مجلس المخاطر الوطنية
الأمانة العامة

مؤشر صمود

قياس مستوى الجاهزية في إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال

1.0 / 11 / 41 / 137

2023

جدول المحتويات

1 مقدمة 3

2 الأهداف 4

3 التنفيذ والالتزام 4

4 المراجعة والتحديث 4

5 هيكلية "مؤشر صمود" 4

6 مراحل القدرة على الصمود 5

7 المبادئ التوجيهية 7

8 الممكنات 11

9 قياس مستوى الجاهزية في إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال 14

10 الغايات والمكونات الرئيسة لمؤشر صمود ومقاييس الجاهزية 16

1 مقدمة

استهدفت رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهي الخطة الوطنية التنموية الشاملة، خلق اقتصاد متنوع ومزدهر، وبناء مجتمع حيوي ينعم بحياة عامرة وصحية. وتشهد المملكة نمواً سكانياً وتمدداً عمرانياً وازدهاراً اقتصادياً وصناعياً سريعاً، فاق معدلات كثير من الدول الأخرى. وتعدّ المملكة شبه قارة من حيث اتساع مساحتها الجغرافية، وتباين خصائصها التضاريسية وتكويناتها الجيولوجية وظروفها المناخية وطبيعتها البيئية. وكما لهذه الخصائص من مكامن قوة وميزة نسبية، إلا أنه قد ينتج عنها عدد من القضايا والتحديات والأزمات والكوارث، والتي من المحتمل أن توثر على استمرارية الأعمال في تقديم الخدمات الأساسية وسلاسل الإمداد في توفير السلع والمنتجات الضرورية، والبنى التحتية الحيوية.

وإن ما تشهده المملكة من تطور وتقدم وازدهار في كافة المجالات، وما تتميز به من: تنوع في طبيعتها التضاريسية والجيولوجية والمناخية، وحيوية النشاط الاستثماري والصناعي والتجاري والسياحي فيها، والتنوع البيئي والإحيائي والفطري، والموروث التاريخي والتراثي والثقافي الذي تزخر به، وما منّ الله به عليها من وجود الأماكن المقدسة، يتطلبان تعزيز أمنها وسمعتها واقتصادها وتنميتها والمحافظة على حياة الإنسان وسلامته وصحته ورفاهيته، من خلال تعزيز الصمود الوطني والمرونة بتعزيز القدرات الوطنية الاستباقية في إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال لتمكين المرونة وتحقيق أعلى مستويات الجاهزية، لاستشراف المخاطر المحتملة والحد منها والتخفيف من آثارها والاستعداد للطوارئ والأزمات والكوارث للاستجابة لها بكفاءة وفاعلية والتعافي منها بشكل مستدام.

ولقد جاءت الموافقة على الترتيبات التنظيمية لمجلس المخاطر الوطنية -بقرار مجلس الوزراء رقم (445) وتاريخ 12 شعبان 1443هـ- لجعل المجلس يتولى تحديد التوجهات والرؤى والأهداف ذات الصلة بشؤون المخاطر والطوارئ والأزمات والكوارث واستمرارية الأعمال على المستوى الوطني، وتعزيز قدرة الجهات ذات العلاقة للوقاية منها والتخطيط والاستعداد لها، والتنسيق فيما بينها بما يتصل بتلك الشؤون، واشتملت الفقرة (2) من المادة (الرابعة) من الترتيبات التنظيمية على قيام المجلس بإقرار الاستراتيجيات والخطط والسياسات والأطر والبرامج والمنهجيات والمعايير والضوابط والإرشادات ومؤشرات قياس الأداء ذات الصلة بتحديد المخاطر الوطنية، وتقييمها، والوقاية منها، والتخطيط والاستعداد للطوارئ والأزمات والكوارث، والاستجابة لها، والتعافي منها، وضمان استمرارية الأعمال، والرفع عما يستلزم استكمال إجراءات نظامية في شأنه، وتضمنت الفقرة (5) من المادة (التاسعة) وضع معايير ومؤشرات قياس جاهزية الجهات ذات العلاقة فيما يختص بالتخطيط والاستعداد للطوارئ والأزمات والكوارث والاستجابة لها والتعافي منها وضمان استمرارية الأعمال، ورفع تقارير بذلك إلى المجلس. واستناداً إلى ذلك عملت الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية على تطوير «مؤشر صمود» الذي يهدف إلى قياس مستوى جاهزية إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال في الأجهزة الحكومية.

2 الأهداف

يهدف هذا المؤشر إلى توفير المتطلبات الأساسية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال وسلاسل الإمداد، لغرض فهم المخاطر المحتملة، والحد منها قبل وقوعها والتخفيف من آثارها عند حدوثها، وصمود البنى التحتية الحيوية لضمان استمرارية الأعمال وسلاسل الإمداد في تقديم الخدمات الأساسية وتوفير المنتجات الضرورية، وتعزيز الموارد والإمكانات والقدرات للاستعداد للطوارئ والأزمات والكوارث، والتصدي لها واستيعابها والتكيف معها واحتوائها، والاستجابة لها والتعافي منها بكفاءة وفاعلية وعلى نحو مستدام.

3 التنفيذ والالتزام

يطبق هذا المؤشر على الجهات الحكومية والجهات والشركات التابعة لها والمرتبطة بها، وجهات القطاع الخاص التي تمتلك بنى تحتية وطنية حساسة، ويجب على كل جهة الالتزام بجميع المقاييس القابلة للتطبيق عليها، ولمجلس المخاطر الوطنية تحديث مستوى الالتزام به والإعلان عن ذلك.

4 المراجعة والتحديث

تتولى الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية تحديث هذا المؤشر، ومراجعته دوريًّا؛ بحسب الحاجة، وتتولى أيضاً إعلان الإصدار المحدث من المؤشر لتطبيقه والالتزام به، وذلك بعد استكمال الإجراءات النظامية.

5 هيكلية "مؤشر صمود"

تستند هيكلية «مؤشر صمود» على مراحل دورة القدرة على الصمود، والمبادئ التوجيهية لها، والممكنات اللازمة لتطبيق المؤشر.

6 مراحل القدرة على الصمود

دورة القدرة على الصمود:

هـي مراحـل لإدارة المخاطـر والطـوارئ واسـتمرارية الأعمـال، وتتضمـن: التوقـع والتقييـم، والوقايـة، واسـتمرارية الأعمـال، والاسـتعداد، والاسـتجابة، والتعافـي.

التوقع والتقييم:

تحديـد الأخطـار وتقييـم المخاطـر واحتماليـة حدوثهـا، والآثـار الناجمـة عنهـا، وتقييـم مـدى التعـرض لهـا ومواطـن الضعـف وقابليـة التضـرر بهـا.

الوقاية:

الإجـراءات والتدابيـر اللازمـة للحـد مـن المخاطـر أو التقليـل مـن احتماليـة حدوثهـا، والتخفيـف مـن الآثـار الناجمـة عنهـا حـال حدوثهـا.

الاستعداد:

التخطيـط الاسـتباقي للمـوارد والإمكانـات والقـدرات والإجـراءات والأعمـال، والتأكـد مـن جاهزيتهـا، لضمـان كفاءتهـا وكفايتهـا للاسـتجابة الفعالـة والمنسـقة للطـوارئ والأزمـات والكـوارث والتعافـي منهـا بشـكل مسـتدام، وتطويـر خطـط الطـوارئ واسـتمرارية الأعمـال والتدريـب عليهـا واختبارهـا.

الاستجابة:

الإجـراءات المتخـذة مباشـرة قبـل الطـارئ، أو الأزمـة، أو الكارثـة، أو أثناءهـا أو فـوراً بعـد حدوثهـا؛ بهدف إنقاذ الأرواح، وضمان الصحة والسلامة العامتين، وتلبية الاحتياجات الأساسية للمتضررين، وتخفيـف الآثـار السـلبية الناجمـة عنهـا. وقـد تتضمـن أعمـال الاسـتجابة: التحذيـر والإنـذار والبحـث والإنقـاذ والإخـلاء والإسـعاف، والإغاثـة والإيـواء، وحمايـة الممتلـكات العامـة والخاصـة.

