

الاتحاد الدولي +C

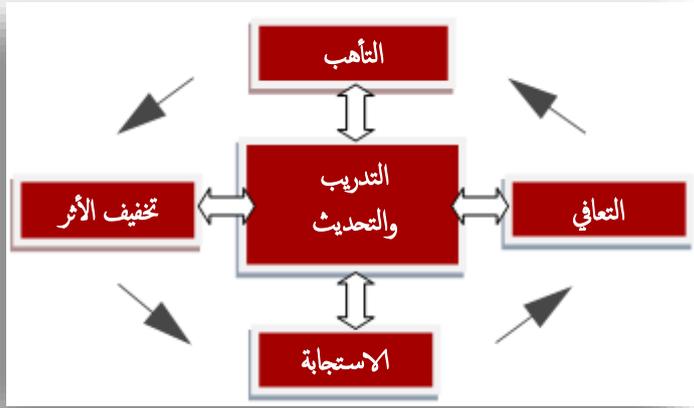
استمرارية تصريف الأعمال

إرشادات من أجل التخطيط

إرشادات من أجل التخطيط  
لاستمرارية تصريف الأعمال  
فبراير 2020

## التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال

نهج عملي للصليب الأحمر والهلال الأحمر من أجل التأهب لحالات الطوارئ وإدارة الأزمات والتعافي من آثار الكوارث



- 1- المقدمة
- 2- الفريق التقني المعني باستمرارية تصريف الأعمال (BCTG)
- 3- النطاق
- 4- التأهب
- 5- تخفيف الأثر
- 6- الاستجابة
- 7- التعافي
- 8- التدريب والتحديث
- 9- المراجع/الفهارس
- 10- الملحق (ألف) - المصطلحات
- 11- الملحق (ب) - قائمة تحقق مرجعية استرشادية تتعلق باستمرارية تصريف الأعمال
- 12- ملحق منفصل - نموذج مصفوفة تخطيط استمرارية تصريف الأعمال: تفويض المسؤوليات وتوزيع المهام
- 13- خطة الإسبات - نموذج.

## 1- المقدمة

الهدف العام لدليل التخطيط هذا هو توفير التوجيه لأمانة الاتحاد الدولي وجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر بشأن أهمية التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال، الذي يهيئ أساساً للمنظمة لتمكينها من مواصلة العمل خلال الأزمات ومن التعافي واستئناف الأعمال بعد تعطل البرامج على نحو غير متوقع. ونظراً لأهمية دور جمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر في الاستجابة الشاملة للكوارث في حالات الطوارئ، ينبغي التقليل إلى أدنى حد من الاضطرابات في الخدمة من أجل الحفاظ على ثقة الجمهور في قدرات الصليب الأحمر والهلال الأحمر على الاستجابة لحالات الطوارئ. وعلى هذا النحو، ينبغي لإدارة الصليب الأحمر والهلال الأحمر أن تُدرج اعتبارات استمرارية تصريف الأعمال في التصميم العام لنموذجها الخاص بالاستجابة لحالات الطوارئ من أجل تخفيف الأثر بشكل استباقي من خطر تعطل البرامج.

ويقوم دليل التخطيط هذا بتجميع الموجود من إجراءات التشغيل النموذجية والخطة وأفضل الممارسات في إطار استكشاف المكونات الرئيسية لعملية تخطيط استمرارية تصريف الأعمال. كما أنه يوفر إطاراً رفيع المستوى لإنشاء خطة استمرارية تصريف الأعمال وتنفيذ ومواصلتها.

## 2- فريق تخطيط استمرارية تصريف الأعمال (BCPT)

ينبغي لكل مكتب من مكاتب أمانة الاتحاد الدولي، وربما لكل جمعية وطنية، أن ينشئ فريقاً مكلفاً بتخطيط استمرارية تصريف الأعمال. وللإتحاد الدولي، بوصفه منظمة بارزة في مجال التأهب للكوارث ومواجهتها، دور هام في مجال مواجهة حالات الطوارئ، سواء بشأن الكوارث الطبيعية أو الحوادث أو الإجراءات التي تسيير وفقاً لخطة موضوعة. ويعالج دليل تخطيط استمرارية تصريف الأعمال شواغل وقضايا محددة ملازمة لإدارة مخاطر الكوارث، ومن شأنه أن يلبي احتياجات أمانة الاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر على نحو أفضل عبر زيادة فعالية برامج كل منهم.

وفيما يتعلق تحديداً بالتأهب داخل خلية التنسيق التي أنشئت مؤخراً لمواجهة جائحة فيروس كورونا المستجد، هناك دعم ضئيل من أجل تخطيط استمرارية تصريف الأعمال. ويجب ربط جميع خطط استمرارية تصريف الأعمال بخطة الطوارئ وأنشطة التأهب للمخاطر المتعددة المتسقة مع مفهوم التأهب من أجل الاستجابة بشكل فعّال.

## 3- نطاق التطبيق

تنطبق الإرشادات المتعلقة بتخطيط استمرارية تصريف الأعمال على جميع مكاتب أمانة الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر والجمعيات الوطنية، ويمكن تعديلها وفقاً لسياق المنطقة و/أو حالة الطوارئ. وهذه الإرشادات عبارة عن سلسلة من العمليات والأنشطة المترابطة التي تساعد على وضع /اختبار/تحديث خطة على نطاق المنظمة لاستخدامها في حالة وقوع أزمة تهدد وجود أنشطة الصليب الأحمر والهلال الأحمر واستمراريتها.

## 4- التأهب

### الهدف:

تهتم المرحلة الأولى من عملية التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال بالتخطيط للمستقبل (التأهب)، وذلك لتبينة أساس قوي يمكن للعملية أن تركز عليه. ويكتمل بنهاية هذه المرحلة إعداد الوثائق التالية.

### المهام:

#### 1- توزيع المسؤوليات

- السياسة التنظيمية
- فريق تخطيط استمرارية تصريف الأعمال
- تفويض المسؤوليات
- إبلاغ خطة استمرارية تصريف الأعمال

#### 2. تقدير المخاطر

- عملية إدارة المخاطر
- تحديد التهديدات
- تحديد نقاط الضعف
- تقدير المخاطر
- المعايير الأمنية

#### 3. إجراء تحليل لأثر الأعمال

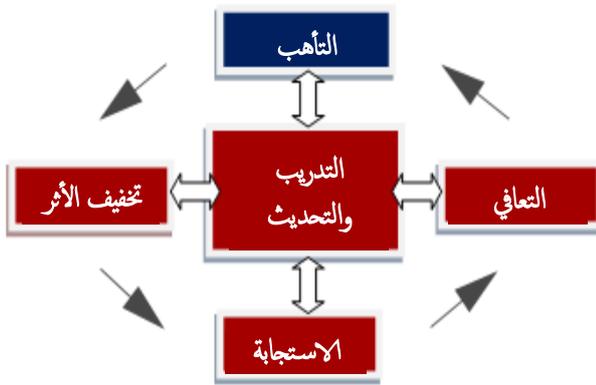
- استعراض أنواع المخاطر والأثر المحتمل على أعمال المنظمة

#### 4- الاتفاق على الخطط الاستراتيجية

- تحديد الجوانب الحاسمة للمنظمة
- تقدير الأثر إذا حدثت أزمة
- تحديد الحد الأقصى المسموح به لمدة التعطل والفترة الزمنية المستهدفة للتعافي
- خطط الطوارئ؛ إعادة التوطين والإسبات
- مواقع التشغيل البديلة
- تحديد الموارد اللازمة لاستئناف التشغيل والتعافي

#### 5 - تنمية القدرة على إدارة الأزمات

- إدارة الأزمات
- تشكيل فريق إدارة الأزمات
- بيانات الاتصال



### توزيع المسؤوليات

تقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية دعم عملية التخطيط بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية لوضع خطة استمرارية تصريف الأعمال وتنفيذها ومواصلتها. وسيكفل ذلك أن تدرك الإدارة والموظفين على جميع المستويات داخل المنظمة أن التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال بشكل أولوية أساسية من أولويات الإدارة العليا.

### السياسة التنظيمية

ينبغي للإدارة العليا أن تضع سياسات تحدد كيفية إدارة ومراقبة المنظمة للمخاطر التي جرى تحديدها. وفي حالة وقوع أزمة، يجب أن تلتزم سياسة تخطيط استمرارية تصريف الأعمال على نطاق المنظمة باتخاذ جميع الخطوات المعقولة والمناسبة لحماية الأشخاص والممتلكات ومصالح البرامج الأساسية. وينبغي أن تتضمن السياسة تعريف "الأزمة".

### فريق تخطيط استمرارية تصريف الأعمال

بناءً على تقدير المخاطر وتحليل تأثيرها في الأعمال، ينبغي تعيين فريق لتخطيط استمرارية تصريف الأعمال، يكون مسؤولاً عن وضع خطة لاستمرارية تصريف الأعمال، يضم مجموعة من كبار المديرين من جميع الإدارات الرئيسية ومجموعات المتطوعين، وذلك لضمان قبول خطة استمرارية تصريف الأعمال على نطاق واسع.

## تفويض المسؤوليات

ينبغي أن يحدد هذا القسم بوضوح الموظفين الرئيسيين وتفويض المسؤوليات عن وضع النظم والخطط وإتاحة الموارد. وترد في الملحق (جيم) مصفوفة مقترحة لإنشاء ومراقبة تفويض المسؤوليات وتوزيع المهام بشكل واضح. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تحدد الخطة على وجه التحديد الموظفين الرئيسيين اللازمين لتنفيذ عملية تخطيط استمرارية تصريف الأعمال بشكل ناجح. ويجب أن تحدد الخطط مسؤوليات الموظفين الاحتياطيين في حالة عدم إتاحة الموظفين الرئيسيين.

## إبلاغ خطة استمرارية تصريف الأعمال

ينبغي إبلاغ خطة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمة بأسرها ضمناً لأن تكون جميع الإدارات على علم بهيكل الخطة وبأدوارها في إطار الخطة.

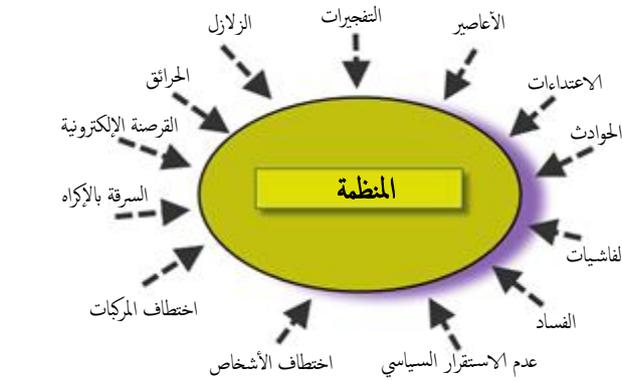
## عملية إدارة المخاطر

ستكون الوثائق التي تُنشأ في إطار هذه المهمة المحرك الرئيسي لتحديد استراتيجية استمرارية تصريف الأعمال ووضع خطة استمرارية تصريف الأعمال. وفي إطارها أيضاً يجري تحديد المخاطر وتحديد أولوياتها وإدارتها؛ كما يجري تقدير التأثير العام للمخاطر في الأعمال. ومن أجل تهيئة بيئة أكثر أمناً، يجب النظر في العديد من العوامل. ويصور الشكل أدناه عملية إدارة المخاطر، وذلك بغرض المساعدة على توضيح الخطوات المستتوية لكي يتسنى إدارة المخاطر بفعالية.



