

# أثر ادارة المخاطر في استمرارية الأعمال



إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال: تحسين المنعة المؤسسية  
الثلاثاء 12 شعبان 1443هـ (15 مارس 2022)

د. عبدالرحمن بن عبدالله يماني  
استشاري التحول المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي  
المدير التنفيذي

ما دور تحليل المخاطر  
وتحليل تأثير الأعمال  
في استراتيجيات  
استمرارية الأعمال  
والتعافي من الكوارث  
؟(BCDR)

كيف نقيس نجاعة  
استمرارية الأعمال  
والتعافي من  
الكوارث؟

ما علاقة كل هذا بإدارة  
الأزمات والاستجابة  
للطوارئ

## بعض الأسئلة

ما هي استمرارية الأعمال ؟  
وهل نحتاج خطة لها؟

ماهو واقع استمرارية  
الأعمال في السعودية؟

هل استمرارية الأعمال  
جزء من إدارة المخاطر ؟  
وما العلاقة بينهما ؟

ماذا تتضمن استمرارية  
الأعمال؟

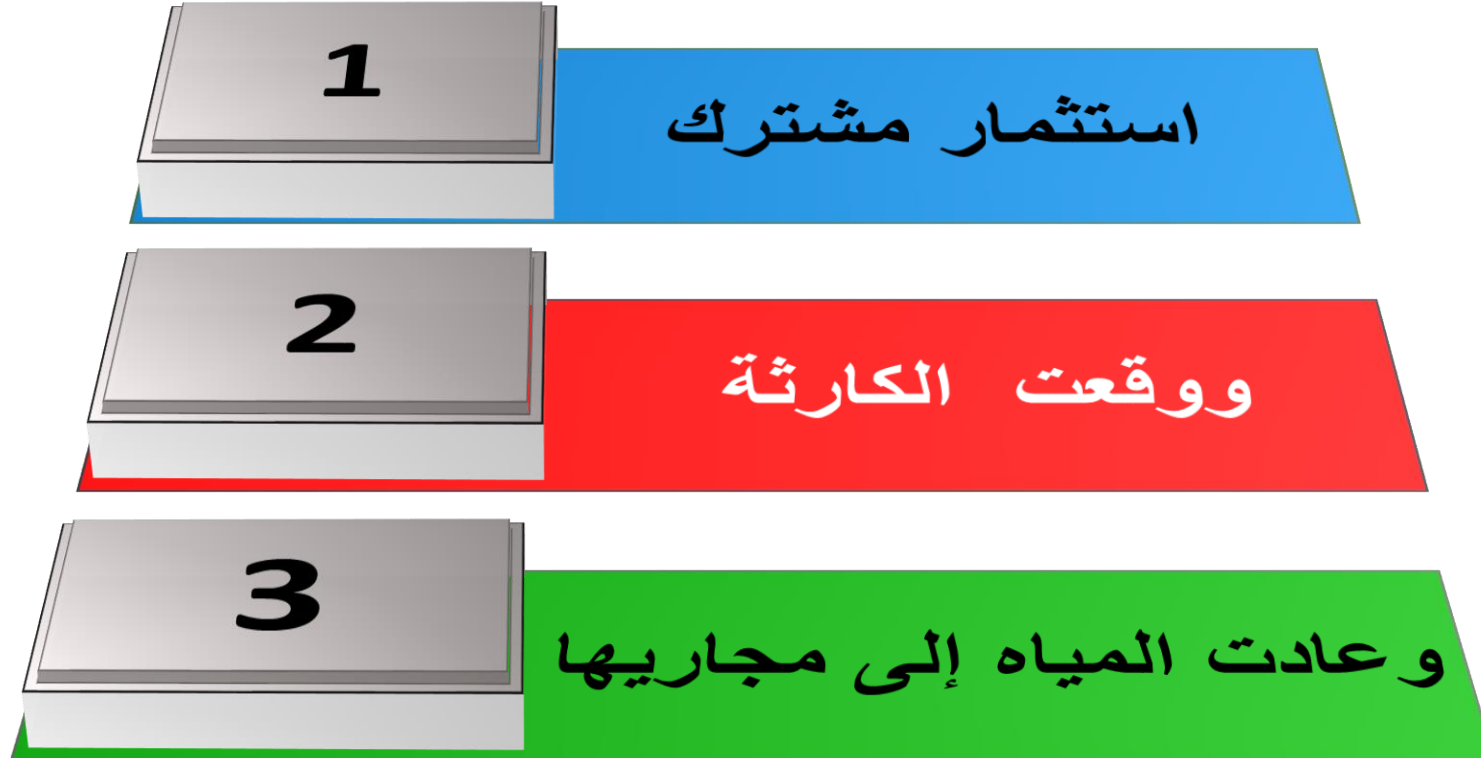
ما العلاقة بين استمرارية الأعمال  
والتعافي من الكوارث؟

