



جَلِيلُنَا الْمَحَاجِلُونَ الْوَطَبِيَّةُ
الْإِمَانَةُ الْعَامَّةُ

الإطار الوطني لإدارة صمود سلسل الإمداد



جدول المحتويات

5	1 المقدمة
5	تمهيد
6	الأهداف
7	التنفيذ والالتزام
7	المراجعة والتحديث
8	المبادئ التوجيهية والممكنا
14	2 سلسل الإمداد - نظرة عامة
15	تحديات إدارة صمود سلسل الإمداد وتعقيباتها
16	صمود سلسل الإمداد
17	عوامل التغيير في صمود سلسل الإمداد
19	الأهداف الاستراتيجية لصمود سلسل الإمداد
19	مسؤولية ضمان صمود سلسل الإمداد
20	نطاق إدارة صمود سلسل الإمداد
20	سياسة صمود سلسل الإمداد
22	إدارة صمود سلسل الإمداد ومراحل القدرة على الصمود
24	إدارة التوريد

3 مرحلة التخطيط

27	مواءمة استراتيجية إدارة صمود سلسل الإمداد مع استراتيجية الجهة
27	سياسة صمود سلسل الإمداد في الجهة
29	نطاق عمل إدارة صمود سلسل الإمداد
29	نموذج حوكمة صمود سلسل الإمداد
44	الأدوار والمسؤوليات
44	الإجراءات التشغيلية
46	مؤشرات قياس أداء صمود سلسل الإمداد

4 مرحلة التنفيذ

49	تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية
50	رسم خرائط سلسل الإمداد
65	إدارة مخاطر سلسل الإمداد
68	تطوير استراتيجيات صمود سلسل الإمداد
76	التمارين الفرضية واختبارات صمود سلسل الإمداد
90	الرصد والمراقبة والإإنذار المبكر
95	إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد

5 مرحلة التحقق والتدقيق

103	متابعة أداء صمود سلسل الإمداد
103	التدقيق الداخلي

مراجعة الإدارة العليا

105

تقييم أداء الموردين

106

6 مرحلة التصحيح والتحسين

109

المسايبات الرئيسية لفجوات متطلبات صمود سلسل الإمداد

109

الإجراءات والخطط التصحيحية والتحسينية

110

استدامة صمود سلسل الإمداد

112

7 الملحق

112

الملحق رقم (1): نموذج تقييم أداء صمود سلسل الإمداد

١ المقدمة

١-١ تمهيد

تقوم المملكة العربية السعودية بدور رئيس في مجال صمود سلسل الإمداد باعتبارها حلقة الوصل الأساسية بين خطوط التجارة الإقليمية والدولية بسبب موقعها الجغرافي الاستراتيجي الأفضل الذي تتوسط به دول العالم وتحيط بها أكثر المعابر المائية أهمية، مما جعل لها قوة تنافسية بوصفها مركزاً لوجستياً رائداً يعتبر الأمثل للاستيراد والتصدير للسلع والمنتجات بمختلف أنواعها، ويضمن توفير واستدامة وصول سلسل الإمداد لكل أنحاء العالم بفاعلية وبميزات تنافسية عالية. ولضمان تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في جميع القطاعات والمجالات بشكل عام وفي قطاع سلسل الإمداد بشكل خاص، جاءت رؤية المملكة 2030 شاملة عدة ركائز منها ركيزة الاقتصاد المزدهر والمستدام، ومتضمنة عدداً من المبادرات التنموية ذات الصلة بهذا القطاع.

ونظراً للتداخلات والتشعبات العالمية، تواجه سلسل الإمداد على مستوى العالم تحديات كبرى ومتغيرة نتيجةً لعدة عوامل، منها حجم سلسل الإمداد وتعدد مستوياتها وتعقيداتها، وكذلك الظروف والعوامل التي يواجهها العالم بشكل عام مثل: الأوضاع гeopolitique، والظروف المناخية، والتداعيات الاقتصادية، والأزمات كإغلاق الدول بسبب الجائح، والتي انعكست بشكل واضح على سلسل الإمداد على مستوى العالم وعلى قدرة الجهات في تقديم خدماتها وتوفير سلعها ومنتجاتها للمستفيدين. وفي هذا السياق، فإن الحاجة ملحة إلى أن تضمن الجهات -قدر الإمكان- قدرة جميع حلقات سلسل الإمداد لديها -ضمن مساراتها المحلية والإقليمية والدولية- على الدستمرار في تقديم خدماتها ومنتجاتها، حتى تتمكن هي من تقديم خدماتها وتوفير سلعها ومنتجاتها للمستهلكين النهائيين بالمستويات والأطر الزمنية المحددة مسبقاً، في الظروف الاعتيادية بشكل عام وفي حالات الطوارئ والكوارث على نحو خاص، للمحافظة على حياة الإنسان وسلامته وصحته ورفاهيته. ويمكن تحقيق ذلك بتطبيق الجهات لاستراتيجيات وسياسات صمود سلسل الإمداد -المشتملة على عمليات تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها- وتحليل سلسل الإمداد وتحديد مساراتها وحلقاتها ورسم خرائطها، وتقدير مخاطر تعطلها أو انقطاعها، وتطوير استراتيجيات وحلول استدامتها وصمودها، والاستعداد للحالات الطارئة والأزمات والذكريات لها والتعافي منها، مما يتاح للجهات المرونة بشكل أكبر لدعم وتنمية هذه السلسل.

وتنفيذاً لما تضمنه الأمر الملكي رقم (28899) بتاريخ 22 جمادى الآخرة 1438هـ، من "أهمية وجود سياسات وتشريعات واستراتيجيات وخطط لمواجهة مخاطر انقطاع الإمدادات في مصادر المياه والطاقة والغذاء والدواء والمستلزمات الطبية والأمنية وأنظمة الحاسوب الآلي ومراكز المعلومات ومتابعة تنفيذها"، ووفقاً للترتيبات التنظيمية لمجلس المخاطر الوطنية -الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (445) بتاريخ 12 شعبان 1443هـ - التي نصت مادتها (الرابعة) على أن "للمجلس دون إخلال باختصاصات ومسؤوليات الجهات ذات العلاقة- القيام بكل ما يلزم لتحقيق أهدافه، وله على وجه خاص ما يلي الفقرة (2): إقرار 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، والفقرة (4) "الحد من مخاطر انقطاع الإمدادات في مصادر المياه والطاقة والغذاء والدواء والمستلزمات الصحية والأمنية وأنظمة الحاسوب التي ومرکز المعلومات وغيرها، وذلك بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة"; أعدت الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية هذا الإطار الذي يهدف إلى توحيد منهجية إدارة صمود سلسلة إمداد في المملكة وسياساتها وإجراءاتها العامة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات على مستوى الجهات والقطاعات وعلى المستوى الوطني.

1-2 الأهداف

يساهم تطبيق هذا الإطار في تحقيق عدد من الأهداف، منها ما يلي:

رفع مستوى جاهزية المملكة للحد من مخاطر تعطل أو انقطاع سلسلة إمداد

يساهم تطبيق هذا الإطار في رفع مستوى الاستعداد للحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها الجهات.

توحيد التوجّهات والإجراءات الوطنية وتحقيقها

يهدف تطبيق الإطار إلى توحيد التوجّهات والمنهجيات لدى الجهات والقطاعات في مجال صمود سلسلة إمداد، وتوحيد الإجراءات المتبعة لضمان صمودها على مستوى الجهات، والقطاعات، والمستوى الوطني.

زيادة الكفاءة والفاعلية وتقليل خسائر وتكليف التعطل أو الانقطاع

يساهم تطبيق الإطار في تحسين كفاءة وفاعلية الإجراءات التي تتبعها الجهات في مجال صمود سلسلة إمداد، عبر تبني أفضل الممارسات والتجارب الرائدة في إدارة صمود سلسلة إمداد والتي تتضمن إدارة مخاطر سلسلة إمداد والاستجابة الفعالة لحالات تعطلها أو انقطاعها والتعافي منها، مما يحدّ من الخسائر والتكليف الناتجة عنها.

تعزيز التعاون والشراكة بين أصحاب المصلحة

يحدد الإطار الأدوار والمسؤوليات المنوطة بكلفة أصحاب المصلحة من خلال نموذج حوكمة إدارة صمود سلسلة إمداد، ويعزّز التعاون والشراكة فيما بينهم، مما ينعكس إيجاباً على صمود سلسلة إمداد على مستوى الجهات والقطاعات والمستوى الوطني، من خلال فرص مشاركة الموارد وتبادل المعلومات والخبرات.



يساهم تطبيق الإطار في توحيد جهود الجهات، والقطاعات لتعزيز الصمود الوطني، مما من شأنه من شأنه تعزيز مكانة المملكة في مجال إدارة صمود سلسل إمداد على المستويين الإقليمي والدولي، وإبرازها كشريك تجاري واقتصادي عالمي رئيسي.

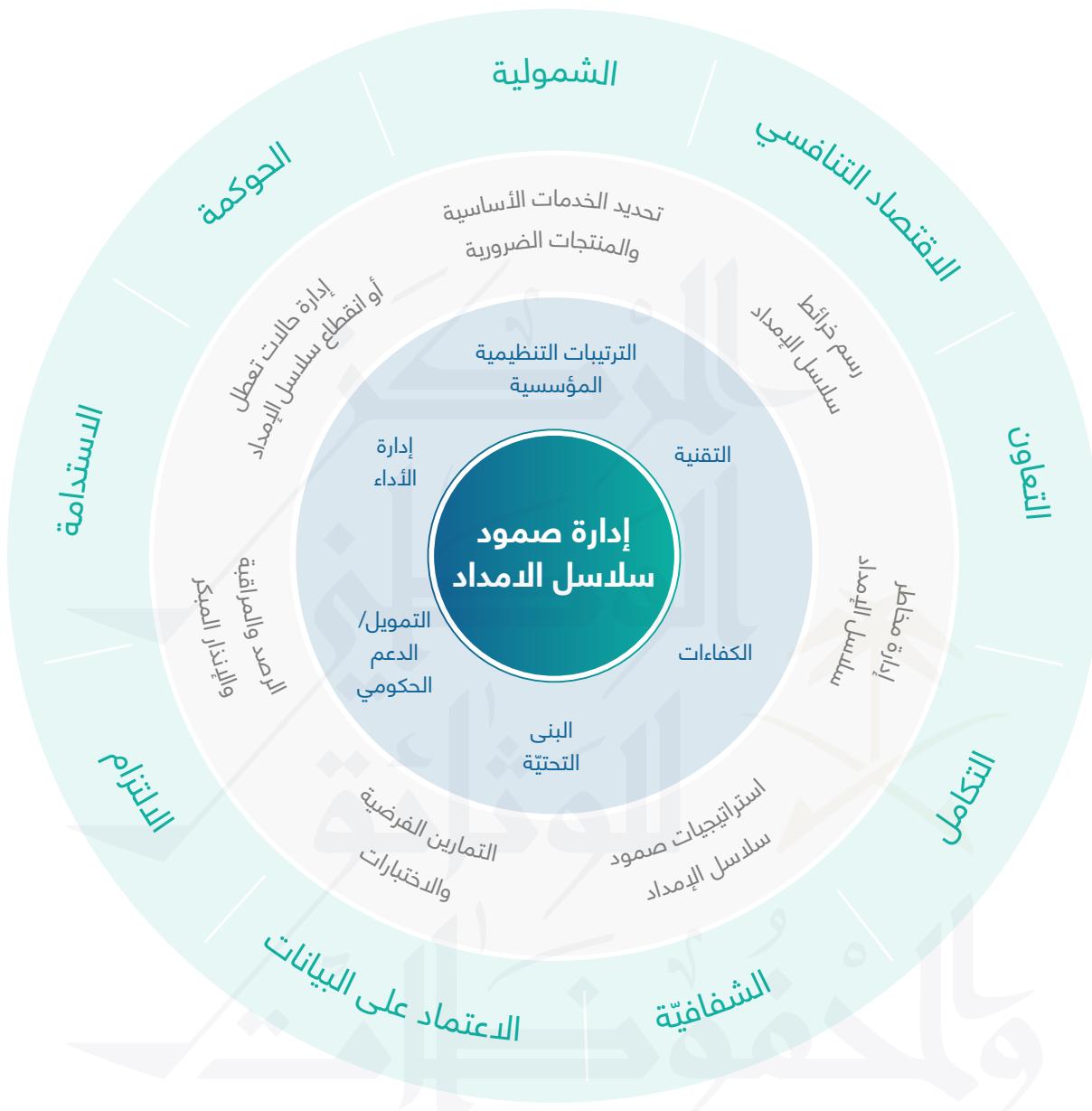
1-3 التنفيذ والالتزام

يعد هذا الإطار استرشادياً للجهات الحكومية والجهات والشركات التابعة لها والمرتبطة بها والمشرفة عليها نظامياً، والمشتملة على القطاعات الحيوية والجهات المقدمة للخدمات الأساسية والمؤفرة للسلع والمنتجات الضرورية، ويمكن الاستفادة من محتويات الإطار في تحقيق متطلبات صمود سلسل إمداد لأي جهة أخرى، ولمجلس المخاطر الوطنية إقرار تحديث مستوى الالتزام به.

1-4 المراجعة والتحديث

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

١-٥ المبادئ التوجيهية والممكنا



الشكل رقم (١): المبادئ التوجيهية والممكنا والإجراءات والعمليات لإدارة صمود سلسل الإمداد

National Center for Archives & Records

1-5-1 المبادئ التوجيهية

الشمولية

توظيف مبدأ الشمولية في أعمال إدارة صمود سلسل الإمداد، من خلال تحديد جميع الأخطار، والعمل على جميع مراحل إدارة صمود سلسل الإمداد (التطبيق، والتنفيذ، والتحقق والتدقيق، والتصحيح والتحسين)، مع جميع الجهات ذات العلاقة، أخذًا في الاعتبار جميع الآثار والعواقب المتوقعة عند وقوع الأخطار.

الاقتصاد التناصفي

يجب ألا يكون تطبيق الإطار وتنفيذ متطلباته عائقاً للمنافسة العادلة في الاقتصاد، على سبيل المثال: يكون القطاع الخاص مسؤولاً عن إدارة سلسل الإمداد الخاصة بعملياته ضمن الأطر العامة التي تحدّدها الحكومة والتي لها حق التدخل بشكل مباشر عند الضرورة ومتى ما دعت الحاجة، واتّخاذ التدابير اللازمة في الحالات التي يكون فيها تهديد لصمود سلسل إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية وحالات تعطّلها أو انقطاعها.

التعاون

يجب أن يكون التعاون أسلوبًا وثقافة تنظيمية تتبعه الجهات للوصول إلى أهداف إدارة صمود سلسل الإمداد بشكل أسهل وأسرع، من خلال بناء علاقات واسعة وقوية وواضحة بين الأفراد والجهات والمحافظة عليها، لتعزيز الثقة، وتحفيز بيئة العمل الجماعي، وبناء التوافق في التراث، وتسهيل التواصل، وتأسيس "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 صمود سلسل الإمداد 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.

التكامل

تتطلب إدارة صمود سلسل الإمداد توحيد الجهود وتفعيل الشراكات وتعزيز قنوات الاتصال الفعال بين الجهات المعنية من خلال التكامل الرأسي والأفقي والموازنة 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؛ سعيًا للارتقاء بالأداء وفق إطار وطني موحد يسهم في تحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة في تنفيذ الأدوار بما يسهم في تحقيق الصمود الوطني.

تتطلب إدارة صمود سلسل الإمداد ضمان الشفافية والوضوح بين جميع الأطراف المعنية ضمن مسارات سلسل الإمداد لتعزيز صمودها، من خلال تبادل المعلومات والبيانات بين الإدارات المعنية داخلياً والموردين والجهات الأخرى خارجياً لرفع الوعي بمخاطر سلسل الإمداد ومعرفة التهديدات والأخطر ذات العلاقة، ولضمان فعالية عمليات الاستعداد والاستجابة لئي تعطل أو انقطاع في سلسل الإمداد.

الاعتماد على البيانات

يجب على الجهات أن تعتمد على البيانات والمعلومات المتاحة لرسم خرائط سلسل الإمداد الخاصة بخدماتها وسلعها ومنتجاتها لتعزيز صمود حلقاتها. وتشمل البيانات: تلك التي يتم جمعها عبر جميع حلقات سلسل الإمداد من المنتجين والموردين والمورعين المستخدمين النهائيين، وجميع الأطراف المعنية.

الالتزام

من الضروري جداً أن تلتزم الجهات بجميع العقود والاتفاقيات فيما بينها وبين الجهات الأخرى والقطاعات وكذلك الموردون، والالتزام بالمعاهدات والاتفاقيات الدولية؛ وخاصة المتعلقة بالتجارة العالمية عند اعتماد أو تطبيق أي تدبير أو إجراء لتعزيز صمود سلسل الإمداد.

الاستدامة

يجب الالتزام بمتطلبات الاستدامة البيئية والاجتماعية عند تطبيق هذا الإطار، ولا يجب أن تنفذ استراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد مقابل تضرر البيئة على سبيل المثال، من خلال هدر الموارد، أو التلوث؛ أو على حساب المجتمع على سبيل المثال، مخالفة أنظمة العمل.

الحكومة

تعد الحكومة مطلباً أساسياً لضمان صمود سلسل الإمداد وإدارتها بالشكل الصحيح والفعال، حيث يُعتبر توزيع الأدوار والمسؤوليات في مرحلة التخطيط لإدارة صمود سلسل الإمداد أحد أهم عوامل النجاح للجهات ومعززاً لصمودها في مواجهة مخاطر تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد. ويوضح هذا الإطار متطلبات الحكومة الداخلية للجهات وكذلك متطلبات الحكومة على مستوى القطاعات والمستوى الوطني.

الترتيبات التنظيمية المؤسسية



يجب أن تعتمد الجهة الهياكل التنظيمية والأدوار والمسؤوليات والارتباطات الإدارية ذات الصلة بإدارة صمود سلسل الإمداد على جميع المستويات "التشغيلي، الإشرافي والتوجيهي، والقيادي"، ويجب وجود ترتيبات تنظيمية مؤسسية معتمدة للإدارات واللجان ذات الصلة، وتتوفر الهياكل الوظيفية، وتحقيق الاحتياجات من القوى العاملة والاحتياجات التدريبية، لضمان توافر موظفين قادرين على تحقيق رؤية الإدارة العليا ذات الصلة بإدارة صمود سلسل الإمداد وأهدافها وسياساتها ودعمها وتنفيذها، ويجب أيضاً وضوح خطوط السلطة وقنوات الاتصال والتنسيق ومشاركة المعلومات وإجراءات العمل، وتوضيح عملية انساب المعلومات ومسارها الحقيقي بين مختلف المستويات الإدارية ومراكز اتخاذ القرارات والجهات المتخذة للقرارات والجهات المنفذة لها والجهات التي تعتبر مصدر للمعلومات، والحد من الدزدواجية في العمل والجهد وتحقيق الاستقلالية، وتطبيق مبادئ الشفافية ونظم المسائلة وقيم النزاهة.

التقنية



تعتبر التقنية إحدى وسائل تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة صمود سلسل الإمداد، ومنها: تقنيات ذكاء الأعمال ولوحة المعلومات، النمذجة والمحاكاة، نظم دعم اتخاذ القرار، المنصات الرقمية، الدستشعار عن بعد (الأقمار الصناعية، الطائرات المسيرة، وغيرها)، نظم المعلومات الجغرافية، أنظمة الرصد والمراقبة والإندار المبكر والتنبيهات، نظم إدارة حوادث الطوارئ، الذكاء الاصطناعي، الواقع الافتراضي، التنقيب عن البيانات، وأنظمة الاتصالات. وعليه، ينبغي على الجهات توظيف هذه التقنيات -حسب ما تقتضية الحاجة- في رصد مخاطر سلسل الإمداد وتوقعها والتنبؤ بها ومراقبتها وتقديمها، وتطبيقاتها في تنفيذ التمارين الفرضية، وإدارة صمود سلسل الإمداد ومراقبتها، وإدارة عمليات تعطلاها وانقطاعها.

الكفاءات



إن رأس المال البشري هو اللبنة الأساسية لإدارة صمود سلسل الإمداد في الجهة. ووجود الأشخاص المؤهلين من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال مطلب رئيس للقيام بالمهامات والواجبات بكفاءة عالية. ويجب على الجهات ضمان التطوير المستمر للقدرات والمعارف والمهارات الأساسية والسلوكية للعاملين، وحصولهم على الشهادات المهنية الاحترافية التي تساهم في تحقيق الأداء الفعال لتعزيز القدرة على الصمود.

