

تشخيص واقع تطبيق متطلب التشغيل حسب المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الاعمال (ISO 22301:2019)
 بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب

Diagnosing the reality of applying the operating requirement according to the international specification for the business continuity management system (ISO 22301:2019)
 applied research in the General Tax Authority

Rasha Kareem Jasim¹

Dr.Baydaa Sattar Lafta²

Received

21/6/2023

Accepted

11/7/2023

Published

30/9/2023

Abstract

The research aims to diagnose the reality of applying the eighth requirement (operation) of the business continuity management system according to the international standard (ISO 22301: 2019), in the General Tax Authority, which is related to planning, implementing and controlling specific processes and procedures to address risks and opportunities, and the research adopted the checklist of the standard (ISO 22301: 2019), in obtaining information, to measure the extent of application and documentation, the percentages and the weighted arithmetic mean were relied upon, and the research reached a set of results, the most prominent of which was that the level of application and documentation of this requirement amounted to (7%), i.e. a gap of (93%), and this does not achieve the required degree of conformity with the requirement in the international standard, so it requires the researched body to address the gaps by making improvements and reviewing the system to reduce these gaps.

Keywords: operation requirement, international standard (ISO 22301:2019).

المستخلص

يهدف البحث الى تشخيص واقع تطبيق المتطلب الثامن (التشغيل) لنظام إدارة استمرارية الاعمال وفقا للمواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2019)، في الهيئة العامة للضرائب والذي يتعلق بتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات والإجراءات المحددة لمعالجة المخاطر والفرص، واعتمد البحث قائمة الفحص الخاصة بالمواصفة القياسية (ISO 22301:2019)، في الحصول على المعلومات، لقياس مدى التطبيق والتوثيق فقد تم الاعتماد على النسب المئوية والوسط الحسابي المرجح، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج كان من ابرزها ان مستوى التطبيق والتوثيق لهذا المتطلب بلغت (7 %)، اي بفجوة بلغت نسبتها (93%)، وهذا لايحقق درجة المطابقة المطلوبة مع المتطلب في المواصفة الدولية، لذا يتطلب من الهيئة المبحوثة معالجة الفجوات من خلال اجراء التحسينات ومراجعة للنظام لتقليل تلك الفجوات.

الكلمات الدالة: متطلب التشغيل، المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2019).

1-Postgraduate Student, Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University Baghdad
rasha.kareem1202k@uobaghdad.edu.iq

2-Professor, Post Graduate Institute for Accounting and Financial Studies, University Baghdad,
bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq

المقدمة

يساعد التخطيط لإدارة استمرارية الأعمال المنظمات في تصنيف وتحديد وفهم مخاطر استمرارية الأعمال ووضع الخطط والإجراءات المناسبة حتى يمكن التقليل من المخاطر والاستجابة للحوادث بطريقة تمكنها من الاستمرار في عملياتها وأنشطتها وخدماتها الأساسية، إذ برزت إدارة استمرارية الأعمال (BCM) فرعاً حديثاً من فروع علم الإدارة والذي ظهر لتقليل العواقب التي تلحق بالمنظمات في حالات الأزمات والكوارث وتصيب أغلب أنشطتها في أوقات معينة، وعليه سعت منظمة التقييس الدولية للمعايير (ISO)، بإصدار مواصفات تعنى بإدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2019)، لأنها توفر دليلاً واضحاً وموجهاً يساعد المنظمات في تعزيز قدرتها على مواصلة أنشطتها خلال أطار زمني مقبول وتمكين قادة المنظمات على التفكير المنظم المبني على إدارة استمرارية الأعمال في حال التعرض للازمات والمخاطر، ولذا فإن تطبيق المنظمات لهذه المتطلبات ومنها متطلب (8: التشغيل)، يعد نظاماً إدارياً أساسياً يهدف إلى تطوير وتعزيز واستجابة مختلف أنشطتها لكل طارئ من شأنها التأثير على سير أعمالها العادية، لهذا فإن البحث الحالي استهدف تحديد مستوى تطبيق الهيئة العامة للضرائب لمتطلب التشغيل وعليه تكونت هيكلية البحث من أربعة مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد ركز على الجانب النظري للبحث، في حين عرض المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث، وأخيراً المبحث الرابع ركز على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: إن تبني متطلبات المواصفة الدولية (ISO 22301:2019)، يسهم في تطوير الممارسات الإدارية في المنظمات، وإن معظم المنظمات ومن ضمنها الهيئة العامة للضرائب ليس لديها معرفة ووعي بأساليب تطبيق متطلب التشغيل، فضلاً عن عدم تبنيها المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2019)، ونظراً لعدد متطلبات هذه المواصفة تم التركيز على متطلب التشغيل فيها في ضوء ذلك تتلخص مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلين الآتيين:-

- 1- مامدى تطبيق متطلب التشغيل ضمن المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2019) في الهيئة العامة للضرائب؟
- 2- مامستوى تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي لاستمرارية الأعمال في الهيئة المبحوثة ومعايير تطبيق بنود متطلب التشغيل وفقاً للمواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2019)؟

ثانياً: أهمية البحث

- 1- يعد مساهمة فعلية في مجال الاتراء المعرفي في موضوع مهم وحيوي يتعلق بالمواصفة الدولية (ISO 22301:2019)، والذي يعد من الموضوعات المهمة في مجال تخطيط وتنفيذ وضبط العمليات في المنظمات، مما يسهم في افساح المجال للباحثين للقيام بالمزيد من البحوث والدراسات عنه.
- 2- الإفادة الفعلية للمسؤولين في الهيئة العامة للضرائب بأهمية تطبيق هذا المتطلب من المواصفة لدوره في تقويم أداء الهيئة عند العمل.