# استبانة رقم 1

## أثناء فترة الحظر بسبب الاحترازات الخاصة بجائحة كورونا

- (1) لم تتأثر المنشأة لدينا حيث تمكنا من استمرارية أداء الأعمال
- (2) تأثرت المنشأة ولم نستطيع تقديم خدماتنا / منتجاتنا أثناء تلك الفترة
- (3) استطعنا بفضل الله الاستفادة من التقنية في تشغيل جزء من أعمالنا
- (4) تأثرنا في البداية ثم استطعنا التعافي بعد فترة وجيزة

# قصة رمزية قصيرة ... في 3 مشاهد



**1**

## استثمار مشترك





2

## ووقعت الكارثة



3

وعادت المياه إلى مجاريها



## استبانة رقم 2

توجد لدى منشأتنا خطة لإدارة المخاطر

(1) نعم

(2) لا

(3) لا أدري





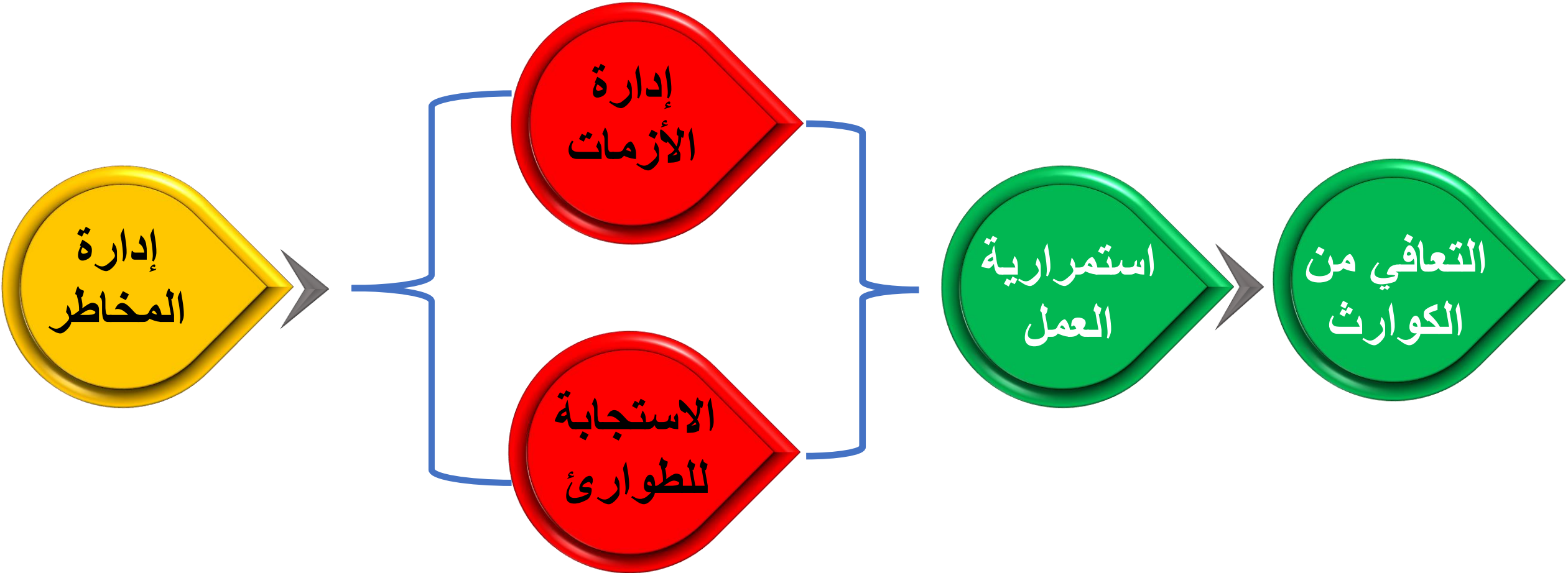
هل عندك  
طوق نجاة؟



# إطار متكامل لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال



# إطار متكامل لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال





فرح بدلا من  
عض أصابع الندم



مختصر	المصطلح بالانجليزي	المصطلح بالعربي
ERM	Enterprise Risk Management	ادارة المخاطر المؤسسية
BC	Business continuity	استمرارية الأعمال
DR	Disaster Recovery	التعافي من الكوارث
BCDR	Business continuity & Disaster Recovery	استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث
CM	Crisis Management	إدارة الأزمات
ER	Emergency Response	الاستجابة للطوارئ
RPO	Recovery Point Objectives	هدف نقطة الاسترداد
RTO	Recovery Time Objectives	هدف وقت الاسترداد
RR	Risk Register	سجل المخاطر