## تحديد التهديدات

الخطوة الأولى في برنامج إدارة المخاطر هي تقدير التهديدات حيث يُنظر في المجموعة الكاملة من التهديدات (أي التهديدات الطبيعية والبشرية والإجرامية والعقائدية والعارضة... الخ) المتعلقة بموقع معين. وينبغي دراسة المعلومات الداعمة لتقدير احتمال حدوث كل تهديد في إطار هذا التقدير. وفيما يتعلق بالتهديدات الطبيعية، يمكن الاستعانة ببيانات تاريخية تتعلق بتواتر حدوث كوارث طبيعية معينة مثل الأعاصير أو العواصف أو الفيضانات أو الحرائق أو الزلازل لتحديد مصداقية التهديد. وفيما يتعلق بالتهديدات الإجرامية، فإن معدلات الجريمة في المنطقة المحيطة تعطي مؤشراً جيداً على نوع النشاط الإجرامي الذي قد يهدد المرفق. وبالإضافة إلى ذلك، فإن نوع الأصول و/أو النشاط الذي تقوم به منظمكم قد يزيد أيضاً من جاذبية الهدف في نظر المعتدي.



تختلف كل منظمة للصليب الأحمر/الهلال الأحمر وكل عملية عن الأخرى. وبالتالي، فإن السياق يحدد التهديدات ومواطن الضعف، كما ترتبط المخاطر بعملية معينة.

## تقدير نقاط الضعف

بمجرد تشخيص التهديدات المؤكدة، يجب إجراء تقدير لنقاط الضعف ينظر في التأثير المحتمل للخسارة الناجمة عن وقوع حادث ما وكذلك درجة التعرض لحادث ما. ويُعرّف تأثير الخسارة بأنه مدى إعاقة مهمة المنظمة بسبب وقوع حادث ناجم عن تهديد معين.

وبعد تحليل التهديدات ونقاط الضعف لموظفيكم ومنظمتكم، تكون المرحلة النهائية هي تقدير المخاطر التي يمثلها مزيج من هذين العنصرين:  
تهديد + ضعف = مخاطر

### تقدير المخاطر

لتقدير المخاطر أهمية حاسمة، إذ أنه ذو تأثير ملموس في نجاح جهود تخطيط استمرارية تصريف الأعمال. ويتعين عليكم معرفة ما هو الشيء المعرض للخطر قبل تمكنكم من التخطيط لحمايته خلال مرحلة تقدير المخاطر وتصريف الأعمال وتحليل تأثير الأعمال، ويجري تقدير الافتراضات باستخدام تصوّرات (سيناريوهات) مختلفة للتهديد. وينبغي أن يتولى إجراء تقدير المخاطر مجموعة تمثل مختلف الوظائف التنظيمية ومجموعات الدعم. وهناك منهجيات مختلفة لإنشاء نموذج تقدير المخاطر، ويرد النهج المفضل لوحدة الأمن التابعة للاتحاد الدولي في المنشور المعنون دليل المسؤولين الإداريين لتوخي السلامة 'Stay Safe Guide for Managers' وفي شبكة العمل الداخلي للاتحاد الدولي 'FedNet' عبر الرابط:  
<https://fednet.ifrc.org/en/resources/security/>

وهناك أداة مفيدة لتقدير المخاطر، هي مصنوفة تخطيط المخاطر التي تظهر في الصفحة التالية. وهي متاحة أيضاً كنموذج إلكتروني على شبكة 'FedNet' أو من خلال منسّق الأمن الإقليمي وأو وحدة الأمن في جنيف. ويتطلب ذلك رسم مختلف التصوّرات بشأن التهديد على المصنوفة وفقاً لاحتمال حدوثها. وتحدد درجة تأثير العملية الوقع المحتمل لهذه التصورات. ومن هذا المنطلق يمكننا تقدير مستوى الخطر المقترن بكل تصوّر من هذه التصوّرات المختلفة، الذي يتراوح بين منخفض وبالغ.

### المعايير الأمنية

ينبغي أن تكون المعايير الأمنية جزءاً لا يتجزأ من عملية تخطيط استمرارية تصريف الأعمال بأكملها. فالأمن يكتسب أهمية كبيرة خلال الكوارث بسبب التغيرات المحتملة في بيئة العمل والموظفين والمعدات. وبالتالي، فسوف تظهر مخاطر أمنية مختلفة ينبغي النظر فيها أثناء عملية تقدير المخاطر. وفي نهاية المطاف، ينبغي أن تتضمن استراتيجيات تخفيف الأثر مختلف المخاطر المحددة لضمان وجود ضوابط أمنية كافية إذا أدى وقوع حدث ما إلى تنفيذ خطة استمرارية تصريف الأعمال. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي إدراج المعايير الأمنية في برنامج التدريب والاختبار المتعلق بتخطيط استمرارية تصريف الأعمال

## إجراء تحليل للأثر على الأعمال

### استعراض أنواع المخاطر وأثرها المحتمل على أعمال المنظمة

باستخدام المعلومات المتاحة عن المخاطر المعروفة أو المتوقعة، ينبغي للمنظمة أن تحمي أعمالها وهيكلها الأساسية الحيوية، سواء من الكوارث الطبيعية أو من تلك التي من صنع الإنسان، أو الحوادث، أو الإجراءات التي تسير وفقاً لحظّة موضوعة. وأهم ما في هذه العملية هو تحديد واستعراض المخاطر التي يمكن أن تؤثر في اضطلاع المنظمة بأعمالها وتقدير احتمال وقوع كل منها وتأثيره. ويمكن لمصنوفة تقدير المخاطر أن تساعد على تحديد المخاطر وتحديد أولويات استراتيجيات تخفيف الأثر/التخطيط.

وبمجرد أن يجري تحديد المخاطر وتسجيلها في مصنوفة المخاطر، يمكن إجراء تحليل أثرها على الأعمال الذي يشكل جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الشامل لاستمرارية تصريف الأعمال. ويجب أن يكون الحد من المخاطر أو تخفيف الأثر من حدثها إلى مستوى مقبول من أجل استمرارية تصريف الأعمال أحد الأهداف الرئيسية لتخطيط استمرارية تصريف الأعمال. ويجب أن يتضح من هذه المصنوفة إنه لا يمكن القيام بذلك إلا بالحد من احتمال وقوع الحدث و/أو بالحد من تأثيره.

## مستوى الأثر

حرج	شديد	معتدل	طفيف	لا يُذكر	
					متكرر / وشيك
					محتمل
					أحياناً
					بعيد الاحتمال
					غير مرجح

الاحتمال

**مخاطر بالغة:** هي مخاطر غير مرغوب فيها، ويلزم اتخاذ إجراء فوري بشأنها - هل يمكن تخفيف الأثر من حدثها؟ إذا كان الأمر كذلك، فكيف؟ ويجب اختبار إجراء تخفيف الأثر والتمرس على تنفيذه.



**مخاطر مرتفعة:** هي مخاطر غير مرغوب فيها، ويلزم اتخاذ إجراء بشأنها من باب الأولوية - أكمال وضع خطط الطوارئ واختبارها.



**مخاطر معتدلة:** تتطلب زيادة الوعي واتخاذ إجراءات محددة.



**مخاطر منخفضة:** تُدار بإجراءات معتادة.



ويمكن تعديل تحليل الأثر على الأعمال بحيث يغطي أي متطلبات محددة بسبب الكوارث الطبيعية أو الكوارث التي من صنع الإنسان، أو مجموعة من الأسباب التي تتراوح بين الشواغل الأمنية والفاشيات الوبائية. والغرض من ذلك هو تحديد أثر العديد من التأثيرات الخارجية والداخلية المختلفة في أجزاء مختلفة من منظماتكم في أوقات الأزمات. وهو يُبين الجزء أو الأجزاء من منظماتكم الأكثر تضرراً من حادث ما، وما هو الأثر على المنظمة ككل. وبعبارة أخرى، فإننا سنستخدم تحليل الأثر على الأعمال من أجل تحديد أكثر مهام الأعمال أهمية لبقاء منظماتكم.

وتجدر الإشارة إلى أن كل جمعية من جمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر منفردة بذاتها، ويمكن أن يكون لديها ما بين بضعة برامج ومئات البرامج في أعمالها بشكل عام، غير أن جزءاً منها فقط سيكون أساسياً لبقائها. وهذه البرامج هي بالذات البرامج التي يجب وضع خطط طوارئ لها. وبطبيعة الحال، لن نتجاهل البرامج الأخرى، ولكن بالنظر إلى كونها أقل أهمية، يمكن أن نعد لها خططا للتعافي بدلاً من ذلك.

## الاتفاق على الخطط الاستراتيجية

تمثل استراتيجية استمرارية الأعمال جانباً حاسماً من جوانب تخطيط استمرارية الأعمال، وهي مستمدة من المعلومات التي جرى جمعها أثناء تقدير المخاطر وعملية تحليل الأثر على الأعمال. وينبغي النظر في العناصر التالية عند تحديد استراتيجية استمرارية الأعمال ووضع خطة استمرارية الأعمال. وقد تتضمن خطة استمرارية الأعمال على نطاق المنظمة استراتيجيات متعددة لمعالجة مجموعة متنوعة من الأزمات المحتملة.

### تحديد الجوانب الأساسية للمنظمة

تحدد هذه الخطوة الجوانب الهامة لاستمرار تنفيذ البرامج. ويمكن أن تشمل الشؤون الإدارية والموارد البشرية والشؤون المالية والخدمات اللوجستية وتكنولوجيا المعلومات... الخ. وبمجرد تحديد هذه الجوانب الأساسية، يمكن إجراء تحليل لكل منها باستخدام معايير التقدير المبينة أدناه.

### تقدير الأثر إذا حدثت أزمة

- التكلفة البشرية: الضرر البدني والنفسي للمندوبين وأفراد الأسرة والمستشارين والزائرين وشركاء الجمعية الوطنية والمتطوعين وأصحاب المصلحة الآخرين... الخ.
- التكلفة المالية: استبدال المعدات والممتلكات، وأجور العمل الإضافي، والجزاءات التي قد تطبق على العقود.
- تكلفة صون سمعة المنظمة: السمعة، والمكانة في المجتمع المحلي، والشركاء من الصليب الأحمر / الهلال الأحمر، والمتطوعين، وما تتداوله وسائل الإعلام من مواد غير موثوقة، والسكان المتضررين

### تحديد الحد الأقصى المسموح به لفترة التعطل

يجب أن يسفر تحليل الأثر على الأعمال عن وضع تقدير للحد الأقصى المسموح به لفترة تعطل المهام والأعمال الهامة، وتحديد المستوى المقبول للخسائر (في البيانات والعمليات والخسائر المالية والمساس بالسمعة) الناجمة عن هذا التعطل المُقدَّر.