ثالثاً: اهداف البحث

- 1- دراسة مدى تطبيق متطلب التشغيل ضمن المواصفة القياسية الدولية (ISO22301:2019) في الهيئة المبحوثة.
- 2- تحديد الفجوة القائمة بين الواقع الفعلي و المعايير القياسية لتطبيق وتوثيق متطلب التشغيل وفقاً لمتطلبات المواصفة (ISO 22301:2019) وعلى مستوى بنوده.

رابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات من خلال قائمة الفحص، وتحديد مستوى التطبيق لمتطلب التشغيل في المواصفة، فضلا عن الملاحظة المباشرة والمعايشة الميدانية والاطلاع على الوثائق والسجلات، بغية الوصول الى المعلومات التي تسهم في تفسير النتائج بشكل واسع.

خامسا: حدود البحث

1- الحدود الزمانية: اعتمدت مدة اجراء البحث من (10 / 3 / 2023) لغاية (1 / 6 / 2023).

2- الحدود المكانية: تم التطبيق في الهيئة العامة للضرائب الكائنة في بغداد.

سادسا: مصادر جمع المعلومات

تمثلت مصادر جمع البيانات والمعلومات بالاعتماد على الاتي:-

1- الجانب النظري: اعتمد البحث على الرسائل والاطاريح والدوريات (العربية والأجنبية)، المتوفرة في مكتبة الجامعات العراقية، فضلا عن المواصفة القياسية الدولية الصادرة من منظمة التقييس (ISO)، والبحوث العربية والأجنبية المتوفرة في شبكة المعلومات الدولية (INTERNET).

2- الجانب العملي: اعتمد قائمة الفحص على وفق متطلب التشغيل في المواصفة القياسية (ISO 22301:2019)، لغرض قياس مستوى تطبيق متطلب التشغيل وفقا للمواصفة في الهيئة وتشخيص حجم الفجوة وتحديد أسبابها، فضلا عن المعايشة الميدانية، وعقد ورشة عمل مع المسؤولين في الهيئة لغرض الدقة في الحصول على البيانات والمعلومات واجراء المقابلات الشخصية والاطلاع على السجلات والوثائق.

سابعا: أدوات تحليل البيانات

1. تم اعتماد مقياس ليكرت السباعي لتحديد الاوزان النسبية لمعرفة مستوى تطبيق متطلب التشغيل في المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2019)، في الهيئة العامة للضرائب، كما موضح الجدول (1).

الجدول (1) المقياس السباعي لدرجة المطابقة والتوثيق مع المواصفة

اوزان مدى المطابقة						
مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
6	5	4	3	2	1	0

2. الوسط الحسابي المرجح لقياس المطابقة مع متطلبات المواصفة على وفق المعادلة الآتية:

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (التكرارات * الاوزان)}}{\text{عدد أسئلة المتطلب}}$$

3. النسبة المئوية للتطبيق = $\frac{\text{مجموع (التكرارات * الاوزان)}}{100} * 100$

عدد أسئلة المتطلب * أعلى وزن للمقياس

4. نسبة الفجوة = $100 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة}$

المصدر: ال مصطفى سليم، مها كامل جواد (2001)، "تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الايزو (9000) دراسة حالة شركة بعقوبة لتعليب الأغذية وتصنيع التمور المحدودة" رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال / كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 88"

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

أولاً: تعريف نظام إدارة استمرارية الأعمال: يعرف نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) Business continuity management system بأنه عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة التي تستخدمها المنظمات لإنشاء وتنفيذ وتشغيل ومراقبة وصيانة وتحسين قدرات استمرارية أعمالها، وتشمل هذه العناصر الأفراد والسياسات والخطط والإجراءات والعمليات والهيكـل والموارد، وهي جزء من نظام الإدارة الشاملة للمنظمة وتستعمل هذه العناصر جميعها لضمان استمرار العمليات وتسليم السلع والخدمات عند المستويات المقبولة والحفاظ على السمعة والعلامة التجارية ومصالح أصحاب المصالح عند وقوع الحوادث التخريبية (عبد الباقي، 2016:72).

ثانياً: تعريف المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2019): وهي معيار دولي لنظام إدارة استمرارية الأعمال انشئتها منظمة التقييس الدولية (ISO)، لغرض توفير اطار عمل لتخطيط وتنفيذ وتحسين وصيانة نظام إدارة للحماية من الاضطرابات، وتقليل احتمالية حدوثها والاستعداد لها والاستجابة والتعافي منها عند ظهورها (ISO 22301:2019:1)، بينما عرفها (Wannous, 2014:17)، هي اول معيار دولي رسمي للإدارة الفعالة لاستمرارية الأعمال، يساهم ببنيه كبار الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة للتعامل بشكل مناسب مع جميع التحديات، وكذلك الموردين والسلطات القانونية والتنظيمية.

ثالثاً: أهمية تطبيق المواصفة الدولية (ISO 22301:2019)

1. تعزيز وفهم اعمال المنظمة من خلال تحديد المخاطر وتحليلها.
2. حماية قيمة الأطراف المعنية.
3. المرونة التشغيلية التي تحد من المخاطر.
4. تقليص وقت التوقف عن العمل عندما يتم تحديد العمليات والحلول البديلة.
5. حماية السجلات الحيوية وإمكانية الرجوع اليها عند الحاجة.
6. حماية الأصول المادية والمعرفية.
7. تحديد المخاطر ووضع الضوابط المناسبة لادارتها او التقليل منها او التخلص منها.
8. ضمان استمرارية الاعمال الأساسية في المنظمات وقت الازمات.

