيق المواصفة القياسية الدولية ٢٢٣٠١
يوجد تشتت في الإجابات ولا يتفق أفراد العينة حول نوع المنظمات التي تستطيع تطبيق المواصفة وبالتالي لا يوجد وعي.	غير موافق	1.09	3.77	تطبق المواصفة القياسية رقم ٢٢٣٠١ على الشركات التي يزيد عدد عمالها عن ٣٠٪/ عامل.

لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول سياق تطبيق المواصفة وبالتالي يوجد وعي.	موافق جداً	0.62	4.47	تتطلب المواصفة القياسية رقم ٢٢٣٠١ تحليل بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للشركة.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول متطلب توثيق الحوادث التي كادت أن تقع وبالتالي يوجد وعي.	موافق جداً	0.56	4.47	يعتبر توثيق الحوادث التي كادت أن تقع من متطلبات المواصفة القياسية ٢٢٣٠١
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول أهمية إبلاغ العاملين بالسياسات والإجراءات المتعلقة بالمواصفة وبالتالي يوجد وعي.	موافق جداً	0.56	4.53	يجب أن ترسل كافة السياسات والإجراءات المتعلقة بالجودة لكل الموظفين في الشركة.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول أهمية التدريب كمتطلب للمواصفة وبالتالي يوجد وعي.	موافق جداً	0.50	4.77	يتوجب أن تشمل خطة التدريب الخاصة بالسورية الكويتية تدريب خاص بالمواصفة ٢٢٣٠١
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول طريقة إنجاز التدقيق الداخلي وبالتالي يوجد وعي.	موافق	0.56	4.43	يتم تنفيذ التدقيق الداخلي على المواصفة من قبل الشركة نفسها أو من قبل جهة خارجية.
يوجد تشتت في الإجابات ولا يتفق أفراد العينة حول هذه العبارة وبالتالي لا يوجد وعي حول مفهوم الأنشطة ذات الأولوية وزمن الاستعادة.	غير موافق	2.01	2.77	تسعى الشركة لاستعادة كافة الأنشطة فوراً لدى وقع أي حادث أثر على عملها.
يوجد تشتت في الإجابات ولا يتفق أفراد العينة حول هذه العبارة وبالتالي لا يوجد وعي حول المتطلبات القانونية للمواصفة.	غير موافق	1.03	3.73	تشتمل قرارات هيئة الإشراف على التأمين على التعليمات الخاصة باستمرارية الأعمال.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول وجوب دمج إجراءات استمرارية الأعمال مع إجراءات الشركة وبالتالي يوجد وعي.	موافق جداً	0.62	4.47	يتوجب أن تتضمن إجراءات الشركة الفنية الإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول هذه العبارة وبالتالي يوجد وعي حول بند القيادة والالتزام.	موافق جداً	0.55	4.63	يتوجب على الإدارة العليا الإعلان بشكل دوري عن دعمها لتطبيق استمرارية الأعمال في الشركة.

لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول هذه العبارة وبالتالي يوجد وعي حول بند التخطيط.	موافق جداً	0.62	4.50	تحديد الفرص إجراء إلزامي من ضمن الإجراءات المتعلقة بالتخطيط لاستمرارية الأعمال.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول هذه العبارة وبالتالي يوجد وعي حول ضرورة توفير الموارد الخاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال والمشار إليها في بند الدعم.	موافق جداً	0.54	4.67	يتوجب أن يتوفر موازنة كافية لتطبيق استمرارية الأعمال.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول قياس أثر التغير لتطبيق المواصفة وبالتالي يوجد وعي.	موافق	0.89	3.73	يقاس أثر التغير لتطبيق استمرارية الأعمال على الشركة قبل البدء بتطبيق المواصفة.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول هذه العبارة وبالتالي يوجد وعي حول ضرورة توزيع الأدوار والمسؤوليات الخاصة بنظام استمرارية الأعمال والمشار إليها ضمن بند القيادة.	موافق جداً	0.48	4.63	يتوجب أن يدرج في التوصيف الوظيفي لكل موظف الواجبات الخاصة به والمتعلقة باستمرارية الأعمال.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول هذه العبارة وبالتالي يوجد وعي حول ضرورة حفظ المعلومات الموثقة الخاصة بنظام استمرارية الأعمال والمشار إليها ضمن بند الدعم.	موافق جداً	0.71	4.40	يجب أن تستكمل النماذج الخاصة باستمرارية الأعمال وتوثق وتزود إدارة المخاطر بها (أو قسم إدارة استمرارية الأعمال) من قبل العاملين في الشركة.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول هذه العبارة وبالتالي يوجد وعي حول بند تقييم الأداء.	موافق جداً	0.71	4.40	تتطلب استمرارية الأعمال أن تكون على اطلاع على إجراءات الرقابة عليها.
تتجه الإجابات نحو "حيادي" ويوجد تشتت في الإجابات ولا يتفق أفراد العينة حول هذه العبارة وبالتالي لا يوجد وعي حول مضمون خطة استمرارية الأعمال والسبب هو توقف المشروع قبل الوصول إلى مرحلة إنجاز الخطة.	حيادي	0.87	3.2	تم في الشركة تحديد الأنشطة والوثائق والأفراد الواجب استعادتهم ووضعهم كأولوية.

لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول ضرورة التحليل الدوري لأثر الاضطرابات على أنشطة جميع أقسام الشركة وبالتالي يوجد وعي حول تحليل الأثر على الأعمال المشار إليه في بند العمليات التشغيلية.	غير موافق	0.88	3.6	تستوجب المواصفة التحليل الدوري لأثر الاضطرابات على أنشطة الأقسام الفنية فقط.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول ضرورة اعتبار وسائل النقل من ضمن الموارد التي تؤخذ بعين الاعتبار وبالتالي يوجد وعي حول المتطلبات من الموارد المشار إليها في بند العمليات التشغيلية.	غير موافق	0.68	3.93	لا تعتبر المواصفة القياسية لاستمرارية الأعمال وسائل التنقل من ضمن الموارد الممكن استخدامها لتطبيق استمرارية الأعمال.
لا يوجد تشتت في الإجابات ويتفق أفراد العينة حول هذه العبارة وبالتالي يوجد وعي حول ما يجب أن تتضمنه خطة استمرارية الأعمال المشار إليها في بند العمليات التشغيلية.	موافق جداً	0.56	4.23	يتوجب أن تتضمن خطة استمرارية الأعمال بموجب المواصفة التقارير الواجب رفعها.
-	-	0.75	4.17	الوعي بمتطلبات المواصفة

المصدر: إعداد الباحثة

جدول ١٤ قياس وعي العاملين بمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019

يبين الجدول (٣-١٠) مستوى الوعي لدى العاملين في الشركة السورية الكويتية للتأمين بمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019، حيث تبين ما يلي:

- المتوسط الحسابي لإجابات العينة /٤,١٧/ في حين أن المتوسط الفرضي /٣/ وبالتالي فالمتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي.
- الانحراف المعياري /٠,٧٥/ وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات.