التعافي:

الإجراءات المتخذة لإعادة أوضاع: (الممتلكات العامة والخاصة والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والبيئيـة والثقافيـة) -فـي المناطـق المتضـررة- إلـى طبيعتهـا، ومواءمتهـا مـع مبـادئ التنميـة المسـتدامة ومبـدأ «إعـادة البنـاء بشـكل أفضـل»، لتجنـب الآثـار السـلبية الناجمـة عـن الحـالات الطارئـة والأزمـات والكـوارث أو التخفيـف مـن حدتهـا فـي المسـتقبل.

استمرارية الأعمال:

المـوارد والإمكانـات والقـدرات والإجـراءات والأعمـال اللازمـة للاسـتمرار فـي تقديـم الخدمـات الأساسـية والمنتجـات الضروريـة بمسـتويات محـددة مسـبقًا وبإطـار زمنـي مقبـول فـي حـال التعـرض للتعطـل أو حـدوث انقطـاع.

سلاسل الإمداد:

شبكة متصلة بين المصدّرين والموردين والجهات ذات العلاقة والمستفيدين، والموارد والعمليات والتقنيـات، تمكـن مـن الحصـول علـى المدخـلات والمـواد اللازمـة فـي الإنتـاج والتوزيـع، لتقديـم خدمـة أو توفيـر منتـج للمسـتفيدين.

7 المبادئ التوجيهية

الشمولية:

توظيف مبدأ الشمولية في أعمال إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، من خلال تحديد جميع الأخطار، والعمل على جميع مراحل القدرة على الصمود، مع جميع الجهات ذات العلاقة، أخذاً في الاعتبار جميع الآثار والعواقب المتوقعة عند وقوع الأخطار. وتشتمل المنهجية الشاملة على المكونات الرئيسة الأربعة التالية:

أولاً: جميع الأخطار All Hazards:

يجب على الجهات الأخذ في الاعتبار جميع الأخطار استناداً إلى الأحداث والظروف التاريخية، والحالية، والمستقبلية والناشئة، وتحديد كافة الأخطار المحتملة، وتحليلها وفهم العوامل الرئيسة المسببة لها، والتعامل معها ضمن عملية التقييم الشامل للمخاطر، ومن ثم تصنيف الأخطار بحسب الأولوية بناءً على نتائج تقييم المخاطر من حيث شدة التأثير واحتمالية الحدوث.

ثانياً: جميع المراحل All Phases:

يجب أن تتم إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال وفق جميع مراحل دورة القدرة على الصمود، والمتضمنة: التوقع والتقييم، والوقاية والتخفيف، واستمرارية الأعمال، والاستعداد، والاستجابة، والتعافي.

ثالثاً: جميع الآثار All Impacts:

يجب دراسة وتقييم ومعالجة جميع الآثار والعواقب المتوقعة ومستوياتها، ذات الصلة بالأخطار وما ينجم عنها عند حدوثها من حالات طوارئ أو أزمات أو كوارث، ومنها التأثير على: حياة الإنسان وسلامته وصحته، ورفاهية المجتمع، والممتلكات العامة والخاصة، واستمرارية البنى التحتية الحيوية في تقديم الخدمات الأساسية وتوفير المنتجات والسلع الضرورية، واقتصاد المملكة ومواردها ومكتسباتها وسمعتها، والنظام العام، والبيئة والتراث الثقافي.

رابعاً: جميع الجهات ذات العلاقة All Stakeholders:

يتعين التواصل والتنسيق والتعاون والتكامل بين جميع الأطراف الداخلية في الجهة والجهات ذات العلاقة بحسب مستويات الحوكمة والأدوار والمسؤوليات ذات الصلة. وتتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال بناء علاقات عمل وثيقة على كافة المستويات: (الوطني، القطاعات، الجهات، فروع الجهات)، وبين جميع الأطراف: (الأجهزة الحكومية، والقطاع الخاص، والقطاع الثالث، والمجتمع).

النهج القائم على المخاطر:

على الجهات إجراء تقييم منهجي للمخاطر بتوظيف مبادئ إدارة المخاطر السليمة (تحديد الأخطار والتهديدات، وتحليل المخاطر، وتقدير الأثر)، وينبغي أن تهتم اهتمامًا أكبر بتوقع المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها سواء كانت معلومة أو غير متوقعة، مباشرة أو غير مباشرة، ناشئة محلياً أو لها أسباب خارجية (ولكن لها تأثير على الجهة)، وكذلك المخاطر المتعاقبة والمركبة. ويجب أن تستند استراتيجيات وحلول الوقاية والتخفيف والمعالجة، وخطط الطوارئ واستمرارية الأعمال والتعافي، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد والإمكانات والقدرات؛ إلى نتائج تقييم المخاطر ومستويات تأثيرها، ويؤكد هذا النهج أهمية تقييم القابلية للتأثر بجميع الأخطار من أجل تحديد التوازن والتكامل الأمثل لتدابير الحد من المخاطر ومعالجة مواطن الضعف. واتخاذ إجراءات الوقاية والتخفيف في وقت مبكر قبل وقوع الأخطار يقلل من قابلية التأثر ويزيد من المرونة، وهو وسيلة مستدامة للتصدي لارتفاع تكاليف الخسائر الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الناجمة عن الكوارث.

الاستباقية:

أصبحت المخاطر المتصاعدة التي تواجه المجتمعات وما ينجم عنها من أزمات وكوارث أكثر تواترًا وشدة وديناميكية وتعقيدًا. وهناك حاجة إلى تحليل الأوضاع والتنبؤ بالمشكلات لفهم مواطن الضعف واستباق التحديات ومعالجتها قبل حدوثها، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بالعمل الاستراتيجي الاستباقي والتخطيط المسبق للتعامل مع الأحداث المتوقعة، وبناء الفرضيات والسيناريوهات لها، وأنشطة الوقاية والتخفيف من آثارها والحد من أوجه مواطن الضعف من خلال معرفة الأسباب التي تؤدي إلى حدوثها ومحاولة إيجاد حلول جذرية لها وبناء القدرات للتعامل معها، لبناء مجتمع مرن ومقاوم للأزمات والكوارث وأكثر استباقية، وأكثر قابلية للتكيف، وأكثر قابلية للتجاوب، ويكون على أتم استعداد للصمود والتعافي في حال وقعت هذه الأحداث.

التكامل:

تتطلب إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال توحيد الجهود وتفعيل الشراكات وتعزيز قنوات الاتصال الفعّال بين الجهات المعنية من خلال التكامل الرأسي والأفقي والمواءمة على كافة المستويات: (الوطني، القطاعات، الجهات، فروع الجهات)، وبين جميع الأطراف: (الأجهزة الحكومية، والقطاع الخاص، والقطاع الثالث، والمجتمع)، وتكامل الأدوار والمسؤوليات داخلياً بين الأطراف الداخلية في الجهة، وخارجياً بين مختلف الجهات ذات العلاقة؛ سعياً للارتقاء بالأداء وفق إطار وطني موحد يسهم في تحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة في تنفيذ الأدوار بما يسهم في تحقيق الصمود الوطني.

التعاون:

يجب أن يكون التعاون أسلوبًا وثقافة تنظيمية تتبعه الجهات للوصول إلى أهداف إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال بشكل أسهل وأسرع، من خلال بناء علاقات واسعة وقوية وواضحة بين الأفراد والجهات والمحافظة عليها، لتعزيز الثقة، وتحفيز بيئة العمل الجماعي، وبناء التوافق في الآراء، وتسهيل التواصل، ويؤسس «التعاون» البيئة التي يمكن لـ «التنسيق» العمل بها بفاعلية. والتعاون يولد الثقة والتفاهم ويسمح بالحصول على نهج «فريق» حقيقي لحماية مجتمعاتنا، وهو ما يسهم في تعزيز الصمود الوطني. ويتسم مجال المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال بدرجة عالية من عدم اليقين، وتعد الثقة بين الأفراد ضرورية للعمل الجماعي. وبناء تلك الثقة في بيئة تشغيلية متعددة الجهات هو عملية معقدة، وربما تكون من أكبر التحديات، ولعل من الأفضل التعبير عن هذا المبدأ بما يلي: «إذا تصافحنا قبل الكارثة، فلن نضطر لنلقي بأصابع الاتهام بعدها».