رابعاً: فوائد تطبيق المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2019)

يساعد تطبيق المواصفة الدولية (ISO 22301:2019) في الحصول على العديد من الفوائد:

(Muflihal & Subriadi, 2018:18)

1. تحديد وإدارة التهديدات الحالية والمستقبلية للمنظمات.
2. استخدام منهج وقائي لتقليل تأثير الحوادث.
3. إدارة العمليات قبل واثناء وقت الازمات.
4. تقليل فترات التوقف عن العمل لادنى حد اثناء الحوادث.
5. وضع خطة التعافي من الازمات.

خامساً: متطلبات وبنود المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2019): تعتمد المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2019)، على دورة (PDCA)، Plan-Do-Check-Act والتي اعتمدها العالم (Deming)، والتي قامت على أساسها اغلب مواصفات (ISO)، في إدارة الجودة، (SH & Lafta, 2022:6888)، حيث يمكن تنفيذ دورة (خطط، عمل، افحص، نفذ) على جميع العمليات وعلى نظام إدارة الجودة ككل، (شحاذاة ولفته، 2022: 330)، والجودة مصطلح شائع في عالم اليوم وغالبا تم تطبيقه من قبل منظمات مختلفة بحيث تنتوع تعريفات الجودة التي يقدمها العلماء والباحثون وفقا لوجهة نظرهم وموقعهم وعملهم، حيث

عرفها كروسبي بأنها "متوافقة مع المتطلبات التي يتوقعها الزبون" (Jawad&Ibraheem,2021:5458)، ثم تم تطوير متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301 :2019)، من قبل اللجنة الفنية (ISO/TC223) التابعة لمنظمة التقييس الدولية، لغرض ان تكون قابلة للتطبيق في جميع انواع المنظمات بغض النظر عن حجمها وطبيعتها، تعتمد على التخطيط، والتطوير، التنفيذ، المراقبة، المراجعة، الصيانة والتحسين المستمر لفعاليتها في استمرارية أعمال المنظمة (Chandler,2012:11)، وتتكون المواصفة الدولية من عشرة متطلبات رئيسية وفرعية ويتفرع منها عدد من البنود الفرعية ومن البنود مجموعة من التفرعات وسيتم تركيز البحث الحالي على المتطلب موضوع البحث (8- التشغيل) حيث ويركز هذا المتطلب على تخطيط المنظمات والتحكم في تشغيل متطلبات نظام إدارة استمرارية الاعمال الخاصة بها من خلال تنفيذ ومراقبة ما تم التخطيط له، وتحليل تأثير الاعمال، ووضع استراتيجية استمرارية الاعمال للتعامل مع الحوادث وتنفيذ إجراءات استمرارية الاعمال من خلال انشاء هيكل استجابة، وإجراءات الاستجابة والتعافي، خطة استمرارية الاعمال ووضع برنامج التمرين ويشمل هذا المتطلب من البنود الاتية:

- 8-1 التخطيط التشغيلي والمراقبة.
- 8-2 تحليل تأثير الاعمال وتقييم المخاطر.
- 8-3 استراتيجيات وحلول استمرارية الاعمال.
- 8-4 خطط وإجراءات استمرارية الاعمال.
- 8-5 برنامج التمرين.
- 8-6 تقييم قدرات وتوثيق استمرارية الاعمال.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

يهدف هذا المبحث الى عرض نتائج قائمة الفحص المتعلقة بقياس مستوى تطبيق متطلب التشغيل على وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 22301:2019)، في الهيئة المبحوثة لمعرفة مدى تطبيقها لبنود هذا المتطلب وتحديد نقاط القوة والضعف لكل بند من البنود من خلال مناقشة الفقرات الاتية:-

أولاً: عرض وتقييم نتائج قوائم الفحص للمتطلب 8- التشغيل

1- البند 8-1: التخطيط التشغيلي والمراقبة

يعرض الجدول (2)، نتائج قائمة الفحص الخاصة بالمتطلب (8:التشغيل/ 8-1 التخطيط التشغيلي والمراقبة) والتي احتوت على (5) اسئلة:

الجدول (2) نتائج قائمة الفحص للبند (التشغيل/ 8-1:التخطيط التشغيلي والمراقبة)

ت	مدى التطبيق والتوثيق						
	8-1: التخطيط التشغيلي والمراقبة						
	مطبق كلياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
	6	5	4	3	2	1	0
1-	تقوم إدارة الهيئة بتخطيط وتنفيذ وضبط احتياجات العمليات اللازمة لتلبية المتطلبات وتنفيذ الإجراءات المحددة من خلال:						
أ-	وضع المعايير للعمليات.						
ب-	تنفيذ الرقابة على العمليات وفقاً للمعايير.						