تشكل البنية التحتية الحيوية الأصول المادية وغير المادية التي تسهم في تقديم الخدمات الأساسية وتوفير المنتجات الضرورية، ويؤدي تعرضها، أو تعطّلها، أو توقيفها، أو تدميرها، أو إتلافها، إلى خسائر كبيرة أو آثار سلبية على المجتمع، أو الصحة، أو السلامة العامة، أو اقتصاد المملكة، أو سمعتها، أو النظام العام، أو البيئة؛ ومنها المرافق والمنشآت العامة والخاصة والنظم والشبكات والمعلومات والعمليات والقواعد البشرية الأساسية التي تقوم بتشغيلها وغيرها من الأصول. لذلك، يتوجب على الجهات الدستفادة من رسم خرائط سلاسل الإمداد لتحديد البنية التحتية الحيوية ضمن مسارات سلاسل الإمداد وإعداد سجلات لها تتضمن المعلومات الرئيسية (مثل المواقع والملك والمشغلين والخدمات والسلع والمنتجات التي تقدمها). كما يجب على الجهات تطوير استراتيجيات قطاعية لحماية البنية التحتية الحيوية تشمل رؤية واضحة وأهدافاً مشتركة لحماية البنية التحتية الحيوية، نموذج حوكمة بأدوار ومسؤوليات واضحة، البرامج والسياسات والإجراءات الخاصة بحماية البنية التحتية الحيوية مع تحديد أولويات تدابير الحماية لها، خطط استمرارية أعمال البنية التحتية الحيوية وخطط الاستجابة لحالات الطوارئ، وتدابير التعاون الدولي للبنية التحتية الحيوية بين الدول المختلفة.

التمويل / الدعم الحكومي

يُعد التمويل ممكناً رئيسياً لتحقيق صمود سلسل الإمداد والمساهمة في تفعيل وتنفيذ الدسّتراتيجيات والحلول والتدابير المناسبة. لذلك، يجب على الجهات أن تكون مسؤولة بشكل أساسي عن تمويل المبادرات والتدابير التي تعزّز صمود سلسل الإمداد الخاصة بها من خلال وضع برامج تمويل هادفة لدعم وتحفيز المؤسسات على تعزيز صمود سلسل الإمداد مع التركيز على الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية. يمكن أن تشمل برامج التمويل: برامج الدعم (على سبيل المثال، تحفيز الجهات المحلية على إنتاج سلع أقل ربحية تساهمن في تعزيز صمود سلسل الإمداد في المملكة)، وبرامج المِنح (على سبيل المثال، توفير التمويل الجُزئي للمعدّات وأو المراافق لجذب قدرات الإنتاج للداخل أو نقلها إلى دول المجاورة)، وبرامج التمويل الأخرى (على سبيل المثال، توفير القروض المضمونة، أو الإعفاءات الضريبية، تنظيم المنتديات أو المسابقات التي تساهمن في دعم تمويل مبادرات صمود سلسل الإمداد). ويجب على الجهة المسؤولة في القطاع البحث عن طرق لتعزيز استثمارات القطاع الخاص في برامج التمويل. كما يمكن لها النظر في إنشاء صناديق خاصة بضمود سلسل الإمداد للدعم أثناء الحالات الطارئة، للحد من مخاطر تعطل أو انقطاع سلسل إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية وتقلبات أسعارها.

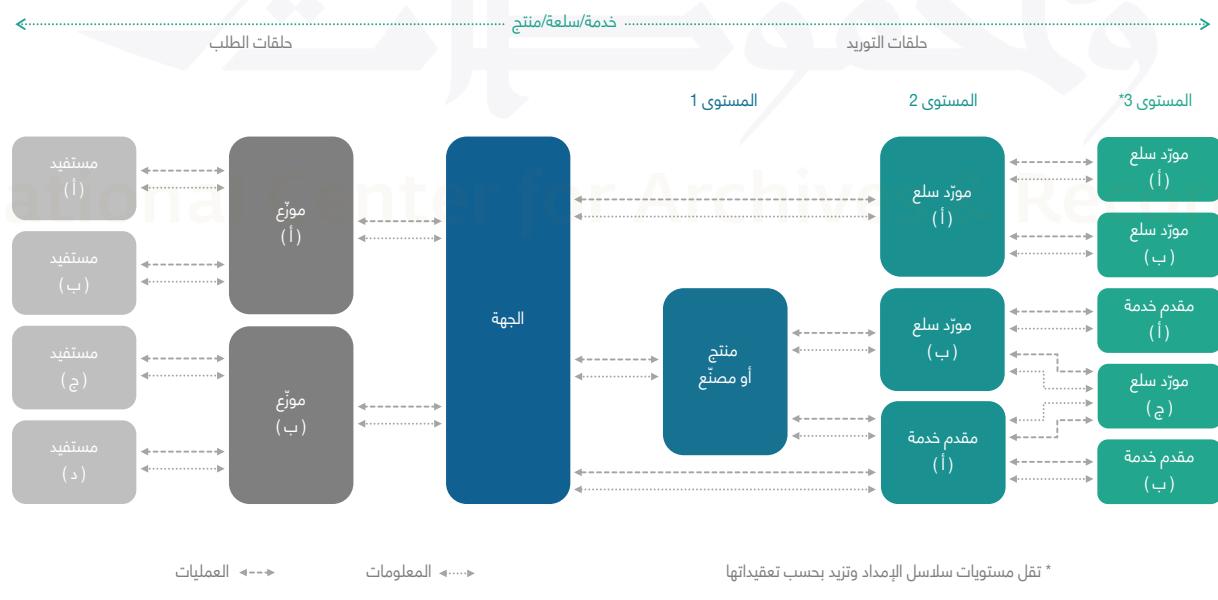


تعتبر إدارة الأداء عملية يجري بواسطتها تقييم أداء الجهة فيما يختص بإدارة صمود سلسل الإمداد بالمقارنة مع الأولويات والأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية المحددة. لذلك، يجب على الجهات إنشاء إطار عمل وأدوات لإدارة أداء صمود سلسل الإمداد على مستوى الجهات وعلى مستوى القطاع، تتيح عملية مشاركة وتبادل بيانات الأداء وتقييمها، وتتيح الفرص للتصحيح والتحسين المستمر. يمكن أيضاً الاستفادة من نماذج تقييم أداء صمود سلسل الإمداد المتاحة محلياً وإقليمياً ودولياً. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الجهات المسؤولة في القطاعات التأكّد من أن مؤشرات الأداء الرئيسية القطاعية والوطنية مشمولة في الاستراتيجيات الخاصة بها لضمان مواءمة وجمع بيانات الأداء ذات الصلة والإبلاغ عنها.

2 سلسل الإمداد - نظرة عامة

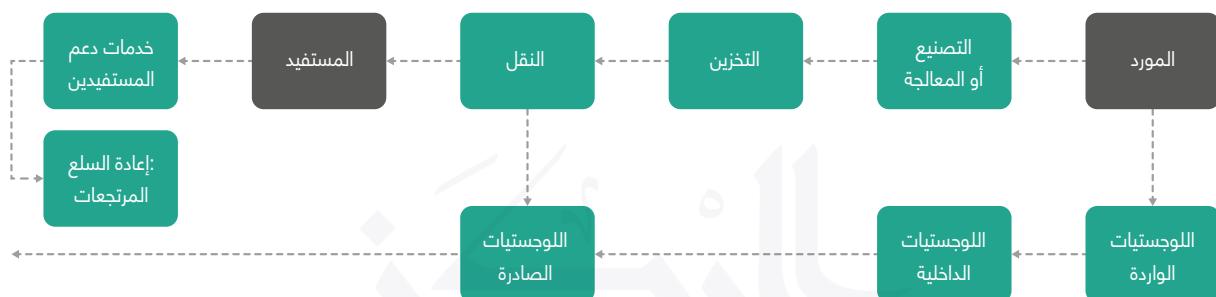
تعرف (سلسل الإمداد) بأنها الشبكات المتصلة بين المصادر والموردين والجهات ذات العلاقة والموزعين والمستفيدين والموارد والعمليات والتقييمات، التي تمكّن من الحصول على المدخلات والمواد اللازمة في الإنتاج والتصنيع والمعالجة والتوزيع، لتقديم خدمة أو توفير سلعة أو منتج للمستفيدين. ويمكن أن تكون سلسل الإمداد معقدة إلى حد كبير، وأن تختلف باختلاف الخدمات والسلع والمنتجات المرتبطة بها. ومع ذلك، تشمل جميع سلسل الإمداد نفس المكونات الأساسية التالية، وكما هو موضح في الشكل رقم (2) :

- **حلقات التوريد:** الجهات، والموارد، والعمليات، والتقييمات ذات العلاقة بتصنيع أو معالجة أو تخزين أو شحن أو إيصال الخدمات والسلع والمنتجات، وتشمل بشكل عام الموردين والمصنعين.
- **حلقات الطلب:** الموزعون والمستفيدين من الخدمات والسلع والمنتجات التي تقدمها الجهة، وتشمل بشكل عام الأفراد والمجتمعات والجهات والحكومات.
- **مستويات حلقات التوريد:** تشمل بشكل عام كل من يعتبر مورداً للجهات (أفراداً، أو جهات داخلية أو خارجية، أو حكومات). وكلما زاد مستوى سلسل الإمداد، كلّما كان المورد بعيداً عن الجهة مقدمة الخدمات والسلع والمنتجات. فمثلاً، يقدم موردو المستوى (2) خدمات أو سلع أو منتجات لموردي المستوى (1)؛ ويقدم موردو المستوى (3) خدمات أو سلع أو منتجات لموردي المستوى (2).
- **روابط حلقات سلسل الإمداد:** تشمل الروابط المادية والوظيفية بين الحلقات، مثل العمليات والمعلومات، والاتصالات، والنقل، والمدفوعات.



الشكل رقم (2): مسارات سلسل الإمداد، مثال استرشادي

وتختلف طبيعة الأنشطة والعمليات الداخلية ومساراتها لكل حلقة من حلقات سلسل الإمداد باختلاف نطاق عملها ومهماها ومسؤولياتها وطبيعة ما تقدمه لمستفيديها من خدمات أو سلع أو منتجات، ويوضح الشكل التالي مثالاً على مسارات أنشطة وعمليات إحدى حلقات سلسل الإمداد.



الشكل رقم (3): مسار عمليات وأنشطة إحدى حلقات سلسل الإمداد، مثال استرشادي

كما تعرف (إدارة سلسل الإمداد) بأنها تطبيق الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الضرورية من قبل جهة أو أكثر، لتصميم وتحفيظ وتنفيذ ومراقبة أنشطة سلسل الإمداد لتوفير الخدمات والسلع والمنتجات للمستفيدين. وتشمل تلك الإجراءات التنسيق والتعاون مع جميع الأطراف المعنية.

وتعرف (إدارة صمود سلسل الإمداد) بأنها تطبيق الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الضرورية لتعزيز صمود سلسل الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها وتتوفرها الجهة، لضمان توفير المستوى المقبول من تلك الخدمات والمنتجات أثناء حالت التعطل أو الانقطاع، وتشمل عمليات تحليل سلسل الإمداد ورسم خرائطها وتحديد حلقاتها وروابطها، وتقدير مخاطر التعطل أو الانقطاع، وتحديد استراتيجيات استمرارية سلسل الإمداد، والاستجابة للحالات الطارئة والتعافي منها.

2-1 تحديات إدارة صمود سلسل الإمداد وتعقيداتها

تتسم إدارة سلسل الإمداد الحديثة بالتعقيد، حيث يتم الحصول على بعض الخدمات والسلع والمنتجات الرئيسية أو الخدمات والمواد الضرورية لتوفيرها من دول متعددة حول العالم؛ ومن أبرز هذه التعقيدات ارتباطات الخدمات والسلع والمنتجات بعضها واعتماد كل منها على الآخر. كما أن إدارة صمود سلسل الإمداد في الجهات تواجهه تحديات، منها:

- حجم سلسل الإمداد وتعقيداتها وتعدد مستوياتها بين الجهة والموردين المباشرين وغير المباشرين، خاصة الجهات الكبرى التي تعامل مع عدد كبير من الموردين من داخل المملكة وخارجها.

- غياب الشفافية وعدم الوضوح بين الموردين فيما بينهم، وبينهم وبين الجهة فيما يخص متطلبات إدارة صمود سلسل الإمداد.
 - طبيعة عقود التوريد وعدم مرونتها، مما يؤثر على تنفيذ إجراءات التصحيح والتحسين ذات العلاقة بـصمود سلسل الإمداد.
 - غياب المنهجيات الواضحة المعتمدة ذات العلاقة بإدارة صمود سلسل الإمداد.
 - صعوبة تحقيق التوازن ما بين: تكاليف تنفيذ استراتيجيات وحلول إدارة صمود سلسل الإمداد، وفوائد تنفيذها قريبة وبعيدة المدى.
 - قلة توافر الموردين أو احتكار خدمة أساسية أو سلعة أو منتج ضروري.
 - اختلاف المتطلبات القانونية لكل مورد من الموردين ضمن سلسل الإمداد.
 - صعوبة توقع الآثار والتکالیف -المباشرة وغير المباشرة- لحالات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد.
 - البعد الجغرافي بين الجهة المقدمة للخدمة الأساسية أو الموفرة للمنتج الضروري والموردين.
 - صعوبة مراقبة أداء سلسل الإمداد المعقدة، وإدارتها.
 - غياب أنظمة الإنذار المبكر لمخاطر سلسل الإمداد.
 - المواجهة بين مسؤوليات وأولويات الجهات المعنية بـصمود سلسل الإمداد.
 - عدم وجود آلية لمشاركة المعلومات ذات العلاقة بين الجهات المعنية.

2-2 صمود سلسل الامداد

يعرف صمود سلسلة الإمداد بأنه قدرة جميع حلقات سلسلة الإمداد (الشبكات المتصلة بين المصادر والموردين والجهات ذات العلاقة والموزعين المستفيدين والموارد والعمليات والتقنيات) على الاستمرار في تقديم خدماتها وسلعها ومنتجاتها للجهة حتى تتمكن الجهة من تقديم خدماتها وسلعها ومنتجاتها للمستفيدين بالمستوى والإطار الزمني المحدد مسبقاً.

ويمكن للجهات الوصول إلى مرحلة صمود سلسل الإمداد الخاصة بها من خلال تأسيس وتطبيق إدارة صمود سلسل الإمداد والتي من شأنها أن تحقق لها الفوائد التالية:

- فهم سلسل الإمداد الخاصة بها فهماً دقيقاً.
 - المساعدة في تحديد التحديات وفرص التحسين في سلسل الإمداد الخاصة بها، وطرق التعامل معها.

- تضمين تقييم مخاطر تعطل وانقطاع سلسلة الإمداد في عملية تقييم مخاطر انقطاع أعمال الجهات والموردين، وتطوير استراتيجيات وحلول إدارة صمود سلسلة الإمداد.
- تحسين العلاقة مع الموردين، وتعزيز مبدأ العمل المشترك لتخفيض آثار تعطل أو انقطاع سلسلة الإمداد أثناء الحالات الطارئة.
- تطوير إجراءات الاستجابة لتعطل أو انقطاع سلسلة الإمداد من خلال التعاون المشترك مع الموردين.
- تشجيع الموردين على تنفيذ متطلبات إدارة استمرارية الأعمال الخاصة بهم، وبالتالي تقليل مخاطر انقطاع سلسلة الإمداد.

3-2 عوامل التغيير في صمود سلسلة الإمداد

تواجه سلسلة الإمداد العديد من المخاطر التي تهدّد صمودها واستقرارها بسبب عدة عوامل متغيرة، منها على سبيل المثال:

أمثلة على عوامل التغيير	عوامل التغيير
<ul style="list-style-type: none"> • النزاعات الدولية والقضايا الأمنية، التي ينجم عنها أضرار تلحق بالبنى التحتية وتعطل العمليات (مثل: الموانئ والمطارات) مما يؤدي إلى تعطيل الشحنات والتأخير في التسليم وتعطل الإمدادات. • القرارات الجيوسياسية الأخرى، مثل: (حالات الإغلاق، أو فرض العقوبات، أو حظر الموارد)، مما يؤدي إلى حالات التعطل أو الانقطاع في سلسلة الإمداد. 	 <p>عوامل التغيير السياسية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة ترابط الأسواق العالمية: مثل زيادة الاعتماد على تبادل الخدمات والسلع دولياً بالتوازي مع زيادة القيود التجارية، مما يؤدي إلى زيادة الترابط والتدخل الدوليين في سلسلة الإمداد. • التقلبات في الأسواق العالمية: مثل تقلبات أحوال الأسواق العالمية (التقلبات في أسعار الصرف، والتضخم المالي، والركود الاقتصادي، وارتفاع الفوائد)، مما يؤدي إلى تقلبات في مستويات الطلب وزيادة الأسعار ونقص العرض. 	 <p>عوامل التغيير الاقتصادية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التقلبات في متطلبات سوق العمل: مثل حدوث التغيرات في متطلبات سوق العمل الناتجة عن العولمة والعوامل демографية مما يؤدي إلى نقص الثياب العاملة والذي ينتج عنه تعطل أو انقطاع سلسلة الإمداد. • التغيرات في طلبات المستفيدين من الخدمات أو السلع أو المنتجات: مثل التغيرات في أنماط وفضائل وتعلقات المستفيدين، مما يؤدي إلى تقلبات في الطلب على خدمات أو سلع أو منتجات معينة. 	 <p>عوامل التغيير الاجتماعية</p>

- استنزاف الموارد الطبيعية: مثل استمرار استهلاك غير المنضبط للموارد البيئية والإفراط في استغلالها (كحفر التبار الدرتوازية بشكل فردي وعشوائي أو الصيد الجائر أو قطع الأشجار) مما يؤدي إلى ندرة المواد والموارد، وبالتالي ارتفاع أسعارها.



عوامل التغير البيئية والطبيعية

- الظواهر المناخية المتطرفة والكوارث الطبيعية: مثل الدفيهات الحراري، والفيضانات، والزلزال، والبراكين، التي تؤدي بشكل مباشر أو غير مباشر إلى تعطل عمليات الإنتاج ورفع التكاليف وتعطل الخدمات اللوجستية.

- انتشار الأمراض والأوبئة: مثل ظهور الأمراض والأوبئة والجائحات والآفات التي تتعرض لها الكائنات الحية بسبب عوامل طبيعية أو غير طبيعية، مما قد يؤدي إلى فرض حظر دولي على حركة التجارة والملاحة للسيطرة على تفشي هذه الأوبئة، مثل آثار جائحة كورونا.



عوامل التغير الصحية

- التغيرات في قوانين الاستيراد والتصدير: مثل اعتماد قوانين استيراد وتصدير أكثر صرامة من قبل بعض الدول المصدرة، مما يمكن أن يهدّد سلسلة إمداد بعض السلع والمنتجات الضرورية، خاصة النادرة عالمياً.

- بيروقراطية الإجراءات: مثل عمليات الموافقة المطلوبة للحصول على الخدمات الأساسية أو السلع أو المنتجات الضرورية (خدمات الاتصالات، والأدوية والمنتجات الغذائية)، بسبب معايير الشراء والإنتاج الصارمة التي تؤدي إلى تأخير إجراءات وعمليات سلسلة الإمداد لـ سيما في الحالات الطارئة.



عوامل التغير القانونية

- التشدد في اللوائح: مثل ارتفاع الالتزام باللوائح والمعايير البيئية والاجتماعية بما يسهم في وضع إجراءات صارمة للموافقة على التعاقد مع جهة معينة، مما يؤدي إلى استبعاد بعض الجهات الرئيسية في مسارات سلسلة الإمداد.

- قضايا الفساد: مثل انتشار عمليات الاحتيال والرشوة والسرقة التي تؤدي إلى تعطل سير إجراءات وعمليات سلسلة الإمداد.

- تقادم البنى التحتية: مثل وجود بنى تحتية قديمة، حيث تزيد احتمالية تعطل أو توقيف أعمالها بسبب قدمها وعدم تقديم خدمات الصيانة والتحديث اللازم، مما يؤدي إلى تعطل أو انقطاع سلسلة الإمداد التي تعتمد على هذه البنى التحتية لإيصال الخدمات والسلع والمنتجات للمستفيدين النهائيين.



عوامل التغير ذات الصلة بالبني التحتية

- تطور التقنيات: مثل ظهور تقنيات جديدة تؤدي إلى صعوبة الربط بين حلقات سلسلة الإمداد، واحتمالية تعطلها، وكذلك التهديدات السيبرانية، وعدم التوافق بين مهارات الثيبي العاملة ومتطلبات تلك التقنيات ضمن إجراءات وأعمال سلسلة الإمداد.



