



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة التقنية الوسطى  
الكلية التقنية الإدارية – بغداد

# وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية – بغداد

للمدة من

2018 / 11/ 29 -28

تحت شعار

## الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال

المجلد الثاني / رقم الإيداع (642)

البحوث المنشورة محكمة

## الفهرست المجلد الثاني

محور الجودة			
201-227	م.م. سعاد حمود مسلم أ.م.د. لمياء حسين موله	تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة من حيث تقويم الاداء في المكتبات الجامعية : دراسة تحليلية في مكتبة كلية الصيدلة/ جامعة بغداد	41
228-245	م. بسام منيب علي م. احمد طلال احمد	تشخيص واقع فجوات جودة الخدمة في القطاع السياحي/دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة نينوى	42
246-273	م. محمد منيب محمود م.م. علي وليد حازم	انشطة التوزيع المادي واثرها في ضبط جودة المنتجات/دراسة استطلاعية لأراء المدراء في معمل الالبسة الولادية في الموصل	43
274-301	أ.د. سمير كامل سعيد السيد علي عبد الحسين الزرقي	تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي الوطنية لتحسين جودة التعليم/دراسة ميدانية : الكلية التقنية الادارية-بغداد	44
302-332	أ.م.د. نداء صالح مهدي	قياس وتحليل مدى توافر متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال وفق المواصفة ISO22301:2012/دراسة حالة في البنك المركزي العراقي	45
333-356	أ.م. حيدر شاكر البرزنجي	تأثير تطبيق المواصفة الدولية ISO45001:2018 لإدارة السلامة والصحة المهنية في الاداء الاستراتيجي لشركة دبال العامة للصناعات الكهربائية	46
المحور المعلوماتي			
358-370	م. انهار خير الدين محمد م. نعمة عبد الله الفخري	تصميم نظام معلومات لدعم تطبيق الادارة الالكترونية الذكية في الشركات المساهمة	47
371-383	أ.م.د. احمد ذياب احمد م.د. بشري خريبط جاسم	اهمية استعمال تكنولوجيا المعلومات والاحصاء في المؤسسات الحكومية	48
384-393	Dr. Sabah F. Abdulhussein	Statistical Study on Causes f Begging Spread Phenomenon in Baghdad From Academic Point of View	49
394-403	A.P.Dr. Maisa,a Abid Ali A.P. Muntaha Khudair Abbas	Steganography Secret Message based on Image Sharpening Using 2D Hear Wavelet Transform	50

## قياس وتحليل مدى توافر متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال وفق المواصفة ISO 22301: 2012

دراسة حالة في البنك المركزي العراقي

**The measurement and analysis of the availability of the requirements of Business Continuity Management system according to ISO 2012, ISO 22301: a case study at the Iraqi Central Bank**

أ. م. د. نداء صالح مهدي

الكلية التقنية الإدارية / بغداد

---

### المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مدى توافر متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال وفقا للمواصفة (ISO 22301:2012) في البنك المركزي العراقي وذلك من خلال قياس وتحليل الفجوة بين الواقع الفعلي في البنك ومتطلبات المواصفة، ولأجل تحقيق هذا الهدف اعتمد منهج دراسة الحالة واعتمدت قائمة الفحص لغرض قياس الفجوة.

اوضحت نتائج البحث بأن واقع تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال في البنك المركزي العراقي مقارنة بمتطلبات المواصفة قد بلغ 45%، وهو يقترب من مطبق جزئيا وغير موثق، وهذا يشير الى وجود فجوة بمقدار 55%، والتي يمكن معالجتها من خلال التحسينات المستمرة ومراجعة الادارة للنظام وحل مشكلات التوثيق والتطبيق لبعض المتطلبات، لاسيما وان البنك المركزي في بداياته لتنفيذ النظام.

الكلمات الرئيسية: نظام ادارة استمرارية الاعمال، ISO 22301:2012

### Abstract

The research aims to identify the availability requirements of the Business Continuity Management System in accordance with the specification ISO 22301:2012) in the Iraqi Central Bank through the measurement and analysis of the gap between the reality of the World Bank and the requirements of the standard, in order to achieve this objective approach was adopted to study the situation and adopted a list of the examination for the purpose of measuring

the gap. The results of the study showed that the implementation of the business continuity management system in the CBI compared to the requirements of the standard was 45%, which is approaching a partially implemented and unannounced, indicating a gap of 55%, which can be addressed through continuous improvements and management review of the system and solving problems Documentation and implementation of some requirements, especially as the Central Bank in its early implementation of the system.

Keywords: Business Continuity Management System, ISO 22301: 2012

## المقدمة

ليس ثمة شك بتعدد الأزمات التي تواجه المنظمات نتيجة التغيرات السريعة في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وبذلك أصدرت منظمة التقييس الدولية المواصفة الدولية (ISO 22301) عام (2012) بعنوان نظام ادارة استمرارية الاعمال والتي يمكن تطبيق متطلباتها على مدى واسع من النشاطات وتظهر الحاجة الى وجود منهجية لبناء نظام اداري لاستمرارية الاعمال يوافر الحماية والاستعداد والتأهب لأي ظروف طارئة تتعرض لها المنظم، وهذا ما توافره المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) التي تختص بقدرة المنظمات على خلق والتحقق من عمل خطة لكيفية استمرارية او استعادة الوظائف الضرورية وضمان استمرار العمليات والقدرة على مواصلة العمل بعد وقوع الازمة.

تضمن البحث الحالي فحص وتحليل مستوى التنفيذ والتوثيق الفعلي لبنود مواصفة نظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO 22301:2012) في البنك المركزي العراقي.

لقد جرى اعتماد منهج دراسة الحالة لتحقيق هذه الاهداف واعتمدت قائمة الفحص المعدة وفقا لمتطلبات المواصفة لغرض جمع البيانات واستعمل عدد من الاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي المرجح والنسبة المئوية لقياس مدى الالتزام بمتطلبات المواصفة) لقياس فجوة التطبيق، وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات، اهمها ان البنك المركزي العراقي يمتلك كل مستلزمات تطبيق المواصفة والحصول على الشهادة، الا انه يواجه بعض المشكلات في التوثيق والتطبيق والدعم الكاف من قبل الادارة العليا، وان الادارة العليا بحاجة الى ان تعي اهمية دعمها لنظام ادارة استمرارية الاعمال والحصول على الشهادة.

توزعت مضامين البحث على اربع مباحث وهي:

المبحث الاول: وقسم الى محورين، الاول منهجية البحث، والثاني دراسات سابقة.

المبحث الثاني: خصص للاطار النظري.

المبحث الثالث: خصص للجانب العملي وقسم الى محورين، الاول موقع اجراء البحث، اما الثاني فهو قياس فجوة التطبيق.

اخيرا ينتهي البحث بالمبحث الرابع: والذي تضمن الاستنتاجات و تقديم التوصيات.

## المبحث الاول / منهجية البحث ودراسات سابقة

سيجري ضمن هذا المبحث تناول منهجية البحث والتي تتضمن مشكلة واهداف واهمية البحث، فضلاً عن وسائل جمع البيانات وادوات التحليل وكذلك بعض الدراسات السابقة.

### المحور الاول: منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة البحث

يضطلع البنك المركزي العراقي بوصفه المؤسسة الرئيسة في الدولة لتحديد وادارة السياسة النقدية بما يسهم في مساعدة الاقتصاد على تحقيق التوازن المطلوب ومنع التضخم وتلبية الاهداف الاقتصادية الاجنبية، ونظرا للظروف الامنية والاقتصادية التي يتعرض لها البلد، فقد يواجه البنك العديد من المخاطر التي تؤثر على اداء واستمرارية عمله، ومن خلال زيارة الباحث الميدانية للبنك، فقد تلمس وجود اهتمام بالمواصفة المتعلقة بنظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO 22301:2012) التي تحدد التهديدات المحتملة والاثار التي تتركها على الاعمال، الا انه مازال يعاني من قصور في التطبيق مما مهد للخوض في هذا المجال لاهميته للبنك ، وبذلك يمكن التعبير عن مشكلة البحث بأثره التساؤلات الاتية :

1. هل لدى البنك المركزي العراقي تصورا واضحاً وكافياً عن نظم ادارة استمرارية الاعمال وفقاً للمواصفة (ISO 22301:2012) ودورها في ادارة التهديدات الحالية والمستقبلية للأعمال؟
2. الى اي مدى تتوافق متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال وفقاً للمواصفة (ISO 22301:2012) مع الواقع الفعلي في البنك المركزي العراقي؟
3. هل يمتلك البنك المركزي العراقي مستلزمات التأهيل للحصول على شهادة المطابقة للمواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2012) من الجهات المانحة؟

#### ثانياً: أهداف البحث ، يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

1. توجيه انظار المسؤولين والعاملين في البنك المركزي العراقي وتعريفهم بأهمية نظام ادارة استمرارية الاعمال من خلال الاطلاع على متطلبات المواصفة ISO 22301:2012.
2. قياس وتحليل الفجوة بين الواقع الفعلي لنظام ادارة استمرارية الاعمال في البنك المركزي ومتطلبات المواصفة ISO 22301:2012.
3. تجسير الفجوة من خلال تقديم بعض التوصيات لادارة البنك والتي تسهم في تطبيق متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة ISO 22301:2012.

#### ثالثاً: أهمية البحث: تتأكد أهمية البحث من خلال اسهامه في تحقيق الاتي:

1. يستمد هذا البحث اهميته من اهمية الموضوع وهو نظام ادارة استمرارية الاعمال ومقدار العائد المعنوي والمادي الذي يمكن ان يتحقق في البنك اذا ما جرى الاخذ بالنتائج والتوصيات.

2. سيسهم هذا البحث بالتعرف على الاجراءات الواجب اتباعها عند اداء العاملين لعمالهم لتلافي حصول اي توقف لاعمال البنك المركزي العراقي.
3. سيساعد في تقليل حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك المركزي في حال اعتماد او تبني متطلبات المواصفة (ISO 22301:2012).

#### رابعاً: منهج البحث

سيعتمد البحث الحالي للوصول الى اهدافه منهج دراسة الحالة بوصفه المنهج المناسب لمثل هذه المشكلات والتي تتضمن المعاشية الميدانية والملاحظة المباشرة والملاحظات والأسئلة والاستفسار واجراء اللقاءات مع المهتمين للوصول الى البيانات الحقيقية للبحث.

#### خامساً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: وقع الاختيار على (البنك المركزي العراقي) موقعاً لأجراء البحث نظراً لأهمية موضوع البحث الحالي للبنك، فضلاً عن استعداد البنك المركزي للتعاون بمستوى عال لتطبيق مواصفة نظم استمرارية الاعمال (ISO 22301:2012) بهدف تحديد الفجوة و معالجتها لاحقاً.
2. الحدود الزمانية: امتدت حدود البحث الزمانية للمدة من 15 / 3 / 2018 ولغاية 30 / 3 / 2018.
3. الحدود العلمية: البحث محدد بما جاء بأهدافه.