- تحديد مدة التعطل عن الأداء الممكنة لمكتبكم أو برامجكم قبل أن يصبح الأثر غير مقبول
- تحديد متى يمكن عودة مكاتبكم وبرامجكم إلى العمل في أقرب وقت ممكن.

### خطط الطوارئ

توفر خطط الطوارئ الخطوط العريضة للقرارات والتدابير التي يتعين اتخاذها إذا وقعت ظروف مرتبطة بنشاط معين. وتتعلق خطط الطوارئ عموماً بحدث تتوقعه الخطة، بينما تتعلق خطط استمرارية الأعمال بالبرامج والأصول الموجودة بالفعل. ويمكن لخطط الطوارئ أن تشمل مجموعة متنوعة من الحالات التي تتوقف كلها على نتائج تقدير المخاطر، والتي يمكن أن تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، مكافئة الحرائق، والإجلاء الطبي، وحوادث المركبات، وخطط إعادة التوطين والإسبات. ويجري إعداد خطط الطوارئ بشكل موحد نسبياً على الرغم من اختلاف المخاطر.

- تحديد الأولويات والأهداف
- تحديد الأنشطة والمهام
- تخصيص الموارد
- توزيع المسؤوليات
- تحديد ترتيب خطوات التنفيذ
- ضمان المدخلات التقنية
- صياغة لإجراءات

### مواقع التشغيل البديلة

في حالة إصابة موقع مكتب رئيسي بأضرار جسيمة، أو استبعاد موقع مكتب رئيسي من التشغيل، تنشأ لدى المنظمة حاجة ملحة إلى تدبير موقع مكتب بديل يكون محدداً سلفاً من أجل تحقيق استمرارية تصريف وظائف البرامج البالغة الأهمية، حتى وإن كان صغيراً. وذلك إلى جانب إعادة تشغيل النظم الحاسوبية والبيانات الاحتياطية التي من المرجح أن تكون مطلوبة في غضون يوم عمل واحد لضمان الاستمرارية الكافية.

وبوسعكم الحصول على مزيد من المعلومات بشأن التخطيط للطوارئ عبر الرابط التالي: <https://www.ifrc.org/en/what-we-do/disaster-management/preparing-for-disaster/disaster-preparedness-tools/contingency-planning-and-disaster-response-planning/>

## تحديد الموارد اللازمة لاستئناف التشغيل والتعافي

يمكن أن تشمل هذه الموارد الموظفين ومعدات نظم الحواسيب والبرمجيات (بما في ذلك الاتصالات السلكية واللاسلكية)، والمعدات المتخصصة، واللوازم المكتبية العامة، وحيز المرافق/المكاتب، وسجلات الأعمال الهامة التي يمثل تحديدها واعداد نسخ احتياطية منها وتخزينها على وسائط تخزين سحابية وحفظها في أماكن آمنة يمكن الوصول إليها شرطاً أساسياً للتخطيط الفعال لاستمرارية تصريف الأعمال.

## تنمية إدارة الأزمات

### إدارة الأزمات

يتعين تشكيل فريق لإدارة الأزمات بمجرد تأكيد تفاصيل الحادث. ومنذ اللحظة التي يؤكد فيها حدوث أزمة، يتولى فريق إدارة الأزمات جميع المسؤوليات الإدارية التنفيذية والتشغيلية عن الحادث. وينبغي أن تكون خطوط القيادة قصيرة قدر الإمكان وأن تكون سلطة الفريق قوية بما يكفي للسماح باتخاذ قرارات فورية وعاجلة، ولكنها مقيدة بالقدر ذاته أيضاً فيما يتعلق بالمسؤولية المحتملة للمنظمة ككل.

وتُعرّف الأزمة بأنها حالة تهدد - أو تؤثر في - سلامة أو أمن موظفي الاتحاد أو أصوله أو عملياته إلى الحد الذي يحتمل أن يحدث معه اضطراب كبير - أو حتى عجز - عن مواصلة العمل داخل البلد وقد يتطلب دعماً من أصول الاتحاد الدولي التي مقرها في جنيف لمعالجة هذا التأثير.

وفي إطار إدارة الأزمة، من المهم جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات الصلة في أسرع وقت ممكن، ما يتيح بدوره البت بشأن ما إذا كان هذا الحادث بسيطاً ويمكن إدارته وفقاً للإجراءات المعتادة، أو ما إذا كان خطيراً ويلزم بالتالي إدارته من هذا المنطلق. وبغض النظر عن مستوى خطورة الحادث، فهناك سلسلة من المراحل التي يجب إنجازها:

- 1- تحديد ما حدث
2. تحليل الوضع
- 3- تحليل الخيارات
- 4- التنفيذ
- 5- المتابعة

### تشكيل فريق إدارة الأزمات

عادة ما ينبغي أن يتألف فريق إدارة الأزمات من ثلاثة إلى خمسة موظفين من ذوي التجربة من الأقسام الرئيسية المعنية. ويجب تعيين شخص واحد من الفريق مديراً للحوادث الخطيرة.

وقد يجري إعاة موظفين آخرين لمهام محددة في مجال التخطيط أو التنفيذ. ولكن، من الضروري ألا يتضخم حجم الفريق كثيراً بصورة يصبح معها غير فعال في التخطيط واتخاذ القرارات. ويُعبّر أعضاء فريق إدارة الحوادث الخطيرة لخبرتهم الفنية المختصة فحسب.

وعلى الرغم من أن السياسات لا يمكن أن تغطي دائماً كل الاحتمالات، فإن وجود خطط للطوارئ يجري تحديثها بانتظام للعمل من خلال تصوّرات "التقرب"، فضلاً عن وجود إجراءات فعّالة لإدارة الأزمات، تساعد كثيراً على التحكم في الوضع والحفاظ على سلامة العمليات.

ويرد مزيد من المعلومات حول بروتوكول الاتحاد الدولي لإدارة الحوادث الخطيرة على موقع FedNet عبر الرابط التالي:

<https://fednet.ifrc.org/en/resources/security/security-management/>

### بيانات الاتصال

ينبغي أن يُدرج في الخطط معلومات الاتصال بالموظفين المكلفين بإدارة الأزمة. ويجب حماية المعلومات الشخصية مثل عناوين المنازل وأرقام الهواتف غير المدرجة في قوائم الاستعلام الهاتفية العامة. كما ينبغي للمنظمة أن تضع إجراءات لضمان تحديث المعلومات.

## 5- تخفيف الأثر

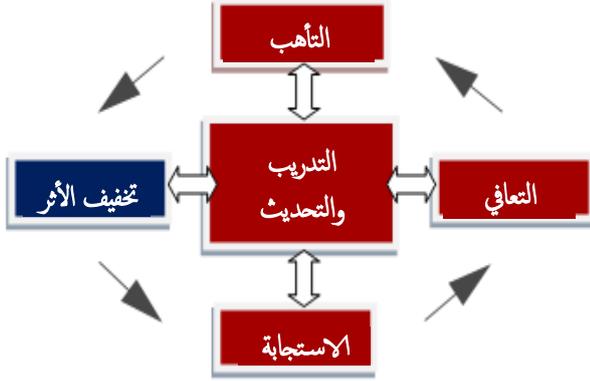
### الهدف:

ينبغي لفريق الإدارة أن يضع استراتيجيات شاملة لتخفيف الأثر لحل المشاكل المحتملة التي قد تنجم عن الاعتماد المتبادل الداخلي والخارجي. وستتوقف استراتيجيات تخفيف الأثر على نتائج تحليل تأثير الأعمال وتقدير المخاطر، ولكن ينبغي أن تكفل دائماً إمكانية تنفيذ أولويات العمل تنفيذاً وافياً وكذلك إمكان استئناف تنفيذ العمليات في الوقت المناسب.

### المهام:

استراتيجيات تخفيف الأثر

وضع استراتيجيات تخفيف الأثر.



## استراتيجيات تخفيف الأثر

### وضع استراتيجيات تخفيف الأثر

ينبغي استخدام استراتيجيات لتخفيف الأثر تكون فعالة من حيث التكلفة من أجل منع آثار الأزمة المحتملة أو التخفيف من حدتها. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي تثبيت المعدات إلى الجدران أو ربطها إلى المكاتب إلى تخفيف الأضرار الناجمة عن الزلازل، أو أن يؤدي تركيب أنظمة رش الماء إلى الحد من خطر الحريق. ويمكن لإدارة السجلات القوية وبرنامج التعافي من آثار كوارث التكنولوجيا أن تخفف من تأثير ضياع الوثائق والبيانات الرئيسية.

وإذا حدثت جائحة، فقد يتمكنون من تخفيف الأثر في منظماتكم من خلال تهيئة بيئة عمل تعزز الصحة وتهدف إلى الحد من الانتشار المحتمل للفيروس فيما بين موظفيكم. ويمكن أن يشمل تهيئة بيئة عمل صحية تحديد تدابير لمكافحة الأمراض المعدية في المكتب (تحديد مناطق نظيفة ومناطق "قذرة") وحركة الموظفين القادمين إلى المكتب والخارجين منه.

### الموارد اللازمة للتخفيف من الأثر

وفيما يلي أمثلة على استراتيجيات تخفيف الأثر المناسبة:

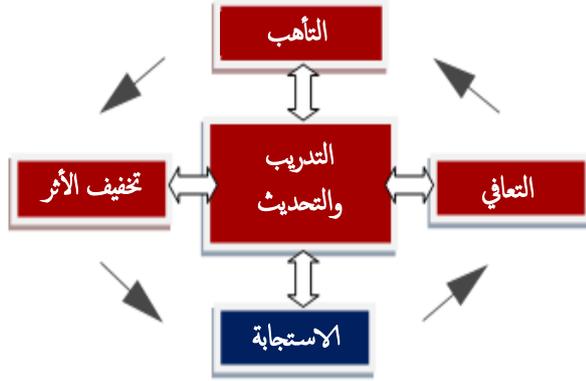
- تعزيز المنشآت باستخدام مواد بناء يمكن الاعتماد عليها؛
- وضع ضمانات لحماية وسائط الإعلام، وإجراءات شاملة لإعداد نسخ احتياطية من البيانات؛
- تجهيز مصادر طاقة وروابط اتصالات احتياطية أو بديلة، واعتماد تقنيات لإعداد نسخ احتياطية من البيانات وأساليب استعادة البيانات؛
- شراء مخزونات من المعدات الهامة والأدوية والعنادر الوافي... الخ؛
- تركيب أنظمة كشف عن الحرائق وإخادها؛
- شراء وصيانة احتياطات كافية من الأغذية والماء والبطاريات والإمدادات الطبية.
- أنظمة إنذار بنشوب حرائق وإخادها
- الملابس الواقية، والأقنعة الصحية، والقفازات الواقية، والبدايات الواقية... الخ

## 6- الاستجابة

### الهدف:

يتضمن هذا القسم الجزء التفاعلي من عملية التخطيط. وهو يشمل أفكاراً واستراتيجيات للتعامل مع الآثار - على المستويين التنظيمي والتنفيذي. ويتعين عليكم فهم خياراتكم وتوثيقها، ومن ثم وضعها موضع التنفيذ حسب الحاجة عندما يقتضي الوضع ذلك.