التنسيق:

التنسيق عملية مصممة لضمان تحديد الأدوار والمسؤوليات وإنجاز المهمات، ويحتاج مبدأ التنسيق في جوهره إلى تفكير العاملين في مجال إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال بطريقة إستراتيجية ورؤية «الصورة الأشمل» من خلال بناء علاقة متينة بين الجهات وفهم متبادل للهدف المشترك، مما يوجب على جميع الجهات ذات العلاقة أن تضمن أن أنشطتها المستقلة -حسب مهماتها واختصاصاتها- تساعد في تحقيق هذا الغرض المشترك بطريقة فاعلة ومنظمة. ويجب أن تتم عملية التنسيق بين الجهات ذات العلاقة من المراحل المبكرة لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، ويجب أن يستمر التنسيق في جميع مراحل دورة القدرة على الصمود. ويضمن التنسيق الفعّال: (نتائج دقيقة في مراحل التخطيط، وسرعة الاستجابة أثناء الحالات الطارئة، وضمان التعافي بأقل التكاليف).

المرونة:

المرونة سمة رئيسة من سمات إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، من خلال قدرة الجهات وعامليها على خلق الأفكار وتقديم الحلول الإبداعية والبديلة لمعالجة القضايا والتحديات وحل المشكلات وتحقيق الأهداف، ومن ثم وجود المرونة اللازمة لتنفيذ ذلك بما يضمن الوصول للأهداف المرجوة، وهي مفتاح النجاح في إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال. والمرونة تعني اختيار مسار العمل الأكثر كفاءة والأكثر قابلية للتنفيذ. ويجب أن يتسم العاملون في هذا المجال بالمرونة على نحو كامل لاقتراح إجراءات مختلفة والتكيف بسرعة مع الأوضاع الفجائية سريعة التغير وغير الواضحة والتي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين في كثير من الأحيان. وعلى العاملين التركيز على حل المشكلات بإبداع بناءً على الحدث وعواقبه وليس على التقيد الصارم بالإجراءات والخطط المعدة مسبقاً، والعمل بروح الأنظمة وليس حرفيتها.

المهنية:

إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال نهج قائم على العلم والمعرفة والتعليم والتدريب والخبرة والممارسات الأخلاقية ومهارات الإدارة العامة والتحسين المستمر. ولا تتعلق المهنية في هذا السياق بالسمات الشخصية للأفراد فحسب، ولكن تتعلق بالالتزام لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال بصفتها مهنة تتميز بخصائص منها: أخلاقيات العمل، والشهادات المهنية، والمعرفة التخصصية، والمعايير وأفضل الممارسات، والعضويات في المنظمات والجمعيات والجهات الرائدة.

الحوكمة:

يهدف إطار الحوكمة إلى إيجاد قواعد يتم بموجبها قيادة إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال وتوجيهها بالشكل الصحيح والفعّال على كافة المستويات القيادية والتوجيهية والتشغيلية في أعمال التخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين وغيرها، وتتضمن إجراءات تنظيم العلاقات المختلفة وتفاعلها بين الجهة والجهات والإدارات واللجان الداخلية والخارجية ذات العلاقة، لتسهيل عملية صنع واتخاذ القرار، وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية، وتحقيق الاستثمار الأمثل لقدرات الجهة ومواردها وذلك بتهيئة بيئة عمل أساسها المسؤولية والرقابة والالتزام، وعمادها الوضوح والشفافية، ويتم ذلك من خلال تحديد الأهداف وبيان الحقوق والالتزامات وإدارة العلاقات من خلال توافر الهياكل التنظيمية والنماذج التشغيلية والمهمات والواجبات ومصفوفة الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات والتأكد من فهم جميع المعنيين لذلك.

المسؤولية المشتركة:

تعتمد إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال بشكل كبير على مبدأ المسؤولية المشتركة التي تقع -في الجهات- على جميع المستويات المعرّفة في إطار الحوكمة، القيادية والتوجيهية والتشغيلية، وكذلك فإن الجهات المختلفة تتحمل مسؤوليات مشتركة وفقاً لمهماتها واختصاصاتها وبحسب أنوع المخاطر وتصنيفاتها أو الحالات الطارئة التي تستدعي الاستجابة والتعافي من قبل أكثر من جهة.

التطوير المستمر:

يجب على الجهات اتباع نهج منظم لاستخلاص الدروس من (الأحداث الحقيقية، أو مخرجات الاختبارات والتمارين الفرضية، أو نتائج المراجعة والفحص والتدقيق الداخلية أو الخارجية)، واستيعابها، والتعلم منها لتحسين الممارسات والإجراءات والعمليات وتطوير القدرات للوصول إلى مراحل نضج متقدمة. واعتبار التطوير والتحسين عملية مستمرة (بما في ذلك التغير التدريجي والتحويلي بصورة منهجية) جزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال

على كافة المستويات للحد من احتمالية تكرار المشكلة، ويجب استخدام الدروس والمعرفة المستفادة من المعلومات الكمية والنوعية لتطوير الممارسات التي سيتم مشاركتها على نطاق واسع فيما بعد.

8 الممكنات

القيادة والالتزام:

الإدارة العليا في الجهة مصدر السلطة والقوة الدافعة. واستشعارها لأهمية إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، والتزامها بدعم المتطلبات وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها، ومتابعتها ومراجعتها والتحسين المستمر لها، ودمجها ضمن العملية الإدارية والتنظيمية في الجهة، من الممكنات الرئيسة لتعزيز صمود الجهة ضد المخاطر، لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال بشكل خاص، والأهداف الإستراتيجية للجهة بشكل عام.

الإستراتيجية:

إن وضوح إستراتيجية الجهة في إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال والمستهدفات المراد تحقيقها مطلب في غاية الأهمية، حيث يعتمد بناء القدرة على الصمود -بشكل فعال- على تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية للجهة في هذا المجال، لاستخلاص أهم القضايا والتحديات وتوظيفها في تبني رؤية واضحة وأهداف إستراتيجية وقيم جوهرية وسياسات ومبادرات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها حسب الأولويات، لتدعيم نقاط القوة وتعزيزها والمحافظة عليها، ومعالجة نقاط الضعف والحد منها، واقتناص الفرص المتاحة والاستفادة منها، ومواجهة التحديات والتقليل من آثارها، وأن تكون الأهداف الإستراتيجية للجهة وقيمها الموجهة لجميع أنشطة إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال. ويجب أن تواءم إستراتيجية إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال مع الإستراتيجية العامة للجهة ورؤية المملكة 2030.

الترتيبات التنظيمية المؤسسية:

يجب أن تعتمد الجهة الهياكل التنظيمية والأدوار والمسؤوليات والارتباطات الإدارية ذات الصلة بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال على جميع المستويات «التشغيلي، التوجيهي، والقيادي»، ويجب وجود ترتيبات تنظيمية مؤسسية معتمدة للإدارات واللجان ذات الصلة، وتوفر الهياكل الوظيفية، وتخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والاحتياجات التدريبية، لضمان توافر

موظفين قادرين على تحقيق رؤية الإدارة العليا ذات الصلة بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال وأهدافها وسياساتها ودعمها وتنفيذها، ويجب أيضاً وضوح خطوط السلطة وقنوات الاتصال والتنسيق ومشاركة المعلومات وإجراءات العمل، وتوضيح عملية انسياب المعلومات ومسارها الحقيقي بين مختلف المستويات الإدارية ومراكز اتخاذ القرارات والجهات المتخذة للقرارات والجهات المنفذة لها والجهات التي تعتبر مصدر المعلومات، والحد من الازدواجية في العمل والجهد وتحقيق الاستقلالية، وتطبيق مبادئ الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة.