#### سادساً: مصادر جمع البيانات وأدوات تحليلها

1. مصادر جمع البيانات: اعتمد البحث في جمع بيانات الجانبين النظري والعملي على المصادر الآتية:
  - أ\_ الجانب النظري: اشتملت على الكتب العربية والاجنبية، الرسائل والبحوث والدوريات المنشورة في المجالات العلمية ، إصدارات منظمة التقييس الدولية الـ (ISO)، شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) ..
  - ب\_ الجانب العملي: جرى الاعتماد على مصادر عديدة في جمع البيانات الضرورية لأتمام الجانب العملي من البحث التي اشتملت على:
    - الزيارات الميدانية والمقابلات لغرض جمع البيانات والمعلومات عن الحالة الدراسية المبحوثة والمناقشات مع المسؤولين لأغناء الجانب العملي والحصول على البيانات غير المتاحة، فضلاً عن السجلات والوثائق الخاصة بالموضوع.
    - قوائم فحص تحليل الفجوة (Gap Analysis Checklists) التي استعملت في تشخيص فجوة عدم المطابقة بين الواقع الفعلي لاداء الاعمال في البنك المركزي العراقي ونظام ادارة استمرارية الاعمال وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO22301:2012).

## 2. أدوات تحليل البيانات:

لمعرفة مدى توافر متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال في البنك المركزي العراقي مع المواصفة (ISO 22301:2012) جرى استخدام الأساليب الأحصائية الآتية:

أ- متوسط معدل التنفيذ (الوسط الحسابي المرجح) لمعرفة مستوى التنفيذ الفعلي لمتطلبات المواصفة وتساوي:

$$\frac{\text{مجموع (الأوزان} \times \text{تكراراتها)}}{\text{مجموع التكرارات}} = \text{الوسط الحسابي المرجح}$$

ب- النسبة المئوية لقياس معدل التزام البنك المركزي العراقي بمتطلبات المواصفة في تحليل قائمة الفحص لكل فقرة وتساوي:

$$\frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{أعلى وزن في المقياس}} = \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة}$$

إذ أن أعلى وزن في المقياس هو (4) ويمثل حالة المطابقة التامة مع متطلبات المواصفة.

ج- حساب حجم الفجوة من خلال المعادلة الآتية :

$$\text{حجم الفجوة لكل قائمة فحص} = 1 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة}$$

من اجل ترجمة فقرات قوائم الفحص إلى تعابير كمية والحصول على دقة أكبر في تحليل البيانات، أستعمل مقياس (ليكرت) الخماسي للتعرف على مدى المطابقة مع متطلبات المواصفة وتخصيص وزن محدد لكل فقرة من فقرات المقياس، ويبين الجدول (1) الفقرات وأوزانها التي تتراوح بين التوثيق والتطبيق الكلي بوزن (4) وعدم التوثيق والتطبيق بوزن (0).

جدول (1) مقياس ليكرت الخماسي لمدى (درجة) المطابقة مع المواصفة القياسية

ت	فقرات المقياس	وزن الفقرة (درجة)
1	موثق كلياً مطبق كلياً	4
2	موثق جزئياً مطبق كلياً	3
3	موثق جزئياً مطبق جزئياً	2
4	غير موثق مطبق جزئياً	1
5	غير موثق غير مطبق	0

Source: Vagias, Wade M., (2006) "Likert-type scale",Cemson international institute for tourism, Department of parks, Recreation and tourism management Clemson university, USA, p: 2.

## المحور الثاني: دراسات سابقة

سيجري عرض عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع الحالي وكما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2) بعض الدراسات السابقة

العنوان	التفاصيل
1. عنوان البحث	Business continuity planning in Indian perspective التخطيط لأستمرارية الأعمال من منظور الهند
اسم الباحث والسنة	Ranjan, et al ; 2012
مشكلة البحث	ان امكانية تجنب حدوث كوارث لايمكن تقاديها، ولكن يمكننا ان نقلل من تأثير آثارها السلبية على عمليات الأعمال .
هدف البحث	تصميم نموذج يغطي تنفيذ وتشغيل وتقويم خطة استمرارية الاعمال تأخذ بنظر الاعتبار تأثير الوقت والكلفة عليها .
اهم الاستنتاجات	هناك وعي متزايد لدى منظمات الأعمال الهندسية عن ادارة استمرارية الأعمال ولكن هناك بعض المعوقات منها عدم وجود فهم حول ماهو برنامج BCM، فضلا عن نقص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج .
2. عنوان البحث	The role of business continuity management in the business management system دور ادارة استمرارية الأعمال في نظم ادارة الأعمال .
اسم الباحث والسنة	Stoichy , 2014
مشكلة البحث	ان المنظمات تسعى لأدارة اعمالها بكفاءة وفاعلية من خلال استعمال ادوات مختلفة ذلك ان المنظمة تتكون من انظمة فرعية متعددة تبغى ان تعمل سوية لتحقيق ذلك، فكيف تتجز الأنظمة الفرعية اعمالها لتحقيق اهداف موحدة ومتناسقة
هدف البحث	محاولة تعريف دور نظام ادارة استمرارية الأعمال في نظام الإدارة الكلي للمنظمة، وبيان العلاقة مع عناصر النظام الكلي وموقعه بينهم .
اهم الاستنتاجات	يتطلب تنفيذ ادارة استمرارية الاعمال مدة طويلة الأمد، ولكنها يمكن ان تؤثر ايجابيا على سمعة المنظمة، وان تنفيذ استمرارية ادارة الأعمال جزء لا يتجزء من ثقافة المنظمة وان ذلك يعتمد على مستوى تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على اجراء تحسينات كبيرة في خطط المنظمة .
3. عنوان البحث	Towards sufficient security ,Business continuity management in small and medium enterprises نحو امن كفوء، ادارة استمرارية الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
اسم الباحث والسنة	Reuter, 2015
مشكلة البحث	على الرغم من اهتمام المنظمات بنظام استمرارية الاعمال الذي يحدد التهديدات المحتملة للمنظمة والآثار التي تتركها على الأعمال، الا ان تطبيقها في المشروعات



الصغيرة والمتوسطة مازال غير مشعا ومستوى الامان غير اقتصادي	
هدف البحث	تقديم معرض عند البحوث والدراسات التي استعملت نظام ادارة استمرارية الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن تقديم مصفوفة التأثيرات المحتملة لأدارة الأزمات مقابل الجودة .
اهم الاستنتاجات	ضرورة تنفيذ BCM في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ولضمان تحقيق الأنتاجية واستمرارية الأعمال، فأن هناك حاجة لقوانين مختلفة لأستعمال BCM
4. عنوان البحث	The effect of Business continuity management factors on organizational performance: conceptual framework تأثير عوامل ادارة استمرارية الاعمال على الأداء المنظمي :اطار مفاهيمي
اسم الباحث والسنة	Abu Bakar , et al ; 2015
مشكلة البحث	على المنظمات ان تقدم المنتج المناسب في الوقت المناسب والسعر المناسب للزبون بشكل مستمر، وان تحقق اهدافها الرئيسية الاخرى مثل توافر الخدمة والتسليم الفوري ومعرفة توقعات الزبون من اجل ان تبقى في الاعمال، لذا فعليها ان تكون مستعدة دائما لذلك وان تكون لديها خطة غير تقليدية لمواجهة التهديدات المحتملة .
هدف البحث	مراجعة الادبيات للتعرف على عوامل النجاح الحرجة ومعايير BCM وتأثيرها على الأداء التنظيمي الذي يشمل الأداء الحالي وغير الحالي .
اهم الاستنتاجات	ان المنظمات التي ترغب في البقاء في السوق التنافسي، عليها ان تكون محمية بشكل جيد من خلال المرونة المتزايدة، كي تظل ناجحة ومربحة في حال كعطل او اضطراب اعمالها، وان تكون مستعدة لمواجهة اي ازمة غير مرغوب فيها وان تحتفظ كحد ادنى بعملياتها التجارية في حال توقف عملياتها .
5. عنوان البحث	Business continuity management planning methodology منهجية التخطيط ادارة الاستمرارية
اسم الباحث والسنة	Heng, 2015
مشكلة البحث	ان المنظمات بحاجة الى ضمان تنفيذ مراحل مشروع BCM لتحقيق اهدافها
هدف البحث	توضيح مفاهيم ادارة استمرارية الأعمال مع التركيز على منهجية التخطيط لل(BCM) بشكل موجز .
اهم الاستنتاجات	منهجية التخطيط تعطي للمكونات (خطط ، افعال ، تحقق، اتخاذ اجراءات ) ودورة PDCA والتي يعمل بموجبها اي نظام لأدارة الجودة ، وتتضمن المنهجية متطلبات التخطيط ، وتكنولوجيا المعلومات والتخطيط للتعافي من الكوارث ، وادارة الأزمة .
6. عنوان البحث	تشخيص واقع الفجوة لمتطلبات نظام ادارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) في شركة مصافي الوسط.
اسم الباحث والسنة	عبد الباقي ، 2016
مشكلة البحث	ضعف الاستعداد للأزمات وضعف امكانية استعادة النشاط بكفاءة وسرعة في الوظائف في شركة مصافي الوسط ( مصفى الدورة ).
هدف البحث	مساعدة المصفي في تطوير القابلية على استعادة العمل في الوظائف الاساسية بعد

الأزمات والحوادث والفشل من خلال تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي لنظام ادارة استمرارية الأعمال وبين متطلبات المواصفة (ISO 22301:2012).	
اهم الاستنتاجات	يفتقر النظام الاداري لأستمرارية الاعمال المتبع في المصفي على الرغم من اعتماده حفظ الطوارئ لمنع توقف انشطته الضرورية، والمصفي بحاجة الى اعادة بناء هيكل اداري ووظائف تتسجم مع متطلبات المواصفة .

اشارة الى ماجاء انفا من عرض لبعض الدراسات السابقة فقد تجلت الافادة منها في الاتي:

1. أغناء الجانب النظري للبحث، فضلا عن اعداد منهجية البحث.
2. الافادة من المصادر الواردة فيها للاسترشاد الى المصادر النظرية والعملية الاخرى.
3. التعرف على اسلوب اجراء الدراسات والبحوث وادوات جمع البيانات وتحليلها واعداد قائمة الفحص للجانب العملي.

## المبحث الثاني / الاطار النظري لنظام ادارة استمرارية الاعمال

### المحور الاول/ استمرارية الاعمال

#### اولا: مفهوم استمرارية الاعمال وتعريفها

قد تحدث الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية والبيئية والقضايا التقنية والحوادث القاسية وتؤثر في امكانية استمرار اعمال منظمات القطاع الخاص والعام، لذا ينبغي على المنظمات إتباع أسلوب منهجي يتضمن الحماية والتأهب والتخفيف من آثار تلك الازمات والكوارث والعمل على الإستجابة لضمان استمرارية الأعمال والتعافي. ترتبط قدرة المنظمة على التعافي من الكوارث والازمات بجودة نهج إستمرارية الأعمال (BC) Business Continuity التي يجري إتخاذها قبل وقوع الكارثة او الازمة، إذ يوفر هذا المنهج اساساً واطاراً يعزز قدرة المنظمة على التحمل ويساعدها على الاستمرار في عملياتها إذا ما تعطلت نشاطاتها وانقطع استمرار اعمالها، والتقليل من حالات التوقف إلى أقصى حد ممكن (Hinca, 2006:2).