# ماهو واقع استمرارية الأعمال في السعودية؟

مسح مبدئي يتضمن 225 مسؤولاً

69 % مابين ادارة تنفيذية أو مجلس ادارة

48 % من مؤسساتهم يوجد بها أكثر من 300 موظف



فقط 25 % من مؤسساتهم لديهم خطة استمرارية الأعمال!!!

✓ استمرارية الأعمال (BC) هي قدرة المنظمة على الحفاظ على الوظائف

الأساسية أثناء وبعد وقوع الكارثة.

✓ إن تخطيط استمرارية الأعمال يضع عمليات وإجراءات إدارة المخاطر التي تهدف إلى منع الانقطاع عن الخدمات المهمة والحرية ، وإعادة العمل الكامل للمنظمة بأسرع ما يمكن وبسلاسة.

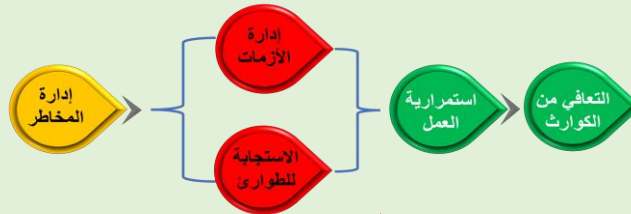
✓ قد لا يكون عملياً لأي مؤسسة الحفاظ على جميع الوظائف إلا أكبر الشركات

✓ الخطوة الأولى في تخطيط استمرارية الأعمال هي تحديد الوظائف الأساسية وتخصيص الميزانية المتاحة وفقاً لذلك، ثم وضع آليات تجاوز الفشل.

## ما هي العلاقة بين استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر؟

في معظم الحالات ، تعد استمرارية الأعمال مجالاً فرعياً لإدارة المخاطر وثمره له.

- إذا كان هناك إطار عمل حالي لإدارة مخاطر المؤسسة في المؤسسة ، فهل يمكنك استخدامه في تخطيط استمرارية العمل؟



- أو هل يجب عليك إنشاء سجل جديد للمخاطر وتقييمات جديدة للمخاطر لكل قسم داخل خطة استمرارية الأعمال؟

يجب الرجوع إلى سجل المخاطر التنظيمي الخاص بك كنقطة بداية. ومع ذلك ، قد تحتوي بعض خطط استمرارية الأعمال على مخاطر أقل مستوى مهمة للقسم ولكنها ليست مهمة للمؤسسة ككل