		✓					ت- الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة بالقدر اللازم للثقة كدليل على ان العمليات تم تنفيذها كما هو مخطط لها.
	✓						2- تقوم إدارة الهيئة بالتحكم في التغييرات المخطط لها ومراجعة عواقبها غير المقصودة واتخاذ الإجراءات للتخفيف من اثارها السلبية.
		✓					3- تضمن إدارة الهيئة مراقبة العمليات المقدمة لها من الخارج ومراقبتها.
	3	0	2	0	0	0	التكرارات
	0	0	4	0	0	0	النتيجة
	1						الوسط الحسابي المرجح
	%13						النسبة المئوية للمطابقة
	%87						حجم الفجوة

يلاحظ من نتائج الجدول (2)، ان مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند (التشغيل/ 8-1: التخطيط التشغيلي والمراقبة)، في الهيئة المبحوثة، قد حقق معدلا بمقدار (0.8)، أي بما يقارب (1)، من اصل (6)، درجات ونسبة مطابقة (13.3%) أي بما يقارب (13%)، مما أدى الى حصول فجوة وبنسبة مئوية (87%)، ويشير معدل التطبيق المنوه عنه أعلاه، الى ان الهيئة المبحوثة قد حققت مستوى التطبيق والتوثيق للمواصفة وهو (مطبق جزئيا غير موثق) اذ انه لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة مع متطلبات المواصفة، بسبب عدم احتفاظ إدارة الهيئة بالمعلومات الموثقة المعتمدة في تخطيط وتنفيذ العمليات لتلبية متطلبات نظام إدارة استمرارية الاعمال في سجلات يتم التحكم فيها وادامتها، انما تقوم بحفظ المعلومات الخاصة بالعاملين والمكلفين وعمليات التحاسب الضريبي، فضلا عن عدم وجود رقابة على عمليات إدارة استمرارية الاعمال وتعتمد إدارة الهيئة على الرقابة الداخلية فقط في قسم الرقابة والتدقيق والذي يقوم بعملية التدقيق والرقابة على كافة اقسام الهيئة وهو غير مؤهل لتدقيق نظام إدارة استمرارية الاعمال على وفق متطلبات المواصفة الدولية.

2- البند 8-2: تحليل تأثير الاعمال وتقييم المخاطر:

تظهر قائمة الفحص في الجدول (3)، نتائج التقييم للبند (التشغيل/8-2: تحليل تأثير الاعمال وتقييم المخاطر)، والتي احتوت على (14) سؤال وكما يأتي:

الجدول (3) نتائج قائمة الفحص للبند (التشغيل/8-2: تحليل تأثير الاعمال وتقييم المخاطر)

ت	مدى التطبيق والتوثيق						
	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق
	0	1	2	3	4	5	6
1- تراعي إدارة الهيئة الاعتبارات الآتية:							
أ- تنفيذ والحفاظ على عمليات منهجية تحليل تأثير الاعمال وتقييم المخاطر الانتقاع	✓						
ب- مراجعة وتحليل تأثير الاعمال وتقييم المخاطر على فترات مخططة عندما يكون هناك تغييرات مهمة داخل الهيئة او السياق التي تعمل فيه.	✓						
ت- تحدد إدارة الهيئة الترتيب الذي يتم بموجبه تحليل تأثير الاعمال وتقييم المخاطر.	✓						
2-2-8 تحليل تأثير الاعمال							
2- تقوم إدارة الهيئة بتحليل تأثير الاعمال وتحديد أولويات ومتطلبات استمرارية الاعمال من خلال:							
أ- تحديد أنواع ومعايير التأثير ذات الصلة بسياقها.	✓						

الجدول (4) نتائج قائمة الفحص للبند (التشغيل) / 3-8: استراتيجيات وحلول استمرارية الاعمال

مدى التطبيق والتوثيق							ت
							8- التشغيل
							3-8 استراتيجيات وحلول استمرارية الاعمال
مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً غير موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق كلياً	1-3-8 : عام
6	5	4	3	2	1	0	
						✓	1- تحدد إدارة الهيئة استراتيجيات استمرارية الاعمال التي تأخذ في الاعتبار الخيارات قبل واثناء تعطيل اعمالها بحيث يكون هناك حل واحد او اكثر بناء على مخرجات تحليل تأثير الاعمال وتقييم المخاطر.
							2-3-8 تحديد الاستراتيجيات والحلول
							2- تراعي إدارة الهيئة عند تحديدها الاستراتيجيات والحلول الاتي:
						✓	أ- تلبية المتطلبات لمواصلة واستعادة الأنشطة ذات الأولوية ضمن الأطر الزمنية والقدرة المتفق عليها.
						✓	ب- حماية أنشطة الهيئة ذات الاولوية.
						✓	ت- تقليل احتمالية الاضطراب وتقصير فترة الانقطاع عن ممارسة الاعمال.
						✓	ث- الحد من تأثير التعطيل على الخدمات المقدمة وتوفير الموارد الكافية لها.
							3-3-8 اختيار الاستراتيجيات والحلول
							3- تعتمد إدارة الهيئة في اختيار مدى الاستراتيجيات والحلول على ماياتي:
						✓	أ- مقدار ونوع المخاطر التي قد تتعرض لها والتي لا يمكن تحملها.
						✓	ب- التكاليف والفوائد المرتبطة بها
							4-3-8 متطلبات الموارد
							4- تحدد إدارة الهيئة متطلبات الموارد لتنفيذ حلول استمرارية الاعمال المختارة والتي تتمثل ب:
						✓	أ- العاملين في الهيئة.
						✓	ب- المعلومات والبيانات.
						✓	ت- البنية التحتية مثل المباني وأماكن العمل والفروع التابعة بها،
						✓	ث- المعدات والمواد الاستهلاكية.
						✓	ج- أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
						✓	ح- النقل والخدمات اللوجستية.
						✓	خ- التمويل.
							5-3-8 تنفيذ الحلول
						✓	5- تقوم إدارة الهيئة بالتنفيذ والحفاظ على حلول استمرارية الاعمال المختارة ليتم تفعيلها عند الحاجة.
6	7	2	0	0	0	0	التكرارات
0	7	4	0	0	0	0	النتيجة
1							الوسط الحسابي المرجح
%12							النسبة المئوية للمطابقة
%88							حجم الفجوة