تعرف استمرارية الاعمال "بأنها العمليات التي تتصل بتعرض المنظمة الى التهديدات الداخلية والخارجية التي يمكن ان تؤدي الى توقف الاعمال فيها ، وهذا يشمل الرقابة الادارية ووظائف ادارة المخاطر والازمات وتوثيق الخطط والعمليات للحفاظ على الاعمال في حال حدوث اي تعطل فيها " (Reeder,2013:3).

كما تعرف ايضا " بحالة الاستمرارية لعمليات الاعمال، واستعمال التدابير التنظيمية والفنية كافة والملاك العامل من اجل ضمان استمرار نشاطات الاعمال الاساسية بعد وقوع الازمة، وضمان استمرار العملية تدريجيا لنشاطات الاعمال كافة في حالة الاضطراب المتواصل والشديد" (Kosutic,2013:11).

### ثانيا: خطة استمرارية الاعمال

تعد خطة استمرارية الأعمال Business Continuity Plan (BCP) إحدى الأركان الأساسية في مجال إدارة استمرارية الأعمال، فهي عملية استباقية لضمان تسليم المنتجات الأساس خلال الالتزامات وتوقف وظائف الأعمال، والتي تساهم في بقاء المنظمة وتجنب إلحاق الضرر بها وتلبية الالتزامات القانونية أو غيرها (Cerullo, 2004:70).

### ثالثا: مفهوم ادارة استمرارية الاعمال وتعريفها

تعد إدارة استمرارية الأعمال Business Continuity Management (BCM) من العناصر الأساسية في منظومة إدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، نظرا لما لها من دور كبير في أسترجاع المقدرة الكاملة لعمليات المنظمة والعودة إلى الحياة الطبيعية، وتمثل ادارة استمرارية الأعمال عملية تكرارية ينبغي أن تدرج ضمن الثقافة الإدارية للمنظمة من خلال تنفيذ برامج استمرارية الأعمال والتي تعمل على بث الوعي بهذه الموضوع داخل المنظمة، فضلا عن جمعها لمختلف البيانات من أجل التعرف على النشاطات التي لا بد من الاستمرار فيها لدعم الأغراض التي تتوخى المنظمة بلوغها ووضع الخطط الكفيلة بالتصدي لتأثير الحوادث والالتزامات التي قد تقع واتخاذ التدابير الرامية إلى التخفيف من وطأة تلك التأثيرات، وتنفيذ خطط الطوارئ وتكريس الموارد البشرية والمالية اللازمة لذلك (Everest, et al; 2008:3).

تعرف ادارة استمرارية الاعمال "بانها عملية ادارة شاملة لضمان توفير جميع متطلبات موارد الأعمال الرئيسة دون انقطاع لدعم نشاطات الأعمال الحاسمة" (Svata, 2013:7). وتمثل إدارة استمرارية الأعمال (BCM) عملية الادارة التي تحدد الآثار المحتملة التي تهدد المنظمة وتوافر إطارا لبناء المرونة والقدرة على الاستجابة الفاعلة التي تحمي مصالح أصحاب المصلحة الرئيسين، والسمعة والعلامة التجارية ونشاطات خلق القيمة للمنظمة بكاملها، وهي عملية تهدف إلى مواجهة الآثار السلبية للتهديدات المحتملة على استمرارية النشاطات التنظيمية.

ولادارة استمرارية الاعمال مزايا عديدة للمنظمات اهمها الاتي:(Murakmi, et al; 2006:19)

1. تكشف عن الاختلافات ما بين المخطط وبين الواقع الفعلي.
2. يمكن أن تولد افكاراً بشأن أكثر الطرائق كفاءة في العمل.
3. تبين الاستعداد لمواصلة تقديم المنتجات في الوقت المناسب وتحت ظروف صعبة.
4. تهتم بالعاملين والزبائن وتشير إلى مستويات عالية من الاحتراف.
5. الالتزام بما تقدم انفا، يعزز مصداقية وثقة وجدارة للمنظمة، مما يجعل المنظمة أكثر جاذبية وعرضة للاستثمار بالمقارنة مع المنافسين، وأكثر حظاً في الفوز بالفرص المحتملة.

#### رابعاً: العوامل التي تسهم في فشل إدارة استمرارية الأعمال

من خلال مراجعة الأدبيات أكد الباحثون أن هناك أربعة عوامل رئيسية تسهم في فشل إدارة استمرارية الأعمال وهي : (Abdullah, et al ; 2015: 532)

1- المنظمة: عندما تقشل المنظمة في توفير ميزانية ملائمة لتطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال، وتقشل أيضاً في ضمان مستوى الوعي بين العاملين بهذا الخصوص.

2- الأشخاص: الأشخاص الذين يخططون وينفذون إدارة استمرارية الأعمال (BCM)، وضعف قدرة هؤلاء الأشخاص على الاستجابة لمواجهة المخاطر والالتزامات التي تعصف بالمنظمة.

3- العمليات: وهي مجموعة من الأنشطة التي تتجزأ في بيئة المنظمة لضمان الاستجابة لأي حادث بهدف الوصول إلى مجموعة الأهداف المخطط لها.

4- التكنولوجيا: العامل الرابع في فشل تطبيق إدارة استمرارية الأعمال هو نظام المعلومات والأجهزة المستعملة والبرامجيات والبنية التحتية التي تساعد كلها في ضمان استمرارية الأعمال في حال تعرضها للالتزامات أو الكوارث أو الحوادث.

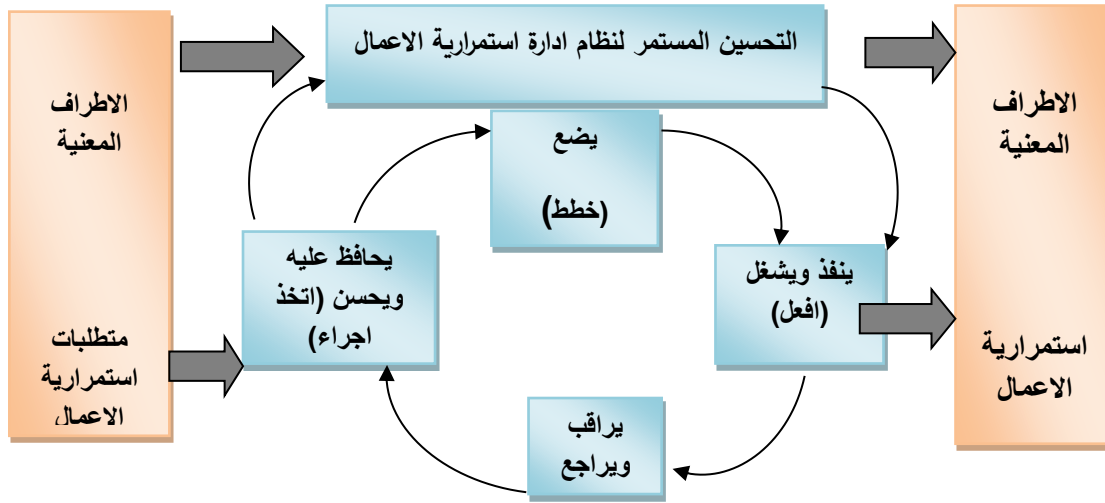
#### خامساً: تنفيذ إدارة استمرارية الأعمال

لغرض تنفيذ عمليات إدارة استمرارية الأعمال، تعتمد دورة التحسين المستمر (خطط، افعل ، تحقق، اتخذ اجراء).

ففي المرحلة الأولى ولضمان نحو تنفيذ عمليات استمرارية الأعمال في المنظمة يجب إنشاء نظام إدارة مناسب، وتحديد سياسة لاستمرارية الأعمال مع تحديد الأشخاص ومسؤولياتهم، وتحديد العمليات الإدارية المناسبة لتخطيط وتنفيذ وتقييم ومراجعة تحسين الجهود لاستمرارية الأعمال وتقديم الوثائق ذات الصلة لدعم التدقيق الضروري أيضاً.

تطبق المواصفة الدولية نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) نموذج (خطط - افعل - تحقق - اتخذ اجراء ) في التخطيط ووضع وتنفيذ وتشغيل ومراقبة ومراجعة والمحافظة والتحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال بالمنظمة ولضمان درجة من التطابق مع مواصفات نظم الإدارة الأخرى مثل مواصفة (ISO 9001 ) الخاصة بنظم إدارة الجودة، (ISO 14001) الخاصة بنظم الإدارة البيئية، وغيرها من المواصفات الصادرة عن منظمة الأيزو (ISO 22301 Business Countinuity Management An Overview).

يوضح الشكل (1) نموذج (خطط - افعل - تحقق - اتخذ اجراء) الذي يطبق على نظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO 22301).



الشكل (1) لنموذج ( خطط - افعل - تحقق - اتخذ اجراء ) الذي يطبق على نظام ادارة استمرارية الاعمال

Source: ISO 22301 *Business Countinuity Management An Overview*.

#### سادسا: منهجية التخطيط لادارة استمرارية الاعمال

يعتمد تطبيق برنامج استمرارية الاعمال على مراحل متعددة ينبغي للمنظمة اتباعها لكل ترتقي بمستوى استعدادها للاستمرارية والبقاء وهذه المراحل: (Heng, 2015:15)

1. ادراك طبيعة عمل المنظمة: تتعلق باستيعاب وفهم البيئة الداخلية والخارجية وادراك القدرات والكفاءات الجوهرية لدى المنظمة ويجري تحديد الانشطة المنتظمة والتهديدات المحيطة بها من خلال اجراء تحليل التأثير على الاعمال وتقييم المخاطر.

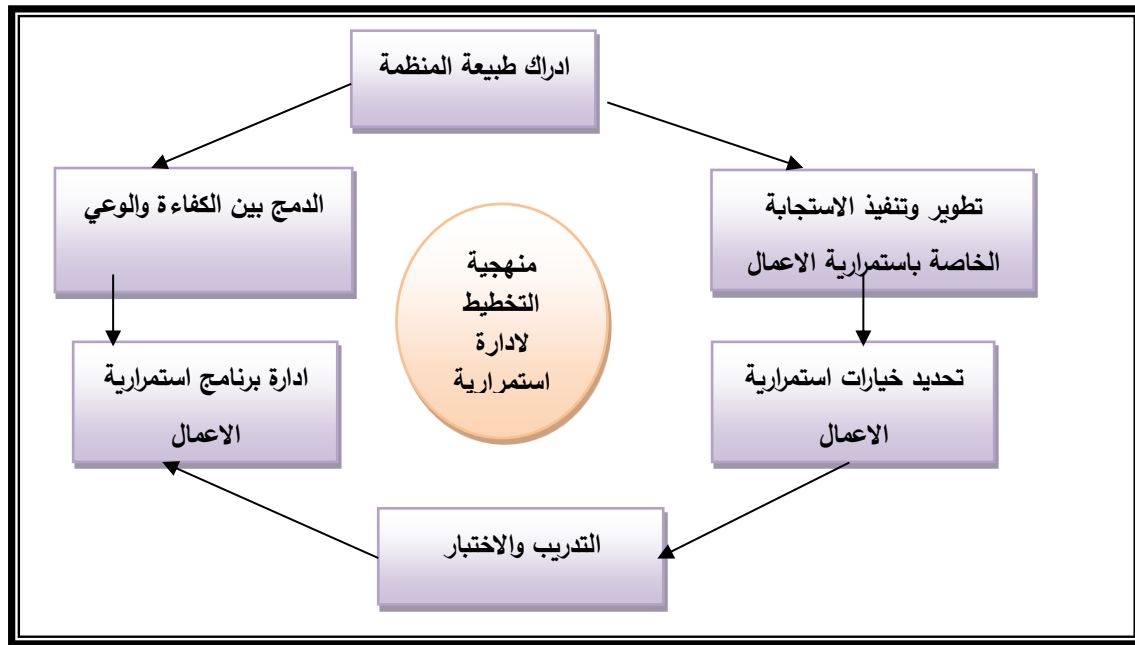
2. تحديد خيارات استمرارية الاعمال: يجب على المنظمة تحديد بدائل استمرارية الاعمال على اساس مخرجات تحليل التأثير على الاعمال وتقييم المخاطر وذلك بهدف الحد من التأثير الكلي للاضطرابات التي حدثت لانشطة المنظمة.

