

تشخيص واقع الفجوة لمتطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) في شركة مصافي الوسط (مصفى الدورة)

أ.د. إيثار عبد الهادي آل فيحان / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / سجي علي عبد الباقي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص

تضمن البحث الحالي [تشخيص واقع الفجوة لمتطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) في شركة مصافي الوسط (مصفى الدورة)] ، إذ يعد وضع نظام اداري لاستمرارية الاعمال من الاولويات في وقتنا الحاضر، وفي ظل اعتماد المنظمات على الحواسيب وتقنية المعلومات في العمل والتواصل مع الاخرين ، تبقى الشرعية الدولية (والمتمثلة بمنظمة التقييس الدولية ISO) اساساً للمطابقة والالتزام ، وتتجلى اهمية تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) في حماية المنظمات من خطر توقف الاعمال والتعرض للحوادث والازمات . وتجسدت مشكلة البحث في عدم تبني نظام اداري لاستمرارية الاعمال كالذي تقدمه المواصفة (ISO 22301:2012). إذ تتوقف الاعمال بعد الازمات والحوادث مما يتطلب وجود نظام لإدارة استمرارية الاعمال وهو الهدف المحوري للبحث، لذا استهدف البحث اجراء مقارنة ما بين نظام ادارة استمرارية الاعمال القائم حالياً في مصفى الدورة وبين نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) وباستعمال قوائم فحص تدقيقية من اجل تشخيص فجوات عدم المطابقة مع المواصفة الدولية .

ويقدم البحث تحليلاً وتقويماً للفجوة القائمة لتطبيق وتوثيق نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) في مصفى الدورة ، بهدف إجراء تقييم شامل لمستوى اداء استمرارية الاعمال في المصفى ، بما يسهم في فهم وتبني متطلبات النظام بوصفها معايير قياسية دولية ، من اجل تأهيل المصفى صوب الحصول على شهادة (ISO) . وقد توصل البحث الى ان عدم كفاية التوثيق ، بل عدم وجوده احياناً في بعض نشاطات المصفى ، يمثل السبب الرئيس الذي تعزى اليه تلك الفجوة.

المصطلحات الرئيسية للبحث / ادارة استمرارية الاعمال ، خطة استمرارية الاعمال ، نظام ادارة استمرارية الاعمال .



المقدمة

ليس ثمة حاجة لاقتناع احد 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 بضمنها المنتجات والموجودات والوظائف والعمليات، ولكون القطاع النفطي يمثل اهم محور لبناء اقتصاديات الدول وتطورها جرى اختيار شركة مصافي الوسط مجتمعاً للبحث واختيار مصفى الدورة عينة للبحث، إذ أن العمل بهذه المواصفة في المصفي وتطبيق بنودها في إداراته يساعد على تحقيق ميزة تنافسية ، ومن هنا تظهر الحاجة الى وجود منهجية لبناء نظام اداري لاستمرارية الاعمال يوفر الحماية والاستعداد والتأهب لأي ظروف طارئة تتعرض لها المنظمة ، وهذا ما توفره المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) التي تختص بقدرة المنظمات على خلق والتحقق من عمل خطة لكيفية استمرارية او استرداد واستعادة الوظائف الضرورية وضمن استمرار العمليات والقدرة على مواصلة العمل بعد وقوع الازمة .

المحور الأول / منهجية البحث

1_ مشكلة البحث : بعد المعايشة الميدانية في شركة مصافي الوسط (مصفي الدورة) تبين عدم او ضعف الاستعداد للازمات وضعف امكانية استعادة النشاط بكفاءة وبسرعة في الوظائف بعد الفشل لذا تجسدت مشكلة البحث بالسؤال الاتي : ما هو حجم الفجوة بين الواقع الفعلي لنظام ادارة استمرارية الاعمال في شركة مصافي الوسط (مصفي الدورة) ونظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) ؟

2_ هدف البحث : مساعدة المصفي في تطوير القابلية على استعادة العمل في الوظائف الاساسية بعد الازمات والحوادث والفشل من خلال تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي لنظام ادارة استمرارية الاعمال في شركة مصافي الوسط (مصفي الدورة) ، وبين متطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) عن طريق تحديد حالات عدم المطابقة مع المتطلبات ، بما يساعد على تحقيق التوافق معها لتقليص تلك الفجوة إن امكن ذلك .

3_ اهمية البحث : تتجلى اهمية البحث بوصفه مجالاً ذا أهمية حيوية للمجتمع بشكل عام، والقطاع الصناعي بشكل خاص ، وهو محاولة للربط بين واقع نظام ادارة استمرارية الاعمال في شركة مصافي الوسط (مصفي الدورة) مع المواصفة الدولية (ISO 22301:201) ، وتبرز أهمية البحث من خلال الجوانب الاتية :
أ_ يمثل البحث خطوة اساسية صوب امكانية تأهيل مصفي الدورة لغرض التسجيل لمنح شهادة المطابقة لإدارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012).
ب_ التعريف بالمتطلبات الاساسية لتحقيق إطار العمل على وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) لضمان القدرة على توفير السلع والخدمات الضرورية إلى المستوى المتفق عليه والإطار الزمني ، والمرونة عند مواجهة تعطل قدرة المصفي على تحقيق الأهداف الرئيسية.

4_ مصادر جمع البيانات : اعتمد البحث على المصادر الآتية في جمع بيانات الجانبين النظري والعملية، وكما يأتي:

أ_ الجانب النظري: [الكتب العربية والأجنبية ، الرسائل والاطاريح العربية والاجنبية ، البحوث والدوريات المشورة في مجالات علمية محكمة ، المقالات والبحوث الاجنبية عن طريق الشبكة العالمية للمعلومات ، إصدارات المنظمات المتخصصة مثل منظمة التقييس الدولية الـ (ISO)]

ب_ الجانب العملي:

• المعايشة الميدانية في عينة البحث من (2014/9/1) لغاية (2015/5/28) مما اسهم في أستيعاب الواقع الفعلي لمستوى الاستعداد والاستجابة عند حدوث الازمات وتشخيص ادارة الازمات ومدى امكانية الاستمرارية في الاعمال بعد توقفها.

- المقابلات الشخصية مع مديري عينة البحث قبل وأثناء ملئ قائمة الفحص ، فضلاً عن الفنيين والعاملين وذلك طيلة مدة جمع البيانات.
- تقارير المصفي والوثائق والسجلات ذات الصلة.
- قوائم فحص تحليل الفجوة (Gap Analysis Checklists) (*) التي استخدمت في تشخيص فجوة عدم المطابقة بين الواقع الفعلي لنظام ادارة استمرارية الاعمال في شركة مصافي الوسط (مصفي الدورة) ونظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2012) ، والمعدة من قبل منظمة التقييس الدولية والمتضمنة (500) سؤال موزعة على (7) متطلبات رئيسة تتضمن (23) مطلباً فرعياً ، وتم الاختصار على (109) سؤال لضرورات البحث ، ومن اجل ترجمة إجابات أسئلة قوائم الفحص إلى تعبير كمية والحصول على دقة أكبر في تحليل البيانات الواردة فيها، فقد تم أستعمال مقياس (ليكرت) السباعي للتعرف على مدى مطابقة التنفيذ الفعلي للمتطلبات في عينة البحث مقارنة بالمواصفة القياسية مع تحديد أوزان لإجابات الأسئلة الواردة في قوائم الفحص عن طريق تخصيص وزن محدد لكل فقرة من فقرات المقياس، ويوضح الجدول (1) تلك الفقرات وأوزانها التي تتراوح بين التنفيذ والتوثيق التام بوزن (6) درجات وعدم التنفيذ والتوثيق بوزن (0) درجة.

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

ت	فقرات المقياس	وزن الفقرة (درجة)
1	منفذ كلياً موثق كلياً	6
2	منفذ كلياً موثق جزئياً	5
3	منفذ كلياً غير موثق	4
4	منفذ جزئياً موثق كلياً	3
5	منفذ جزئياً موثق جزئياً	2
6	منفذ جزئياً غير موثق	1
7	غير منفذ غير موثق	0

Source: Vagias, Wade M. ,(2006), " Likert-type scale ", clemson international institute for tourism , department of parks , recreation and tourism management , clemson university ,USA, p:2.

5_ أدوات تحليل البيانات : بعد تحديد الدرجات لكل فقرة في ضوء الأجابات عن قوائم الفحص أعتمدت

المعادلات الآتية لاستخراج النسب المئوية لمدى المطابقة وكما يأتي :-
 ❖ احتساب المعدل التقريبي لمدى مطابقة التنفيذ والتوثيق الفعلي لنظام ادارة استمرارية الاعمال في مصفي الدورة عينة الدراسة بالمقارنة مع متطلبات المواصفة (ISO 22301 : 2012) من خلال استخراج الوسط الحسابي المرجح (Weighted Arithmetic Mean) وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (الأوزان x تكراراتها)}}{\text{مجموع التكرارات}} \quad (\text{Grela,2013:1222})$$

❖ النسبة المئوية لمدى مطابقة التنفيذ والتوثيق الفعلي للمتطلب في المصفي مع المواصفة القياسية وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{مجموع (الأوزان x تكراراتها)}}{\text{مجموع التكرارات x أعلى وزن في المقياس}}$$

إذ أن أعلى وزن في المقياس السباعي هو (6) درجات ويمثل حالة المطابقة التامة مع متطلبات المواصفة القياسية.

❖ احتساب حجم الفجوة من خلال المعادلة الآتية :
حجم الفجوة لكل قائمة فحص = 1 - النسبة المئوية لمدى المطابقة

6_ دراسات سابقة

• دراسة (Bjelmrot, 2007) : (The value of a business continuity management plan : from a shareholders perspective) قيمة خطة إدارة استمرارية الأعمال من وجهة نظر حملة الأسهم

مشكلة البحث : ماهي ادارة استمرارية الاعمال ؟ مانوع نتائج المخاطر والازمات التي تتعرض لها المنظمات في الوقت الحاضر ؟ ما ربح المنظمة من امتلاك خطة استمرارية الاعمال؟
هدف البحث : توضيح العلاقات بين مفاهيم ادارة سلاسل التجهيز وادارة استمرارية الاعمال والمخاطر وحملة الاسهم وتحديد تأثير انقطاع سلسلة التجهيز على قيمة حملة الاسهم بوساطة تنفيذ خطة استمرارية الاعمال.
اهم الاستنتاجات : ارتفاع مخاطر توقف الاعمال نتيجة لتواجد المنظمات اليوم في بيئة أكثر تنافسية مع ارتفاع وتذبذب الطلب ، والتعقيد المتزايد في سلسلة التجهيز نتيجة لتصميم المنتجات بأجزاء كثيرة ومتعددة والاستعانة بمصادر خارجية والشراكة.