يلاحظ من نتائج الجدول (4)، ان مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند (التشغيل) / 3-8: استراتيجيات وحلول استمرارية الاعمال، في الهيئة المبجوة، قد حقق معدلا بمقدار (0.7)، أي بما يقارب (1)، من اصل (6) درجات ونسبة مطابقة (12.2%) ، أي بما يقارب (12%)، مما أدى الى حصول فجوة وبنسبة مئوية (88%)، ويشير معدل التطبيق المنوه عنه أعلاه ، الى ان الهيئة المبجوة قد حققت مستوى التطبيق والتوثيق للمواصفة وهو (مطبق جزئيا غير موثق) اذ انه لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة

مع متطلبات، نتيجة تحديد إدارة الهيئة قسم التخطيط | شعبة إدارة الجودة مقدار ونوع المخاطر التي تواجه الهيئة بدأً من تحديدها المخاطر الى المعالجة، الا أن ذلك قيد التنفيذ، وكذلك تخصص إدارة الهيئة جزء من الموارد ، كالموارد المادية والبشرية، لكن لاتحدد جميع الموارد التي تحتاجها للتكاليف والفوائد المرتبطة بالمخاطر، فضلا عن عدم وضع إدارة الهيئة إجراءات محددة مسبقا ومعتمدة ليتم تفعيلها عند حدوث طارئ التي تعرف بحلول استمرارية الاعمال مع الاخذ بنظر الاعتبار الموارد المتمثلة ب:(العاملين،المعلومات،بيئة العمل والمباني، الخدمات ،الموارد المالية، تكنولوجيا الاتصالات)، انما تعتمد على تحديدها بعد وقوع الطارئ او الازمة، وعدم وجود استراتيجية موثقة للتعافي واستئناف أنشطة الهيئة الضرورية بسبب عدم وجود استراتيجية لاستمرارية الاعمال معتمدة ومصادق عليها من قبل الإدارة العليا فيها.

4- البند 4-8: خطط وإجراءات استمرارية الاعمال

تظهر قائمة الفحص في الجدول (5) ، نتائج التقييم للبند (التشغيل/4-8: خطط وإجراءات استمرارية الاعمال)، والتي احتوت على (47) سؤال وكما يأتي:

الجدول (5) نتائج قائمة الفحص للبند (التشغيل/ 4-8: خطط وإجراءات استمرارية الاعمال)

ت	مدى التطبيق والتوثيق						
	8- التشغيل 4-8: خطط وإجراءات استمرارية الاعمال						
	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق جزئياً	غير مطبق غير موثق
	6	5	4	3	2	1	0
1-							✓
2-							✓
3-							✓
4-							
أ-							✓
ب-							✓
ت-							✓
ث-							✓
2-							✓
5-							✓
6-							✓
7-							
أ-							✓
ب-							✓
ت-							✓

ث-						خطة الإجراءات التي يجب القيام بها.
ج-		✓				تحديد الأولويات (باستخدام سلامة الحياة كأولوية أولى).
ح-	✓					رصد آثار الاضطراب واستجابة إدارة الهيئة.
خ-	✓					تفعيل حلول إدارة استمرارية الاعمال.
د-		✓				التواصل مع الجهات المعنية والهيئات ووسائل الاعلام.
						4-2-4-8
8-						تعين إدارة الهيئة لكل فريق ما يأتي:
أ-	✓					اشخاص محددین ومناوبهم يتمتعون بالمسؤولية والصلاحيه والكفاءة اللازمة لاداء دورهم المحدد اثناء الاضطراب.
ب-	✓					إجراءات موثقة لتوجيه أفعال كل فريق بما في ذلك التفعيل والتشغيل والتنسيق والاتصال للاستجابة.
						3-4-8 التحذير والاتصال
						1-3-4-8
9-						توثق إدارة الهيئة الإجراءات والحفاظ عليها من اجل:
أ-		✓				التواصل داخليا وخارجيا وتحت أي ظروف مع العاملين والجهات الخاصة في حالات الطوارئ.
ب-		✓				التوثيق والتلقي والرد على الاتصالات من الأطراف المعنية بما في ذلك نظام استشاري وطني واقليمي للمخاطر او مابعدله.
ت-		✓				التأكد من توفر وسائل الاتصال اثناء الانقطاع.
ث-		✓				تسهيل الاتصال المنظم مع المستجيبين للطوارئ.
ج-	✓					تقديم تفاصيل عن الاستجابة الإعلامية للتنظيم بعد وقوع الحادث بما في ذلك استراتيجية الاتصال.
ح-		✓				تسجيل تفاصيل التعطيل والإجراءات والقرارات المتخذة.
						2-3-4-8
10-						تنفذ إدارة الهيئة وتراعي الاتي:
أ-		✓				تنبيه الأطراف المعنية التي يحتمل ان تتأثر بخلل فعلي او وشيك.
ب-		✓				ضمان التنسيق والاتصال المناسبين بين المنظمات المستجيبة المتعددة.
ت-	✓					ممارسة إجراءات التحذير والاتصال كجزء من برنامج التدريب لديها.
						4-4-8 خطط استمرارية الاعمال
						1-4-4-8
11-	✓					توثق إدارة الهيئة خطط وإجراءات استمرارية الاعمال والحفاظ عليها بما يوفر التوجيه والمعلومات لمساعدة الفرق على التعافي والاستجابة لأي اضطراب.
						2-4-4-8
12-						بشكل جماعي تحتوي خطط استمرارية الاعمال على الاتي:
أ-						تفاصيل الإجراءات التي تتخذها الفرق من اجل الاتي:
	✓					• مواصلة او استعادة الأنشطة ذات الأولوية ضمن اطر زمنية محددة مسبقا.
	✓					• مراقبة تأثير التعطيل واستجابة إدارة الهيئة له.
ب-	✓					الإشارة الى العتبات المحددة مسبقا وعملية تنشيط الاستجابة.
ت-	✓					الإجراءات التي تتيح توصيل الخدمات بالقدرة المتفق عليها.
ث-						تفاصيل لادارة العواقب المباشرة للاضطراب مع الاخذ بنظر الاعتبار الاتي:
	✓					• رفاهية الافراد.
	✓					• منع المزيد من الخسارة او عدم توافرالانشطة ذات الأولوية.
	✓					• التأثير على البيئة.
						3-4-4-8
13-						تشتمل خطة استمرارية الاعمال على ما يأتي:

✓							أ- الغرض والمجال والاهداف.
✓							ب- أدوار ومسؤوليات الفريق الذي سينفذ الخطة.
✓							ت- إجراءات لتنفيذ الحلول.
✓							ث- المعلومات الداعمة اللازمة للتفعيل بما في ذلك معايير التفعيل والتشغيل والتنسيق وتوصيل أعمال الفريق.
✓							ج- الترابطات الداخلية والخارجية.
✓							ح- متطلبات الموارد.
✓							خ- متطلبات اعداد التقرير.
✓							د- عملية التراجع عن الخطة.
✓							14- ان تكون كل خطة قابلة للاستخدام ومتاحة في الوقت والمكان المطلوبين فيهما.
							8-4-5 التعافي
✓							15- يوجد لدى إدارة الهيئة عمليات موثقة لاستعادة أنشطتها واعدتها من التدابير المؤقتة المعتمدة اثناء وبعد التعطيل.
	32	4	11	0	0	0	التكرارات
	0	4	22	0	0	0	النتيجة
	1						الوسط الحسابي المرجح
	8%						النسبة المئوية للمطابقة
	92%						حجم الفجوة

يلاحظ من نتائج الجدول (5) ان مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند (التشغيل/ 4-8: خطط وإجراءات استمرارية الاعمال)، في الهيئة المبحوثة ، قد حقق معدلا بمقدار (0.5)، أي بما يقارب (1)، من اصل (6)، درجات ونسبة مطابقة (7.8%)، أي بما يقارب (8%)، مما أدى الى حصول فجوة وبنسبة مئوية (92%)، ويشير معدل التطبيق المنوه عنه أعلاه ، الى ان الهيئة المبحوثة قد حققت مستوى التطبيق والتوثيق للمواصفة وهو (مطبق جزئيا غيرمؤثق) اذ انه لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة مع متطلبات المواصفة، نتيجة ضعف إدارة الهيئة بتحديد الأدوار والمسؤوليات التي سيتم القيام بها من قبل الافراد المعنيين بإجراءات استمرارية الاعمال، بسبب عدم امتلاك الهيئة لفريق عمل مختص لادارة الازمات و الحوادث والحالات الطارئة، وانما تقوم بتقديم الحلول بعد وقوع الحوادث وضعف إدارة الهيئة في تنبيه الأطراف الداخلية والخارجية والتي من المحتمل ان تتأثر بالاضطراب او خلل، بسبب عدم وجود منسق عمل الإدارة العليا او جهة معنية بإدارة استمرارية الاعمال وفريق اتصالات مهمته القيام اتخاذ الاجراء المناسبة او بالابلاغ عن حالة الطوارئ وإعادة الاعمال الى حالتها الطبيعية، فضلا عن ضعف إدارة الهيئة في التواصل مع وسائل الاعلام والجهات المعنية الداخلية والخارجية كجزء من إرشادات وتوجيهات الاتصال اثناء الاضطرابات، وانما تعمل على التواصل مع الجهات المعنية ذات العلاقة باعمالها الضريبية عن طريق الموقع الالكتروني التابع للهيئة المبحوثة مثل المفاتحات مع المكلفين والدوائر والوزارات وابلغهم بالتعاميم والتحديثات، وبسبب عدم وضع إدارة الهيئة خطط وإجراءات استمرارية الاعمال(خطة إدارة الازمات، خطة إدارة الطوارئ، خطة تعافي الاعمال، خطة الاستجابة الإعلامية)، والتي تحتوي على كيفية تعامل الهيئة مع الحوادث التي تؤدي الى التعطيل، وذلك لعدم وجود رؤية واضحة لدى إدارة الهيئة عن مفهوم نظام إدارة استمرارية الاعمال ومتطلباته على وفق المواصفة الدولية (ISO 22301:2019).