3. تطوير الاستجابة الخاصة باستمرارية الاعمال وتنفيذها: يجب على المنظمة في هذه المرحلة ان تقوم بتنفيذ استراتيجيات استمرارية الاعمال المحددة سلفا من خلال خطط واجراءات.

4. التدريب والاختبار: يعد التدريب في استمرارية الاعمال احد الخطوات المهمة في البرنامج ككل حيث ان خطة الاستمرارية يجري اختبارها والتحقق من فاعليتها.

5. الدمج بين الكفاءة والوعي: يجب ان تصبح ادارة استمرارية الاعمال جزءا لا يتجزأ من القيم الجوهرية للمنظمة بهدف ضمان المحافظة على مستوى الكفاءة اللازمة للاستجابة للحوادث، فكلما زادت درجة الوعي التي يتميز بها عاملي المنظمة زادت فرص تجاوز المنظمة للظروف القاسية التي قد تتعرض لها.

6. ادارة برنامج استمرارية الاعمال: تتمتع ادارة برنامج استمرارية الاعمال بدور اساسي في العملية، كما يقع عليها العبء الاكبر للتنفيذ الناجح لانها تحدد منهجية التنفيذ وتضع الضوابط وتديرها لضمان تحقيق الاهداف المرجوة. ويوضح الشكل (2) منهجية التخطيط لادارة استمرارية الاعمال



شكل(2) منهجية التخطيط لأدارة استمرارية الأعمال

Source: Heng , G.M , (2015) , *Business Continuity Management Planning Methodology* , International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity , Vol (6), PP (9-16).

### المحور الثاني / مفهوم المواصفة (ISO 22301:2012) ومتطلباتها اولا : نبذة عن سلسلة (ISO 22300)

تواجه المنظمات جميعها في العالم اليوم مجموعة متزايدة من الحوادث والتي تكون طبيعية او غير طبيعية، والتي تكون ذات تأثير كبير في توقف استمرار الاعمال، مما يعني أن المنظمات بحاجة إلى وسيلة لمنع هذه التوقفات المحتملة قبل حدوثها (www.webstore.ansi.org)، لذلك تعزز الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات للمحافظة على استمرارية اعمالها بعد تقديم نظام إدارة استمرارية اعمال متكامل عبر صدور سلسلة مواصفات الامن المجتمعي \_ استمرارية الاعمال (ISO 22300) التي طورتها اللجنة الفنية (ISO / TC 223) لوضع المواصفات ضمن منظمة (ISO)

وتشكل مواصفات هذه السلسلة الموضحة في الجدول (3)، القاعدة الاساس لنظام ادارة استمرارية الاعمال ([www.iso223.org](http://www.iso223.org)).

تهدف سلسلة (ISO 22300) الى تحقيق جملة اهداف اهمها (Siegel,2008:4):

1. تحديد وتوضيح اللغة للأمن المجتمعي، إذ يتمكن الممارسون من التأكد أن المشروع يسير بشكل سلس وتجنب أي انهيار في نظام الاتصالات بأستعمال لغة مشتركة.
2. مساعدة المنظمات على إقامة نظام داخلي لأداره استمرارية الاعمال ووضع الأهداف والسياسات ، لا سيما في مجال الاستمرارية.
3. تشجيع المنظمات في سعيها للحصول على شهادات المطابقة من الجهات المختصة بشأن استمرارية الاعمال.

### الجدول(3): سلسلة المواصفات (ISO 22300)

مواصفة مصطلحات الامن المجتمعي	ISO 22300 :2012
مواصفة نظام ادارة استمرارية الاعمال - المتطلبات	ISO 22301: 2012
الامن المجتمعي _ المراقبة الفيديوية	ISO/ DIS 22311
مواصفة القدرات التقنية	ISO / TR22312:2011
مواصفة نظام ادارة استمرارية الاعمال - الارشادات	ISO 22313:2012
مواصفة الاخلاء الواسع	ISO / NP 22315
مواصفة إدارة الطوارئ - متطلبات الاستجابة للحوادث	ISO 22320:2011
مواصفة إدارة الطوارئ - التحذير العام	ISO / CD 22322
مواصفة نظام إدارة المرونة التنظيمية - متطلبات وارشادات الاستعمال	ISO / WD 22323
مواصفة إدارة الطوارئ - الانذار المشفر	ISO / NP 22324
مواصفة إدارة الطوارئ - الوعي المشترك	ISO / NP 22351
مواصفة شراكة القطاعين العام والخاص - ارشادات انشاء الشراكة	ISO / CD 22397
مواصفة الارشادات للممارسة والاختبار	ISO / DIS 22398
مواصفة الارشادات للاستعداد للحوادث وإدارة استمرارية العمليات	ISO / PAS 22399:2007

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد الى

Source: \_ Mahr, Wolfgang, (2009), "*BCM standards – but which one(s)?*", BCM World Congress and Exhibition, London, P:7.

\_ Sood, Daman Dev, (2012), "*Implementing a world class BCMS using ISO 22301*", ISO 22301 Approach Note Copyright, Continuity and Resilience, India , P:6.

### ثانيا: نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة (ISO 22301:2012)

يعرف نظام إدارة استمرارية الأعمال Business Continuity Management System (BCMS) على انه عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة التي تستعملها المنظمات لإنشاء

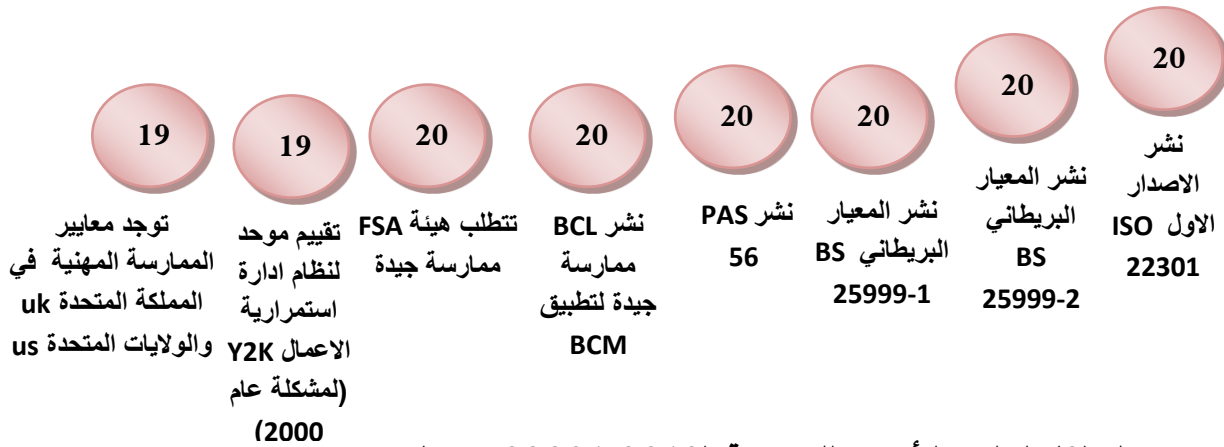
وتتفقد وتشغيل ومراقبة ومراجعة وصيانة وتحسين قدرات استمرارية أعمالهم، وتشمل هذه العناصر الافراد والسياسات والخطط والإجراءات والعمليات والهياكل والموارد، وهو جزء من نظام الإدارة الشاملة للمنظمة، وتستعمل هذه العناصر جميعها لضمان استمرار العمليات وتسليم السلع والخدمات عند المستويات المقبولة والحفاظ على السمعة والعلامة التجارية ومصالح اصحاب المصالح عند وقوع الحوادث التخريبية ( عبد الباقي، 2016 : 72) .

### ثالثاً : تطور نظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO 22301 : 2012)

بدأت في منتصف عام (2000) اللجنة الفنية لمنظمة (ISO /Tc223) باعداد قائمة لفحص مواصفة نظام ادارة استمرارية الاعمال وتكوين الاطار العام للمواصفة العالمية وتكييف محتوى مواصفة الايزو (9000, 14000) الى مواصفة جديدة لنظام ادارة استمرارية الاعمال،

وكانت من اهم المواصفات ذات التأثير القوي على المواصفة (ISO 22301) هي مواصفة الجمعية البريطانية (25999) والتي صدرت اول مرة في ديسمبر عام 2006 وجرى تحديثها في نوفمبر عام 2007 قبل صدور المواصفة (ISO 22301) وان تلك المواصفات اثرت ايضا على عدد من المواصفة لنظام ادارة استمرارية الاعمال لاجزاء الاتحاد الاوربي .

يوضح الشكل (3) التطور التاريخي للمواصفة (ISO 22301).



شكل (3) التطور التاريخي للمواصفة (ISO 22301:2012)

Source : " ISO 22301 *Business continuity Management An Overview* "

رابعاً: فوائد تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال على وفق المواصفة (ISO22301:2012) يحقق نظام ادارة استمرارية الاعمال فوائد عديدة تساعد المنظمة على مواجهة المشكلات وكيفية

ادراكها والتهيؤ لها ومن هذه الفوائد: ([www.continuitycentral.com](http://www.continuitycentral.com), [www.bsigroup.com](http://www.bsigroup.com), [www.iso.org](http://www.iso.org))

أ. فوائد على المستوى الداخلي

- إدراك نقاط ضعف أعمال المنظمة.



