



المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية  
Iraqi Journal For  
Economic Sciences



PISSN : 1812-8742

EISSE ONLIN : 2791-092X

Arcif : 0.375

**Evaluation of the business continuity system according to the specification (ISO 22301: 2019) and its impact on the ninth goal of A case study in the General Company for /sustainable development Textile and Leather Industry / Cotton Factory**

تقييم نظام استمرارية الاعمال وفق المواصفة ISO 22301: 2019، وأثره على الهدف التاسع للتنمية المستدامة دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع القطنية

مصطفى باسم جبار  
Mustafa basim jabbar  
muba222@yahoo.com  
وزارة التخطيط، بغداد العراق  
دائرة التنمية البشرية

ديان حميد مجيد  
Dayan hameed majeed  
dayanhameed@yahoo.com  
وزارة التخطيط ، بغداد ، العراق  
دائرة التنمية البشرية

أ.م. د. مها عبد الكريم حمود  
Maha abdukkareem hammood  
Maha\_alrawi@yahoo.com  
وزارة التخطيط، بغداد ، العراق  
مدير عام دائرة التنمية البشرية

**Abstract**

The topic of business continuity in the industrial sector is one of the topics that captures the attention of stakeholders, researchers and specialists in this field in light of the increasing challenges facing industrial organizations today. Therefore, the availability of business continuity requirements has become a vital element to ensure the survival of organizations in their field of work and their ability to withstand and confront crises. The economic and political crises in Iraq, the challenges of the markets and their flooding with imported products, the weakness of legislation to protect the local product, the obsolescence of factories, plants, machines, equipment and production lines, the challenges of infrastructure and the weakness of partnerships with the private sector, have led to the faltering performance of a large number of public companies in the industrial sector, and the exit of a number of them from service, especially in the fields of textile, electronics, chemicals, iron and steel, thermal bricks and car assembly industries. However, most government institutions, especially public industrial companies, do not adopt scientific systems and methodologies to ensure their continuity in their field of work. Among these systems is the international standard specification (ISO 22301: 2019): Business Continuity System, which is an integrated system to help the management of organizations improve the quality of their outputs and continue in the field of industry. Therefore, the current research aims to measure the gap between the actual reality of business continuity practices in industrial

organizations and the requirements of the international standard (ISO 22301: 2019) and sustainable development indicators, focusing on the ninth goal. The case study approach was adopted, which relies on field experience, observation and discussion with specialists in the General Company for Textile and Leather Industry / Cotton Factory. Checklists were also used as a primary tool for collecting data and information related to business continuity practices, and a set of statistical tools was used to measure the gap between reality and requirements and analyze it accurately. The research reached a number of general conclusions and specific conclusions to the sample studied, and presented a set of practical recommendations to bridge the gap between current practices and the requirements of the international specification, which contributes to enhancing the ability of organizations to achieve business continuity more effectively and sustainably.

**Keywords: Business continuity, ISO 22301:2019, Sustainable development, Sustainable development goals**

### المستخلص

يعد موضوع إستمرارية الأعمال في قطاع الصناعة من الموضوعات التي تستحوذ على إهتمام المعنيين والباحثين والمختصين في هذا المجال في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات الصناعية اليوم، لذا أصبح توافر متطلبات استمرارية الأعمال عنصرًا حيويًا لضمان بقاء المنظمات في مجال عملها وقدرتها على الصمود ومواجهة الأزمات. وقد أدت الأزمات الإقتصادية والسياسية في العراق وتحديات الأسواق وإغراقها بالمنتجات المستوردة وضعف تشريعات حماية المنتج المحلي وتقدم المعامل والمصانع والمكائن والمعدات وخطوط الانتاج، وتحديات البنى التحتية وضعف الشركات مع القطاع الخاص، إلى تعثر أداء عدد كبير من الشركات العامة في قطاع الصناعة، وخروج عدد منها من الخدمة خاصة في مجال الصناعات النسيجية والألكترونية والكيميائية والحديد والصلب والطابوق الحراري وتجميع السيارات. إلا أن أغلب المؤسسات الحكومية خاصة الشركات الصناعية العامة لا تعتمد أنظمة ومنهجيات علمية لضمان استمراريته في مجال أعمالها، ومن بين تلك الأنظمة المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301: 2019): وتعني نظام استمرارية الأعمال الذي يعد نظاماً متكاملًا لمساعدة إدارة المنظمات في تحسين جودة مخرجاتها، والاستمرار في حقل الصناعة. لذا يهدف البحث الحالي إلى قياس الفجوة بين الواقع الفعلي لممارسات استمرارية الأعمال في المنظمات الصناعية ومتطلبات المواصفة الدولية (ISO 22301:2019) ومؤشرات التنمية المستدامة وبالتركيز على الهدف التاسع. تم اعتماد منهج دراسة الحالة الذي يعتمد على المعايير الميدانية والملاحظة والمناقشة مع المختصين في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع القطنية، كما تم استخدام قوائم الفحص باعتبارها أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بممارسات استمرارية الأعمال، وتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لقياس الفجوة بين الواقع والمتطلبات وتحليلها بشكل دقيق. توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات العامة والاستنتاجات الخاصة بالعينة المدروسة، وقدم جملة من التوصيات العملية لسد الفجوة بين الممارسات الحالية ومتطلبات المواصفة الدولية، مما يساهم في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق استمرارية الأعمال بشكل أكثر فعالية واستدامة.

**الكلمات الرئيسية: استمرارية الاعمال ، المواصفة القياسية ISO 22301: 2019 ، التنمية المستدامة ، اهداف التنمية المستدامة**

### المقدمة

تعد استمرارية الأعمال في القطاع الصناعي من الركائز الأساسية التي تحظى بإهتمام بالغ من قبل المختصين وصناع القرار، والتي يزداد الاهتمام بها مع تزايد التحديات والتغيرات التي تشهدها منظمات الأعمال وبيئاتها والتي تحدث غالباً بوتيرة متسارعة ومستمرة بما يهدد استمراريته في سوقها الذي تعمل فيه بالشكل الذي يتطلب التصدي لها والتعامل معها باتباع وتبني أنظمة ومنهجيات تساعد في قياس قدرة المنظمات على الاستمرار في حقل الصناعة الذي تعمل فيه و وضع الخطط الكفيلة بالتعامل مع الأزمات والأحداث الحرجة للحفاظ على سمعتها، وزيادة مرونتها، بما يجعل منها مؤسسات قوية وصامدة. وفي خضم هذه التحولات المتلاحقة، أصبح ضمان استمرارية العمليات عنصرًا محوريًا لتعزيز

مرونة المنظمات، وتمكينها من الحفاظ على استقرارها التشغيلي، ومواجهة الأزمات الطارئة بفاعلية وكفاءة، كما أنّ تبني استراتيجيات فعّالة لاستمرارية الأعمال يُسهم في تعزيز القدرة التنافسية وضمان النمو المستدام في بيئة صناعية تتسم بالتقلبات والتعقيدات المتزايدة، ومن هنا تظهر الحاجة إلى وجود منهج لبناء نظام خاص لديمومة استمرار عمل المنظمات، لذلك فإنّ المواصفة الدولية (ISO 22301: 2019) تُقدّم إطاراً معيارياً يساعد المنظمات على بناء أنظمة فعّالة لإدارة استمرارية الأعمال، مما يُمكنها من التعافي السريع من الاضطرابات والحفاظ على عملياتها بشكل مستدام. من ناحية ثانية، كان لما شهده العالم في السنوات السابقة من الاهتمام بأجندة الأمم المتحدة لأهداف التنمية المستدامة 2030 أثراً كبيراً على تطوير عمل منظمات الاعمال في القطاعات كافة والتي اهتمت بمراعاة الأهداف السبعة عشر في برامجها وخططها لتقديم منتجات تضمن لها الوصول إلى أسواق مستهدفة أكبر وتحقيق متطلبات التنمية، والايفاء بمعايير المسؤولية الاجتماعية والالتزامات تجاه البيئة والكوكب والناس. وقد اعتبرت اجندة التنمية المستدامة فرصة كبير للمنظمات للبقاء في حقل الصناعة واسواقها المستهدفة وللنمو والازدهار وتحقيق الاهداف التي وضعتها وتوسعي لتحقيقها. لذا، يتناول البحث الحالي تقييم واقع تطبيق نظام استمرارية الأعمال وفقاً لمواصفة (ISO 22301: 2019) في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع القطنية، مع التركيز على أثر هذا التطبيق على مؤشرات التنمية المستدامة، من خلال تحليل مدى توافق العمليات الحالية مع متطلبات المواصفة، تسعى الدراسة إلى تحديد الفوائد والتحديات التي تواجهها الشركة، وكيف يمكن لهذا النظام أن يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تحسين الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي.

### منهجية البحث

**اولاً: مشكلة البحث:** نتج عن التغيرات التي تشهدها منظمات الأعمال في العراق والتي تحدث غالباً بوتيرة متسارعة ومستمرة ظهور تحديات تشكل تهديدات لاستمرارية تلك المنظمات في سوقها الذي تعمل فيه، ما يفرض عليها تبني استراتيجيات وأنظمة ومنهجيات لبناءٍ منيع ضد المستجدات والتغيرات التي تهدد استمرارية عملياتها التجارية. إلا أنّ غياب أو ضعف المنهجيات العلمية في قياس استمرارية منظمات الاعمال يمثل تحدي اخر يواجه المؤسسات العراقية سيما مع المنافسة الشديدة في حقل الصناعة ودخول منتجات منافسة وبأسعار أقل وجوداً أعلى ما يضع تلك المؤسسات ضمن دائرة الخطر وتهديدات التعثر والخروج من الصناعة. فضلاً عن الأزمات الاقتصادية والسياسية وتحديات الأسواق وإغراقها بالمنتجات المستوردة وضعف تشريعات حماية المنتج المحلي وتقدم المعامل والمصانع والمكائن والمعدات وخطوط الانتاج، وتحديات البنى التحتية وضعف الشراكات مع القطاع الخاص، وشهدت الفترة ما بين الأعوام 2014-2020 تعثر أداء عدد كبير من الشركات العامة في قطاع الصناعة، خاصة في مجال الصناعات النسيجية و الالكترونية والكيميائية والحديد والصلب و الطابوق الحراري وتجميع السيارات والورقية وغيرها من الصناعات التي تأثرت بالأوضاع والتحديات خلال تلك الفترة خاصة الامنية والأقتصادية ما تسبب بخروج عدد منها من الخدمة او تحقيق خسارة كبيرة (هيئة الإحصاء ونظم المعلومات الجغرافية، تقرير المؤشرات المالية التحليلية لنشاط الصناعات التحويلية للقطاع للأعوام 2014-2020). من جانب آخر، يتباين أداء المؤسسات العراقية في القطاعين الحكومي والخاص في تحقيق غايات أهداف التنمية المستدامة حسب نوع الصناعة ومجال عملها والبيئة التي تعمل ضمنها والظروف المحيطة وحجم الاستثمارات والتوسع الذي تشهده في اعمالها ونوع المنتجات التي تقدمها والاسواق والفئات السكانية التي تستهدفها وتتعامل معها. ومن بين الاسباب وراء هذا التباين ضعف اليات الرصد والتقييم والمتابعة المعتمدة في قياس مدى تحقيق تلك الاهداف وعدم اعتماد أنظمة ومنهجيات علمية لضمان استمراريته في مجال اعمالها، أحد تلك الأنظمة المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301: 2019) : نظام استمرارية الاعمال الذي يعد نظاماً متكاملًا لمساعدة إدارة المنظمات في تحسين جودة مخرجاتها، والاستمرار في حقل الصناعة. يمكن ترجمة مشكلة البحث بناء على ما ورد اعلاه الى التساؤلات الآتية: -

- 1- ما مدى اهتمام العينة المبحوثة المتمثلة بالشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع القطنية بتطبيق متطلبات المواصفة (ISO 22301: 2019) ؟
- 2- هل تهتم العينة المبحوثة بتطبيق اهداف التنمية المستدامة وخاصة الهدف التاسع (الصناعة والابتكار والبني التحتية) ؟
- 3- ماهي الفجوة بين واقع نظام استمرارية الاعمال ومتطلبات المواصفة (ISO 22301: 2019) والهدف التاسع (الصناعة والابتكار والبني التحتية) ؟

### ثانياً : هدف البحث: يسعى هذا البحث الى تحقيق الاهداف الأتية :

- 1- التعرف على مدى اهتمام العينة المبحوثة باهداف التنمية المستدامة خاصة الهدف التاسع (الصناعة والابتكار والبني التحتية)
- 2- قياس تطبيق نظام استمرارية الاعمال وفقاً لمتطلبات المواصفة (ISO 22301: 2019) في العينة قيد البحث.
- 3- تشخيص الفجوة بين واقع العينة المبحوثة الفعلي ومتطلبات المواصفة (ISO 22301: 2019) والهدف التاسع (الصناعة والابتكار والبني التحتية) من اهداف التنمية المستدامة.

### ثالثاً : اهمية البحث

1. يعد البحث الحالي مساهمة علمية جادة لتشخيص واقع تطبيق المواصفة الدولية (ISO 22301: 2019) في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع القطنية ، فضلاً عن ذلك فانه سيوفر اطاراً مرجعياً للشركات الاخرى الاستفادة منه في تطبيق المواصفة الدولية (ISO 22301: 2019) ، مما يعزز ثقافة استمرارية الأعمال على نطاق أوسع في القطاع الصناعي.
2. سيسهم البحث في زيادة مستوى إدراك العاملين في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع القطنية لأهمية تبني المواصفة الدولية (ISO 22301: 2019) لما لها من تأثير فعلي على إدامة استمرارية الأعمال بما يلي متطلبات اصحاب المصلحة ، وهذا سيعزز ثقافة الابتكار والتحسين المستدام داخل المنظمة.
3. يسهم البحث في تقديم أدلة رقمية واقعية مستوحاة من واقع التشخيص الفعلي في العينة المبحوثة من اجل تحسين مخرجاتها، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف واقتراح الحلول العملية لتحقيق التطوير المستدام.
4. سيقدم البحث توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين عمليات إدارة المخاطر وزيادة مرونة المنظمة في مواجهة التحديات المستقبلية، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية.

**رابعاً : منهج البحث:** اعتمد البحث منهج دراسة الحالة (Case Study) , كونه المنهج الملائم لتحقيق اهداف البحث، اذ أنه يتجه نحو جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة, من خلال المعيشة الميدانية بقصد الوصول الى الحقائق العلمية.

### خامساً : الاطار الزماني والمكاني:

- 1- الحدود المكانية: اختيرت الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع القطنية موقعاً لإجراء الدراسة.
- 2- الحدود الزمانية : اعتمدت الفترة من (2024/12/21) ولغاية (2025/1/25) فترة انجاز البحث وجمع البيانات.

**سادساً : أساليب جمع وتحليل البيانات واستخراج النتائج :** جرى إعداد قوائم الفحص بناء على متطلبات المواصفة (ISO 22301: 2019) واعتماد المقياس السباعي (Likert) لتشخيص مستوى التطبيق والتوثيق في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع القطنية للحصول على الدقة المطلوبة, وجرى الاعتماد على المشاهدة الفعلية للباحثين وعلى الأدلة لأثبات والتأكد من صحة المعلومات, وقد حددت اوزان المقياس من (0-6) , من ثم تحليل البيانات بشكل كمي وتفسير النتائج, ويوضح الجدول (1) فقرات المقياس السباعي واوزانه .