عوامل التغير التقنية

2-4 الأهداف الاستراتيجية لصمد سلسل الإمداد

يهدف الإطار إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

- الحد من حالات تعطل أو انقطاع تقديم الخدمات الأساسية وتوفير السلع والمنتجات الضرورية.
- تحديد سلسل الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية، ومسارتها وحلقاتها وروابطها، وإدارة مخاطرها بفاعلية.
- تطوير الاستراتيجيات والحلول المناسبة لصمد سلسل الإمداد، وتنفيذها للحد والتخفيف من مخاطرها.
- الدستعداد لمواجهة الحالات الطارئة من خلال بناء الكفاءات والكافيات وتوفير الموارد اللازمة، والاستجابة لها حال حدوثها بفاعلية، والتعافي منها بأسرع وقت ممكن وبأقل الخسائر والتكاليف.
- تعزيز الحكومة والتعاون والشراكات وتبادل المعلومات.
- رفع الوعي وتعزيز الثقافة وبناء الثقة.

2-5 مسؤولية ضمان صمد سلسل الإمداد

تقع مسؤولية ضمان صمد سلسل الإمداد وتوفّر الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية في جميع الأوقات وأثناء الحالات الطارئة على عاتق الجهة المقدمة لها، حيث إنها هي المعنية بتطوير وتنفيذ استراتيجيات وحلول صمد سلسل الإمداد، وعليها تضمين فرضيات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد ضمن خطط استمرارية أعمالها والتأكد من فاعلية تلك الخطط من خلال تنفيذ التمارين والاختبارات الفرضية.

2-6 نطاق إدارة صمود سلسل الإمداد

يجب تطبيق الإطار وتنفيذ متطلباته على القطاعات الحيوية والجهات مقدمة الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية، والتي تتطلب العمل على تعزيز صمود سلسل إمدادها لضمان توافر الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية للمستفيدين في جميع الأوقات وأنباء الحالات الطارئة. ويمكن الاستفادة من محتويات الإطار في تحقيق متطلبات صمود سلسل إمداد أي جهة أخرى.



الشكل رقم (4): نطاق إدارة صمود سلسل الإمداد

2-7 سياسة صمود سلسل الإمداد

تهدف سياسة صمود سلسل الإمداد إلى تأكيد التزام الجهات مقدمة الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية بضمان استمرارية سلسل إمداد تلك الخدمات والسلع والمنتجات، من خلال تطبيق الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الضرورية لضمان صمودها أثناء الحالات الطارئة والأزمات والكوارث، ووضع حلول وخطط للبدائل لضمان توافرها، وتتضمن سياسة صمود سلسل الإمداد ما يلي:

- على الجهات تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها للمستفيدين، وكذلك الخدمات والسلع والمنتجات الوسيطة الضرورية التي تعتمد عليها في تقديم تلك الخدمات والسلع والمنتجات، وفقاً للمعايير ذات الصلة.
- على الجهات بناء سجلات الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها للمستفيدين، وكذلك الخدمات والسلع والمنتجات الوسيطة الضرورية التي تعتمد عليها في تقديم تلك الخدمات والسلع والمنتجات، واعتمادها من صاحب الصلاحية لديها، وتحديثها دوريًاً ومتنى ما دعت الحاجة.

- على الجهات رسم خرائط سلسل الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها للمستفيدين، وكذلك الخدمات والسلع والمنتجات الوسيطة الضرورية التي تعتمد عليها في تقديم تلك الخدمات والسلع والمنتجات، من خلال تحديد مساراتها وحلقاتها وروابطها، وتحليلها، وتحديد الاعتمادية والاعتمادية المتبادلة ذات العلاقة بتقديم تلك الخدمات وتوفير تلك السلع والمنتجات، واعتمادها من صاحب الصلاحية.
- على الجهات إدارة مخاطر سلسل الإمداد ذات العلاقة بخدماتها الأساسية وسلعها ومنتجاتها الضرورية، على أن تشمل إدارة المخاطر ما يلي: تحديد الأخطار والتهديدات المرتبطة بسلسل الإمداد، وتحليلها، وتصنيفها، وتقدير مخاطر تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد، وبناء سجل المخاطر الخاص بها، واعتماده من صاحب الصلاحية.
- على الجهات تطوير برامج الحد والتخفيف من مخاطر سلسل الإمداد، واعتمادها من صاحب الصلاحية لديها، وتنفيذها.
- على الجهات تطوير استراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد المناسبة التي تضمن استمرارية تقديم الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية، واعتمادها من صاحب الصلاحية لديها، وتنفيذها.
- على الجهات تضمين فرضيات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد الخاصة بها في خطط استمرارية أعمالها، وتطوير برامج التمارين الفرضية لاختبار الخطط وفقاً لسيناريوهات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد وتنفيذها، وإعداد تقارير تنفيذها متضمنة نتائج تقييم التمارين والدروس المستفادة وفرص التحسين.
- على الجهات تطوير برامج التوعية والتدريب ذات العلاقة بضمود سلسل الإمداد وتنفيذها.
- على الجهات متابعة أداء إدارة صمود سلسل الإمداد من خلال تضمين إجراءات تقييم الأداء في عمليات التدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة العليا.
- على الجهات القيام بعمليات التصحيح والتحسين اللازمة لتحقيق متطلبات إدارة صمود سلسل الإمداد، من خلال حصر وتحديد الفجوات، وتحديد مسبباتها وتحليلها، ثم وضع إجراءات وخطط التصحيح والتحسين، وتنفيذها.

2-8 إدارة صمود سلسل إمداد ومراحل القدرة على الصمود

تبين الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية منهجية (دوره القدرة على الصمود)، بوصفها نهجاً شمولياً، يسهم في تعزيز الصمود الوطني لتعزيز أمن المملكة واقتصادها وتنميتها والمحافظة على حياة الإنسان وسلمته وصحته ورفاهيته، والاستعداد الوطني للحد من المخاطر والتخفيف من آثارها، حيث تعرف (دوره القدرة على الصمود) بأنها "مراحل لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال تتضمن: التوقع والتقييم، والوقاية، والاستعداد، والاستجابة، والتعافي، واستمرارية الأعمال". يوضح الشكل التالي ارتباط الإطار بدورة القدرة على الصمود:



الشكل رقم (5): إدارة صمود سلسل إمداد ومراحل القدرة على الصمود

يرتبط إطار إدارة صمود سلسل الإمداد بمراحل دورة القدرة على الصمود بمستويات متعددة في كل مرحلة. ويمكن تبسيط العلاقة فيما بينها بما يلي:

مرحلة التوقع والتقييم

يساهم تطبيق الإطار في هذه المرحلة بتحليل سلسل الإمداد الخاصة بالخدمات والسلع والمنتجات التي تقدمها الجهات، وتحديد الأخطار والتهديدات لحلقات سلسل الإمداد، ومن ثم تقييم مخاطر تعطلها وانقطاعها.

مرحلة الوقاية

بناءً على مخرجات مرحلة التوقع والتقييم، يساعده تطبيق الإطار في تطوير برامج الوقاية (استراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد) لتقليل احتمالية حدوث حالات الطوارئ التي تؤدي إلى تعطل تقديم الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية، والتحفيض من آثارها.

مرحلة الاستعداد

يساهم تطبيق الإطار في تمكين الجهات من الاستعداد لإدارة الحالة الطارئة أثناء التعطل أو الانقطاع في سلسل إمدادها، من خلال تحليل سلسل الإمداد ورسم خرائطها، وتحديد الموارد والإمكانات والقدرات اللازمة في جميع حلقات سلسل الإمداد للاستجابة والتعافي، وتضمين فرضيات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد في خطط استمرارية أعمال الجهات، والتدريب عليها واختبارها من خلال تنفيذ التمارين والتطبيقات الفرضية، والاستفادة من نتائجها.

مرحلة الاستجابة والتعافي

يرتبط صمود سلسل الإمداد بهاتين المرحلتين، عبر تفعيل خطط استمرارية الأعمال المتضمنة لفرضيات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد، ثم تقييم العمليات والإجراءات المتبعة للاستجابة والتعافي، إضافة إلى توثيق الدروس المستفادة؛ لضمان تحسين العمليات والإجراءات ذات العلاقة.

(٥٥) مرحلة إدارة استمرارية الأعمال

تعتبر العلاقة بين الإطار وإدارة استمرارية الأعمال وثيقة، حيث إن صمود سلسل الإمداد يعد أحد العوامل الرئيسية لاستمرارية أعمال الجهات في تقديمها للخدمات والمنتجات في الحالات الطارئة وفق الأطر الزمنية والمستويات المحددة مسبقاً.

2-9 إدارة التوريد

المورد (الداخلي والخارجي، والمباشر وغير المباشر) وعقود التوريد، من أهم عناصر دورة حياة الخدمات والسلع والمنتجات التي تقدمها الجهة. وعليه، يتوجب على الجهة -قبل تقييم أداء الموردين- أن تعمل على تأهيلهم لتحقيق متطلبات إدارية استمرارية سلسل إمدادها وصمودها.

2-9-1 مراحل إدارة التوريد

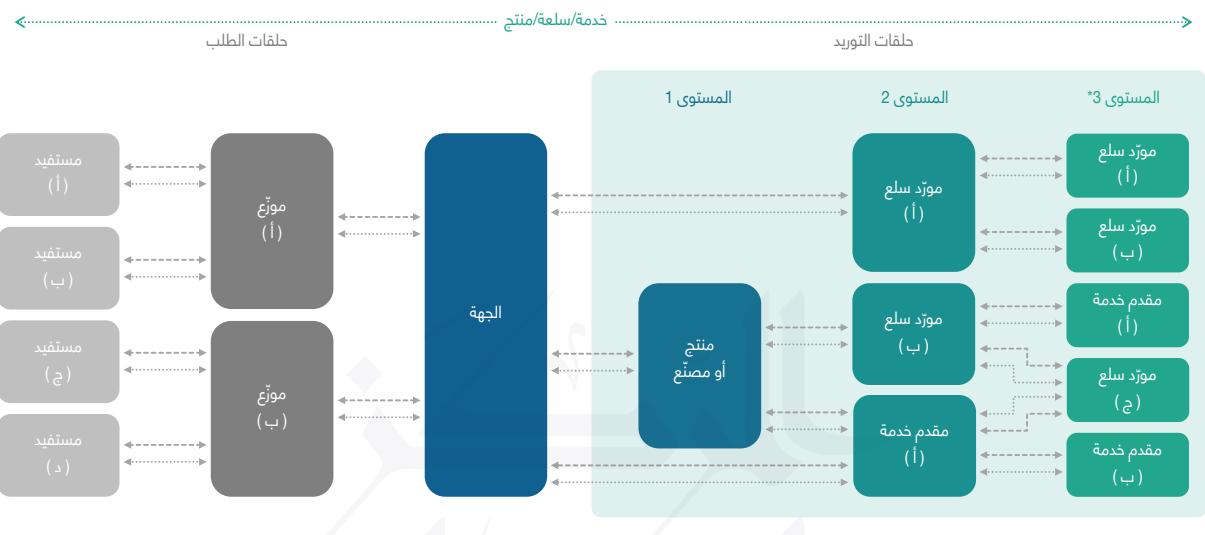


2-9-2 إجراء إدارة التوريد

الرقم	الخطوة	التفاصيل
1	تحديد المواصفات والمتطلبات	• يجب على الجهة أن تحدد مواصفات ومتطلبات التوريد المتوقع تقديمها من المورد لكل خدمة أو سلعة أو منتج.
2	تطوير استراتيجية توفير الموارد	• على الجهة أن تحدد وقت تسليم الموارد من المورد، وكذلك حجم الخدمات وسعة وكميات السلع والمنتجات المطلوب توفيرها.

<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي على الجهة أن تقوم بإجراء عمليات المراجعة والتدقيق اللازمة على الموردين للتأكد من جاهزيتهم وقدرتهم على تقديم الموارد المطلوبة للجهة بالساعات والكميات اللازمة وفق الإطار الزمني المتفق عليه. 	 <p>3 التدقيق الأولي للتحقق من كفاءة المورّدين</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تقوم الجهة بتطوير نطاق عمل شامل ومفصل، ثم مشاركته رسمياً مع المورّدين المحتملين وطلب عروض التوريد. 	 <p>4 إعداد طلب تقديم عروض التوريد</p>
<ul style="list-style-type: none"> • بعد استلام عروض التوريد من الموردين، تحلل الجهة تلك العروض وتدرسها، وفقاً للمعايير والمواصفات والمتطلبات المعدة مسبقاً. 	 <p>5 تحليل وتقدير العروض</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تقوم الجهة باختيار وتعميد المورّد بناءً على نتائج تحليل وتقدير العروض. 	 <p>6 اختيار وتعميد المورّد</p>
<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة أن تبني علاقة جيدة مع جميع المورّدين، وأن تدير تلك العلاقة بشكل مستمر وفعال. ومن الطرق المناسبة لضمان استمرارية العلاقة مع الموردين عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة نقاط القوة والضعف في العلاقة والاستفادة من الفرص والتغلب على التحديات. وعلى وجه الخصوص، يجب على الجهة القيام بما يلي: <ul style="list-style-type: none"> - إدراج متطلبات إدارة مخاطر سلسل الإمداد ضمن معايير اختيار المورّدين، مما يضمن قدرة الموردين على الصمود لتلبية متطلبات واحتياجات الجهة. - تضمين متطلبات تعاقدية تنص على إلزام الموردين بتنفيذ متطلبات إدارة استمرارية أعمالهم. - التعاون المستمر مع المورّدين لإيجاد حلول للتحديات التي تواجهها الجهة في إدارة صمود سلسل الإمداد. - متابعة وتقدير أداء المورّدين بشكل مستمر. 	 <p>7 إدارة العلاقة مع المورّد</p>

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الجهة والموردين بمختلف مستوياتهم:



* تقل مستويات سلسل الإمداد وتزيد بحسب تعقيداتها

الشكل رقم (7): العلاقة بين الجهة والموردين

National Center for Archives & Records

3 مرحلة التخطيط

3-1 مواءمة استراتيجية إدارة صمود سلسل الإمداد مع استراتيجية الجهة

تعتمد إدارة صمود سلسل الإمداد الناجحة على القيادة الفاعلة في جميع المستويات داخل الجهة، بحيث تقدم الإدارة العليا في الجهة الدعم اللازم فيما يخص جميع متطلبات صمود سلسل الإمداد، حسب الاحتياج. وللإدارة العليا دور بارز في الربط الإستراتيجي وتطوير سياسة إدارة صمود سلسل الإمداد، ودعم تطبيقها، والإشراف على تنفيذها بالشكل الصحيح.

خطوات مواءمة استراتيجية إدارة صمود سلسل الإمداد مع استراتيجية الجهة

04.

مواءمة الأهداف
الدستրاتيجية لصمود
سلسل الإمداد مع
الأهداف الدسترياتيجية
للجهة

03.

تطوير الأهداف الدسترياتيجية
لصمود سلسل الإمداد

02.

تحديد التوجه الدسترياتيجي
لصمود سلسل الإمداد

01.

دراسة وفهم الدسترياتيجية
العامة للجهة

05

اعتماد الأهداف
الدسترياتيجية لصمود
سلسل الإمداد من قبل
صاحب الصلاحية في
الجهة.

06

مشاركة الأهداف
الدسترياتيجية لصمود
سلسل الإمداد مع الجهات
المعنية

07

تحديد المبادرات
الدسترياتيجية للأهداف
الدسترياتيجية

08

تطوير مؤشرات قياس أداء
منبثقة من الأهداف
الدسترياتيجية لصمود
سلسل الإمداد

3-2 سياسة صمود سلسل الإمداد في الجهة

3-2-1 المبادئ الأساسية لسياسة صمود سلسل الإمداد

على كل جهة إعداد سياسة صمود سلسل الإمداد الخاصة بها وفقاً لأهدافها الدسترياتيجية، ووفقاً للمبادئ الأساسية التالية:

- تحديد التوجه الإستراتيجي لصمود سلسل الإمداد.
- تحديد نطاق عمل الجهة فيما يتعلق بضمود سلسل الإمداد.
- الحصول على دعم الإدارة العليا لدى الجهة وموافقتها على السياسة.
- تحديد كيفية دعم السياسة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجهة والسياسات الأخرى ذات الصلة.

- تواافق السياسة مع طبيعة مهامات الجهة واحتياجاتها وحجم أعمالها، ودرجة تعقيد عملياتها وثقافتها وبيئتها التشغيلية.

2-3 العناصر الرئيسية لسياسة صمود سلسل الإمداد

- الغرض من السياسة.
- نطاق السياسة.
- أهداف السياسة.
- الهيكل التنظيمي لإدارة صمود سلسل الإمداد، والأدوار والمسؤوليات ذات الصلة.
- التزام الجهة بتنفيذ السياسة.
- التزام الجهة بمشاركة السياسة مع أصحاب المصلحة المعنيين.
- المراجعة الدورية للسياسة، وتحديثها.

3-2-3 خطوات تطوير سياسة صمود سلسل الإمداد

03.

مراجعة وتحليل سياسة إدارة
صمود سلسل الإمداد
الحالية، وتحديد الفجوات

02.

تحديد معايير ومتطلبات
تفعيل إدارة صمود سلسل
الإمداد

01.

تحديد الغرض من إدارة
صمود سلسل الإمداد،
والت نطاق والأهداف

. 04

صياغة سياسة صمود
سلسل الإمداد

. 05

اعتماد السياسة من صاحب
الصلاحيـة في الجهة

. 06

مشاركة السياسة
ومواعيدها مع الأطراف
الداخلية والجهات المعنية

National Center for Archives & Records

3-3 نطاق عمل إدارة صمود سلاسل الإمداد

خطوات تحديد نطاق عمل إدارة صمود سلاسل الإمداد

- 01.** حصر الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجهة، وتحديد المتطلبات الالزامية لخدمة ومنتج

02. تحديد وتحليل السياق العام الداخلي والخارجي للجهة

03. تحديد أصول ومرافق الجهة، و مواقعها الجغرافية

04. تحديد حلقات سلسل الإمداد لكل خدمة ومنتج، ومنها الموردون المباشرون وغير المباشرين

05. صياغة نطاق عمل إدارة صمود سلسل الإمداد

06. اعتماد النطاق من صاحب الصلاحية في الجهة

07. مواءمة النطاق، ومشاركته مع الأطراف الداخلية والجهات المعنية

4-3 نموذج حوكمة صمود سلسل الإمداد

3-4-1 الحوكمة على مستوى الجهة

- خط الدفاع الأول:** يتم تفعيل خط الدفاع الأول عن طريق وحدات الأعمال أو الإدارات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة وعمليات الجهة. ويجب على تلك الوحدات أو الإدارات أن تحرص على وجود ثقافة إدارة صمود سلسل الإمداد، تدعمها بيئة قوية لمراقبة المخاطر ذات العلاقة. وتتولى كل وحدات الأعمال أو الإدارات تنفيذ وتطبيق سياسات صمود سلسل الإمداد على أعمال تلك الجهات أو الجهات التابعة لها. لذلك، يتوقع منها أن تكون على دراية تامة بجميع عناصر صمود سلسل الإمداد التي يجب مراعاتها في جميع القرارات والإجراءات والأنشطة، مع القدرة على تنفيذ ضوابط داخلية فعالة في عملياتها.

خط الدفاع الثاني: يتمثل خط الدفاع الثاني في ضرورة أن يكون لدى كل الجهات وحدة أعمال أو إدارة (كيان إداري) مسؤولة عن إدارة صمود سلسل الإمداد والدلتار، إذ تتولى هذه الوحدة أو

الإدارة مسؤولة إدارة صمود سلسل الإمداد، وإعداد التقارير عنها وضمان تنفيذ إطار إدارة صمود سلسل الإمداد لدى الجهة، والذي يشمل على سبيل المثال لا الحصر مراقبة جميع أعمال الجهة والتحقق من امثالها لسياسات صمود سلسل الإمداد وإجراءات العمل الموحدة. وبالإضافة إلى ذلك، يراقب خط الدفاع الثاني مؤشرات مخاطر سلسل الإمداد ومستوياتها، ويرفع التقارير عنها إلى أعلى مسؤول داخل الجهة للنظر في إجراءات إدارتها واعتمادها.

خط الدفاع الثالث: يتطلب خط الدفاع الثالث أن يكون لدى الجهات وحدة أو إدارة مراقبة مستقلة تتولى مراجعة وتقييم عمليات تصميم وتنفيذ خطط وبرامج إدارة صمود سلسل الإمداد بصورة شاملة، مع ضمان فاعلية آليات حَتَّى الدفاع الأول والثاني. وقد يتعين على الجهات الدستعانية بجهات خارجية مستقلة للمساعدة في أداء هذا الأمر؛ ضمناً للشفافية والتزاهة في منهجيات إدارة صمود سلسل الإمداد.