### المهام:



1- إعلان الأزمة

2- تنفيذ الخطة

3- إعداد خطة الاتصالات

4- إدارة الموارد

## إعلان الأزمة

ينبغي أن تكون النقطة التي يتعين عندها إعلان أن الحالة أزمة، مُعرّفة بوضوح وموثّقة وملتزمة بمعايير دقيقة خاضعة للمراقبة. كما ينبغي تحديد المسؤولية عن إعلان الأزمة وتحديد بوضوح. وينبغي تحديد المناوبين الأول والثاني للشخص المكلف.

يؤدي إعلان الأزمة إلى إطلاق مختلف خطط الطوارئ التي تتضمن أنشطة تشمل ما يلي، على سبيل المثال لا الحصر:

- إشعار اتصال إضافي،
- الإخلاء أو الإسبات أو إعادة التوطين
- بروتوكول السلامة
- موقع الاستجابة وتنشيط الموقع البديل
- نشر الفريق
- تكليف الموظفين والإذن بالوصول
- تفعيل عقد الطوارئ
- التغييرات التشغيلية.

وفي بعض الحالات، قد تكون هناك خطوات يمكن، أو ينبغي تنفيذها، حتى دون الإعلان رسمياً عن أزمة.

## نظام مرحلة الطوارئ

قد تساعد هذه المستويات المنظمات التي تقوم بوضع خطط للاستجابة وتطبيق "نقطة بدء التدخل" لتفعيلها أثناء الأزمات. وعادة ما يكون تحديد المستوى الأولي للأزمة والانتقال قُدماً من مستوى إلى آخر، مسؤولية فريق إدارة الأزمات.

يعتمد الاتحاد الدولي نظاماً لتحديد مراحل الطوارئ يتكون من أربعة ألوان لتمييز الوضع

المرحلة البيضاء	حالة طبيعية	لا توجد مخاوف أمنية/صحية رئيسية
المرحلة الصفراء	حالة توتر متصاعد	تأثير محدود على استمرارية تصريف الأعمال <ul style="list-style-type: none"> <li>• بعض المخاوف الأمنية/الصحية،</li> <li>• تصعيد الوعي الأمني،</li> <li>• وسائل الإعلام المحلية فقط.</li> </ul>
المرحلة البرتقالية	حالة طوارئ	تأثير معتدل على استمرارية تصريف الأعمال <ul style="list-style-type: none"> <li>• خطر شديد على أفراد الصليب الأحمر والهلال الأحمر،</li> <li>• وجود حاجة إلى إدارة أمنية مشددة،</li> <li>• وقوع عدة إصابات أو وفيات،</li> <li>• وقوع أضرار متوسطة،</li> <li>• تأثير معتدل في المجتمع المحلي،</li> <li>• محدودية الوصول إلى المستفيدين،</li> <li>• وسائل الإعلام الوطنية/الدولية.</li> </ul>
المرحلة الحمراء	إعادة التوطين أو الإصابات	تأثير كبير في استمرارية تصريف الأعمال <ul style="list-style-type: none"> <li>• تأثير كبير في جميع المجالات،</li> <li>• الظروف لا تسمح بالعمل والمخاطر على أفراد الصليب الأحمر والهلال الأحمر بالغة</li> </ul>

- يجب أن يعرف جميع الموظفين تصنيف المرحلة الأمنية الحالية والآثار المترتبة على طريقة العمل وظروف العيش في منطقة عملهم أو في المنطقة التي سيوفدون إليها.
- يتعين على جميع الموظفين الامتثال لأي قيود تفرضها الإدارة العليا وفقاً للحالة الراهنة ومستوى المرحلة المحددة.

### إجراءات الطوارئ

يجب أن يعرف جميع الموظفين مكانهم ومهامهم في حالة الطوارئ وأن يكونوا على دراية بالآثار المترتبة عليها في منطقة عملهم. كما يجب أن يكون موظفو الصليب الأحمر والهلال الأحمر على دراية بدورهم ومسؤولياتهم في خطة استمرارية تصريف الأعمال وخطة إعادة التوطين. **يرجى الاطلاع على الملحق المنفصل - مصفوفة تخطيط استمرارية تصريف الأعمال: تفويض المسؤوليات وتوزيع المهام**

### تنفيذ الخطة

ينبغي إعداد خطط لاستمرارية تصريف الأعمال حول أسوء تصوّر، على أن يكون مفهوماً أنه يمكن تغيير حجم ونطاق الاستجابة بما يتناسب مع الأزمة الفعلية وفقاً لنظام مراحل الطوارئ الذي يستخدمه الاتحاد الدولي. وعند الشروع في الاستجابة، من الضروري ضمان أن توفّر الأهداف الحماية للمصالح التالية الواردة وفقاً لأولوياتها:

- إنقاذ الأرواح والحد من فرص وقوع المزيد من الإصابات/الوفيات،
- التمسك بصون الكرامة الإنسانية وحمايتها،
- حماية الأصول،
- استعادة عمليات ونظم الأعمال الهامة،
- خفض مدة تعطّل الأعمال،
- الحماية من المساس بالسمعة،

- مراقبة التغطية الإعلامية (على سبيل المثال المحلية أو الإقليمية أو الوطنية أو العالمية)
- الحفاظ على العلاقات مع المانحين.

## الاتصالات

للإتصالات أهمية أساسية في أي أزمة - ويجب أن يحدد هذا القسم الجماهير الداخلية والخارجية وأنواع معدات الإتصال اللازمة.

### تحديد الأطراف المعنية (الجمهور)

ينبغي تحديد الجمهور الداخلي والخارجي من أجل نقل المعلومات المتعلقة بالأزمات والاستجابة التنظيمية. ولتوفير أفضل الإتصالات والرسائل المناسبة، من المناسب تقسيم الجمهور إلى مجموعات. وبالتالي يمكن إصدار رسائل مكيفة لكل مجموعة.

الجمهور الداخلي	الجمهور الخارجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموظفون وأسرهم،</li> <li>• الشركاء،</li> <li>• المستشارون والزائرون،</li> <li>• المقاولون في الموقع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفئات السكانية المتضررة،</li> <li>• المقاولون،</li> <li>• وسائل الإعلام،</li> <li>• الهيئات الحكومية والتنظيمية،</li> <li>• جهات إنفاذ القانون المحلي،</li> <li>• المستجيبون في حالات الطوارئ،</li> <li>• المجتمعات المحلية المحيطة.</li> </ul>

### التواصل مع الجمهور

ينبغي مراعاة البنود التالية في استراتيجية الإتصالات في حالات الأزمات:

- ينبغي مراعاة الصدق وحسن التوقيت في الإتصالات،
- ينبغي للجمهور أن يتلقى الأخبار من المنظمة أولاً، قدر الإمكان،
- ينبغي أن توفر الإتصالات تقديرات موضوعية وذاتية،
- يجب إبلاغ جميع الموظفين في الوقت ذاته تقريباً،
- ينبغي تقديم الأخبار السيئة دفعة واحدة دون أي تجميل أو مواراة،
- ينبغي إتاحة الفرصة للجمهور لطرح الأسئلة، إن أمكن،
- ينبغي توفير تحديثات منتظمة والسماح للجمهور بمعرفة موعد إصدار التحديث التالي،
- ينبغي أن تتعامل مع الجمهور كما تريد أنت أن تُعامل،
- ينبغي التواصل بطريقة تناسب الظروف:
- عقد الاجتماعات وجهاً لوجه (فردية وجماعية)،
- عقد المؤتمرات الصحفية،
- الاستفادة من البريد الصوتي / البريد الإلكتروني،
- استخدام شبكة إلكترونية للعمل الداخلي (الإنترنت) والمواقع الإلكترونية (الإنترنت)،
- إصدار نشرات إخبارية خاصة،
- إصدار الإعلانات باستخدام وسائل الإعلام المحلية / الوطنية.

### الناطق الرسمي

ينبغي للمنظمة أن تعين ناطقاً رئيسياً واحداً، وتحديد من ينوب عنه، ليتولى إدارة الإتصالات وتوزيع النشرات من أجل وسائل الإعلام وجهات أخرى. وينبغي تدريب هذا الشخص على إدارة العلاقات الإعلامية قبل أن تقع أزمة. وينبغي أن يكون توجيه جميع المعلومات من خلال مصدر واحد ضماناً لاتساق الرسائل التي يجري إبلاغها. وينبغي التشديد على أنه ينبغي إبلاغ الموظفين بسرعة بشأن الجهات التي يتعين عليهم أن يجيلوا إليها المكالمات الواردة من وسائل الإعلام، وعلى أن الناطقين الرسميين هم المأذون لهم فقط بالتحدث إلى وسائل الإعلام. وفي بعض الحالات، قد يكون من الضروري أيضاً تعيين ناطق باسم المنظمة في الموقع، على أن يكون مدرباً تدريباً مناسباً.

تعد إدارة الموارد البشرية شديدة الأهمية قبل وقوع أزمة وخلالها وبعدها، لضمان استمرارية تصريف الأعمال. فمن الأرجح أن يكون الموظفون الأصحاء نفسياً أكثر فعالية في مكان العمل. وفيما يلي قائمة بالقضايا التي يجب النظر فيها.

### العنصر البشري

فالناس هم أهم جانب في تخطيط استمرارية تصريف الأعمال. وسيكون للكيفية التي تُدار بها الموارد البشرية لدى المنظمة تأثير في نجاح إدارة الأزمة أو فشلها.

### إدارة مجموعات المهارات

يتعين إجراء تعداد شامل لقاعدة الموظفين لديكم:

- حدد الأفراد الذين يتحلون بمجموعات مهارات معينة،
- حدد الأفراد الذين يتمتعون بخبرة وظيفية خاصة،
- حدد الأفراد الذين لديهم قدرات مماثلة أخرى.

### حصر جميع الأفراد

ينبغي وضع نظام يمكن من خلاله حصر جميع الموظفين بسرعة بعد بداية الأزمة. ويمكن أن يكون هذا النظام مجرد قائمة بأرقام الهواتف. وينبغي الاحتفاظ ببيانات اتصال حديثة ودقيقة لجميع الموظفين.

### إخطار أقرب الأقرباء

ينبغي اتخاذ ترتيبات لإخطار أقرب الأقرباء في حالة وقوع إصابات أو وفيات. وينبغي أن يقوم بالإخطار أحد مسؤولي الإدارة العليا شخصياً، إن أمكن.