• دراسة (Enshasy, 2009) : (Evaluating Business continuity and Disaster recovery planning in information technology departments in listed companies in palestine market for financial securities) تقييم استمرارية الاعمال والتخطيط للتعافي من الكارثة في أقسام تقنية المعلومات في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

مشكلة البحث : التحقق من واقع استعمال استمرارية الاعمال والتخطيط للتعافي من الكارثة في أقسام تقانة المعلومات في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، ونجاحها وفعاليتها.
هدف البحث : التعرف على واقع استعمال استمرارية الاعمال والتخطيط للتعافي من الكارثة في الشركات الفلسطينية.

تحديد المكون الأكثر فاعلية لاستمرارية الاعمال والتخطيط للتعافي من الكارثة في هذه الشركات.
اهم الاستنتاجات : أن استمرار الاعمال وخطط التعافي من الكارثة في هذه الشركات لا تتبع الخطوات الضرورية والكاملة للخطة _ وأن خطوات تطوير وصياغة الخطة كانت المكون الأضعف في خطط أقسام تقنية المعلومات.

• دراسة (Antwi, 2011) : (Business continuity for financial institutions) استمرارية الاعمال للمنظمات المالية

مشكلة البحث : تتعرض البنوك والمنظمات المالية الى الاضطرابات التشغيلية الناجمة من التهديدات الخارجية والداخلية مثل الحرائق ، الزلازل ، الحروب ، فشل الانظمة ... الخ ، وقد تهدد هذه الكوارث الملاحة المالية واستمرارية الاعمال لهذه المنظمات ، والتي يمكن ان تؤثر سلباً في النظام المالي ككل.
هدف البحث : أهمية تخطيط استمرارية الأعمال للمنظمات المالية.

اهم الاستنتاجات : انشاء البنك بالفعل لخطة استمرارية العمل التي تغطي عملياته الرئيسية ، والتي تشكلت على اساس ثلاثة حوادث تعرض لها البنك ، لكن هذه الخطة محدودة لهذه الحوادث الثلاثة وربما لا تكون كافية بشكل فاعل كخطة طوارئ غيرها من الحوادث المحتملة في المستقبل.

المحور الثاني / الجانب النظري للبحث (نظام إدارة استمرارية الأعمال ، المفهوم

والمطلبات) :

1_ مفهوم سلسلة (ISO 22300) :

تواجه جميع المنظمات في العالم اليوم مجموعة متزايدة من الحوادث والتي تكون طبيعية او غير طبيعية ، والتي تكون ذات تأثير كبير على 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، القاعدة الاساسية لنظام ادارة استمرارية الاعمال (Tagen,2012:3; www.isotc223.org).

تعرف سلسلة المواصفات (ISO22300) بأنها مواصفات موثقة توفر المصطلحات والتعاريف للأمن المجتمعي، وتتضمن المصطلحات والتعاريف المستخدمة في (ISO 22301) المعيار الدولي الجديد لاستمرارية الأعمال

(ISO22300,2012(E):1) ، وينبغي أن تستخدم للتأكد من وجود فهم متسق للمصطلحات والتعاريف المستخدمة في استمرارية الأعمال والمجالات ذات الصلة ، وتهدف المواصفات القياسية الدولية في مجال الأمن المجتمعي إلى تحقيق مرونة واستدامة المنظمات والمجتمع من خلال تحسين إدارة وتبادل المعلومات والعمل المشترك والتخطيط المنسق للجوانب (التقنية، والبشرية ، والتنظيمية والفنية ، والوقاية، والاستعداد، والاستجابة، والاستمرارية ، والتعافي من الحوادث (Mcgill,2012:8)، وتستهدف سلسلة (ISO22300) تحقيق جملة اهداف اهمها (siegel,2008:4 ; www.iso.org) :

- تحديد وتوضيح اللغة للأمن المجتمعي ، حيث يتمكن الممارسين من التأكد أن المشروع يسير بشكل سلس وتجنب أي انهيار في نظام الاتصالات باستخدام لغة مشتركة.
- مساعدة المنظمات على إقامة نظام داخلي لأداره استمرارية الاعمال ووضع الأهداف والسياسات الخاصة بها في مجال الاستمرارية .
- تشجيع المنظمات في سعيها للحصول على شهادات المطابقة من الجهات المختصة بشأن استمرارية الاعمال.

2_ انواع نظم ادارة استمرارية الاعمال

أ.المواصفة البريطانية (BS 25999) : اصدر المعهد البريطاني للمواصفات British Standard _ Institution (BSI) عام (2006) نظاما لاستمرارية الاعمال (Business continuity management- Code of practice) ، عرف بالمواصفة البريطانية رقم (BS 25999-1) ، يحتوي على رموز المواصفة ، فيما وضع الاصدار الثاني من المواصفة (Business continuity management- Specification) 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-ii,2006:1) ، تركز المواصفة (BS 25999) في المقام الأول على التخطيط والتنفيذ كعناصر الأساسية من خلال اهتمامها بخطط الاستمرارية والتعافي، وترتكز كذلك على الصيانة والمراجعة والتحسين (Sumter,2011:6). توضح المواصفة بالتفصيل خطط الاستمرارية والتعافي التي يجب ان تعتمد عليها المنظمات. وتبين كذلك تفاصيل كيفية انشاء المنظمة للعمليات والاتصالات والسياسات أثناء الكوارث وكيفية تنفيذ استراتيجية الاستجابة ، وتحدد تفاصيل الاجراءات والمهام الضرورية المراد تنفيذها بمجرد الشروع بخطة الاستجابة ، فضلا عن الموارد اللازمة لاستمرارية وتعافي الأعمال، وتتطلب المواصفة التطوير المستمر وإجراء التدريبات اللازمة التي تنسجم مع نطاق نظام ادارة استمرارية الاعمال (BS 25999-2,2007:4) . كما تؤكد على نظام التدقيق الداخلي ، ومراجعة الإدارة لنظام ادارة استمرارية الاعمال ومراجعة المدخلات والمخرجات لضمان الفاعلية والكفاءة .

وتم استبدال المواصفة (BS 25999) بالمواصفة (ISO 22301) بوصفها مواصفة قياسية عالمية ،
اصدرت من قبل منظمة ISO عام 2012 ، بعد تبسيط شروط المواصفة البريطانية وتحقيق متطلباتها العملية
ضمن المواصفة الدولية (ISO 22301) (Sharp, 2012:3) .

ب المواصفات الأمريكية American Standards : اصدر المعهد الامريكي للمواصفات American National Standards Institute (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 الارشادات التي تتناول تحليل وتخطيط وتنفيذ العناصر الأساسية
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) .

وأعلن المعهد الوطني الأمريكي أيضاً عام (2009) عن المواصفة " المرونة التنظيمية : أنظمة
استمرارية الاعمال والامن والتأهب ، المتطلبات والارشادات للاستخدام " Organizational Resilience: Security, Preparedness and Continuity Management Systems _ Requirements
with Guidance for Use", (ANSI/ASIS SPC.1-2009) ، لمساعدة المنظمات في تصميم نظام
متوازن للحد والتقليل من عواقب الاحداث التخريبية(ANSI/ASIS SPC.1-2009:1)، توفر المواصفة
إطاراً للمنظمات لتقييم المخاطر ووضع استراتيجية استباقية للوقاية والاستجابة والتعافي من هذه الاحداث
ووضع معايير الأداء وتقييم فرص التحسين. وتمكن المنظمة من تنفيذ نظام إدارة المرونة التنظيمية المناسب
لاحتياجاتها واحتياجات اصحاب المصلحة ، ويسعى لزيادة الثقة التنظيمية وثقة العملاء من خلال خلق بيئة
سليمة وأمنة لكل من المنظمة واصحاب المصالح فيها ، إذ تركز على التخطيط والتنفيذ كعناصر اساسية فضلا
عن الصيانة والمراجعة والتحسين من خلال توفير معايير التدقيق لإنشاء والتحقق وصيانة وتحسين نظام إدارة
المنظمة (Gargett,2011:4).

كما اصدر المعهد الامريكي بالتعاون مع المعهد البريطاني عام (2010) المواصفة " أنظمة ادارة
استمرارية الاعمال_ المتطلبات وارشادات الاستخدام " Business Continuity Management Systems -Requirements with Guidance for Use , (ASIS/BSI BCM.01 2010)
، وتعكس المواصفة التعاون الوثيق بين ASIS وBSI ، إذ توفر اطاراً عاماً لمعايير التدقيق والارشادات
المرافقة التي يمكن ان تكون ملائمة لتلبية احتياجات المنظمة محلياً او عالمياً (ASIS/BSI BCM.01, 2010:15).

ج المواصفة الدولية International Standard : تعد المواصفة (Business continuity management systems-Requirements) (ISO 22301:2012) مواصفة دولية طورته منظمة
التقييس الدولية (ISO) والتي في ضوئها حددت المتطلبات الأساسية لإقامة نظام ادارة استمرارية الاعمال،
وهي اول مواصفة شاملة لنظام ادارة استمرارية الاعمال ، توفر اللغة المشتركة والتوقعات بين الاطراف في
مختلف انحاء العالم (Austin,2012:4) ، إذ تستطيع اية منظمة بموجبها الحصول على شهادة خارجية،
وهي اول معيار دولي رسمي للادارة الفاعلة لاستمرارية الاعمال ، يسهم بينوده كبار الموظفين واعضاء
مجالس الادارة للتعامل بشكل مناسب مع جميع التحديات وايضا مع الموردين والسلطات القانونية والتنظيمية
(Wannous,2014:17) ، وتعكس (ISO 22301) أسس (BS 25999) بشكل وثيق، إذ تحدد المتطلبات
اللازمة لتخطيط وإنشاء وتنفيذ ومراقبة ومراجعة وصيانة والتحسين المستمر لنظام إدارة موثق
للتحضير والاستجابة والتعافي من الحوادث والكوارث عند حدوثها ، وتطبق هذه المواصفة على اية منظمة

تسعى الى صياغة وتطبيق وتحسين نظام ادارة استمرارية الاعمال لديها (ISO 22301- 2012 :5)
تعرف المواصفة (ISO 22301) بأنها مجموعة المتطلبات الخاصة بإدارة استمرارية الاعمال تستخدم
لضمان استمرار العمليات والقدرة على مواصلة العمل عند وقوع اي حادث وتسليم السلع والخدمات في الوقت
المحدد (Ives,2012:1) ، وتوفر إطاراً عملياً لإنشاء وإدارة نظام ادارة استمرارية اعمال فعال الذي يهدف إلى
حماية المنظمة من مجموعة واسعة من التهديدات المحتملة (Aubigny & Mckinnon,2013:1) .