- تركز إدارة المخاطر على التخفيف من المشكلات ، بينما استمرارية الأعمال أكثر اهتمامًا بخطة عمل السيناريو الأسوأ

نظرًا لأن نظرة استمرارية الأعمال BC محايدة بالنسبة للحدث ، فإنها  
قادرة على تصنيف التأثيرات إلى أربع فئات متميزة:

- 1. الآثار على المرافق** ، مما يجعلها غير قابلة للوصول أو غير قابلة للاستخدام
- 2. التأثيرات على القدرة التشغيلية** ، مثل انقطاع سلسلة التوريد أو أخطاء المعالجة أو عدم توفر الموظفين
- 3. الآثار على التكنولوجيا**
- 4. آثار على المنظمة نفسها** ، تتراوح من المشاكل المالية إلى حقوق الملكية الفكرية إلى البشر.

## مقاييس التخطيط لاستمرارية الأعمال

يمكن أن يكون للمؤسسات مئات الآلاف من العمليات ولا يمكنك استعادة العملية بدون خطة. أحد المقاييس الرئيسية لتخطيط BC / DR هو عدد العمليات التي تهددها كارثة محتملة

وباختصار ، فإن عملية بناء خطة BC/DR تتضمن عادة الأنشطة التالية:

1. تعريف المخاطر

2. مراجعة البنية التحتية

3. تحليل اثر الاعمال

4. تصميم الخطة

5. تنفيذ الخطة

6. اختبارات



## ماذا تتضمن استمرارية الأعمال؟

استمرارية الأعمال هي طريقة استباقية لضمان استمرار العمليات الحرجة والمهمة أثناء الانقطاع بسبب الحوادث.

باختصار شديد جدا تتضمن الخطة الشاملة:

1. معلومات الاتصال ،

2. خطوات ما يجب القيام به عند مواجهة مجموعة متنوعة من الحوادث

3. ودليلاً حول وقت استخدام المستند.

تتميز استمرارية العمل بإرشادات واضحة لما يجب أن تفعله المؤسسة للحفاظ على العمليات.

إذا حان وقت التفاعل مع الحادث، فلا يجب أن يكون هناك أي سؤال حول كيفية المضي قدماً في إجراءات الأعمال. من المحتمل أن تكون المنظمة والعملاء والموظفين على المحك.

## ماذا تتضمن استمرارية الأعمال؟ اختر الجواب الصحيح

1. فقط وجود مقر بديل ومصادر بديلة للطاقة ومدونة الكترونية للخدمات الاساسية
2. تحليل الأخطار المحتملة ومعلومات الاتصال بالطوارئ وخطة اتصالات بديلة
3. تحديد نطاق المسؤوليات وإعداد استراتيجية استمرارية الأعمال
4. بند (2) وبند (3) فقط
5. الاحتفاظ بنسخة احتياطية من الملفات الهامة
6. فريق وخطة التعافي من الكوارث والالتزام بتطبيق برامج توعية
7. كل ما في الأعلى

## تتضمن استمرارية الأعمال كل التالي:

1. تحليل الأخطار المحتملة
2. تحديد نطاق المسؤوليات
3. إعداد استراتيجية استمرارية الأعمال
4. معلومات الاتصال بالطوارئ
5. الاحتفاظ بنسخة احتياطية من الملفات الهامة
6. فريق التعافي من الكوارث
7. وجود مقر بديل
8. مصادر بديلة للطاقة
9. خطة اتصالات بديلة
10. مدونة الكترونية للخدمات الأساسية
11. خطة التصدي للكوارث
12. الالتزام بتطبيق برامج توعوية

## فريق استمرارية العمل

تشمل العملية المنظمة بأكملها ، من الإدارة التنفيذية إلى الأسفل. على الرغم من أن تقنية المعلومات قد تقود استمرارية العمل ، إلا أنه من الضروري الحصول على دعم من الإدارة وتوصيل المعلومات الأساسية إلى المؤسسة بأكملها، لذلك إدارة الاتصال المؤسسي مهمة جدا.