5- البند 5-8: برنامج التمرين: تظهر قائمة الفحص في الجدول (6)، نتائج التقييم للبند (التشغيل/ 5-8: برنامج التمرين)، والتي احتوت على (9) سؤال وكما يأتي:

الجدول (6) نتائج قائمة الفحص للبند (التشغيل/ 8-5:برنامج التمرين)

ت	مدى التطبيق والتوثيق						
	8- التشغيل						
	5-8 : برنامج التمرين						
	مطبق كلياً	مطبق كلياً غير موثق كلياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً موثق	غير مطبق
	6	5	4	3	2	1	0
1-							✓
2-							
أ-							✓
ب-							✓
ت-							✓
ث-							✓
ج-							✓
ح-							✓
خ-							✓
3-							✓
التكرارات	0	0	0	0	0	0	9
النتيجة	0	0	0	0	0	0	0
الوسط الحسابي المرجح	0						
النسبة المئوية للمطابقة	%0						
حجم الفجوة	%100						

يلاحظ من نتائج الجدول (6) ان مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند (التشغيل/ 8-5: برنامج التمرين)، في الهيئة المبحوثة، لم يحصل على أي نسبة مطابقة فكانت نسبة الفجوة (100%)، لذا حققت الهيئة المبحوثة مستوى التطبيق والتوثيق للمواصفة وهو (غير مطبق غير موثق)، بسبب عدم قيام إدارة الهيئة بإجراء التمارين والاختبارات يتم التأكد من خلالها على تحديد قدرتها على الاستجابة بعد الإلزام، والاستعداد للحوادث المتوقعة، والتواصل مع الأطراف المعنية.

5- البند 8-6: تقييم قدرات وتوثيق استمرارية الاعمال: تظهر قائمة الفحص في الجدول (7)، نتائج التقييم للبند (التشغيل/ 8-6: تقييم قدرات وتوثيق استمرارية الاعمال)، والتي احتوت على (5) سؤال وكما يأتي:

الجدول (7) نتائج قائمة الفحص للبند (التشغيل) / 6-8: تقييم قدرات وتوثيق استمرارية الاعمال

ت	مدى التطبيق والتوثيق						
	6-8: تقييم قدرات وتوثيق استمرارية الاعمال						
	مطبق كلياً	مطبق كلياً جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق غير موثق غير موثق
	6	5	4	3	2	1	0
1-	تقوم إدارة الهيئة من اجل تقييم وثائق وقدرات استمرارية الاعمال بما يأتي:						
أ-	تقييم مدى ملائمة وكفاية وفاعلية تحليل تأثير الاعمال وتقييم المخاطر والاستراتيجيات والحلول والخطط والإجراءات.						
ب-	اجراء التقييمات من خلال المراجعات والتحليلات والتمارين والاختبارات وتقارير مابعد الحادث وتقييمات الأداء .						
ت-	تقييم الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها وفضل الممارسات والتوافق مع سياسة واهداف استمرارية الاعمال الخاصة بها.						
ث-	تحديث الوثائق والإجراءات في الوقت المناسب.						
ج-	تجري إدارة الهيئة هذه التقييمات على فترات مخططة بعد وقوع حادث او عند تفعيل الإجراءات وعند حدوث تغييرات كبيرة.						
	0	0	0	0	0	0	9
	0	0	0	0	0	0	0
	0						
	%0						
	%100						
	الوسيط الحسابي المرجح						
	النسبة المئوية للمطابقة						
	حجم الفجوة						

يلاحظ من نتائج الجدول (7) ان مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند (التشغيل) / 6-8: تقييم قدرات وتوثيق استمرارية الاعمال، في الهيئة المبحوثة، لم يحصل على أي نسبة مطابقة فكانت نسبة الفجوة (100%)، لذا حققت الهيئة المبحوثة مستوى التطبيق والتوثيق للمواصفة وهو (غير مطبق غير موثق)، بسبب عدم قيام إدارة الهيئة باجراء التقييمات على وثائق وقدرات استمرارية الاعمال، لانه لا يوجد لدى الهيئة المبحوثة إدارة معنية بأنشاء وتنفيذ نظام إدارة استمرارية الاعمال، وعدم وجود تقييم موثق من قبل إدارة الهيئة يبين مدى ملائمة وكفاية وفاعلية تحليل تأثير الاعمال وتقييم المخاطر والاستراتيجيات والحلول والخطط والإجراءات.

ثانياً: ملخص متطلب التشغيل

الجدول (8) ملخص متطلب التشغيل

ت	البند	الوسيط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للتطبيق والتوثيق	نسبة الفجوة %
أ	التخطيط التشغيلي والمراقبة	1 ≈ 0.8	13 ≈ 13.3	87
ب	تحليل تأثير الاعمال وتقييم المخاطر	1 ≈ 0.6	11 ≈ 10.7	89
ت	استراتيجيات وحلول استمرارية الاعمال	1 ≈ 0.7	12 ≈ 12.2	88
ث	خطط وإجراءات استمرارية الاعمال	1 ≈ 0.5	8 ≈ 7.8	92
ج	برنامج التمرين	0	0	100
ح	تقييم قدرات وتوثيق استمرارية الاعمال	0	0	100
	8-التشغيل	1 ≈ 0.6	7 ≈ 7.3	93