٣-٣-٣ مقترحات لتعزيز وعي العاملين بمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019:

لتعزيز وعي العاملين في الشركة للتأمين بمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019 تقترح الباحثة ما يلي:

- التدريب على متطلبات المواصفة والتركيز على النقاط التي أظهر الاستبيان وجود ضعف في الوعي حولها (حيث يعتبر سجل التدريب حول متطلبات المواصفة أحد أهم الوثائق التي تطلب من قبل جهات التدقيق كأدلة حول الامتثال لمتطلب الوعي ضمنها).
- إرسال رسائل تتحدث عن متطلبات المواصفة عبر البريد الإلكتروني إلى العاملين بشكل دوري.
- تخصيص وقت للحديث عن متطلبات المواصفة وآخر المستجدات المتعلقة بالتطبيق خلال اجتماعات المديرين مع فرق العمل لديهم.
- طرح استبيان دوري على الموظفين لاختبار معرفتهم المستمرة بمتطلبات النظام ثم تخطيط عملية التدريب على أساس الفجوات التي تظهر.
- عرض آخر الأخبار حول التقدم الحاصل في تطبيق النظام على شاشات عرض أو لوحات الإعلانات.
- عرض التغييرات التي تتم على النظام لا سيما فيما يتعلق بالمتطلبات التشريعية والتنظيمية الجديدة والإجابة عن تساؤلات العاملين.

نتائج الدراسة

١- النتائج النظرية:

- لا تعتبر استمرارية الأعمال من المتطلبات القانونية الواجب الالتزام بها لعدم إدراجها ضمن قرار نظام إدارة المخاطر رقم /٣٢٩/ الصادر عن هيئة الاشراف على التأمين ولعدم الإشارة إليها ضمن دليل الحوكمة رقم /٦٠/ الصادر أيضاً عنها.
- تمت الإشارة ضمن قرار نظام إدارة المخاطر رقم /٣٢٩/ إلى المخاطر المعلوماتية لكن لا يمكن لنا اعتبار ما تم ذكره متطلب لاستمرارية الأعمال.
- تميز القرار الخاص بإدارة المخاطر في شركات التأمين (رقم /٣٢٩/ لعام ٢٠١٠) بعدم الشمولية حيث لم يشير إلى عدة أنواع من المخاطر بما فيها الأوبئة.
- لم يشمل التحديث الذي تم على قرارات الهيئة تحديثاً خاصاً بنظام إدارة المخاطر أو إدراجاً لاستمرارية الأعمال على الرغم من نتائج وباء كورونا واحتمال تكرارها والتي أثرت بشكل أو بآخر على استمرارية الأعمال.
- ركزت هيئة الإشراف على التأمين على المخاطر الفنية الخاصة بشركات التأمين مثل مخاطر التأمين ومخاطر إعادة التأمين من خلال طرح بعض الحلول مثل مجتمعات التأمين.
- لا يوجد في سورية أي متطلب متعلق بتطبيق نظم إدارة الجودة في شركات التأمين.
- لا يتوفر في معظم شركات التأمين بما فيها الشركة محل الدراسة ما يسمى سياسة الجودة الخاصة بالشركة.
- معظم الشركات بما فيها الشركة محل الدراسة لا يتوفر فيها قسم / إدارة خاصة باستمرارية الأعمال.
- لم يتم عقد أي دورات تدريبية من قبل الجهات الإشرافية خاصة بمفهوم استمرارية الأعمال.
- اتخذت الشركة السورية الكويتية للتأمين خطوة ريادية لكونها من أول الشركات التي فكرت في تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال.

٢- النتائج العملية:

ما هو حجم الفجوة بين واقع استمرارية الأعمال في الشركة السورية الكويتية للتأمين بالمقارنة مع متطلبات المواصفة ISO 22301:2019؟

• تم العمل على تحليل الفجوة بين السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة ومتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019 وتبين ما يلي:

- سياق المنظمة – البند (٤): المتطلبات المطبقة نسبتها ٢٥٪، والمطبقة جزئياً نسبتها ٣٣٪، وغير المطبقة نسبتها ٤٢٪. ويعتبر امتثال الشركة لمتطلبات هذا البند هو الأعلى بين بنود المواصفة والسبب برأي الباحثة هو العمل الذي تم في الشركة عند بداية تطبيق مفهوم استمرارية الأعمال إضافة إلى تقاطع بعض متطلبات المواصفة مع متطلبات التخطيط وإعداد الموازنات في شركات التأمين ومتطلبات إدارة المخاطر من حيث تحديد الفرص والتحديات.

- القيادة – البند (٥): المتطلبات المطبقة نسبتها ١٧٪، والمطبقة جزئياً نسبتها ١٣٪، وغير المطبقة نسبتها ٧١٪. ويعتبر امتثال الشركة لمتطلبات هذا البند ضعيفاً والسبب برأي الباحثة هو عدم اعتبار استمرارية الأعمال من قبل الإدارة العامة للشركة أولوية في ذلك الوقت نتيجة ظهور أولويات أخرى منها بدء تطبيق قانون قيصر وما تركه من أثر سلبي على موضوع إعادة التأمين والتحويلات الخارجية وكذلك ارتفاع معدل دورات اليد العاملة إضافة إلى الرغبة بالتعامل مع المتغيرات السريعة الحاصلة في السوق السورية من ارتفاع متواتر لسعر الصرف بما فيها انسحاب معيدي التأمين من السوق السورية والقرارات الرقابية بإيقاف التحويلات المالية للمعدين، ومنع السحب من ودائع القطع الأجنبي وانخفاض في حجم الوثائق المصدرة مقابل حجم التضخم الحاصل بالمصاريف.

- التخطيط – البند (٦): المتطلبات المطبقة نسبتها ١٤٪، والمطبقة جزئياً نسبتها ٤٣٪، وغير المطبقة نسبتها ٤٣٪. ويعتبر امتثال الشركة لمتطلبات هذا البند أكبر من البند السابق والسبب برأي الباحثة هو وجود تقاطع بين متطلباته ومتطلبات نظام إدارة المخاطر.