- وضع إجراءات فاعلة وممتينة لإدارة استمرارية الأعمال.
  - ضمان الاتساق مع أنظمة الإدارة الأخرى.
  - القدرة على اكتشاف المخاطر عند حدوث اضطراب تشغيلي والتقليل من هذا التأثير داخليا.
  - تحديد وإدارة التحديات والازمات الحالية والمستقبلية لأعمال المنظمة.
- ب. فوائد تنافسية
- الميزة التنافسية: تأكيد ثقة الزبون من خلال الحصول على شهادة (ISO 22301) المعترف بها دوليا وكسب فرص أعمال جديدة.
  - تعظيم الجودة والكفاءة: توفر (ISO 22301) إطارا يستند إلى أفضل الممارسات الدولية القائمة على مبدأ إنموذج ديمينغ (PDCA) ( خطط \_ افعل \_ تحقق \_ اتخذ اجراء).
  - المرونة اثناء الاضطرابات: خلال أي حادث أو أزمة، سيكون لدى المنظمة خطة استمرارية عمل للتأكد من عدم توقف العمل.
  - تقليل الكلف: ستمكن المنظمة من تقليل كلف التدقيق الداخلي والخارجي وتحسين الأداء المالي والحد من تعطل الأعمال.
  - تعزيز الادارة الداخلية: ثبت أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يمكن المنظمة من الإدارة حتى في أوقات الاضطرابات.

#### خامسا : انواع نظم ادارة استمرارية الاعمال

1\_ المواصفة البريطانية (BS 25999) : اصدر المعهد البريطاني للمواصفات British \_ (BSI) Standard Institution عام (2006) نظاما لاستمرارية الاعمال عرف بالمواصفة البريطانية رقم (BS 25999-1)، يحتوي على رموز المواصفة، فيما وضع الاصدار الثاني من المواصفة برقم (BS 25999-2) عام (2007) متطلبات تطبيق وتشغيل وتحسين نظام موثق لإدارة استمرارية الأعمال والتي شكلت اساسا لتطوير المواصفة الدولية (ISO 22301)، تركز BS (25999) على انشاء وتنفيذ وإدارة نظام ادارة استمرارية اعمال فاعل ومن ثم تضمينه في ثقافة المنظمة (BS 25999).

2\_ المواصفات الامريكية: اصدر المعهد الامريكي للمواصفات (ANSI) عام (2007) مواصفة في ادارة المخاطر والطوارئ وبرامج استمرارية الاعمال " Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs (The NFPA 1600) (Carrigan,2000,6)

تقدم المواصفة اساسا لتخطيط استمرارية الاعمال والتعافي من الكوارث عن طريق توفير العناصر المشتركة والتقنيات والعمليات (Schmidt,2005:46)، وتوفر الإرشادات التي تتناول تحليل وتخطيط وتنفيذ العناصر الاساس لإدارة الأزمات وتخطيط استئناف الأعمال وتقنية معلومات التعافي

من الكوارث، تحدد المواصفة خمسة جوانب أساسية في برنامج الاستجابة هي التخفيف، التأهب، الاستجابة، التعافي والوقاية (NFPA 1600,2007:1).

3\_ المواصفة الدولية (ISO 22301:2012): تعد المواصفة (BCMS) مواصفة دولية طورته منظمة التقييس الدولية (ISO) والتي في ضوئها حددت المتطلبات الاساس لإقامة نظام ادارة استمرارية الاعمال، وهي اول مواصفة شاملة للنظام، توافر اللغة المشتركة والتوقعات بين الاطراف في مختلف انحاء العالم (Austin,2012:4)، اذ تستطيع اي منظمة بموجبها الحصول على شهادة خارجية، وهي اول معيار دولي رسمي للادارة الفاعلة لاستمرارية الاعمال، يساهم ببوده كبار الموظفين واعضاء مجالس الادارة للتعامل بشكل مناسب مع جميع التحديات وايضا مع الموردين والسلطات القانونية والتنظيمية (Wannous,2014:17).

سادسا: متطلبات المواصفة (ISO 22301:2012)

اشارت المواصفة (ISO 22301:2012) الى ضرورة توافر متطلبات التشغيل والتنفيذ في المنظمات التي تسعى للحصول على شهادة المطابقة وفق ورود بنودها في المواصفة لغرض ان تكون قابلة للتطبيق في كل انواع المنظمات بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها، وكما موضح في الجدول (4) :

الجدول ( 4): بنود المواصفة (ISO 22301:2012)	
7-3 الوعي	1 المجال
7-4 الاتصال	2 المراجع المعيارية
7-5 المعلومات الموثقة	3 المصطلحات والتعاريف
7-5-1 متطلبات عامة	4 سياق المنظمة
7-5-2 الابتكار والتحديث	4-1 فهم المنظمة
8 العملية	4-2 فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية
8-1 التخطيط العملياتي والرقابة	4-3 تحديد مجال نظام ادارة استمرارية الاعمال
8-2 تحليل اثر الاعمال وتقييم المخاطر	4-4 نظام ادارة استمرارية الاعمال
8-3 الخطة الاستراتيجية لاستمرارية الاعمال	5 القيادة
9 تقييم الاداء	5-1 القيادة والالتزام
	5-2 السياسة
9-1 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم	5-3 الادوار المنظمية والمسؤوليات
9-2 التدقيق الداخلي	6 التخطيط
9-3 مراجعة الادارة	6-1 اجراءات التعامل مع المخاطر والفرص
10 التحسين	6-2 اهداف استمرارية الاعمال والتخطيط لتحقيقها
10-1 عدم المطابقة والاجراء التصحيحي	7 الدعم
10-2 التحسين المستمر	7-1 الموارد
	7-2 الكفاءة

Source: ISO 22301:2012 "Societal security Business continuity management systems Requirements"

### المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

ينصب الجهد في هذا المبحث حول موقع اجراء البحث (البنك المركزي العراقي) هذا ما يخص المحور الاول، اما المحور الثاني فهو قياس وتحليل فجوة التطبيق لتحقيق الاهداف.

## المحور الأول : موقع إجراء البحث

اولاً: نبذة مختصرة عن البنك المركزي العراقي

البنك المركزي العراقي هو البنك المركزي لجمهورية العراق، ومقره العاصمة بغداد ويقع في شارع الرشيد، وله اربع فروع في الموصل وسليمانية واربيل والبصرة.

تأسس البنك في عام 1947 بادارة ملكية في العهد الملكي، وكان يسمى سابقا باسم المصرف الوطني العراقي، واعدت تاسيسه بعد الاحتلال الامريكي للعراق استنادا الى قانون البنك المركزي العراقي لعام 2004، براس المال المصرح به وهو (155) مليار دينار.

البنك المركزي هو المسؤول عن :

1. الحفاظ على الاستقرار النقدي ومنع التضخم .
  2. تنفيذ السياسة النقدية ( بما فيها سياسات اسعار الصرف).
  3. ادارة احتياطي الدولة من النقد الاجنبي .
  4. اصدار وادارة العملة (الدينار العراقي).
  5. تنظيم القطاع المصرفي للنهوض بنظام مالي تنافسي ومستقر (القوانين المصرفية العراقية) .
  6. مستشار للدولة في الامور المالية .
- للبنك المركزي العراقي اربع فروع وهي كما يأتي:

1- فرع الموصل اسس 1965 2- فرع البصرة اسس 1968

3- فرع السليمانية 4- فرع اربيل

الفرعان الاخيران كانا يمثلان البنك المركزي في الاقليم قبل سقوط النظام عام 2003.

5- فرع النجف تحت الدراسة.

يعد البنك المركزي العراقي من اعرق مؤسسات الدولة العراقية وهو المؤسسة الرسمية المسؤولة عن وضع السياسة النقدية في العراق، ومن مهامه الاخرى، مراقبة وتحديد العرض والطلب على النقود من خلال تحديد اسعار الفائدة والادوات النقدية الاخرى لتحقيق معدلات تضخم منخفضة وتحفيز النمو الاقتصادي بوتيرة مستقرة، ومن اجل ذلك يحدد البنك ادواته في الرصد والتحليل للمؤشرات الاقتصادية والمالية والمصرفية، وتحقيق التكامل والاتساق بين السياستين النقدية والمالية وتوفير نظام كفوء وفاعل ومتكامل لادارة التحويلات المالية ومراقبة السيولة في المصارف وتطبيق انظمة الدفع بالتجزئة (بطاقة الائتمان والموبايل) وبناء على المهام اعلاه، فقد طور البنك خطة طموحة وشاملة من خلال وضع الاولويات الاستراتيجية بالتوافق مع رؤية ورسالة واهداف البنك السنوات القادمة (2020) التي يمكن تحديد اهدافها الرئيسة بما ياتي:

1. دعم وتحقيق الاستقرار المالي .
  2. تفعيل دور القطاع المصرفي والمؤسسات المالية .
  3. تطوير البنية التنظيمية والهيكل التنظيمي .
  4. تطوير راس المال البشري .
  5. تفعيل وتكامل العلاقات الداخلية والخارجية .
- ثانيا: رؤية ورسالة البنك المركزي العراقي
- للبنك المركزي العراقي رؤية خاصة به وهي (اداء متميز للاسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة والازدهار للمواطنين) .
- اما رسالة البنك المركزي العراقي فهي
1. تبني سياسة نقدية كفوءة تنطلق من حقيقة ان الاستقرار العام للأسعار يمثل شرطا اساسيا لتحقيق نمو مستدام، وعنصرا محوريا في الاقتصاد الكلي، وعاملا رئيسا في توفير بيئة ملائمة للاستثمار وحماية القوة الشرائية للمواطنين.
  2. بناء حوكمة مؤسسية كفوءة للقطاع المالي وتشغيل أنظمة دفع متوائمة مع افضل الممارسات العالمية.
  3. تطبيق سياسة رقابية احترازية فعالة من خلال تحليل وتقييم وتقليل المخاطر .
  4. الاتقاء بمستوى اداء البنك المركزي باستخدام الممارسات الادارية الحديثة وافضل التقنيات في تحقيق الاهداف .
- وتتمثل القيم المؤسسية للبنك المركزي العراقي بالاتي :
- العدالة والمساواة والنزاهة والشفافية والعمل بروح الفريق والابداع والابتكار في العمل والولاء الوظيفي ( اصدارات البنك المركزي).

## المطلب الثاني

قياس مدى توافر متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO 22301:2012) في البنك

### المركزي العراقي وتحليل النتائج

سيجري ضمن هذا المطلب قياس وتحليل مدى توافر متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال في البنك المركزي العراقي من خلال اعتماد قائمة الفحص المعدة على وفق المواصفة المذكورة لمعرفة مستوى التنفيذ وتحديد الفجوة وذلك للإجابة على تساؤلات البحث وكما يأتي :-

- 1- المجال: البنك المركزي العراقي.
- 2- المراجع المعيارية: المواصفة ISO 22301: 2012.
- 3- المصطلحات والتعاريف: كما وردت في المواصفة

#### 4- سياق المنظمة

حددت المواصفة (ISO 22301:2012) سياق المنظمة من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الجدول ( 5 )، اذ سجلت قائمة الفحص نتائج تطبيق وتوثيق المتطلب (4) في البنك المركزي العراقي، معدلا قدره(4) وبنسبة مطابقة (85%)، مما يؤشر وجود فجوة عدم المطابقة بنسبة (15%)، ناجمة عن :

- ضعف في توثيق وتحديد المخاطر المحتملة من خلال الأبحاث أو مراجعات الإدارة بالرغم من تطبيقها كليا .
- توثيق جزئي لتحديد البنك رغبته في المخاطرة والتعامل معها بالرغم من تطبيقها كليا.
- ضعف في توثيق وتحديد حدود وامكانيات تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال بالرغم من تطبيقها كليا .
- عدم توثيق البنك لتنفيذ ومحافظة وتحسين نظم استمرارية ادارة الاعمال وفق المواصفة(2012 ISO 22301) بالرغم من تطبيقها جزئيا .

