



5- تمارين استمرارية الأعمال التجارية

نظرة عامة

تقدم هذه الوثيقة إطاراً من أجل تجربة خطة العمل في أثناء حالات الطوارئ وخططك لاستمرارية الأعمال التجارية. تساعدك التمارين على معرفة أي ثغرات في خططك، وتساعدك أيضاً على التأكد ما إذا كانت شركتك تستطيع الاستمرار في عملياتها الأساسية في أثناء حالات الطوارئ أو عند وقوع كارثة.

التمرين مصمّم بهدف قياس استجابتك لحالات الطوارئ، واستراتيجيات الاستمرارية، وخطط إعادة العمليات إلى الوضع الطبيعي من خلال أربعة سيناريوهات:

- **تعطل الخدمة بسبب تعطل المعدات** - انقطاع الكهرباء
- **تعطل الخدمة بسبب تعطل الأنظمة** - الهجمات الإلكترونية
- **تعطل الخدمة بسبب قلة العمالة** - انقطاع شديد في وسائل النقل
- **تعذر الدخول إلى المنشأة** - حدوث فيضان

أهداف التمرين

باستخدام هذه السيناريوهات، اختبر فعالية خطة العمل في أثناء حالات الطوارئ وخطط استمرارية الأعمال من خلال التالي:

- قياس قدرة الاستجابة لحالات الطوارئ وحماية الأرواح والممتلكات.
- قياس القدرة على الحفاظ على استمرارية العمليات في أثناء الكوارث من خلال تطبيق استراتيجيات الاستمرارية المناسبة.
- قياس القدرة على إعادة العمليات إلى وضعها الطبيعي باستخدام استراتيجيات استعادة الأعمال.



- قياس فعالية اتخاذ القرار وتفويض الصالحيات.
- قياس مدى فعالية التواصل والقدرة على التنسيق مع الموظفين والعملاء والشركاء الخارجيين في أثناء الكارثة وبعدها.
- تحديد الفجوات في الموارد

تنفيذ التمرين والإرشادات

إجراء التمرين

- **إكمال الخطط:** قبل البدء، تأكّد أن خطة العمل في أثناء حالات الطوارئ وخططة استمرارية الأعمال مكتملتان قدر المستطاع. هذه الخطط ستساعدك على الإجابة عن الأسئلة وملحوظة أي نقاط ضعف تحتاج إلى تطوير.
- **تحديد الأهداف:** راجع أهداف التمرين لتعرف ما الذي يجري اختباره في خططك.
- **بيئة عمل بلا لوم:** هذا التمرين هدفه كشف الفجوات بصورة بناءة، وليس لإلقاء اللوم. من الطبيعي أن تظهر تحديات، وهذه فرصة لإصلاحها قبل وقوع حالة طوارئ حقيقة.
- **التفاعل في المناقشات المفتوحة:** حاول إشراك موظفين من جميع الأقسام مثل الإدارة المالية، الإدارية، التشغيل، المبيعات، وخلافه. واقرأ كل سيناريو بتمعّن وتخيل أثره في عملك. تعامل معه كأنه حقيقي وناقش الأسئلة بالتفصيل حسب واقع عملك.

إدخال التحسينات

- **توثيق النتائج:** بعد انتهاء التمرين، ناقش الفجوات وسجلها في تقرير تمرين ما بعد الكارثة. ضع خطة تحسين توّضّح الإجراءات والمسؤوليات من أجل تطوير العمليات وتحديث خطة العمل في أثناء حالات الطوارئ وخططة استمرارية الأعمال التجارية.
- **تحديث الخطط:** حذّر خططك استناداً إلى ما تعلّمته وما تحتاج إلى تحسينه.



- **تدريب الموظفين:** شارك نتائج التمرين مع موظفيك، وتأكد أن لديهم نسخة محدثة من خطة العمل في أثناء حالات الطوارئ وخطبة استمرارية الأعمال.

أسئلة المناقشة والسيناريوهات

التمرين التالي هو نظام تمرين وحدات المحاكاة النظرية، يساعدك على اختبار خططك واكتشاف الفجوات. استخدم أسئلة النقاش مع أي سيناريو من السيناريوهات المذكورة.