جدول (1): المقياس السباعي لتحديد درجة التطابق مع المواصفة القياسية

مطبق كلياً مؤثق كلياً	مطبق كلياً مؤثق جزئياً	مطبق كلياً غير مؤثق	مطبق جزئياً مؤثق كلياً	مطبق جزئياً مؤثق جزئياً	مطبق جزئياً غير مؤثق	غير مطبق غير مؤثق
6	5	4	3	2	1	0

المصدر: الخطيب, سمير كامل, (2008), ادارة الجودة الشاملة والايزو- مدخل معاصر, دار المرتضى للنشر, بغداد, 326 .  
اعتمدت المعادلات الاتية لحساب النسبة المئوية لمدى المطابقة وحجم الفجوة:

$$أ- الوسط الحسابي المرجح = \frac{\text{الأوزان} \times \text{تكراراتها}}{\text{مجموع التكرارات}} \dots\dots (1)$$

$$ب- النسبة المئوية لمدى المطابقة = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{اعلى درجة في المقياس}} \dots\dots (2)$$

$$ت- حجم الفجوة = 1 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} \dots\dots (3)$$

## المحور الاول : الجانب النظري

### 1.1 مفهوم وتطور المواصفة الدولية ISO 22301: 2019، نظام استمرارية الأعمال :

تعد المواصفة الدولية (ISO 22301: 2019) من أحدث المواصفات المنشورة لإدارة استمرارية الأعمال، وتسمى " الأمن والمرونة – أنظمة إدارة استمرارية الأعمال – المتطلبات " وهي أول مواصفة دولية في العالم وضعتها المنظمة الدولية International Organization for Standardization (ISO)، لغرض توافر إطار للتخطيط وتنفيذ وتحسين وإدامة نظام إدارة للحماية من الاضطرابات وتقليل احتمالية حدوثها والاستعداد لها والاستجابة لها والتعافي منها عند حدوثها ( ISO 22301:2019:1). تم تطوير هذه المواصفة من قبل اللجنة الفنية (ISO technical committee) ISO TC 223 / وهي لجنة معنية بالأمن المجتمعي تعمل على حماية المجتمع والمؤسسات من الحوادث والكوارث الناجمة عن الأفعال البشرية المتعمدة وغير المتعمدة والأعطال الفنية والمخاطر الطبيعية والاستجابة لها ، أن أول اتفاق على مسودة المواصفة (ISO 22301) كان في مايو من سنة 2012 ، واطلقت المواصفة في يونيو سنة 2012 (ISO 22301: 2012) بتسمية " الأمن المجتمعي – أنظمة إدارة استمرارية الأعمال – المتطلبات ". تولت لجنة الأمن والمرونة ISO/TC 292 Security and elasticity مسؤولية العمل عندما تم حل ISO/TC 223 وبدأت في مراجعة المواصفة ( ISO 22301: 2012) عام 2015، ونشرت منظمة الايزو النسخة الثانية والأخيرة في سنة 2019 في حين تم سحب النسخة السابقة (iso.org,2019). ان متطلبات المواصفة (ISO 22301: 2019) تمثل إطار عمل لتحديد عوامل الخطر الرئيسية التي تؤثر على المنظمة والحفاظ على عملياتها في أصعب الظروف، لذلك ان نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301: 2019) يعد أداة قيمة تساعد المنظمات على تحقيق الاستقرار وكفاءة الإدارة من خلال إنشاء برنامج لاستمرارية الأعمال ( Senkus ., Góna, 2021:532).

### 2.1- اهمية وفوائد تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 22301: 2019) : إن إدارة

استمرارية الأعمال ضرورية لضمان استمرارية الأعمال وتقليل المخاطر التشغيلية والقانونية والمالية وغيرها من المخاطر الناشئة عن الاضطرابات والكوارث. إن الخطة المحدثة والمفصلة، المعدة لإدارة الاضطرابات، ضرورية للتخفيف من المخاطر وآثارها وتكالييفها. لذلك المنظمات التي تعد الخطط والأنشطة الإدارية ذات الصلة لديها احتمالية أعلى للاستمرار بتأدية الأعمال والبقاء ، ويؤكد نظام إدارة استمرارية الأعمال على أهمية (iso.org,2019) ، ( Hendaryatna et al., 2023 :4 )

1. فهم احتياجات المنظمة والحاجة إلى تحديد سياسات وأهداف استمرارية الأعمال
2. تشغيل وإدامة عمليات الاستجابة والقدرات والهياكل لضمان أن تكون المنظمة في مأمن من الاضطرابات.
3. مراقبة ومراجعة أداء وفعالية نظام إدارة استمرارية الأعمال
4. التحسين المستمر بناءً على مقاييس نوعية وكمية.

تحتوي المواصفة الدولية (ISO 22301: 2019) على أفضل الممارسات الدولية لمساعدة

المؤسسات على الاستجابة بفعالية للاضطرابات والتعافي منها، وهذا يعني يحقق فوائد بانخفاض التكاليف وتقليل التأثير على نتائج الأعمال في حالة حدوث اضطرابات. فضلاً عن إنها توفر للمؤسسات التي لديها مواقع أو أقسام متعددة منهجاً إدارياً متسقاً في جميع أقسام المنظمة وهذا يعني أن تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال للمنظمات له تأثير إيجابي ويحقق العديد من الفوائد لها وكما يأتي: (Senkus ., Góna, 2021:532) تكتسب المنظمة القدرة على طمأنة الأطراف المهتمة من الزبائن والموردين والجهات التنظيمية وأصحاب المصلحة الآخرين بأن لديهم أنظمة وعمليات قوية تضمن ضمان استمرارية الأعمال.

1. تحقق نتائج أعمال أفضل للمنظمة تزيد من مرونتها التنظيمية.  
2. توفر المرونة والسهولة في إدارة المنظمة عند اجراء تحليل العمليات الحرجة وتحليل المخاطر والاضطرابات.

من خلال ما تقدم يستنتج الباحثون أن نظام إدارة استمرارية الأعمال هي عملية ادارة شاملة تهدف إلى تحديد التأثير المحتمل للاضطرابات والمخاطر على المنظمة وخلق ظروف مناسبة تُمكنها من الاستجابة بشكل فعال لحماية عملياتها وموقعها ضمن سوقها المستهدف وزيادة ثقة اصحاب المصلحة.

### 3.1- المواصفة (ISO 22301: 2019) ودورة PDCA (خطط، نفذ ، تحقق , حسن) للتحسين

**المستمر** : الترويج لدورة (PDCA)(Plan-Do-Check-Act)، المعروفة أيضاً باسم دورة Deming نسبة الى رائد الجودة المعروف W. Edwards Deming ، هي نموذج ونهج للتحسين المستمر للعمليات والخدمات والمنتجات والتي تتكون من أربع مراحل، أذ إنها دورة مستمرة تؤدي إلى التحسين وتساعد المنظمات على تحديد المشكلات ومعالجتها وتحسين عملياتها وأنظمتها باستمرار وتقرب المنظمات من تحقيق أهدافها وهي كما يأتي: (Brás et al., 2023: 4)

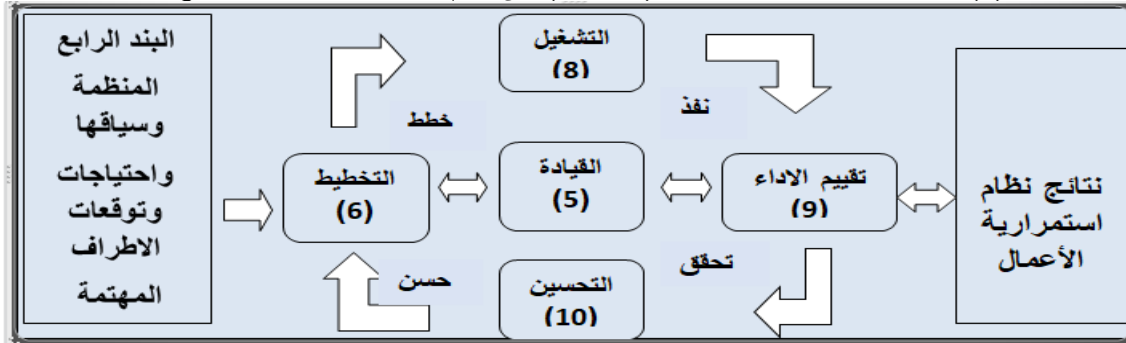
**1- خطط Plan:** تحديد أهداف النظام وعملياته والموارد اللازمة لتحقيق النتائج وفقاً لمتطلبات المتعلمين والمستفيدين الآخرين وسياسات المنظمة وتحديد المخاطر والفرص ومعالجتها .

**2- نفذ Do:** تنفيذ ما جرى تخطيطه .

**3- تحقق Check:** مراقبة العمليات والمنتجات والخدمات وقياسها ومقارنتها استناداً إلى السياسات والأهداف والمتطلبات والأنشطة المخطط لها والإبلاغ عن النتائج .

**4- حسن Act :** اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء. عند اكتمال جميع هذه المراحل واستيفائها بالكامل ، فإن جميع الأعمال أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات الموحدة ستستمر في التحسن ، وبالتالي فإن دورة PDCA يجري تكرارها ليكون المنتج مناسباً (Hanh, 2019: 525). تستخدم (ISO 22301: 2019) دورة PDCA لأنها طريقة فعالة لإدارة الطبيعة المعقدة والديناميكية لاستمرارية الأعمال. تسمح الدورة للمؤسسات بالتخطيط والاستعداد للاضطرابات المحتملة، وتنفيذ خططها واختبارها، ومراقبة أدائها وتقييمه، وإجراء التحسينات بناءً على النتائج. من خلال اتباع دورة PDCA، يمكن للمؤسسات ضمان تحسين عمليات استمرارية الأعمال باستمرار والاستعداد للاضطرابات المستقبلية (Bras et al., 2023: 4) . ويوضح الشكل (1) كيف يمكن تجميع البنود من 4 إلى 10 وكما يأتي :

شكل (1) تطبيق دورة التحسين المستمر (PDCA) على نظام استمرارية الأعمال وجميع عملياتها



#### 4.1- متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301: 2019) : تتضمن المواصفة

القياسية الدولية (ISO 22301: 2019) عشر متطلبات رئيسية، وسنحاول في هذه الفقرة عرض أهم متضمناتها وكما يأتي:

**1- المتطلب الاول : المجال (Scope) :** تحدد هذه الوثيقة متطلبات تنفيذ وإدامة وتحسين نظام الإدارة للحماية من الاضطرابات وتقلل احتمالية حدوثها والاستعداد لها والاستجابة لها والتعافي منها عند ظهورها. وتكون المتطلبات المحددة في هذه الوثيقة عامة وتهدف إلى تطبيقها على جميع المنظمات أو أجزاء منها، بغض النظر عن نوع المنظمة وحجمها وطبيعتها. يعتمد مدى تطبيق هذه المتطلبات على بيئة تشغيل المنظمة وتعقيدها.

تنطبق هذه الوثيقة على كافة أنواع وأحجام المنظمات التي :-

(أ) تنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال وصيانته وتحسينه؛

(ب) السعي إلى ضمان التوافق مع سياسة استمرارية الأعمال المعلنة؛

(ج) الحاجة إلى القدرة على الاستمرار في تقديم المنتجات والخدمات بسعة محددة مسبقاً ومقبولة أثناء الاضطرابات.

(د) السعي إلى تعزيز مرونتها من خلال التطبيق الفعال لنظام إدارة استمرارية الأعمال.

يمكن استخدام هذه الوثيقة لتقييم قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتها والتزاماتها الخاصة باستمرارية الأعمال.

**2- المتطلب الثاني: المراجع المعيارية (Normative references) :** لا توجد مراجع معيارية في هذه الوثيقة

**3- المتطلب الثالث: المصطلحات والتعاريف (Terms and definitions) :** تتضمن كافة التعاريف والمصطلحات الواردة هذه المواصفة ويمكن الرجوع الى نص المواصفة للتعرف عليها.

**4- المتطلب الرابع: سياق المنظمة (Context of the organization) :** يتضمن (4) متطلبات فرعية , تختص بفهم تحديات بيئة المنظمة التي تؤثر على استراتيجية المنظمة وهدفها وغرضها, ويعد السياق الإطار الذي يحدد شروط المجال لنظم إدارة استمرارية الأعمال , فإن تحديد سياق المنظمة أمراً حاسماً ولا غنى عنه لفهم احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المعنية وينبغي أن يكون لدى المنظمة عمليات وأدوات لتحديد وتحليل سياقها وحجم وأنواع المخاطر التي قد تتعرض لها .

**5- المتطلب الخامس: القيادة (Leadership) :** يتضمن (3) متطلبات فرعية, تختص برسم سياسة استمرارية الأعمال والأدوار التنظيمية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وإثبات قدرة الإدارة العليا في المنظمة على القيادة والالتزام والمساءلة.

**6- المتطلب السادس: التخطيط (Planning) :** يتضمن (3) متطلبات فرعية, تختص بمراعاة المخاطر والفرص سواء بالمنظمة او الاطراف المعنية وتحديد كيفية التعامل مع هذه المخاطر ووضع إجراءات لمواجهة المخاطر والاضطرابات .

**7- المتطلب السابع: الدعم (Support) :** يتضمن (5) متطلبات فرعية, تختص في جميع ما يتعلق بالموارد والكفاءة والتوعية والاتصال والمعلومات الموثقة من سجلات ووثائق.

**8- المتطلب الثامن : التنفيذ (Operation):** يتضمن (6) متطلبات فرعية، تختص بالعمليات الداخلية للمنظمة، بدايةً بفكرة التخطيط والمراقبة التشغيلية وتحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر وما يتطلبه تنفيذ ووضع عمليات منهجية لتحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر والاضطرابات وما يستلزم ذلك وضع خطط واستراتيجيات وحلول لاستمرارية الأعمال للاستجابة للظروف الداخلية والخارجية المتغيرة لمساعدة المنظمة على استمرارية الاعمال والحفاظ ، ولكي يبدأ التشغيل الفعلي لابد من تنفيذ برامج للتمرين والاختبار للتحقق بمرور الوقت من فعالية الاستراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال.

**9- المتطلب التاسع : تقييم الأداء (Performance evaluation) :** يتضمن هذا المتطلب (3) متطلبات فرعية، تختص في عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتقييم وعمليات التدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة للتأكد من التطابق مع نظام إدارة استمرارية الأعمال .