تهدف المواصفة الى تزويد المنظمات بعناصر نظام إدارة استمرارية أعمال فاعلة يمكن أن تتعامل مع المتطلبات الإدارية الأخرى للمنظمة (Alvord,2013:3) ، وتمكن المنظمات من تحديد وإدارة التهديدات الحالية والمستقبلية للعمل ، وتساعد على اتخاذ نهج استباقي للتقليل من تأثير الحوادث والازمات الى ادنى حد ممكن والحفاظ على الوظائف الحاسمة وتشغيلها في أوقات الأزمات ، وتقليل وقت التوقف عن العمل خلال الحوادث وإظهار قدرة المنظمة على التكيف مع الزبائن والمجهزين وحماية سمعة وإرباح المنظمة من خلال ضمان استعدادها للانقطاع غير المخطط له (Lindstedt & Scerra , 2012:13 ; BSI, Introduction to ISO 22301,2012:1)

3_ ماهية نظام إدارة استمرارية الأعمال 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 تستخدمها المنظمات لإنشاء وتنفيذ وتشغيل ومراقبة ومراجعة وصيانة وتحسين قدرات استمرارية أعمالهم، وتشمل هذه العناصر الافراد والسياسات والخطط والإجراءات والعمليات والهياكل والموارد (Seng,2013:6) ، وهو جزء من نظام الإدارة الشاملة للمنظمة ، وتستخدم جميع هذه العناصر لضمان استمرار العمليات وتسليم السلع والخدمات عند المستويات المقبولة والحفاظ على السمعة والعلامة التجارية ومصالح اصحاب المصلحة الرئيسيين عند وقوع الحوادث التخريبية (Estall,2012:14) ، تنظر (ISO 22301) الى نظام ادارة استمرارية الاعمال بوصفه عملية دورية يطبق نموذج ديمنج (PDCA) (خطط_ اعمل_ صحح_ دقق) في سياق النظام . وتم عرض النموذج من قبل ديمنج عام (1950) بوصفه اطارا لأنشطة تحسين الجودة ، وتم ادراجه لاحقا في انظمة ادارة اخرى مثل نظام ادارة الجودة (ISO 9001) ، ونظام الادارة البيئية (ISO 14001) ، ونظام ادارة امن المعلومات ISO/IEC (27001) ونظام ادارة امن سلاسل التجهيز (ISO 28000) (Chandler,2012:11).

4_ متطلبات نظام ادارة استمرارية الأعمال على وفق المواصفة (ISO 22301:2012) :

جرى اصدار المواصفة (ISO 22301:2012) التي طورتها اللجنة الفنية (ISO / TC 223) التابعة لمنظمة التقييس الدولية ، لغرض ان تكون قابلة للتطبيق في كل انواع المنظمات بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها، واشارت المواصفة الدولية (ISO 22301) الصادرة في جنيف الى ضرورة توافر متطلبات التشغيل والتنفيذ في المنظمات التي تسعى للحصول على شهادة المطابقة بحسب ورود بنودها في المواصفة وكما يأتي:

4.1 سياق المنظمة Context of the organization : يقدم هذا البند المتطلبات الضرورية لإنشاء سياق نظام ادارة استمرارية الاعمال (BCMS) من حيث تطبيقه على المنظمة . وتحدد المنظمة القضايا الخارجية والداخلية التي لها صلة بغرضها والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المتوقعة من نظام ادارة استمرارية الاعمال . وكذلك تحديد الرغبة في المخاطرة والمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة في المنظمة وتحديد نطاق نظام ادارة استمرارية الاعمال بوضوح. إذ ان تحديد النطاق الأولي لنظام ادارة استمرارية الاعمال أمر بالغ الأهمية ويجب أن يتم في مرحلة مبكرة. وعلى المنظمة ان تحدد الاجزاء التي سيتم تغطيتها من قبل استمرارية الأعمال وما سيتم استبعاده (IRCA,ISO/FDIS 22301: 2012,2012:3).

4.1 فهم المنظمة Understanding of the organization / يعد تحديد متطلبات استمرارية الاعمال المحور الاساس لفهم سياق عمل المنظمة ، والتي تندرج في احتياجات استمرارية الاعمال والتوقعات وتأخذ بالحسبان القضايا الداخلية والخارجية (HM Government, Business Continuity Management Toolkit,2013:6).

4.2 فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المهمة Understanding the needs and expectations of interested parties

/interested parties يعكس هذا المطلب اهمية التعامل مع الاطراف الخارجية ذات الصلة بنظام ادارة استمرارية الاعمال، وتوضيح من هي الأطراف المعنية والتي لها صلة مع نظام ادارة استمرارية الاعمال وتحديد متطلباتهم بما في ذلك احتياجاتهم وتوقعاتهم (Anderson, 2013:11) .



4.3 تحديد مجال نظام إدارة استمرارية الأعمال / Determining the scope of the business continuity management system / ينبغي على المنظمة النظر والتفكير عند تحديد نطاق وحدود نظام إدارة استمرارية الأعمال في الأجزاء التي سيتضمنها النظام وما هي العوامل التي تخلق حالات عدم التأكد للمنظمة والأطراف التي لها مصلحة في النظام وكيفية تأثير الأزمات والحوادث التخريبية على المنظمة . ويجب على المنظمة وضع متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال والنظر في أهدافها وكذلك الالتزامات الداخلية والخارجية الخاصة بها واحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية قبل تحديد نطاق النظام (ASIS/BSI) (BCM.01-2010:4).

4.4 نظام إدارة استمرارية الأعمال Business continuity management system / ينبغي على المنظمة إنشاء وتنفيذ وصيانة وتحسين مستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال ، وبالتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) (BSI, How to Deploy BS 25999,2010:9) .

5. القيادة Leadership / يشير مصطلح القيادة الى عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة ، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم تجاه المنظمة (Rob & Gareth,2007:4) ، والقيادة عملية إنسانية تحفز العاملين نحو تحقيق أهداف التنظيم، فهي ليست خاصة شخصية، ولكنها نتاج مركب معقد من القائد، وجماعة العمل، وظروف التنظيم، وتستهدف "تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وامكانيات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه (Winston & Patterson,2006:7) .

يمثل انشاء السياسة والاتصالات عنصراً هاماً في هذا البند ، الذي يشدد على أهمية ضمان سياسة مناسبة للمنظمة، ويشكل الأساس لوضع أهداف إدارة استمرارية الأعمال، ويتضمن التزامات لتلبية المتطلبات القانونية والتنظيمية والتحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال، وكما يجب ان تكون السياسة متاحة للأطراف المعنية المناسبة ، ويتطلب من الإدارة العليا تعيين المسؤولية عن إنشاء وتنفيذ ومراقبة نظام إدارة استمرارية الأعمال (Sharp,2012:5).

5.1 القيادة والتزام الإدارة Leadership and Management Commitment / شددت المواصفة القياسية الإدارة العليا على توفير القيادة ودعم نظام إدارة استمرارية الأعمال ، والتأكد من اظهار المديرين لالتزامها وتشجيع موظفيها لدعم نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012(E),2012:10) .

5.2 السياسة Policy / السياسة هي بيان بمبادئ المنظمة المتعلقة باستمرارية أعمالها والتي توفر إطار للعمل والأهداف والغايات والالتزام بالتحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال، حيث تقوم المنظمة بوضع سياسة استمرارية الأعمال ومن ثم توثيق هذه السياسة وتنفيذها ومراجعتها (Whitcher,2009:18).

5.3 الادوار المنظمية والمسؤوليات Organizational Roles and Responsibilities / ينبغي على الإدارة العليا ضمان ان تحدد المسؤوليات عن الادوار ذات الصلة باستمرارية الأعمال (ISO 22301:2012(E),2012:11) .

6. التخطيط Planning : التخطيط هو الوظيفة الأولى للإدارة و التي تسبق ما عداها من الوظائف و تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل و لكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها (Clark,2009:5) ، وتقوم عملية التخطيط على التفكير والتقدير للمستقبل و النظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات ووضع الخطط لما يخفيه المستقبل والتكيف مع الظروف المتغيرة (Litman,2013:3) ، والتي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة والوسائل الأكثر ملاءمة لتحقيق هذه الأهداف (Mckay,2001:1) ، وتعد هذه المرحلة من المتطلبات الأساسية للمواصفة الدولية (ISO 22301) وتتكون من خطوات منطقية تبدأ بتحديد إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص ، ومن ثم تحقيق خطط واهداف الأعمال، وتتعلق بإنشاء الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التوجيهية ل(BCMS) ككل (Lavelle,2006:3) ، ويتطلب هذا البند من المنظمة معالجة التهديدات التي تحول دون إنشاء وتنفيذ وصيانة (BCMS) بنجاح ، وفهم الثقافة الداخلية والبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة والحوافز المحتملة التي تمنع (BCMS) ان يكون فاعلاً، وان تحدد المنظمة أهداف استمرارية الأعمال بوضوح ، وأن تؤخذ المنظمة في الحسبان المستوى الأدنى من السلع والخدمات الذي سيكون مقبولاً من أجل تحقيق أهداف أعمالها (Dimaria,2012:5).

6.1 إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص / Actions to Address Risks and Opportunities

ينبغي على المنظمة عند التخطيط لنظام إدارة استمرارية الأعمال مراعاة القضايا المشار إليها في (البند 4.1 والبند 4.2) وتخطيط الإجراءات لتناول المخاطر والفرص وكيفية دمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إدارة استمرارية الأعمال وتقويم فاعلية هذه الإجراءات، وتحديد هذه المخاطر والفرص ودراساتها (Hoyle,2011:67).

6.2 أهداف استمرارية الأعمال والتخطيط لتحقيقها Business Continuity Objectives and Plans

Achieve / ينبغي على المنظمة إنشاء أهداف استمرارية الأعمال عند وظائف ومستويات ذات صلة (BSI Standard 100-4,2009:21).