- الدعم - البند (٧): المتطلبات المطبقة نسبتها ٢٩٪، والمطبقة جزئياً نسبتها ٢٩٪، وغير المطبقة نسبتها ٤٣٪. يتحقق الامتثال لهذا البند ضمن المتطلبات المتعلقة بالكفاءة والوعي بشكل أكبر من باقي المتطلبات والسبب برأي الباحثة هو وجود كوادرات ذات تأهيل علمي جيد وكذلك نتيجة التدريب الذي خضع له جزء من العاملين في الشركة إضافة إلى متطلبات مجموعة الخليج للتأمين بهذا الخصوص وإصدار ميثاق من قبل المجموعة يتضمن مهام فريق العمل.
- العمليات التشغيلية - البند (٨): المتطلبات المطبقة نسبتها ١٥٪، والمطبقة جزئياً نسبتها ١٥٪، وغير المطبقة نسبتها ٦٩٪. ويعتبر امتثال الشركة لمتطلبات هذا البند ضعيفاً والسبب برأي الباحثة هو توقف مشروع تطبيق إدارة استمرارية الأعمال وعدم استكمالها، حيث لم يتم تحليل الأثر على الأعمال ولا وضع خطة لاستمرارية الأعمال ولا قواعد اختبار لها، كما أنه لم يتم إعداد السياسات والإجراءات اللازمة ولا الاستراتيجيات المطلوبة، إضافة إلى عدم تحضير مقررات أو وسائل اتصال ولم تختبر مدى جاهزية البنى والأصول المتوفرة لاستخدامها في حال حدوث أي طارئ، كما أن سجل المخاطر المتوفر لم يحدد الأحداث التي قد تؤثر على استمرارية الأعمال.
- تقييم الأداء - البند (٩): جميع متطلبات هذا البند غير مطبقة والسبب برأي الباحثة هو عدم تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال إضافة إلى عدم تنبئ الشركة لمعايير تقييم أداء تفصيلية لكل نشاط أو إجراء مثل استخدام KPI.
- التحسين والتطوير: البند رقم (١٠): جميع متطلبات هذا البند غير مطبقة والسبب برأي الباحثة هو عدم تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- جميع متطلبات المواصفة: المتطلبات المطبقة نسبتها ١٥.٨٩٪، والمطبقة جزئياً نسبتها ١٧.٢٢٪، وغير المطبقة نسبتها ٦٦.٨٩٪. وبالتالي فإن الفجوة كبيرة بين السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة ومتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301:2019 وترجع الأسباب برأي الباحثة إلى ما يلي:

- توقف العمل على مشروع تطبيق إدارة استمرارية الأعمال نتيجة العوامل التي تمت الإشارة إليها ضمن الفقرة (٣-٢-١) من الدراسة العملية وهي:
 - عدم كفاية فرق العمل من حيث العدد لإنجاز المشروع.
 - ارتفاع معدّل دوران اليد العاملة واستقالة العديد من أفراد هذه الفرق.
 - ارتفاع تكاليف التطبيق.

- عدم تطبيق الشركة لأي نظام إدارة جودة سابق (مثل ISO 9001) حيث يساعد وجود مثل هذا النظام على بناء أرضية جيدة لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأخرى والمواءمة معها.

ما هو واقع وعي العاملين بمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق متطلبات المواصفة ISO 22301:2019 وما هي سبل تحسينه؟

- تم العمل على قياس الوعي بمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019 لدى العاملين في الشركة السورية الكويتية للتأمين عبر توزيع استبيان وتحليل نتائجه باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه العينة لكل سؤال. وقد كانت النتائج كما يلي:
 - المتوسط الحسابي لجميع إجابات العينة /٤,١٧/ في حين أن المتوسط الفرضي /٣/ وبالتالي فالمتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي، أي أنه يوجد وعي لدى العاملين بمتطلبات المواصفة.
 - الانحراف المعياري /٠,٧٥/ أي أن نسبته من المتوسط الحسابي أقل من ٢٥٪، وبالتالي لا يوجد تشتت في الإجابات.
 - المتوسط الحسابي لكل إجابة على حدا كان أكبر من المتوسط الفرضي الذي يبلغ /٣/ وبالتالي يشير ذلك إلى وجود وعي بمتطلبات المواصفة لدى العاملين في الشركة والسبب برأي الباحثة إلى تنفيذ تدريب سابق لفرق العمل.
 - الانحراف المعياري لبعض الإجابات تجاوزت نسبته من المتوسط الحسابي ٢٥٪ وبالتالي يوجد تشتت في الإجابات، أي لا يتواجد وعي متقارب لدى جميع أفراد العينة ببعض متطلبات المواصفة، حيث تركز التشتت حول العبارات التي تركز على:

- نوع المنظمات التي تستطيع تطبيق المواصفة.
- مفهوم الأنشطة ذات الأولوية وزمن الاستعادة.
- مضمون خطة استمرارية الأعمال.

ويعود السبب في ذلك برأى الباحثة إلى عدم خضوع جميع العاملين للتدريب حول تطبيق إدارة استمرارية الأعمال، واستقالة عدد ممن خضعوا للتدريب، والسبب الأهم هو عدم تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال BCMS وعدم نشر هذا المفهوم بطريقة أو بأخرى على العاملين.

التوصيات

١- توصيات لحل مشكلة البحث:

ما هي التحسينات المطلوبة على سياسات وإجراءات العمل لتطوير واقع استمرارية الأعمال في الشركة السورية الكويتية للتأمين والامتثال لمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019؟

تمت الإشارة سابقاً إلى أن مشروع تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في الشركة السورية الكويتية للتأمين قد توقف نتيجة لعدة عوامل، وتوصي الباحثة بضرورة استئناف العمل على المشروع وفق توجيهات مجموعة الخليج للتأمين (GIG) كما يلي:

- إغلاق الفجوات التي ظهرت ضمن الدراسة عبر تطبيق خطة العمل التي تم اقتراحها من قبل الباحثة في الفقرة (٣-٢-٥) من الدراسة العملية.
- توسيع مروحة أدوات التحليل الخاصة بتحديد المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية أعمال الشركة.
- استحداث لجنة ضمن مجلس الإدارة تدعى لجنة إدارة استمرارية الأعمال مستقلة عن لجنة إدارة التدقيق أو تكليف لجنة إدارة المخاطر بذلك.
- فصل إدارة المخاطر عن إدارة التدقيق في الشركة واستحداث قسم خاص بإدارة المخاطر حرصاً على الاستقلالية وموضوعية إدارة المخاطر وتنفيذاً لمتطلبات الجهات الرقابية.
- استحداث قسم لإدارة استمرارية الأعمال بشكل أولي على الأقل لحين تطبيق مفهوم الاستمرارية في الشركة.
- رفع وعي العاملين حول متطلبات المواصفة بتطبيق الاقتراحات التي وردت في الفقرة (٣-٣-٣) من الدراسة العملية.

أما بالنسبة لدور هيئة الإشراف على التأمين في تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال فيجب أن يكون أكثر فاعلية برأي الباحثة وأن يتم ما يلي:

- تشكيل لجنة بالتنسيق مع شركات التأمين لإصدار نظام خاص لاستمرارية الأعمال ملزم لشركات التأمين العاملة في السوق السورية بتطبيقه.

- تعديل نظام إدارة المخاطر ليتلاءم مع التغييرات الكبيرة التي حدثت في سوق التأمين منذ العام ٢٠١٠ ولحظ المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية والأوبئة.
- تنظيم عملية تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال في شركات التأمين عبر متابعة عملية بناء الأنظمة والتدريب وتبادل الخبرات بين شركات التأمين.
- إصدار قرارات تتعلق بتطبيق نظم إدارة الجودة من قبل الفاعلين في قطاع التأمين (شركات تأمين - إعادة تأمين - الاتحاد السوري لشركات التأمين - شركات إدارة النفقات الطبية).
- إعداد دورات تدريبية للعاملين في قطاع التأمين لنشر مفهوم استمرارية الأعمال ونشر الوعي باستمرارية الأعمال عبر الوسائل الممكنة.