### تقديم المشورة في حالة حدوث أزمة

ينبغي الترتيب من أجل تقديم المشورة في حالة حدوث أزمة حسب الحاجة. وفي كثير من الحالات، تتجاوز هذه المشورة حدود مؤهلات وتجارب وقدرات إدارة الموارد البشرية في المنظمة. وبالتالي ينبغي تحديد مصادر أخرى موثوقة لتقديم المشورة قبل حدوث أزمة.

### الدعم المالي

قد تكون للأزمة آثار مالية بعيدة المدى على المنظمة وموظفيها وعائلاتهم وغيرهم من أصحاب المصلحة؛ وينبغي اعتبار هذه الآثار جزءاً هاماً من تخطيط استمرارية تصريف الأعمال. وقد يقتضي الأمر تقديم دعم مالي لأسر الضحايا. وبالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك آثار ضريبية ينبغي الرجوع إليها واستيضاحها مسبقاً.

### الرواتب

ينبغي أن يظل نظام الرواتب فعالاً طيلة الأزمة.

### البنية الأساسية

سيكون للقرارات اللوجستية المتخذة مسبقاً تأثير في نجاح أو فشل خطة استمرارية تصريف الأعمال الجيدة. ومن بين ذلك ما يلي:

### مركز عمليات الطوارئ

في إطار التخطيط النموذجي لإدارة "الأزمة"، يكون الهدف من مركز عمليات الطوارئ الاضطلاع بمهام مركز القيادة البديل - وهو مكان يتيح إدارة الوضع إذا لحقت أضرار بمقر القيادة الحالي، أو أصبح غير متاح أو غير مناسب. وينبغي أن يكون هذا الموقع البديل مجهزاً بمصدر إمداد بالطاقة الكهربائية في حالة انقطاع التيار الكهربائي من المصدر العمومي (UPS)، وحاسوب أساسي، ووصلة للاتصالات الهاتفية والإنترنت، وأنظمة تدفئة/تبريد/تهوية/تكييف هواء، ونظم دعم أخرى. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي تحديد إمدادات ومستلزمات الطوارئ اللازمة والاحتفاظ بها في مركز عمليات الطوارئ. وفي الحالات التي يتعذر فيها إنشاء مركز مخصص لعمليات الطوارئ، ينبغي ضمان وجود مكان محدد يمكن للأفرقة أن تُدير منه أنشطة إدارة الأزمات والإشراف عليها. كما ينبغي أيضاً تحديد مركز ثانوي لعمليات الطوارئ في حالة تأثر مركز عمليات الطوارئ الرئيسي بسبب الأزمة.

## التخزين خارج الموقع

يُعد التخزين خارج الموقع من استراتيجيات تخفيف الأثر المفيدة التي تسمح بسرعة الاستجابة للأزمة والتعافي/استئناف الأعمال. وينبغي أن يقع مكان التخزين خارج الموقع على مسافة كافية من المرفق الرئيسي بحيث يبرح عدم تأثره بنفس الأزمة بالقدر ذاته. وتشمل المواد التي يتعين التفكير في تخزينها خارج الموقع السجلات الهامة والأساسية (الوثائق والوسائط الأخرى) اللازمة لتصريف الأعمال. وينبغي إدراج إجراءات في الخطة لضمان تسليم أي أصناف ضرورية في الوقت المناسب من المخزون الموجود خارج الموقع إلى مركز عمليات الطوارئ أو مواقع العمل البديلة.

## القضايا المالية والتأمين

ينبغي، عند الاقتضاء، دراسة سياسات التمويل والتأمين القائمة، وتحديد التمويل الإضافي والتغطية التأمينية الإضافية والحصول عليها. وينبغي وضع معايير السياسة مسبقاً، بما في ذلك الموافقة المسبقة من جانب مقدم خدمة التأمين على أي موردين منخرطين في الاستجابة. وينبغي، حيثما أمكن، أن يُدرج في الخطة قيمة الأموال اللازمة للمساعدة على ضمان استمرارية تصريف العمليات. وعلاوة على ذلك، يجب تخزين أي نقود في مكان يسهل الوصول إليه لضمان إتاحتها أثناء الأزمات. كما ينبغي إتاحة بعض النقود والائتمان لتغطية متطلبات عطلة نهاية الأسبوع وبعد ساعات العمل.

وينبغي تسجيل جميع النفقات المتصلة بالأزمة طيلة فترات الاستجابة والتعافي/الاستئناف.

كما ينبغي الاتصال بمقدمي خدمات التأمين في أقرب وقت ممكن في فترة الأزمة، لا سيما في حالات الأزمات الكبرى، حيث يحتمل أن تكون المنافسة على هذه الموارد عالية. ويجب أن تكون جميع وثائق التأمين وبيانات الاتصال متاحة بسهولة لفريق إدارة الأزمات وأن تكون هناك نسخة احتياطية منها أو أن تكون مخزنة خارج الموقع حسب الاقتضاء.

## مزودو الموردين

بمجرد تحديد جميع الإمدادات الحيوية (المواد الخام والماء والأغذية واللوازم المكتبية...الخ) في تحليل الأثر، ينبغي اتخاذ قرارات بشأن تخزين الإمدادات "ذات الأهمية الحاسمة للاضطلاع بالمهام" (تلك التي لا يمكن تصريف الأعمال بدونها) في حالة عجز الموردين (أو السوق) عن الاستمرار في توفير الكميات اللازمة أثناء حالة الطوارئ.

- المخزون - الاحتفاظ بإمدادات أطول عمراً، من السلع الأساسية في متناول اليد.
- التنوع الجغرافي - تنوع الموردين لضمان توفر السلع.
- فهم بدائل النقل - والاستعداد لاستخدامها.

## النقل

ما هي البدائل المتاحة إذا انخفضت أو تعطلت وسائلكم "الاعتيادية" لنقل الإمدادات وتوزيعها؟ لا تكتفوا بالنظر في كيفية نقل الموردين موادهم إليكم، بل انظروا أيضاً في كيفية تمكنكم من توزيع موادكم على المستخدمين. وينبغي ترتيب تدابير احتياطية مسبقاً، إن أمكن. وتشمل المجالات التي يكون فيها النقل عنصراً حرجاً، على سبيل المثال لا الحصر:

- إجلاء الموظفين (على سبيل المثال، من موقع عمل مُتهدّم أو من مكتب ميداني في بلد آخر)
- النقل إلى موقع عمل بديل
- نقل الإمدادات إلى الموقع أو إلى موقع بديل
- نقل البيانات الهامة إلى موقع العمل
- نقل الموظفين ذوي الاحتياجات الخاصة.

## اتفاقات المساعدة المتبادلة

تحدد اتفاقات المساعدة المتبادلة الموارد التي يمكن اقتراضها من منظمات أخرى أثناء أزمة ما، فضلاً عن الدعم المتبادل الذي يمكن تقاسمه مع منظمات أخرى. وينبغي أن تكون هذه الاتفاقات سليمة من الناحية القانونية وموثقة توثيقاً سليماً، وأن تكون مفهومة بوضوح من جانب جميع الأطراف المعنية، وأن تكون مثمة لموارد يمكن الاعتماد عليها، فضلاً عن الالتزام بالتعاون.

## 7- التعافي

### الموضوعية

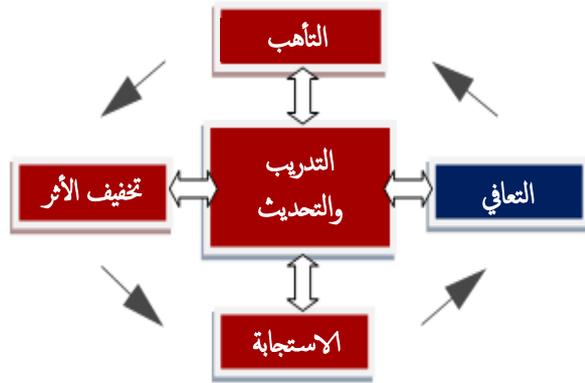
إن وجود عملية رسمية للعودة إلى "الوضع الطبيعي" بعد انتهاء الأزمة، من شأنه أن يساعد على توقع الاحتياجات - فضلاً عن اكتساب خبرة (بشأن أعمالكم وموردكم والمستفيدين من خدماتكم وموظفيكم) من هذه التجربة.

### المهام:

1- تقدير الأضرار والأثر

2- استئناف العمليات الحيوية والمتبقية  
- تحديد أولويات عملية الاستئناف  
- استئناف العمليات الحيوية

3- استئناف العمل بشكل طبيعي  
- المراجعة والمتابعة



## تقدير الأضرار والأثر

بمجرد تفعيل فريق إدارة الأزمات، ينبغي إجراء تقدير للأضرار. ويمكن أن يقوم بهذا التقدير فريق إدارة الأزمات ذاته أو فريق آخر يُعيّن لتقدير الأضرار. وينبغي في هذا السياق تحديد المسؤولية عن توثيق جميع الحقائق وإجراءات الاستجابة ذات الصلة بالحادث، بما في ذلك النفقات المالية.

## استئناف العمليات الحيوية والمتبقية

### تحديد أولويات استئناف العمليات

من غير المرجح أن يعلن أي شخص، عند انتهاء الأزمة، أن "كل شيء على ما يرام"، فمن الأرجح أن تعود الأمور إلى "الوضع الطبيعي" ببطء، وبدرجات متفاوتة من الدقة. وقد لا يكون "الوضع الطبيعي" الجديد مثل ذلك الذي كان قبل وقوع الأزمة. ويجب عليكم اتخاذ إجراءات لتقدير وضعكم بعناية - للتأكد من أن خطر اتساع الأثر قد انقضى، وكذلك لتحديد ما بمقدور منظمكم القيام به وما يجب عليها أن تفعله من أجل استئناف العمل.

قد يكون من المفيد التفكير في إعادة تقدير تأثير الأزمة على منظمكم، وذلك من خلال إجراء تحديث لتحليل أثر الأعمال أو لنماذج التشغيل، أو ربما يكفي مجرد التوصل إلى أسرع وأسهل طريقة لاستئناف الأعمال والتشغيل. وبغض النظر عن ذلك، فسيكون من الضروري تكريس بعض الوقت من أجل معالجة قضايا هامة مثل ما يلي:

- تقدير الأعمال،
- الموردون المتأخرون،
- العلاقة مع السكان المتضررين،
- مساعدة الموظفين،
- انجاز الأعمال المتأخرة،
- استخلاص المعلومات للتعلم من تجاربكم.

### استئناف العمليات الحيوية

ما الذي ستفعلونه الآن، مع افتراض أن أثر الأزمة قد انقضى؟

قد لا يكون من الممكن (أو من الحكمة) العودة إلى "الوضع الطبيعي". وهنا يتعين عليكم أولاً إجراء تقييم لوضعكم.