يلاحظ من نتائج الجدول (8)، ان واقع التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلب (8: التشغيل) وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 22301:2019) في الهيئة المبحوثة، كان بنسبة (7%)، اذ ان معدل التطبيق والتوثيق البالغ (1) درجة من اصل (6) درجات يكون قد حقق مستوى (مطبق جزئياً غير موثق)، فهو بذلك لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة مع متطلبات المواصفة، اذ بلغت حجم الفجوة (93%).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. ضعف التخطيط التشغيلي والمراقبة لتلبية متطلبات استمرارية الاعمال، وعدم اجراء عمليات مراجعة من قبل الإدارة العليا للهيئة المبحوثة لاستمرارية اعمالها، بسبب عدم قيام الهيئة بتطبيق المواصفة.
2. تتبع إدارة الهيئة إجراءات علاجية في مواجهة الطوارئ والأزمات، لذا لا توجد إجراءات تشغيل محددة وقياسية وموثقة، وعدم تحليل تأثير الاعمال الأساسية مع مرور الفترة الزمنية في حال انقطاع الاعمال، فضلا عن عدم وضعها إجراءات خاصة بالتعامل مع الازمة لعملية الاستعداد والاستجابة الفعلية لتخفيف الازمات او أي كارثة تحدث.
3. عدم وجود استراتيجية موثقة للتعافي واستئناف أنشطة الهيئة الضرورية بسبب عدم وجود استراتيجية لاستمرارية الاعمال معتمدة ومصادق عليها من قبل الإدارة العليا فيها.
4. ضعف إدارة الهيئة بتحديد الأدوار والمسؤوليات التي سيتم القيام بها من قبل الافراد المعنيين باجراءات استمرارية الاعمال، بسبب عدم امتلاك الهيئة لفريق عمل مختص لادارة الازمات و الحوادث والحالات الطارئة، وانما تقوم بتقديم الحلول بعد وقوع الحوادث.
5. عدم قيام إدارة الهيئة باجراء التمارين والاختبارات والتي يتم التأكد من خلالها على تحديد قدرتها على الاستجابة بعد الازمة، والاستعداد للحوادث المتوقعة، والتواصل مع الأطراف المعنية.
6. عدم قيام إدارة الهيئة باجراء التقييمات على وثائق وقدرات استمرارية الاعمال، لانه لا يوجد لدى الهيئة المبحوثة إدارة معنية بأنشاء وتنفيذ نظام إدارة استمرارية الاعمال، فضلا عن عدم وجود تقييم موثق من قبل إدارة الهيئة يبين مدى ملائمة وكفاية وفاعلية تحليل تأثير الاعمال وتقييم المخاطر والاستراتيجيات والحلول والخطط والإجراءات.

ثانياً: التوصيات

1. اجراء عمليات المراجعة والمتابعة لخطة برنامج إدارة استمرارية الاعمال في الهيئة ضمن فترات منتظمة لضمان استمرار ملائمتها وكفائتها لحل المشكلات التي تواجهها.
2. وضع خطة مناسبة تعنى بأخذ إجراءات في مواجهة الطوارئ والأزمات، والتي يجب أن تكون إجراءات تشغيل محددة وقياسية وموثقة، وهذا بدوره يعمل على تقليل فترة الانقطاعات و تقليل خطر توقف الاعمال، من خلال تحديد الافراد العاملين في تفعيل خطة استمرارية الاعمال وتنفيذها، وتحديد من ينوب عنهم في مستويات الإدارة في الهيئة في حال عدم وجودهم لتلافي الحالات الطارئة عند وقوعها.
3. تحديد استراتيجيات استمرارية الاعمال وتقييمها واختيارها وتنفيذها من خلال اعتماد استراتيجيات من قبل الادارة العليا وفقا للالتزامات التنظيمية أو الالتزامات الاخرى الخاصة بعمل الهيئة.
4. تشكيل فريق عمل يعنى بتحليل تأثير الاعمال وتحديد أنشطتها الحرجة ومتطلبات استمرارها في حال تعرض الهيئة لطوارئ في المستقبل وتوثيق هذه الإجراءات ، وتوضيح دور كل فريق ودوره في إدارة الازمة.
5. اجراء التمارين بصورة دورية من خلال خلق حدث افتراضي وتقييم قدرات الهيئة على استعادة اعمالها الضريبية والتعافي من الازمة وتقييم نقاط القوة والضعف في خطط استمرارية اعمال.
6. توثيق المعلومات ووثائق وقدرات استمرارية الاعمال واجراء التقييمات عليها وإداتها، تلك المعلومات التي تراها الهيئة ضروريةً لنظام إدارة استمرارية الاعمال حتى يكون فعالاً.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. ال مصطفى، مها كامل جواد.(2001). "تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الايزو9000. دراسة حالة في شركة بعقوبة لتغليف الأغذية وتصنيع التمور المحدودة" رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الاعمال، جامعة بغداد.
2. شحادة، محمد ناطق ولفته، ببداء ستار.(2022). "قياس فجوة تطبيق متطلب التشغيل وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 2015:9001) " في شركة التأمين الوطنية/ بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 17(60)، 325-334.
3. عبدالباقي ، سجي علي ،(2016)، تشخيص واقع الفجوة لمتطلبات نظام إدارة استمرارية الاعمال على وفق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 22301:2012)، في شركة مصافي الوسط (مصفاى الدورة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلة (22)، العدد(92).

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Chandler,Robert .(2012). " the new corporate iso 22301 BC standards :what it takes to comply " university of central Florida Ever bridge copy right.
- 2- ISO 22301:2019 , security and resilience business continuity management system
- 3- Jawad, Assist Prof Dr Maha Kamel&Ibraheem, Esam Abdul Azeez . (2021). "Evaluate the reality of implementing the main electoral processes according to the quality management system In the Electoral Commission–Iraq". Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(13), 5457-5480.
- 4--Muflihal,Ysrída& Subriadi, Apol Pribad.2018. "Abasic element of it business continuity plan : systematic review ,Jurnal Infomatika ISSN :1978-0524 Vol .12,NO 1, Jaunary 2018.pp.17-23.
- 5-Sh, Mohamed Natek, & Lafta, Baydaa Sattar. (2022). " Evaluation of the level of application of the quality of the training process in accordance with the requirements of the international standard (ISO 10015:2019) applied research in the national insurance company". International Journal of Health Sciences, 6(S6), 6881–6899.
- 6- Wannous, Ali .(2014). " developing contingency plan in understanding and organization from the perspective of ISO 22301", Laurea university of Applied sciences.