٢- مقترحات لأبحاث مستقبلية:

تقترح الباحثة أن يتم البحث في المواضيع التالية مستقبلاً:

- دور تكنولوجيا المعلومات في استمرارية الأعمال في شركات التأمين.
- دور متطلبات الجهات الرقابية في تطبيق إدارة استمرارية الأعمال في شركات التأمين في سورية.
- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق استمرارية أعمال المنظمة.
- دور نظام إدارة المخاطر المطبق في شركات التأمين في تحسين إدارة المخاطر فيها.

المراجع

١- قائمة المراجع باللغة العربية:

- الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر. (د.ت.). *ما هي الكارثة؟ الموقع الرسمي للاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر*. استرجعت في تموز ١٥، ٢٠٢٢، من <https://www.ifrc.org/ar>
- رزيق، عادل، وسلطان، محمد شكري. (٢٠١٨). *التأمين في التشريع الإسلامي*. مجلة المفكر، ١٣(٢)، ٣٩٧-٤١٣. <https://www.asjp.cerist.dz/en>
- زهري، محمد عبد الفتاح، وأحمد، جيهان نبيل. (٢٠٢٢). *تقييم واقع تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية الأيزو ٢٢٣٠١ بالفنادق المصرية*. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ٦(١)، ٨٢-١٠٣. DOI: 10.21608/mfth.2022.234418
- الشركة السورية الكويتية للتأمين. (٢٠٢٢). *الملف التعريفي للشركة السورية الكويتية للتأمين*. مديرية الشؤون الإدارية.
- عبد الباقي، سجي علي، والفيحان، إيثار عبد الهادي. (٢٠١٦). *تشخيص واقع الفجوة لمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال على وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) في شركة مصافي الوسط (مصفى الدورة)*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ٩٢(٢٢)، ٦٦-٨٨. DOI: 10.33095/jeas.v22i92.449
- ماء البارد، نور أسامة. (٢٠١٤). *أثر متغيرات البيئة الداخلية في أداء شركات التأمين - دراسة تجريبية على شركات التأمين في سورية* [رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد - جامعة تشرين]. وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية. <http://mohe.gov.sy/master/Message/Mc/nor%20aldared.pdf>
- مجموعة الخليج للتأمين. (٢٠٢٠). *تقرير حوكمة الشركات*. <https://www.gulfinsgroup.com/Frontend/AR/Flipbook/CorporateGovernanceReport/index.html>

- مجلس الشعب في الجمهورية العربية السورية. (٢٠٠٥). المرسوم التشريعي ٤٣ - تنظيم سوق التأمين. <http://www.parliament.gov.sy/arabic/index.php?node=5564&cat=16107>
- مجلس الشعب في الجمهورية العربية السورية. (٢٠٠٤). المرسوم التشريعي ٦٨ - إحداث هيئة الإشراف على التأمين. <http://www.parliament.gov.sy/arabic/index.php?node=5564&cat=16109>
- مدونة بيت، (د.ت.). الفرق بين السياسات والإجراءات مع الأمثلة ومخطط المقارنة. استرجعت في تموز ٢٥، ٢٠٢٢، من <https://ar.weblogographic.com/difference-between-policies>
- معهد الإدارة العامة في البحرين. (د.ت.). السياسات والاستراتيجيات والإجراءات. استرجعت في تموز ٢٥، ٢٠٢٢، من [/https://www.bipa.gov.bh/policies_strategies](https://www.bipa.gov.bh/policies_strategies)
- نصر، إياد. (٢٠١٧). سيكولوجيا إدارة الأزمات. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- هيئة الإشراف على التأمين. (٢٠١٠). القرار رقم ١٠٠/٣٢٩ م/إ - نظام إدارة المخاطر في شركات التأمين. http://www.sisc.sy/img/uploads1/laws_pdf_106.pdf
- يوسف، علي عبد الحميد. (٢٠١٨). المحددات الاقتصادية لأداء شركات قطاع التأمين السوري ودوره في الاقتصاد الوطني [أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد - جامعة تشرين]. <http://nsr.sy/df509/pdf/5430.pdf>

٢- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Abu Bakar, Z., Yaacob, N. A., Udin, Z. M., Hanaysha, J., & Lee, Kh. L. (2017). *The Adoption of Business Continuity Management Best Practices Among Malaysian Organizations*. *Advanced Science Letters*, 23, 8484–8491. DOI: 10.1166/asl.2017.9916
- Business continuity institute. (2022). *BCI Horizon Scan Report 2022*. <https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-th/iso-22301/bci-horizon-scan-report/bci-horizon-scan-report-2022-th.pdf>
- Cambridge Dictionary. (W.D.). *Meaning of Awareness in English*. Retrieved in Jul 25, 2022, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/awareness>
- DRI International. (2017). *Professional Practices*. [https://drii.org/resources/professionalpractices/EN#:~:text=Business%20continuity%20management%20\(BCM\)%2C,capability%20for%20an%20effective%20response](https://drii.org/resources/professionalpractices/EN#:~:text=Business%20continuity%20management%20(BCM)%2C,capability%20for%20an%20effective%20response).
- Fani, S., & Subriadi, A. (2019), *Business Continuity Plan: Examining of Multi-Usable Framework*. *Procedia Computer Science*, 161, 275–282. DOI: 10.1016/j.procs.2019.11.124
- ISO (International Standard Organization). (2019). *(ISO 22301:2019) Security and resilience– Business Continuity Management Systems – Requirements*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en>
- ISO (International Standard Organization). (2021). *(ISO 22300:2021) Security and resilience — Vocabulary*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22300:ed-3:v1:en>
- ISO (International Standard Organization). (2018). *(ISO 31000:2018) Risk management — Guidelines*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

- Mukwakungu, S. CH., & Mbohwa, CH. (2018). *Assessment of Employee Awareness and Understanding of Quality at the ABC Company*. International Journal of Industrial Engineering and Operations Management. <http://www.ieomsociety.org/paris2018/papers/22>
- Oxford Learner's Dictionary. (W.D.). *Definition of awareness Noun from the Oxford Advanced American Dictionary*. Retrieved in Jul 25, 2022, from https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/awareness
- Păunescu, C. (2017). *How prepared are small and medium sized companies for business continuity management?* Quality – Access to Success, Vol. 18(161), 43–48. https://www.academia.edu/download/55088554/Qas_Vol.18_No.161_Dec-2017_p.43-48.pdf
- Pramudya, G.W., & Fajar, A.N. (2019). *Business Continuity Plan Using ISO 22301:2012 in IT Solution Company (PT. ABC)*. International Journal of Mechanical Engineering and Technology, 10, 865–872. www.academia.edu
- Sawalha, I.H. (2020). *Business continuity management: use and approach's effectiveness*. Continuity & Resilience Review, 2(2), 81–96. <https://doi.org/10.1108/CRR-05-2020-0016>
- TÜV Rheinland. (W.D.). *Business Continuity Management ISO 22301*. <https://www.tuv.com/world/en/business-continuity-management.html>
- TÜV SÜD. (W.D.). *About The Business Continuity Management System Courses*. <https://www.tuv.com/world/en/business-continuity-management.html>