- هل تغير سياق برامجكم؟ هل هذا التغيير دائم أم مؤقت؟ كم سيطول هذا التغيير؟
- هل تغيرت قاعدة المستفيدين؟ هل تحتاجون إلى إعادة التفكير في استراتيجيات برامجكم؟
- هل تغير الموردون؟ هل ستستمر العلاقات الجديدة؟ هل يمكن/ينبغي إحياء العلاقات القديمة؟

## العودة إلى العمل بشكل طبيعي

في مرحلة ما بعد الأزمة، تعود المنظمة إلى العمل بشكل طبيعي. ولا تعود الأزمة محط اهتمام فريق الإدارة، ولكنها تظل تتطلب بعض الاهتمام، بما في ذلك الاتصالات اللازمة من أجل المتابعة. كما سيتعين على المنظمة أن تنشر تحديثات بشأن عملية التعافي و/أو الإجراءات التصحيحية و/أو التحقيقات المتعلقة بالأزمة. ويتوقف مقدار الاتصالات اللازمة للمتابعة على كمية المعلومات التي اتفق عليها أثناء الأزمة وطويلة الفترة الزمنية اللازمة لإكمال عملية التعافي.

## الاستعراض/المتابعة

بعد انقضاء الأزمة، ينبغي إجراء عملية استخلاص للمعلومات. وينبغي أن تغطي هذه العملية الأوضاع من البداية إلى النهاية، وأن تدرس الإجراءات المتخذة في كل مرحلة. وينبغي تحديد الدروس المستخلصة وتسجيلها، في حين ينبغي تنفيذ أي تغييرات مطلوبة في الإجراءات والأنظمة القائمة دون تأخير. ومن المهم أيضاً تحديد إجراءات من أجل متطلبات المتابعة، مثل إسداء المشورة للموظفين، والإجراءات القانونية، ومطالبات التأمين... الخ.

## 8- التدريب والتحديث

### الهدف؛ التدريب / التحديث/الاستمرارية

يحتوي هذا القسم من الإرشادات على الوظائف والمهام اللازمة لكي تبقى خطة استمرارية تصريف الأعمال وثيقة ومتجددة، تنمو وتتغير مع المنظمة وتظل وثيقة هامة مُجدية وقابلة للتنفيذ. ومن أجل ذلك يتعين عليكم تدريب وتوعية أعضاء الفريق، والتحقق من صحة خطة استمرارية تصريف الأعمال وتحسينها.

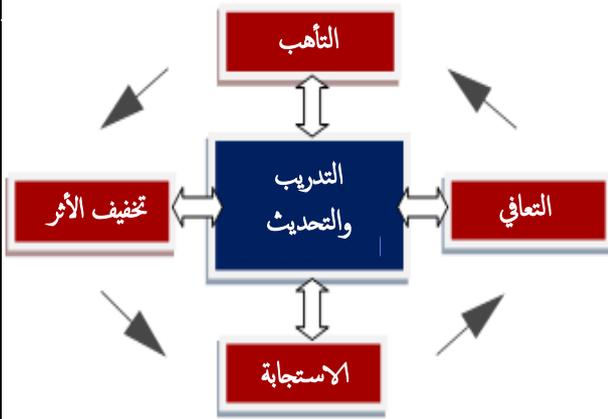
### المهام:

#### 1- التوعية والتدريب

- توعية الأفرقة وتدريبها
- توعية جميع الموظفين وتدريبهم

#### 2- وضع جدول لمراجعة خطة استمرارية تصريف الأعمال

#### 3- وضع جدول لتحديث خطة استمرارية تصريف الأعمال



## التوعية والتدريب

لا يكون لخطة استمرارية تصريف الأعمال قيمة دون دراية الآخرين بها. ولذلك، فإن التوعية والتدريب يمثلان عنصران ضروريان في عملية تخطيط استمرارية تصريف الأعمال. وهما يتطلبان التزاماً بتكريس وقت من جانب فريق إدارة الأزمات وأفرقة الاستجابة، وعامة الموظفين.

### توعية الأفرقة وتدريبها

ينبغي توعية أفرقة إدارة الأزمات بمسؤولياتهم وواجباتهم. وجدير بالذكر أن قوائم التحقق المرجعية الخاصة بالإجراءات الهامة والمعلومات التي سيجري جمعها تشكل أدوات لها قيمتها في عمليات التوعية والاستجابة. وينبغي تدريب الأفرقة مرة في السنة على الأقل، بينما ينبغي تدريب الأعضاء الجدد عند انضمامهم إلى الفريق.

## توعية جميع الموظفين وتدريبهم

ينبغي تدريب جميع الموظفين على الاضطلاع بمسؤولياتهم الفردية في حالة حدوث أزمة. كما ينبغي اطلاعهم على العناصر الرئيسية لخطة استمرارية تصريف الأعمال فضلاً عن خطط الاستجابة التي تؤثر فيهم بشكل مباشر. ويمكن أن يشمل هذا التدريب إجراءات الإجلاء، والإيواء في الموقع، وعمليات تسجيل الوصول لحصر الموظفين، والترتيبات المتخذة في مواقع العمل البديلة، ومعالجة المنظمة للاستفسارات الإعلامية.

## إعداد جدول مراجعة خطة استمرارية تصريف الأعمال

ينبغي استعراض خطة استمرارية تصريف الأعمال وتقييمها بانتظام وفقاً لجدول زمني محدد سلفاً، وينبغي الاحتفاظ بوثائق الاستعراض حسب الاقتضاء. ويمكن أن تؤدي العوامل التالية إلى إجراء استعراض للخطة، ومن ناحية أخرى، ينبغي فحص هذه العوامل بمجرد اتخاذ قرار إجراء استعراض.

## تقدير المخاطر

ينبغي استعراض خطة استمرارية تصريف الأعمال في كل مرة تنتمي فيها المنظمة من إجراء تقدير للمخاطر. ويمكن استخدام نتائج تقدير المخاطر لتحديد ما إذا كانت خطة استمرارية تصريف الأعمال لا تزال تعالج المخاطر التي تواجه المنظمة على نحو مناسب أم لا.

## تجربة الأزمة

يجب إجراء استعراض بعد الاستجابة لأزمة ما، سواء جرى تفعيل خطة استمرارية تصريف الأعمال أم لا. فإذا كان قد جرى تفعيل الخطة، يجب أن يُراعى في الاستعراض السجل التاريخي للخطة ذاتها، وكيف كان عملها، ولماذا جرى تفعيلها... إلخ. أما إذا لم تكن قد فُعلت، فينبغي أن يدرس الاستعراض سبب عدم تفعيلها، وما إذا كان القرار بعدم تفعيلها صائباً.

## نتائج الاختبار/التمرين

بناء على نتائج الاختبار/التمرين، ينبغي تعديل خطة استمرارية تصريف الأعمال حسب الحاجة.

## وضع جدول لتحديث خطة استمرارية تصريف الأعمال

إن تحديث خطة استمرارية تصريف الأعمال بانتظام أمرٌ بالغ الأهمية. وينبغي تحديد المسؤولية عن تحديثها بشكل واضح. ويمكن إجراء هذا التحديث وفقاً لخطة أو دون خطة سابقة، وفي الحالتين يجب أن تعكس التغييرات في عمل المنظمة بما يؤثر في تخطيط استمرار تصريف الأعمال. وفيما يلي أمثلة على الإجراءات أو الأنظمة أو العمليات التي قد تؤثر في خطة استمرارية تصريف الأعمال:

- تغييرات في برمجيات الأنظمة والتطبيقات،
- تغييرات في المنظمة وفي تصريف أعمالها،
- تغييرات في العاملين (الموظفين والمتقاعدين)،
- تغييرات في الموردّين،
- الدروس الهامة المستخلصة من الاختبار،
- القضايا التي كُشفت أثناء التنفيذ الفعلي للخطة في إطار أزمة ما،
- التغيّرات في البيئة الخارجية (ظهور تهديدات جديدة في المنطقة، وتغيّرات سياسية، وتغيّرات في البنية الأساسية... إلخ)
- البنود الأخرى التي جرى الإشارة إليها أثناء استعراض الخطة وجرى تحديدها أثناء تقدير المخاطر.

الصليب الأحمر الأمريكي: إعداد عملكم لما لا يمكن تصوره. واشنطن العاصمة. (Preparing Your Business for the Unthinkable. Washington, DC)  
[www.redcross.org](http://www.redcross.org)

المركز العالمي للتأهب للكوارث - مبادرة التأهب للأعمال  
<https://www.preparecenter.org/activities/business-preparedness-initiative>

منظمة الصحة العالمية: التأهب للجوائح  
[/https://www.who.int/influenza/preparedness/pandemic/en](https://www.who.int/influenza/preparedness/pandemic/en)

**موقع العمل البديل** – موقع عمل، بخلاف الموقع الأساسي، يُستخدم عند تعذُّر استخدام الموقع الأساسي أو الوصول إليه.

**استمرارية تصريف الأعمال** – جهد شامل مبذول من أجل تحديد أولويات تصريف الأعمال الرئيسية، وتحديد التهديدات الكبيرة التي تواجه وضع التشغيل الطبيعي، وتخطيط استراتيجيات تخفيف الأثر (الاستجابة) لضمان فعالية وكفاءة الاستجابة التنظيمية للتحديات التي تظهر أثناء الأزمات وبعدها.

**خطة استمرارية تصريف الأعمال (BCP)** – عملية مستمرة تدعمها الإدارة العليا ويجري تمويلها لضمان اتخاذ الخطوات اللازمة لتحديد أثر الخسائر المحتملة، والحفاظ على استراتيجيات وخطط للتعافي قابلة للتطبيق، وضمان استمرارية تصريف العمليات من خلال تدريب الموظفين، واختبار الخطط وتحديثها.

**تحليل أثر الأعمال (BIA)** – تحليل مالي على مستوى الإدارة يحدد آثار فقدان موارد المنظمة. ويقيس هذا التحليل أثر فقدان الموارد وزيادة الخسائر بمرور الوقت من أجل توفير بيانات موثوقة تستند إليها القرارات المتعلقة باستراتيجيات تخفيف الأثر والتعافي واستمرارية تصريف الأعمال.

**قائمة المنسقين** – قائمة بأعضاء الفريق والأطراف الرئيسية في أزمة ما. وينبغي أن تشمل هذه القائمة أرقام الهواتف المنزلية، وأرقام أجهزة النداء الآلي، وأرقام الهواتف المحمولة... الخ.

**الأزمة** – أي حدث، عالمي أو إقليمي، طبيعي أو من صنع الإنسان أو تعطل للأعمال ينطوي على أي من المخاطر التالية: (1) تصاعد في كفافته، (2) التأثير بشكل ضار في قيمة أسهم المنظمة أو مركزها المالي، (3) إلحاق الضرر بالناس أو الممتلكات أو البيئة، (4) الخضوع للمراقبة المشددة للحكومة ووسائل الإعلام، (5) التداخل مع العمليات المعتادة وإهدار كبير لوقت الإدارة و/أو الموارد المالية، (6) التأثير الضار في معنويات الموظفين، (7) تعريض سمعة المنظمة أو منتجاتها أو مسؤوليها للخطر، وبالتالي التأثير بشكل ضار في مستقبلها.