**10- المتطلب العاشر: التحسين (Improvement):** يتضمن (2) متطلبات فرعية , تتضمن إجراءات تصحيحية لحالات عدم المطابقة في نظام إدارة استمرارية الأعمال , فضلاً عن التحسين المستمر وفرص التحسين.ويمكن توضيح متطلبات المواصفة (ISO 22301: 2019) في الجدول (2) الآتي: -  
جدول (2) متطلبات المواصفة الرئيسية والفرعية لنظام إدارة استمرارية الأعمال وفقاً للمواصفة (ISO 22301: 2019)

المتطلب	ISO	المتطلب	ISO
	8	التشغيل	تمهيد
	8.1	التخطيط والمراقبة التشغيلية	المقدمة
	8.2	تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر	المجال
	8.2.1	عام	المراجعات المعيارية
	8.2.2	تحليل تأثير الأعمال	المصطلحات والتعاريف
	8.2.3	تقييم المخاطر	سياق المؤسسة
	8.3	استراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال	فهم المنظمة وسياقها
	8.3.1	عام	فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية
	8.3.2	تحديد الاستراتيجيات والحلول	تحديد نطاق نظام إدارة استمرارية الأعمال
	8.3.3	اختيار الاستراتيجيات والحلول	نظام إدارة استمرارية الأعمال
	8.3.4	متطلبات الموارد	القيادة
	8.3.5	تنفيذ الحلول	القيادة والالتزام
			السياسة
	8.4	خطط وإجراءات استمرارية الأعمال	وضع سياسة استمرارية الأعمال
	8.4.1	عام	الابلاغ عن سياسة استمرارية الأعمال
	8.4.2	هيكل الاستجابة	
	8.4.3	التحذير والتواصل	
	8.4.4	خطط استمرارية الأعمال	الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات
	8.4.5	التعافي	التخطيط
	8.5	برنامج التمرين	إجراءات معالجة المخاطر والفرص
	8.6	تقييم إمكانات وتوثيق استمرارية الأعمال	أهداف استمرارية الأعمال والتخطيط لتحقيقها
	9	تقييم الأداء	تخطيط التغييرات على نظام استمرارية الأعمال
	9.1	المراقبة والقياس والتحليل والتقييم	الدعم
	9.2	التدقيق الداخلي	الموارد
	9.3	مراجعة الإدارة	الكفاءة
	9.3.1	عام	الوعي
	9.3.2	مدخلات مراجعة الإدارة	التواصل
	9.3.3	نتائج مراجعة الإدارة	المعلومات الموثوقة
	10	التحسين	عام
	10.1	عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية	إنشاء وتحديث
	10.2	التحسين المستمر	مراقبة المعلومات الموثوقة

5.1 - علاقة المواصفة الدولية (ISO 22301: 2019) بأهداف التنمية المستدامة: - ترسم أجندة التنمية المستدامة 2030 وأهدافها السبعة عشر. خارطة طريق ذات رؤية استراتيجية للدول والأطراف

الفاعلة من أجل تكريس الجهود لخلق عالم ينعم فيه الجميع بالمساواة والازدهار المستدام، مع الحفاظ على موارد كوكبنا من الاستنزاف غير الكفوء وغير المنصف بالنسبة للأجيال القادمة. وعلى الرغم من أنّ أهداف التنمية المستدامة ليست ملزمة قانوناً، إلا أنّ الحكومات تأخذ زمام ملكيتها وتضع أطر وطنية لتحقيقها. ولذا فالدول هي التي تتحمل المسؤولية الرئيسية عن متابعة التقدم المحرز. ولقد تطوع العراق من بين 49 دولة ستقدم استعراض المنتدى السياسي رفيع المستوى في تموز (يوليو) 2019، لعرض تجربته الفريدة في التنمية من عمق الحرب والنزاع، والتشبيث بالحياة والتقدم وعرضه تقريره الطوعي الأول بعنوان "التقرير الطوعي الأول حول أهداف التنمية المستدامة: انتصار إرادة وطن". ويقف العراق مرة أخرى عند مفترق طرق، ليس بسبب ظروفه الداخلية فحسب، بل بسبب تطورات جائحة كوفيد-19 (كورونا) التي طالت آثارها العالم أجمع، ليس فقط من حيث عدد الضحايا المباشرين للفيروس، بل ما فرضته من أوضاع استثنائية في أحوال الناس المعيشية والصحية والاجتماعية والثقافية. حيث استعراض العراق في منتدى السياسي رفيع المستوى تقريره الطوعي الوطني الثاني للمتحقق من أهداف التنمية المستدامة 2021: تحت شعار "العراق.. والعودة إلى المسار التنموي". وإنّ مواصفات استمرارية الأعمال (ISO 22301: 2019) تتوافق مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة من خلال التداخل مع خمسة أهداف من أصل سبعة عشر. هدف من أهداف التنمية المستدامة وهذه الأهداف هي ( الطاقة النظيفة وبأسعار معقولة، والعمل اللائق ونمو الاقتصاد، والصناعة والابتكار والهياكل الأساسية، والمدن والمجتمعات المستدامة، والسلام والعدالة والمؤسسات القوية (<https://www.ims.com>). وهو تداخل قوي وواضح، حيث تساهم استمرارية الأعمال بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق العديد من أهداف التنمية المستدامة التي أقرتها الأمم المتحدة. ويساعد نظام إدارة استمرارية الأعمال وفقاً للمواصفة (ISO 22301: 2019) على فهم وتقليل مخاطر الاضطرابات الناجمة عن الحوادث غير المتوقعة، وتساعد المواصفة جميع المنظمات في الاستعداد على تأدية الأعمال والمهام والمحافظة على سمعة ومستقبل المؤسسات والعاملين فيها، في عام 2015 حددت الأمم المتحدة أجندة 2030 للتنمية المستدامة بهدف إنشاء نموذج عالمي جديد لإنهاء الفقر وتعزيز الرخاء والرعاية للجميع وحماية البيئة ومكافحة تغير المناخ، اعتبرت الحكومات أنّ التقدم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من أولوياتها وقد حددت جميع البلدان البالغ عددها 93 دولة 17 هدفاً للتنمية المستدامة و169 غاية يتعين تحقيقها بحلول عام 2030، وتدعم هذه الأهداف مجموعة من أكثر من 200 مؤشر تجعل من الممكن رصد تقدمها ودعم التقارير الصادرة. وقد أدرج مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة ثلاثة خطوط عمل - إدارة المخاطر والحوكمة والشفافية والعلاقات التعاونية - فيما يتعلق بها تعتبر أهداف التنمية المستدامة أساسية للمنظمة من خلال معايير ISO كأدوات لمتابعة أهداف شكل متكامل ( Senkus & Góna, 2021 : 532). ومن خلال التعرف الصحيح على المخاطر والفرص ومعالجتها والسيطرة عليها، من الممكن تحقيق تكامل استراتيجيات وأهداف المنظمة مع أهداف التنمية المستدامة. يعد تطبيق معايير ISO 31000 و ISO 22301 الأدوات المناسبة لتحقيق هذا التكامل. وسيتم توضيح ذلك ضمن تلك الأهداف كالآتي: -

**1. الهدف السابع (طاقة نظيفة وبأسعار معقولة):** "ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة"

**التداخل:** تساعد ISO 22301 المنظمات العاملة في قطاع الطاقة على تطوير خطط استمرارية الأعمال لضمان توافر خدمات الطاقة دون انقطاع، حتى في أوقات الأزمات أو الكوارث. الأثر: تقليل انقطاع التيار الكهربائي أو خدمات الطاقة الأخرى، مما يعزز وصول الجميع إلى طاقة موثوقة ومستدامة

**2. الهدف 8: العمل اللائق ونمو الاقتصاد :** "تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوافر العمل اللائق للجميع"  
**التداخل:** تعزز ISO 22301 استمرارية الأعمال، مما يساعد المنظمات على الحفاظ على استقرارها

التشغيلي حتى في أوقات الأزمات. هذا الاستقرار يُترجم إلى حماية الوظائف وضمن استمرارية الدخل للعاملين، مما يدعم تحقيق العمل اللائق والنمو الاقتصادي المستدام. الأثر: تقليل البطالة الناتجة عن توقف الأعمال بسبب الأزمات، وتعزيز النمو الاقتصادي من خلال استمرارية العمليات.

**3. الهدف 9: الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية:** "إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع والمستدام، وتشجيع الابتكار" إنَّ الاستثمار في البنية الأساسية – النقل، والري، والطاقة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات – عنصرًا حيويًا من عناصر تحقيق التنمية المستدامة والتمكين للمجتمعات في كثير من البلدان. وهناك إقرار منذ زمن بعيد بأن النمو في الإنتاجية والدخل وتحسين النتائج الصحية والتعليمية يقتضيان الاستثمار في البنية الأساسية. وينشأ أيضًا عن وتيرة النمو والتحضر حاجة إلى استثمارات جديدة في البنية الأساسية المستدامة التي ستساعد المدن على التكيف بقدر أكبر مع تغير المناخ، وسيكون بوسعها أيضًا إعطاء زخم للنمو الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي وإضافة إلى التمويل الحكومي والمساعدة الإنمائية الرسمية، يجري تشجيع التمويل من القطاع الخاص دعماً للبلدان التي هي في حاجة إلى دعم مالي وتكنولوجي وتقني.

#### غايات ومؤشرات الهدف التاسع في العراق:

**الغاية 9-1:** إقامة هياكل أساسية جيدة النوعية وموثوقة ومستدامة وقادرة على الصمود، بما في ذلك هياكل أساسية إقليمية وعابرة للحدود، لدعم التنمية الاقتصادية ورفاه الإنسان، مع التركيز على تيسير سُبُل استفادة الجميع منها بتكلفة ميسورة وعلى قدم المساواة.

**المؤشر 9-1-2:** عدد الركاب وحجم الشحنات حسب وسيلة النقل.

**الغاية 9-2:** تعزيز التصنيع الشامل للجميع والمستدام، وتحقيق زيادة كبيرة بحلول عام 2030 في حصة الصناعة في العمالة وفي الناتج المحلي الإجمالي، بما يتماشى مع الظروف الوطنية، ومضاعفة حصتها في أقل البلدان نموًا.

**المؤشر 9-2-1:** القيمة المضافة التصنيعية كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي للفرد.

**المؤشر 9-2-2:** العمالة في الصناعة التحويلية كنسبة من مجموع العمالة.

**الغاية 9-3:** زيادة فرص حصول المشاريع الصناعية الصغيرة الحجم وسائر المشاريع، وسيما في البلدان النامية، على الخدمات المالية، بما في ذلك الائتمانات الميسورة التكلفة، وإدماجها في سلاسل القيمة والأسواق

**المؤشر 9-3-1:** نسبة الصناعات الصغيرة الحجم من مجموع القيمة المضافة من الصناعات.

**الغاية 9-5:** تعزيز البحث العلمي، وتحسين القدرات التكنولوجية في القطاعات الصناعية في جميع البلدان، وسيما البلدان النامية، بما في ذلك بحلول عام 2030، تشجيع الابتكار وتحقيق زيادة كبيرة في عدد العاملين في مجال البحث والتطوير لكل مليون شخص، وزيادة إنفاق القطاعين العام والخاص على البحث والتطوير.

**المؤشر 9-5-1:** الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي.

**المؤشر 9-5-2:** العاملون في مجال البحث (بمكافئ الدوام الكامل) لكل مليون نسمة

**الغاية 9-A:** تيسير إنشاء هياكل أساسية مستدامة وقادرة على الصمود في البلدان النامية، بتحسين الدعم المالي والتكنولوجي والتقني المقدم للبلدان الأفريقية، وأقل البلدان نموًا، والبلدان النامية غير الساحلية، والدول الجزرية الصغيرة النامية

**المؤشر 9-A-1:** مجموع الدعم الدولي (المساعدة الإنمائية الرسمية بالإضافة إلى التدفقات الرسمية الأخرى) إلى الهياكل الأساسية.

**الغاية 9-B:** دعم أنشطة التطوير والبحث والابتكار في التكنولوجيا المحلية في البلدان النامية، بوسائل منها كفاءة وجود بيئة مؤاتية من حيث السياسات للتنوع الصناعي وإضافة قيمة للسلع الأساسية بين أمور أخرى

**المؤشر 9-B-1:** نسبة القيمة المضافة للصناعة التكنولوجية المتوسطة والمتقدمة من مجموع القيمة المضافة.

**الغاية 9-C:** تحقيق زيادة كبيرة في فرص الحصول على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والسعي إلى توافر فرص الوصول الشامل والميسور إلى شبكة الإنترنت في أقل البلدان نموًا، بحلول عام 2020

**المؤشر 9-C-1:** نسبة السكان المشمولين بشبكة الهاتف المحمول حسب التكنولوجيا  
التداخل: تشجع ISO 22301 المنظمات على تطوير بنية تحتية مرنة وقادرة على مواجهة التحديات، مما يدعم الابتكار وتحسين العمليات الصناعية.  
الأثر: بناء أنظمة صناعية قوية ومستدامة قادرة على الصمود في وجه الأزمات، مما يعزز التنمية الصناعية الشاملة

#### العلاقة بين الهدف التاسع والمواصفة:

توجد نقاط تقاطع عديدة بين الهدف التاسع والمواصفة ISO 22301:2019، حيث أن بناء بنية تحتية قوية ومرنة، وتعزيز الصناعة والابتكار، يساهم بشكل كبير في قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات والتعافي منها.

#### فوائد الربط بين الهدف التاسع والمواصفة:

– تحسين القدرة على التعافي: يساعد على بناء منظمات أكثر مرونة وقدرة على التعافي من الأزمات.  
– تعزيز الاستدامة: يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل عام، ويعزز الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

– تحسين الصورة المؤسسية: يعزز سمعة المنظمة كمنظمة ملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.  
– تقليل المخاطر: يساعد على تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من تأثيرها.

#### 4. الهدف 11: مدن ومجتمعات محلية مستدامة

"جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة"  
التداخل: من خلال ضمان استمرارية الأعمال، تساهم ISO 22301 في استقرار المجتمعات المحلية التي تعتمد على هذه المنظمات في توافر الخدمات والوظائف.  
الأثر: تقليل الآثار السلبية للأزمات على المجتمعات المحلية، ودعم بناء مدن ومجتمعات أكثر استدامة.

**5. الهدف 16: السلام والعدل والمؤسسات القوية:** "تشجيع إقامة مجتمعات سلمية وشاملة للجميع من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وتوافر إمكانية الوصول إلى العدالة للجميع وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات"  
التداخل: تعزز ISO 22301 بناء مؤسسات قوية وقادرة على الصمود في وجه الأزمات، مما يدعم الاستقرار المجتمعي والاقتصادي.

الأثر: تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الأعمال، ودعم بناء مؤسسات فعالة وشفافة.  
**6.1- واقع الصناعة في العراق:** يعد القطاع الصناعي أحد الركائز الأساسية لاقتصاد أي دولة في عالم، حيث يساهم بشكل كبير في تعزيز الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص عمل للشباب، وقد حضي القطاع الصناعي الحكومي في العراق بجزء كبير من تخصيصات الموازنة الاستثمارية خصوصاً بعد العمل بتطبيق الخطط الخمسية خلال الفترة 1970 - 1980 ، والتي استهدفت إقامة قاعدة صناعية متنوعة تضم عدد كبير من الصناعات ذات الحجم الكبيرة في الفروع الصناعية المختلفة وفي العقود الأخيرة شهدت الصناعة في العراق تراجعاً ملحوظاً، ولا سيما بعد الحروب والنزاعات التي عصفت بالبلاد ومن أبرز تحديات التي تواجه الصناعة في العراق :

• البنية التحتية المتضررة: تضررت البنية التحتية للعديد من المصانع العراقية بسبب الحروب والنزاعات، مما أثر سلباً على الإنتاج.  
• نقص الاستثمار: تعاني الصناعة من نقص في الاستثمار، مما يعيق تطوير المصانع وتحديثها.  
• المنافسة من السلع المستوردة: تواجه المنتجات الصناعية العراقية منافسة شديدة من السلع المستوردة الأرخص سعراً.

• نقص العمالة الماهرة: تعاني المصانع من نقص في العمالة الماهرة، مما يؤثر على جودة الإنتاج.