أحد المجالات الهامة الأخرى للتعاون هو مع فريق الأمن - على الرغم من أن المجموعتين تعملان بشكل منفصل في كثير من الأحيان ، يمكن للمؤسسة كسب الكثير من خلال مشاركة المعلومات عبر هذه الأقسام.

على الأقل ، يجب أن يعرف الجميع الخطوات الأساسية لكيفية تخطيط المنظمة للاستجابة.

## استمرارية الأعمال مقابل التعافي من الكوارث

مثل خطة استمرارية العمل ، يحدد تخطيط التعافي من الكوارث الاستراتيجيات المخططة للمؤسسة لإجراءات ما بعد الفشل. ومع ذلك ،

فإن خطة التعافي من الكوارث هي مجرد مجموعة فرعية من تخطيط استمرارية الأعمال.

تركز خطط التعافي من الكوارث بشكل أساسي على البيانات ، مع التركيز على تخزين البيانات بطريقة يمكن الوصول إليها بسهولة أكبر بعد وقوع كارثة. تأخذ استمرارية العمل هذا في الاعتبار ، ولكنها تركز أيضًا على إدارة المخاطر والإشراف والتخطيط الذي تحتاجه المؤسسة للحفاظ على عملها أثناء حدوث انقطاع.





آخر نقطة حيث المعلومات  
في صورة جاهزة للاستخدام

حدوث  
الكارثة

تم استعادة  
النظام

الزمن

How far back?

How long to recover?

نقطة الاسترداد (RP)

وقت الاسترداد (RT)

## مقاييس أداء BC / DR الهامة

هناك 7 مقاييس مهمة يجب أن تتبعها BC / DR لتطوير خطط التعافي وقياسها:

1. هدف وقت الاسترداد (RTO)
2. هدف نقطة الاسترداد (RPO)
3. عدد الخطط التي تغطي كل عملية حاسمة
4. مقدار الوقت منذ تحديث كل خطة
5. عدد عمليات الأعمال التي تهددها كارثة محتملة
6. الوقت الفعلي الذي يستغرقه استرداد عملية الأعمال
7. الفرق بين هدفك ووقت الاسترداد الفعلي

على الرغم من وجود العديد من المقاييس الأخرى التي يمكنك تتبعها ، تعمل هذه المقاييس كمراجعة أساسية لبرنامجك ، وتشير إلى مدى استعدادك لكارثة حقيقية.

## مستقبل BCDR

### **التقاء الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال.**

قال مختص عن مستقبل استمرارية الأعمال ، إنه يعتقد أن هذه التخصصات "يجب أن تكون تحت نفس السقف".

### **نعود إلى المستقبل مع تخزين الشريط.**

قد يتم تشفير ملفات النسخ الاحتياطي في هجوم برامج الفدية. ومع ذلك ، يمكن للمؤسسات عزل الملفات التي تحتاجها للاستعادة من شبكة الشركة ، مما يخلق فجوة هوائية. وهنا يأتي دور تخزين شريطا. وقال مختص إن تخزين الأشرطة يعود للظهور كطريقة يمكن للمؤسسات من خلالها الحفاظ على "نسخة ذهبية" من بياناتها ، في وضع عدم الاتصال وخارج الموقع.

### **تأثير الذكاء الاصطناعي (AI) على تخطيط BCDR.**

يساعد AI فرق BCDR على اتخاذ قرارات بشأن تنظيم خطتهم /إجراءات تحليل الأعمال وتقييمات المخاطر / دعم الاستجابة للحوادث والتوصية بإجراءات تستند إلى تفاصيل سيناريوهات الكوارث التي تتكشف.

### **يلعب مقدمو خدمة الانترنت دورًا أكبر لـ BCDR.**

تشارك نسبة كبيرة من مقدمي / مزودي الخدمة في النسخ الاحتياطي واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث. كذلك يمكن لهم ، في دور المستشار الموثوق بهم ، تقديم المشورة للعملاء بشأن تخطيط BCDR وتقديم توصيات في مجال التكنولوجيا.