الملاحق

الملحق (١) - قائمة فحص وقياس الفجوة بين السياسات والإجراءات المطبقة في الشركة السورية الكويتية للتأمين ومتطلبات المواصفة ISO 22301:2019:

البند (٤) سياق المنظمة					
الملاحظات	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق	السؤال	#
فهم المنظمة وسياقها:					
				يتم الاعتماد على أدوات خاصة بالتحليل لتحديد الأحداث الداخلية والخارجية التي تؤثر على استمرارية الأعمال في الشركة.	١
				تم تحديد مخرجات النظام الآلي المستخدم في الشركة.	٢
				تم توثيق هذه المخرجات لإدراجها ضمن خطة استمرارية الأعمال.	٣
فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة:					
				تم تحديد أصحاب المصلحة فيما يتعلق باستمرارية الأعمال.	٤
				تم تحليل أصحاب المصلحة واحتياجاتهم وتوقعاتهم فيما يتعلق باستمرارية الأعمال.	٥
المتطلبات القانونية والتنظيمية:					

				تم تحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة باستمرارية الأعمال.	٦
				تم إبلاغ الإدارات والفروع في الشركة بالمتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة باستمرارية الأعمال.	٧
تحديد نطاق BCMS:					
				تم تحديد نطاق استمرارية الأعمال بالتنسيق مع الإدارة العليا.	٨
				تم تحديد الخدمات المستثناة من استمرارية الأعمال.	٩
نظام إدارة استمرارية الأعمال:					
				يوجد سياسات وإجراءات خاصة باستمرارية الأعمال.	١٠
				<p><u>في حال الإجابة على السؤال رقم /١٠/</u></p> <p><u>بنعم:</u></p> <p>تضمنت السياسات والإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال على الأقل ما يلي:</p> <p>ح. تعريف بمفهوم استمرارية الأعمال.</p> <p>خ. الغاية من السياسات والإجراءات.</p> <p>د. المخرجات الواجب الحصول عليها.</p>	١١

				ذ. الاحتياجات التي استندت إليها هذه السياسات والإجراءات. ر. مراعاة طبيعة نشاط الشركة.	
				سياسات وإجراءات إدارة المخاطر موثقة بالشكل الأمثل.	١٢
البند (٥) القيادة					
الملاحظات	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق	السؤال	#
القيادة والالتزام:					
				يتضمن خطاب الإدارة تجاه العاملين في الشركة متطلبات استمرارية الأعمال.	١
				يتضمن خطاب إدارة الشركة في الجمعيات العمومية توضيحات لأصحاب المصلحة عن استمرارية الأعمال.	٢
				تفصح الإدارة عن التزامها بتطبيق استمرارية الأعمال لوسائل الإعلام لدى إمكانية ذلك.	٣
				أرسلت الإدارة العليا كتباً لإبلاغ الجهات الرقابية عن التزامها بمتطلبات استمرارية الأعمال.	٤

			قامت الإدارة بفصل نشاط استمرارية الأعمال عن نشاط إدارة المخاطر.	٥
			طلب مجلس الإدارة القيام بفصل استمرارية الأعمال عن باقي الإدارات.	٦
			طلبت الإدارة عن طريق لجنة التدقيق من التدقيق الداخلي تنفيذ مهام حول فاعلية وكفاءة استمرارية الأعمال في الشركة.	٧
			تذكر الإدارة دورياً كافة العاملين لديها بالالتزام بمتطلبات استمرارية الأعمال.	٨
			راجعت الإدارة العليا السياسات والإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال قبل اعتمادها وأضافت الملاحظات الخاصة بها.	٩
			تم تحديد الموارد اللازمة لاستمرارية الأعمال.	١٠
			تدعم الإدارة مدير مشروع استمرارية الأعمال في الشركة.	١١
			نشرت الإدارة بـمـكان واضح وبشكل مفصل ومبسط إعلاناً حول استمرارية	١٢

				الأعمال كدليل على التزامها وإيمانها بذلك.	
السياسة:					
				تتوافق السياسة مع الأهداف المحددة في الشركة.	١٣
				تم التواصل بخصوص السياسة وإعلام العاملين والأطراف المعنية بها	١٤
				اعتمدت السياسة والإجراءات أصولاً من قبل مجلس الإدارة.	١٥
				تم توثيق الاعتماد ضمن محضر مجلس الإدارة.	١٦
الأدوار والمسؤوليات والسلطات:					
				يتضمن التوصيف الوظيفي للعاملين في الشركة المهام الخاصة باستمرارية الأعمال.	١٧
				هناك قسم / إدارة خاصة لاستمرارية الأعمال في الشركة.	١٨
				تم تعيين مدير مشروع خاص لتنفيذ استمرارية الأعمال.	١٩
				تتضمن اللائحة المالية الصلاحيات المالية الخاصة باستمرارية الأعمال.	٢٠

				تتضمن الصلاحيات الإدارية الصلاحيات الخاصة بإدارة استمرارية الأعمال.	٢١
				تم تشكيل لجنة خاصة من قبل المجلس لمتابعة أعمال استمرارية الأعمال.	٢٢
				هناك ميثاق خاص معتمد للجنة استمرارية الأعمال.	٢٣
				يرفع للإدارة تقارير دورية عن أداء تطبيق سياسة استمرارية الأعمال.	٢٤
البند (٦) التخطيط					
الملاحظات	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق	السؤال	#
تحديد المخاطر والتهديدات:					
				يتم توثيق الفرص والتهديدات لاستخدامها في وضع أهداف الشركة وإدراجها ضمن نظام استمرارية الأعمال.	١
				يتم توثيق إجراءات إدارة هذه الفرص والتهديدات.	٢
أهداف استمرارية الأعمال والتخطيط لتحقيقها:					
				حددت غايات وأهداف استمرارية الأعمال بشكل واضح.	٣
				هناك ربط واضح بين أهداف الشركة وأهداف استمرارية الأعمال.	٤

				كافة العاملين في الشركة على اطلاع على أهداف الشركة.	٥
				يوجد خطة خاصة لاستمرارية الأعمال في الشركة.	٦
التخطيط للتغيرات على BCMS:					
				تقوم الشركة بتوثيق التغيرات التي يجب أن تطرأ على BCMS وتعديل الخطة بناء عليها.	٧
البند (٧) الدعم					
الملاحظات	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق	السؤال	#
الموارد:					
				تم تحديد الموارد اللازمة لاستمرارية الأعمال.	١
				خصصت الإدارة العليا الموارد الخاصة بتنفيذ أنشطة استمرارية الأعمال.	٢
				يمكن للمدقق الخارجي أو الداخلي لدى اطلاعه على الموازنة بيان المبلغ المخصص لاستمرارية الأعمال.	٣
الكفاءة:					
				يتمتع العاملون في إدارة استمرارية الأعمال بالمؤهلات العلمية اللازمة.	٤