الكفاءات:

رأس المال البشري اللبنة الأساسية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال في الجهة. ووجود الأشخاص المؤهلين من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال مطلب رئيس للقيام بالمهمات والواجبات بكفاءة عالية. ويجب على الجهات ضمان التطوير المستمر للقدرات والمعارف والمهارات الأساسية والسلوكية للعاملين، وحصولهم على الشهادات المهنية الاحترافية والتي تساهم في تحقيق الأداء الفعال لتعزيز القدرة على الصمود.

التواصل الفعال:

التواصل الفعال داخلياً بين الأطراف المعنية، وخارجها مع الجهات ذات العلاقة في إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، ضروري في جميع مراحل دورة القدرة على الصمود وعلى مختلف المستويات. والتواصل الفعال عملية مستمرة لتبادل المعلومات ونقل المعرفة ومشاركة الخبرات والمشورة والآراء والأفكار في الوقت المناسب وبطريقة فعالة، بهدف بناء الثقة وتحقيق الشفافية وتعزيز المصداقية والعمل الفعال وتنمية العلاقات والعمل بروح الفريق الواحد للاستعداد استباقياً لمعالجة أي حادث غير متوقع في المستقبل، وتيسير عملية تحديد المشكلة وصنع القرار واتخاذ قرارات -في الوقت المناسب- مستنيرة وأكثر شمولاً ومبنية على معلومات موثوقة مما يساعد على سرعة الاستجابة والحد من آثار الأزمة. وقد يكون التواصل الفعال حاسماً في خفض الآثار الناجمة عن حوادث الطوارئ والأزمات والكوارث.

الثقافة:

يجب أن تكون إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال ثقافة راسخة وسائدة في الجهة، من خلال تعزيز التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات والقواعد السلوكية والأخلاقية ذات الصلة بالوعي بالمخاطر وفهمها ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية باستمرار وتقييم مواطن الضعف والحد من آثارها، والوعي بالموقف بترقب الأزمات المحتملة، وتشجيع العاملين على التعامل مع الإشارات التحذيرية المبكرة المحتملة والظروف المتغيرة (محلياً، وإقليمياً ودولياً)، والاستجابة الفعالة لها، والعمل بأسلوب ذكي ومرن؛ لضمان استمرارية الأنشطة الحيوية للجهة، ودمج هذه القواعد السلوكية والأخلاقية ضمن قيم الجهة والعملية الإدارية والتنظيمية ومؤشرات قياس

الأداء، مما ينعكس إيجابياً على أداء الجهة وسمعتها ومصداقيتها وخلق بيئة عمل صحية تمتاز بالوضوح والشفافية والمرونة والجاهزية والاستشراف، بما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية والقيم الجوهرية للجهة وتحقيق مستهدفاتها وأولوياتها.

البيانات والمعلومات:

البيانات الصحيحة والموثوقة وتوافرها بالسرعة والدقة اللازمتين من المعطيات الرئيسة والمهمة التي تسهم في نجاح إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال في الجهات، وفي دعم اتخاذ وصنع القرارات الإستراتيجية والتكتيكة والتشغيلية والوعي بالموقف في الأزمات التي تستند إلى الأدلة والحقائق، واستشراف المستقبل في بيئة عدم اليقين التي تتسم بها إدارة المخاطر والطوارئ. والقرارات والخطط والاستراتيجيات التي تبنى دون توفر البيانات اللازمة أو تبنى على البيانات غير الصحيحة أو غير الدقيقة قد تكلف الجهات الكثير من الوقت والجهد، وقد ينتج عنها -لا سمح الله- عواقب جسيمة. لذلك، لا بد من أن تتخذ الجهات الإجراءات والخطوات اللازمة لجمع البيانات اللازمة وتخزينها وتصنيفها ومعالجتها ومشاركتها وتحديثها، والحد من ازدواجية البيانات وتعارضها وتعدد مصادرها، والتأكيد على الالتزام بالضوابط ذات الصلة بسرية البيانات وسلامتها والوصول لها.

التقنية:

التقنية إحدى وسائل تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، ومنها: تقنيات ذكاء الأعمال ولوحة المعلومات، النمذجة والمحاكاة، نظم دعم اتخاذ القرار، المنصات الرقمية، الاستشعار عن بعد (الأقمار الاصطناعية، الطائرات المسيرة، وغيرها)، نظم المعلومات الجغرافية، أنظمة الرصد والمراقبة والإنذار المبكر، نظم إدارة حوادث الطوارئ، الذكاء الاصطناعي، الواقع الافتراضي، التنقيب عن البيانات، أنظمة الاتصالات. وعليه، ينبغي على الجهات توظيف هذه التقنيات في رصد المخاطر وتوقعها والتنبؤ بها ومراقبتها وتقييمها، وتطبيقها في: (تنفيذ التمارين الفرضية، وإدارة استمرارية الأعمال، ومراقبة سلاسل الإمداد، وإدارة عمليات الطوارئ والأزمات والكوارث).

9 قياس مستوى الجاهزية في إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال

استنادًا على منهجية تطوير عناصر قياس الجاهزية يشتمل «مؤشر صمود» على (3) غايات، و (10) أهداف عامة، و (16) مكوناً أساسيًّا للمؤشر، و (113) مقياساً للجاهزية، و (7) معايير لتقييم مستوى الجاهزية.

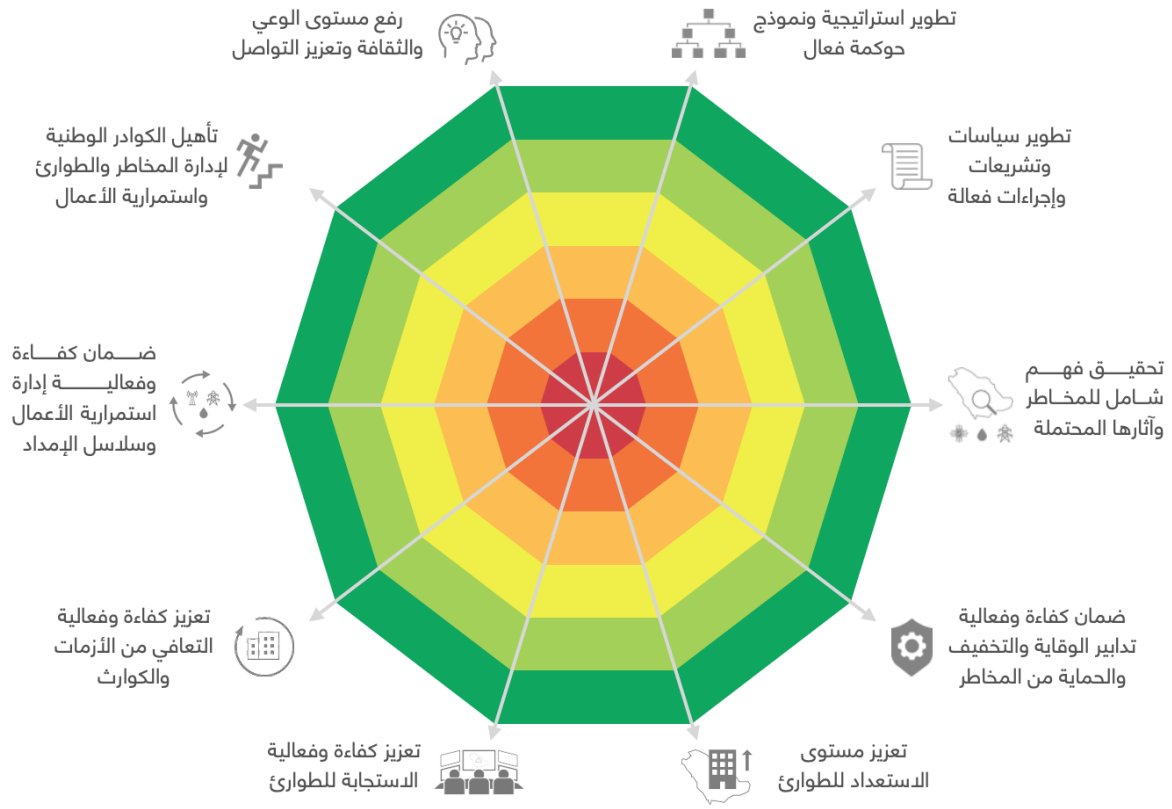
الغايات:

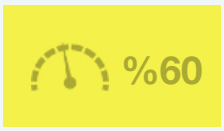
1 حوكمة متكاملة وسياسات وإجراءات شاملة لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال.