# إطار متكامل لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

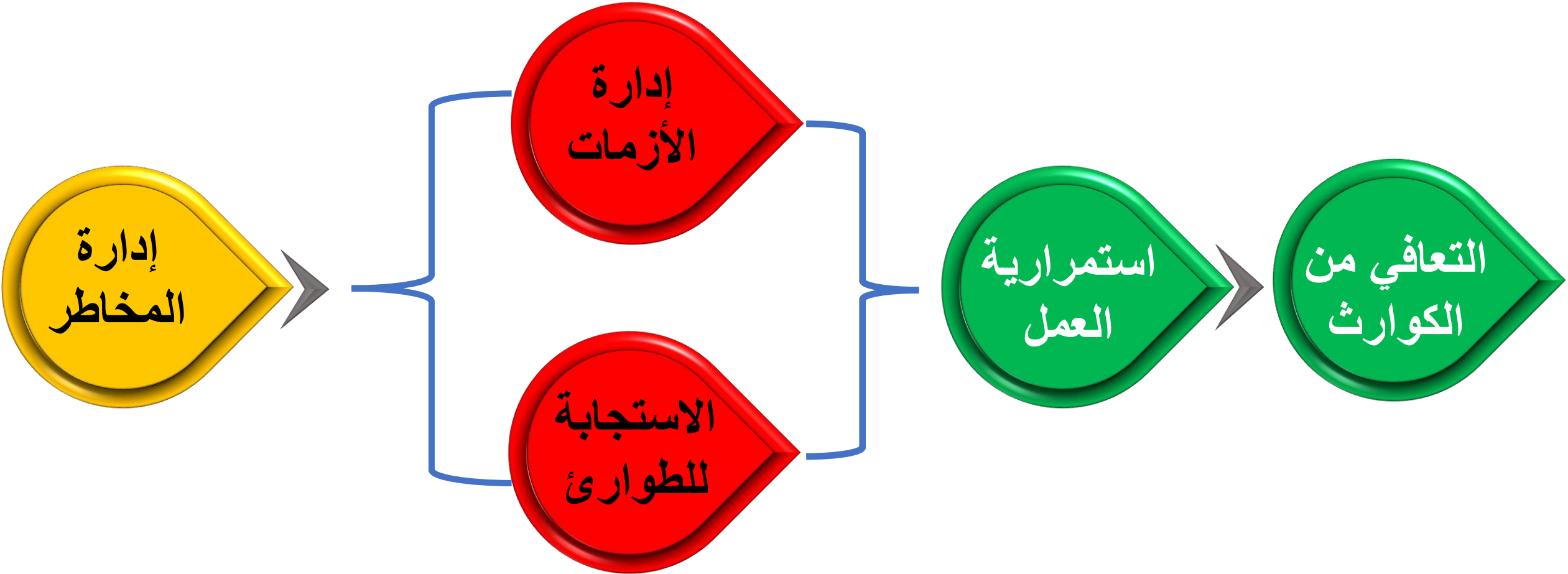
**(1) استنادًا إلى مستوى الخطورة، يتم وصف الاستجابة للحوادث بأنها واحدة من:**

- **الاستجابة لحالات الطوارئ** - للحوادث المتعلقة بالأصول.
- **إدارة استمرارية الأعمال** - للحوادث ذات الصلة بالموارد.
- **إدارة الأزمات** - حوادث إستراتيجية أو تنظيمية واسعة حيث تزداد شدة الحادث / أو المضي قدما في إدارة استمرارية العمل مع زيادة شدة الحادث.