			يتمتع العاملون في قسم استمرارية الأعمال بالخبرات اللازمة.	٥
			يملك أعضاء اللجنة الخاصة بمتابعة أعمال استمرارية الأعمال المؤهلات اللازمة للقيام بذلك.	٦
			يتوفر خطة خاصة لتدريب العاملين في الإدارات على تطبيق إجراءات استمرارية الأعمال.	٧
			تم تدريب العاملين على استمرارية الأعمال وتنفيذ الخطة الخاصة بذلك.	٨
			يتوفر سجلات خاصة بعملية التدريب موثقة بشكل جيد.	٩
الوعي:				
			كافة العاملين في الشركة مطلعون على السياسة والإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال.	١٠
			العاملون في الشركة لديهم اطلاع على المواصفة القياسية الدولية رقم ٢٢٣٠١:٢٠١٩	١١
الاتصال:				
			تم وضع إطار لعملية التواصل الداخلي والخارجي فيما يتعلق بـ BCMS.	١٢

المعلومات الموثقة:					
				كافة النماذج والوثائق والسجلات الخاصة بالموافقة القياسية رقم ٢٢٣٠١ متوفرة ومستخدمة في الشركة وفقاً لمتطلبات الموافقة.	١٣
				تم تدريب العاملين على استكمال النماذج والسجلات الخاصة بالموافقة ٢٢٣٠١	١٤
البند (٨) العمليات التشغيلية					
الملاحظات	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق	السؤال	#
التخطيط التشغيلي والضبط:					
				تم إنشاء سياسات وإجراءات عمل مكتوبة لكافة أقسام الشركة توضح سير عملياتها الأساسية.	١
				يتم ضبط هذه العمليات بما يتوافق مع السياسات والإجراءات المكتوبة.	٢
				يتم حفظ الوثائق التي تثبت تنفيذ العمليات بالشكل الصحيح.	٣
تحليل الأثر على الأعمال وتقييم المخاطر:					
				تم وضع مؤشرات ومحددات خاصة لرصد الأحداث التي يمكن أن تؤثر على استمرارية الأعمال.	٤

			تم تحديد الأنشطة الرئيسية الواجب استعادتها بأسرع وقت ممكن.	٥
			تم تحليل الأثر على الأنشطة الرئيسية للشركة.	٦
			توجد إجراءات محددة لتحليل الأثر على الأعمال.	٧
			تم تقدير الوقت اللازم لاستعادة كل نشاط بشكل منفصل عن الآخر.	٨
			يتم تحديد الارتباطات بين الأنشطة للمساعدة في تحليل الأثر والارتباط مع أصحاب المصلحة.	٩
			يتم توثيق هذه الإجراءات بالطريقة الصحيحة.	١٠
تقييم الخطر:				
			تم تحديد كافة الأخطار التي تؤثر على استمرارية الأعمال.	١١
			تستخدم أدوات التحليل اللازمة لتحديد الحوادث المحتمل تأثيرها على استمرارية الأعمال.	١٢
			يوجد سجل للحوادث التي حصلت سابقاً في الشركة وأثرت على استمرارية الأعمال.	١٣
			يتوفر سجل للآلية (الطرق) التي اعتمد عليها لمعالجة هذه الأحداث ومحاولة منع تكرارها.	١٤

			يتم إبلاغ قسم استمرارية الأعمال بالمحددات الموضوعة لإدارة مخاطر استمرارية الأعمال.	١٥
تحديد استراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال:				
			لاحقاً لتحليل الأثر على الأعمال، تصنف الأحداث وفقاً لسببها أو لأثرها.	١٦
			يستخدم تصنيف الأحداث بغية تحديد آلية المعالجة بناء على كل تصنيف.	١٧
			يستخدم تصنيف الأحداث المسببة لانقطاع الأعمال للمساعدة في تحديد الوقت اللازم للاسترداد.	١٨
			<u>في حال الإجابة على السؤال رقم /١٨/ بنعم:</u> يراعى في تحديد زمن استعادة النشاط أولوية خاصة بحسب الإدارة والأقسام التابعة لها.	١٩
			<u>في حال الإجابة على السؤال رقم /١٨/ بنعم:</u> تم وضع حدود دنيا لاستعادة كل نشاط بشكل عام.	٢٠
			تم تقدير الوقت اللازم لاستعادة النشاط للشركة ككل.	٢١
			يتم إبلاغ قسم استمرارية الأعمال بالأخطار التي تؤثر على استمرارية الأعمال.	٢٢

				بناء على تحليل الأثر يتم تحديد الاستراتيجية الخاصة باستمرارية الأعمال.	٢٣
اختيار استراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال:					
				تم تحديد استراتيجيات معالجة الأخطار.	٢٤
				تم تقييم فاعلية كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الخطر.	٢٥
				تم تحديد الحدود الدنيا على الأقل للكلف اللازمة لمعالجة المخاطر المرتبطة بالأحداث التي تؤثر على استمرارية العمل.	٢٦
				تشتمل الاستراتيجية على الاستجابة للمخاطر المرتبطة بالأحداث المحددة والمصنفة.	٢٧
الموارد المطلوبة:					
				<p>قبل وضع خطة استمرارية الأعمال تم دراسة ما يلي:</p> <p>ر. العاملون في الشركة من حيث العدد والجنس والكفاءة والمنصب الوظيفي والدور في عملية التواصل.</p> <p>ز. البنى التحتية المتوفرة في الشركة.</p> <p>س. المعلومات والبيانات المتوفرة وتحليلها وتصنيفها.</p> <p>ش. النظام المعلوماتي المستخدم.</p>	٢٨

				<p>ص. التسهيلات والمرافق المتوفرة.</p> <p>ض. الصلاحيات والنظم المالية.</p> <p>ط. وسائل النقل المتوفرة.</p> <p>ظ. وسائل الاتصال المتوفرة.</p> <p>ع. أي معلومات قد تغيد في تنفيذ استمرارية الأعمال.</p>	
تطبيق الحلول:					
				<p>تم تحضير مقرات بديلة للمقر الرئيسي مجهزة بالكامل.</p>	٢٩
				يوجد مقرات بديلة مع تعاقدات محددة.	٣٠
				يوجد مقرات بديلة لكنها غير مجهزة.	٣١
				تم تصنيف المعيدين استناداً إلى دورهم في استعادة النشاط.	٣٢
				يتوفر في الشركة سياسة IT Asset management معتمدة أصولاً.	٣٣
				يتوفر في الشركة سياسة معتمدة أصولاً change management	٣٤
				يتوفر في الشركة سياسة remote access policy معتمدة أصولاً.	٣٥
				يتوفر في الشركة سياسة network security policy معتمدة أصولاً.	٣٦