7. الدعم Support / يفصل هذا البند الدعم المطلوب لإنشاء وتنفيذ وصيانة نظام إدارة استمرارية الأعمال،

وهذا يشمل الموارد المطلوبة، كفاءة المشاركين، الوعي، الاتصالات، الأطراف المعنية، والمتطلبات اللازمة لإدارة الوثائق، ويركز هذا البند تحديداً على مطلب الوعي لأنه يتطلب من جميع الأفراد العاملين في المنظمة أن يكونوا على علم بسياسة إدارة استمرارية الأعمال وفهم مساهمتها في فاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال، كما يجب أن يفهموا دورهم في أوقات التوقفات. ويركز أيضاً على مطلب الاتصال إذ يعد جزء حيوي في المنظمات لإدارة أي توقف (Holenstein,2012:3).

7.1 الموارد Resources / ينبغي على المنظمة تحديد وتوفير الموارد المطلوبة لإنشاء وتنفيذ وصيانة

وتحسين مستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال، من أجل تنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال بنجاح، يجب أن تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة ويمكن أن تشمل الموارد: المال والوقت والخبرة (الأفراد ذوي الخبرة) والتفاني والموجودات (ISO/DIS 22313:2011,2011:15).

7.2 الكفاءة Competence / ينبغي على المنظمة العمل بكل من الآتي (ISO 22301:2012(E),2012:13):

- أ_ تحديد الكفاءة الضرورية للأفراد القائمين بالعمل تحت رقابتها التي تؤثر في أدائها لاستمرارية الأعمال.
- ب_ ضمان أن يكون هؤلاء الأفراد أكفاء على أساس التعليم الملازم والتدريب أو الخبرة.
- ت_ عند الضرورة، عمل إجراءات لاكتساب الكفاءة الضرورية، وتقييم فاعلية الإجراءات المتخذة.
- ث_ الاحتفاظ بمعلومات موثقة ملائمة كدليل على الكفاءة.

7.3 الوعي Awareness / ينبغي أن يكون الأفراد الذين يقومون بالعمل تحت رقابة المنظمة على وعي تام

بالآتي (NFPA 1600,2013:8):

- أ_ سياسة استمرارية الأعمال
- ب_ مساهمتها بفاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال، بما في ذلك فوائد تحسين أداء استمرارية الأعمال.

7.4 الاتصال Communication / ينبغي على المنظمة تحديد الحاجة للاتصالات الداخلية والخارجية ذات

الصلة بنظام إدارة استمرارية الأعمال (ANSI/ASIS SPC.1-2009:10)، يمكن أن تكون الاتصالات على أشكال مختلفة، مثل الوسائل الإلكترونية (رسائل البريد الإلكتروني والمسابقات عبر الإنترنت وغير ذلك)، وعلى الورق (المذكرات والرسائل والملصقات)، أو لفظياً (الاجتماعات والتوعية والدورات التدريبية)، ويتطلب من المنظمات تحديد كل من الآتي:

- ماهي المعلومات التي ينبغي إبلاغها.
- متى ترسل المعلومات ومن ينبغي أن يبلغها.
- من الموظفين المناسبين (أو القسم) المسؤول عن التنفيذ.
- العمليات التي تتأثر بالاتصال.

7.5 المعلومات الموثقة Documented information

7.5.1 عام : ينبغي لنظام إدارة استمرارية أعمال المنظمة أن يشمل (ISO 22301:2012(E),2012:14):

- أ_ المعلومات الموثقة المطلوبة بهذه المواصفة الدولية.
 - ب_ المعلومات الموثقة المحددة من المنظمة بوصفها ضرورية لفاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال.
- 7.5.2 إنشاء والتحديث Creating and Updating : عند وضع وتحديث المعلومات الموثقة ينبغي على المنظمة ضمان كل من الآتي (ISO 22301:2012(E),2012:14):
- أ_ تحديد ووصف ملائمين لكل من (العنوان والتاريخ والرقم المرجعي).
 - ب_ التنسيق (مثلاً: اللغة ونسخة البرمجيات والرسوم البيانية) والوسط (مثلاً: ورقي أو إلكتروني).
 - ت_ المراجعة والموافقة على الملائمة والكفاية.

8. العملية Operation

8.1 التخطيط العملي والرقابة Operational Planning and Control : ينبغي على المنظمة تخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات المطلوبة لتلبية متطلبات استمرارية الأعمال وتنفيذ الإجراءات المحددة في (البند 6.1)، وكذلك ينبغي للمنظمة تنفيذ الخطط لتحقيق أهداف استمرارية الأعمال المحددة في (البند 6.2) ، وينبغي على المنظمة ضمان تحديد ورقابة العمليات الممولة من الخارج (Fribbins,2012:17).

8.2 تحليل التأثير على الأعمال Business Impact Analysis : يجب على المنظمة انشاء وتنفيذ وصيانة عملية تقييم موثقة ورسمية لتحديد الاستمرارية وتعافي الأعمال ، ويجب ان تتضمن هذه العملية تقييم التأثير الذي تؤدي الى توقف الأنشطة الداعمة للمنظمة (Potter,2013:16) .

8.3 استراتيجية استمرارية الأعمال Business Continuity Strategy : ينبغي على المنظمة وضع استراتيجية استمرارية الأعمال وذلك من خلال الاتي (Tideswell,2015:17):

- أ_ وضع استراتيجية استمرارية الأعمال للتعامل مع الحوادث والاضطرابات.
- ب_ استخدام تحليل التأثيرات على الأعمال لتطوير استراتيجية.
- ت_ تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.
- ث_ تحديد وتنفيذ تدابير معالجة الخطر لإدارة المخاطر.

8.4 انشاء وتنفيذ إجراءات استمرارية الأعمال Establish and Implement Business Continuity Procedures : ينبغي على المنظمة وضع استراتيجية استمرارية الأعمال وذلك من خلال الاتي (ISO 22301:2012(E),2012:17):

- أ_ انشاء إجراءات التوقف وإدارة الاستمرارية.
- ب_ إنشاء هيكل الاستجابة للحوادث والإجراءات.
- ت_ إنشاء إجراءات الاستجابة للحوادث واستمرارية الأعمال.
- ث_ انشاء خطة استمرارية الأعمال.
- ج_ انشاء إجراءات التعافي واستئناف الأعمال.

9. تقييم الأداء Performance Evaluation

9.1 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم Monitoring, Measurement, Analysis and Evaluation : ينبغي على المنظمة تقييم أداء استمرارية الأعمال وفاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال ، وينبغي تحديد كل من الاتي (Dimaria,2012:23):

- أ_ ما الذي يحتاج الى المراقبة والقياس ، بما في ذلك عمليات استمرارية الأعمال والمراقبة عليها.
 - ب_ طرائق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم ، كلما امكن ذلك، لضمان الحصول على نتائج صحيحة.
- 9.2 التدقيق الداخلي Internal Audit** : ينبغي على المنظمة اجراء التدقيق الداخلي عند فواصل زمنية مخطط لها لتوفير المعلومات لتحديد فيما اذا كان نظام ادارة استمرارية الاعمال يتطابق مع المتطلبات الخاصة بنظام ادارة استمرارية اعمال المنظمة ومتطلبات المواصفة الدولية ، وقد نفذ وتمت صيانتها بفاعلية (ANSI/ASIS SPC.2-2014:8) .

9.3 مراجعة الإدارة Management Review : ينبغي على الإدارة العليا مراجعة نظام ادارة استمرارية الاعمال للمنظمة عند فواصل زمنية مخطط لها لضمان ملائمته وكفاءته وفاعليته (-ASIS/BSI BCM.01:2010:15) ، وينبغي ان تتضمن مخرجات مراجعة الإدارة قرارات ذات صلة بفرص التحسين المستمر واية حاجة الى التغييرات على نظام ادارة استمرارية الاعمال ، وعلى المنظمة الاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل على نتائج مراجعات الإدارة.

10. التحسين Improvement

10.1 عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية Nonconformity and Corrective Action : حين تحدث عدم المطابقة ، ينبغي على المنظمة اجراء كل من الاتي (ISO 22301:2012(E),2012:19):

- أ_ رد الفعل على عدم المطابقة ، كلما امكن ذلك واخذ اجراء للسيطرة عليه وتصحيحه والتعامل مع العواقب.
- ب_ تفويض الحاجة الى اجراء للقضاء على اسباب عدم المطابقة ، من اجل ان لا يتكرر او يحدث في مكان آخر ، ومراجعة عدم المطابقة ، وتحديد اسباب عدم المطابقة ، وتحديد ان كانت هناك حالات عدم مطابقة موجودة ، او قد تحدث مسبقاً.

ت_ تنفيذ اي اجراء مطلوب.

ث_ مراجعة فاعلية اي اجراء تصحيحي متخذ.

ج_ عمل تغييرات على نظام ادارة استمرارية الاعمال ، عند الضرورة.

يمكن تعريف عدم المطابقة بأنها عدم الوفاء بالشروط، ويمكن تحديد عدم المطابقة استناداً الى نتائج عملية التدقيق وكذلك من خلال مراقبة الاحداث العادية ، وينبغي تقديم تقرير عدم المطابقة للإدارة بشكل دوري لضمان تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال بصورة الزامية وهي من وظائف مراجعة الادارة ، والاجراءات التصحيحية تعمل للقضاء على اسباب عدم المطابقة او تلافي العيوب او الاوضاع غير مرغوب فيها (Matthew s.,2012:12).

10.2 التحسين المستمر Continual improvement : ينبغي على المنظمة التحسين المستمر لملائمة وكفاءة وفاعلية نظام ادارة استمرارية الاعمال ، إذ ينبغي على الادارة ضمان تحسين وفاعلية نظام ادارة استمرارية الاعمال ، وكذلك ضمان التحسين المستمر للنظام من خلال استعمال المعلومات والسياسات ، ونتائج التدقيق ، والاجراءات التصحيحية ومراجعة الادارة (ANSI/ASIS PAP.1-2012:4) .