#### وإن أهم الصناعات في العراق:

1. صناعة النفط: تُعد صناعة النفط من أهم الصناعات في العراق، حيث تمتلك البلاد احتياطيات نفطية ضخمة حيث يساهم النفط الخام بالاهميته النسبية للناتج المحلي

الاجمالي بنسبة (41.95%) ويسهم التعدين والمقالع بنسبة (42.05%) لعام 2023 حيث يعتمد العراق بشكل كبير في اقتصاده على الصناعات النفطية. (هيئة الإحصاء ونظم المعلومات الجغرافية، تقرير التقديرات الأولية الفصلية والاجمالية للنتائج المحلي الإجمالي لسنة 2023).

2. **الصناعات التحويلية:** تشمل الصناعات التحويلية في العراق صناعات الأغذية والمشروبات، والمنسوجات، والمنتجات الكيماوية، والمعادن الأساسية، وقد تضررت الصناعات التحويلية بشكل كبير بعد عام 2003 حيث انفتحت الاسواق العراقية على مصراعيها وبشكل غير مدروس لكل انواع السلع من دون ضوابط او فرض رسوم كمركيه او رقابية على الجودة والنوعية مما ادى الى توقف العديد من المصانع عن الانتاج لعدم قدرتها على المنافسة، فضلاً عن ما تقدم فإن إسهام الصناعة التحويلية في الناتج المحلي الاجمالي كان بنسبة (2.99%) لعام 2023 (هيئة الإحصاء ونظم المعلومات الجغرافية، تقرير التقديرات الأولية الفصلية والاجمالية للنتائج المحلي الإجمالي لسنة 2023) وهي نسبة جداً متدنية على الرغم من انها في الثمانينيات وصلت نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الاجمالي الى (13,9%) وهذا التراجع نتيجة التدهور الكبير الحاصل في القطاع الصناعي بسبب تأثير العقوبات الاقتصادية للأعوام (1990-2003) وفقدان الامن بعد عام 2003. ومن بين الشركات المتضررة كانت الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود تضررت كثيراً حيث كان في عام 2010 هناك حوالي 200 مصنع نسيج في العراق يعمل وبحلول عام 2020 انخفض هذا العدد إلى حوالي 50 مصنعا وبلغت القيمة المضافة الإجمالية بسعر المنتج (-10083,4) مليون دينار ونتيجة استلام الشركة إعانات بلغت القيمة المضافة الإجمالية (2,42350) مليون دينار إلا ان فائض العمليات بلغ (-101176,4) مليون دينار يعود ذلك الى ارتفاع تعويضات المشتغلين (هيئة الإحصاء ونظم المعلومات الجغرافية، تقرير المؤشرات المالية التحليلية لنشاط الصناعات التحويلية للقطاع العام 2021).

3. **صناعة مواد البناء:** تشهد صناعة مواد البناء نموا ملحوظا في العراق، وذلك بسبب الحاجة المتزايدة إلى المساكن والبنية التحتية حيث تسهم صناعة مواد البناء بالاهميته النسبية للناتج المحلي الاجمالي بنسبة (6.53%) لعام 2023 (هيئة الإحصاء ونظم المعلومات الجغرافية، تقرير التقديرات الأولية الفصلية والاجمالية للنتائج المحلي الإجمالي لسنة 2023). كما يحتل العراق المرتبة 172 عالمياً في مؤشر سهولة ممارسة الأعمال، وفقاً لتقارير البنك الدولي، يعكس هذا الترتيب المتدني التحديات الكبيرة التي تواجه بيئة الأعمال في العراق، بما في ذلك البيروقراطية وضعف البنية التحتية (البنك الدولي، تقرير ممارسة الأعمال التجارية: مقارنة تنظيم الاعمال في 190 اقتصاداً، 2020). وعلى الرغم من التحديات الكبيرة، هناك بعض المؤشرات التي تدل على إمكانية تعافي الصناعة في العراق. فمن خلال الجهود المتواصلة والاستثمار، يمكن لهذا القطاع أن يستعيد مكانته ويساهم في تنمية الاقتصاد العراقي. حيث تبذل الحكومة العراقية وبعض الشركات الخاصة جهوداً للنهوض بالصناعة، من خلال:

- إعادة تأهيل المصانع: تقوم الحكومة بإعادة تأهيل بعض المصانع المتضررة، وتحديثها بأحدث التقنيات.
- جذب الاستثمارات: تسعى الحكومة لجذب الاستثمارات الأجنبية إلى العراق، وذلك لتطوير الصناعة.
- تطوير المهارات: تقوم بعض المؤسسات بتوفير برامج تدريب مهني للعمالة في القطاع الصناعي.

## المحور الثاني : الجانب التطبيقي

1.2: **نبذة عن الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع القطنية:** الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع القطنية إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن تأسست في عام 2015 بناء على قرار مجلس الوزراء المرقم 306 الخاص بدمج الشركات اذ تم دمج كل من (الشركة العامة للصناعات القطنية، والشركة العامة للسجاد اليدوي، والشركة العامة للصناعات النسيجية، والشركة العامة للصناعات الجلدية، والشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة، والشركة العامة للصناعات الصوفية، وشركة واسط العامة للصناعات

النسيجية) وتضم الشركة حاليا 11 مصنع منها مصنع القطنية. يعد مصنع القطنية من أقدم المصانع العراقية "تأسس باسم معمل المنتجات الطبية عام 1979 وشُغل عام 1980 والغرض من إنشاء هذا المعمل هو تزويد وزارة الصحة بما تحتاجه من مستلزمات طبية، ويختص هذا المصنع بالصناعات القطنية، ويحتوي على معامل تختص بإنتاج المنتجات الطبية والخيم العسكرية والاقمشة القطنية المتنوعة والنطاق العسكري والاشربة النسيجية ويضم المعامل الاتية: (معمل المنتجات الطبية، معمل خياطة بغداد، معمل الاكياس البلاستيكية المنسوجة، معمل نسيج بغداد). وتم اعتماد معمل الاكياس البلاستيكية عينة للبحث كونه من المعامل المستمرة بالنشاط الانتاجي (ملحق 1).

**سياسة الجودة لمنصع القطنية:** النص أدناه يمثل سياسة الجودة للمصنع (نحن ادارة مصنع القطنية التابع للشركة العامة لصناعة النسيج والجلود نعلن عن التزامنا بتطبيق نظام ادارة الجودة في مصنع القطنية ليلبي متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO9001:2015) مع ديمومة التحين المستمر لتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية، ونتعهد بحث كافة العاملين على بذل الجهود اللازمة لضمان تقديم أفضل المنتجات القطنية بما يلبي رغبات الزبائن ويفوق توقعاتهم).

**2.2: عرض وتحليل نتائج المواصفة القياسية (ISO22301:2019):** تتضمن هذه الفقرة عرض نتائج قوائم الفحص وتحليلها عن واقع الشركة المبحوثة ومستوى تطبيقها لمتطلبات المواصفة (ISO 22301:2019)، وبما ان المتطلبات الثلاثة الاولى للمواصفة عامة، سيتم العمل على قياس المتطلبات السبعة الاخرى المتمثلة ب (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، التحسين) والتي تعكس المضمون الفعلي للتطبيق، وفيما يأتي نتائج تقييم نظام استمرارية الاعمال للشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع القطنية وفقا لمتطلبات المواصفة (ISO22301:2019) وكما يأتي:

**1 - المتطلب الرابع: سياق المنظمة:** يوضح الجدول (3) نتائج تحليل قائمة الفحص لمتطلب سياق المنظمة اذ يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (3) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (الرابع) فقد حققت الشركة وسطا حسابيا قدرة (1,22) من أصل (6) درجات، وبنسبة مطابقة (20,5%)، مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (79,5)، يعود ذلك الى:

1. عدم تبني الشركة لأي أداة علمية في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية مثل مصفوفة (SWOT) او (تحليل pestle)، كما لا يتم اجراء مراجعة وتحديث المعلومات المتعلقة ببيئتها بشكل سنوي .  
2. لا تمتلك الشركة معلومات موثقة عن مجال تطبيق نظام استمرارية الاعمال على وفق المواصفة (ISO22301:2019).

3. لا تهتم الشركة بفهم احتياجات وتوقعات الزبائن واصحاب المصلحة كما انها لا تعتمد نماذج واضحة لتحليلهم وتحليل مدى تأثيرهم بقرارات الشركة.

جدول (3) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمتطلب سياق المنظمة

ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
1	4.1	فهم المنظمة وسياقها	2	33,3%	66,7%
2	4.2	فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية	1,6	26,7%	73,3%
3	4.3	تحديد نطاق نظام إدارة استمرارية الاعمال	1,3	22,2%	77,8%
4	4.4	نظام إدارة استمرارية الاعمال	0	0%	100%
5	4	المعدل الكلي لمتطلبات المتطلب سياق المنظمة	1,22	20,5%	79,5%

## 2 - المتطلب الخامس: القيادة: يوضح الجدول (4) نتائج تحليل قائمة الفحص متطلب القيادة وكما يأتي:

جدول (4) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمتطلب القيادة

ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
6	5.1	القيادة والالتزام	1,1	18,3%	81,6%
7	5.2	السياسة	1,2	20%	80%
8	5.3	الادوار والمسؤوليات والصلاحيات	1,7	28,3%	71,7%
9	5	المعدل الكلي لمتطلبات متطلب القيادة	1,33	22,2%	77,8%

يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (4) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (الخامس) فقد حققت الشركة وسطا حسابيا قدرة (1,33) من أصل (6) درجات، وبنسبة مطابقة (22,2%)، مما يشير إلى وجود فجوة بنسبة (77,8%)، يعود ذلك الى:

1. رغم وجود إجراءات للعمل المؤسسي- في الشركة، وانظمة وقوانين ولوائح تحكم عملها، إلا أنّ القيادة الحديثة المرنة والتشاركية ضعيفة عادة في شركات القطاع العام.  
2. عدم وجود سياسة موثقة خاصة بالشركة تتوافق مع متطلبات المواصفة (ISO22301:2019) واقتصرت سياسة المصنع على إحدى أنظمة الإدارة التي تصدر عن المؤسسة الدولية للتقييس (ISO) وهو نظام (ISO9001:2015) مع ذلك ان السياسة المتبعة لم يتم ايصالها للعاملين داخل الشركة وخارجها.

3. هناك ضعف في الادوار والصلاحيات والمسؤوليات ناتج عن ضعف دعم الادارة العليا لتبني طرائق سليمة لإشراك ودعم العاملين للمساهمة في أنشطة تضمن استمرارية الأعمال للشركة والذي يعد من مسؤوليتها الاساسية.

## 3 - المتطلب السادس: التخطيط: يوضح الجدول (5) نتائج تحليل قائمة الفحص لمتطلب التخطيط وكما يأتي :

جدول (5) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمتطلب التخطيط

ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
10	6.1	اجراءات لمعالجة المخاطر والفرص	1	16,6%	83,4%
11	6.2	اهداف استمرارية الاعمال والتخطيط لتحقيقها	0,8	13,3%	86,7%
12	6.3	تخطيط التغييرات على نظام استمرارية الاعمال	0	0%	100%
13	6	المعدل الكلي لمتطلبات متطلب التخطيط	0,6	10%	90%

يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (5) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (السادس) فقد حققت الشركة وسطا حسابيا قدرة (0,6) من أصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (10%)، مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (90%) ويعود ذلك الى:

1. ضعف خطط مواجهة المخاطر والازمات، والقصور في فهم المخاطر والفرص وعدم الاهتمام بجمع المعلومات عن المخاطر والفرص او تحديثها، اذ ان اخر مرة تم جمع المعلومات فيها كان سنة 2020 وكما في الملحق (14).

2. لا توجد آلية موثقة للمخاطر والفرص بشكل يتوافق مع متطلبات المواصفة (ISO22301:2019).

3. تتخذ المنظمة إجراءات لتخطيط أهداف الجودة إلا أن هذه الاهداف غير محدثة وتم

إعدادها اخر نسخة سنة 2020.

4. تفتقر الشركة لوضع أهداف واضحة وبمديات زمنية محددة لأنشطة تكفل لها استمرارها في مجال عملها وهذا ناتج عن الفهم الضعيف لأهمية اتباع انظمة استمرارية الاعمال وتقييم الجهوزية للمخاطر والفرص التي تنشأ في البيئات الداخلية والخارجية.

4 - المتطلب السابع: الدعم يوضح الجدول (6) نتائج تحليل قائمة الفحص لمتطلب الدعم وكما يأتي :

جدول (6) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمتطلب الدعم

ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
14	7.1	الموارد	2	%33,3	%66,7
15	7.2	الكفاءة	1,75	%29,2	%70,8
16	7.3	الوعي	%0,5	%8,3	%91,7
17	7.4	الاتصال	2	%33,3	%66,7
18	7.5	المعلومات الموثقة	1,09	%18,2	%81,8
19	7	المعدل الكلي لمتطلبات متطلب الدعم	1,46	%24,5	75,5

يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (6) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (السابع) فقد حققت الشركة وسطا حسابيا قدرة (1,46) من أصل (6) درجات، وبنسبة مطابقة (24,5%)، مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (75,5%)، يعود ذلك الى:

1. عدم توافر الموارد اللازمة للمصنع من موارد مالية وبشرية مؤهلة، ومكائن ومعدات، والمواد الاولية وغيرها وهذا ما يشير إلى حتمية حدوث تأخير في جداول اوامر العمل وتلبية الطلبات في حال حدوث أي اضطراب أو توقف في الأعمال واحياناً يؤدي إلى توقف المصنع بالكامل مما يؤدي الى خسائر مادية وتعاقدية مع المستفيدين والزبائن والمستثمرين (كون ان معمل الاكياس البلاستيكية لدية نسبة مساهمة مع احدى شركات الاستثمار).
2. ضعف التوثيق والافتقار الى جود إجراءات ومعلومات موثقة.
3. ضعف إدراك العاملين بسياسة الجودة المتبعة في المصنع، فضلاً عن عدم معرفة ادوارهم ومسؤولياتهم قبل وبعد واثناء حدوث الاضطرابات.
4. ضعف اليات التواصل والاتصال بين الاطراف واصحاب المصلحة.

5 - المتطلب الثامن: التشغيل يوضح الجدول (7) نتائج تحليل قائمة الفحص لمتطلب التشغيل وكما يأتي :

جدول (7) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمتطلب التشغيل

ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
20	8.1	التخطيط والمراقبة التشغيلية	1,8	%30	%70
21	8.2	تحليل تأثير الاعمال وتقييم المخاطر	0,28	%4,7	%95,3
22	8.3	استراتيجيات وحلول استمرارية الاعمال	1,75	%29,1	%70,9
23	8.4	خطط وإجراءات استمرارية الاعمال	0,58	%9,7	%90,3
24	8.5	برنامج التمرين	0,33	%5,5	%94,5
25	8.6	تقييم إمكانيات وتوثيق استمرارية الاعمال	0	%0	%100
26	8	المعدل الكلي لمتطلبات متطلب التشغيل	0,79	%13,2	%86,8

يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (7) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (الثامن) فقد حققت الشركة وسطا حسابيا قدرة (0,79) من أصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (13,2%)، مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (86,8%)، يعود ذلك الى:

1. نظراً لحجم التغيرات والازمات التي حدثت من نشاط الشركة، لذا يلاحظ هناك ضعف في اجراءات التخطيط والمراقبة التشغيلية سيما وان اغلب الشركات العامة تحول انتاجها من الانتاج النمطي الواسع إلى الانتاج حسب الطلب.