2 إدارة فعّالة للمخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال.

3 كوادر وطنية مؤهلة ووعي وثقافة راسخة وتواصل فعّال لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال.

الأهداف:



ممارسة يحتذى بها		تم تحقيق المقياس بشكل مكتمل وبمستوى عالٍ من الكفائة والفاعلية بما يتيح الاستفادة من التطبيق في جهات أخرى
محقق بشكل مكتمل		تم تحقيق المقياس بشكل مكتمل وفق خطة العمل وجارٍ متابعة تطبيقه داخلياً بهدف توثيق الدروس المستفادة والتحسين المستمر
محقق بشكل متقدم		تم تحقيق تقدم كبير في مستوى تطبيق المقياس وفق خطة العمل ولكن توجد بعض التحديات في التطبيق وجارٍ العمل على معالجتها
محقق بشكل جزئي		تم تحقيق تقدم جزئي في مستوى تطبيق المقياس وفق خطة العمل وتوجد بعض الأنشطة المخطط استكمال العمل عليها
مخطط له		تم وضع خطة عمل وجدول زمني لتحقيق المقياس ولم يتم بدء العمل بها
غير محقق		لم يتم العمل على أي نشاط لتحقيق المقياس ولا توجد خطة عمل لتحقيقه
لا ينطبق		لا يتوافق المقياس مع اختصاص الجهة

10 الغايات والمكونات الرئيسة لمؤشر صمود ومقاييس الجاهزية

الغاية:	حوكمة متكاملة وسياسات وإجراءات شاملة لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال
1-1	إستراتيجية إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال
الهدف:	ضمان إسهام أهداف ومبادرات وبرامج إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال داخل الجهة في تحقيق المتطلبات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بتعزيز القدرة على الصمود.

	مقياس الجاهزية
1-1-1	تطوير إستراتيجية إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال في الجهة، واعتمادها من صاحب الصلاحية.
2-1-1	مواءمة إستراتيجية إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال مع إستراتيجية الجهة، وإستراتيجية القطاع، والاستراتيجيات الوطنية ذات الصلة، وأهداف ومستهدفات وبرامج رؤية المملكة 2030.
3-1-1	تطوير خطة تنفيذية لإستراتيجية إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، واعتمادها من صاحب الصلاحية.
4-1-1	التزام صاحب الصلاحية في الجهة بدعم تنفيذ برامج إستراتيجية إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، وتوفير الموارد والإمكانات والقدرات اللازمة لها.
5-1-1	متابعة وتقييم أداء تنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، وتحقيق مستهدفاتها، وإعداد تقارير دورية بشأن مؤشرات تقييم الأداء.
6-1-1	مراجعة إستراتيجية إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، وتحديثها دوريًا حسب ما تقتضيه الحاجة، وفي حال حدوث تحديث/تعديل في المتطلبات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة.

2-1	الترتيبات التنظيمية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال
الهدف:	ضمان التزام صاحب الصلاحية والمسؤولين عن إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال في الجهة، بإدارة وتطبيق برامج إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال وفقاً للمتطلبات التشريعية والتنظيمية ذات العلاقة.
	مقياس الجاهزية
1-2-1	تكوين لجنة توجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، برئاسة المسؤول الأول في الجهة أو من ينيبه.
2-2-1	إنشاء وحدة إدارية معنية بشؤون إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، مرتبطة بالمسؤول الأول في الجهة أو من ينيبه.
3-2-1	إنشاء مركز/غرفة/لجنة لإدارة عمليات الطوارئ والأزمات والكوارث، حسب الاختصاصات والمهمات النظامية للجهة وطبيعة وحجم أعمالها، مرتبطة بالمسؤول الأول في الجهة أو من ينيبه.

3-1	حوكمة إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال
الهدف:	ضمان تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات على كافة المستويات، وأن تكون الحوكمة مرجعاً للأطراف كافة لتحقيق مستوى عالٍ من المشاركة والتنسيق والتكامل، ورفع كفاءة وفاعلية وجودة الأداء، وترسيخ مبادئ الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة في إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال في الجهة.
	مقياس الجاهزية
1-3-1	تطوير الترتيبات التنظيمية للجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وميثاق أعمالها، واعتمادها من صاحب الصلاحية.
2-3-1	تطوير الهيكل التنظيمي للوحدة الإدارية المعنية بإدارة بالمخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال والنموذج التشغيلي، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، واعتماده من صاحب الصلاحية.

3-3-1	تطوير الهيكل التنظيمي لمركز/غرفة/لجنة إدارة عمليات الطوارئ والأزمات والكوارث والنموذج التشغيلي، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، واعتماده من صاحب الصلاحية.
4-3-1	تضمين جميع مراحل دورة القدرة على الصمود في أدوار ومسؤوليات وصلاحيات اللجنة التوجيهية، والوحدة الإدارية المعنية بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، ومركز/غرفة/لجنة إدارة عمليات الطوارئ والأزمات والكوارث.
5-3-1	أن يشغل الوظائف القيادية والتوجيهية والحساسة في اللجنة التوجيهية، والإدارة المعنية بالمخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، ومركز/غرفة/لجنة إدارة عمليات الطوارئ والأزمات والكوارث؛ مواطنون متفرغون وذوو كفاءة عالية في مجال إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال.

4-1 سياسات وإجراءات إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال

الهدف: ضمان توثيق ونشر متطلبات إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال والتزام الجهة بها، وذلك وفقاً لمتطلبات الأعمال التنظيمية للجهة، والمتطلبات التشريعية والتنظيمية ذات العلاقة.

مقياس الجاهزية	
1-4-1	إعداد سياسة إدارة المخاطر.
2-4-1	إعداد سياسة إدارة الطوارئ والأزمات والكوارث.
3-4-1	إعداد سياسة إدارة استمرارية الأعمال.
4-4-1	إعداد سياسة إدارة صمود سلاسل الإمداد.
5-4-1	تطوير دليل منهجية وإجراءات وعمليات ونماذج إدارة المخاطر.
6-4-1	تطوير دليل إجراءات وعمليات ونماذج إدارة الطوارئ والأزمات والكوارث.
7-4-1	تطوير دليل إجراءات وعمليات ونماذج إدارة استمرارية الأعمال.
8-4-1	تطوير دليل إجراءات وعمليات ونماذج إدارة صمود سلاسل الإمداد.
9-4-1	تضمين جميع مراحل دورة القدرة على الصمود في السياسات وأدلة الإجراءات والعمليات والمنهجيات.

10-4-1	توثيق أدلة الإجراءات والعمليات والنماذج، واعتمادها من صاحب الصلاحية، ونشرها لذوي العلاقة من الأطراف الداخلية في الجهة والجهات.
11-4-1	مراجعة السياسات وأدلة الإجراءات والعمليات والمنهجيات، وتحديثها دوريًا على فترات زمنية مخطط لها، وبحسب ما تقتضيه الحاجة، وفي حال حدوث تغيرات في المتطلبات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة.
12-4-1	متابعة وتقييم الأداء ومراقبة الالتزام بالسياسات والإجراءات والعمليات من قبل الإدارة المختصة.
13-4-1	مراجعة وتدقيق تطبيق السياسات والإجراءات من قبل الإدارة المختصة، وأن تكون بشكل مستقل.