المحور الثالث / الجانب التطبيقي

1_ مجتمع البحث وعينته:

يعد القطاع النفطي القطاع الرائد والقائد في الاقتصاد العراقي ، إذ انه يشكل المورد الرئيس للموازنة العامة حيث يسهم بنسبة تبلغ اكثر من 90% من الإيرادات العامة ، ونحو اكثر من 65% من الناتج القومي للاقتصاد العراقي ، وعليه ينبغي الاهتمام به بشكل يعزز من مسيرة الاقتصاد العراقي، لذلك جرى اختيار شركة مصافي الوسط مجتمعاً للبحث واختيار مصفى الدورة عيناً للبحث ، تأسس المصفى عام (1953) وبدأ الانتاج عام (1955) ، ويتميز بموقع جغرافي مهم، إذ يشغل مساحة تقدر بـ (1.25/ مليون م2) ، ويقع في جنوب محافظة بغداد وعلى الجانب الغربي لنهر دجلة، ويبعد المصفى عن مركز المحافظة حوالي (4/كم) . يتكون مصفى الدورة عند تأسيسه من وحدة تصفية رئيسية ووحدة معالجة للنفط الابيض والبنزين، فضلاً عن المرافق التكميلية مثل تصفية الماء، ومحطة توليد الطاقة الكهربائية والمخازن، ومحطة ضخ المنتجات النفطية الى المستودعات في بغداد، وتم تطوير المصفى في السنوات اللاحقة لتأسيسه على وفق الاتي (وثائق المصفى):

أ_ توسيع طاقة التصفية في عام (1956).

ب_ انشاءات وحدة تصفية الدهون رقم (1) ، ووحدة تحضير البروبان المستخدم في عملية تصفية الدهون في عام (1957).

ت_ توسيع طاقة التصفية بأضافة وحدة التصفية رقم (2) ، فضلاً عن انشاء وحدة تحسين البنزين رقم (1) والمرافق التكميلية لها في عام (1959).

ث_ توسيع طاقة التصفية بأضافة وحدة التصفية رقم (3) ، واجراء تحويلات اساسية على وحدات التصفية الرئيسية في عام (1967).

ج_ انجاز وحدة تصفية الدهون رقم (2) في عام (1968).

ح_ تشغيل وحدة هدرجة النفط الابيض في عام (1969).

خ_ انشاء معمل البلاستيك لانتاج وتعبئة العلب سعة لتر واحد وخمسة لتر ، فضلاً عن انشاء وحدة التصفية رقم (4) في عام (1975).

د_ تشغيل وحدة الدهون رقم (3) ، وانشاء وحدة تحسين البنزين رقم (2) ، ووحدة معالجة النفثا بالهيدروجين ، ووحدة الغاز السائل في عام (1978).

ذ_ انشاء معمل لانتاج الشحوم ، فضلاً عن انشاء وحدة تصفية المياه الملوثة في عام (1980).

استمر تطوير المصفى واصبح الان يعمل بسبع وحدات تصفية ، وتسعة عشر قسماً منها اربعة اقسام انتاجية فضلاً عن المرافق المكتملة لها، ويعمل بصورة متواصلة لمواكبة التطورات الحديثة وتطبيق الشروط التشريعية والتنظيمية في مجال تصفية النفط للإيفاء بمتطلبات الجهات المستفيدة والسعي إلى تحسين منتجاته وخدماته باستمرار بما يفوق توقعاتهم.

2_ تشخيص متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وتحليلها وتقويمها في مصفى

الدورة على وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012)

4.1 فهم المنظمة Understanding of the organization : حددت المواصفة (ISO 22301:2012)

متطلب فهم المنظمة من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (1) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (1.4) في مصفى الدورة ، معدلاً قدره (2.33) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (38.8%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (61.2%) ، ناجمة عن :

• التطبيق الجزئي وعدم التوثيق في تحديد القضايا الداخلية والخارجية في نظام ادارة استمرارية الاعمال، لعدم مطابقة اهداف المصفى الاستراتيجية مع اهداف استمرارية الاعمال ، وكذلك عدم الاعتماد على مبدأ المعلومات الموثقة الذي استندت اليه المواصفة (ISO 22301:2012).

• التطبيق الجزئي وعدم التوثيق في تعيين القضايا الداخلية منها تغييرات الادارة والافراد ومراكزهم الوظيفية وغير ذلك.

• التطبيق الجزئي وعدم التوثيق في تعيين القضايا الخارجية منها الخدمات المتعلقة بشراء وتوفير المنتجات والخدمات من المصادر الخارجية ، وعدم الاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل لعمليات الشراء والتجهيز وإدارة العقود .

• ضعف في توثيق وتحديد الانشطة والوظائف والعلاقات مع الأطراف المعنية والتأثيرات المحتملة المرتبطة بالحوادث والازمات على الرغم من تطبيقها كلياً.

4.2 فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المهمة Understanding the needs and expectations of interested parties : حددت المواصفة (ISO 22301:2012)

متطلب فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المهمة من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (1) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (2.4) في مصفى الدورة ، معدلاً قدره (1) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (16.6%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (83.4%) ، ناجمة عن :

• يتعامل المصفى مع طيف واسع من الزبائن، والموردين (افراد ومنظمات) (مثل شركة كي بي آر KBR ، وهي شركة للخدمات النفطية وواحدة من كبار الموردين لأجهزة قياس النفط المتطورة) ، فسياق المصفى العام هو انتاج منتجات بمواصفات عالية الجودة لسد الحاجة على المستوى المحلي والدخول في سوق المنافسة على المستوى الدولي ، كما يقيم دورات تدريبية تطويرية للأفراد، وبعدها مستويات ووفق متطلبات الجهة المستفيدة ، الا ان تطبيق وتوثيق الاطراف المهمة غير مكتمل.

• عدم وجود مكتب متخصص يدار من قبل خبير او مستشار استمرارية الاعمال يعمل على تحديد الاطراف المهمة ومتطلباتها وتوثيقها.

4.3 تحديد مجال نظام ادارة استمرارية الاعمال Determining the scope of the business continuity management system : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012)

متطلب تحديد مجال نظام ادارة استمرارية الاعمال من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (1) ، إذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (3.4) في مصفى الدورة ، معدلاً قدره (0.33) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (5.5%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (94.5%) ، ناجمة عن :

• عدم تحديد مجال لنظام ادارة استمرارية الاعمال في المصفى بمعنى عدم تحديد نشاط او قسم لتطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة (ISO 22301) ، ومن ثم لا يوجد توثيق للمجال.

• لا يتطرق الدليل الخاص بالمصفى الى تحديد مجال تطبيق فيه المواصفة (ISO 22301) .

4.4 نظام ادارة استمرارية الاعمال Business continuity management system : حددت المواصفة

(ISO 22301) متطلب نظام ادارة استمرارية الاعمال من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (1) إذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (4.4) في مصفى الدورة ، معدلاً قدره (0) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (0%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (100%) ، ناجمة عن :

• لا توجد خطوات عملية لإنشاء وتنفيذ نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة (ISO 22301:2012).

• لم يتم تحديد طريقة لإنشاء نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة (ISO 22301:2012) ، بل الاعتماد على ما يملكه المصفي من الخبرة في استمرارية الاعمال ومنع توقف انشطته الضرورية.
• لا توجد لجنة تخطيط خاصة باستمرارية الاعمال ترتبط بالإدارة العليا بشكل مباشر.
• لا توجد ندوات او ملتقى دوري للموافقة على مبادرات التحسين المستمر لاستمرارية الاعمال داخل المصفي تشجع البحوث في هذا الاتجاه.

5.1 القيادة والتزام الإدارة Leadership and Management Commitment : حددت المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب القيادة والالتزام من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (2) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (1.5) في مصفي الدورة ، معدلاً قدره (0.375) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (6.25%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (93.75%) ، ناجمة عن :

• لا توجد اهداف خاصة باستمرارية الاعمال معلنة في دليل المصفي ، وعدم وجود سياسة لاستمرارية الاعمال مكتوبة ومصادق عليها من قبل الادارة العليا.
• يعد اقتراح السياسات في مجال استمرارية الاعمال من ضمن اهداف المصفي ، ورغم ذلك لا يوجد توثيق وتطبيق كامل لسياسة استمرارية اعمال خاصة بالمصفي.

• لا يوجد تخصيص مالي لنظام ادارة استمرارية الاعمال بالمعنى المستقل ، لكن كل قسم يقدم حاجته من الموارد المالية من ميزانية المصفي ووفق الابواب المعروفة ولا يوجد باب خاص باستمرارية الاعمال .

5.2 السياسة Policy : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب السياسة من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (2) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (2.5) في مصفي الدورة ، معدلاً قدره (0) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (0%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (100%) ، ناجمة عن :

• عدم وجود سياسة مكتوبة لنظام ادارة استمرارية الاعمال ، معلنة للجميع.
• عدم الالتزام والايفاء بالمتطلبات التنظيمية (مثل: هيكل تنظيمي يلئم وضع وتنفيذ وتشغيل وتحسين نظام ادارة استمرارية الاعمال)

5.3 الادوار المنظمية والمسؤوليات Organizational Roles and Responsibilities : حددت المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب الادوار المنظمية والمسؤوليات من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (2) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (3.5) في مصفي الدورة ، معدلاً قدره (0.3) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (5%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (95%) ، ناجمة عن :

• اعتمد الوصف الوظيفي الحالي في المصفي مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، والذي وضع بموجب الأمر الوزاري الصادر من وزارة النفط / الدائرة الإدارية والقانونية ، بالرقم د/المكتب/408 في 2012/10/3 ، ولكن لا يتضمن الوظائف ذات الصلة بأستمرارية الاعمال بشكل كامل ، اي عدم ادراج المسؤوليات والصلاحيات ذات الصلة بأستمرارية الاعمال ضمن الوصف الوظيفي للمصفي .

6.1 اجراءات التعامل مع المخاطر والفرص Actions to Address Risks and Opportunities : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب اجراءات التعامل مع المخاطر والفرص من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (3) ، سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (1.6) في مصفي الدورة ، معدلاً قدره (0.5) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (8.3%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (91.7%) ، ناجمة عن :

• يعتمد المصفي استراتيجية علاجية للتغلب على نقاط الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة ، وعدم التركيز على تجنب التهديدات المصاحبة لآلية التوثيق المطلوبة بحسب المواصفة (ISO 22301).

6.2 أهداف استمرارية الأعمال والتخطيط لتحقيقها Business Continuity Objectives and Plans

Achieve : حددت المواصفة (ISO 22301:2012) متطلبات أهداف استمرارية الأعمال والتخطيط لتحقيقها من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (3) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (2.6) في مصفى الدورة ، معدلاً قدره (0.6) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (10%) ، مما يوشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (90%) ، ناجمة عن :

• اهداف المصفى غير متسقة مع اهداف استمرارية الأعمال ، اي ان اهداف استمرارية الأعمال بالمعنى المحدد غير موثقة.