2. عدم وجود عملية منهجية لتحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر المحتملة، فضلاً عن عدم وجود خطة طوارئ تضمن استمرارية العمليات الأساسية للمصنع قدر الإمكان خلال حالات الطوارئ والاضطرابات الناتجة عن الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو غيرها.

#### 6 - المتطلب التاسع: تقييم الاداء

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل قائمة الفحص لمتطلب تقييم الأداء وكما يأتي:

#### جدول (8) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمتطلب تقييم الاداء

ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
27	9.1	المراقبة والقياس والتحليل والتقييم	0,33	5,5%	94,5%
28	9.2	التدقيق الداخلي	0	0%	100%
29	9.3	مراجعة الإدارة	0	0%	100%
30	9	المعدل الكلي لمتطلبات متطلب تقييم الاداء	0,11	1,8%	98,2%

يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (8) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (التاسع) فقد حققت الشركة وسطا حسابيا قدرة (0,11) من أصل (6) درجات، وبنسبة مطابقة (1,8%)، مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (98,2%)، يعود ذلك الى:

1. عدم تبني نظام تدقيق داخلي للجودة يتناسب مع أي نظام من أنظمة الإدارة التي تصدر عن المؤسسة الدولية للتقييم (ISO) مثل (ISO19011:2018) او الانظمة الادارية الاخرى.

2. عدم تبني نظاما لعملية المراجعة الإدارية يمكن من خلاله تأشير الانحرافات ومراجعة القرارات والتقارير.

3. ضعف آليات المراقبة والقياس والتقييم والتحليل والتي تعد اساسية لرصد المتغيرات والمخاطر واتخاذ إجراءات من شأنها أن تضمن استمرارية الأعمال.

4. ضعف آليات إجراء التقييم الذاتي.

#### 7 - المتطلب العاشر: التحسين يوضح الجدول (9) نتائج تحليل قائمة الفحص لمتطلب التحسين وكما يأتي :

#### جدول (9) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمتطلب التحسين

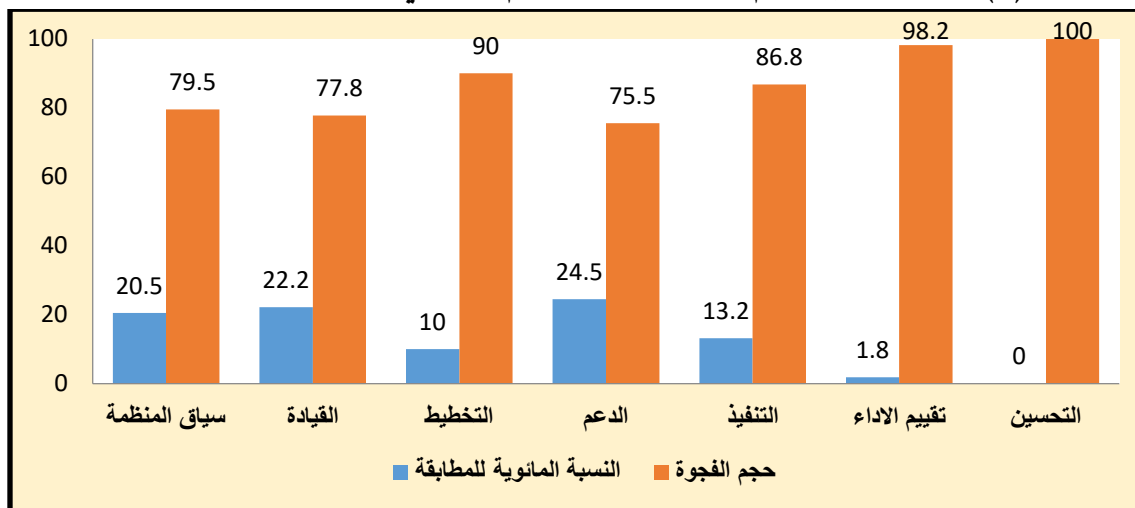
ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
31	10.1	المطابقة والإجراءات التصحيحية	0	0%	100%
32	10.2	التحسين المستمر	0	0%	100%
33	10	المعدل الكلي لنبود متطلب التحسين	0	0%	100%

يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (9) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (العاشر) لم تحقق الشركة اي مستوى للمطابقة والتوثيق، حيث كانت نسبة المطابقة (0%)، مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (100%)، يعود ذلك الى الاسباب الاتية:

1. إنَّ الافتقار إلى برنامج تدقيق داخلي للجودة في المنظمة نتج عنه عدم تشخيص حالات عدم المطابقة التي يمكن ان تحدث في خطط والبرامج او الموارد اداء العاملين والمواد والخدمات التي يجري تقديمها للمنظمة وبالتالي ضعف الاجراءات التصحيحية.

2. ضعف آليات التحسين المستمر وعلى المستويات كافة الإدارية والتشغيلية والفنية. يوضح الشكل (2) نسبة التطبيق وحجم الفجوة لمتطلبات نظام استمرارية الاعمال وفقا للمواصفة (ISO22301:2019)

الشكل (2) نسبة التطبيق وحجم الفجوة لمتطلبات نظام استمرارية الأعمال وفق المواصفة



### 3.2 : اختبار متطلبات تحقيق الهدف التاسع من اهداف التنمية المستدامة (الصناعة

المصدر: اعداد الباحثين

والابتكار والبنى التحتية): يوضح الجدول (10) نتائج قائمة الفحص الخاصة بتقييم العلاقة بين بنود المواصفة وغايات الهدف التاسع من اهداف التنمية المستدامة (الصناعة والابتكار والبنى التحتية) (ملحق 5). وكان اختيار الهدف التاسع لارتباطه الوثيق باستمرارية الاعمال كونه يتعلق بالبنى التحتية للشركة والتعافي من الكوارث من خلال البنى التحتية المعززة لعمليات الشركة وعمليات التصنيع المستدام واعتماد سلاسل تجهيز مرنة ومستجيبة، والابتكار في حلول التصدي للتغيرات خاصة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، والتكامل في دمج مؤشرات اهداف التنمية المستدامة في عمليات الشركة.

جدول (10) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بالهدف التاسع من اهداف التنمية المستدامة

ت	رقم المتطلب	تأثير المواصفة (ISO 22301:2019) بالهدف التاسع (الصناعة والابتكار والبنى التحتية) من اهداف التنمية المستدامة	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
33	1	البنية التحتية	2	33,3%	66,7%
34	2	التصنيع	1.5	25%	75%
35	3	الابتكار	1	16,7%	83,3%
36	4	التكامل	1.5	25%	75%
37	الهدف التاسع	المعدل الكلي	4.87	25%	75%

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص

يتضح من خلال نتائج قائمة الفحص في الجدول (10) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (تأثير المواصفة (ISO 22301:2019) بالهدف التاسع) اذ لم يحقق مصنع القطنية مستوى جيد للمطابقة والتوثيق، حيث كانت نسبة المطابقة (25%)، مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (75%) أي وجود فجوة كبير في تحقيق متطلبات الهدف التاسع من اهداف التنمية المستدامة، يعود ذلك الى الاسباب الاتية:

1. إن البنية التحتية، التي تم بناؤها لم يكن وفقاً للمعايير الدولية مما يدل على عدم قدرة مصنع القطنية على التعافي من الكوارث، وحدوث فجوة كبيرة بنسبة (66.7%) في تحقيق الهدف التاسع من أهداف التنمية المستدامة.
2. ضعف مرونة سلاسل الإمداد وقدرة مصنع القطنية على الحفاظ على استمرارية أعماله مما يجعله غير قادر على مواجهة التحديات على المستوى المحلي والوطني.
3. ضعف الابتكار وعدم وجود حلول مبتكرة لمواجهة التحديات المتعلقة بالاستمرارية، مثل تغير المناخ والأزمات الصحية وغيرها من الازمات، مما يجعل مصنع القطنية غير قادر على التكيف مع التغيرات وغير ملتزم بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.
4. عدم وجود دمج بين متطلبات المواصفة ISO 22301:2019 واستراتيجية الشركة العامة للصناعات القطنية خاصة مصنع القطنية مما يسبب ضعف في تحقيق الهدف التاسع من أهداف التنمية المستدامة.

## الاستنتاجات والتوصيات

**أولاً: الاستنتاجات:** توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها

**الاستنتاجات العامة:** توصل الباحثون الى عدد من التوصيات العامة وهي:

1. يعتمد استمرار المؤسسات في صناعتها وسوقها المستهدف الذي تعمل ضمنه على عدد من العناصر اهمها القدرة على تحليل المخاطر وتقييم مستوى الجهوزية للتصدي لها، وتحليل اصحاب المصلحة واحتياجاتهم وتوقعاتهم باستمرار.
2. غياب أو ضعف المنهجيات العلمية لدى المؤسسات العراقية خاصة الشركات العاملة في قطاع الصناعة لقياس استمرارية اعمال الشركة وهو يمثل تحدي كبير يواجه المؤسسات العراقية سيما مع المنافسة الشديدة للاستثمارات الكبيرة ولدخول منتجات اجنبية بأسعار أقل وجودة أعلى ما يضع تلك المؤسسات ضمن دائرة الخطر وتهديدات التعثر والخروج من الصناعة.
3. تعد أجندة التنمية المستدامة فرصة كبير للمؤسسات العراقية خاصة الصناعية منها للبقاء في حقل الصناعة واسواقها المستهدفة وللنمو والازدهار وتحقيق الاهداف التي تسعى لتحقيقها.
4. يتباين أداء المؤسسات في تحقيق غايات أهداف التنمية المستدامة حسب نوع الصناعة ومجال عملها والبيئة التي تعمل ضمنها والظروف المحيطة وحجم الاستثمارات والتوسع الذي تشهده في اعمالها ونوع المنتجات التي تقدمها والاسواق والفئات السكانية التي تستهدفها وتتعامل معها كزبائن لها.
5. تمثل المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301: 2019): نظام استمرارية الاعمال نظاماً متكاملًا لمساعدة إدارة المنظمات في تحسين جودة مخرجاتها، والاستمرار في حقل الصناعة من خلال تحليل وفهم احتياجات اصحاب المصلحة وتقييم الموارد والبنى التحتية اللازمة للتصدي للمخاطر الناشئة والمحتملة والتطوير والابتكار في مجال العمل.

**الاستنتاجات الخاصة بعينة البحث:** تم تلخيص اهم الاستنتاجات المرتبطة بعينة البحث بالاتي:

1. عدم تبني المنظمة أداة علمية لتحليل بيئتها الداخلية والخارجية مثل مصفوفة (SWOT) او (تحليل pestle), كما لم يتم اجراء مراجعة وتحديث المعلومات المتعلقة ببيئتها بشكل سنوي .
2. لا تمتلك المنظمة معلومات موثقة عن مجال تطبيق نظام استمرارية الاعمال على وفق المواصفة (ISO22301:2019).
3. عدم وجود سياسة موثقة خاصة بالمنظمة تتوافق مع متطلبات المواصفة (ISO22301:2019) واقتصرت سياسة المصنع على نظام ادارة الجودة (ISO9001:2015) مع ذلك ان السياسة المتبعة لم يتم إيصالها للعاملين داخل المنظمة وخارجها.
4. ضعف دعم الإدارة العليا لتبني طرائق سليمة لإشراك ودعم العاملين للمساهمة في فاعلية نظام استمرارية الأعمال للمنظمة والذي يعد من مسؤوليتها الاساسية.
5. لا تهتم الشركة بفهم احتياجات وتوقعات الزبائن واصحاب المصلحة كما انها لا تعتمد نماذج واضحة لتحليلهم وتحليل مدى تأثيرهم بقرارات الشركة.
6. تضع المنظمة مجموعة من الخطط لمواجهة المخاطر والفرص، إلا أنّ القصور يعود لعدم مراجعة المخاطر والفرص وتحديثها باستمرار.
7. لا توجد آلية لتوثيق للمخاطر والفرص بشكل يتوافق مع متطلبات المواصفة (ISO22301:2019).
8. قلة الموارد اللازمة للمصنع التي تتوافق مع نظام استمرارية الاعمال وفقاً للمواصفة (ISO22301:2019) من بني تحتية، ومكائن ومعدات ومواد اولية وموارد مالية.
9. ضعف إدراك العاملين بسياسة الجودة المتبعة في المصنع، فضلاً عن عدم معرفة ادوارهم ومسؤولياتهم قبل وبعد واثناء حدوث الاضطرابات.
10. عدم وجود عملية منهجية لتحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر المحتملة، فضلاً عن عدم وجود خطة طوارئ تضمن استمرارية العمليات الأساسية للمصنع قدر الإمكان خلال حالات الطوارئ والاضطرابات الناتجة عن الكوارث الطبيعية أو الحرائق او غيرها.
11. عدم تبني نظاما تدقيقيا داخليا للجودة يتناسب مع أي نظام من أنظمة الإدارة التي تصدر عن المؤسسة الدولية للتقييس (ISO) مثل (ISO19011:2018) او الأنظمة الإدارية الأخرى.
12. عدم تبني وتوثيق نظاما لعملية المراجعة الإدارية يقيس مدى جهوزية الشركة لاستمرارية الأعمال بعد تأشير الانحرافات وتصحيحها.
13. الافتقار إلى أنظمة تدقيق داخلي ما ينتج عنه ضعف في تحديد حالات عدم المطابقة.
14. وجود فجوة اجمالية في مؤشرات الهدف التاسع من أهداف التنمية المستدامة في المصنع بنسبة (75%) ، أثرت سلباً على تحقيق الاستدامة المطلوبة في عمليات استمرارية الأعمال و ما يشير إلى احتمالية خروج الشركة من قطاع الصناعة و سوقها المستهدف.

#### **ثانياً: التوصيات:** يقدم البحث جملة من التوصيات كالآتي:

1. بذل جهود من قبل المؤسسات خاصة العاملة في قطاع الصناعة لتجسير فجوة تطبيق الانظمة الحديثة واعتماد نظام استمرارية الاعمال لضمان بقائها في مجال عملها وسوقها وتعزيز قدرتها على الصمود ومواجهة الأزمات.
2. من المهم أن تتحمل الإدارة العليا في عينة البحث المسؤولية الكاملة في تبني تطبيق نظم استمرارية الأعمال لتحسين أداء عملياتها، وان تكون مسؤولة بشكل مباشر عن إدامة الأعمال واستمراريتها.

3. على المؤسسات اعتماد منهجية علمية في إدارة المخاطر واستثمار الفرص، ووضع الإجراءات اللازمة لمعالجة تأثيرات المخاطر على العمليات والموارد.
4. تطوير وتأهيل المورد البشري، لما له من دور رئيس في تنفيذ السياسة والاستراتيجية والخطط للعمليات الحرجة، من خلال زجهم في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وإمكاناتهم.
5. القيام بمراجعات إدارية دورية خلال مدد زمنية محددة تخص نظام استمرارية الأعمال وفق المتطلبات الواردة في المواصفة (ISO 22301: 2019)
6. اعتماد نظام تدقيق داخلي وتأليف فريق تدقيق من المدققين الداخليين لغرض المساعدة في إجراء الدقيقات الداخلية المستمرة لنظام الجودة الخاص بالمصنع والعمل على مطابقتها مع المتطلبات الواردة في المواصفة (ISO 22301: 2019)
7. تعزيز الاستدامة للشركة والمصنع بصورة خاصة من خلال العمل على قياس مؤشرات التنمية المستدامة ودمج استمرارية الأعمال في استراتيجيتها وعملياتها.
8. لتحقيق الهدف التاسع ضرورة تحسين منعة سلاسل التوريد من خلال صياغة سياسات تحافظ على مصادر التوريد المنبعة، وإعادة التفكير في استراتيجيات الشراء، وتسهيل رقمته شبكات التوريد، وإيجاد موردين بديلين يركزون على المصادر المحلية، ولا سيما أثناء الأزمات، والحفاظ على مخزون احتياطي لتجنب أي انقطاع محتمل في المخزون.
9. الاستثمار في بناء المهارات اللازمة للصناعات الجديدة، وتجنب التراجع المبكر عن التصنيع، والتعويض عن الخسائر المحتملة في فرص العمل بسبب الأتمتة.
10. تحسين بيئة العمل لصالح المؤسسات المستدامة ودعم مساهمات القطاع الخاص في مجالات الصناعة والبنى التحتية والابتكار، بسبل منها وضع الأطر التنظيمية والتشريعية اللازمة لتيسير الاستثمار وإقامة الشراكات.