وعلى الجهات أن تحرص على امتلاكها لهيكل الحكومة المناسب لدعم خطوط الدفاع الثلاثة عند تطبيق الهياكل التنظيمية الموضحة أعلاه. كما يجب أن يكون لدى الجهات لجنة توجيهية تضمن اتباع الجهات للمنهجيات المعتمدة في إدارة صمود سلسل الإمداد ومنها تطبيق هذا الإطار.

3-4-2 خطوات إعداد نموذج حوكمة إدارة صمود سلسل الإمداد

04.

تعريف الصلاحيات والأدوار والمسؤوليات المنوطة بكل مستوى من مستويات الحكومة

03.

تحديد الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة بحكومة إدارة صمود سلسل الإمداد

02.

دراسة وفهم أدوار ومسؤوليات إدارة صمود سلسل الإمداد ومتطلباتها

01.

دراسة وفهم الهيكل التنظيمي العام للجهة

05

اعتماد نموذج حوكمة من صاحب الصلاحية في الجهة

06

مواءمة نموذج حوكمة إدارة صمود سلسل الإمداد مع نموذج حوكمة الشامل في الجهة

07

إعداد وتطوير آلية التواصل ضمن مستويات نموذج حوكمة

3-4-3 الحكومة على المستوى الوطني

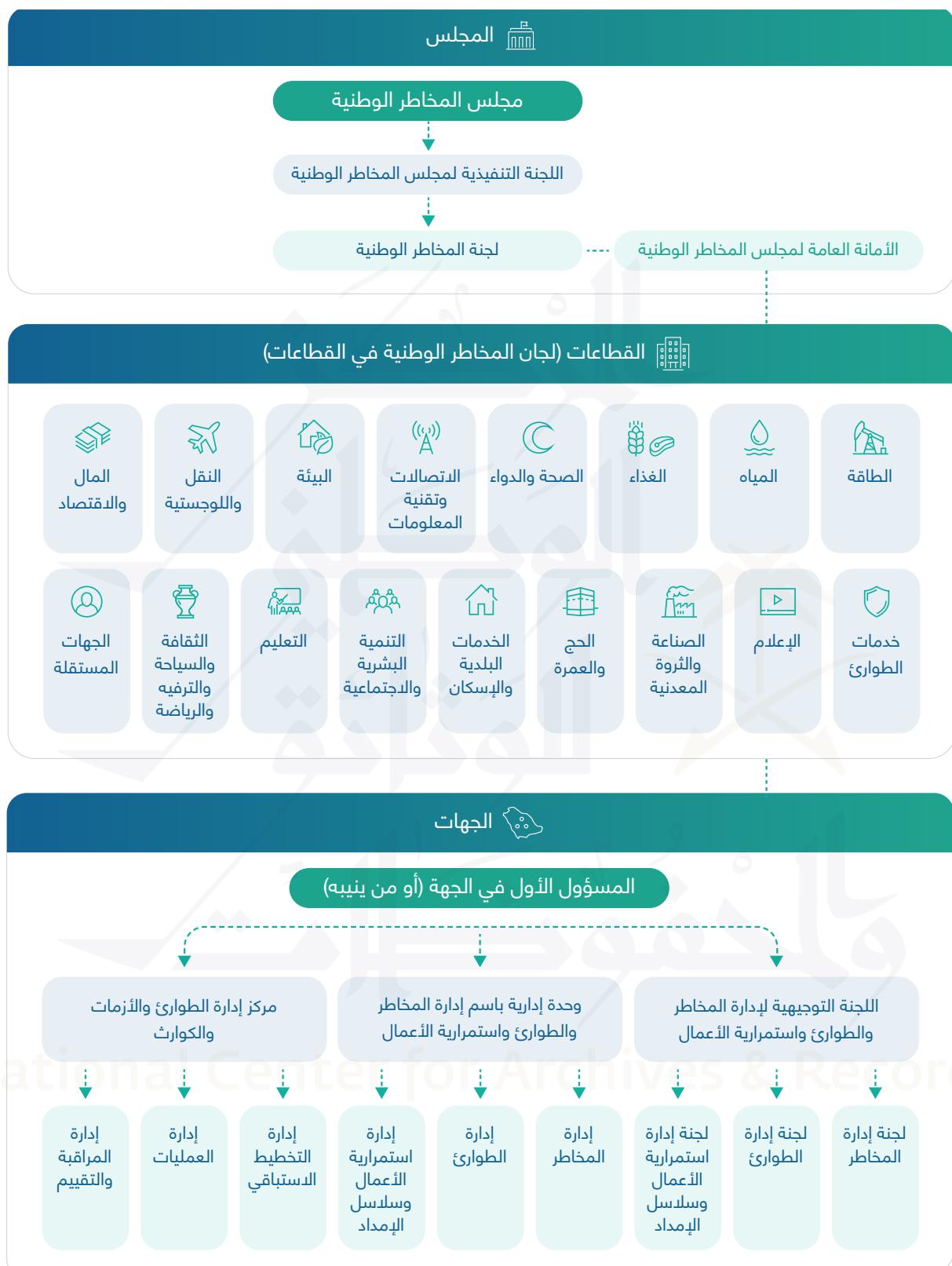
لتفعيل الإطار الوطني لإدارة صمود سلسل الإمداد وتحقيق النتائج المرجوة منه، يتوجب على كافة أصحاب المصلحة المعنيين - من جهات حكومية وخاصة - التعاون والمشاركة في تنفيذ وتفعيل العديد من المهامات المتعلقة بصمود سلسل الإمداد بحسب النموذج المبين في الشكل رقم (8).

ويسهم نموذج الحكومة المقترن بتفعيل مهام إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال وإدارة صمود سلسل الإمداد في آن واحد/معاً نظراً للترابط والتدخل فيما بينها، ويعزز التنسيق وتبادل المعلومات والمعرفة بين الجهات المعنية بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال وصمود سلسل الإمداد.

وأما بما يختص بصمود سلسل الإمداد، فقد حددت تسعة مهام رئيسية تشمل كل منها مهام فرعية، ووضعت مصفوفة صلاحيات لكل منها لتوجيه أصحاب المصلحة الرئيسيين وإطلاعهم على أدوارهم في تعزيز صمود سلسل الإمداد؛ وقد حددت إرشادات داعمة لهذه المهام في الأقسام القادمة.

National Center for Archives & Records

نموذج الحكومة:



الشكل رقم (8): نموذج حوكمة إدارة صمود سلسل الإمداد

المهام الرئيسية:

تساهم المهام الرئيسية في تعزيز صمود سلسل الإمداد، وهي:

إصدار وإنفاذ الأنظمة

اقتراح ودراسة وإصدار الأنظمة واللوائح وتعديل ما هو قائم منها بهدف تعزيز صمود سلسل الإمداد وضمان الالتزام بها وإنفاذها.

تطوير وإقرار وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط

تطوير وإقرار وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط والأطر البرامج والمعايير والأهداف ذات العلاقة بإدارة صمود سلسل الإمداد.

إدارة مخاطر سلسل الإمداد

تحديد الأخطار والتهديدات ذات العلاقة بسلسل الإمداد، وتحليلها، وتقييم مخاطرها وتصنيفها، وإعداد سجلات مخاطر سلسل الإمداد، وتصعيد الحالات الطارئة للجهات المعنية ذات العلاقة، ووضع الاستراتيجيات، والحلول، والتدابير الوقائية، وتنفيذها.

إدارة الخزن الاستراتيجي

إدارة الخزن الاستراتيجي على مستوى الجهة، وعلى المستويين القطاعي والوطني، بما في ذلك تحديد سلع ومنتجات الخزن، وتحديد مستهدفات الخزن، وتحديد الأدوار والمسؤوليات المرتبطة باستراتيجيات وأطر وخطط وإجراءات الخزن الاستراتيجي.

التمويل

تمويل البرامج والمبادرات التي تهدف إلى تعزيز صمود سلسل الإمداد، بما في ذلك تحديد الاحتياجات والأولويّات، وتوفير الميزانيات، وإصدار الموافقات، والصرف من الميزانيات المخصصة.

إدارة الأداء

تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء وأليات جمع البيانات اللازمة وتتبعها، ومراقبة أداء الجهات المعنية بالمقارنة بالمستهدفات المحددة.

تطوير القدرات

تطوير البرامج والمنهجيات والأدوات اللازمة لتمكين الجهات والقطاعات، من خلال تطوير قدراتها البشرية والفنية في مجال صمود سلسلة الإمداد.

التوعية

وضع وتنفيذ البرامج لرفع مستوى الوعي بالمخاطر ذات العلاقة بسلسلة الإمداد على مستوى الجهات، والقطاعات، وعلى المستوى الوطني.

إبرام الاتفاقيات والشراكات

تحديد متطلبات التعاون والشراكة وإبرام الاتفاقيات في مجالات صمود سلسلة الإمداد لتعزيز الشراكات الوطنية، والإقليمية، والدولية.

مصفوفات الصالحيّات:

تشمل مصفوفات الصالحيّات خمسة أدوار رئيسية:

المسؤولية

جميع الإجراءات الضرورية لإنجاز مهمة أو نشاط محدد أو إعداد وتطوير مخرج.

المصادقة

إجراء يتم قبل الدعم، تراجع خلاله مخرجات أو نتائج إنجاز مهمة أو نشاط محدد مراجعةً تفصيليةً. وقد تقدم خلال هذا الإجراء مراجعات أو تحفظات بشأن تلك المخرجات أو النتائج في حال عدم تحقيقها للمتطلبات. ثم تتم عملية المصادقة على تلك المخرجات أو النتائج في حال تحقيقها للمتطلبات الضرورية، ثم ترفع للدعم.

الدعم

إجراء يتم من خلال الموافقة النهائية على المخرجات أو النتائج المصادق عليها، في حال تحقيقها للمتطلبات الضرورية. ويعد الدعم آخر مراحل الموافقة على المخرجات أو النتائج.

توفير المعرفة والخبرة وإبداء رأي فني أو تقني حيال مسألة معينة.

الإشعار

إبلاغ الجهات المعنية، أو الأشخاص المعنيين، بمخرجات أو نتائج مهمة معينة.

وتوضح الجداول التالية المهام والمسؤوليات ضمن حوكمة صمود سلسل الإمداد والأدوار الرئيسية ضمن مصفوفة الصلاحية على مستوى الجهة، والقطاع، وعلى المستوى الوطني:

إصدار وإنفاذ الأنظمة

المستوى	المهام الفرعية	المسؤولية	المصادقة	الاعتماد	الدستشارات	الإشعار
المستوى الوطني	اقتراح الأنظمة المتعلقة بـ صمود سلسل الإمداد، واعتمادها	مجلس المخاطر الوطنية	مجلس الشورى	مجلس الوزراء	الديوان الملكي - الملك	لجنة المخاطرطنية
الجهات المعنية	إصدار الأنظمة المتعلقة بـ صمود سلسل الإمداد	مجلس الوزراء	لا ينطبق	لا ينطبق	هيئة الخبراء بمجلس الوزراء	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية
الجهات المعنية في القطاع	إعداد وتطوير اللوائح والتشريعات المتعلقة بـ صمود سلسل الإمداد القطاعية	الجهة المسؤولة في القطاع ولها صلاحية تفويض المنظم منظم القطاع الفرعى	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	المسؤول الأول (أو من ينوبه) في الجهة المسؤولة في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية المنظم / منظم القطاع الفرعى	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية
الجهات المعنية في القطاع	مراقبة الالتزام بالحكام الناظمية والإإنفاذ	الجهة المسؤولة في القطاع ولها صلاحية تفويض المنظم منظم القطاع الفرعى	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	المسؤول الأول (أو من ينوبه) في الجهة المسؤولة في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية

الجهة المسؤولة في القطاع المنظم / منظم القطاع الفرعي	كافّة الوحدات الإدارية المعنية	المؤسّل الأول (أو من ينوبه) في الجهة	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	إعداد وتطوير السياسات والإجراءات ومراجعتها وتحديثها	 مستوى الجهات
كافّة الوحدات الإدارية المعنية	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	المؤسّل الأول (أو من ينوبه) في الجهة	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	مراقبة الالتزام بالأنظمة والإيفاد على مستوى الجهة	

تطوير وإقرار وتنفيذ الدسّتريجيات والخطط

المستوى	المهام الفرعية	المسؤولية	المصادقة	الاعتماد	الدستشارة	الإشعار
تطوير الدسّتريجيات والخطط والسياسات والأطر والبرامج والمعايير الوطنية	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية	مجلس المخاطر الوطنية	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات	كافّة الجهات المعنية	كافّة الجهات المعنية
تنفيذ الدسّتريجيات والخطط والسياسات والأطر والبرامج والمعايير على المستوى الوطني	الجهات المسؤولة في القطاعات	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	مجلس المخاطر الوطنية	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافّة الجهات المعنية	كافّة الجهات المعنية
الإشراف على تنفيذ الدسّتريجيات والخطط والبرامج والتمثيل للسياسات والأطر والمعايير على المستوى الوطني	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لا ينطبق	لا ينطبق	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات	كافّة الجهات المعنية	كافّة الجهات المعنية

كافة الجهات المعنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	المسؤول الأول (أو من ينوبه) في الجهة المسئولة في القطاع	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الجهة المسئولة في القطاع	تطوير الاستراتيجيات والخطط والسياسات والأطر والبرامج والمعايير القطاعية	
منظم القطاع الرئيسي/ الفرعى						
كافة الجهات المعنية في القطاع						
الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الجهة المسئولة في القطاع	منظم القطاع في القطاع	كافة الجهات المعنية في القطاع	تنفيذ الاستراتيجيات والخطط والسياسات والأطر والبرامج والمعايير على المستوى القطاعي	 المستوى القطاعي
الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية			لجنة المخاطر الوطنية في القطاع			
كافة الجهات المعنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية					
كافة الوحدات الإدارية المعنية	الجهة المسئولة في القطاع	المسؤول الأول (أو من ينوبه) في الجهة	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستثمارية الأعمال	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر والطوارئ واستثمارية الأعمال	الإشراف على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط والبرامج والامتثال للسياسات والأطر والمعايير على المستوى القطاعي	
كافة الوحدات الإدارية المعنية						
كافة الوحدات الإدارية المعنية	الجهة المسئولة في القطاع	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستثمارية الأعمال	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر والطوارئ واستثمارية الأعمال	كافة الوحدات الإدارية المعنية	تطوير الاستراتيجيات والخطط والسياسات والأطر والمعايير في الجهات وتحديد الأدوار لتنفيذها، بالتوافق مع الأهداف القطاعية	 مستوى الجهات
كافة الوحدات الإدارية المعنية						
كافة الوحدات الإدارية المعنية	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	المسؤول الأول (أو من ينوبه) في الجهة	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستثمارية الأعمال	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر والطوارئ واستثمارية الأعمال	الإشراف على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط والسياسات والأطر والبرامج والامتثال للسياسات والأطر والمعايير على مستوى الجهة	

إدارة مخاطر سلسل الإمداد

المستوى	المهام الفرعية	المسؤولية	المصادقة	الاعتماد	الدستاشرة	الإشعار
	تطوير وتحديث سجل مخاطر سلسل الإمداد على المستوى الوطني	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية	مجلس المخاطر الوطنية	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات	كافة الجهات المعنية
	وضع إجراءات الحد من المخاطر والتخفيف وبرامج الوقاية على المستوى الوطني	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية	مجلس المخاطر الوطنية	الجهات المسؤولة في القطاعات	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات
	إجراء التمارين والتطبيقات الفرضية لصمدود سلسل الإمداد على المستوى الوطني	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية	مجلس المخاطر الوطنية	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات
	تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية على مستوى القطاع	الجهة المسؤولة في القطاع	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية في القطاع
	تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر، وتطوير سجل للمخاطر على المستوى القطاعي	الجهة المسؤولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية في القطاع
	مراجعة المخاطر والحالات المصعدة من الجهات وتصعيد الملحة منها	الجهة المسؤولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية في القطاع
	إجراء التمارين والتطبيقات الفرضية لصمدود سلسل الإمداد على المستوى القطاعي	الجهة المسؤولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية في القطاع

كافّة الجهات المعنية في القطاع	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	المسؤول الأول (أو من ينوبه) في الجهة	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر الطوارئ واستمرارية الأعمال	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر الطوارئ واستمرارية الأعمال	تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية وتحطيط سلسل الإمداد المرتبطة بها
الجهة المسؤولة في القطاع	كافّة الوحدات الإدارية المعنية	المسؤول الأول (أو من ينوبه) في الجهة	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر الطوارئ واستمرارية الأعمال	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر الطوارئ واستمرارية الأعمال	تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر، وتطوير سجل للمخاطر
الجهة المسؤولة في القطاع	كافّة الوحدات الإدارية المعنية	المسؤول الأول (أو من ينوبه) في الجهة	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر الطوارئ واستمرارية الأعمال	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر الطوارئ واستمرارية الأعمال	تصعيد الحالات الطارئة ذات العلاقة بصمود سلسل الإمداد
الجهة المسؤولة في القطاع	كافّة الوحدات الإدارية المعنية	المسؤول الأول (أو من ينوبه) في الجهة	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر الطوارئ واستمرارية الأعمال	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر الطوارئ واستمرارية الأعمال	إجراء التمارين والتطبيقات الفرضية لصمدود سلسل الإمداد على مستوى الجهة



مستوى الجهات

National Center for Archives & Records

إدارة الخزن الدستراتيكي

المستوى	المهام الفرعية	المسؤولية	المصادقة	الاعتماد	الاستشارة	الإشعار
 المستوى الوطني	مراجعة خطط وأهداف الخزن الدستراتيكي القطاعية	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية	مجلس المخاطر الوطنية	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات	كافة الجهات المعنية
 المستوى القطاعي	تحديد السلع للخزن الدستراتيكي	الجهة المسؤولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية في القطاع
 مستوى الجهات	تطوير خطط الخزن الدستراتيكي بما فيه تحديد مستويات الخزن المطلوبة	الجهة المسؤولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية في القطاع
 المستوى القطاعي	تحديد الجهات المسؤولة عن تخزين السلع الأساسية	الجهة المسؤولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية في القطاع
 مستوى الجهات	مراقبة مستويات الخزن والإشراف على الخطط المرتبطة بها	الجهة المسؤولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية في القطاع
 المستوى القطاعي	اتخاذ قرار استخدام/ استهلاك الخزن الدستراتيكي	الجهة المسؤولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	كافة الجهات المعنية في القطاع
 مستوى الجهات	إدارة عمليات الخزن الدستراتيكي والالتزام بمستهدفات الخزن المحددة	كافة الوحدات الإدارية المعنية	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر وإدارة الطوارئ واستمرارية الأعمال	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	كافة الوحدات الإدارية المعنية

التمويل

المستوى	المهام الفرعية	المسؤولية	المصادقة	الاعتماد	الدستاشارة	الإشعار
 المستوى الوطني	دعم اتخاذ قرارات التمويل على المستوى الوطني	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية	مجلس المخاطر الوطنية	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات	الجهات المسؤولة في القطاعات
	مراجعة واعتماد و توفير الميزانيات وطلبات التمويل الوطنية والقطاعية	وزارة المالية	لا ينطبق	وزارة المالية	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية
 المستوى القطاعي	تطوير الميزانيات والخطط لشرك القطاع الخاص باستثمارات موجهة	الجهة المسئولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية في القطاع (بما فيها القطاع الخاص)
 المستوى الجهات	توزيع و تخصيص التمويل على المستوى القطاعي	الجهة المسئولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية في القطاع (بما فيها القطاع الخاص)
	مراجعة طلبات التمويل المقدمة من الجهات القطاعية والمواقف عليها ورفعها للاعتماد	الجهة المسئولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية
	إجراء تقييم للحتاج المالي لتنفيذ الخطط والإجراءات والتدابير وتطوير الميزانيات والرفع بطلب التمويل	كافة الوحدات الإدارية المعنية	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر الطوارئ واستمرارية الأعمال	(أو من ينوبه) في الجهة	كافة الوحدات الإدارية المعنية	الجهة المسئولة في القطاع

إدارة الأداء

الإشعار	الدستشارة	الاعتماد	المصادقة	المسؤولية	المهام الفرعية	المستوى
كافّة الجهات المعنية	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات	مجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	تحديد مؤشرات الأداء والمستهدفات ومراقبة الأداء على المستوى الوطني	 المستوى الوطني
كافّة الجهات المعنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	لا ينطبق	الجهة المسؤولة في القطاع	تحديد مؤشرات الأداء والمستهدفات ومراقبة الأداء على المستوى القطاعي	 المستوى القطاعي
الجهة المسؤولة في القطاع	كافّة الوحدات الإدارية المعنية	المسؤول الأول (أو من ينوبه) في الجهة	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	تحديد مؤشرات الأداء والمستهدفات ومراقبة الأداء على مستوى الجهة	 مستوى الجهات