• اهداف استمرارية الأعمال غير مقاسة بمؤشرات كمية وغير مبلغة ، وواقع الحال في المصفى هو ان المشاريع التي ترجمت اليها الاهداف خصصت لها موارد وتوقيتات لتنفيذها ويقوم قسم التخطيط والمتابعة وعن طريق لجان يملئ استمارة لقياس نسبة انجاز العمل ومتابعة مراحل الانجاز فقط .

7.1 الموارد Resources : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلبات الموارد من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (4) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (1.7) في مصفى الدورة ، معدلاً قدره (1) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (16.6%) ، مما يوشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (83.4%) ، ناجمة عن :

• لا يوجد توثيق كامل لأنشاء وتنفيذ وصيانة وتحسين نظام ادارة استمرارية الأعمال ، ولا توجد تخصيصات مالية خاصة بنظام ادارة استمرارية الأعمال.

• عدم اعتماد المصفى خططا موثقة كافية تضمن توفير الموارد المطلوبة لتنفيذ نظام ادارة استمرارية الأعمال.

• عدم تخصيص الموارد لتنفيذ وتشغيل وصيانة نظام ادارة استمرارية الأعمال.

• عدم اعتماد مدخل نظامي في التخطيط لمتطلبات الموارد بما يسهم في تنفيذ نظام ادارة استمرارية الأعمال وتحسين فاعليته ، ومحاولة تخفيف القيود المحددة لتوفير الموارد اللازمة.

7.2 الكفاءة Competence : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلبات الكفاءة من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (4) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (2.7) في مصفى الدورة ، معدلاً قدره (0.66) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (11%) ، مما يوشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (89%) ، ناجمة عن :

• يلتزم المصفى بقانون الخدمة الجامعية بما يخص التعيينات والدرجات الوظيفية والمسؤوليات والصلاحيات، وقانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم (22) لسنة (2008) ، وتخلو عملية التعيين للأفراد من دراسة الخلفية التاريخية للمتقدم لشغل الوظيفة.

• يوجد في المصفى نظام لتقييم الأفراد سنويا ولكن توجد العديد من الثغرات في ذلك النظام كونها لا تتضمن بعض معايير تقييم أداء الأفراد الرئيسية ، وتم في الآونة الأخيرة استحداث شعبة لتقييم الأداء سوف تقوم بتلك العملية مستقبلا، وكذلك إجراءات التدريب الذي عادة ما يقرر بناءً على تحليل للحاجات التدريبية ، إذ إن هناك ضعفا في فهم بعض الاحتياجات التدريبية سنوياً في ضوء خطط التدريب التي تقدمها مختلف الجهات المنفذة للتدريب، لذلك مازالت بعض الفقرات بعيدة عن متطلبات المواصفة مما انعكس على معدل التطبيق ومن ثم أدى إلى انخفاض النسبة السنوية للمطابقة.

• عدم تعيين الافراد المؤهلين لتنفيذ وتشغيل نظام ادارة استمرارية الأعمال.

• عدم وجود برنامج تدريبي مختص بنظام ادارة استمرارية الأعمال وممارسة تطبيق بنود المواصفة (ISO 22301:2012).

7.3 الوعي Awareness : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب الوعي من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (4) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (3.7) في مصفاة الدورة ، معدلاً قدره (0) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (0%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (100%) ، ناجمة عن :

- التوعية بمتطلبات نظام ادارة استمرارية الاعمال غير مطبقة وغير موثقة.
- عدم تحديد الاثار المترتبة على عدم التطابق مع متطلبات (BCMS) .
- لا توجد مصادقة من المدير العام على خطة التدريب وعدم وجود مقرر للجنة التدريب لاعداد وتطبيق البرامج الموثقة للتدريب العام الذي يشمل تعريف الموظفين جميعاً بالسياسة العامة وسياسة استمرارية الاعمال للمصفاة ، وتوعية الموظفين بالمتطلبات القانونية والتنظيمية ودورهم في تلبيتها.

7.4 الاتصال Communication : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب الاتصال من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (4) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (4.7) في مصفاة الدورة ، معدلاً قدره (0.5) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (8.3%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (91.7%) ، ناجمة عن :

- تخلو الاجتماعات الدورية والندوات من التوعية باتجاه تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة (ISO 22301) .
- يعتمد المصفاة الاسلوب التقليدي في الاتصال في حال الازمات ، اي ابلاغ الجهات الاعلى لعدم وجود ادارة خاصة بالازمات في المصفاة.

• عدم تحديد المعلومات الموثقة المتعلقة بنظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة (ISO 22301:2012) والتي ينبغي ابلاغها في الندوات والاجتماعات والدورات التدريبية وتحديد الجهة التي ينبغي ان تبلغها ، ويعد قسم البحوث والسيطرة النوعية في مصفاة الدورة الجهة المقترحة لهذه المهمة .

7.5 المعلومات الموثقة Documented information : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب المعلومات الموثقة من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (4) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (5.7) في مصفاة الدورة ، معدلاً قدره (0) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (0%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (100%) ، ناجمة عن :

- لم يبدأ العمل بنظام الارشفة الالكترونية ، والذي يهدف الى انشاء بيئة سهلة مبسطة من اجل حفظ جميع الكتب والمخاطبات الرسمية والوثائق وتصنيفها ، إذ يكون من السهل جدا متابعة اية معاملة رسمية ، ومعرفة مدى تقدم انجازها وهل تمت الاجابة عليها ، وماهي الاجابة ، فضلا عن امكانية عمل نسخ ورقية او الكترونية لهذه المعاملات.

• لا يتم توثيق المخاطبات الرسمية السرية او ادخال بياناتها كمعلومات موثقة بل تتم الاجابة عنها ومن ثم ارسالها على الفور لمصادرهما.

• لا تسلم بعض الكتب الرسمية الا لصاحب الشأن والذي يكون عادة من المسؤولين لأهميتها والذي بدوره يحتفظ بها في بريدته الخاص.

• لا يوجد تصنيف للمعلومات على اساس اهميتها وسريتها.

8.1 التخطيط العملي والرقابة Operational Planning and Control : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب التخطيط العملي والرقابة من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (5) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (1.8) في مصفاة الدورة ، معدلاً قدره (2.75) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (45.8%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (54.2%) ، ناجمة عن :

• توثيق جزئي للرقابة على العمليات المطلوبة لتلبية متطلبات استمرارية الاعمال.

- الاعتماد على الرقابة الداخلية فقط والتي تقع على عاتقها الرقابة والتدقيق الداخلي لأقسام المصفي جميعها، وغير مؤهلة لتدقيق نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق المواصفة (ISO 22301:2012).
- لا يوجد نسخ احتياط لجميع الملفات المهمة.
- عدم تحديد التعليمات الخاصة بالتعامل مع الاخطاء او الظروف الاستثنائية.
- عدم تحديد تدابير اعادة التشغيل واستعادة النظام في حال حدوث التوقفات.
- عدم وجود ادارة للزامات.

8.2 تحليل التأثير على الاعمال Business Impact Analysis : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب تحليل التأثير على الاعمال من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (5) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (2.8) في مصفى الدورة ، معدلاً قدره (0) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (0%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (100%) ، ناجمة عن :
• عدم تطبيق وتوثيق عملية تحليل التأثير في الاعمال، ومن ثم لا يوجد توثيق للتأثيرات الحاصلة عبر الزمن على الانشطة الحاسمة ، والتي تنجم عن فقدان أو فشل النشاط.

8.3 استراتيجية استمرارية الاعمال Business Continuity Strategy : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب استراتيجية استمرارية الاعمال من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (5) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (3.8) في مصفى الدورة ، معدلاً قدره (0) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (0%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (100%) ، ناجمة عن :

- عدم وجود استراتيجية لاستمرارية الاعمال مصادق عليها من قبل الادارة العليا في المصفي ، ومن ثم لا توجد استراتيجية موثقة لتعافي واستئناف أنشطة المنظمة ذات الأولوية .

8.4 انشاء وتنفيذ اجراءات استمرارية الاعمال Establish and Implement Business Continuity Procedures : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب انشاء وتنفيذ اجراءات استمرارية الاعمال من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (5) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (4.8) في مصفى الدورة ، معدلاً قدره (0.4) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (6.6%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (93.4%) ، ناجمة عن :
• لا يوجد هيكل واجراءات وترتيبات لإدارة الازمات في المصفي توفر السيطرة الكاملة للاستجابة للزامات.
• عدم توثيق خطة ادارة الازمات لكل موقع او مبنى في المصفي على الرغم من تطبيقها جزئياً ومن ثم عدم وجود خطة موثقة لإدارة الازمات.

- عدم وجود عملية محددة بوضوح للتعامل مع الاتصالات الداخلية والخارجية خلال الازمات.

9.1 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم Monitoring, Measurement, Analysis and Evaluation : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب المراقبة والقياس والتحليل والتقييم من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (6) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (1.9) في مصفى الدورة ، معدلاً قدره (0) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (0%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (100%) ، ناجمة عن :
• عدم تطبيق وتوثيق عملية تقويم اداء وفاعلية نظام ادارة استمرارية الاعمال نظراً لتطبيقه الضعيف في المصفي ومن ثم ولا توجد تقارير موثقة لهذه العملية .

- عدم تطبيق طرائق محددة لمراقبة عمليات ادارة استمرارية الاعمال ، ولا توجد اجهزة للقيام بعملية المراقبة والقياس .

• عدم اجراء التدقيق الداخلي الذي نص عليه نظام ادارة استمرارية الاعمال ، بل الاقتصار على تنفيذ توجيهات الجهات العليا عند التحقق من حالات محددة.

- لا يوجد تطبيق أو إجراء موثق يوضح مراقبة المعلومات المتعلقة بتوقعات الجهات المستفيدة حتى يستشعر المصفي إلى أي مدى قام بالوفاء بمتطلباته. ولا يوجد أي برنامج للتدقيق الداخلي منفذ داخل المصفي .