## Reference:

## المصادر:

1. الخطيب، سمير كامل، (2008)، ادارة الجودة الشاملة والايزو- مدخل معاصر، دار المرتضى. للنشر، بغداد، 326.
2. هيئة الإحصاء ونظم المعلومات الجغرافية، تقرير المؤشرات المالية التحليلية لنشاط الصناعات التحويلية للقطاع العام 2021.
3. هيئة الإحصاء ونظم المعلومات الجغرافية، تقرير التقديرات الأولية الفصلية والاجمالية للنتائج المحلي الإجمالي لسنة 2023.
4. البنك الدولي، تقرير ممارسة الاعمال التجارية: مقارنة تنظيم الاعمال في 190 اقتصاداً، 2020.
5. هيئة الإحصاء ونظم المعلومات الجغرافية، تقرير المؤشرات المالية التحليلية لنشاط الصناعات التحويلية للقطاع للأعوام 2014-2020.
6. Development: Risk Managemet For Organizational Security”, Entrepreneurship And Sustainability Issues, Vol (8), No (3), pp (527-544).
7. Hendaryatna, & Firmansyah, Gerry & Tjahyono, Budi & Widodo , Agung Mulyo, ( 2023), “Performance Evaluation of Business Continuity Plan in Dealing with Threats and Risks in Cilegon Companies Use ISO 22301:2019 & NIST Sp 800-30 R1 Frameworks Case Study”, Asian Journal of Social and Humanities, Vol (1) , No (12), pp(1159-1174).
8. Brás, José Cascais& Pereira, Ruben Filipe & Moro Sérgio, Scalabrin Bianchi Isaias, & Ribeiro, Rui , (2023) , ” Understanding how Intelligent Process Automation Impacts Business

Continuity: Mapping IEEE/2755:2020 and ISO/22301:2019” , IEEE ACCESS, Vol (11) , DOI : 10.1109/access.2023.3337159 .

9. António, Augusto & Baptista, Rodrigues, (2021), " Contribution of ISO standards to sustainable development goals " Universidade Católica Portuguesa – CESOP University of Aveiro , pp (128-136).

10. ISO, International Organization for Standardization, (2019) , " ISO 22301 Security and Resilience – Business Continuity Management Systems – Requirements " , Second , Geneva , Switzerland .

11. Hanh, Nguyen Duc, (2019), " Review Some Issues of Quality Assurance, Quality Accreditation for Higher Education Institutions and Reality of Vietnam", American Journal of Educational Research, Vol (7), No (7), PP (524-529).

12. Haidzir, Haniyana binti & Othman, Siti Hajar & Mammi, Hazinah Kutty ,(2018), "Evaluation of Business Continuity Plan Maturity Level in Healthcare Organization” , International Journal of Innovative Computing, Vol (8), No (1), pp (33-44).

13. "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development". United Nations – Sustainable Development knowledge platform. 2015-08-23.

14. "Press release – UN General Assembly's Open Working Group proposes sustainable development goals" (PDF). Sustainabledevelopment.un.org.

15. Dr. Obiajulu Nnamuchi "The Sustainable Development Goals (SDGs) and the Right to Health: Is There a Nexus", Florida Journal of International Law, Volume 32, Issue 2, 2020.

16. UNITED NATIONS, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development", A/RES/70/1., 2015.

17. "How This Great Design Is Bringing World Change to the Masses". GOOD Magazine 2015. Archived from the original on 2017.

18. UNITED NATIONS "Technical report by the Bureau of the United Nations Statistical Commission (UNSC) on the process of the development of an indicator framework for the goals and targets of the post-2015 development agenda – working draft" (PDF). 2018.

19. "United Nations General Assembly Draft outcome document of the United Nations summit for the adoption of the post-2015 development agenda". UN.

20. WHO and UNICEF, " Progress on drinking water, sanitation and hygiene: and SDG baselines", ISBN 978-92-4-151289-3, 2017.

21. UNDP , "Goal 7: Affordable and clean energy".2018.

22. UNDP , "Goal 8: Decent work and economic growth". 2018.

23. "Oceans - United Nations Sustainable Development". www.un.org 2018.

24. UNDP , "Goal 9: Industry, innovation, infrastructure". 2018.

25. UNDP., "Goal 11: Sustainable cities and communities". 2018.

26. UNDP. "Sustainable Development Goal 11". Sustainable Development Goals.2017.

27. UNDP , "Goal 16: Peace, justice and strong institutions" , 2018.

28. "SDG16 Data Initiative 2017 Global Report". SDG16 Report. 2017.

29. **Error! Hyperlink reference not valid.**.. www.un.org 2018

30. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/inequality/>

31. [https://www.ims.com/tz/news/how-iso-standards-help-with-sustainable-development-goals/\(https://www.ims.com\)](https://www.ims.com/tz/news/how-iso-standards-help-with-sustainable-development-goals/(https://www.ims.com)).

ملحق (1) صور ميدانية لموقع اجراء الدراسة توضح الخط الانتاجي  
والمنتوج النهائي



# تقييم نظام استمرارية الاعمال وفق المواصفة (ISO 22301: 2019) وأثره على الهدف التاسع للتنمية المستدامة

Republic Of Iraq  
Ministry of Industries & Minerals  
State Company of Textile & Leather Industries  
General Management



جمهورية العراق  
وزارة الصناعة والمعادن  
الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود  
مصنع القطنية

العدد : ٤٤٤٩  
التاريخ : ٢٠٢٤/١١/١٥

شعبة المشاريع والتفتيش الهندسي  
(التعداد السكاني .. ركيزة التنمية)

الى / الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / قسم التفتيش الهندسي والسلامة الصناعية  
م/ معلومات

تحية طيبة ..

إشارة الى مذكرتكم بالعدد (بلا) بتاريخ ٢٠٢٤/١١/١٥ نود ان نبين مايلي :

1. فيما يخص النشاط المجتمعي لمصنعنا :
  - الاشتراك في لجان تمكين المرأة.
  - تدريب طلاب الجامعات والمعاهد خلال العطلة الصيفية من كل سنة واستقبال الزيارات الميدانية لطلاب الكليات والمعاهد لغرض تبادل الخبرات وتقديم المساعدات للطلبة الباحثين من خلال تسهيل مهمه عملهم بالدراسات الاولية والعليا وتزويدهم بالمعلومات الممكنة التي لها علاقة بالدراسة .
  - التبرع بالخيم للنازحين .
  - دعم المناسبات الدينية بحكم موقع مصنعنا ضمن منطقة الكاظمية المقدسة.
  - انشاء صندوق دعم مالي خاص بالموظفين لتخفيف الاعباء عن المشاركين في نشاط هذا الصندوق وحسب التعليمات والضوابط المعمول بها اصولياً.
  - اقامت الدورات التدريبية للموظفين داخل المصنع لغرض الترفيع وتطوير قدراتهم .
2. فيما يخص النشاط البيئي لمصنعنا :
  - الحفاظ على استهلاك المياه وترشيدها.
  - معالجة المياه الصناعية.
  - الاهتمام في زراعة المساحات الخضراء في مصنعنا.
  - تقوم بدراسة الاثر البيئي عند انشاء المعامل الجديدة.
  - تطبيق التشريعات والقوانين البيئية في معامل مصنعنا من خلال الالتزام بكافة فقرات قانون حماية وتحسين البيئة رقم ( ٢٧ ) لسنة ٢٠٠٩ والتعليمات المعمول بها حالياً والتي يقرها القانون آنفاً.
  - توفير حاويات لجمع النفايات والتخلص منها بطريقة سليمة بيئياً.
  - عدم استخدام المواد والمنظومات والاجهزة التي فيها مواد مستفذه لطبقة الاوزون ومواد الهالون المستخدمة في منظومات الاطفاء .
  - التخلص من المياه المتخلفة عن الصرف الصحي وغسل الارضيات بتصريفها الى شبكة المجاري.

SctI.comp@industry.gov.iq  
SctI.comp1@industry.gov.iq  
www.sctI.industry.gov.iq

١١/١٥

المدير العام ٧٧٦٠٥٠٤  
مكتب المدير العام ٧٧٨٢٨٢٨  
بغداد ستة خطوط ٧٧٨٥٠٨١  
العنوان البرقي جلود  
ص.ب. ٣٠٧٩ بغداد

## ملحق (4) قائمة الفحص لنظام إدارة استمرارية الاعمال وفقاً للمواصفة (ISO 22301:2019) للشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع القطنية

مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق
0	1	2	3	4	5	6	4: سياق المنظمة 1.4: فهم المنظمة وسياقها
		√					1. تعمل المنظمة على تحديد القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة بالغرض وتوجهها الاستراتيجي والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المتوقعة من نظام إدارة استمرارية الأعمال .
		1					التكرارات
		2					النتيجة
		2					الوسط الحسابي المرجح
		33,3%					النسبة المئوية لمدى المطابقة
		66,7%					حجم الفجوة (%)

مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق
0	1	2	3	4	5	6	2.4: فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المهمة

تقييم نظام استمرارية الاعمال وفق المواصفة ISO 22301: 2019، وأثره على الهدف التاسع للتنمية المستدامة

			√				2. تعمل المنظمة على أن:- ( أ ) تحدد الأطراف المهمة ذات الصلة بنظام إدارة استمرارية الأعمال. ( ب ) تحدد المتطلبات للأطراف المعنية .
	√						3. تعمل المنظمة على أن:- ( أ ) تنفيذ عملية لتحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية تتعلق باستمرارية اعمال المنظمة . ( ب ) تتأكد أن المتطلبات القانونية والتنظيمية والمتطلبات الأخرى المعمول بها تؤخذ في عند تنفيذ نظام إدارة استمرارية الأعمال. ( ج ) توثق متطلباتها ذات العلاقة وتحديثها باستمرار .
	√						التكرارات
	3	1	1				النتيجة
	3	2	3				الوسيط الحسابي المرجح
			1,6				النسبة المئوية لمدى المطابقة
			%26,7				حجم الفجوة(%)
			%73,3				

							3.4 تحديد مجال نظام إدارة استمرارية الأعمال
غير مطبق غير موثق	مطبق جزئيا غير موثق	مطبق جزئيا موثق جزئيا	مطبق جزئيا موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً موثق جزئيا	مطبق كلياً موثق كلياً	
0	1	2	3	4	5	6	
		√					4. تعمل المنظمة على أن :- ( أ ) تحدد حدود وإمكانية تطبيق نظام إدارة استمرارية الأعمال وفقاً لمتطلبات الأطراف المعنية ذات العلاقة . ( ب ) تحدد القضايا الداخلية والخارجية عند تحديد المجال . ( ج ) تحدد المتطلبات القانونية والتنظيمية عند تحديد المجال للأطراف المهمة. ( د ) تحدد المهام والاهداف والتزاماتها الداخلية والخارجية.
	√						5. عند تحديد المجال تعمل المنظمة على : ( أ ) تحديد الاجزاء والمنتجات والخدمات التي سيتم تضمينها في النظام . ( ب ) توثق الاستثناءات التي لا يتم تضمينها .
√							التكرارات
1	2	3					النتيجة
0	2	6					الوسيط الحسابي المرجح
			1,3				النسبة المئوية لمدى المطابقة
			%22,2				حجم الفجوة(%)
			%77,8				

							4.4 نظام إدارة استمرارية الأعمال
غير مطبق غير موثق	مطبق جزئيا غير موثق	مطبق جزئيا موثق جزئيا	مطبق جزئيا موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً موثق جزئيا	مطبق كلياً موثق كلياً	
0	1	2	3	4	5	6	
√							6. تقوم المنظمة بإنشاء وتنفيذ وإدامة وتحسين نظام إدارة استمرارية الأعمال باستمرار .
1							التكرارات
0							النتيجة
			0				الوسيط الحسابي المرجح
			%0				النسبة المئوية لمدى المطابقة
			%100				حجم الفجوة(%)

تقييم نظام استمرارية الاعمال وفق المواصفة ISO 22301: 2019، وأثره على الهدف التاسع للتنمية المستدامة

5. القيادة							1.5 القيادة والالتزام
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	
6	5	4	3	2	1	0	
						√	7. تظهر الإدارة العليا في المنظمة الالتزام من خلال : (أ) التأكد من وضع سياسة استمرارية الأعمال وأهداف استمرارية الأعمال وتوافقها مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة؛
						√	(ب) ضمان دمج متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال في العمليات التجارية للمنظمة؛
	√						(ج) ضمان توفر الموارد اللازمة لنظام إدارة استمرارية الأعمال.
						√	(د) توصيل أهمية استمرارية الأعمال الفعالة والامتثال لمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال.
						√	(هـ) ضمان تحقيق نظام إدارة استمرارية الأعمال للنتائج المرجوة منه؛
						√	(و) توجيه ودعم الأشخاص للمساهمة في فعالية نظام إدارة استمرارية الأعمال؛
						√	(ز) تعزيز التحسين المستمر؛
						√	(ح) دعم الأدوار الإدارية الأخرى ذات الصلة لإظهار قيادتهم والتزامهم كما ينطبق ذلك على مجالات مسؤوليتهم.
						4	التكرارات
						0	النتيجة
							الوسط الحسابي المرجح
							النسبة المئوية لمدى المطابقة
							حجم الفجوة (%)
							1,1
							%18,3
							%81,6

2.5 السياسة							1.2.5 وضع سياسة استمرارية الأعمال
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	
6	5	4	3	2	1	0	
							8. تعمل المنظمة على الإدارة العليا وضع سياسة لاستمرارية الأعمال وان تكون : (أ) مناسبة لغرض المنظمة؛
						√	(ب) توفر إطاراً لتحديد أهداف استمرارية الأعمال المنظمة
						√	(ج) تؤخذ في الاعتبار الالتزام بتلبية المتطلبات المعمول بها؛
							2.2.5 توصيل سياسة استمرارية الأعمال
						√	9. تعمل المنظمة على صياغة سياسة استمرارية الأعمال من أجل : (أ) سياستها المتبعة موثقة.
						√	(ب) يتم توصيل السياسة الى العاملين داخل المنظمة؛
						√	(ج) تكون السياسة متاحة للأطراف المهتمة،
						1	التكرارات
						0	النتيجة
							الوسط الحسابي المرجح
							النسبة المئوية لمدى المطابقة
							حجم الفجوة (%)
							1,2
							%20
							%80

3.5 الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات							10. تتأكد الإدارة العليا في المنظمة من توزيع المسؤوليات والصلاحيات للأدوار ذات الصلة وإبلاغها داخل المنظمة.
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	
6	5	4	3	2	1	0	
							11. تحدد الإدارة العليا المسؤولية والصلاحيات :- (أ) ضمان توافق نظام إدارة استمرارية الأعمال لمتطلبات هذه الوثيقة؛
						√	