5-1 المراجعة والتحقق والتدقيق لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال

الهدف: ضمان التأكد من أن متطلبات إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال لدى الجهة مطبقة ومتوافقة مع السياسات والإجراءات التنظيمية للجهة، والمتطلبات التشريعية والتنظيمية الوطنية ذات العلاقة.

مقياس الجاهزية	
1-5-1	الالتزام بالأنظمة والتنظيمات والتشريعات ذات الصلة بتعزيز القدرة على الصمود.
2-5-1	وجود إطار حوكمة لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال في الجهة فعال ومتين يضمن الاستقلالية ويحد من تعارض المصالح، ويفعل دور إدارة المخاطر والالتزام، والإدارة القانونية، والوظائف الرقابية، والمراجعة الداخلية في الجهة والتدقيق الخارجي.
3-5-1	تطوير مؤشرات أداء لتقييم ومتابعة أعمال اللجنة التوجيهية، والوحدة الإدارية المعنية بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، ومركز/غرفة/لجنة إدارة عمليات الطوارئ والأزمات والكوارث، وإعداد تقارير دورية بشأنها، والرفع عنها لصاحب الصلاحية.

الغاية:	إدارة فعّالة للمخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال
1-2	توقع المخاطر وتقييمها
الهدف:	ضمان فهم المخاطر والعوامل الرئيسة المسببة لها وآثارها المحتملة، ومعرفة مدى التعرض لها ومواطن الضعف وقابلية التضرر بها.

مقياس الجاهزية	
1-1-2	توقع الأخطار والتهديدات، استناداً إلى الأحداث والظروف التاريخية والحالية والناشئة والمستقبلية.
2-1-2	تحديد كافة الأخطار والتهديدات المحتملة، وتحليلها، وفهم العوامل الرئيسة المسببة لها، وتصنيفها.
3-1-2	تحديد درجة تقبل المخاطر، وتحملها.
4-1-2	تقييم المخاطر وتقدير مستويات تأثيرها، واحتمالية حدوثها.
5-1-2	تقييم مدى تعرض السكان والممتلكات العامة والخاصة والخدمات والمرافق وقابلية تضررها بالأخطار.
6-1-2	تقييم مدى تعرض البنى التحتية الحيوية وقابلية تضررها بالأخطار حسب مهمات واختصاصات الجهة.
7-1-2	تحليل مستوى الثقة بعملية تقييم المخاطر لتحديد أوجه عدم اليقين لمستويات المخاطر.
8-1-2	تحديد المخاطر الرئيسة (ذات الأولوية)، ومراجعتها دورياً.
9-1-2	تطوير مؤشرات المخاطر الرئيسة، ومراقبتها دورياً.
10-1-2	إعداد سجل شامل للمخاطر، وتحديثه دورياً.
11-1-2	توثيق تقارير تقييم المخاطر وسجل المخاطر، واعتمادها من صاحب الصلاحية، وإبلاغها للأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة.

2-2	الوقاية من المخاطر والتخفيف من آثارها
الهدف:	ضمان منع نشوء مخاطر جديدة والحد من المخاطر القائمة والتقليل من احتمالية حدوثها، والتخفيف من الآثار الناجمة عنها حال حدوثها، وحماية البنى التحتية الحيوية.
	مقياس الجاهزية
1-2-2	تحديد الوضع الراهن بحصر التدابير والضوابط والبرامج الحالية للوقاية من المخاطر الرئيسة والتخفيف من آثارها، ومجالات التركيز، والوضع المستهدف، وتحليل الفجوات، وإعداد خطة لسد الفجوات، ومتابعة تنفيذ الخطة حسب الأولوية، ومراقبة مؤشرات أدائها.
2-2-2	تطوير مؤشرات التدابير/الضوابط الرئيسة للوقاية من المخاطر الرئيسة والتخفيف من آثارها، ومراقبتها، والتحقق من كفاءتها وفاعليتها، ومراجعتها، وتحديثها.
3-2-2	إعداد سجل البنى التحتية الحيوية، وتصنيفها، وتوثيق مواقعها، وتحديد درجة أهميتها، ومدى تعرضها وقابلية تضررها بالأخطار المحتملة.
4-2-2	إعداد خطط حماية البنى التحتية الحيوية استناداً إلى نتائج تقييم المخاطر.
5-2-2	تطوير مؤشرات صمود البنى التحتية الحيوية، ومراقبتها، ومراجعتها، وتحديثها.

3-2	خطط الطوارئ والأزمات والكوارث واستمرارية الأعمال
الهدف:	ضمان توفر خطط تحدد الإطار العام لإدارة وتنسيق وتوجيه الموارد والإمكانات والقدرات والإجراءات والأعمال واتخاذ القرارات، للاستجابة لحالات الطوارئ والأزمات والكوارث والتعافي منها، وللاستجابة للانقطاع والتعطل في العمليات ذات الصلة بتقديم المنتجات الضرورية والخدمات الأساسية، والتعافي في أسرع وقت ممكن لاستمرارية أعمال الجهة.
	مقياس الجاهزية
1-3-2	إعداد خطط الطوارئ والأزمات والكوارث للجهة.
2-3-2	إعداد خطط استمرارية الأعمال للجهة.
3-3-2	إعداد الخطط التفصيلية/ أو الوثائق الملحقة، لتنفيذ مهمات وواجبات الجهة، في خطط الطوارئ والأزمات والكوارث الوطنية ذات العلاقة.

4-3-2	استناد الفرضيات والسيناريوهات -المضمنة في الخطط- إلى نتائج تقييم المخاطر واتساقها مع سجل المخاطر للجهة.
5-3-2	تحقيق معايير إعداد خطط الطوارئ والأزمات والكوارث واستمرارية الأعمال، الصادرة من الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية.
6-3-2	تكامل ومواءمة خطط الطوارئ والأزمات والكوارث واستمرارية الأعمال، مع الخطط الأخرى -في الجهات ذات العلاقة -أفقياً ورأسياً وعلى جميع المستويات ذات الصلة.
7-3-2	مراجعة الخطط، وتحديثها دوريًا على فترات زمنية مخطط لها، وبحسب ما تقتضيه الحاجة، وفي حال حدوث تغيرات في المتطلبات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة.
8-3-2	اعتماد خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال من صاحب الصلاحية، ونشرها، وإبلاغها للأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة.

4-2 التمارين الفرضية

الهدف: ضمان تطبيق أنشطة محاكاة نظرية أو ميدانية لاختبار خطط الطوارئ والكوارث والأزمات واستمرارية الأعمال، للتحقق من كفاءة وكفاية وفاعلية الموارد والإمكانات والقدرات والإجراءات في التعامل مع الحالات الطارئة، والتأكد من جاهزية الجهات المعنية في تنفيذ الإجراءات والأعمال الواردة في الخطط، بهدف تقييمها وتحسينها وتطويرها وتحديثها

مقياس الجاهزية	
1-4-2	إعداد خطة سنوية لتنفيذ التمارين الفرضية، لاختبار الخطط والسياسات والإجراءات والتشريعات والتنظيمات، وللتأكد من كفاءة وكفاية الموارد والإمكانات والقدرات، واعتماد الخطة من صاحب الصلاحية، وتوفير الدعم اللازم لتنفيذها.
2-4-2	تنفيذ التمارين والتطبيقات الفرضية وفق منهجية واضحة (التخطيط، التنفيذ، التقييم، التحسين) وموثقة، والتدرج في تنفيذها بدءًا بالتمارين الفرضية القائمة على النقاش (ورش العمل، تمارين الطاولة، تمارين المحاكاة)، وصولاً إلى التمارين الفرضية القائمة على العمليات (التدريب، تمارين مراكز العمليات/القيادة، التمارين الميدانية الحية).
3-4-2	توثيق نتائج تنفيذ التمارين الفرضية، والدروس المستفادة منها وفرص التحسين، ومشاركتها مع الإدارات الداخلية والجهات ذات العلاقة، ومتابعة العمل على تنفيذها.