- لدى المصفاة بعض الإجراءات المطبقة لمراقبة وقياس العملية التي تؤثر على مطابقة المنتج وهي عمليات الفحص الهندسي الخاصة بخدمات الصيانة وإجراءات قسم التدقيق الداخلي الخاصة ب :
 - _ حماية موجودات وأموال المصفاة.
 - _ الاطمئنان على دقة البيانات المحاسبية والإحصائية.
 - _ تحقيق الكفاية الإنتاجية القصوى.
 - _ ضمان تمسك المنتسبين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة وتطبيقها لتحقيق الأهداف الرئيسية والنوعية للمصفاة.
- يوفر القسم القانوني متطلبات العمل ضمن السياسات التنظيمية والتشريعية المعمول بها ، غير انه لا توجد مراقبة وقياس لعمليات أخرى داخل المصفاة مثل التدريب والتشغيل والتخطيط وتقييم الأداء والسيطرة النوعية للمنتج. ولدى المصفاة إجراءات كفيلة بتفتيش وفحص المواد من لحظة تسلمها ولغاية تسليمها للجهة المستفيدة ، وفقاً لمتطلبات محددة وبثلاث مراحل (عند التسلم، وفي أثناء الإنتاج، وللمنتج النهائي) مع الاحتفاظ ببعض السجلات المعدة لهذا الغرض.
- **9.2 التدقيق الداخلي Internal Audit** : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب التدقيق الداخلي من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (6) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (2.9) في مصفاة الدورة ، معدلاً قدره (0) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (0%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (100%) ، ناجمة عن :
 - لا يوجد تدقيق خاص بنظام ادارة استمرارية الاعمال ، بل هناك تدقيق دوري موثق يخص الاوامر الادارية (*) .
 - عدم وجود خطة وبرنامج للتدقيق الداخلي.
 - يخضع التدقيق للجهات الادارية والمالية والحكومية (ديوان الرقابة المالية وهيأة النزاهة) ولا توجد جهة تدقيق خارجية على نظام ادارة استمرارية الاعمال تقنياً وادارياً.
- **9.3 مراجعة الادارة Management Review** : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب مراجعة الادارة من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (6) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (3.9) في مصفاة الدورة ، معدلاً قدره (0) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (0%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (100%) ، ناجمة عن :
 - نتيجة لعدم وجود نظام ادارة استمرارية الاعمال وفقاً للمواصفة (ISO 22301:2012) في المصفاة، لم يكن هناك مراجعة من قبل الادارة العليا لمتابعة متطلبات النظام ، إذ لم يتوفر اي تدقيق يحدد مدى ملائمتها وفعاليتها لتحقيق سياسة استمرارية الاعمال للمصفاة ، كذلك لم تحدد مدة معينة لتلك المراجعة.
 - عدم وجود تدقيقات لنظام ادارة استمرارية الاعمال ، بسبب افتقار المصفاة الى نظام معلومات يعزز متطلبات مراجعة الادارة لسياسة واهداف وغايات المصفاة للاستمرارية ومتابعة اجراءات تنفيذها بشكل صحيح وعدم وجود دليل وفقاً للنظام يمكن اعتماده لأغراض المراجعة.
- **10.1 عدم المطابقة والاجراء التصحيحي Nonconformity and Corrective Action** : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلب عدم التطابق والاجراء التصحيحي من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (7)، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (1.10) في مصفاة الدورة، معدلاً قدره (1) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (16.6%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (83.4%) ، ناجمة عن :
 - يحدد المصفاة معظم حالات عدم المطابقة المرتبطة بتأثيراتها بتوقف الاعمال الا انها لا تمتلك خطط او اجراءات وقائية لإزالة او التخفيف من الحالات غير المرغوب فيها والمتوقع حدوثها ، إذ تشخص الحالة السلبية عن طريق المتابعة الشخصية فقط.
 - عدم تحليل ومراقبة وقياس العملية القائمة للتحقق من النتائج وعدم وضع اهداف وخطة للتحسين وبما ينسجم مع سياسة الجودة.

- عدم وجود اجراءات لتحسين اداء استمرارية الاعمال في المصفي.
- عدم اعتماد مبدأ العمل الوقائي من خلال القيام بوضع اجراء موثق من اجل المتابعة والمراقبة والتخلص من اسباب عدم المطابقة ومنع حدوثها، ويتضمن العمل الوقائي كل من الاتي:
 - ❑ اقرار حالات عدم المطابقة المحتملة واسبابها.
 - ❑ تقييم الحاجة للافعال الوقائية لمنع حدوث عدم المطابقة.
 - ❑ اقرار وتطبيق العمل الوقائي بوضوح.
 - ❑ تسجيل نتائج تطبيق العمل الوقائي.
 - ❑ مراجعة العمل الوقائي وتعديل التوثيق اذا تطلب العمل الوقائي ذلك.
- **10.2 التحسين المستمر Continual improvement** : تحدد المواصفة (ISO 22301:2012) متطلبات التحسين المستمر من خلال مجموعة من المتطلبات تظهر في الملحق (7) ، أذ سجلت قائمة الفحص نتائج مدى تطبيق وتوثيق المتطلب (2.10) في مصفى الدورة ، معدلاً قدره (0) درجة من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (0%) ، مما يؤشر وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (100%) ، ناجمة عن :
 - المعلومات الموثقة غير مكتملة ، ولا يوجد توثيق لعمليات التحسين.
 - لا يوجد تطبيق وتوثيق لعمليات صيانة المعلومات الموثقة.
 - لا توجد خطة لتنفيذ التحسين المستمر المعتمدة على نتائج الاجراءات التصحيحية.
 - عدم وجود مراقبة وقياس لعمليات النظام القائمة.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- 1_ يمثل اهتمام الادارة العليا بتطبيق المواصفة (ISO 22301:2012) السبب الرئيس لعدم تحديد المجال وتحديد طريقة لإنشاء نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق تلك المواصفة ، لذا لم يطبق ويوثق نظام ادارة استمرارية الاعمال في دليل المصفي على الرغم من تطبيق وتوثيق بعض متطلباته .
- 2_ يقتصر النظام الاداري لاستمرارية الاعمال المتبع في المصفي وعلى الرغم من اعتماده خطط للطوارئ ومنع توقف انشطته الضرورية والملاك الكفاء الى حسن التوثيق والتطبيق للكثير من المتطلبات التي جاءت بها المواصفة الدولية (ISO 22301:2012) ، وهي بحاجة الى اعادة بناء هيكل اداري ووظائف تنسجم ومتطلبات المواصفة.
- 3_ يسهم دعم الادارة العليا في نجاح تطبيق نظام ادارة استمرارية الاعمال بشكل كبير وفاعل ، وسرعة الحصول على شهادة المطابقة للمواصفة (ISO 22301:2012) من الجهات المانحة.
- 4_ ضعف دعم واهتمام الادارة العليا بتوضيح المضامين والمبادئ الاساسية لنظام ادارة استمرارية الاعمال ، وتبليغها لجميع الافراد العاملين والمنتفعين ، نجم عنه عدم تبني المصفي سياسة لاستمرارية الاعمال معلنة وموثقة لتحسين اداء استمرارية اعماله.
- 5_ محدودية ضبط الوثائق الخاصة بوصف العناصر الرئيسية لنظام ادارة استمرارية الاعمال (ISO 22301:2012) نتيجة عدم تخصيص مسؤوليات واجراءات وضع وتحديث والمحافظة على الوثائق المطلوبة بما يتلائم مع تنفيذ متطلبات النظام.
- 6_ يتبع المصفي اسلوب الصيانة العلاجية في موقع العمل، لذا لا توجد اجراءات تشغيل قياسية محددة وموثقة لضبط العمليات ، مع عدم تحليل التأثير على الاعمال المرتبطة بنشاطات الصيانة.
- 7_ يعد تدقيق نظام ادارة استمرارية الاعمال على وفق برنامج (BCM_5000) السبب الرئيس للتحسين المستمر لنظام ادارة استمرارية الاعمال.
- 8_ خلو برنامج المصفي السنوي للتدريب من دورة تدريبية خاصة بالمواصفة (ISO 22301:2012) ، اسهم في قلة الوعي ودعم الادارة العليا باتجاه الحاجة لتطبيق المواصفة الدولية (ISO 22301:2012).
- 9_ اسهم خلو المصفي من جهة متخصصة بتقويم استمرارية الاعمال وتوثيق النتائج في عدم تطبيق وتوثيق عمليات التحسين المستمر لنظام ادارة استمرارية الاعمال.

التوصيات :

- 1_ ضرورة تشجيع موظفي المصفاة، وتخصيص الموارد من اجل تدريب الموظفين في مجال ادارة استمرارية الاعمال لتطوير مهاراتهم ولكي يكون الأفراد أكثر استعداداً وقابلية لمواجهة أية ظروف تحفها ازمات مختلفة قد تعصف باستقرار المصفاة . وذلك بتطوير قابلياتهم ببرامج إدارية متقدمة، فضلاً عن فهم الآخرين وتنميته العلاقات الاجتماعية وتطوير المهارات المعرفية الفكرية التي تفيد بجعل الابتكار والتجديد مفتاح البقاء في بيئة قطاع الصناعة في العراق ، مع ضرورة تعميم ثقافة استمرارية الاعمال في المصفاة.
- 2_ يتوجب على ادارة المصفاة الاهتمام أكثر بعنصر الاتصال بوصفه الأداة الرئيسية القادرة على إيجاد نوع من الترابط والتنسيق بين مختلف المستويات، والاستعانة بوسائل الاتصال الجماهيرية (صحف ومجلات وقنوات مسموعة ومرئية، وغير ذلك) لزيادة وعي وثقافة الموظفين بنظم الإدارة الحديثة بشكل عام، وبنظام ادارة استمرارية الاعمال وما يتعلق به بشكل خاص، لعمل ارضية خصبة في المنظمات العراقية تصلح لمواكبة التطور العالمي.
- 3_ تشكيل فريق عمل يتبنى تهيئة مستلزمات تطبيق المواصفة (ISO 22301:2012)، وتعمل على تلبية متطلباتها ومتطلبات نظم الادارة الاخرى (نظام ادارة الجودة وغير ذلك) ، وترتبط بالإدارة العليا لتيسير الدعم بالموارد والصلاحيات.
- 4_ اعتماد مبدأ التوثيق الدقيق لجميع المعلومات والعمل على تصنيفها بنظام التوثيق الالكتروني.
- 5_ اعتماد مجموعة متخصصة في صياغة سياسات الاستمرارية للمصفاة والجهات المستفيدة تعتمد المواصفة (ISO 22301:2012)، على ان تكون السياسة الموضوعية مفهومة ومبلغة للموظفين جميعاً.
- 6_ وضع قواعد واجراءات للمساعدة في التخلص من الوثائق التالفة ووسائل حفظ المعلومات البالية العائدة للمصفاة.
- 7_ توثيق جميع المعلومات الخاصة بتحسين وتطوير نظام ادارة استمرارية الاعمال وحفظها كمعلومات موثقة وصيانتها وتحديثها دورياً.
- 8_ يبقى نظام ادارة استمرارية الاعمال غير فعال مالم يؤخذ بنظام التدقيق على وفق البرنامج (BCM_5000) والذي يضمن مهارة ومعرفة في التعامل مع مبادئ نظام ادارة استمرارية الاعمال.