أسئلة المناقشة

الوحدة 1 الأسئلة

1. خطة العمل في أثناء حالات الطوارئ

a. التواصل

- من المسؤول عن إبلاغ الأشخاص أو الجهات بحالات الطوارئ؟
- من يجب إبلاغه وأين تُحفظ بيانات اتصالهم؟
- ما نظام التحذير والإخطار الذي سيُستخدم بهدف الإعلام بوقوع الكارثة، وأين يوجد؟
- ما المعلومات التي يجب إضافتها في الإخطار؟

b. إخلاء المنشأة

- إذا تقرر الإخلاء، أين مكان التجمع المخصص؟
- أين تقع المنطقة المخصصة داخل المبنى من أجل مساعدة الموظفين أو العمالء ذوي الإعاقة الحركية؟



iii. من المسؤول عن مساعدة هؤلاء الأشخاص؟

iv. هل لديك خريطة بمسارات الهروب في أثناء حالات الطوارئ؟

c. بناء مراكز إيواء داخلية

i. إذا كان القرار هو البقاء في مراكز إيواء داخلية، أين مكان الإيواء المخصص؟

ii. أين تقع مستلزمات السلامة المخصصة؟

iii. من المسؤول عن إيقاف نظام التهوية ودخول الهواء؟

d. حماية الممتلكات والمعدات

i. إذا كان الوضع آمناً، ما الممتلكات أو المعدات التي تحتاج إلى تأمينها؟

ii. أين تقع هذه الممتلكات أو المعدات؟

iii. كم من الوقت تقريباً تحتاج من أجل تأمين هذه الممتلكات أو المعدات؟

e. 1.5 إرشادات الاستجابة في حالات الطوارئ

i. هل يمكن تطبيق أي من إرشادات الاستجابة في حالات الطوارئ على هذه الحالة؟

2. خطة استثمارية للأعمال التجارية:

a. العمليات الأساسية بالشركة

i. ما العمليات الأساسية التي تعطلت بسبب هذه الكارثة؟

ii. ما العمليات التي تُعد حرجية ولها أولوية قصوى؟

b. استراتيجيات استثمارية للأعمال



- ن. استراتيجيات استمرارية الأعمال: ما الإجراءات التي تتخذها أنت وموظفوك من أجل الاستمرار في تنفيذ العمليات الأساسية الحرجية والمتوترة بسبب هذه الكارثة؟
- ii. الاعتمادات المتباينة: هل هناك جهات أخرى تزودك بالموارد أو المدخلات لهذه العمليات؟
- iii. المخرجات: من يستخدم المخرجات الناتجة عن هذه العملية؟
- iv. الالتزامات: هل أنت ملزم بإبلاغ أي جهة بتعطل هذه العمليات؟

c. أنظمة الاتصال

- ن. هل تحتاج إلى إرسال رسالة بوقوع كارثة؟ إذا كان نعم، فلمن؟
- ii. ما نظامك الأساسي للاتصال الداخلي؟ وهل هناك نظام احتياطي؟
- iii. ما أنظمتك الأساسية للاتصال الخارجي مع العملاء والبائعين والموردين والجهات المنظمة؟ وهل لديك بدائل؟

الوحدة 2 الأسئلة

- d. استراتيجيات استعادة الأعمال
- ن. ضع خطة من أجل استعادة العمليات الأساسية بالشركة وعودتها إلى العمل بصورة طبيعية.
- ii. ما هي الآثار المالية لهذه الكارثة؟ وكيف يمكن التعامل معها؟ فكر في الموارد المتاحة للتعافي، والتأمين، وخيارات المساعدات المالية الأخرى.

التصور

كل سيناريو مقسم إلى وحدتين، كل وحدة تختبر أجزاء من خطة العمل في أثناء حالات الطوارئ أو خطة استمرارية الأعمال، وتتناسب مع أسئلة المناقشة السابقة.