4-4-2	توظيف الدروس المستفادة من تنفيذ التمارين الفرضية في تطوير الخطط والسياسات والإجراءات والتشريعات والتنظيمات وتحديثها، وفي تعزيز الموارد والإمكانات والقدرات.
5-4-2	متابعة وتقييم أداء تنفيذ خطة التمارين الفرضية، وتحقيق مستهدفاتها، وإعداد تقارير دورية بشأن مؤشرات أداء تنفيذ الخطة، والرفع عنها لصاحب الصلاحية.
6-4-2	مراجعة خطة تنفيذ التمارين الفرضية في الجهة، وتحديثها دوريًا حسب ما تقتضيه الحاجة.

5-2 الموارد والإمكانات والقدرات للاستجابة لحالات الطوارئ والأزمات والتعافي منها

الهدف: ضمان التخطيط الاستباقي للموارد والإمكانات والقدرات، والتأكد من جاهزيتها، لضمان كفاءتها وكفايتها للاستجابة الفعالة والمنسقة للطوارئ والأزمات والكوارث والتعافي منها بشكل مستدام.

مقياس الجاهزية	
1-5-2	تحديد مجالات التركيز (العناصر الرئيسة) فيما يتعلق بالموارد والإمكانات والقدرات اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ والأزمات المتوقعة والتعافي منها، وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها لكل عنصر.
2-5-2	تحديد الوضع الراهن من خلال حصر الموارد والإمكانات والقدرات الحالية اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ والأزمات المتوقعة والتعافي منها.
3-5-2	تحديد الوضع المستقبلي المطلوب للاحتياج من الموارد والإمكانات والقدرات اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ والأزمات المتوقعة والتعافي منها.
4-5-2	تحليل الفجوات في الموارد والإمكانات والقدرات اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ والأزمات المتوقعة والتعافي منها.
5-5-2	تحديد الموارد والإمكانات والقدرات الإضافية اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ المتوقعة والتعافي منها، وتحديد أولوياتها.
6-5-2	إعداد خطة لسد الفجوات وتوفير الموارد والإمكانات والقدرات اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ المتوقعة والتعافي منها، ومراجعتها.

7-5-2	متابعة الوضع الفعلي في تنفيذ خطة توفير الموارد والإمكانات والقدرات اللازمة للاستجابة لحالات الطوارئ المتوقعة والتعافي منها، وقياسه من خلال مؤشرات أداء.

6-2 الاستجابة للطوارئ والأزمات والكوارث

الهدف: ضمان تطبيق الإجراءات المتخذة مباشرة قبل الحالة الطارئة، أو الأزمة، أو الكارثة، أو أثناءها أو فوراً بعد حدوثها، لإنقاذ الأرواح، وضمان الصحة والسلامة العامتين، وتلبية الاحتياجات الأساسية للمتضررين، وتخفيف الآثار السلبية الناجمة عنها.

مقياس الجاهزية	
1-6-2	إعداد هيكل تنظيمي لإدارة الحالة الطارئة.
2-6-2	إعداد نموذج تشغيلي لإدارة الحالة الطارئة.
3-6-2	توثيق الأدوار والمسؤوليات ومصفوفة الصلاحيات لإدارة الحالة الطارئة.
4-6-2	تحديد مستويات إدارة الحالة الطارئة.
5-6-2	تحديد معايير تصعيد الحالة الطارئة، وخفضها.
6-6-2	إجراءات ونماذج للرصد والمراقبة والإنذار والتحذير للحالة الطارئة، حسب مهمات واختصاصات الجهة.
7-6-2	إجراءات ونماذج لتمرير البلاغات، وتبادل المعلومات، ومشاركة التقارير مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة.
8-6-2	إجراءات ونماذج لتسجيل البلاغات والحوادث، وتصنيفها وتحليلها وتقييمها، وإعداد التقارير بشأنها.
9-6-2	معايير وإجراءات تفعيل خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال والخطط ذات العلاقة.
10-6-2	معايير الانتقال من مرحلة الاستجابة إلى مرحلة التعافي.
11-6-2	تقييم إجراءات وعمليات الاستجابة للحالة الطارئة، وتوثيق الدروس المستفادة منها، والحلول المقترحة لمعالجتها، وإبلاغها للأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة.
12-6-2	مراجعة إجراءات الاستجابة للحالة الطارئة، وتحديثها دورياً.

7-2	مراكز إدارة عمليات الطوارئ والأزمات والكوارث
الهدف:	ضمان توفر الموارد والإمكانات والقدرات والإجراءات اللازمة للتعامل مع الأحداث الخطرة وإدارتها بجميع مستوياتها (الطارئ، الأزمة، الكارثة) منذ بداية الإنذار والتحذير منها، وحدوثها، والاستجابة لها، حتى التعافي منها، حسب مهمات واختصاصات الجهة.
	مقياس الجاهزية
1-7-2	وجود مركز/غرفة/لجنة لإدارة عمليات الطوارئ والأزمات والكوارث، حسب مهمات واختصاصات الجهة.
2-7-2	تشغيل مركز/ غرفة إدارة عمليات الطوارئ والأزمات والكوارث على مدار الساعة، حسب مهمات واختصاصات الجهة.
3-7-2	توافر قنوات اتصال متعددة آمنة وموثوقة مرتبطة بالمراكز/الغرف/اللجان في الجهات ذات العلاقة.
4-7-2	تنفيذ اختبارات دورية لقنوات الاتصال بين المركز في الجهة والمراكز في الجهات ذات العلاقة.
5-7-2	استخدام نظام تقني آمن وموثوق لإدارة عمليات الطوارئ، حسب مهمات واختصاصات الجهة.
6-7-2	الربط الآمن والموثوق والتكامل التقني بين المركز في الجهة والمراكز في الجهات ذات العلاقة.
7-7-2	إدارة سجل تاريخي للحوادث (الحالة الطارئة/الأزمة/الكارثة)، وتصنيفها، وتوثيق جميع الإجراءات المتخذة في شأنها.
8-2	التعافي من الأزمات والكوارث
الهدف:	ضمان توفر الخطط والموارد والإمكانات والقدرات والإجراءات اللازمة لإعادة الأوضاع إلى طبيعتها، واستيعاب الأزمات والتكيف معها واحتوائها.
	مقياس الجاهزية
1-8-2	إعداد خطط وإجراءات التعافي من الأزمات والكوارث، ومراجعتها، وتحديثها دورياً.

2-8-2	مواءمة خطط وإجراءات التعافي من الأزمات والكوارث مع مبادئ التنمية المستدامة ومبدأ "إعادة البناء بشكل أفضل".
3-8-2	إجراءات ونماذج تقييم الاحتياجات الضرورية للمتضررين ما بعد وقوع الأزمة أو الكارثة.
4-8-2	إجراءات ونماذج حصر الأضرار وتقدير الخسائر بكافة فئاتها، البشرية والمادية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها.
5-8-2	توثيق سجل الأضرار والخسائر الناجمة عن حالات الطوارئ والأزمات والكوارث.
6-8-2	تقييم إجراءات وعمليات التعافي من الأزمات والكوارث، وتوثيق الدروس المستفادة منها، والحلول المقترحة لمعالجتها، وإبلاغها للأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة.
7-8-2	مراجعة إجراءات التعافي من الأزمات والكوارث، وتحديثها دورياً.

9-2 إدارة استمرارية الأعمال

الهدف: ضمان توفر الموارد والإمكانات والقدرات والإجراءات اللازمة لاستمرار أعمال الجهة في تقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية في حالات الطوارئ وأثناء حالات التعطل أو الانقطاع.