**مدير الحوادث الخطيرة** – يتولى مدير الحوادث الخطيرة مسؤولية تشكيل فريق إدارة الحوادث الخطيرة (CIMT) ومن ثم إدارة عملية الاستجابة للحالة، ويجري إعفاؤه من مسؤوليات منصبه الاعتيادية طيلة مدة الاستجابة.

**إدارة الأزمة** – التدخل والتنسيق من قبل الأفراد أو الأفرقة قبل وقوع الحدث وأثناء وقوعه وبعده من أجل حل الأزمة، وتقليل الخسارة، ومن ناحية أخرى لحماية المنظمة.

**مركز إدارة الأزمات** – غرفة أو منشأة محددة يعمل داخلها موظفون مكلفون بإدارة استخدام الموارد والأفراد، ومراقبتهم والتنسيق فيما بينهم من أجل الاستجابة للأزمة.

**فريق إدارة الأزمات** – مجموعة تعمل تحت توجيه الإدارة العليا أو ممثليها لقيادة الاستجابة لحدث/أحداث، وهي تتألف من موظفين من إدارات مثل الموارد البشرية ومرافق تكنولوجيا المعلومات والأمن والشؤون القانونية والاتصالات/العلاقات الإعلامية والتصنيع والتخزين وغير ذلك من الوظائف الهامة لدعم الأعمال.

**وظيفة حيوية** – أنشطة أو عمليات لا يمكن توقفها أو عدم إتاحتها لعدة أيام دون أن يكون لها أثر ضار كبير في المنظمة.

**السجلات الأساسية** – السجلات أو الوثائق التي من شأنها، إذا تلفت أو دُمّرت أو فقّدت، أن تسبب إزعاجاً كبيراً للمنظمة و/أو يكبد استبدالها أو إعادة تكوينها للمنظمة تكلفة كبيرة.

**تقدير الأضرار** – العملية المستخدمة لحصر أو تحديد عدد الإصابات والخسائر البشرية، والأضرار التي لحقت بالممتلكات العامة والخاصة، ووضع المرافق والخدمات الرئيسية نتيجة لوقوع كارثة أو حالة طوارئ طبيعية أو من صنع الإنسان.

**الكوارث** – حادث أو حدث غير متوقع، بما في ذلك الكوارث الطبيعية أو الحوادث التكنولوجية أو الأحداث التي يسببها الإنسان، مما يتسبب في دمار واسع النطاق أو خسائر كبيرة أو محنة للمنظمة بما قد تؤدي إلى وقوع أضرار كبيرة في الممتلكات أو إصابات أو وفيات متعددة.

**التعافي من الكوارث** – التدخل الفوري الذي تقوم به منظمة ما للحد من حدوث خسائر إضافية ناجمة عن الكوارث، والبدء في عملية التعافي، بما في ذلك تنفيذ الأنشطة والبرامج المصممة لاستعادة الوظائف الحيوية وإعادة وضع المنظمة إلى حالة مقبولة.

**الطوارئ** – حادث أو حدث غير متوقع، يحدث بشكل غير متوقع، يتطلب اتخاذ إجراء فوري وتدخلًا لتقليل الخسائر المحتملة في الأشخاص أو الممتلكات أو الأرباح.

**الإجلاء** – إجلاء الأشخاص من مناطق خطرة أو محتمل أن تكون خطرة، ويجري تحت إشراف جهة ما وبشكل منظم وعلى مراحل.

**التقييم والتحديث** – عملية يجري من خلالها مراجعة خطة استمرارية تصريف الأعمال وفقاً لجدول زمني محدد مسبقاً وتعديلها في ضوء عوامل مثل المتطلبات القانونية أو التنظيمية الجديدة والتغيرات في البيئات الخارجية والتغيرات التكنولوجية ونتائج الاختبار/التدريب، وعمليات تغيير الموظفين... الخ.

**التمرين** – نشاط يجري تنفيذه بغرض تدريب الموظفين وأعضاء الفريق وتكليفهم من أجل الاضطلاع باستجابة مناسبة للأزمات بهدف تحقيق أفضل أداء ممكن.

**استراتيجيات تخفيف الأثر** – تنفيذ تدابير للحد من حدوث أزمة أو من تأثيرها أو القضاء عليها.

**اتفاق المساعدة المتبادلة** – اتفاق يُبرم مسبقاً بين كيائين أو أكثر لتقديم المساعدة إلى أطراف الاتفاقية.

**الوقاية** – الخطط والعمليات التي تسمح للمنظمة بتجنب أو منع أثر أزمة جارية أو الحد من تأثيرها.

**الاستعداد** – الخطوة الأولى من خطة استمرارية تصريف الأعمال التي تتناول تحديد المسؤوليات المتعلقة بالخطة، وإجراء تقدير للمخاطر وتحليل أثر الأعمال، والاتفاق على استراتيجيات لتلبية الاحتياجات المحددة في تقدير المخاطر وتحليل أثر الأعمال، وتشكيل فرق إدارة الأزمات وأي فرق استجابة مناسبة أخرى.

**التعافي/الاستئناف** – خطط وعمليات ترمي إلى إخراج المنظمة من أزمة أدت إلى تعطل أعمالها. وينبغي أن تشمل خطوات التعافي/الاستئناف عمليات حصر للأضرار وتقدير الآثار، وتحديد أولويات العمليات الحيوية التي يتعين استئنافها، والعودة إلى العمل بشكل طبيعي، أو إعادة تكيف العمليات لوضع جديد.

**الاستجابة** – تنفيذ الخطة وتخصيص الموارد المحددة لأداء تلك الواجبات والخدمات للحفاظ على الأرواح والممتلكات وحمايتها، فضلاً عن تقديم الخدمات للسكان الناجين. وينبغي أن تشمل خطوات الاستجابة التعرّف على الأزمات المحتملة، والإخطار، وتقدير الوضع، وإعلان حالة الأزمة، وتنفيذ الخطة، والاتصالات، وإدارة الموارد.

**تقدير المخاطر** – عملية تحديد التهديدات ونقاط الضعف الداخلية والخارجية، وتحديد احتمال وقوع حدث ناشئ عن مثل هذه التهديدات أو نقاط الضعف، وتحديد الوظائف الحيوية اللازمة لمواصلة عمليات المنظمة، وتحديد الضوابط القائمة أو الضرورية للحد من التعرض للخطر، وتقدير تكلفة هذه الضوابط.

**الإيواء في الموقع** – عملية تأمين وحماية الناس والأصول في المنطقة العامة التي تحدث فيها الأزمة.

**تمرين المحاكاة** – طريقة للاختبار يقوم فيها المشاركون بتنفيذ بعض أو كل الإجراءات التي سيتعين عليهم اتخاذها في حالة تفعيل الخطة. ويجري تنفيذ تمارين المحاكاة في ظروف أقرب ما تكون إلى الظروف "الحقيقية" بقدر ما هو ممكن عملياً.

**التمرين المكتبي** – طريقة للاختبار تقدم محاكاة محدودة لسيناريو أزمة ما تُعد في شكل سردي. يقوم المشاركون عبر التمرين باستعراض ومناقشة السياسة والأساليب والإجراءات والتنسيق وتخصيصات الموارد المرتبطة بتفعيل الخطة.

**الاختبار** – الأنشطة التي يجري تنفيذها لتقييم فعالية أو قدرات الخطة فيما يتعلق بأهداف أو معايير قياس محددة، وعادة ما يتضمن الاختبار تمارين مُصممة للحفاظ على فعالية أداء الأفرقة والموظفين لواجباتهم، والكشف عن نقاط الضعف في خطة استمرارية تصريف الأعمال.

**التدريب** – عملية تعليمية تجعل الأفرقة والموظفين مؤهلين ومتقنين لأدوارهم ومسؤولياتهم المتعلقة بتنفيذ خطة استمرارية تصريف الأعمال.

**السجلات الحيوية** – السجلات أو الوثائق، المتعلقة بأغراض قانونية أو تنظيمية أو تشغيلية، من شأن تلفها أو تدميرها أو فقدانها بشكل لا يمكن معه استعادتها، أن توهن قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها.

ملاحظات	نعم / لا	قائمة تحقق مرجعية استرشادية تتعلق باستمرارية تصريف الأعمال
		<b>الاعتبارات</b>
		1 إذا وقعت كارثة كبرى اليوم، فهل خططت منظماتكم للبقاء وتجاوز الوضع؟
		2 هل لدى منظماتكم خطة استمرارية تصريف الأعمال، هل يجري تحديثها؟
		3 هل صادقت الإدارة العليا على خطة استمرارية تصريف الأعمال؟
		4 هل تدعم الإدارة العليا خطة استمرارية تصريف الأعمال؟
		5 هل جرى تحديد تكلفة خطة استمرارية تصريف الأعمال، بما في ذلك التطوير والصيانة؟
		6 هل قامت إدارات التدقيق الأولي والأمن والتأمين بمراجعة خطة استمرارية تصريف الأعمال؟
		7 هل جرى اختبار خطة استمرارية تصريف الأعمال، بما في ذلك إجراء اختبار مفاجئ؟
		<b>إعداد الخطة المساعلة</b>
		1 هل تتضمن سياسة منظماتكم تعريفاً للأزمة؟
		2 هل جرى تحديد الشخص المكلف بتصريف الأعمال والنظم الحيوية؟
		3 هل جرى تعيين فريق مكلف بخطة استمرارية تصريف الأعمال، وهل يضم كبار قادة مهام الأعمال؟
		4 هل جرى نشر خطة استمرارية تصريف الأعمال على المنظمة بأسرها؟
		5 هل جرى تكليف شخص بمسؤولية تحديث خطة استمرارية تصريف الأعمال؟
		<b>إعداد الخطة تقدير المخاطر</b>
		1 هل أجرت منظماتكم تقديراً للمخاطر؟
		2 هل جرى تحديد وتحليل أنواع المخاطر التي يمكن أن تؤثر في منظماتكم؟
		3 هل جرى تقدير احتمال وقوع كل نوع من أنواع المخاطر؟
		<b>إعداد الخطة تحليل أثر الأعمال</b>
		1 هل جرى تحديد الإجراءات الأساسية لتصريف الأعمال؟
		2 إذا حدثت أزمة، هل جرى تقدير تأثيرها من حيث التكاليف البشرية والمالية؟
		3 هل جرى تحديد الحد الأقصى المسموح به لتعطل الأعمال وتحديد الفترة الزمنية المستهدفة للتعافي؟
		4 هل جرى تحديد طول الفترة الزمنية التي يمكن أن يتوقف فيها تصريف الأعمال الخاصة بمنظماتكم؟
		5 هل جرى تحديد طول الفترة الزمنية المستهدفة للتعافي؟
		6 هل جرى تحديد الموارد اللازمة للاستئناف والتعافي؟
		<b>إعداد الخطة الخطط الاستراتيجية</b>
		1 هل جرى تحديد طرق للتخفيف من المخاطر المحددة في تحليل أثر الأعمال وتقدير المخاطر؟
		2 هل جرى وضع خطط وإجراءات للاستجابة لأي حادث؟
		3 هل جرى اختيار الاستراتيجيات التي تعالج تعطل الأعمال على المدى القصير والمدى الطويل؟
		4 هل تعد الاستراتيجيات قابلة للتحقيق، وهل جرى اختبارها، وهل ثبتت فعاليتها من حيث التكلفة؟
		<b>إعداد الخطة تشكيل فريق إدارة الأزمات والاستجابة</b>