جدول ( 5 ) قائمة فحص وتحليل الفجوة لمطابقة متطلبات (ISO 22301: 2012) / سياق المنظمة .

مدى المطابقة مع المواصفة					4. سياق المنظمة
1	2	3	4	5	1.4 فهم المنظمة
مطبق كلي موثق غير مطبق	مطبق جزئي غير موثق	مطبق جزئي موثق	مطبق كلي موثق جزئي	مطبق كلي موثق	
				√	1 يحدد البنك القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بغرض البنك والتي تؤثر على قدرتها لتحقيق النتائج المتوقعة لنظام إدارة استمرارية الأعمال (BcM) .
				√	2 يحدد البنك ويوثق النشاطات والوظائف والعلاقات مع الأطراف .
			√		3 يحدد البنك رغبته في المخاطرة والتعامل معها .
				√	4 يحدد البنك نطاق نظام إدارة استمرارية الأعمال بوضوح والغرض منه.
			√		5 يحدد البنك المخاطر المحتملة من خلال اجتماعات أو مراجعات الإدارة.
					2.4 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية
				√	6 يحدد البنك الأطراف المعنية ذات الصلة بنظام إدارة استمرارية الأعمال وتشمل (الزبائن، الجهات التشريعية، الموردين، المجتمع، الجامعات، المدارس، العاملين ... الخ).
				√	7 يحدد البنك حاجات ومتطلبات وتوقعات الأطراف المعنية.
					3.4 تحديد مجال نظام إدارة استمرارية الأعمال
			√		8 يحدد البنك حدود وإمكانيات تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال .
			√		9 يحدد البنك مجال نظام إدارة استمرارية الأعمال مع الأخذ بنظر الاعتبار القضايا الداخلية والخارجية الخاصة بها .
			√		10 يضع البنك متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال بوصفها معلومات متاحة موثقة للجميع .

4.4 نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS)				
11	ينشأ البنك وينفذ ويحافظ ويحسن نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفة 2012 : ISO 22301			
5	5	0	1	0
التكرارات				
25	20	0	2	0
النتيجة				
معدل التنفيذ				
النسبة المئوية				
$4 = 11 / 47$				
$\%85 = 100 \times (5 \times 11) / 47$				

## 5- القيادة

حددت المواصفة (ISO 22301: 2012) بند القيادة من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الجدول ( 6 ) اذ سجلت قائمة لفحص النتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (5) في البنك المركزي، معدل قدره (2) وبنسبة مطابقة (33%) مما يؤثر وجود فجوة عدم المطابقة بنسبة (67%) ناجمة عن :-

- عدم توثيق البنك للالتزام الإدارة العليا بدعم نظام ادارة استمرارية الاعمال بالرغم من تطبيقها جزئيا.
- لاتوجد اهداف، لاسيما باستمرارية الاعمال معلنة في دليل البنك المركزي العراقي، لايوجد توثيق وتطبيق كامل بالالتزام السياسة بالتحسين المستمر وتوثيق واتاحة السياسة للجميع .
- لايوجد تطبيق وتوثيق كامل عن تطابق الإدارة العليا نظام الإدارة مع متطلبات المواصفة (ISO 22301: 2012) ولا ترفع تقارير حول اداء نظام استمرارية الاعمال للادارة العليا .
- تطبيق جزئي وغير موثق الالتزام السياسة بتلبية المتطلبات ذات الصلة بأستمرارية الاعمال.
- تطبيق جزئي وغير موثق لعمل الادارة العليا على التحسين المستمر لنظام ادارة استمرارية الاعمال.

جدول (6) قائمة فحص وتحليل الفجوة لمطابقة متطلبات (ISO 22301 : 2012) / القيادة

5. القيادة				
1.5 القيادة والالتزام				
12	تلتزم الإدارة العليا في البنك بدعم نظام إدارة استمرارية الأعمال وتصادق عليها .			
13	تضع الإدارة العليا أهداف لنظام إدارة استمرارية الأعمال متوافقة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة .			
14	تؤكد الإدارة العليا على ضمان دمج متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال في عمليات المنظمة .			
15	توجه الإدارة العليا العاملين في البنك للمساهمة في فاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال .			
16	تعمل الإدارة العليا على التحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال .			

2.5 السياسة				
17	تعمل الإدارة العليا على وضع سياسة استمرارية الأعمال لتكون ملائمة لغرض البنك .	√		
18	تتضمن السياسة التزاماً بتلبية المتطلبات ذات الصلة باستمرارية الأعمال .	√		
19	تتضمن السياسة التزاماً بالتحسين المستمر .	√		
20	تكون السياسة متاحة للجميع وموثقة .	√		
3.5 الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات				
21	تتضمن الإدارة العليا في البنك تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بنظام إدارة استمرارية الأعمال .	√		
22	تتوافق الإدارة العليا نظام الإدارة مع متطلبات المواصفة 22301	√		
23	ترفع تقارير حول أداء نظام استمرارية الأعمال للإدارة العليا .	√		
4	8	0	0	0
4	16	0	0	0
التكرارات				
النتيجة				
معدل التنفيذ				
النسبة المئوية				
2 = 12 / 20				
33% = 100 × (5 × 12) / 20				

## 6- التخطيط

تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) بند التخطيط من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الجدول ( 7 )، سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (6) في البنك المركزي معدل قدره (1) وبنسبة مطابقة (29%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (71%) على الرغم من وجود خطة تنفيذ مبادره استمرارية الاعمال ناجمه عن:

- تطبيق جزئي وتوثيق جزئي عن وضع الادارة للأجراءات للتعامل مع المخاطر والغرض، اذ يقوم البنك المركزي بتحديد أنشطة جميع الافراد والمصرح لهم بدخول مواقع العمل من خلال موافقة موظفي الأستعلامات على ادخال الأطراف المعنية والزائرين بشرط ان يكون لديهم كتاب يوضح العمل الذي يودصاحبه القيام به .
- عدم توثيق فاعلية الاجراءات المحددة والقيام بدمج وتنفيذ الاجراءات في عمليات نظام ادارة استمرارية الأعمال بالرغم انها مطبقة جزئيا .
- عدم وضع الادارة العليا في البنك اهداف نظام ادارة استمرارية الأعمال، اذ لاتوجد اهداف معلنة في دليل البنك المركزي العراقي وبذلك تكون غير موثقة .
- لاتوجد مراقبة للأهداف باستمرار وتحديث وتوثيقها والمحافظة عليها على الرغم من وجود خطة تنفيذ مبادره استمرارية الاعمال.

جدول (7) قائمة فحص وتحليل الفجوة لمطابقة متطلبات (ISO 22301:2012) / التخطيط

					6. التخطيط
					1.6 إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص
		√			24 تضع الإدارة الإجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص .
	√				25 القيام بدمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال .
	√				26 تقويم فاعلية الإجراءات المحددة .
					2.6 أهداف استمرارية الأعمال والتخطيط لتحقيقها
√					27 تضع الإدارة العليا في البنك أهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال .
√					28 تتفق الأهداف مع سياسة استمرارية الجودة في البنك .
√					29 الأهداف الموضوعية قابلة للقياس .
√					30 يجري الإعلان عن الأهداف الموضوعية لجميع المعنيين بأعمال البنك.
√					31 يراقب الأهداف باستمرار وتحديث .
√					32 يوثق الأهداف ويحافظ عليها .
6	2	1	0	0	التكرارات
6	4	3	0	0	النتيجة
1 = 9 / 13					معدل التنفيذ
29% = 100 × (5 × 9) / 13					النسبة المئوية

#### 7- الدعم

تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) مطلب الدعم من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الجدول (8) ، اذا سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المطلب (7) في البنك المركزي العراقي، معدلا قدره (4) وبنسبة مطابقة (82%)، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (18%) ، ناجمة عن :

- ضعف في توثيق توفير التدريب والتعليم الملائم للأفراد لتحقيق الكفاءة اللازمة، اذ يوجد برنامج تدريبي مختص بنظام الادارة استمرارية الأعمال وممارسة تطبيق بنود المواصفة (2012: ISO 22301) وتوجد دورات خاصة بنظام ادارة استمرارية الاعمال للأفراد وهو مطبق كليا.
- تطبيق جزئي لتعيين البنك للكفاءات الضرورية للأفراد المؤثرين في اداء نشاطات (BCMS)، اذ لا يتم تعيين جميع الأفراد المؤثرين في اداء نشاطات (BCMS)، وعدم التوثيق جزئيا.
- عدم توثيق لمساهمة الأفراد العاملين في فاعلية نظام ادارة استمرارية الاعمال وتحسين الأداء بالرغم من تطبيقه جزئيا.
- لا يوجد تطبيق وتوثيق كامل لضمان البنك ان العاملين لديهم وعي وتعريفهم بالسياسة العامة وسياسة استمرارية الأعمال للبنك المركزي وتوعية الموظفين بالمتطلبات القانونية والتنظيمية ودورهم في تلبيتها.



جدول (8) قائمة فحص وتحليل الفجوة لمطابقة متطلبات (ISO 22301:2012) / الدعم

					7. الدعم
					1.7 الموارد
			√		33 يحدد البنك ويوافر الموارد المطلوبة لإنشاء وتنفيذ والحفاظ على التحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال .
					2.7 الكفاءة
		√			34 يعين البنك الكفاءات الضرورية للأفراد المؤثرين في أداء النشاطات (BCMS) .
			√		35 توفير التدريب والتعليم الملائم للأفراد لتحقيق الكفاءة اللازمة .
			√		36 تتخذ إجراءات مناسبة لاكتساب الكفاءات الضرورية للعمل على نظام إدارة استمرارية الأعمال .
			√		37 حفظ معلومات التعليم والتدريب والمهارات والخبرات كدليل على الكفاءة المناسبة .
					3.7 التوعية
			√		38 يحدد البنك برنامج لتوعية العاملين بأدوارهم المطلوب القيام بها خلال حوادث الفوضى .
√					39 يضمن البنك أن العاملين لديهم وعي تام لسياسة استمرارية الأعمال .
	√				40 الأفراد العاملين يساهمون في فاعلية نظام استمرارية الأعمال وتحسين الأداء .
					4.7 الاتصال
			√		41 يحدد البنك الاتصال المتعلق بنظام إدارة استمرارية الأعمال.
			√		42 يحدد وقت الاتصال .
			√		43 تحديد الجهة التي ينبغي الاتصال بها .
			√		44 تحديد الجهة المسؤولة عن عملية الاتصال .
		√			45 تحديد العمليات التي تتأثر بالاتصال .
			√		46 تتضمن الإدارة سبل الاتصال أثناء الحادث التخريبي .
			√		47 تسهيل التواصل المنظم مع الجهات المختصة أثناء حالات الفوضى.
					5.7 المعلومات الموثقة
					5.7.1 متطلبات عامة
			√		48 تحديد المعلومات الموثقة المطلوبة وفق المواصفة (ISO 22301: 2012)
			√		49 توثيق معلومات كفاءة الأفراد .
		√			50 توثيق السياسة والمجال .
		√			51 توثيق إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص .
			√		52 ضمان إتاحة المعلومات الموثقة للاستعمال عند الحاجة إليها.
					5.7.2 الابتكار والتحديث
			√		53 تحديد ووصف ملائم لكل من (العنوان، التاريخ، المرجع).