تطوير القدرات

الإشعار	الدستشارة	الاعتماد	المصادقة	المسؤولية	المهام الفرعية	المستوى
كافّة الجهات المعنية	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات	مجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	تطوير البرامج والمنهجيات والأدوات لتمكين القطاعات ورفع قدراتها	 المستوى الوطني
كافّة الجهات المعنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	لا ينطبق	الجهة المسؤولة في القطاع ولها صلاحية تفويض المنظم/منظم القطاع الفرعى	تطوير البرامج والمنهجيات والأدوات لتمكين الجهات ورفع قدراتها	 المستوى القطاعي
الجهة المسؤولة في القطاع	كافّة الوحدات الإدارية المعنية	المسؤول الأول (أو من ينوبه) في الجهة	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	تطوير البرامج والمنهجيات والأدوات لتمكين الإدارات ورفع قدراتها	 مستوى الجهات

التوعية

المستوى	المهام الفرعية	المسؤولية	المصادقة	الاعتماد	الدستشارة	الإشعار
 المستوى الوطني	وضع وتنفيذ الخطط والبرامج لرفع مستوى الوعي الوطني بضمود سلسل الإمداد	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية	مجلس المخاطر الوطنية	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات	كافة الجهات المعنية
 المستوى القطاعي	وضع وتنفيذ الخطط والبرامج لرفع مستوى الوعي القطاعي بضمود سلسل الإمداد	الجهة المسؤولة في القطاع ولها صلاحية تفويض المنظم / منظم القطاع الفرعى	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية في القطاع	كافة الجهات المعنية في القطاع
 مستوى الجهات	وضع وتنفيذ الخطط والبرامج لرفع مستوى الوعي المؤسسي بضمود سلسل الإمداد	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	المسؤول الأول (أو من ينوبه) في الجهة	كافة الوحدات الإدارية المعنية	الجهة المسؤولة في القطاع

إبرام الاتفاقيات والشراكات

المستوى	المهام الفرعية	المسؤولية	المصادقة	الاعتماد	الدستشارة	الإشعار
 المستوى الوطني	تحديد الشراكات الدولية والإقليمية وال محلية المحتملة على المستوى الوطني	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية	مجلس المخاطر الوطنية	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات	كافة الجهات المعنية
 المستوى القطاعي	إبرام الاتفاقيات المتعلقة بضمود سلسل الإمداد	منظم القطاع (أو الجهة المسؤولة في القطاع حال وجود منظم للقطاع)	الجهة المسؤولة في القطاع (في حال وجود منظم للقطاع)	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية في القطاع
 مستوى الجهات	رفع المتطلبات حول التنسيق والمشاركة	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	المسؤول الأول (أو من ينوبه) في الجهة	كافة الوحدات الإدارية المعنية	الجهة المسؤولة في القطاع

3-5 الأدوار والمسؤوليات

3-5-1 خطوات إسناد الأدوار والمسؤوليات

03.

تحديد أعضاء إدارة صمود سلسل الإمداد وفرق العمل المرشحين لأداء الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة صمود سلسل الإمداد

02.

تحديد المتطلبات المهنية والمعرفية الالزمة لتنفيذ الأدوار والمسؤوليات

01.

تحديد القدرات البشرية المطلوبة من الموظفين لأداء الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة صمود سلسل الإمداد.

04

تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء إدارة صمود سلسل الإمداد وفرق العمل ذات العلاقة، وفقاً للقدرات المطلوبة لأداء الأدوار والمسؤوليات، وحسب الحاجة

05

وضع خطة للتعاقب الوظيفي للأفراد وفرق العمل المكلفين بالأدوار والمسؤوليات المتعلقة ببناء وتفعيل إدارة صمود سلسل الإمداد لدى الجهة

3-6 الإجراءات التشغيلية

3-6-1 مبادئ الإجراءات التشغيلية

- يجب أن تشمل الإجراءات التشغيلية جميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون (المنوطه بهم أدوار ومسؤوليات بناء وتفعيل إدارة صمود سلسل الإمداد)، شاملةً بحد أدنى متطلبات الإطار.
- يجب وضع مدة زمنية محددة لتنفيذ كل نشاط.
- يجب تحديد الأطراف الداخلية والخارجية المتداخلة في إجراءات إدارة صمود سلسل الإمداد.
- يجب إبرام اتفاقيات مستوى الخدمة ومستوى الخدمة التشغيلية بين الجهات ذات العلاقة الداخلية والخارجية.
- يجب وضع مؤشرات قياس أداء الإجراءات التشغيلية.

National Center for Archives & Records

3-6-2 خطوات تطوير الإجراءات التشغيلية

01.	02.	03.	04.
تحديد الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالإجراءات التشغيلية لإدارة صمود سلسل الإمداد	تحديد المدد الزمنية لتقديم الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية	تحديد الأنشطة الأساسية لتنفيذ كل نشاط أساسي	تحديد خطوات إجراءات تنفيذ كل نشاط أساسي
05	06	07	08
صياغة الإجراءات التشغيلية لإدارة صمود سلسل الإمداد	تطوير النماذج والقوالب والأدوات الداعمة لتنفيذ الإجراءات التشغيلية	تطوير اتفاقيات مستوى تقديم الخدمة اللازمة	تحديد مؤشرات قياس الأداء للإجراءات التشغيلية
11.	10.	09.	
تدريب وتأهيل المسؤولين عن تنفيذ الإجراءات التشغيلية	موامة ومشاركة الإجراءات التشغيلية مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة	اعتماد الإجراءات التشغيلية من قبل صاحب الصلاحية في الجهة	

3-6-3 أمثلة على النماذج والأدوات المطلوبة لتنفيذ الإجراءات التشغيلية

- نموذج سجل الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية.
- نموذج خرائط سلسل الإمداد.
- نموذج تقييم التمارين والاختبارات الفرضية.
- نماذج التحقق والتدقيق.
- نماذج الإبلاغ عن حالات التعطل أو الانقطاع، ونماذج التصعيد.
- نماذج التقارير الدورية.

3-7 مؤشرات قياس أداء صمود سلسل الإمداد

تهدف عملية تطوير ومتابعة مؤشرات صمود سلسل الإمداد إلى تمكين الإدارة العليا لدى الجهة والجهات ذات العلاقة من اتخاذ القرارات وتقديم الدعم اللازم فيما يتعلق بأداء إدارة صمود سلسل الإمداد، وقياس مدى جاهزية الجهة للاستجابة لحالات التعطل أو الانقطاع في سلسل الإمداد. ويجب استقاء جميع مؤشرات القياس من الأهداف الإستراتيجية لإدارة صمود سلسل الإمداد.

3-7-1 خطوات تطوير مؤشرات قياس أداء صمود سلسل الإمداد

03.

تحديد ملوك المؤشرات (الكل مؤشر مالك، غالباً ما يكون هو المسؤول عن تحقيق الهدف/الأهداف)

02.

تحديد معايير وأالية قياس الأداء

01.

تحديد أهداف صمود سلسل الإمداد المراد قياسها

. 04

تحديد الجهات ذات العلاقة بتحقيق الأهداف

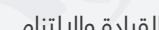
. 05

تطوير مؤشرات قياس الأداء، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة

. 06

مشاركة مؤشرات قياس الأداء مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة

3-7-2 المؤشرات الإلزامية لقياس أداء صمود سلسل الإمداد

المتطلبات	الأهداف	مؤشرات القياس
		<ul style="list-style-type: none">• عدد المجتمعات السنوية التي تعقدتها الإدارة العليا ذات العلاقة بأداء إدارة صمود سلسل الإمداد مقابل عدد المجتمعات المجدولة.
		<ul style="list-style-type: none">• نسبة الأهداف المحققة من المجتمعات الإدارية العليا مقابل الأهداف المعتمدة. (مدخلات ومخرجات المجتمعات الإدارية العليا موضحة بالتفصيل في قسم (مراجعة الإدارة العليا) من الإطار).
		<ul style="list-style-type: none">• نسبة المخصصات المالية التي توفرها الجهة لإدارة صمود سلسل الإمداد مقابل الاحتياج الفعلي.
		<ul style="list-style-type: none">• نسبة موظفي إدارة صمود سلسل الإمداد مقابل العدد اللازم لتفعيل الإدارة.
		<ul style="list-style-type: none">• نسبة موظفي إدارة صمود سلسل الإمداد المؤهلين في مجال إدارة استمرارية الأعمال.

<ul style="list-style-type: none"> نسبة الخدمات والسلع والمنتجات التي طُبّقت معايير تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية عليها مقابل جميع الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجهة. عدد مرات مراجعة سجل الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية مقابل الفترات الزمنية التي تحددها الجهة. 	<p>وجود سجل للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها الجهة، لضمان صمود سلسل إمدادها</p>	 <p>تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية</p>
<ul style="list-style-type: none"> نسبة الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي رُسمت خرائط سلسل إمداد الخاصة بها مقابل جميع الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تحددها الجهة. 	<p>تحديد مسارات سلسل الإمداد لكل خدمة أساسية وسلعة ومنتج ضروري، وتحديد حلقاتها</p>	 <p>رسم خرائط سلسل الإمداد</p>
<ul style="list-style-type: none"> نسبة شمولية تقييم المخاطر لجميع المخاطر المحتملة لتعطل أو انقطاع سلسل إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها الجهة. عدد مرات مراجعة سجل مخاطر تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد مقابل الفترات الزمنية التي تحددها الجهة. 	<p>تقييم مخاطر تعطل أو انقطاع سلسل إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية وفق المنهجية المعتمدة في الجهة</p>	 <p>تقييم مخاطر تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد</p>
<ul style="list-style-type: none"> نسبة الاستراتيجيات والحلول المعتمدة مقابل الاستراتيجيات والحلول اللازمة لضمان صمود سلسل إمداد الجهة. نسبة استراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد المنفذة مقابل الاستراتيجيات والحلول المعتمدة. 	<p>وجود استراتيجيات وحلول معتمدة لضمان صمود سلسل إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها الجهة</p>	 <p>استراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد</p>
<ul style="list-style-type: none"> نسبة الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تغطيها فرضيات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد في خطط استمرارية الأعمال مقابل جميع الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجهة. 	<p>تضمين فرضيات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد في خطط استمرارية أعمال الجهة</p>	 <p>فرضيات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد</p>
<ul style="list-style-type: none"> نسبة التمارين الفرضية ذات العلاقة بصمود سلسل الإمداد المنفذة مقابل التمارين المخطط لها. 	<p>تنفيذ التمارين اللازمة لاختبار جاهزية الجهة في مواجهة حالة تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد</p>	 <p>التمارين الفرضية</p>
<ul style="list-style-type: none"> الفرق بين أوقات التعافي الفعلية والمستهدفة (عند وقوع حالة التعطل أو الانقطاع). 	<p>ضمان التعافي من حالة تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت ممكن</p>	 <p>التعافي من حالة تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد</p>

<ul style="list-style-type: none"> نسبة الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية المضمنة في أنظمة الرصد والمراقبة وإنذار المبكر مقابل إجمالي الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية. 	<p>وجود أنظمة رصد ومراقبة وإنذار مبكر لمخاطر سلسل الإمداد</p>	 الإنذار المبكر
<ul style="list-style-type: none"> نسبة الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تم التدقيق على عملياتها خلال العام مقابل الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية المخطط للتدقيق على عملياتها. نسبة متطلبات إدارة صمود سلسل الإمداد التي تم التدقيق على الجهة مقابلها مقابل متطلبات الإدارة وفق قائمة التدقيق المعتمدة في الجهة. 	<p>قيام الجهة بعملية التدقيق الداخلي لتقييم صمود سلسل الإمداد</p>	 التدقيق الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> نسبة الموردين الذين قيّم أداؤهم خلال العام مقابل إجمالي عدد الموردين المخطط لتقييم أدائهم. نسبة متطلبات إدارة صمود سلسل الإمداد التي تم التدقيق على الموردين مقابلها مقابل متطلبات الإدارة وفق قائمة التدقيق المعتمدة في الجهة. 	<p>ضمان صمود سلسل الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها الجهة بجميع حلقاتها</p>	 تقييم أداء الموردين
<ul style="list-style-type: none"> نسبة الإجراءات التصحيحية المنفذة مقابل الإجراءات التصحيحية المعتمدة. نسبة التزام الجهة بتنفيذ الإجراءات التصحيحية وفق الخطة الزمنية المعتمدة. 	<p>تنفيذ الإجراءات التصحيحية للمحافظة على فعالية أداء إدارة صمود سلسل الإمداد</p>	 الإجراءات التصحيحية
<ul style="list-style-type: none"> عدد الملاحظات والشكاوي المقدمة من المستفيدين بسبب تعطل أو انقطاع الخدمات الأساسية، أو السلع أو المنتجات الضرورية، المقدمة من الجهة وفق المعايير المعتمدة. عدد حوادث التعطل أو الانقطاع في تقديم الخدمات الأساسية وتوفير المنتجات الضرورية. عدد حالات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد من الموردين. 	<p>ضمان استمرارية توافر الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية، وعدم تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد</p>	 استمرارية سلسل الإمداد

National Center for Archives & Records

4 مرحلة التنفيذ



National Center for Archives & Records

الشكل رقم (9): عناصر مرحلة التنفيذ

4-1 تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية

تعرف الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية بأنها الخدمات والسلع والمنتجات اليومية الضرورية لتلبية الاحتياجات الأساسية، للحفاظ على حياة الأفراد والصحة والسلامة العامة، وتسخير أمور المجتمع والاقتصاد.

لذلك، يعتبر تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية أولى الخطوات العملية التي تؤدي إلى صمود سلسلة الإمداد، وعليه فإنه يجب على الجهة أن تولي هذه العملية اهتماماً بالغاً للخروج بقائمة دقيقة للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية؛ ليتم تنفيذ باقي الخطوات الالزمة بناءً عليها لتحقيق أهداف إدارة صمود سلسلة الإمداد.

4-1-1 خطوات تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية

03.

تحديد الخدمات الأساسية
والسلع والمنتجات
الضرورية

02.

تطبيق معايير تحديد الخدمات
الأساسية والسلع والمنتجات
الضرورية

01.

حصر جميع الخدمات
والسلع والمنتجات

. 04

مشاركة سجل الخدمات
الأساسية والسلع
والمنتجات الضرورية

. 05

المصادقة على سجل الخدمات
الأساسية والسلع والمنتجات
الضرورية

. 06

مراجعة وتحديث سجل الخدمات
الأساسية والسلع والمنتجات
الضرورية

4-1-2 إجراء تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية

الخطوة التفصيلية	الخطوة	الرقم
• يجب على الجهة حصر جميع الخدمات والسلع والمنتجات التي تقدمها للمستفيدين، وكذلك الخدمات والسلع والمنتجات الوسيطة (التي تدخل في عمليات تصنيع، أو معالجة، أو نقل، أو تقديم الخدمات وتوفير السلع والمنتجات التي تقدمها الجهة للمستفيدين).	حصر جميع الخدمات والسلع والمنتجات	1
• على الجهة أن تُعد قائمة بتلك الخدمات والسلع والمنتجات، وأن يتم اعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.		
• على الجهة أن تطبق معايير تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات على القائمة المعتمدة من صاحب الصلاحية المشار إليها في الخطوة السابقة وفقاً لما هو موضح في الجداول في قسم معايير تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية.	تطبيق معايير تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية	2

<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الجهة أن تقوم بإعداد سجل الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها للمستفيدين والخدمات والسلع والمنتجات الوسيطة، واعتماده من صاحب الصلاحية في الجهة. 	3
<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة أن تقوم بمشاركة سجل الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية المعتمد مع الإدارات الداخلية المعنية ومع الجهات ذات العلاقة. 	4
<ul style="list-style-type: none"> • تراجع الجهة المسؤولة في القطاع وتدقق سجلات الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية للجهات التابعة لها والمرتبطة بها والتي تشرف عليها، وتصادر علىها. • تطور الجهة المسؤولة في القطاع قاعدة البيانات ذات العلاقة بالخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها الجهات التابعة لها والمرتبطة بها والتي تشرف عليها. 	5
<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الجهة والجهة المسؤولة في القطاع أن تراجعوا سجلات الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية دوريًا عند الحاجة، وتحديثها، ومشاركة التحديثات مع الإدارات الداخلية المعنية والجهات ذات العلاقة. 	6

3-1-4 معايير تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية

لفرض تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية يجب على الجهة أن تقيّم أثر تعطل أو انقطاع الخدمات والسلع والمنتجات وفقاً للمعايير الدسترشادية التالية:

التأثير على حياة الأفراد وصحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم:

مستويات التأثير						نوع التأثير	
5	4	3	2	1	0	المعابر الفرعية	المعيار الأساسي
أكبر من شخص لكل 10.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكبر من شخص لكل 100.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكبر من شخص لكل 1.000.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكبر من شخص لكل 10.000.000 شخص من إجمالي عدد السكان	شخص لكل 10.000.000 شخص من إجمالي عدد السكان	لا يوجد	عدد الوفيات	
أكبر من شخص لكل 10.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكبر من شخص لكل 100.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكبر من شخص لكل 1.000.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكبر من شخص لكل 10.000.000 شخص من إجمالي عدد السكان	شخص لكل 10.000.000 شخص من إجمالي عدد السكان	لا يوجد	عدد المصابين (إصابات خطيرة أو دائمة)	
أكبر من شخص لكل 10.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكبر من شخص لكل 100.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكبر من شخص لكل 1.000.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكبر من شخص لكل 10.000.000 شخص من إجمالي عدد السكان	شخص لكل 10.000.000 شخص من إجمالي عدد السكان	لا يوجد	عدد المرضى (أمراض خطيرة أو دائمة)	التأثير على حياة الأفراد وصحتهم وسلامتهم
أكبر من 1,000,000 شخص	من 100,000 إلى 1,000,000 شخص	من 10,000 إلى 99,999 شخص	من 1,000 إلى 9,999 شخص	من 100 إلى 999 شخص	أقل من 100 شخص	عدد المتأثرين بأي طريقة أخرى (بمن فيهم من يحتاجون إلى الإخلاء والمؤوى والمساعدات الإنسانية)	

التأثير على الخدمات الأساسية:

مستويات التأثير						نوع التأثير	
5	4	3	2	1	0	المعايير الفرعية	المعيار الأساسي
فقدان دائم للوصول في قطاع أو أكثر له أهمية حيوية لسير الحياة الطبيعية في المجتمع أو تأثرت كل القطاعات، أو الأغلبية العظمى من القطاعات، بدرجة خطيرة	تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة	انقطاع مستمر لبعض أو كل خدمات النقل الجوي أو البحري أو البري، مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى بدرجة متوسطة، تصل معها الفترة اللازمة للتعافي من أسابيع إلى أشهر	انقطاع مستمر لبعض خدمات النقل الجوي أو البحري أو البري، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً معيناً، مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، متزامناً، وتسفر عن مدة التعافي من أيام إلى أسابيع	انقطاع طفيف لبعض خدمات النقل الجوي أو البحري أو البري، قد يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً جداً، وتسفر عن مدة التعافي من ساعات إلى أيام	انقطاع نادر ومحدود لبعض خدمات النقل الجوي أو البحري أو البري، قد يؤثر على عدد ضئيل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، لا يذكر، وقد تستغرق مدة التعافي من دقائق إلى ساعات	التأثير على تقديم خدمات النقل واللوجستية	 التأثير على الخدمات الأساسية
فقدان دائم للوصول في قطاع أو أكثر له أهمية حيوية لسير الحياة الطبيعية أو تأثرت كل القطاعات، أو الأغلبية العظمى من القطاعات، بدرجة خطيرة	تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة	تأثر السلع الرئيسية بشكل كامل في مناطق معينة، مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى تأثيراً متزاماً، وتسفر عن مدة التعافي إلى أشهر	تأثر السلع الرئيسية بشكل جزئي في مناطق معينة، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً جداً، وتسفر عن مدة التعافي إلى أيام	تأثر السلع بشكل طفيف على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، قد تستغرق مدة التعافي إلى ساعات	تأثر نادر ومحدود للسلع على المستوى المحلي، قد يؤثر على عدد ضئيل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، قد تستغرق مدة التعافي إلى ساعات	التأثير على إمدادات الغذاء	