المحور الخامس / المصادر

- 1_ Alvord, Chris, (2013) , " Automating ISO 22301:2012 " , COOP Systems, Gartner Group Copyright.
- 2_ Anderson, Lorna, (2013), " Introducing ISO 22301, the new global standard for Business Continuity Management " , BSI Copyright Office.
- 3_ ANSI/ASIS SPC.1-2009, " Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems–Requirements with Guidance for Use", American National Standard, ASIS International Copyright.
- 4_ ANSI/ASIS PAP.1-2012, " Security Management Standard: Physical Asset Protection " , American National Standard, ASIS International Copyright.
- 5_ ANSI/ASIS SPC.2-2014, " Auditing Management Systems:Risk, Resilience ,Security, and Continuity _Guidance for Application " , American National Standard, ASIS International Copyright.
- 6_ Antwi , Daniel Kofi, (2011) , " Business Continuity For Financial Institutions " , kwame nkrumah university of science and technology , Kumasi , Institute of distance learning.
- 7_ ASIS/BSI BCM .01-2010, " Business continuity management system: Requirements with Guidance for Use " , American National Standard, ASIS International Copyright, USA.
- 8_ Aubigny, Matthieu& Mckinnon, Alex, (2013), " Standard ISO 22301: Business Continuity Management in A Single Framework".
- 9_ Austin, Dave, (2012) , " Introducing ISO 22301" , BSI, Operational Resilience Ltd.



- 10_ Bjelmrot, Helena, (2007), The value of a business continuity management plan from a shareholders perspective, Master of Science in Mechanical Engineering at Lund Institute of Technology ,cooperation with the Division of Engineering Logistics at Lund University.
- 11_ BS 25999-1:2006, " Business continuity management _Part 1: Code of practice " , British Standard, BSI copyright Office.
- 12_ BS 25999-2:2007, " Business continuity management _Part 2: Specification " , British Standard, BSI copyright Office.
- 13_ BSI, (2008) , " How to Deploy BS 25999 " , (2nd ed.) , Evolution Consulting, LLC & BSI Management Systems America, Inc.
- 14_ BSI Standard 100-4, (2009), " Business Continuity Management " , Copyright by Federal Office for Information Security (BSI), Germany.
- 15_ BSI, (2012) , " Introduction to ISO 22301 _Business Continuity Management Systems " , BSI Copyright Office.
- 16_ Carrigan, Scott & Little, Arthur D. , Inc., (2000), " NFPA 1600: Setting Standards " , Cambridge .
- 17_ Chandler, Robert C., (2012), " The New Corporate ISO 22301 BC Standard: What It Takes To Comply " , University of Central Florida, Everbridge Copyright.
- 18_ Clark, Helen, (2009), "Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results", United Nations Development Program, Copyright UNDP, USA.
- 19_ Dimaria, John A., (2012), "Introducing ISO 22301, the new global standard for BCM " , Copyright BSI Management Systems America Inc.
- 20_ Estall, Hilary, (2012), "Business Continuity Management Systems", Implementation and certification to ISO 22301 " , BCS Learning & Development Ltd, Lapiz Digital Services, Chennai, India.
- 21_ Enshasy, Mohammed, (2009), Evaluating Business continuity and Disaster recovery planning in information technology departments in Palestinian listed companies, Master of Business Administration Department, The Islamic University-Gaza.
- 22_ Fribbins, Suzanne, (2012) , " ISO 22301: Overview, certification and what to expect from your audit " , BSI Copyright Office.
- 23_ Gargett, John B., (2011), " A Recommended Management Methodology for Organizational Resilience " , TRUSYS Institute, TRUSYS Office Copyright.
- 24_ Grela, Grzegorz, (2013), " Does Weighted Average Really Work? " , Maria Curie_Sktodowska University, Poland.
- 25_ Goffee, Rob & Jones, Gareth , (2007), " Leadership:: What Is It? " , Copyright Ivey Management Services, USA.
- 26_ HM Government, (2013), " Business Continuity Management Toolkit " , Cabinet Office Copyright.
- 27_ Holenstein, Bruce, (2012), " ISO 22301 – The New Business Continuity Management Standard " , Sombers Associates, Inc., and W. H. Highleyman Copyright.



- 28_ Hoyle, Alfredo Lazarte, (2011), " Business Continuity Planning ", Guidelines for small and medium-sized enterprises, International Labour Office Copyright, Geneva.
- 29_ IRCA, (2012), " ISO/FDIS 22301: 2012 " , International Register of Certificated Auditors.
- 30_ ISO/DIS 22313:2011, " Societal security _ Business continuity management system _Guidance " , (1st ed.), Geneva, ISO Copyright Office.
- 31_ ISO 22301 : 2012(E) , " Societal security – Business continuity management systems – Requirements" , (1st ed.), Geneva, ISO Copyright Office.
- 32_ Ives, Denis, (2012), " ISO 22301 " , Lloyd’s Register Quality Assurance Ltd, Hiramford, Middlemarch Office Village.
- 33_ Lavalle, Steven M., (2006), " Planning Algorithms " , University of Illinois, Published by Cambridge University Press, Copyright Steven M. Lavalle.
- 34_ Lindstedt ,David & Scerra, Bill, (2013), " ISO 22301: A Gap in the Defenses " , Readiness Analytics and Everbridge Copyright.
- 35_ Litman, Todd, (2013), " Planning Principles and Practices " , Victoria Transport Policy Institute, Todd Alexander Litman Copyright ,USA.
- 36_ Matthew s., Weckwerth, (2010), "Corrective Action and Program Implementation" , University of Wisconsin-Stout.
- 37_ Mcgill, John, (2012) , " ISO 22301 _The New Standard for Business Continuity Best Practice " , Smarter Crisis Management, Mission Mode Copyright.
- 38_ Mckay, Emily Gantz, (2001), " Strategic Planning " , MOSAICA Copyright.
- 39_ NFPA 1600, "Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs", (2004 ed.), Copyright, National Fire Protection Association.
- 40_ NFPA 1600, " Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs" ,(2007 ed.), Copyright, National Fire Protection Association.
- 41_ NFPA 1600," Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs", (2013 ed.), Copyright, National Fire Protection Association.
- 42_ Potter, Patrick, (2013), " Enabling ISO 22301 Compliance with Archer Business Continuity Management & Operations " , GRC Strategist, Business Continuity Management and Audit, EMC Corporation Copyright.
- 43_ Schmidt, Donald L., (2013) , " Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs " , NFPA 1600 - 2013 Edition & PS-Prep, Chair, NFPA 1600 Technical Committee, CEO, Preparedness, LLC.,USA.
- 44_ Sharp, John, (2012), " Moving from BS 25999-2 to ISO 22301 " , The new international standard for business continuity management systems, BSI Copyright Office.
- 45_ Siegel, Marc, (2008), " Societal Security Management System Standards " , Security Management System Consultant , ASIS International Copyright.



- 46_ Smith, David J., (2012), " Business Continuity Management System (BCMS) ,Organization Self Assessment Review " , Licensed to the Institute of Business Continuity Management Copyright.
- 47_ Sumter, Genevieve, (2011), " Business Continuity Management for Process Oriented Companies in Suriname", Master of Business Administration Program-Management & Finance , Maastricht School of Management and F.H.R. Lim A Po Institute of Social Studies Suriname.
- 48_ Tangen, Stefan, (2012), " Challenges to overcome when developing global standards in a field with extreme national interest " , Secretary of ISO/TC 223 Societal security, SIS, Swedish Standards Institute , Stockholm, Sweden.
- 49_ Tideswell, John, (2015), " Business Continuity Management Strategy " , West Yorkshire Fire & Rescue Service Copyright.
- 50_ Vagias, Wade M. ,(2006), " Likert-type scale " , clemson international institute for tourism , department of parks , recreation and tourism management , clemson university ,USA, p:2.
- 51_ 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.
- 52_ Whitcher, Robert, (2009), " BS 25999 –a framework for resilience and success " , BSI Office Copyright.
- 53_ Winston, Bruce E. & Patterson, Kathleen, (2006), "An Integrative Definition of Leadership " , International Journal of Leadership Studies, Copyright School of Leadership Studies, Regent University, vol.3,no.2,pp. 6-66.
- 54_ webstore.ansi.org
- 55_ www.isotc223.org
- 56_ www.iso.org



Diagnosis of the reality of the gap for the requirements of Business Continuity Management System According to International Standard (ISO 22301: 2012) in Midland Refineries Company (Daura Refinery)

Abstract:

The current research included " Diagnosis of the reality of the gap for the requirements of Business Continuity Management System According to International Standard (ISO 22301: 2012) in Midland Refineries Company (Daura Refinery) " , for development of an administrative system for Business Continuity is considered a priority in the present day, and in the light of the organizations dependence on computers and information technology in work and communication with others . the international legitimacy (represented by the international organization for standardization (ISO)) remains the basis for matching and commitment , and the importance of the application of Business Continuity Management System According to International Standard (ISO 22301: 2012) In protecting organizations from business interruption risk and exposure to accidents and crises.

Research problem is personified in the non- adoption of a management system for Business Continuity as provided by the standard (ISO 22301: 2012). Business stop after crisis and incidents which requires the existence of a system for the management of business continuity, which is central aim of the research. therefore research targeted evaluating between the Business Continuity Management System that currently exists in Daura Refinery (sit of conducting the research) and the Business Continuity Management System according to the international standard (ISO 22301:2012) by using examining checklist in order to diagnose non- conformity gaps with the international standard.

The research introduced current gap evaluation and diagnosis for applying and documenting business continuity management system according to the international standard (ISO 22301:2012) in Daura Refinery , to conduct a comprehensive assessment of the level of performance of business continuity in the refinery, in order to understand and adoption these requirements as international standards , which help Refinery to get the (ISO) certificate . The research have been reached to inadequate documentation even absent ,in some activities of the studied Refinery , as a major reason for the gap .

Keywords Business Continuity Management , Business Continuity Plan , Business Continuity Management System.