54	تحديد لغة المعلومات ووسائط التوثيق (ورقي إلكتروني).	√			
55	ضمان أن المعلومات الموثقة كافية وملائمة للغرض .	√			
5.7.3 مراقبة المعلومات الموثقة					
56	ضمان حماية المعلومات الموثقة على نحو ملائم السرية أو الاستعمال الصحيح أو فقدان التكامل .	√			
57	إمكانية الوصول والاسترجاع والاستعمال للمعلومات الموثقة .	√			
11	التكرارات	8	4	1	1
55	النتيجة	32	12	2	1
معدل التنفيذ					$4 = 25 / 102$
النسبة المئوية					$\%82 = 100 \times (5 \times 25) / 102$

## 8- العملية

تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) مطلب التشغيل من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الجدول (9)، إذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المطلب (8) في البنك المركزي العراقي، معدلا قدره (2) وبنسبة مطابقة (37)، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (63%)، ناجمة عن:

- تطبيق جزئي وتوثيق جزئي للرقابة على العمليات المطلوبة لتلبية متطلبات استمرارية الأعمال .
- تطبيق جزئي وتوثيق جزئي لتحديد التعليمات لاسيما بالتعامل مع الاخطاء والظروف الاستثنائية.
- عدم توثيق اجراءات وترتيبات لأدارة الأزمات في البنك المركزي على الرغم من تطبيقها جزئيا .
- عدم وجود خطة لادارة استمرارية الأعمال في اطار زمني محدد مسبقا .
- لا يوجد توثيق لنتائج التقييم والتي يمكن ان تؤدي الى توقف الاعمال .
- لا ينشأ البنك صيغة معينة لتحليل وتقييم اثر الاعمال نتيجة تعرضها لحادث تخريبي .
- عدم وجود استراتيجية لاستمرارية الأعمال مصادق عليها من قبل الإدارة العليا في البنك المركزي ومن ثم لاتوجد استراتيجية موثقة لتعافي واستئناف نشاطات البنك المركزيات الولوية .
- عدم وضع البنك متطلبات خطة استباقية لاستمرارية الاعمال.

جدول (9) قائمة فحص وتحليل الفجوة لمطابقة متطلبات (ISO 22301:2012) / العملية

8. العملية					
1.8 التخطيط العملي والرقابة					
58	يخطط البنك وينفذ ويراقب العمليات المطلوبة في متطلبات استمرارية الاعمال على وفق المواصفة (ISO22301:2012)	√			
59	ينفذ الخطط لتحقيق اهداف استمرارية الاعمال في البند (6)	√			
60	يحدد البنك العمليات في خارج البنك ويراقبها		√		
2.8 تحليل أثر الأعمال وتقييم المخاطر					
61	ينشأ البنك صيغة معينة لتحليل وتقييم أثر الأعمال نتيجة تعرضها لحادث تخريبي .	√			

62	تحدد المخرجات المطلوبة في تحليل أثر الأعمال وتقييم المخاطر .	✓				
63	توثيق نتائج التقييم والتي يمكن أن تؤدي إلى توقف الأعمال.	✓				
3.8 الخطة الاستراتيجية لاستمرارية الأعمال						
64	يضع البنك استراتيجية استمرارية الأعمال وإجراءات التوقف .	✓				
65	يضع البنك متطلبات الاستجابة للحوادث من الموارد المختلفة (أفراد، مباني، معدات، نقل، .... الخ) .		✓			
66	يضع البنك متطلبات خطة استباقية لاستمرارية الأعمال.	✓				
67	وضع إجراءات ولاستئناف الأعمال بعد التعرض لحالة التخريب .	✓				
68	يضع البنك وينفذ إجراءات وكيل إداري لمواجهة أي حادث تخريبي باستخدام الموارد البشرية ذوي المسؤوليات والصلاحيات والكفاءات لإدارة الحادث .		✓			
69	يضع البنك وينفذ ويحافظ على إجراءات كشف الحوادث ومراقبتها والتواصل الداخلي والخارجي .		✓			
70	يضع البنك خطة لإدارة استمرارية الأعمال في إطار زمني محدد مسبقاً.	✓				
71	يضع البنك إجراءات موثقة لاستفادة وإرجاع أنظمة الأعمال من الإجراءات المؤقتة المتخذة لمهام الأعمال العادية .		✓			
72	يختار البنك إجراءاته لاستمرارية الأعمال لضمان توافيقها مع الأهداف		✓			
7	5	2	0	1	التكرارات	
7	10	6	0	5	النتيجة	
2 = 15 / 28					معدل التنفيذ	
37% = 100 × (5 × 15) / 28					النسبة المئوية	

## 9- تقييم الأداء

تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلبات تقييم الأداء من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الجدول (10)، إذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (9) في البنك المركزي العراقي، معدلاً قدره (1) ونسبة مطابقة (29%)، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (71%)، ناجمة عن :-

- عدم توثيق البنك المركزي تقييم اداء استمرارية الأعمال وتحديد طرائق المراقبة والقياس والتحليل بالرغم من تطبيقها جزئياً.
- تطبيق جزئي لأعداد تقارير موثقة بعد كل عملية تقييم وعدم توثيقها.
- يطبق البنك جزئياً الإجراءات اللازمة لمعالجة النتائج العكسية قبل حدوث عدم المطابقة ولا توجد تقارير موثقة لهذه العملية.
- عدم توثيق تقييم إجراءات استمرارية الأعمال لضمان ملائمتها وكفائتها وفعاليتها بالرغم من تطبيقها جزئياً.
- لا يوجد تدقيق خاص بنظام إدارة استمرارية الأعمال وبالتالي لا يوجد توثيق.

- عدم وجود خطة وبرنامج للتدقيق الداخلي.
- نتيجة لبدائية تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال وفقا للمواصفة (ISO 22301:2012) الملحق (3) في البنك المركزي العراقي ،لم يكن هناك مراجعة من قبل الإدارة العليا لمتابعة متطلبات النظام، اذ لم يتوفر اي تدقيق يحدد مدى ملائمته وفاعليته لتحقيق سياسة استمرارية الاعمال للبنك المركزي العراقي، كذلك لم تحدد مدة معينة لتلك المراجعة.
- عدم وجود تدقيقات لنظام ادارة استمرارية الاعمال، بسبب افتقار البنك المركزي الى نظام معلومات يعزز متطلبات مراجعة الادارة لسياسة واهداف وغايات البنك المركزي لأستمرارية ومتابعة الاجراءات وعدم وجود دليل وفقا للنظام يمكن اعتماده لأغراض المراجعة.

جدول (10) قائمة فحص وتحليل الفجوة لمطابقة متطلبات (ISO 22301 :2012) / تقيم الأداء

9. تقيم الأداء					
1.9 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم					
73	يعمل البنك على تقييم أداء استمرارية الأعمال .	✓			
74	يحدد البنك طرائق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم .	✓			
75	إعداد تقارير موثقة بعد كل عملية تقييم .	✓			
76	يتخذ البنك الاجراءات اللازمة لمعالجة النتائج العكسية قبل حدوث عدم المطابقة	✓			
77	يقوم البنك بتقييم اجراءات استمرارية الاعمال لضمان ملائمتها وكفاءتها وفاعليتها .	✓			
78	تجري هذه التقييمات من خلال مراجعات دورية ومدد زمنية مخططة .	✓			
2.9 التدقيق الداخلي					
79	يجري البنك تدقيقات داخلية ضمن مدة زمنية مخطط لها لتوفير معلومات حول مطابقة استمرارية ادارة الاعمال مع متطلبات الخاصة بالبنك .	✓			
80	التطابق مع المواصفة .	✓			
81	ضمان رفع تقارير التدقيق الى الادارة العليا .	✓			
82	الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة على نتائج التدقيق .	✓			
3.9 مراجعة الإدارة					
83	يراجع البنك ضمن مدد زمنية محددة لنظام ادارة استمرارية الاعمال لضمان كفاءته وفاعليته .	✓			
84	تتضمن مخرجات مراجعات الادارة قرارات بخصوص فرص التحسين المستمر والحاجة الى التغييرات في النظام.	✓			
85	يحتفظ البنك بمعلومات موثقة بنتائج مراجعات الإدارة .	✓			
7	0	0	0	6	التكرارات
7	0	0	0	12	النتيجة
1 = 13 / 19					معدل التنفيذ
%29 = 100 × (5 × 13) / 19					النسبة المئوية

## 10- التحسين

تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلبات (التحسين) من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الجدول (11)، اذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (15) في البنك المركزي العراقي، معدلا قدره (1) وبنسبة مطابقة (20%)، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (80%) ناجمة عن:

- عدم وضع البنك المركزي لأجراءات السيطرة على عدم التطابق مع متطلبات النظام وتصحيحه.
- عدم تحديد البنك المركزي لأجراءات القضاء على حالات عدم المطابقة
- عدم مراجعة البنك للأجراءات التصحيحية المتخذة.
- عدم تحديد اسباب عدم التطابق.
- لا يوجد تقييم الحاجة الى اجراء فعل تصحيحي
- المعلومات الموثقة غير مكتملة ،ولا يوجد توثيق لعمليات التحسين.
- لا يوجد تطبيق وتوثيق لضمان التحسين المستمر للنظام من خلال السياسات ونتائج التدقيق ومراجعة الإدارة والأجراءات التصحيحية.

جدول (11) قائمة الفحص وتحليل الفجوة لمطابقة متطلبات (ISO 22301:2012) / التحسين

10. التحسين					1.10 عدم التطابق والإجراء التصحيحي
√					86 يضع البنك إجراءات السيطرة على عدم التطابق مع متطلبات النظام وتصحيحه .
√					87 يحدد البنك إجراءات القضاء على حالات عدم المطابقة.
√					88 يراجع البنك الإجراءات التصحيحية المتخذة .
√					89 تحديد أسباب عدم التطابق .
√					90 تقييم الحاجة إلى إجراء فعل تصحيحي .
2.10 التحسين المستمر					
√					91 يضمن البنك اجراءات التحسين المستمر لكفاءة وملائمة نظام إدارة استمرارية الاعمال وفاعليته .
√					92 ضمان التحسين المستمر للنظام من خلال السياسات ونتائج التدقيق والاجراءات التصحيحية ومراجعة الإدارة .
7	0	0	0	0	التكرارات
7	0	0	0	0	النتيجة
1 = 7 / 7					معدل التنفيذ
20% = 100 × (5 × 7) / 7					النسبة المئوية

يمكن تلخيص نتائج قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات المواصفة كما في الجدول (12)

جدول (12) خلاصة نتائج مستوى مطابقة التنفيذ الفعلي لمتطلبات المواصفة (ISO 22301: 2012) في البنك المركزي العراقي

المتطلبات	درجات التقييم	معدل التنفيذ	النسبة المئوية/ معدل الالتزام	الفجوة
4. سياق المنظمة	11	4	85%	15%
5. القيادة	12	2	33%	67%
6. التخطيط	9	1	29%	71%
7. الدعم	25	4	82%	18%
8. العملية	15	2	37%	63%
9. تقييم الأداء	13	1	29%	71%
10. التحسين	7	1	20%	80%

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث والتي تمثل حصيلة الجهد النظري والعملية موزعا على محورين، الاول يخص الاستنتاجات والثاني للتوصيات، وكما يأتي:

#### المحور الاول / الاستنتاجات

لقد افضت نتائج البحث الحالي الى مجموعة من الاستنتاجات وكما يأتي :

1- يتضح ان المعدل الاجمالي المتحقق عن قياس مدى توافر متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال في البنك المركزي العراقي وفق المواصفة (ISO 22301: 2012) حصلت على نسبة مئوية بلغت 45% ومعدل تنفيذ (2) أي انه يقترب من مطبق جزئيا وغير موثق مما ولد فجوة بمقدار 55% ، وهذا ما يجيبنا عن التساؤل الثاني من تساؤلات البحث.