<p>فقدان دائم للوصول في قطاع أو أكثر له أهمية حيوية لسير الحياة الطبيعية في المجتمع أو تأثرت كل القطاعات، أو الأغلبية العظمى من القطاعات، بدرجة خطيرة</p>	<p>تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة</p>	<p>انقطاع مستمر في كل إمدادات المياه على المستوى الوطني، مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أسابيع</p>	<p>انقطاع مستمر في بعض إمدادات المياه في المناطق، مما يؤثر على عدد القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أسبوع واحد</p>	<p>انقطاع طفيف في إمدادات المياه على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً جداً، وتستغرق مدة التعافي إلى أيام</p>	<p>انقطاع نادر ومحدود في إمدادات المياه على المستوى المحلي، قد يؤثر على عدد ضئيل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، وتستغرق مدة التعافي إلى ساعات</p>	<p>التأثير على إمدادات المياه</p>
<p>فقدان دائم للوصول في قطاع أو أكثر له أهمية حيوية لسير الحياة الطبيعية في المجتمع أو تأثرت كل القطاعات، أو الأغلبية العظمى من القطاعات، بدرجة خطيرة</p>	<p>تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة</p>	<p>توقع حدوث حالات نقص خلال يوم واحد على المستوى الوطني، مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً مع استمرار الحالات النقص لأكثر من شهر واحد</p>	<p>توقع حدوث حالات نقص خلال أربعة أيام على المستوى العالمي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً منخفضاً جداً مع استمرار الحالات النقص لأكثر من أسبوع واحد</p>	<p>توقع حدوث حالات نقص خلال أسبوع واحد على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، مع استمرار الحالات النقص لبضعة أيام</p>	<p>توقع حدوث حالات نقص محدودة خلال شهر واحد على المستوى المحلي، قد يؤثر على عدد ضئيل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، مع استمرار الحالات النقص لبضعة ساعات</p>	<p> التأثير على إمدادات الوقود</p>
<p>فقدان دائم للوصول في قطاع أو أكثر له أهمية حيوية لسير الحياة الطبيعية في المجتمع أو تأثرت كل القطاعات، أو الأغلبية العظمى من القطاعات، بgrade خطيرة</p>	<p>تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة</p>	<p>انقطاع مستمر لخدمات الكهرباء، على المستوى الوطني، مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أسابيع</p>	<p>انقطاع مستمر لخدمات الكهرباء على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً جداً، وتستغرق مدة التعافي إلى ساعات</p>	<p>انقطاع طفيف لخدمات الكهرباء على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، وتستغرق مدة التعافي إلى دقائق</p>	<p>انقطاع نادر ومحدود لخدمة الكهرباء على المستوى المحلي، قد يؤثر على عدد ضئيل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، وتستغرق مدة التعافي إلى دقائق</p>	<p>التأثير على تقديم خدمات الكهرباء</p>

<p>فقدان دائم للوصول في قطاع أو أكثر له أهمية حيوية لسير الحياة الطبيعية في المجتمع أو تأثرت كل القطاعات، أو الأغلبية العظمى من القطاعات، بدرجة خطيرة</p>	<p>تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة</p>	<p>انقطاع مستمر لإمدادات الغاز على المستوى الوطني، مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أسبوعين</p>	<p>انقطاع مستمر لإمدادات الغاز على المستوى الوطني، مما بعض المناطق، مما يؤثر على عدد القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أيام</p>	<p>انقطاع طفيف لإمدادات الغاز على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى ساعات</p>	<p>انقطاع نادر ومحدود لإمدادات الغاز على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد ضئيل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، وتستغرق مدة التعافي إلى دقائق</p>
<p>فقدان دائم للوصول في قطاع أو أكثر له أهمية حيوية لسير الحياة الطبيعية في المجتمع أو تأثرت كل القطاعات، أو الأغلبية العظمى من القطاعات، بدرجة خطيرة</p>	<p>تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة</p>	<p>فقدان كبير للتوافر أو السلامة أو السرية على المستوى الوطني مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى بضعة أيام</p>	<p>فقدان جزئي للتوافر أو السلامة أو السرية على مستوى بعض المناطق، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى بضعة ساعات</p>	<p>فقدان طفيف للتوافر أو السلامة أو السرية على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، وتستغرق مدة التعافي إلى بضع ثوانٍ</p>	 <p>التأثير على الخدمات المالية والمصرفية</p>
<p>فقدان دائم للوصول في قطاع أو أكثر له أهمية حيوية لسير الحياة الطبيعية في المجتمع أو تأثرت كل القطاعات، أو الأغلبية العظمى من القطاعات، بدرجة خطيرة</p>	<p>تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة</p>	<p>فقدان كبير للتوافر أو السلامة أو السرية على المستوى الوطني مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أكثر من أسبوع واحد</p>	<p>فقدان جزئي للتوافر أو السلامة أو السرية على مستوى بعض المناطق، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أكثر من أسبوع واحد</p>	<p>فقدان محدود للتوافر أو السلامة أو على المستوى المحلي يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى بعض ساعات</p>	 <p>التأثير على خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات</p>

فقدان دائم للأصول في قطاع أو أكثر له أهمية حيوية لسير الحياة الطبيعية في المجتمع أو تأثرت كل القطاعات، أو الأغلبية العظمى من القطاعات، بدرجة خطيرة	تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة	التعطل التام لخدمات الرعاية الصحية، على المستوى الوطني، مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أسابيع إلى أيام	التعطل الجزئي لخدمات الرعاية الصحية، على مستوى المناطق، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً، وتستغرق مدة التعافي إلى ساعات إلى أيام	انخفاض طفيف في فعالية مستشفى رئيسي، على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً جداً، وتستغرق مدة التعافي إلى دقائق	انخفاض نادر ومحدود في فعالية مستشفى رئيسي، على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد ضئيل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، وقد تستغرق مدة التعافي إلى أيام	التأثير على الخدمات الصحية
فقدان دائم للأصول في قطاع أو أكثر له أهمية حيوية لسير الحياة الطبيعية في المجتمع أو تأثرت كل القطاعات، أو الأغلبية العظمى من القطاعات، بدرجة خطيرة	تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة	نقص كبير في القوى العاملة على المستوى الوطني، مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أكثر من 6 أشهر إلى أشهر	نقص جزئي في القوى العاملة على المستوى المحلي، مما قد يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً جداً، وتستغرق مدة التعافي إلى أسابيع إلى أيام	نقص طفيف في القوى العاملة على المستوى المحلي، قد يؤثر على عدد ضئيل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، وقد تستغرق مدة التعافي إلى أيام	نقص محدود في القوى العاملة على المستوى المحلي، قد يؤثر على عدد ضئيل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، وقد تستغرق مدة التعافي إلى أيام	التأثير على القوى العاملة الأساسية
تعطل الأنظمة بكافة القطاعات	تأثرت الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة	تعطل تام في خدمات الطوارئ، على المستوى الوطني، وتستغرق مدة التعافي إلى أسابيع إلى أيام	تعطل جزئي في خدمات الطوارئ على مستوى المناطق، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً جداً، وتستغرق مدة التعافي إلى ساعات إلى أيام	انخفاض طفيف في خدمات الطوارئ على المستوى المحلي، وتستغرق مدة التعافي إلى ساعات إلى أيام	انخفاض نادر ومحدود في خدمات الطوارئ على المستوى المحلي، وتستغرق مدة التعافي إلى دقائق	التأثير على خدمات الطوارئ



التأثير على
الخدمات
الأساسية

التأثير على اقتصاد المملكة ومواردها:

مستويات التأثير						نوع التأثير	
5	4	3	2	1	0	المعايير الفرعية	المعيار الأساسي
أكبر من 4% من الناتج المحلي الإجمالي	أكبر من 0.4% من الناتج المحلي الإجمالي	أكبر من 0.04% من الناتج المحلي الإجمالي	أكبر من 0.004% من الناتج المحلي الإجمالي	أقل من 0.004% من الناتج المحلي الإجمالي	لا يوجد	التكليف المباشرة للستجابة	
أكبر من 4% من الناتج المحلي الإجمالي	أكبر من 0.4% من الناتج المحلي الإجمالي	أكبر من 0.04% من الناتج المحلي الإجمالي	أكبر من 0.004% من الناتج المحلي الإجمالي.	أقل من 0.004% من الناتج المحلي الإجمالي	لا يوجد	التكليف المباشرة للتعافي	
أكبر من 4% من الناتج المحلي الإجمالي	أكبر من 0.4% من الناتج المحلي الإجمالي	أكبر من 0.04% من الناتج المحلي الإجمالي	أكبر من 0.004% من الناتج المحلي الإجمالي	أقل من 0.004% من الناتج المحلي الإجمالي	لا يوجد	خسائر الدبرادات والأرباح الناجمة عن الحوادث وبيعاتها	

التأثير على البيئة:

مستويات التأثير						نوع التأثير	
5	4	3	2	1	0	المعايير الفرعية	المعيار الأساسي
المنطقة ذات قيمة بيئية أو تجارية أو لها فائدة مرتفعة جدًا لحفظها على حياة الإنسان	المنطقة ذات قيمة بيئية أو تجارية أو لها فائدة مرتفعة للحفاظ على حياة الإنسان	المنطقة ذات قيمة بيئية أو تجارية أو لها استخدام متوسط للحفاظ على حياة الإنسان	المنطقة ذات قيمة بيئية أو تجارية أو لها استخدام منخفض جدًا للحفاظ على حياة الإنسان	المنطقة ذات قيمة بيئية أو تجارية أو لها استخدام منخفض جدًا للحفاظ على حياة الإنسان	ليس للمنطقة أي قيمة بيئية أو تجارية وليس لها تأثير على حياة الإنسان	قيمة المنطقة المتأثرة (يشير إلى القيمة الحيوية والتجارية للأرض المتأثرة، وكذلك أهميتها على حياة الإنسان)	تلوث التربة

<p>المنطقة ذات قيمة بيئية أو تجارية أو لها فائدة مرتفعة جداً للحفاظ على حياة الإنسان</p>	<p>تتميز مصادر المياه بقيمة بيئية أو تجارية مرتفعة وفريدة من نوعها أو ذات فائدة مرتفعة للحفاظ على حياة الإنسان</p>	<p>مصادر المياه ذات قيمة بيئية أو تجارية لها فائدة متوسطة للحفاظ على حياة الإنسان</p>	<p>مصادر المياه ذات قيمة بيئية أو تجارية لها استخدام منخفض للحفاظ على حياة الإنسان</p>	<p>مصادر المياه ذات قيمة بيئية أو تجارية محدودة لها استخدام منخفض جداً للحفاظ على حياة الإنسان</p>	<p>ليس لمصادر المياه أي قيمة بيئية أو تجارية وليس لها تأثير على حياة الإنسان</p>	<p>قيمة المنطقة المتأثرة (يشير إلى القيمة الحيوية والتجارية للجزء المائي المتأثر، وكذلك أهميتها على حياة الإنسان)</p>	 <p>تلؤث المياه</p>
<p>جودة الهواء خطيرة، يتسبب تلوث الهواء في مخاطر بيئية أو تجارية مرتفعة جداً أو يتعرض جميع الأشخاص في المنطقة لآثار صحية مرتفعة جداً</p>	<p>جودة الهواء منخفضة جداً، يتسبب تلوث الهواء في مخاطر بيئية أو تجارية مرتفعة، وي تعرض جميع الأشخاص في المنطقة لآثار صحية مرتفعة</p>	<p>جودة الهواء، مقبولة، وقد يتسبب تلوث الهواء في مخاطر بيئية أو تجارية مرتفعة، ويعرض جميع الأشخاص في المنطقة لآثار صحية مرتفعة</p>	<p>جودة الهواء، مقبولة، وقد يتسبب تلوث الهواء في مخاطر بيئية أو تجارية مرتفعة جداً، ينخفض العدد قليل من الأشخاص أو قد يتعرض الأشخاص في المنطقة لآثار صحية مرتفعة</p>	<p>جودة الهواء جيدة، وقد يتسبب تلوث الهواء في مخاطر بيئية أو تجارية مرتفعة جداً، أو قد يكون هناك خطر صحي لعدد قليل جداً من الأشخاص</p>	<p>جودة الهواء، مثالية، ولا يشكل تلوث الهواء أي مخاطر بيئية أو تجارية أو تؤثر على حياة الإنسان</p>	<p>جودة الهواء (يشير إلى مستوى تلوث الهواء في منطقة معينة)</p>	 <p>تلؤث الهواء</p>
<p>تميز الفصيلة بقيمة بيئية أو تجارية مرتفعة وفريدة من نوعها أو ذات فائدة مرتفعة جداً للمحافظة على حياة الإنسان</p>	<p>تميز الفصيلة بقيمة بيئية أو تجارية مرتفعة وفريدة من نوعها أو ذات فائدة مرتفعة للمحافظة على حياة الإنسان</p>	<p>الفصيلة ذات قيمة بيئية أو تجارية لها فائدة متوسطة للمحافظة على حياة الإنسان</p>	<p>الفصيلة ذات قيمة بيئية أو تجارية لها تأثير منخفض للمحافظة على حياة الإنسان</p>	<p>الفصيلة ذات قيمة بيئية أو تجارية لها تأثير منخفض جداً للمحافظة على حياة الإنسان</p>	<p>ليس للفصيلة أي قيمة بيئية أو تجارية وليس لها تأثير للمحافظة على حياة الإنسان</p>	<p>قيمة الفصائل المتأثرة (يشير إلى القيمة البيئية والتجارية للأنواع المتأثرة وكذلك أهميتها في المحافظة على حياة الإنسان)</p>	 <p>تدهور صحة الحيوان</p>

فضائل ذات قيمة بيئية أو ثقافية أو تجارية مرتفعة من وفريدة من نوعها أو لها فائدة مرتفعة جداً في الحفاظ على جودة حياة الإنسان.	فضائل ذات قيمة بيئية أو ثقافية أو تجارية مرتفعة من نوعها أو لها فائدة مرتفعة في الحفاظ على جودة حياة الإنسان.	فضائل ذات قيمة بيئية أو ثقافية أو تجارية أو لها فائدة متوسطة على رفاهية الإنسان.	فضائل ذات قيمة بيئية أو ثقافية أو تجارية أو لها فائدة منخفضة جداً على رفاهية الإنسان.	فضيلة ذات قيمة بيئية أو ثقافية أو تجارية وليس لها تأثير على رفاهية الإنسان.	ليس للفضيلة أي قيمة بيئية أو ثقافية أو تجارية وليس لها تأثير على رفاهية الإنسان.	قيمة الفضائل المتأثرة (يشير إلى القيمة البيئية والتجارية والثقافية للأنواع المتأثرة وكذلك أهميتها على رفاهية الإنسان)	 تدهور صحة النبات
--	---	--	---	---	--	---	---

National Center for Archives & Records

التأثير على سمعة المملكة:

مستويات التأثير						نوع التأثير	
5	4	3	2	1	0	المعايير الفرعية	المعيار الأساسي
تأثير مرتفع مستمر	تأثير مرتفع مؤقت	تأثير متوسط مستمر	تأثير متوسط مؤقت	تأثير منخفض مستمر	تأثير منخفض مؤقت	التأثيرات على السمعة الخارجية للدولة	
تأثير مرتفع مستمر	تأثير مرتفع مؤقت	تأثير متوسط مستمر	تأثير متوسط مؤقت	تأثير منخفض مستمر	تأثير منخفض مؤقت	القلق المجتمعي	
تأثير مرتفع مستمر	تأثير مرتفع مؤقت	تأثير متوسط مستمر	تأثير متوسط مؤقت	تأثير منخفض مستمر	تأثير منخفض مؤقت	استياء الرأي العام	التأثير على سمعة المملكة

التأثير على الأصول الإسلامية والتراث الثقافي:

مستويات التأثير						نوع التأثير	
5	4	3	2	1	0	المعايير الفرعية	المعيار الأساسي
فقدان أهمية أصوله على مستوى العالم الإسلامي	فقدان أصوله على المستوى الوطني	أضرار تلحق بأصوله على المستوى الوطني	فقدان أهمية على المستوى الإدارية	أضرار تلحق بأصوله على مستوى المنطقة الإدارية	لا يوجد	أضرار على الأصول الإسلامية	
فقدان لاصول ترمز للدولة	فقدان لموقع رئيسي ذي أهمية عالمية	فقدان لموقع ثانوي ذي أهمية عالمية	أضرار كبيرة من الممكن إصلاحها	أضرار ثانوية من الممكن إصلاحها	لا يوجد	أضرار على الأصول التراثية	التأثير على الأصول الإسلامية والثقافية.

وتتبع الدول منهجيات مختلفة لتحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية، تتضمن عدد من المعايير والاعتبارات المختلفة منها ما يلي:

- تقييم الأهمية الاقتصادية للخدمات والسلع والمنتجات.
- تقييم مخاطر توريد الخدمات والسلع والمنتجات.
- تصنيف الخدمات والسلع والمنتجات من ناحية التأثير بناء على طبيعتها وأهميتها الوطنية والإقليمية وأبرز عملائها.
- تصنيف الخدمات والسلع والمنتجات من ناحية إمكانية استبدالها بناء على وضع السوق وقدرات مقدمي تلك الخدمات والسلع والمنتجات.
- تقييم الخدمات والسلع والمنتجات بناء على حجم الاستهلاك، والقدرة الإنتاجية، والقيمة واحتياجات الإنتاج.
- التقييم بناءً على تكلفة الخدمات والسلع والمنتجات وفعاليتها.
- الاعتبارات المحلية مثل توفر المصانع وإمكانية التخزين.
- التقييم بناءً على توفر الخدمات والسلع والمنتجات لمواجهة التهديدات.
- النطاق الجغرافي للخدمات أو السلع أو المنتجات.
- الحاجة إلى التعاون والتنسيق الدولي.

أمثلة على منهجيات بعض الدول لتحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية

المجال	الدولة	السياق	المنهجية
	الإمارات العربية المتحدة	حددت الدولة ضمن استراتيجية للأمن الغذائي 18 سلعة غذائية أساسية	<ul style="list-style-type: none"> 1- تحديد قائمة طويلة تشمل العديد من السلع الغذائية الدستهولكية 2- تقييم كافة السلع بناء على: <ul style="list-style-type: none"> - حجم الدستهولك - القدرة الإنتاجية - القيمة الغذائية واحتياجات الإنتاج 3- اختيار السلع الغذائية الأساسية
	الولايات المتحدة الأمريكية	حددت وزارة الأمن الداخلي الأمريكية معايير تحديد البنى التحتية الحيوية الخاصة بقطاع تقنية المعلومات والاتصالات كجزء من خطة لحماية هذه البنى التحتية	<ul style="list-style-type: none"> 1- تحديد قائمة طويلة تشمل العديد من الخدمات 2- تقييم كافة الخدمات بناء على: <ul style="list-style-type: none"> - دعم القدرة على توفير سلع وخدمات مرنة في مواجهة التهديدات - النطاق الجغرافي للخدمات - الحاجة إلى التعاون والتنسيق الدوليين 3- اختيار البنى التحتية والخدمات الأساسية
	الولايات المتحدة الأمريكية	حددت وزارة الأمن الداخلي الأمريكية معايير تحديد البنى التحتية الحيوية الخاصة بقطاع النقل والمواصلات كجزء من خطة لحماية هذه البنى التحتية	<ul style="list-style-type: none"> 1- تحديد البنى التحتية المتعلقة بقطاع النقل 2- تقييم البنى التحتية والخدمات بناء على أثرها على: <ul style="list-style-type: none"> - الصحة السلامة العامة - الأمان الاقتصادي - تقديم الخدمات الأساسية - الرأي العام والثقة بالاقتصاد الوطني 3- اختيار البنى التحتية الحيوية
	المفوضية الأوروبية	حددت المفوضية الأوروبية منهجية مشتركة لتوجيه المؤسسات المالية والمصرفية لتقديم مدى أهمية وظائفها بما يتماشى مع أنظمة ولوائح المفوضية	<ul style="list-style-type: none"> 1- تصنيف الخدمات من ناحية التأثير بناء على طبيعتها وأهميتها الوطنية والإقليمية وأبرز عملائها 2- تصنيف الخدمات من ناحية إمكانية استبدالها بناء على السوق وقدرات مقدمي الخدمات 3- إجراء التقييم و اختيار الخدمات الأساسية

<p>1- تحديد قائمة طويلة تشمل كافة المواد الرئيسية التي تدخل في العمليات الصناعية المهمة</p> <p>2- إجراء التقييم بناء على:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأهمية الاقتصادية - مخاطر التوريد <p>3- اختيار المواد الأساسية</p>	<p>تضع المفوضية الأوروبية قائمة بالمواد الخام الأساسية التي قد يعرض أي خلل في سلسل إمدادها اقتصاد الاتحاد الأوروبي للخطر، وذلك لتحديد الأولويات من ناحية السياسات والتصنيع والإنتاجية</p>	المفوضية الأوروبية	 الصناعة
<p>1- تحديد قائمة طويلة بالأدوية</p> <p>2- إجراء التقييم بناء على:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توفر دليل قوي على الفعالية والسلامة - الفعالية من حيث التكلفة والعلاج - الاعتبارات المحلية مثل توفر المصنع وإمكانية التخزين <p>3- اختيار الأدوية الأساسية</p>	<p>حددت منظمة الصحة العالمية قائمة بالأدوية الأساسية التي يجب توفيرها في جميع الأوقات بكميات كافية وبسعر يمكن للفرد والمجتمع تحمله</p>	منظمة الصحة العالمية	 الصحة والدواء

National Center for Archives & Records

أمثلة على الخدمات الأساسية/ السلع والمنتجات الضرورية التي حددتها بعض الدول:

السلع والمنتجات الضرورية / الخدمات الأساسية	الدولة	المجال
الأرز	الإمارات العربية المتحدة	الغذاء
القمح		
السكر		
الزيوت		
لحوم الأبقار		
لحوم الماعز		
لحوم الدجاج		
الحليب		
البيض		
الأسمدة		
خدمات ومنتجات تقنية المعلومات	الولايات المتحدة الأمريكية	تقنية المعلومات والاتصالات
توفير قدرات إدارة الطوارئ		
خدمات حلول نطاقات الاتصالات		
خدمات إدارة الهوية		
المحتوى والمعلومات وخدمات الاتصال المعتمدة على الإنترنت		
البترول	سويسرا	الطاقة
الكيروسين		
الديزل		
زيوت التدفئة		
غاز الطبيعي		
وقود اليورانيوم		

4-2 رسم خرائط سلسل الإمداد

يعد فهم مسارات سلسل الإمداد وحلقاتها أمراً مهماً لتحديد المخاطر المتعلقة بها وتقييمها بالشكل الصحيح، وكذلك تحديد الاعتمادات والتحديات بشكل دقيق. ومن ثم يساهم في اختيار الاستراتيجيات والحلول المناسبة لصمود سلسل الإمداد، والاستعداد لمواجهة الحالات الطارئة والدستجابة لها والتعافي منها. ويوضح الشكل التالي مثلاً مبسطاً لخرائط سلسل الإمداد:



*المصدر: دليل الوكالة الفدرالية لإدارة الطوارئ الأميركية (FEMA) حول صمود سلسل الإمداد

الشكل رقم (10): خرائط سلسل الإمداد، مثال استرشادي

4-2-1 خطوات رسم خرائط سلسل الإمداد

03.