تقييم نظام استمرارية الاعمال وفق المواصفة ISO 22301: 2019، وأثره على الهدف التاسع للتنمية المستدامة

√							(ب) تقدم التقارير عن أداء نظام إدارة استمرارية الأعمال إلى الإدارة العليا.
1		1	1				التكرارات
0		2	3				النتيجة
			1,7				الوسط الحسابي المرجح
			%28,3				النسبة المئوية لمدى المطابقة
			%71,7				حجم الفجوة (%)

مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	6.التخطيط 1.6 إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص
0	1	2	3	4	5	6	
		√					12. تنظر المنظمة في القضايا الداخلية والخارجية المشار إليها في البند 4.1 ومتطلبات الأطراف المعنية المشار إليها في البند 4.2، عند التخطيط لنظام إدارة استمرارية الأعمال.
	√						13. تعمل المنظمة على : (أ) تحدد المنظمة المخاطر والفرص التي ينبغي معالجتها ليتمكن نظام استمرارية الاعمال من تحقيق النتائج المرجوة منه , ويعزز من التأثيرات المرغوبة ويمنع الآثار غير المرغوبة لضمان تحقيق التحسين .
√							(ب) تخطط المنظمة للإجراءات المعتمدة لانتهاز الفرص ومواجهة المخاطر في عمليات نظام إدارة استمرارية الاعمال وتقييمها باستمرار للتأكد من مدى فاعليتها.
1	1	1					التكرارات
0	1	2					النتيجة
			1				الوسط الحسابي المرجح
			%16,6				النسبة المئوية لمدى المطابقة
			%83,4				حجم الفجوة (%)

مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	2.6 أهداف استمرارية الاعمال والتخطيط لتحقيقها
0	1	2	3	4	5	6	
		√					14. تحدد المنظمة الاهداف والوظائف والمستويات والعمليات لنظام استمرارية الاعمال
		√					15. تعمل المنظمة على : (أ) تتأكد من ان الاهداف تتوافق مع سياسة استمرارية الاعمال .
√							(ب) تتأكد من أن الاهداف قابلة للقياس ويجري توثيقها ومراقبتها وإبلاغها في جميع أنحاء المنظمة.
√							(ج) تحتفظ بالمعلومات الموثقة حول أهدافها وتحقيقها.
√							16. تضع المنظمة خطة تحدد ما يتم القيام به بعد تحديد أهدافها , ومن المسؤول عنها , ومتى تكتمل , وكيفية تقييم النتائج .
3		2					التكرارات
0		4					النتيجة
			0,8				الوسط الحسابي المرجح
			%13,3				النسبة المئوية لمدى المطابقة
			%86,7				حجم الفجوة (%)

مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	3.6 التخطيط للتغيرات
0	1	2	3	4	5	6	
√							17. تجري المنظمة التغييرات بأسلوب وطريقة مخططة عندما تحدد الحاجة الى إدخال تغييرات على نظام استمرارية الاعمال .
1							التكرارات

تقييم نظام استمرارية الاعمال وفق المواصفة ISO 22301: 2019، وأثره على الهدف التاسع للتنمية المستدامة

النتيجة						
0						
		0				الوسط الحسابي المرجح
		%0				النسبة المئوية لمدى المطابقة
		%100				حجم الفجوة(%)

7 : الدعم 1.7 الموارد						
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق
0	1	2	3	4	5	6
		√				
		1				
		2				
		2				
		%33,3				
		%66,7				

18. تحدد وتوفر المنظمة الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة استمرارية الأعمال وتنفيذه وصيانتته وتحسينه بشكل مستمر.

التكرارات  
النتيجة  
الوسط الحسابي المرجح  
النسبة المئوية لمدى المطابقة  
حجم الفجوة(%)

2.7 الكفاءة						
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق
0	1	2	3	4	5	6
		√				
			√			
	√					
	√					
	2	1	1			
	2	2	3			
		1,75				
		%29,2				
		%70,8				

19. تعمل المنظمة على:  
أ) تحديد الكفاءة اللازمة للأفراد اللذين يعملون تحت سيطرتها والذي يؤثر على أداء استمرارية الأعمال؛  
ب) تتأكد من أن الأفراد مؤهلون على أساس التعليم أو التدريب أو الخبرة المناسبين  
ج) تتخذ إجراءات فعالة لاكتساب الكفاءة اللازمة وتقييم فاعلية تلك الإجراءات.  
د) تحتفظ بالمعلومات الموثقة بوصفها دليل على الكفاءة.

التكرارات  
النتيجة  
الوسط الحسابي المرجح  
النسبة المئوية لمدى المطابقة  
حجم الفجوة(%)

3.7 التوعية						
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق
0	1	2	3	4	5	6
	√					
	√					
√						
√						
2	2					
0	2					

20. تكفل المنظمة أن الأفراد اللذين يعملون تحت إشرافها على علم بما يلي:  
أ) سياسة استمرارية الأعمال  
ب) مدى مساهمتهم في فاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال، بما في ذلك فوائد تحسين أداء استمرارية الأعمال  
ج) الآثار المترتبة على عدم حالات عدم المطابقة لمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال  
د) دورهم ومسؤولياتهم قبل وأثناء وبعد الاضطرابات (الحوادث والاعطال).

التكرارات  
النتيجة

تقييم نظام استمرارية الاعمال وفق المواصفة ISO 22301: 2019، وأثره على الهدف التاسع للتنمية المستدامة

0,5	الوسط الحسابي المرجح
%8,3	النسبة المئوية لمدى المطابقة
%91,7	حجم الفجوة (%)

4.7 التواصل						
مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق
6	5	4	3	2	1	0
				√		
21. تحدد المنظمة الاتصالات الداخلية والخارجية ذات الصلة بنظام إدارة استمرارية الأعمال، بما في ذلك ما ينبغي التواصل معه ومن ومتى والعمليات التي يتحقق بها ذلك.						
التكرارات						
النتيجة						
الوسط الحسابي المرجح						
النسبة المئوية لمدى المطابقة						
حجم الفجوة (%)						
2						
%33,3						
%66,7						

5.7 المعلومات الموثقة						
1.5.7 عام						
مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق
6	5	4	3	2	1	0
						√
22. تحديد المنظمة الكيفية التي توجه بها عمليات التوثيق للمعلومات بالشكل الذي ينبغي ان يكون :						
(أ) المعلومات الموثقة المطلوبة بموجب هذه المواصفة ISO22301:2019						
(ب) المعلومات الموثقة المحددة من قبل المنظمة باعتبارها ضرورية لتحقيق الفاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال.						
2.5.7 الإنشاء والتحديث						
23. تضمن المنظمة عند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة الاتي:-						
(أ) التعريف والوصف (على سبيل المثال العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو رقم المصدر)						
(ب) التنسيق (على سبيل المثال اللغة أو إصدار البرنامج أو الرسومات) والوسائط (على سبيل المثال الورق أو الإلكتروني)						
(ج) المراجعة المناسبة واعتمادها لملائمتها وكفايتها						
3.5.7 ضبط المعلومات الموثقة						
						√
24. تعمل المنظمة على ضبط المعلومات الموثقة التي يطلبها نظام إدارة استمرارية الأعمال لتكون :-						
(أ) متاحة وملائمة للاستخدام في المكان والوقت المناسب.						
(ب) محمية بشكل مناسب (من فقدان السرية أو الاستخدام غير السليم أو فقدان الامانة).						
25. تعمل المنظمة على معالجة الأنشطة من اجل ضبط المعلومات الموثقة :-						
(أ) التوزيع، الوصول، الاسترجاع والاستخدام.						
(ب) الخزن والحفاظ بما في ذلك الحفاظ على الوضوح للقراءة.						
(ج) ضبط التغييرات (التعديلات) مثل ضبط الاصدارات.						
(د) ضمان السرية ومنع الاستخدام غير المقصود للمعلومات الموثقة القديمة						
التكرارات						
النتيجة						
الوسط الحسابي المرجح						
النسبة المئوية لمدى المطابقة						
حجم الفجوة (%)						
1,09						
%18,2						
%81,8						



تقييم نظام استمرارية الاعمال وفق المواصفة ISO 22301: 2019، وأثره على المهدف التاسع للتنمية المستدامة

مطبق كلياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	3.8 إستراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال 1.3.8 عام
6	5	4	3	2	1	0	
					√		31. بناءً على مخرجات تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر، تعمل المنظمة على : (أ) تحديد واختيار إستراتيجيات استمرارية الأعمال التي تأخذ في الاعتبار الخيارات قبل وأثناء وبعد الاضطرابات . (ب) تضع إستراتيجيات وحلول لاستمرارية الأعمال تتألف من حل واحد أو أكثر.
					√		3.8.2 تحديد الاستراتيجيات والحلول
				√			32. يعتمد تحديد الاستراتيجيات والحلول على مدى قدرتها على: (أ) تلبية المتطلبات اللازمة لمواصلة الأنشطة ذات الأولوية واستعادتها ضمن الأطر الزمنية المحددة والقدرة المتفق عليها؛ (ب) حماية الأنشطة ذات الأولوية للمنظمة؛ (ج) تقليل احتمالية شدة الاضطرابات ؛ (د) تقصير فترة الاضطرابات ؛ (هـ) الحد من تأثير الاضطرابات على منتجاتها وخدماتها؛ (و) توافر الموارد الكافية.
				√			3.8.3 اختيار الاستراتيجيات والحلول
				√			33. يعتمد اختيار قدرة الاستراتيجيات والحلول وتعمل المنظمة على: (أ) تلبية المتطلبات اللازمة لمواصلة واستعادة الأنشطة ذات الأولوية ضمن الأطر الزمنية المحددة والقدرة المتفق عليها؛ (ب) تحدد حجم ونوع المخاطر التي قد تتحملها المنظمة أو لا تتحملها؛ (ج) تحدد التكاليف والفوائد المرتبطة بها.
				√			3.8.4 متطلبات الموارد
				√			34. تحدد المنظمة متطلبات الموارد لتنفيذ حلول استمرارية الأعمال المختارة والتي تتمثل ب: (أ) الأفراد (ب) المعلومات والبيانات (ج) البنية الأساسية المادية مثل المباني وأماكن العمل أو المرافق الأخرى والمرافق المرتبطة بها (د) المعدات والمواد الاستهلاكية (هـ) أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (و) النقل والخدمات اللوجستية (ز) التمويل (ح) الشركاء والموردون.
				√			3.8.5 تنفيذ الحلول
				√			35. تعمل على المنظمة تنفيذ وإدامة حلول استمرارية الأعمال المختارة ليمت تفعيلها عند الحاجة لها .
				√			التكرارات
				√			النتيجة
				√			الوسيط الحسابي المرجح
				√			النسبة المئوية لمدى المطابقة
				√			حجم الفجوة (%)

مطبق كلياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	4.8 خطط وإجراءات استمرارية الأعمال 1.4.8 عام
6	5	4	3	2	1	0	
					√		36. تنفذ المنظمة وتحافظ على هيكل استجابة والذي من شأنه يتيح إرسال التحذيرات في

تقييم نظام استمرارية الاعمال وفق المواصفة ISO 22301: 2019، وأثره على الهدف التاسع للتنمية المستدامة

						الوقت المناسب والتواصل مع الأطراف المعنية.
	√					37. توفر المنظمة الخطط والإجراءات اللازمة لإدارة المنظمة أثناء الاضطرابات وتفعيل حلول استمرارية الأعمال.
	√					38. تحدد وتوثق المنظمة خطط وإجراءات استمرارية الأعمال بناءً على مخرجات الاستراتيجيات والحلول المختارة.
		√				39. تستوفي إجراءات استمرارية الاعمال الشروط وفقاً للاتي : (أ) ان تكون محددة بخطوات فورية يتم اتخاذها أثناء الاضطراب؛ (ب) تتسم الإجراءات بالمرنة ومستجيبة للظروف الداخلية والخارجية المتغيرة للاضطرابات ؛ (ج) تركز على تأثير الحوادث التي قد تؤدي إلى التوقف ؛ (د) ان تكون فعالة في تقليل التأثير من خلال تنفيذ الحلول المناسبة؛ (هـ) تعيين الأدوار والمسؤوليات للمهام داخل هذه الإجراءات.
	√					
	√					
		√				8. 4. 2 هيكل الاستجابة
		√				40. تنفذ المنظمة وتحافظ على هيكل الاستجابة وتحدد فريقاً أو أكثر مسؤولاً عن الاستجابة للاضطرابات والحوادث .
		√				41. تحدد المنظمة أدوار ومسؤوليات كل فريق والعلاقات بين هذه الفرق بشكل واضح.
	√					42. تعمل الفرق التي تم تحديدها ضمن الهيكل بشكل جماعي بما يأتي : (أ) تقييم طبيعة ومدى الاضطراب وتأثيره المحتمل؛ (ب) تقييم التأثير مقابل عتبات محددة مسبقاً تبرر بدء استجابة رسمية؛ (ج) تفعيل استجابة استمرارية الأعمال المناسبة؛ (د) التخطيط للإجراءات التي يجب اتخاذها؛ (هـ) تحديد الأولويات (باستخدام سلامة الحياة كأولوية أولى)؛ (و) مراقبة آثار الاضطراب واستجابة المنظمة؛ (ز) تفعيل حلول استمرارية الأعمال؛ (ح) التواصل مع الأطراف المعنية والسلطات ووسائل الإعلام.
						8. 4. 3 التحذير والتواصل
	√					43. توثق المنظمة الإجراءات وتحافظ عليها من أجل : (أ) التواصل داخلياً وخارجياً مع العاملين والأطراف المهتمة ذات الصلة، بما في ذلك ماذا ومتى ومع من وكيف يتم التواصل؛ (ب) تلقي وتوثيق والرد على الاتصالات من الأطراف المهتمة، بما في ذلك أي نظام استشاري وطني أو إقليمي للمخاطر أو ما يعادله؛ (ج) ضمان توافر وسائل الاتصال أثناء حدوث الانقطاع . (د) تسهيل الاتصال المنظم مع المستجيبين للطوارئ؛ (هـ) تقديم تفاصيل عن استجابة المنظمة الإعلامية في أعقاب وقوع حادث بما في ذلك استراتيجية الاتصالات. (و) تسجيل تفاصيل التعطيل والإجراءات والقرارات المتخذة
	√					
	√					44. تنفذ إدارة المنظمة وتراعي الاتي : (أ) تنبيه الأطراف المهتمة التي قد تتأثر بانقطاع فعلي أو وشيك. (ب) ضمان التنسيق والاتصال المناسبين بين المنظمات المستجيبة المتعددة.
	√					45. تنفذ المنظمة ممارسة إجراءات التحذير والاتصال كجزء من برنامج التدريب الخاص بالمنظمة.
						8. 4. 4 خطط استمرارية الأعمال
	√					46. توثق المنظمة خطط وإجراءات استمرارية الأعمال وتحافظ عليها. بما يوفر التوجيه والإرشادات والمعلومات لمساعدة الفرق على الاستجابة للانقطاع ومساعدة المنظمة في الاستجابة والتعافي.
	√					47. تعمل المنظمة على ان تتضمن خطط استمرارية الأعمال مجتمعة من أجل الاتي : (أ) تفاصيل الإجراءات التي ستتخذها الفرق من أجل مواصلة أو استعادة الأنشطة ذات الأولوية ضمن أطر زمنية محددة مسبقاً. (ب) تفاصيل الإجراءات التي ستتخذها الفرق من أجل مراقبة تأثير الاضطراب واستجابة المنظمة له . (ج) الإشارة إلى العتبة (الحدود) المحددة مسبقاً وعملية تفعيل الاستجابة؛ (د) الإجراءات اللازمة لتمكين تسليم المنتجات والخدمات بالسعة المتفق عليها؛
		√				
	√					48. تحدد المنظمة تفاصيل الخطط لإدارة العواقب المباشرة للاضطرابات وتأخذ بنظر الاعتبار رفاهية الأفراد لمنع المزيد من الخسارة وتأثيرها على البيئة.