2- ان البنك المركزي العراقي يحدد القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة ويوثق النشاطات والوظائف والعلاقات مع الاطراف المعنية (الزبائن، صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، العاملين .... الخ) وكذلك يحدد حاجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم، وهذا ما يؤكد حصول متطلب سياق المنظمة نسبة مئوية عالية، الا ان البنك مازال في بدايته من حيث تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال وفقا للمواصفة المذكورة.

3- يفتقر النظام الاداري لاستمرارية الاعمال المتبع في البنك المركزي العراقي، وعلى الرغم من اعتماده خطط للطوارئ لمنع توقف نشاطاته الضرورية والملاك الكفاء، الى التوثيق والتطبيق للكثير من المتطلبات التي جاءت بها المواصفة.

4- ضعف دعم واهتمام الادارة العليا بتوضيح المضامين والمبادئ الاساس لنظام ادارة استمرارية الاعمال، وتبليغها لجميع الافراد العاملين والمنتفعين، مما نتج عدم وجود سياسة لاستمرارية الاعمال

في البنك معلنة وموثقة لتحسين اداء استمرارية اعماله، فضلا عن عدم وجود اهداف محددة لأستمرارية الاعمال.

5- يحدد البنك المركزي في برنامجه دورات تدريبية في مجال نظام ادارة استمرارية الاعمال، لاسيما دورات تدريبية خاصة بالمواصفة (ISO 22301: 2012) لزيادة الوعي وتحقيق الكفاءة اللازمة باتجاه الحاجة لتطبيق المواصفة المذكورة.

6- يحدد البنك المركزي الجهة التي ينبغي الاتصال بها والجهة المسؤولة عن عمليات الاتصال بها، فضلا عن تحديد وقت الاتصال، لانه يعد ذلك مهما واساسيا في عملهم اليومي.

7- يضمن البنك المركزي حماية المعلومات الموثقة على نحو ملائم للسرية او الاستعمال الصحيح وامكانية الوصول والاسترجاع والاستعمال للمعلومات الموثقة.

8- يحدد البنك المركزي العراقي العمليات في خارج البنك ويراقبها، لكنه لا يعمل على تحليل وتقييم اثر الاعمال عندما تتعرض لحادث تخريبي.

9- محدودية ضبط الوثائق، لاسيما بوصف العناصر الرئيسة لنظام ادارة استمرارية الاعمال ( ISO 22301:2012) نتيجة عدم تخصيص مسؤوليات واجراءات وضع وتحديث والمحافظة على الوثائق المطلوبة بما يتلائم مع تنفيذ متطلبات النظام.

10- اتضح من خلال المقابلات الشخصية، ان البنك المركزي العراقي يمتلك مستلزمات التأهيل للحصول على الشهادة، الا انه يواجه بعض المشكلات في التوثيق والتطبيق لبعض متطلبات المواصفة لان البنك المركزي العراقي في بدايته لتطبيق النظام، وهذا مايجبنا عن التساؤل الثالث في تساؤلات البحث.

## المحور الثاني / التوصيات

يتضمن هذا المحور عدد من التوصيات لأدارة البنك المركزي العراقي وكما يأتي :

1- على ادارة البنك المركزي العراقي ان تسعى الى سد الفجوة في نظام ادارة استمرارية الاعمال وفق المواصفة (ISO 22301: 2012) على وفق النتائج التي جاء بها البحث في حال رغبتها في الحصول على الشهادة.

2- ضرورة ان تعي القيادات الادارية في البنك المركزي اهمية دعمها لنظام ادارة استمرارية الاعمال الذي يتوافق مع توجهها الاستراتيجي وقيمها.

3- اتباع اساليب وطرائق لحل مشكلات التوثيق، اذ ان التوثيق بند اساسي لتحسين نظام ادارة استمرارية الاعمال وتعميق العلاقة بين البنك المركزي والقائمين على عملية التوثيق وتقديم الدعم المادي لهم.

4- تشكيل فريق عمل يتبنى تهيئة مستلزمات تطبيق المواصفة (ISO 22301: 2012)، ويعمل على تلبية متطلباتها، وترتبط بالادارة العليا لتيسير الدعم بالموارد والصلاحيات.

- 5- تبني سياسة لأستمرارية الأعمال في البنك المركزي العراقي موضحا فيها الاهداف، ومنظمة التزاما بالتحسين المستمر وان تكون مفهومة ومبلغة للجميع.
- 6- توثيق المعلومات جميعها والخاصة بتحسين وتطوير نظام ادارة استمرارية الاعمال وحفظها بوصفها معلومات موثقة وصيانتها وتحديثها دوريا.

#### المصادر

##### اولا: المصادر العربية

- 1- عبد الباقي ، سجي علي ، (2016) ، تشخيص واقع الفجوة لمتطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) في شركة مصافي الوسط (مصفى الدورة) ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد (22) ، العدد (92).

##### ثانيا: المصادر الاجنبية

- 2\_ Abdullah , N.A.S. , Md Noor , N.L. , & Mior Ibrahim , E.N. , (2015). Contributing factor to Business Continuity Management ( BCM) Failure Acase of Malaysia public sector , proceedings of the 5<sup>th</sup> International conference on computing and Informatics (ICOCI) , Istanbul , Turkey , University Utara Malaysia , NO(007).
- 3\_ Abu Bakar , Z. , Yaacob , N.A. & udin , Z.N , (2015) , The effect of Business Continuity Management factors organizational performance : Conceptual frame work , International Journal of Economics and Financial Assumes , Vol (5).
- 4\_ Austin, Dave, (2012) , " Introducing ISO 22301" , BSI, Operational Resilience Ltd.
- 5\_ Carrigan, Scott & Little, Arthur D. , Inc., (2000), " NFPA 1600: Setting Standards " , Cambridge .
- 6\_ Cerullo, Michael J., (2004), Business Continuity Planning: a Comprehensive Approach, ISM - Journal, vol.1, no. 5, pp.70-78.
- 7\_ Estall, Hilary, (2012), " Business Continuity Management Systems", Implementation and certification to ISO 22301 " , BCS Learning & Development Ltd, Lapiz Digital Services, Chennai, India.
- 8\_ Everest, David; Garber, Roy E. ; Keating, Michael& Peterson, Brian, (2008), " Business Continuity Management " , Copyright by The Institute of Internal Auditors, USA.
- 9\_ Heng , G.M. , (2015) , Business Continuity Management Planning Methodology , International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity , Vol (6) , PP (9-16).
- 10- Hınca, Martin, (2006), " Business continuity and disaster recovery for IS " , Masarykova Univerzita Fakulta Informatiky, Česká republika..
- 11- ISO 22301 , Business continuity management –An over view
- 12\_ ISO ( 22301 : 2012) , " Societal security – Business continuity management systems – Requirements".



- 13\_ Kosutic, Dejan, (2013), "**Becoming Resilient: The Definitive Guide to ISO 22301 Implementation** ", EPPS Services Ltd., Copyright by Dejan Kosutic ,Zagreb, Croatia.
- 14\_ Mahr, Wolfgang, (2009), "**BCM standards – but which one(s)?** ", BCM World Congress and Exhibition, London..
- 15\_ Murakmi, Julie; Alford ,Rich; Baribault, Christina; Starr ,Jeannette; Botes, Par& Schwaderer ,David ,(2006), "**Secure Business Continuity: Strategies for Business Continuity Management and Disaster Recovery** ", Copyright Symantec Corporation, USA.
- 16\_ Ranjan , P. , Kumar , P. & Abhishek , K. , (2012), "**Business Continuity Planning in Indian perspective** , Journal of advances in computational Research : An International Journal , Vol (1) , No (1-2).
- 17\_ Reeder, John, (2013), "**Building and Maintaining a Business Continuity Program**", Successful strategies for financial institutions for effective preparation and recovery, Copyright McAfee, Inc., USA.
- 18\_ Reuter , Christian , (2015) , "**Toward Efficient Security Business Continuity Management in small and medium Enterprises** , International Journal of information systems for Crisis Response and management , Vol (7) , issues (3).
- 19\_ Schmidt, Donald L., (2005) , "**NFPA 1600 The National Preparedness Standard, NFPA Journal**,vol.7,no.2, pp.45-50.
- 20\_ Siegel, Marc, (2008), "**Societal Security Management System Standards** " , Security Management System Consultant , ASIS International Copyright.
- 21\_ Sood, Daman Dev, (2012), "**Implementing a world class BCMS using ISO 22301** " , ISO 22301 Approach Note Copyright, Continuity and Resilience, India.
- 22\_ Stoichey , K. P. , (2014) , "**The role of Business Continuity Management in the Business Management system** , Science Journal of Business and Management , Vol (2) , No (3) , pp (97-102).
- 23\_ Svata, Vlasta, (2013), "**System View of Business Continuity Management**, Department of Systems Analysis, University of Economics, Prague, Czech Republic, Journal of Systems Integration,vol.2,no.1, pp. 19-35.
- 24\_ Vagias, Wade M. ,(2006), "**Likert- type scale** ", Clemson international institute for tourism, department of parks , recreation and tourism management , clemson university ,USA.
- 25\_ Wannous, Ali, (2014) , "**Developing Contingency Plan In Governmental Organization From The Perspective of ISO 22301**, Laurea University of Applied Sciences, Degree Program in Security Management.

ثالثا: مصادر شبكة الانترنت العالمية (WWW) :

- |  |  |
|--|--|
| 26- <a href="http://www.bsigroup.com">www.bsigroup.com</a>         | 27- <a href="http://www.continuitycentral.com">www.continuitycentral.com</a> |
| 28- <a href="http://www.forum.kau.edu.sa">www.forum.kau.edu.sa</a> | 29- <a href="http://www.iso.org">www.iso.org</a>                             |
| 30- <a href="http://www.isotc223.org">www.isotc223.org</a>         | 31- <a href="http://www.webstore.ansi.org">www.webstore.ansi.org</a>         |