تحديد البنية التحتية
الحيوية لمسارات سلسل
الإمداد

02.

تحديد حلقات سلسل
الإمداد

01.

تحديد مسارات سلسل
الإمداد

04.

تحديد أصحاب المصلحة
المعنيين في حلقات
سلسل الإمداد

05.

تحديد الاعتمادية
والاعتمادية المتبادلة

06.

رسم خرائط سلسل
الإمداد

4-2-2 إجراء رسم خرائط تطوير الإمداد

الخطوات التفصيلية	الخطوة	الرقم
<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة أن تقوم بجمع المعلومات والبيانات اللازمة من إداراتها الداخلية لتحديد الموردين المباشرين وغير المباشرين ذوي العلاقة بالخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها الجهة. • ينبغي على الجهة أن تطلب خرائط سلسل الإمداد الخاصة بالموردين ذوي العلاقة بالخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها. • تحدد الجهة مسارات سلسل الإمداد لكل خدمة أساسية أو سلعة أو منتج ضروري على حدة، وفقاً للبيانات المقدمة من إداراتها الداخلية ووفقاً لخرائط سلسل الإمداد التي يقدمها الموردون على أن يتم تطوير المسارات بالتسليط الدقيق ابتداءً من المصدر الأساسي للمواد في بلد المنشأ - إن كان المصدر من خارج المملكة- أو المصدر التاسسي الداخلي للمواد من داخل المملكة، مروراً بجميع المحطات التي تمر بها المواد ومنها المواقع أو المحطات داخل الجهة نفسها، وصولاً إلى المستفيد النهائي الذي تقدم له الجهة الخدمة أو السلعة أو المنتج. - مثال على مسارات سلسل الإمداد: قد تكون بداية مسار توريد سلعة أو منتج معين مورّد في الدولة "أ"، ومسار توريد سلعة أخرى من مورّد آخر في الدولة "ب"، ثم يلتقي المساران في مصنع في الدولة "ج" حيث يتم تصنيع منتج معين بالاعتماد على السلعتين، ثم بعد مرحلة التصنيع يتوجه المساران نحو الوجهة التالية. على نحوٍ مماثل، يمكن أن تتفرق المسارات نحو عدة اتجاهات، لأن تخرج المنتجات من المصنع وتوجه نحو عدد من المستودعات في عدة مناطق. • ينبغي على الجهة مواءمة مخرجات عملية تحديد مسارات سلسل الإمداد مع الموردين ذوي العلاقة، للصادقة على صحة البيانات. • على الجهة مراجعة مسارات سلسل الإمداد مع الموردين دوريًا، وتحديث الوثائق ذات العلاقة في حال حدوث أي تغيير يطرأ على تلك المسارات. 	تحديد مسارات سلسل الإمداد	1
<ul style="list-style-type: none"> • تحدد كل جهة معنية في القطاع الحلقات المرتبطة بكل عنصر من عناصر سلسل الإمداد (مثل: الإنتاج، والت تصنيع، والمعالجة، والتوزيع) لكل مسار محدد. ويجب أن يأخذ التحليل في الاعتبار الطرق العاديّة والبدليّة (مثل: السكك الحديدية، والبحريّة، والجوئيّة). 	تحديد حلقات سلسل الإمداد	2
<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي على الجهة أن تقوم بتحديد وحصر البني التحتية الحيوية لكل مسار من مسارات سلسل الإمداد. تعرف البني التحتية الحيوية بأنها: الأصول المادية وغير المادية، التي تُسهم في تقديم الخدمات الأساسية وتوفير السلع المنتجات الضرورية، ويفؤدي تعريضها، أو تعطلها، أو توقيفها، أو تدميرها، إلى خسائر كبيرة أو آثار سلبية على المجتمع أو الصحة أو السلامة العامة، أو اقتصاد المملكة أو سمعتها أو النظام العام، أو البيئة؛ ومنها المرافق والمنشآت العامة والخاصة، والنظم والشبكات والمعلومات والعمليات، والكواذر البشرية الأساسية التي تقوم بتشغيلها وغيرها من الأصول. • على الجهة أن تقوم بتطوير سجلات البني التحتية الحيوية لكل مسار من مسارات سلسل الإمداد. • تقوم الجهة بمراجعة سجلات البني التحتية الحيوية لمسارات سلسل الإمداد دوريًا، وتحديثها عند الحاجة. • من الضروري أن تتأكد الجهة من تطبيق ملوك/ مشغلي البني التحتية الحيوية لمتطلبات إدارة استمرارية الأعمال، ووجود خطط استمرارية أعمال فعالة. 	تحديد البني التحتية الحيوية لمسارات سلسل الإمداد	3

<ul style="list-style-type: none"> بعد تحديد مسارات وحلقات سلسل الإمداد لكل خدمة أساسية أو سلعة أو منتج ضروري، ينبغي على الجهة أن تقوم بتحديد أصحاب المصلحة المعنيين في كل حلقة من حلقات سلسل الإمداد (الموردين، المصنعين، الموزعين، المستفيدين). تقوم الجهة بجمع البيانات والمعلومات الالزمة المتعلقة بأصحاب المصلحة، ومنها: عدد أصحاب المصلحة، ومواعدهم، والخدمات أو السلع أو المنتجات التي يقدمونها وسجلت مخاطرهم ذات العلاقة بسلسل الإمداد، ومعلومات الاتصال، ومستوياتهم في سلسل الإمداد. على الجهة أن تتوافق مع أصحاب المصلحة المعنيين دوريًا، وتحديث سجلات البيانات والمعلومات عند الحاجة. 	تحديد أصحاب المصلحة المعنيين في حلقات سلسل الإمداد 4
<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة أن تحدد الدعتمادية والاعتمادية المتبادلة ضمن مسارات سلسل الإمداد. - تعرف الدعتمادية ضمن سياق صمود سلسل الإمداد بأنها: ربط واتصال أحادي الاتجاه بين أصلين يؤثر من خلاله الأصل (أ) على العمليات التشغيلية للأصل (ب). بينما تعرف الدعتمادية المتبادلة بأنها روابط ثنائية الاتجاه بين أصلين تعتمد فيها العمليات التشغيلية للطرفين على بعضها حيث تؤثر عمليات الأصل (أ) على عمليات الأصل (ب)، كما تؤثر عمليات الأصل (ب) على عمليات الأصل (أ). - وتعرف الدعتمادية المتبادلة في ذات السياق بأنها: روابط ثنائية الاتجاه بين أصلين تعتمد فيها العمليات التشغيلية للطرفين على بعضها حيث تؤثر عمليات الأصل (أ) على عمليات الأصل (ب)، كما تؤثر عمليات الأصل (ب) على عمليات الأصل (أ). • ينبع على الجهة توضيح نوع الدعتمادية وفتها عند إجراء تحديد الدعتمادات. • أنواع الدعتمادية ضمن سياق صمود سلسل الإمداد: - الدعتمادية الأولية: الخدمات أو المنتجات الضرورية لدعم العمليات والتي توفرها بنية تحتية حيوية أخرى. مثل (اعتماد محطات ضخ المياه على خدمة الكهرباء التي توفرها شبكات نقل وتوزيع الكهرباء). - الدعتمادية الداخلية: روابط العمليات والأنظمة الداخلية للبنية التحتية الحيوية، مثل (اعتماد محطة توليد الكهرباء على مياه التبريد من بئر المياه الخاص بها في الموقع). - الدعتمادية النهائية: التأثير المترتبة على المستفيدين من مخرجات البني التحتية بسبب تعطل بنية تحتية أخرى، مثل (اعتماد توفير السلع الغذائية الأساسية للمستهلكين على الخدمات اللوجستية). • فئات الدعتمادية ضمن سياق صمود سلسل الإمداد: - الدعتمادية المادية: عندما تكون الجهة معتمدة في تقديم خدماتها وسلعها ومنتجاتها على المخرجات المادية للموردين عن طريق الارتباطات الوظيفية أو الهيكличية بين مدخلات عمليات وأنشطة الجهة ومخرجات الموردين. - الدعتمادية الرقمية: عندما تكون الجهة معتمدة في تقديم خدماتها وسلعها ومنتجاتها على معلومات وبيانات منقولة يقدمها مورد من خلال الروابط الإلكترونية أو المعلوماتية. وتكون مُخرجات المورد (المعلوماتية) مدخلات للجهة. - الدعتمادية الجغرافية: عندما تكون الجهة ذات ارتباط إداري إذا كانت عمليات تقديم الخدمات والسلع بأي حدث يكون في نفس منطقة المورد. وتكون الدعتمادية الجغرافية عندما تكون عناصر أصول الجهة على مقربة مكانية من موقع عمل المورد. - الدعتمادية الإدارية: تكون الجهة ذات ارتباط إداري إذا كانت عمليات تقديم الخدمات والسلع والمنتجات للمستفيدين تعتمد على مورد اعتمادية غير مادية أو رقمية أو جغرافية. ويقصد بالاعتمادية الإدارية اعتماد عمليات تقديم خدمات وسلع ومنتجات الجهة على قرارات إدارية أو إجراءات تشغيلية لجهة أخرى. 	تحديد الدعتمادية والاعتمادية المتبادلة 5

<ul style="list-style-type: none"> ● يجب على الجهة رسم خرائط سلسل الإمداد لكل خدمة أساسية أو سلعة أو منتج ضروري من خلال توقيق: <ul style="list-style-type: none"> - المسارات التي حددت لكل خدمة أساسية أو سلعة أو منتج ضروري. - الحلقات الرئيسية لسلسل الإمداد. - أصحاب المصلحة الذين تم تعريفهم. - البنى التحتية التي حددت. - المناطق الجغرافية للبني التحتية الحيوية وأصحاب المصلحة. - الروابط بين أصحاب المصلحة. - الدعتمادية والاعتمادية المتبادلة على امتداد سلسل الإمداد. <ul style="list-style-type: none"> ● على الجهة مواءمة خرائط سلسل الإمداد لكل خدمة أساسية أو سلعة أو منتج ضروري مع الموردين للصادقة على صحة البيانات. ● تعتمد الجهة خرائط سلسل الإمداد من قبل صاحب الصلاحية لديها، وتراجعها دوريًا، وتحديثها عند الحاجة. ● على الجهة مشاركة خرائط سلسل الإمداد مع الجهات المعنية ذات العلاقة. 	<p>رسم خرائط سلسل الإمداد</p> <p>6</p>
---	--

4-3 إدارة مخاطر سلسل الإمداد

تهدف إدارة مخاطر سلسل الإمداد إلى تحديد الأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية لسلسل إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية، وتصنيفها وتقديرها ومخاطرها، وتطوير تدابير الوقاية والتخفيف من تلك المخاطر وتنفيذها.

4-3-1 خطوات إدارة مخاطر سلسل الإمداد

04. 03. 02. 01.

إعداد سجلات مخاطر سلسل الإمداد	حصر الإجراءات والتدابير الوقائية الحالية	تحليل وتقدير مخاطر تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد	تحديد الأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية
--------------------------------	--	--	---

National Center for Archives & Records

.05 .06 .07

تطوير الخريطة الحرارية لمخاطر الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية	تنفيذ استراتيجيات الحد والتخفيف من المخاطر	مشاركة نتائج تقييم المخاطر ورفع التقارير الدورية
--	--	--

4-3-2 إجراء إدارة مخاطر سلسل الإمداد

التفاصيل	الخطوة	الرقم
<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي على الجهة أن تقوم بتحديد وحصر الأخطار والتهديدات الداخلية في الجهة لكل خدمة أساسية وسلعة ومنتج ضروري. • ينبغي على الجهة أن تقوم بتحديد وحصر الأخطار والتهديدات الخارجية ضمن كل حلقة من حلقات سلسل الإمداد وكل رابط من روابطها لكل خدمة أساسية وسلعة ومنتج ضروري. وتعتبر الجهة هي المسئولة عن جمع المعلومات والبيانات الضرورية لتحديد الأخطار والتهديدات ضمن حلقات وروابط سلسل الإمداد. • يجب على الجهة إعداد قائمة الأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية لسلسل إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية، ومشاركتها مع الإدارات الداخلية والجهات المعنية. 	تحديد الأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية	1
<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الجهة إجراء تحليل للأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية ضمن كل حلقة من حلقات سلسل الإمداد وكل رابط من روابطها، وتقييم مخاطر تعطل وانقطاع سلسل الإمداد لكل خدمة أساسية وسلعة ومنتج ضروري في تلك الحلقات والروابط في مسارات سلسل الإمداد. • عند تحليل المخاطر وتقييمها، يجب على الجهة: <ul style="list-style-type: none"> - تحديد أسوأ سيناريو واقعي للخطر. - تحديد وقت التعافي المستهدف (الفترة الزمنية المقبولة للعودة للوضع الطبيعي بعد حالة تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد) - تحديد أقصى وقت مقبول للانقطاع (أقصى وقت يمكن أن تتحمل فيه الجهة/ حلقات أو روابط سلسل الإمداد تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد، وتصبح التأثير السلبية بعد ذلك الوقت غير مقبولة). - تقييم الأثر. - تقييم الاحتمالية. - حصر الإجراءات والتدابير الوقائية الحالية. • تحسيب مستويات المخاطر وفقاً لمصفوفة تقييم المخاطر على النحو التالي: 	تحليل وتقييم مخاطر تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد	2
<ul style="list-style-type: none"> • بعد عملية تحليل وتقييم مخاطر سلسل الإمداد الداخلية والخارجية، من المهم تحديد التدابير الوقائية الحالية لتلك المخاطر سواء الداخلية في الجهة أو الخارجية لجميع حلقات وروابط سلسل الإمداد لكل خدمة أساسية وسلعة ومنتج ضروري، دراسة وتحليل مدى فاعليتها، ومن ثم تصنيفها وفق معايير التصنيف التالية: - إجراءات وتدابير وقائية حالية فعالة: برامج وقائية ملائمة للحد والتخفيف من مخاطر التعطل أو الانقطاع، مع إمكانية تحسينها. - إجراءات وتدابير وقائية حالية تحتاج للتطوير: برامج وقائية محدودة، وغير كافية للحد والتخفيف من مخاطر التعطل أو الانقطاع، ومع وجودها لا تزال المخاطر بمستويات مرتفعة. - إجراءات وتدابير وقائية غير فعالة: لا توجد برامج وقائية، أو توجد لكنها غير فعالة للحد والتخفيف من مخاطر التعطل أو الانقطاع. 	حصر الإجراءات والتدابير الوقائية الحالية	3

<ul style="list-style-type: none"> ● يجب على الجهة أن تعد سجل مخاطر خاصاً لكل خدمة أساسية وسلعة ومنتج ضروري على حدة، وأن يشمل سجل مخاطر سلسل الإمداد ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> - اسم الجهة. - اسم الخدمة الأساسية/ أو السلعة أو المنتج الضروري. - اسم الخطر. - وصف الخطر. <p>اسم مالك الخطر (اسم الجهة التي يقع الخطر ضمن نطاقها؛ سواءً كانت الجهة مقدمة الخدمات والسلع والمنتجات للمستفيدين النهائيين، أو إحدى حلقات أو روابط سلسل الإمداد).</p> <ul style="list-style-type: none"> - أسوأ سيناريو واقعي للخطر. - الإجراءات والتدابير الوقائية الحالية. - الاحتمالية. - الأثر. - مستوى الخطر. 	4 إعداد سجلات مخاطر سلسل الإمداد
<ul style="list-style-type: none"> ● يجب على الجهة مراجعة سجل مخاطر سلسل الإمداد وتحديثه دورياًً عند الحاجة، ومشاركة التحديثات مع الإدارات المعنية والجهات ذات العلاقة ومنها حلقات وروابط سلسل الإمداد. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● يجب على الجهة أن تقوم بتطوير خريطة حرارية توضح الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية ذات المخاطر العالية والمتوسطة والمنخفضة. تساعد الخارطة الحرارية الجهة في تحديد أولويات تنفيذ الإجراءات والتدابير الوقائية للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية، وكذلك في اختيار استراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد. ● يجب أن يكون تسكين الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية في الخريطة الحرارية وفقاً لأشعل مستوى خطر تم تسجيله في سجل تلك الخدمة أو السلعة أو المنتج. 	5 تطوير الخريطة الحرارية لمخاطر الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية
<ul style="list-style-type: none"> ● ينبغي على الجهة أن تعمل على إدارة كافة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على سلسل إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية والتي تشمل مخاطر التعطل في سلسل الإمداد والمخاطر التشغيلية، والتعامل معها بشكل فعال. وتتضمن خيارات إدارة تلك المخاطر لموافقة صاحب الصلاحية بالجهة. كما يجب تحديد خيار واحد أو أكثر لإدارة المخاطر والتعامل معها كل خطر على حدة وفقاً لمستوياتها وبحسب الخيارات المتاحة. فيما يلي أمثلة على خيارات استراتيجيات الحد والتخفيف من المخاطر: <ul style="list-style-type: none"> - قبول المخاطر: قبول عواقب وتأثيرات الخطر التي تقع في نطاق تقبل المخاطر دون اتخاذ تدابير الوقاية والتخفيف. - تجنب المخاطر: تجنب الخطر عن طريق إيقاف النشطة المحتمل أن تتسبب في ضرر أو خسارة. - نقل المخاطر: نقل مسؤولية المخاطر والتکالیف المترتبة عليها لطرف آخر من خلال تشريع، أو عقد، أو تأمين، أو أي وسيلة أخرى. - معالجة المخاطر: التدابير المتخذة للتقليل من درجة احتمالية الخطر والأثر الناتج عنه، حتى يصل الخطر إلى المستوى المقبول من حدود تحمل الخطر. ● تكون مسؤولية تنفيذ استراتيجيات الحد والتخفيف من المخاطر ضمن حلقات وروابط سلسل الإمداد على الجهة. 	6 تنفيذ استراتيجيات الحد والتخفيف من المخاطر

<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة أن تعقد اجتماعات تنسيقية مع الأطراف الداخلية والجهات الخارجية (ممثلين حلقات سلسل الإمداد وروابطها)، والجهات ذات العلاقة؛ للتحقق من التوافق معها بشأن النتائج والاستنتاجات المستخلصة من مرحلة تقييم المخاطر، بما في ذلك الحلول وبرامج الوقاية المعتمدة. 	<p>مشاركة نتائج تقييم المخاطر ورفع التقارير الدورية</p> <p>7</p>
--	---

تحديد أسوأ سيناريو واقعي للخطر:

يعتبر تحديد أسوأ سيناريو واقعي للخطر وصفاً لحدث محتمل وقوعه قد يؤدي إلى حدوث حالة طارئة، وذلك لمعرفة طبيعة الخطر وتفاصيله مما يتيح للجهة فهم التأثيرات والعواقب المحتملة للحالة الطارئة. ويُستخدم هذا السيناريو كدليل توجيهي للاسترشاد به في تحديد درجة احتمالية وأثار كل خطر من أجل تكوين فهم مشترك لدى الجهات المعنية. ويهدف إلى فهم الاتجاهات والمسارات للآثار المحتملة التي قد تحدث حال وقوع الخطر، وتحديات التعامل معها.