مقياس الجاهزية	
1-9-2	تحديد الإجراءات والعمليات لإدارة استمرارية أعمال الجهة في تقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية، واعتمادها من صاحب الصلاحية، ومراقبة تطبيقها.
2-9-2	إعداد مؤشرات قياس الأداء في إدارة استمرارية أعمال الجهة في تقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية، وإعداد تقارير دورية بشأنها، والرفع عنها لصاحب الصلاحية.
3-9-2	تحديد الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية المقدمة من الجهة، وإعداد سجل لها، واعتماده من صاحب الصلاحية، وتحديثه دورياً حسب ما تقتضيه الحاجة.
4-9-2	تحديد الأطر الزمنية لاستمرارية أعمال الجهة في تقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية -المشتملة على: الفترة الزمنية القصوى المحتملة للانقطاع (MTPD)، وقت التعافي المستهدف (RTO)، الحد الأدنى المستهدف لاستمرارية الأعمال (MBCO)، نقطة الاسترجاع المستهدفة (RPO)- حسب مهمات واختصاصات الجهة، واعتمادها من صاحب الصلاحية.

5-9-2	تحديد الاعتمادية والاعتمادية المتبادلة (الداخلية والخارجية) -ومنها الاعتمادية المادية والمكانية والتقنية/المعلوماتية والمنطقية (الإدارية)- اللتين قد تؤثران على أعمال الجهة في تقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية.
6-9-2	تحديد الأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية التي قد تؤدي إلى انقطاع أو تعطل أعمال الجهة ذات الصلة بتقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية، وتحليلها، وتصنيفها، وتقييم مخاطرها، وإعداد سجلاتها، واعتماده من صاحب الصلاحية، ومشاركته مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة، وتحديثه دورياً حسب ما تقتضيه الحاجة.
7-9-2	وضع حلول لمعالجة مخاطر انقطاع أو تعطل أعمال الجهة ذات الصلة بتقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية، وتحديد أولوياتها، ومراقبة تنفيذها.
8-9-2	اختبار حلول معالجة مخاطر انقطاع أو تعطل أعمال الجهة ذات الصلة بتقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية، وتقييم كفاءتها وكفايتها، ومراجعتها دورياً.
10-2	إدارة صمود سلاسل الإمداد
الهدف:	ضمان توفر الموارد والإمكانات والقدرات والإجراءات اللازمة لصمود سلاسل الإمداد ذات الصلة بتقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية في حالات الطوارئ وأثناء حالات التعطل أو الانقطاع.
	مقياس الجاهزية
1-10-2	تحديد الإجراءات والعمليات لإدارة صمود سلاسل الإمداد في الجهة ذات الصلة بتقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية، واعتمادها من صاحب الصلاحية، ومراقبة تطبيقها.
2-10-2	إعداد مؤشرات قياس الأداء في إدارة صمود سلاسل الإمداد في الجهة ذات الصلة بتقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية المقدمة، وإعداد تقارير دورية بشأنها، والرفع عنها لصاحب الصلاحية.
3-10-2	تحديد مسارات سلاسل الإمداد ذات الصلة بتقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية، وتحديد حلقاتها، ورسم خرائطها.

4-10-2	تحديد الأطر الزمنية ذات الصلة بصمود سلاسل الإمداد، مثل: (الفترة الزمنية القصوى المحتملة لتعطل أو انقطاع سلاسل إمداد كل خدمة أساسية أو منتج ضروري، الأطر الزمنية التي يغطيها الخزن الاستراتيجي لكل سلعة أو منتج ضروري في حالات الطوارئ، الأطر الزمنية لصلاحية المنتجات في الخزن الاستراتيجي).
5-10-2	تحديد الأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على صمود سلاسل الإمداد ذات الصلة بتقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية، وتحليلها، وتصنيفها، وتقييم مخاطرها، وإعداد سجلاتها، واعتمادها من صاحب الصلاحية، ومشاركتها مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة، وتحديثها دورياً حسب ما تقتضيه الحاجة.
6-10-2	وضع حلول لمعالجة مخاطر اضطراب أو انقطاع سلاسل الإمداد ذات الصلة بتقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية، وتحديد أولوياتها، ومراقبة تنفيذها.
7-10-2	اختبار حلول معالجة مخاطر اضطراب أو انقطاع سلاسل الإمداد ذات الصلة بتقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية، وتقييم كفاءتها وكفايتها، ومراجعتها دورياً.
8-10-2	حصر الفجوات في إدارة صمود سلاسل الإمداد في الجهة ذات الصلة بتقديم الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية، من خلال عمليات التحقق والتدقيق الداخلية والخارجية، وتحديد الإجراءات التصحيحية والتحسينية لسد الفجوات، ومراقبة تنفيذها.
9-10-2	تطوير أنظمة الرصد والمراقبة والإنذار المبكر -ضمن مسارات وحلقات سلاسل الإمداد- لمخاطر سلاسل إمداد الخدمات الأساسية والمنتجات الضرورية التي تقدمها الجهة، وتبادل المعلومات ومشاركة تقارير الإنذار المبكر مع الأطراف المعنية.

الغاية:	كـوادر وطنيـة مؤهلـة ووعـي وثقافـة راسـخة وتواصـل فعّـال لإدارة المخاطـر والطـوارئ واسـتمرارية الأعمـال
1-3	التدريـب والتأهيـل، والتوعيـة والتثقيـف، والتواصـل فـي إدارة المخاطـر والطـوارئ واسـتمرارية الأعمـال
الهدف:	ضمـان التأكـد مـن حصـول العامليـن فـي مجـال إدارة المخاطـر والطـوارئ واسـتمرارية الأعمـال بالجهـة علـى: التدريـب والتأهيـل والتطويـر اللازمـة وبرامـج التوعيـة والثقافـة وإجـراءات التواصـل الداخلـي والخارجـي، للقيـام بمسـؤولياتهم لتعزيـز القـدرة علـى الصمـود.

مقياس الجاهزية	
1-1-3	إعـداد "خطـة التدريـب والتأهيـل والتطويـر فـي إدارة المخاطـر والطـوارئ واسـتمرارية الأعمـال"، متضمنـةً تحديـد المعـارف والمهـارات والمؤهـلات والقـدرات المطلوبـة، وتنفيـذ برامـج التدريـب والتأهيـل والتطويـر للعامليـن فـي الجهـة، لمراحـل دورة القـدرة علـى الصمـود، واعتمادهـا مـن صاحـب الصلاحيـة، وإبلاغهـا للأطـراف المعنيـة، وتوفيـر الدعـم الـلازم لتنفيذهـا، ومراجعتهـا وتحديثهـا دوريـاً.
2-1-3	إعـداد "خطـة التوعيـة والتثقيـف لإدارة المخاطـر والطـوارئ واسـتمرارية الأعمـال"، متضمنـةً برامـج لرفـع مسـتوى الوعـي وتعزيـز الثقافـة وتبـادل الخبـرات ونقـل المعرفـة، لمراحـل دورة القـدرة علـى الصمـود، واعتمادهـا مـن صاحـب الصلاحيـة، وإبلاغهـا للأطـراف المعنيـة، وتوفيـر الدعـم الـلازم لتنفيذهـا، ومراجعتهـا وتحديثهـا دوريـاً.
3-1-3	إعـداد "خطـة التواصـل لإدارة المخاطـر والطـوارئ واسـتمرارية الأعمـال"، متضمنـةً الإجـراءات والبرامـج لرفـع مسـتوى التنسـيق والتعـاون والتكامـل والمواءمـة مـع الإدارات واللجـان الداخليـة، والجهـات واللجـان ذات العلاقـة مـن الأجهـزة الحكوميـة والقطـاع الخـاص والقطـاع الثالـث والمجتمـع، لمراحـل دورة القـدرة علـى الصمـود، واعتمادهـا مـن صاحـب الصلاحيـة، وإبلاغهـا للأطـراف المعنيـة، وتوفيـر الدعـم الـلازم لتنفيذهـا، ومراجعتهـا وتحديثهـا دوريـاً.

مجلس المخاطر الوطنية

الأمانة العامة