تقييم نظام استمرارية الاعمال وفق المواصفة ISO 22301: 2019، وأثره على الهدف التاسع للتنمية المستدامة

√							49. تعمل المنظمة في ان تتضمن خطط استمرارية الأعمال ما يلي: (أ) الغرض والمجال والأهداف. (ب) الأدوار والمسؤوليات الفريق الذي سينفذ الخطة. (ج) إجراءات اللازمة لتنفيذ الحلول. (د) المعلومات الداعمة اللازمة للتفعيل بما في ذلك معايير التفعيل وتشغيل وتنسيق وتوصيل إجراءات ومهام الفريق. (هـ) الترابط الداخلي والخارجي. (و) متطلبات الموارد. (ز) متطلبات إعداد التقارير. (ح) عملية التراجع عن الخطة.
	√						50. تعمل إدارة المنظمة في أن تكون الخطط قابلة للاستخدام ومتاحة في الوقت والمكان المطلوبين فيهما.
√							51. يوجد لدى المنظمة عمليات موثقة لاستعادة وعودة الأنشطة واعادتها من التدابير المؤقتة المعتمدة أثناء وبعد التعطيل.
√							التكرارات
22	17	4					النتيجة
0	17	8					الوسط الحسابي المرجح
							النسبة المئوية لمدى المطابقة
							حجم الفجوة (%)
							0,58
							%9,7
							%90,3

5.8 برنامج التمرين							
مطبق كلياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	
6	5	4	3	2	1	0	
√							52. تتخذ المنظمة وتحافظ على برنامج للتمرين والاختبار للتحقق بمرور الوقت من فاعلية استراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال الخاصة بها.
	√						53. تراعي المنظمة عند إجراء تمارين واختبارات الآتي : (أ) تتفق مع أهداف استمرارية الأعمال الخاصة بها . (ب) تستند إلى سيناريوهات مناسبة التي تم التخطيط لها مع أهداف وغايات محددة بوضوح (ج) تطوير العمل الجماعي والكفاءة والثقة والمعرفة لأولئك الذين لديهم أدوار يجب القيام بها فيما يتعلق بالاضطرابات؛ (د) التحقق من صحة استراتيجياتها وحلولها الخاصة باستمرارية الأعمال عند أخذها معاً بمرور الوقت. (هـ) إصدار تقارير رسمية بعد التمرين تحتوي على النتائج والتوصيات والإجراءات اللازمة لتنفيذ التحسينات (و) تتم مراجعتها في سياق تعزيز التحسين المستمر (ز) يتم إجراؤها في فترات مخططة وعندما تكون هناك تغييرات كبيرة داخل المنظمة أو السياق الذي تعمل فيه. 53. تعمل المنظمة على نتائج ممارستها واختبارها لتنفيذ التغييرات والتحسينات
√							التكرارات
6	3						النتيجة
0	3						الوسط الحسابي المرجح
							النسبة المئوية لمدى المطابقة
							حجم الفجوة (%)
							0,33
							%5,5
							%94,5

6.8 تقييم قدرات وتوثيق استمرارية الأعمال							
مطبق كلياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	
6	5	4	3	2	1	0	

تقييم نظام استمرارية الأعمال وفق المواصفة ISO 22301: 2019، وأثره على الهدف التاسع للتنمية المستدامة

√							54. تقوم إدارة المنظمة من أجل تقييم قدرات وتوثيق استمرارية الأعمال بما يأتي : (أ) تقييم مدى ملاءمة وكفاية وفعالية وتحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر والاستراتيجيات والحلول والخطط والإجراءات.
√							(ب) إجراء التقييمات من خلال المراجعات والتحليلات والتمارين والاختبارات وتقارير ما بعد الحادث وتقييمات الأداء.
√							(ج) إجراء تقييمات لقدرات استمرارية الأعمال للشركاء والموردين المعنيين.
√							(د) تقييم الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها وأفضل الممارسات في الصناعة والتوافق مع سياسة وأهداف استمرارية الأعمال الخاصة بها.
√							(هـ) تحديث الوثائق والإجراءات في الوقت المناسب.
√							(و) يتم إجراء هذه التقييمات على فترات مخططة، بعد وقوع حادث أو تنشيط، وعندما تحدث تغييرات كبيرة.
6							التكرارات
0							النتيجة
							الوسط الحسابي المرجح
							النسبة المئوية لمدى المطابقة
							حجم الفجوة (%)
							0
							%0
							%100

							9 تقييم الأداء 1.9 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	
0	1	2	3	4	5	6	
		√					55. تعمل المنظمة على : (أ) تحديد ما يحتاج إلى المراقبة والقياس
√							(ب) تحدد ما الذي ينبغي مراقبته وقياسه وتحليله وتقييمه لضمان النتائج صحيحة؛
√							(ج) متى ومن قبل من يتم إجراء المراقبة والقياس.
√							(د) متى ومن قبل يتم تحليل وتقييم نتائج المراقبة والقياس.
√							56. تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة كدليل على نتائج المراقبة والقياس .
√							57. تعمل المنظمة على تقييم أداء نظام إدارة استمرارية الأعمال ومدى فاعليته
5		1					التكرارات
0		2					النتيجة
							0,33
							%5,5
							%94,5
							الوسط الحسابي المرجح
							النسبة المئوية لمدى المطابقة
							حجم الفجوة (%)

							9.2 التدقيق الداخلي 1. 2. 9 عام
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	
0	1	2	3	4	5	6	
√							58. تعمل المنظمة على : (أ) إجراء عمليات تدقيق داخلية بشكل دوري لتقديم معلومات حول ما إذا كان نظام إدارة استمرارية الأعمال يتوافق مع متطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال الخاص بالمنظمة ومتطلبات المواصفة (ISO22301:2019)
√							(ب) تنفيذ وصيائته بشكل فعال.
							9. 2. 2 برنامج التدقيق
√							59. تعمل المنظمة على: (أ) صياغة وتنفيذ والمحافظة على برامج التدقيق الداخلي بضمنها التكرار والاساليب والمسؤوليات ومتطلبات التخطيط والتقارير لتدقيقاتها الداخلية .
√							(ب) تحديد معايير التدقيق والمجال لكل عملية تدقيق .
√							(ج) يتم اختيار المدققين وإجراء التدقيقات بموضوعية وحيادية.
√							(د) يتم إبلاغ نتائج عمليات التدقيق إلى المديرين المعنيين.

تقييم نظام استمرارية الاعمال وفق المواصفة ISO 22301: 2019، وأثره على الهدف التاسع للتنمية المستدامة

√							هـ) الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على تنفيذ برنامج التدقيق ونتائج التدقيق؛
							و) ضمان اتخاذ أي إجراءات تصحيحية ضرورية دون تأخير غير مبرر للقضاء على حالات عدم المطابقة المكتشفة وأسبابها؛
√							ز) تتضمن إجراءات التدقيق المتابعة التحقق من الإجراءات المتخذة والإبلاغ عن نتائج التدقيق.
8							التكرارات
0							النتيجة
						0	الوسط الحسابي المرجح
						%0	النسبة المئوية لمدى المطابقة
						%100	حجم الفجوة(%)

مطبق كلياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً جزئياً	غير مطبق كلياً	3.9 مراجعة الإدارة 1.3.9 عام
6	5	4	3	2	1	0	غير مطبق	
√								60 . تعمل الإدارة العليا مراجعة نظام إدارة استمرارية الأعمال الخاص بالمنظمة في فترات مخططة لضمان استمرار ملاءمته وكفايته وفعاليتيه.
								3.9 2 مدخلات مراجعة الإدارة
√								61. تشمل مراجعة الإدارة النظر في: أ) حالة الإجراءات المتخذة للمراجعات الإدارية السابقة . ب) التغييرات في القضايا الخارجية والداخلية المتعلقة بنظام إدارة استمرارية الأعمال. ج) معلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة استمرارية الأعمال، بما في ذلك حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية ونتائج تقييم الرصد والقياس ونتائج التدقيق. د) التغذية العكسية من الأطراف المهتمة. هـ) الحاجة إلى تغييرات في نظام إدارة استمرارية الأعمال، بما في ذلك السياسة والأهداف. و) فاعلية الإجراءات والموارد التي يمكن استخدامها في المنظمة لتحسين أداء نظام إدارة استمرارية الأعمال . ز) المعلومات المستمدة من تحليل التأثير التجاري وتقييم المخاطر؛ ح) النتائج عن تقييم وثائق وإمكانيات استمرارية الأعمال (للمطلب 8. 6) ي) المخاطر أو القضايا التي لم تتم معالجتها بشكل كافٍ في أي تقييم سابق للمخاطر ط) الدروس المستفادة والإجراءات الناشئة عن الحوادث والاضطرابات التي كادت تقع؛ ك) فرص التحسين المستمر.
								3.9 3 مخرجات مراجعة الإدارة
√								62. تتضمن مخرجات مراجعة الإدارة القرارات المتعلقة بفرص التحسين المستمر وأي حاجة إلى إدخال تغييرات على نظام إدارة استمرارية الأعمال لتحسين كفاءته وفعاليتيه، بما في ذلك ما يلي: أ) التغييرات في مجال نظام إدارة استمرارية الأعمال . ب) تحديث تحليل التأثير على الأعمال، وتقييم المخاطر، واستراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال، وخطط استمرارية الأعمال؛ ج) تعديل الإجراءات والضوابط للاستجابة للقضايا الداخلية أو الخارجية التي قد تؤثر على نظام إدارة استمرارية الأعمال. د) كيفية قياس فعالية الضوابط.
√								63. تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة كدليل على نتائج مراجعات الإدارة وتعمل إدارة المنظمة على : أ) إبلاغ نتائج مراجعة الإدارة للأطراف المهتمة ذات العلاقة . ب) اتخاذ الإجراءات المناسب فيما يتعلق بهذه النتائج.
√								التكرارات
17								النتيجة
0								الوسط الحسابي المرجح
								%0
								%100
								النسبة المئوية لمدى المطابقة
								حجم الفجوة(%)

تقييم نظام استمرارية الاعمال وفق المواصفة ISO 22301: 2019، وأثره على الهدف التاسع للتنمية المستدامة

10 التحسين							1.10 عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	
0	1	2	3	4	5	6	
√							64. تحدد المنظمة فرص التحسين وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج المقصودة من نظام إدارة استمرارية الأعمال الخاص بها.
√							65. تجري المنظمة في حالة عدم المطابقة الآتي: (أ) تتخذ إجراءات للتحكم والتعامل والتصحيح مع عواقب عدم المطابقة التي تم تحديدها. (ب) يتم تقييم الحاجة إلى العمل للقضاء على السبب الجذري لعدم المطابقة لمنع حدوثها وتكرارها. (ج) تنفيذ و مراجعة أي إجراءات تم تحديدها للتأكد من مدى فاعليتها وأدت إلى إدخال تحسينات عليها.
√							(هـ) إجراء تغييرات على نظام إدارة استمرارية الأعمال في حال تطلب ذلك .
√							66. تتناسب الإجراءات التصحيحية لمدى تأثيرات عدم التطابق التي واجهتها.
√							67. تحتفظ المنظمة بالاحتفاظ بالمعلومات الموثقة كدليل على طبيعة حالات عدم المطابقة وأي إجراءات لاحقة تم اتخاذها ونتائج أي إجراء تصحيحي.
√							التكرارات
8							النتيجة
0							الوسط الحسابي المرجح
							النسبة المئوية لمدى المطابقة
							حجم الفجوة (%)
							0
							%0
							%100

2.10 التحسين المستمر							68. تعمل المنظمة بشكل مستمر على تحسين وملاءمة وكفاية وفاعلية نظام إدارة استمرارية الأعمال استناداً إلى مقاييس نوعية وكمية.
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	
0	1	2	3	4	5	6	
√							69. تنظر المنظمة في نتائج التحليل والتقييم ومخرجات مراجعة الإدارة، لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات أو فرص تتعلق بالعمل أو بنظام إدارة استمرارية الأعمال، والتي يجب معالجتها كجزء من التحسين المستمر.
2							التكرارات
0							النتيجة
							الوسط الحسابي المرجح
							النسبة المئوية لمدى المطابقة
							حجم الفجوة (%)
							0
							%0
							%100

ملحق (5) قائمة الفحص العلاقة بين الهدف التاسع ضمن أهداف التنمية المستدامة والمواصفة (ISO22301:2019)

تأثير المواصفة (ISO 22301:2019) بالهدف التاسع (الصناعة والابتكار والبنية التحتية) من اهداف التنمية المستدامة							1- البنية التحتية
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	
0	1	2	3	4	5	6	
		√					أ- يمكن ان تساهم البنية التحتية المرنة التي تم بناؤها وفق المعايير الدولية في

تقييم نظام استمرارية الاعمال وفق المواصفة (ISO 22301: 2019)؛ وأثره على الهدف التاسع للتنمية المستدامة

						تحقيق الهدف التاسع من اهداف التنمية المستدامة .
		√				ب- تستجيب المنظمة في القدرة على التعافي من الكوارث والمخاطر المحتملة في البنية التحتية
		2				التكرارات
		2				النتيجة
		2				الوسط الحسابي المرجح
		%33,3				النسبة المئوية لمدى المطابقة
		%66,7				حجم الفجوة(%)
<b>2- التصنيع</b>						
		√				أ- تساهم المنظمة في التصنيع المستدام قادرة على مواجهة التحديات المحتملة .
		√				ب- تحافظ المنظمة على استمرارية اعمالها وفق المتطلبات لبناء سلسلة التجهيز مرنة ومستجيبة.
		1	1			التكرارات
		1	2			النتيجة
		1,5				الوسط الحسابي المرجح
		%25				النسبة المئوية لمدى المطابقة
		%75				حجم الفجوة(%)
<b>3- الابتكار</b>						
		√				أ- تساهم المنظمة في تطوير حلول مبتكرة تواجه التحديات مثل تغيير المناخ والتحول التكنولوجية لديمومة استمرارية الاعمال .
		√				ب- تتكيف المنظمة مع التغييرات والتحول وفق متطلبات المواصفة (ISO22301:2019) لتعزيز الابتكار .
		2				التكرارات
		2				النتيجة
		1				الوسط الحسابي المرجح
		%16,7				النسبة المئوية لمدى المطابقة
		%83,3				حجم الفجوة(%)
<b>4- التكامل</b>						
		√				أ- تدمج المنظمة متطلبات المواصفة (ISO22301:2019) ضمن عملياتها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف التاسع من اهداف التنمية المستدامة.
		√				ب- تساهم المنظمة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة بشكل متكامل .
		1	1			التكرارات
		1	2			النتيجة
		1,5				الوسط الحسابي المرجح
		%25				النسبة المئوية لمدى المطابقة
		%75				حجم الفجوة(%)