التصور 1: انقطاع التيار الكهربى - تعذر استخدام المعدات

الوحدة 1

هذه الوحدة تتعلق بالأقسام التالية من الخطة وأسئلة المناقشة:

- خطة العمل في أثناء حالات الطوارئ
- **خطة استمرارية الأعمال التجارية:** العمليات الأساسية بالشركة، واستراتيجيات استمرارية الأعمال، وإجراءات التواصل

الخميس، الساعة 7:00 صباحاً

- تسببت عاصفة شديدة في انقطاع كامل للتيار الكهربائي أثر في الشارع بأكمله.
- أبلغت شركة المرافق أن الانقطاع قد يستمر لأكثر من 48 ساعة ريثما تُصلح الأعطال.
- هذا الانقطاع ترتب عليه عدة آثار في سير العمل داخل الشركة، من أبرزها:
 - تعطل أنظمة الحاسوب.
 - توقف وحدات التبريد والتجميد ما يهدد سلامة المخزون القابل للتلف.
 - انقطاع الاتصال والشبكة الداخلية بسبب توقف الخدمة، ما أدى إلى تعطيل قنوات التواصل بين الموظفين.
 - تعذر وصول المؤردين لإجراء عمليات التسليم نتيجة لانهيار خطوط الكهرباء في الشارع.

الوحدة 2

هذه الوحدة تتعلق بالأقسام التالية من الخطة وأسئلة المناقشة:

- **خطة استمرارية الأعمال التجارية:** استراتيجيات استعادة الأعمال

الأحد، الساعة 7:00 صباحاً



- انتهت العاصفة، وجرى استعادة التيار الكهربائي.
- عادت شبكتك الداخلية إلى العمل.
- بدأ البائعون في إعادة توصيل الطلبات.

التصور 2: الهجمات الإلكترونية - تعطل الخدمة

الوحدة 1

هذه الوحدة تتعلق بالأقسام التالية من الخطة وأسئلة المناقشة:

- خطة العمل في أثناء حالات الطوارئ
- **خطة استمرارية الأعمال التجارية:** العمليات الأساسية بالشركة، واستراتيجيات استمرارية الأعمال، وإجراءات التواصل

الثلاثاء، الساعة 3:00 مساءً

- تتعرض شركتك إلى هجوم إلكتروني من نوع "هجوم الحرمان من الخدمة الموزع" ما عطل موقع الويب، ونظام الطلبات الإلكترونية، ومعالجة المدفوعات. لا تستطيع الشركة تنفيذ أي معاملات عبر الإنترنت أو في المتجر.
- يكتشف فريق تكنولوجيا المعلومات أن الهجوم يحيط بالشبكة ويمنع العملاء من إكمال المشتريات.
- يبلغ الموظفون أن الأنظمة الداخلية مثل البريد الإلكتروني والوصول عن بعد تعمل بصورة متقطعة.
- تم التواصل مع جهات إنفاذ القانون وشركات الأمن السيبراني، لكن من المتوقع أن يستمر الإصلاح من 24 إلى 48 ساعة أخرى.

الوحدة 2

هذه الوحدة تتعلق بالأقسام التالية من الخطة وأسئلة المناقشة:



• **خطة استمرارية الأعمال التجارية: استراتيجيات استعادة الأعمال**

الأربعاء، الساعة 7:00 مساءً

- انتهى الهجوم، واكتملت عملية الإصلاح.

التصور 3: انقطاع شديد في وسائل النقل - قلة العمالة

الوحدة 1

هذه الوحدة تتعلق بالأقسام التالية من الخطة وأسئلة المناقشة:

- خطة العمل في أثناء حالات الطوارئ
- **خطة استمرارية الأعمال التجارية: العمليات الأساسية بالشركة، واستراتيجيات استمرارية الأعمال، وإجراءات التواصل**

الإثنين، الساعة 7:00 صباحاً

- عاصفة شمال شرقية تسببت في توقف وسائل النقل العام وأدت إلى وجود خطورة على الطرق، ما يمنع الموظفون من الوصول إلى العمل.
- يجب أن يستمر عمل الشركة بموظف واحد متاح فقط في ظل وجود طلب عالي من العملاء.
- تأخرت توصيلات البائعين أيضاً.
- من المتوقع أن تستمر العاصفة لمدة 48 ساعة على الأقل.