1	هل يضم فريق إدارة الأزمات أعضاء من قسم الموارد البشرية؟	
2	هل جرى وضع خطط استجابة لمعالجة مختلف جوانب الأزمة ودمجها في الخطة الشاملة لاستمرارية تصريف الأعمال لدى المنظمة؟	
3	هل تتناول خطط الاستجابة تقدير الأضرار، وإعادة الموقع إلى وضعه السابق، وكشوف الرواتب، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والدعم الإداري؟	
4	هل جرى تضمين بيانات الاتصال في خطة إدارة الأزمات وأفرقة الاستجابة؟	
<b>الوقاية</b>		
<b>الالتزام بسياسة المنظمة واستراتيجيات تخفيف الأثر</b>		
1	هل أجريت عمليات تدقيق للامتثال لتطبيق سياسات وإجراءات خطة استمرارية تصريف الأعمال؟	
2	هل جرى تحديد النظم والموارد التي ستسهم في عملية تخفيف الأثر، بما في ذلك الموظفون والمرافق والتكنولوجيا والمعدات؟	
3	هل جرى رصد النظم والموارد لضمان إتاحتها عند الحاجة؟	
<b>الوقاية</b>		
<b>التجنب والردع والكشف</b>		
1	هل يجري تحفيز الموظفين لكي يضطلعوا بمسؤولية التجنب والردع والكشف؟	
2	هل جرى وضع برامج أمنية للمنشآت لدعم التجنب والردع والكشف؟	
3	هل جرى وضع سياسة تشغيلية وإجراءات تشغيلية لحماية المرافق؟	
4	هل هناك ضمان لتطبيق تخطيط وأنظمة أمن بما يكفي لحماية المرفق؟	
<b>الاستجابة</b>		
<b>التعرف على الأزمة المحتملة وإبلاغ الفريق</b>		
1	هل سيتمكن برنامج الاستجابة من معرفة متى تحدث الأزمة وتوفير مستوى معين من الاستجابة؟	
2	هل جرى تحديد إشارات الخطر التي تشير إلى أن الأزمة وشيكة الحدوث؟	
3	هل جرى تطبيق نظام للإبلاغ، بما في ذلك النظم الاحتياطية؟	
4	هل تُعد قائمة بيانات الاتصال بالجهات التي يتعين إبلاغها كاملةً ومحدّثة؟	
<b>الاستجابة</b>		
<b>تقييم الوضع</b>		
1	هل أعدت عملية تقييم لمعالجة حدة الأزمة وتأثيرها؟	
2	هل أُسندت مسؤولية إعلان الأزمة، مع تعيين منابو أول ومنابو ثان؟	
<b>الاستجابة</b>		
<b>إعلان الأزمة</b>		
1	هل جرى وضع معايير لتحديد توقيت إعلان الأزمة؟	
2	هل جرى تحديد وإسناد المسؤولية عن إعلان الأزمة بوضوح؟	
3	هل جرى إنشاء شبكة تنبيه للموظفين والأعضاء الفريق المكلف بخطة استمرارية تصريف الأعمال؟	
4	هل هناك ضمان لوجود وسيلة إنذار بديلة في حالة تعطل شبكة التنبيه؟	
5	هل جرى تحديد الأنشطة التي سننقذ في حالة وقوع أزمة، بما في ذلك الإخطار، والإجلاء، وإعادة التوطين، وتفعيل الموقع البديل، ونشر الأفرقة، والتغييرات التشغيلية، وما إلى ذلك؟	
<b>الاستجابة</b>		
<b>تنفيذ الخطة</b>		
1	هل روعي "أسوأ تصوّر (سيناريو)" في إعداد خطة استمرارية تصريف الأعمال؟	

		هل تعطي خطة استمرارية تصريف الأعمال الأولوية لإيقاد الأرواح وحماية الأصول، واستئناف الأنظمة وتصريف الأعمال الحيوية، والحد من طول فترة التعطل، وحماية السمعة، والتحكم في التغطية الإعلامية، والحفاظ على العلاقات مع العملاء؟	2
		هل جرى تحديد شدة الأزمة وتحديد الاستجابة الملائمة؟	3
		<b>الاستجابة الاتصالات</b>	
		هل جرى وضع استراتيجية للاتصالات في حالات الأزمات؟	1
		هل الاتصالات تسير بصدق وموضوعية مع مراعاة التوقيت المناسب؟	2
		هل يجري إبلاغ جميع الموظفين في وقت واحد تقريباً؟	3
		هل تُقدّم التحديثات بانتظام، بما في ذلك الإخطار بموعد إصدار التحديث التالي؟	4
		هل جرى تعيين ناطق رسمي رئيسي وناطقين احتياطيين من أجل إدارة الاتصالات وتوزيع النشرات المتعلقة بالأزمة من أجل وسائل الإعلام وغيرها؟	5
		<b>الاستجابة إدارة الموارد - العنصر البشري</b>	
		هل جرى وضع نظام يمكن من خلاله حصر جميع الموظفين بسرعة؟	1
		هل هناك نظام لضمان الاحتفاظ ببيانات اتصال حديثة ودقيقة؟	2
		هل جرى اتخاذ الترتيبات اللازمة لإبلاغ أقرب الأقرباء؟	3
		هل يمكن الترتيب لتقديم المشورة في حالة وقوع أزمة حسب الضرورة؟	4
		هل ستظل النظم المالية المتعلقة بكشوف الرواتب ودعم المرافق والموظفين فعالة طيلة الأزمة؟	5
		<b>الاستجابة إدارة الموارد - الخدمات اللوجستية</b>	
		هل جرى تحديد مركز مُخصّص لإدارة الأزمات، وهل لديه الوظائف الضرورية لدعم الحياة، بما في ذلك معدات الاتصالات والإمداد بالطاقة الكهربائية في حالة انقطاع التيار الكهربائي من المصدر العمومي؟	1
		هل جرى تحديد مواقع عمل بديلة لاستئناف الأعمال والتعافي انطلاقةً منها؟	2
		هل جرى تخزين السجلات الهامة والحيوية في مستودع خارج الموقع؟	3
		كم من الوقت يمكن لكل وظيفة أن تعمل بفعالية دون تشغيل وسائط تخزين عادية لمدخلات البيانات؟	4
		ما الذي يجب القيام به لاستعادة البيانات إلى نفس المستوى السابق خلال الفترة الزمنية المستهدفة للتعافي؟	5
		هل يمكن استخدام أي وسائط تخزين بديلة للبيانات، بعد استعادة البيانات الأولية، بغرض التعجيل باستعادة البيانات التي سُجلت بعد عملية الحفظ السابقة؟	6
		<b>الاستجابة إدارة الموارد - القضايا المالية والتأمين، والنقل، والموردن/ مُقدّمي الخدمات والمساعدات المتبادلة</b>	
		هل جرى تحديد التغطية التأمينية المناسبة والحصول عليها؟	1
		هل أُتيحت النقود والتغطية الائتمانية لفريق تخطيط استمرارية تصريف الأعمال؟	2
		هل جرى ترتيب بدائل للنقل مسبقاً؟	3
		هل جرى إبرام اتفاقات مع البائعين ومُقدّمي الخدمات الحيوية؟	4
		هل جرى إبرام اتفاقات للمساعدة المتبادلة؟	5
		إذا كان الأمر كذلك، فهل هي سليمة من الناحية القانونية وموثقة توثيقاً سليماً، ومفهومة من جانب جميع الأطراف المعنية؟	6

التعافي والاستئناف		
تقدير الأضرار والتأثير، واستئناف العملية، والعودة إلى العمل بشكل طبيعي		
1	هل أُجري تقدير للأضرار في أقرب وقت ممكن؟	
2	هل جرى حشد فريق تقدير الأضرار في الموقع؟	
3	هل أُعطيت أولوية استعادة الأعمال من أجل تصريف أهم الأعمال أولاً؟	
4	هل سيجري استعادة جدول العمليات وفقاً لجدول تحديد الأولويات؟	
5	هل هناك توثيق لموعد استئناف العمليات؟	
6	هل عادت المنظمة إلى العمل بشكل طبيعي؟	
7	هل جرى توثيق قرار العودة إلى العمل بشكل طبيعي والإبلاغ عنه؟	
تنفيذ الخطة وتحديثها		
التوعية والتدريب		
1	هل يجري توعية أفرقة إدارة الأزمة والاستجابة لها بشأن مسؤولياتهم وواجباتهم؟	
2	هل جرى إعداد قائمة تحقق مرجعية خاصة بالإجراءات والمسؤوليات والواجبات الرئيسية؟	
3	هل تتلقى الأفرقة تدريباً سنوياً؟	
تنفيذ الخطة وتحديثها		
الاختبار		
1	هل جرى اختبار خطة استمرارية تصريف الأعمال والأفرقة المعنية للكشف عن أي نقاط ضعف يلزم تصحيحها؟	
2	هل جرى تحديد أهداف وتوقعات الاختبار والتدريبات؟	
3	هل تُجرى التدريبات والتأريخ المكتبية سنوياً؟	
4	هل جرى تحديد المسؤولية عن اختبار خطة استمرارية تصريف الأعمال مع مراعاة إنشاء فريق الاختبار؟	
5	هل تشمل المشاركة في الاختبار مجموعات مختلفة من المنظمة والجمهور؟	
6	هل جرى تعيين مراقبين يقومون بتدوين الملاحظات أثناء الاختبار ونقد الاختبار عند ختام التمرين؟	
7	هل جرى تقييم الاختبارات والتدريبات، بما في ذلك تقييم مدى تحقق أهداف وغايات الاختبارات والتدريبات؟	
تنفيذ الخطة وتحديثها		
جداول استعراض وتحديث خطة استمرارية تصريف الأعمال		
1	هل يجري استعراض وتقييم خطة استمرارية تصريف الأعمال بانتظام وفقاً لجدول زمني محدد سلفاً؟	
2	هل يجري استعراض خطة استمرارية تصريف الأعمال في كل مرة تنتهي فيها المنظمة من تقدير المخاطر؟	
3	هل يجري تعديل خطة استمرارية تصريف الأعمال حسب الحاجة استناداً إلى نتائج الاختبار/التمرين؟	
4	هل جرى تحديد المسؤولية عن التحديث المستمر لخطة استمرارية تصريف الأعمال؟	
5	هل تعكس صيانة خطة استمرارية تصريف الأعمال التغييرات التشغيلية في المنظمة؟	