			يتوفر في الشركة سياسة information security policy معتمدة أصولاً.	٣٧
			فريق عمل الشركة على اطلاع ومعرفة بسياسة أمن البيانات.	٣٨
إجراءات وخطط استمرارية الأعمال:				
			هناك إجراءات تشغيلية خاصة ومحددة للتطبيق وقت الأزمة.	٣٩
			تم توثيق هذه الإجراءات بالشكل المناسب وفقاً للمخرجات المحددة.	٤٠
			تستخدم أدوات التحليل اللازمة للتركيز على الحوادث المحتمل تأثيرها على استمرارية الأعمال.	٤١
			تم إعداد نظام خاص للصلاحيات وقت الازمة.	٤٢
هيكلية الاستجابة:				
			تم وضع خطة لاستمرارية الأعمال في الشركة تتضمن الصلاحيات والمسؤوليات لكل قسم / فريق عمل.	٤٣
			تعقد اجتماعات دورية لفريق استمرارية الأعمال وتثبت بمحاضر نظامية.	٤٤
			تم تحديد الأشخاص البديلين للفريق الرئيسي لاستمرارية الأعمال.	٤٥
التحذير والتواصل:				

			يوجد شخص محدد مسبقاً للتحدث وقت انقطاع الأعمال (ناطق باسم الشركة - متحدث رسمي باسم الشركة).	٤٦
			تم تحضير وكتابة الخطاب الإعلامي بشكل مسبق وفقاً لنوع الحدث.	٤٧
			تتضمن الإجراءات الخطاب الإعلامي كجزء منها.	٤٨
			يتوفر لدى كل موظف في الشركة قائمة للاتصال السريع بالجهات المعنية (مشافي - طوارئ - دفاع مدني....) لدى وقوع أي حدث.	٤٩
			تصف الإجراءات آلية التواصل مع الأطراف الخارجية والجهات الرقابية أثناء الأزمة.	٥٠
			تحدد الإجراءات الأساليب والأدوات المستخدمة للتواصل أثناء الأزمة ولحين استعادة النشاط.	٥١
			يتم إبلاغ المعידين والأطراف ذات العلاقة عن استراتيجية استمرارية إدارة الأعمال والاستجابة المخططة للمخاطر.	٥٢
			يرفق تصنيف الأحداث بالجهات التي يمكن لها التعامل مع هذه الأحداث (مثال - حدث الحريق - يتوجب التواصل مع الإطفاء).	٥٣
خطط استمرارية الأعمال:				

			تتضمن خطة استمرارية الأعمال الاستجابة للأخطار والحوادث المحددة التي قد تؤثر على استمرارية الأعمال.	٥٤
			تحدد الخطة الأولويات وفقاً لتصنيف الحوادث ووفقاً لطبيعة الاستعادة.	٥٥
			اشتملت خطة استمرارية الأعمال على محددات اختبار هذه الخطة.	٥٦
			تتضمن الخطة إجراءات خاصة لحماية الممتلكات التي تعرضت لحادث معين.	٥٧
			تتضمن الخطة إجراءات خاصة للعناية بالأفراد الذين تعرضوا لحوادث معينة.	٥٨
			تتضمن الخطة دراسة المخاطر وتصنيف المتعاقدين يتم تحديد المخاطر الخاصة بهم.	٥٩
الاستعادة:				
			إضافة إلى خطة استمرارية الأعمال يتوفر خطة خاصة باستعادة النشاط لإدارة المعلوماتية IT Disaster recovery plan	٦٠
			يتم اختبار استعادة بيانات الشركة بالكامل بشكل دوري وبغض النظر عن وقوع أي حدث.	٦١

				يتم النسخ الاحتياطي للبيانات بشكل يومي ويحفظ في مكان يبعد على الأقل ٥/ كم عن الشركة.	٦٢
اختبار البرامج:					
				تحديث وتراجع السياسات الخاصة باستمرارية الأعمال على الأقل مرة في العام وتراجع دورياً.	٦٣
				العاملون في الإدارات وبالأخص مديرو الاكتتاب وإعادة التأمين على اطلاع ودرية بالخطة والتعديلات الحاصلة عليها.	٦٤
تقييم إمكانيات وتوثيق استمرارية الأعمال:					
				إضافة للنسخ الاحتياطي هناك سجل موثق يحدد جودة النسخ وصحته.	٦٥
				يتوفر في الشركة تقرير موثق عن الحوادث التي اقترنت من الحوادث ولم تقع.	٦٦
				يتوفر في الشركة سجل محدث للموجودات المتوفرة في الشركة.	٦٧
				يتوفر في الشركة سجل خاص بآليات النقل ووضعها الحالي.	٦٨
				يتوفر في الشركة قائمة خاصة بالتحقق من إجراءات السلامة.	٦٩

				هناك تصنيف خاص ببيانات الشركة يسمح بالمساعدة بتحديد أولويات الاستعادة.	٧٠
				هناك إجراءات خاصة لتحليل المعلومات الخارجية لبناء مؤشرات عن الأحداث التي قد تحصل.	٧١
				كافة السجلات والوثائق والبيانات الخاصة باستمرارية الأعمال محمية من الدخول والوصول إليها بالطرق المناسبة.	٧٢
				توثق كافة التعاقدات مع الأطراف الخارجية وكافة التراخيص وتحفظ في أكثر من مكان.	٧٣
				يتوافر في الشركة سجل خاص للزوار موثق ويحتفظ به.	٧٤
				يتوافر في الشركة سجل خاص بالمتعاقدين مع الشركة من مستشارين ومقدمي خدمات.	٧٥
				يتم مراجعة إجراءات تحليل الأثر بشكل دوري.	٧٦
				يتم توثيق مراجعة تحليل الأثر بشكل واضح.	٧٧
				تطبق الشركة نظم أخرى غير ISO 22301 خاصة باستمرارية الأعمال.	٧٨

البند (٩) تقييم الأداء

#	السؤال	مطبق	مطبق جزئياً	غير مطبق	الملاحظات
المراقبة والقياس والتحليل والتقييم:					

				تم وضع محددات لقياس فاعلية نظام استمرارية الأعمال في الشركة.	١
				يتم تقييم فاعلية الأشخاص العاملين في استمرارية الأعمال بشكل دوري.	٢
				تم اختبار إجراءات استمرارية الأعمال من استعادة للمعلومات وتشغيل النظام وغيرها واسترداد للنشاط وقد سجلت النتائج ووثقت أصولاً.	٣
				تتابع الإدارة العليا ولجنة استمرارية الأعمال نتائج الاختبارات الخاصة بخطة استمرارية الأعمال.	٤
				اشتملت اختبارات الخطة على كافة الأنشطة الرئيسية التي طبق عليها تحليل قياس الأثر بما في ذلك الأنشطة المرتبطة بها.	٥
التدقيق الداخلي:					
				يتم التدقيق الداخلي بشكل دوري على تحقيق متطلبات المواصفة ٢٢٣٠١	٦
				يتم التدقيق الداخلي على المتطلبات الخاصة باستمرارية الأعمال والمفروضة من قبل الإدارة.	٧