**(2) التكامل مع إدارة استمرارية الأعمال هو القدرة على استعادة أنظمة IT وهذا يعني:**

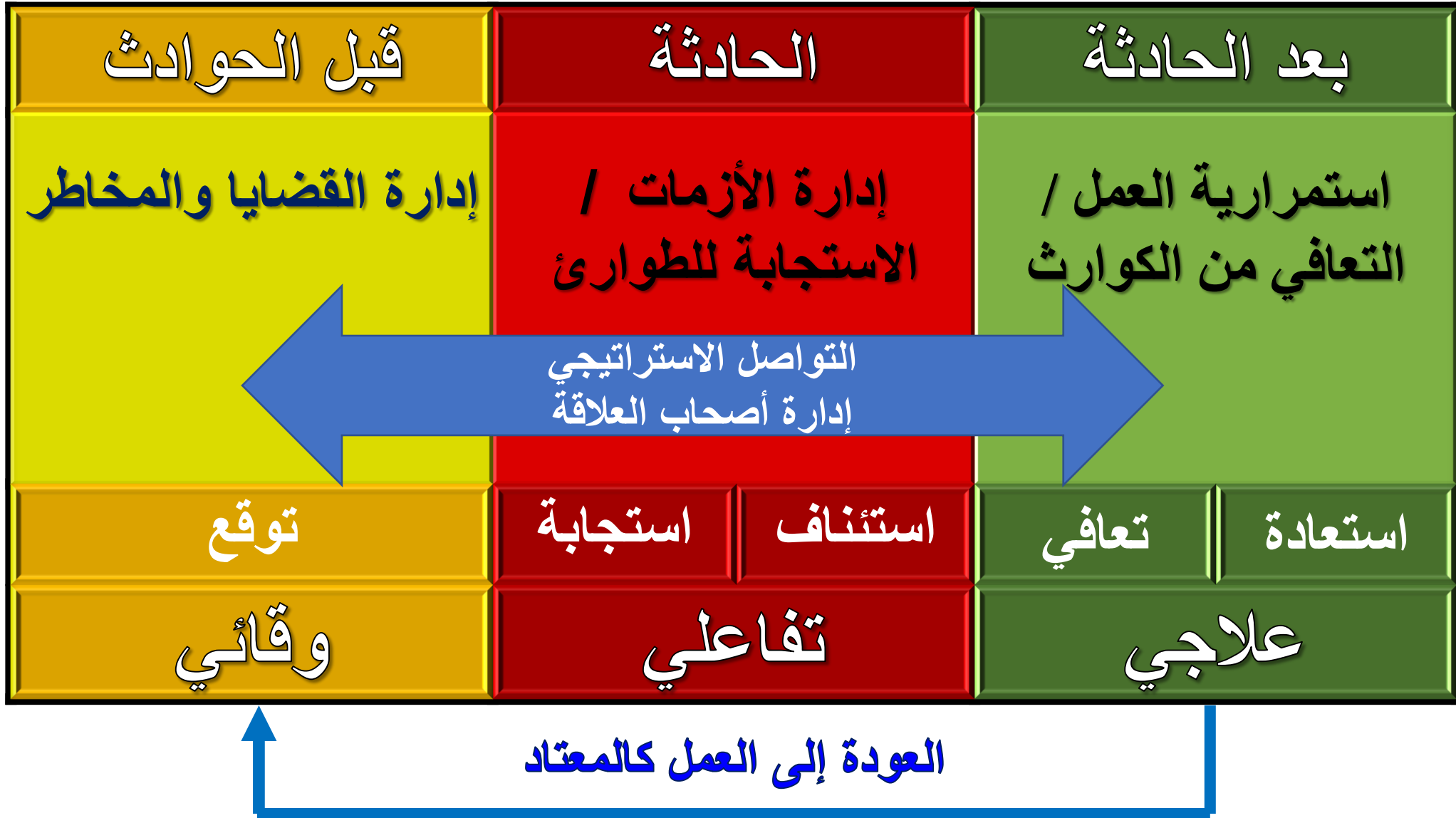
- ✓ **استرداد بيانات الكوارث من الكوارث** - (لحوادث أنظمة تكنولوجيا المعلومات)
- ✓ **الاستجابة لحوادث الإنترنت** - (لحوادث السيبرانية).