الوحدة 2

هذه الوحدة تتعلق بالأقسام التالية من الخطة وأسئلة المناقشة:

- **خطة استمرارية الأعمال التجارية: استراتيجيات استعادة الأعمال**



الأربعاء، الساعة 12:00 مساءً

- انتهت العاصفة شمال الشرقي، وعادت وسائل النقل العام إلى العمل، وأصبحت الطرق آمنة.
- بدأ البائعون في إعادة توصيل الطلبات.

التصور 4: حدوث فيضان - تعذر دخول المنشآة

الوحدة 1

هذه الوحدة تتعلق بالأقسام التالية من الخطة وأسئلة المناقشة:

- خطة العمل في أثناء حالات الطوارئ
- **خطة استمرارية الأعمال التجارية:** العمليات الأساسية بالشركة، واستراتيجيات استمرارية الأعمال، وإجراءات التواصل

الاثنين، الساعة 9:00 صباحاً

- ضرب إعصار مدينة بوسطن، وغمرت المياه أنظمة الصرف الصحي، ما أدى إلى فيضان مفاجئ في شركتك.
- غمرت المياه المخزن وصالة العمل الرئيسية بارتفاع يصل إلى بوصتين.
- قد يكون النظام الكهربائي متضرراً، ما يجعل المبنى خطيراً وغير آمن للدخول أو البقاء بداخله.
- من المتوقع أن تستمر العاصفة ما بين 12 إلى 24 ساعة إضافية.

الوحدة 2

هذه الوحدة تتعلق بالأقسام التالية من الخطة وأسئلة المناقشة:

- **خطة استمرارية الأعمال التجارية:** استراتيجيات استعادة الأعمال



الأربعاء، الساعة 7:00 مساءً

- تراجعت مياه الفيضان، لكن ما زالت صالة العمل الرئيسية والمخزن رطبين وملوثين. توجد مخلفات، ومواد كيميائية خطيرة، ويحتمل وجود مياه صرف صحي، ما يسبب خطراً كبيراً على الصحة والسلامة.
- النظام الكهربائي معطل وسيطلب إصلاحاً فنياً قبل استئناف العمليات.

تقرير ما بعد الكارثة

استخدم الجدول أدناه بهدف تقييم قدرتك على تحقيق الأهداف المحددة في التمرين. في أي مجال واجهت فيه تحديات، أضف النتائج إلى خطة التحسين تحت بند "مجالات التحسين" من أجل تعزيز الاستجابة لحالات الطوارئ، واستراتيجيات استمرارية الأعمال، وجهود الاستعادة. وكما ذُكر سابقاً، هذا تمرين لا يلقي اللوم على أحداً. من الطبيعي أن تظهر تحديات، وهي فرصة من أجل معرفة الفجوات، ومعالجة أوجه القصور، وتعزيز خطتك.

ضع علامة في المربع الذي يصف أفضل يمكنك فعله من أجل تحقيق الهدف المطلوب:

المكتملة بوجود تحديات	المكتملة بدون تحديات	الأهداف
		1. قياس قدرة الاستجابة لحالات الطوارئ وحماية الأرواح والممتلكات
		2. قياس القدرة على الحفاظ على استمرارية العمليات في أثناء الكوارث من خلال تطبيق استراتيجيات استمرارية المناسبة.
		3. قياس القدرة على إعادة العمليات إلى وضعها الطبيعي باستخدام استراتيجيات استعادة الأعمال.



		4. قياس فعالية اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.
		5. قياس مدى فعالية التواصل والقدرة على التنسيق مع الموظفين والعملاء والشركاء الخارجيين في أثناء الكارثة وبعدها.
		6. تحديد الفجوات في الموارد

خطة التحسين

باستخدام الجدول أعلاه، حدد أي مجالات تحتاج إلى تحسين حيث ظهرت التحديات. عِّين عضو من الفريق من أجل حل مشكلة كل مجال، وحدّث خطة العمل في أثناء حالات الطوارئ أو خطة استمرارية الأعمال التجارية حسب ما يلزم.

العضو المسؤول في الفريق	كيف يمكن تحسين هذا المجال؟	مجال التحسين (هدف التمرين)