				يوجد برنامج خاص ومنهجية خاصة للتدقيق الداخلي على المواصفة رقم ٢٢٣٠١	٨
				يمكن للمدقق الحصول على الوثائق المتعلقة بالمواصفة بسهولة.	٩
				ترفع تقارير التدقيق إلى الإدارة للاطلاع عليها.	١٠
				تعقد اجتماعات دورية لتقييم أعمال استمرارية الأعمال.	١١
				في حال الإجابة على السؤال رقم /١١/ <u>بنعم:</u> توثق الاجتماعات بمحضر نظامي.	١٢
البند (١٠) التحسين					
الملاحظات	غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق	السؤال	#
عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية:					
				يتم تحديد وتوثيق الإجراءات التصحيحية الواجب إجراؤها.	١
				تخصص موارد إضافية للإجراءات التصحيحية في حال عدم كفاية الموارد المخصصة مسبقاً.	٢
				تطبق الإجراءات التصحيحية دون تأخير أو تأجيل.	٣
التحسين المستمر:					

				يتم أخذ نتائج اختبارات الخطة وإدخال التعديل اللازم عليها.	٤
--	--	--	--	--	---

الملحق (٢) - استبانة قياس وعي العاملين في الشركة السورية الكويتية للتأمين بمتطلبات المواصفة ISO 22301:2019:

بغاية استكمال البحث المنفذ لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA بعنوان "تحليل وتطوير واقع استمرارية الأعمال في شركات التأمين في سورية وفق متطلبات المواصفة ISO 22301:2019 (دراسة حالة الشركة السورية الكويتية للتأمين)" نرجو المساعدة في استكمال الاستبيان التالي حيث لا يتطلب الاستبيان أكثر من /١٠/ دقائق لاستكماله.

#	السؤال	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تتعلق المواصفة القياسية رقم ٢٢٣٠١ باستمرارية الأعمال.	20	8	2	0	0
٢	صدرت المواصفة القياسية عن المنظمة الدولية للتقييس ISO.	21	8	1	0	0
٣	صنفت المواصفة القياسية رقم ٢٢٣٠١ كدليل عمل فقط.	0	4	2	18	6
٤	الغاية الرئيسية للمواصفة رقم ٢٢٣٠١ هي تحقيق استمرار الأعمال للشركة وقت الاضطرابات.	9	16	2	3	0
٥	الشركة التي تطبق المواصفة القياسية الدولية رقم ٩٠٠١ لا تحتاج لتطبيق المواصفة القياسية الدولية ٢٢٣٠١	0	2	5	18	5

6	18	1	3	2	تطبيق المواصفة القياسية رقم ٢٢٣٠١ على الشركات التي يزيد عدد عمالها عن ٣٠/ عامل.	٦
0	0	2	12	16	تتطلب المواصفة القياسية رقم ٢٢٣٠١ تحليل بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للشركة.	٧
0	0	1	14	15	يعتبر توثيق الحوادث التي كادت أن تقع من متطلبات المواصفة القياسية ٢٢٣٠١	٨
0	0	1	12	17	ترسل كافة السياسات والإجراءات المتعلقة بالجودة لكل الموظفين في الشركة.	٩
0	0	1	5	24	يتوجب أن تشمل خطة التدريب الخاصة بالسورية الكويتية تدريب خاص بالمواصفة ٢٢٣٠١	١٠
0	0	1	15	14	يتم تنفيذ التدقيق الداخلي على المواصفة من قبل الشركة نفسها أو من قبل جهة خارجية.	١١
0	10	9	5	6	تسعى الشركة لاستعادة كافة الأنشطة فوراً لدى وقع أي حادث أثر على عملها.	١٢
6	16	3	4	1	تشتمل قرارات هيئة الاشراف على التأمين على التعليمات الخاصة باستمرارية الأعمال.	١٣
0	0	2	12	16	يتوجب أن تتضمن إجراءات الشركة الفنية الإجراءات الخاصة باستمرارية الأعمال.	١٤
0	0	1	9	20	يتوجب على الإدارة العليا الإعلان بشكل دوري عن دعمها لتطبيق استمرارية الأعمال في الشركة.	١٥

0	0	2	11	17	تحديد الفرص إجراء إلزامي من ضمن الإجراءات المتعلقة بالتخطيط لاستمرارية الأعمال.	١٦
0	0	1	8	21	يتوجب أن يتوفر موازنة كافية لتطبيق استمرارية الأعمال.	١٧
0	5	2	19	4	يقاس أثر التغيير لتطبيق استمرارية الأعمال على الشركة قبل البدء بتطبيق المواصفة.	١٨
0	0	0	11	19	يتوجب أن يدرج في التوصيف الوظيفي لكل موظف الواجبات الخاصة به والمتعلقة باستمرارية الأعمال.	١٩
0	1	1	13	15	تستكمل النماذج الخاصة باستمرارية الأعمال وتوثق وتزود إدارة المخاطر بها (أو قسم إدارة استمرارية الأعمال) من قبل العاملين في الشركة.	٢٠
0	1	1	13	15	تتطلب استمرارية الأعمال أن تكون على اطلاع على إجراءات الرقابة عليها.	٢١
2	8	15	4	1	تم في الشركة تحديد الأنشطة والوثائق والافراد الواجب استعدادهم ووضعهم كأولوية.	٢٢
1	21	5	1	2	تستوجب المواصفة التحليل الدوري لأثر الاضطرابات على أنشطة الأقسام الفنية فقط.	٢٣
3	24	2	0	1	لا تعتبر المواصفة القياسية لاستمرارية الأعمال وسائل التنقل من ضمن الموارد الممكن استخدامها لتطبيق استمرارية الأعمال.	٢٤

0	0	2	19	9	يتوجب أن تتضمن خطة استمرارية الأعمال بموجب المواصفة التقارير الواجب رفعها.	٢٥
---	---	---	----	---	--	----

المتوسط الحسابي:

تم إعطاء رتب لمقياس ليكرت كما يلي:

• الأسئلة التي تتوافق مع البحث:

موافق بشدة: ٥

موافق: ٤

حيادي: ٣

غير موافق: ٢

غير موافق بشدة: ١

• الأسئلة التي لا تتوافق مع البحث:

موافق بشدة: ١

موافق: ٢

حيادي: ٣

غير موافق: ٤

غير موافق بشدة: ٥

وتم حساب المتوسط الحسابي لكل سؤال من المعادلة التالية:

الوسط الحسابي = مجموع (عدد الإجابات المتشابهة*رتبة الإجابة) / حجم العينة

الوسط الفرضي = مجموع الرتب/عدد الرتب = $3 = 5 / (5+4+3+2+1)$

الانحراف المعياري:

تم حساب الانحراف المعياري من المعادلة:

$$S_x = \sqrt{\frac{\sum(X_i - \bar{X})^2}{n}}$$