# إطار متكامل لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال





# إطار متكامل لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال



# استبانة رقم 4

ضع علامة على كل مصطلح من المصطلحات التالية  
تعتقد أنه أصبح لديك إمام كاف به نتيجة لهذا العرض :

(1) ادارة المخاطر المؤسسية

(2) استمرارية الأعمال

(3) التعافي من الكوارث

(4) إدارة الأزمات

(5) الاستجابة للطوارئ

(6) هدف نقطة الاسترداد

(7) هدف وقت الاسترداد

(8) سجل المخاطر

## الاستنتاجات / الخلاصة (1)

1) تكامل إدارة استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر، وكلاهما ضروري في بيئة الأعمال عالية المخاطر.

2) تشترك ERM و BC في الأهداف المشتركة لتحديد وتقييم وإدارة مخاطر الانقطاع التي يمكن أن تعمل على منع تحقيق الأهداف الاستراتيجية

3) يجب على المتخصصين في استمرارية الأعمال فهم المبادئ الموجودة في عملية تحليل مخاطر المؤسسة من أجل تقديم مستويات أعلى من القيمة بهدف إدارة احتمالية المخاطر وتأثيرها.

## الاستنتاجات / الخلاصة (2)

- (4) كذلك ، يجب أن يدرك محترفو BC أنهم أعضاء رئيسيون في الفريق يركزون على إدارة التوفر ومخاطر السمعة.
- (5) من المهم أن يكون واضحًا أن BC لا يمكنها حماية منظمة من جميع فئات المخاطر.
- (6) هناك حاجة إلى نهج شامل لجميع المخاطر ضمن:
  - أ- الفئات (المخاطر الطبيعية ، المخاطر التي من صنع الإنسان ، المخاطر المالية ، المخاطر التشغيلية ، المخاطر الاستراتيجية ، مخاطر المعلومات ، مخاطر الامتثال)
  - ب- مع وجهات نظر عبر جميع الوحدات ،
  - ت- وتحميل الأفراد الرئيسيين مسؤولية إدارة المخاطر الحرجة ضمن نطاق مسؤولياتهم.

**للتواصل**

**شركة طول كناني**

Email: [info@kananisolutions.com](mailto:info@kananisolutions.com)

Twitter: @kananisolutions\_

GSM: +966-505648982



# شكراً لكم وحنان الآن وقت الأسئلة والأجوبة



# بعض المراجع

(1) نظام ادارة المخاطر المواصفة الإرشادية ISO 31000:2018

(2) نظام ادارة استمرارية الأعمال المواصفة ISO 22301:2019

(3) منصة إدارة المخاطر (باللغة العربية) Risk Management Platform

[file:///C:/Users/aa\\_ya/Downloads/RMP-evsum2020.pdf](file:///C:/Users/aa_ya/Downloads/RMP-evsum2020.pdf)

4) How to Conduct a Post-Crisis Evaluation ,1 June 2020, Risk Management Magazine

<http://www.rmmagazine.com/2020/06/01/how-to-conduct-a-post-crisis-evaluation/>

# Business continuity and disaster recovery planning



## منطقة (المخاطر لا تطاق)

مخاطر غير مقبولة وغير مبررة (إلا في الحالات النادرة جدا) ويجب تقليل الخطر إلى أقل حد ممكن بغض النظر عن التكاليف

## منطقة (تحمل المخاطر)

المخاطر المتبقية يمكن تحملها (تحملها) فقط إذا كان أي تخفيض إضافي آخر للمخاطر غير عملي أو تكلفة التخفيض الإضافي أقل من الفائدة المرجوة. تقوم الجهة باتخاذ قرار معالجة المخاطر الإستراتيجية وفقاً لذلك

## منطقة (المخاطر تطاق)

الخطر ضئيل وتكلفة تخفيضه تفوق أي فائدة ضئيلة

## منطقة (تحمل المخاطر) قرارات استراتيجية

لا شهية (رغبة) في المخاطرة  
(عالج فوراً)

شهية (رغبة) منخفضة للمخاطرة  
(عالج في المستقبل القريب)

شهية (رغبة) متوسطة للمخاطرة  
(عالج على المدى الطويل)

شهية (رغبة) عالية للمخاطرة  
(راقب)