أمثلة على سيناروهات أخطار وتهديدات سلسل الإمداد:

- اندلاع نزاع بين دولتين إدراهما أو كلاهما مصدر لخدمة أساسية أو سلعة أو منتج ضروري.
- امتناع دولة موردة لخدمة أساسية أو سلعة أو منتج ضروري عن التصدير، أو تقييد كميات التصدير.
- وقوع كارثة طبيعية في مناطق يعتمد على صادرتها خدمات أساسية أو سلع أو منتجات ضرورية.
- تعطل أعمال بنية تحتية حيوية مقدمة لخدمة أساسية أو سلعة أو منتج ضروري.

تقييم أثر تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد:

بعد اعتماد أسوأ سيناريو واقعي لحدث ينبع عنه تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد تقييم الجهة أثر ذلك التعطل أو الانقطاع على ما يلي، وكما هو موضح في قسم تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية في هذا الإطار:

- التأثير على حياة الأفراد وصحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم.
- التأثير على الخدمات الأساسية.
- التأثير على اقتصاد المملكة ومواردها.
- التأثير على البيئة.
- التأثير على سمعة المملكة.
- التأثير على الأصول الإسلامية والتراث الثقافي.

تقييم احتمالية تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد:

تصنيف الاحتمالية وفق (5) مستويات تمثل مدى احتمالية حدوث الخطر خلال السنوات الخمس القادمة، بحيث ترتبط كل مرحلة بدرجة في المصفوفة على النحو التالي:

مستوى الاحتمالية	متوسط فترة التكرار	التكرار	الدرجة المقابلة في مصفوفة المخاطر
شبيه مؤكد	أقل من سنة	مرة في السنة أو أكثر	5
مرجح	من 1 إلى < 10 سنوات	مرة كل 10 سنوات	4
غير مرجح	من 10 إلى < 100 سنة	مرة كل 100 سنة	3
نادر	من 100 إلى < 1000 سنة	مرة كل 1000 سنة	2
نادر جداً	من 1000 أو أكثر	مرة كل 10,000 سنة	1

مثال استرشادي لمصفوفة المخاطر:

التأثير					الاحتمالية
كارثي (5)	مرتفع (4)	متوسط (3)	منخفض (2)	منخفض جداً (1)	
كارثي (25)	كارثي (20)	كارثي (15)	مرتفع (10)	متوسط (5)	شبيه مؤكد (5)
كارثي (20)	كارثي (16)	مرتفع (12)	متوسط (8)	منخفض (4)	مرجح (4)
كارثي (15)	مرتفع (12)	مرتفع (9)	متوسط (6)	منخفض (3)	غير مرجح (3)
مرتفع (10)	متوسط (8)	متوسط (6)	منخفض (4)	منخفض جداً (2)	نادر (2)
متوسط (5)	منخفض (4)	منخفض (3)	منخفض جداً (2)	منخفض جداً (1)	نادر جداً (1)

مثال استرشادي لتصنيفات المخاطر ومستوياتها، وإجراءات إدارتها:

إجراءات إدارة المخاطر	درجة المخاطر	مستوى المخاطر
التصعيد الفوري، واتخاذ إجراءات فورية لمعالجة المخاطر، ومراقبتها مراقبة مكثفة وإعداد التقارير المطلوبة عنها.	25 - 15	كارثي
اتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة المخاطر، ومراقبتها، وإعداد التقارير عنها.	12 - 9	مرتفع
وضع خطط فعالة وفق جدول زمني مقبول لمعالجة المخاطر، ومراقبتها وإعداد تقارير دورية مستمرة عنها.	8 - 5	متوسط
مراقبة المخاطر، وإعداد التقارير الدورية عنها.	4 - 3	منخفض
تقدير المخاطر مع مراقبتها باستمرار.	2 - 1	منخفض جداً

مثال استرشادي لسجل مخاطر سلسل الإمداد:

سجل مخاطر سلسل الإمداد		اسم الجهة						
		اسم الخدمة الأساسية أو السلعة أو المنتج الضروري						
مستوى الخطر	التأثير	الاحتمالية	الإجراءات والتدابير الوقائية الحالية	أسوأ سيناريو واقعي للخطر	مالك الخطر (الجهة أو الحلقة أو الرابط ضمن مسارات سلسل الإمداد)	وصف الخطر	اسم الخطر	الرقم

العناصر الأساسية لسجل مخاطر سلسل الإمداد:

العنصر	الوصف
اسم الجهة	الجهة مقدمة الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية.
اسم الخطر	الخدمة الأساسية أو السلعة أو المنتج الضروري المرتبط بالخطر المحدد.
وصف الخطر	الاسم المختصر للخطر أو التهديد المؤثر على سلسل الإمداد.
مالك الخطر (الجهة أو الحلقة أو الرابط ضمن مسارات سلسل الإمداد)	وصف تفصيلي للخطر أو التهديد ومصدره وآثاره المباشرة والمترتبة المتوقعة، والحلقة أو الرابط والمسار المرتبط به في سلسل الإمداد،
أسوا سيناريyo واقعي للخطر	توضيح إن كانت الجهة مقدمة الخدمة أو السلعة أو المنتج هي مالكة الخطر، أو أن مالك الخطر هو إحدى حلقات أو روابط سلسل الإمداد مع تحديد مصدر الخطر ضمن سلسل الإمداد.
الإجراءات والتدابير الوقائية الحالية	وصف الأحداث المحتمل وقوعها والتي قد تؤدي إلى حدوث حالة طارئة، وذلك لغرض تحديد طبيعة الخطر مما يتيح فهم التأثيرات والعواقب المحتملة للحالة الطارئة. وُيستخدم هذا السيناريو كدليل توجيهي للمستشار به في تحديد درجة احتمالية وآثار كل خطر. وتتجدر الإشارة إلى أنأسوا سيناريyo ليس هوأسوا سيناريyo بالمطلق، إنما هوأسوا سيناريyo واقعي قد يحدث.
الاحتمالية	الاستراتيجيات والإجراءات والتدابير والحلول الحالية المقترنة للتعامل مع الخطر.
التأثير	العواقب والتبعات الناتجة عن الخطر عند حدوثه.
مستوى الخطر	التصنيف العام للخطر بحسب درجة الأثر في درجة الاحتمالية، من مصفوفة المخاطر (المكونة من 5 ذاتات × 5 ذاتات) لتحويل هذه الدرجة إلى مستوى خطر.

مثال استرشادي للخريطة الحرارية:

• خدمة 11 سلعة 4	• خدمة 5 سلعة 13	• خدمة 8 سلعة 8	• خدمة 3 سلعة 9
• سلعة 3 خدمة 13	• خدمة 15	• سلعة 2	• خدمة 1
• سلعة 5	• خدمة 8	• خدمة 9	• خدمة 4 سلعة 14
• خدمة 12	• خدمة 6	• سلعة 1 خدمة 14	• سلعة 10
• سلعة 6	• سلعة 11	• سلعة 7	• خدمة 2 سلعة 15

الشكل رقم (11): مثال استرشادي للخريطة الحرارية لمخاطر سلسل الإمداد

مثال لمنهجية إدارة مخاطر سلسل الإمداد:



الشكل رقم (12): إدارة مخاطر سلسل الإمداد، مثال استرشادي

4-4 تطوير استراتيجيات صمود سلسل الإمداد

في هذه الخطوة، تقوم الجهة بتحديد و اختيار الاستراتيجيات والحلول المناسبة التي تضمن تحقيق صمود سلسل الإمداد الخاصة بها لتقديم الخدمات الأساسية والمنتجات والسلع الضرورية للمستفيدين في جميع الأوقات وأثناء حالات التعطل أو الانقطاع. وينبغي على الجهات في هذه العملية تحديد تلك الاستراتيجيات والحلول بناءً على مخرجات إجراءات رسم خرائط سلسل الإمداد، وإجراءات تقييم مخاطر تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد، وذلك بالتشاور مع الإدارة العليا استناداً إلى نموذج الحكومة المتفق عليه. وعلى الجهة عند تطوير إستراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد:

- مراجعة الاستراتيجيات والحلول الحالية لديها (إن وجدت)؛ لمعرفة ما إذا كانت الخيارات الأنسب والأكثر فاعلية.
- تحديد و اختيار الاستراتيجيات والحلول الجديدة الضرورية، التي تتناسب مع أنشطة الجهة، وعملياتها، ولوائحها، وتشريعاتها.
- تصميم حلول تتيح للجهة استمرارية تقديم الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية قبل وأثناء وبعد حدوث حالات الطوارئ المسببة للتعطل والانقطاع في سلسل الإمداد.
- اعتماد إستراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد من صاحب الصلاحية وفقاً لنموذج الحكومة المتفق عليه. وفي حال اعتمادها، على جميع الأطراف المعنية مباشرة العمل على تنفيذ تلك الاستراتيجيات والحلول.

4-4-1 خطوات تطوير استراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد

04.

اعتماد الاستراتيجيات
والحلول المقترنة
صاحب الصلاحية في
الجهة

03.

تقييم الاستراتيجيات
والحلول المقترنة

02.

مراجعة استراتيجيات
وحلول صمود سلسل
الإمداد الحالية، واقتراح
الاستراتيجيات والحلول
الضرورية

01.

تحديد قدرات الجهة
الحالية في ضمان صمود
سلسل الإمداد

05

مشاركة الاستراتيجيات والحلول
المعتمدة مع الأطراف الداخلية
والجهات الخارجية ذات العلاقة

06

تنفيذ الاستراتيجيات
والحلول المعتمدة

07

رفع التقارير الدورية ذات
الصلة

4-4-2 إجراء تطوير استراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد

الوصف	العنصر	الرقم
<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي على الجهة أن تحدد قدراتها الحالية في تقديم منتجاتها الأساسية وسلعها الضرورية، وتطلبها. 	تحديد قدرات الجهة الحالية في ضمان صمود سلسل الإمداد	1
<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة أن تحدد الاستراتيجيات والحلول المناسبة التي تتيح لها تلبية متطلبات تقديم الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية للمستفيدين، ووفقاً لأهداف صمود سلسل الإمداد، من خلال الخطوات التالية: <ul style="list-style-type: none"> - مراجعة استراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد الحالية (إن وجدت)، وتقدير مدى فاعليتها. - اقتراح إستراتيجيات وحلول جديدة لسد الفجوات في الإستراتيجيات والحلول الحالية ولتلبية متطلبات تقييم الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية للمستفيدين إذا كانت الحلول الحالية لدى الجهة غير مناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة، ويمكن للجهة اتباع العديد من المنهجيات لتحديد حلول جديدة مثل: <ul style="list-style-type: none"> - تحديد أفضل الممارسات العالمية المتّبعة لتحديد استراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد. - الاستعانة بخبراء لتصميم استراتيجيات وحلول. - عقد ورش عمل مع الموردين، الأطراف الداخلية، والجهات الخارجية ذات العلاقة. 	مراجعة استراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد الحالية، واقتراح الاستراتيجيات والحلول اللازمة الجديدة	2
<ul style="list-style-type: none"> • تحليل استراتيجيات والحلول من حيث قابلية التطبيق والتكلفة والأثر. ويمكن للجهة استخدام التكاليف التقريرية لتكوين صورة واضحة عن إمكانية تنفيذها. • مراجعة الحلول المختارة وتحليلها للتحقق من أنها: <ul style="list-style-type: none"> - متوافقة مع الثقافة العامة للجهة، ولا تخالف التوجه العام لها. - غير متعارضة مع التشريعات والسياسات والإجراءات المتعلقة بالجهة. - غير متعارضة مع أي من المشاريع الداخلية أو الخارجية للجهة. - غير متعارضة مع أي من المصالح الرئيسية للجهة. - قابلة للتطبيق على إجراءات الجهة ذات العلاقة (مثل إجراءات الشراء والتوريد). - ضمن حدود ميزانية الجهة، ويمكن تمويلها. 	تقييم الاستراتيجيات والحلول المقترنة	3
<ul style="list-style-type: none"> • بعد أن تنتهي الجهة من تقييم إستراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد، تقوم بتطوير قائمة استراتيجية وحلول صمود سلسل الإمداد، ومن ثم تقدم تفاصيلها وخططة تنفيذها إلى صاحب الصلاحية بالجهة؛ لاعتمادها. 	اعتماد الاستراتيجيات والحلول من صاحب الصلاحية في الجهة	4

<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة حصر جميع الأطراف الداخلية والجهات المعنية بتنفيذ استراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد، ثم مشاركة تلك الاستراتيجيات والحلول معها، وضمان عدم تعارضها مع أي استراتيجيات أو حلول أخرى. 	مشاركة الاستراتيجيات والحلول المعتمدة مع الأطراف الداخلية والجهات المعنية 5
<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي على الجهة أن تحدد نطاق عمل، وخطة تنفيذ المشروع تنفيذ الاستراتيجيات والحلول المعتمدة، وتعيين المالك والمُسؤول عن تطبيق المشروع وفقاً لنموذج الحكومة. 	تنفيذ الاستراتيجيات والحلول المعتمدة 6
<ul style="list-style-type: none"> • تقوم الجهة بمراقبة تنفيذ الاستراتيجيات والحلول المعتمدة دوريًا، وإعداد التقارير الدورية ذات العلاقة، ومشاركتها مع الإدارات أو الوحدات الداخلية والجهات الخارجية ذات العلاقة. 	رفع التقارير الدورية ذات العلاقة 7

3-4-4-3 أمثلة عن استراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد

إدارة طلبات سلسل الإمداد

تعتبر إدارة الطلبات إحدى الاستراتيجيات التي تلجأ إليها الجهات وتتضمن: (دراسة حجم الطلبات على الخدمات أو السلع أو المنتجات، والنظر في إمكانيات توفير بدائل لتلك الخدمات والسلع والمنتجات، وتعزيز مبدأ الابتكار وإعادة التدوير).

الهدف: تطوير قدرات الجهة على توقع حجم الطلب على الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها في جميع الأوقات، وأنباء الحالات الطارئة، والاستفادة من البديل المتاحة.

فوائد تطبيق الاستراتيجية:

- فهم أفضل للطلب على الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية.
- ضمان تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين بالسرعة والكميات اللازمة وفق الإطار الزمني المعتمد.
- تقليل فرص التعطل والانقطاع الناجمة عن تقلبات الطلب.
- المساهمة في إدارة خزن مواد الجهة بشكل فعال، لتجنب التكاليف الزائدة والهدر.

الاعتبارات:

- يجب أن تتماشى عمليات إدارة الطلبات في الجهات الطالبة مع التطلعات والرؤى والأهداف والاستراتيجيات الوطنية.
- يجب على الجهات الطالبة اعتماد نماذج تحليلية موثوقة تعتمد على البيانات لتوقع حجم الطلب

استناداً إلى البيانات التاريخية المتوفّرة من المصادر المتاحة، والإحصاءات، والاستطلاعات، وما إلى ذلك، على أن تشمل البيانات التاريخية للطلب ما يلي:

- بيانات الطلب.
 - بيانات الاستيراد.
 - بيانات الخزن.
 - بيانات التسليم.
 - بيانات الإيرادات والمبيعات.
 - بيانات التركيبة السكانيّة.
- يجب على الجهات الطالبة قياس أداء ودقة نماذجها التحليلية بانتظام لتحسين التوقعات للدورات والطلبات القادمة.

تنوع مصادر الإمداد

على الجهة أن تعمل على تنوع المصادر في مختلف حلقات سلسلة الإمداد الخاصة بها من خلال توفير خيارات متعددة لمصادر الإمداد وعدم الاعتماد على مصدر واحد، ويمكن تنوع مسارات سلسلة الإمداد ومتابعتها باستمرار لتحديد المسارات البديلة، مع أهمية التخطيط الاستباقي لذلك، فكلما تنوّعت مصادر إمداد الخدمات والسلع والمنتجات ومسارات سلسلة الإمداد كلما قلّت احتمالية التعرض لمخاطر التعطل أو الانقطاع في سلسلة الإمداد، كذلك يمكن للجهة الاعتماد على أكثر من وسيط لتقديم خدمات النقل والخدمات اللوجستية.

الهدف: توسيع شبكة الموردين للحد والتقليل من الاعتمادية على مورد واحد أو عدد محدود من الموردين.

فوائد تطبيق الاستراتيجية:

- تقليل مخاطر التعطل والانقطاع في سلسلة الإمداد.
- إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الموردين بأسعار تنافسية، وزيادة فرص التفاوض مع الموردين.
- تعزيز العلاقات التجارية مع العديد من الدول والمجتمعات العالمية.
- تمكين الجهات العالمية لمواجهة التحديات المشتركة.
- تعزيز فرص تبادل المعلومات بين الموردين والجهات على مستوى المملكة ودولياً.

الاعتبارات:

- يجب أن تحدّد الجهات الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية ذات الدعم الكبير على مورد واحد أو على عدد محدود من الموردين.
- يجب اختيار الموردين الداخليين والخارجيين وفقاً لعدة معايير، منها موقعهم الجغرافي، ونظام الحكومة، وسهولة الاستثمار، وسهولة التجارة، والخدمات اللوجستية والنقل، ومهارات القوى العاملة، والسياسات الضريبية، واللوائح المحلية.
- يجب أن تحدّد الجهات أفضل الإجراءات لتنويع مصادر الإمداد، التي قد تشمل:
 - إبرام اتفاقيات محلية وإقليمية دولية لضمان حرية التجارة وتبادل المعلومات مع الشركات التجارية.
 - تطوير برامج لتحفيز الشركات المحلية على تنويع شبكات الإمداد والإنتاج الخاصة بها.
 - التشجيع على تنويع الموردين، وتملك الموارد والقدرات في دول متعددة.
- يجب على الجهات إجراء تحليل التكاليف والفوائد لتأكيد جدوى استراتيجية تنويع مصادر الإمداد مقابل عدّة عوامل، مثل: التغيير في مصاريف الشحن، وخفض الحسومات، وزيادة رؤوس الأموال العاملة.

توطين الخدمات والسلع والمنتجات

تعتبر هذه الاستراتيجية مهمة جداً، ويتم تفعيلها وتنفيذها من خلال زيادة مستوى تقديم الخدمات المحلية، وزيادة الإنتاج أو التصنيع المحلي للسلع والمنتجات الضرورية مما يحد من مخاطر تعطل سلسل الإمداد عالمياً، ويقلل من الحاجة إلى خزن بعض السلع والمنتجات. وقد لا يكون هذا الخيار متاحاً أو صالحأً لبعض السلع والمنتجات لعدم الجدوى الاقتصادية لذلك، أو لعدم توفر الإمكانيات اللازمة أو البيئة المناسبة، إلا أنه يمكن تعزيز الاستثمار في الأبحاث والتطوير في مجال إنتاج وصناعة السلع والمنتجات الأساسية للتغلب على التحديات التي تواجه الإنتاج المحلي.

الهدف: جذب قدرات الإنتاج من الخارج، وتوطين الخدمات والسلع والمنتجات لمواجهة زيادة اعتمادية الجهات على سلسل الإمداد العالمية.

فوائد تطبيق الاستراتيجية:

- زيادة فرص التعامل مع المصادر الرئيسية لسلسل الإمداد.
- تقليل التكاليف والوقت اللازم لوصول الخدمات والمواد الضرورية.
- الحدّ من مخاطر سلسل الإمداد العالمية (مثل: الظروف السياسية، وسوء الأحوال الجوية، وتعطل الموانئ).

- دعم الاقتصاد الوطني وخلق فرص عمل إضافية في السوق المحلي.

الاعتبارات:

- يجب أن تعطي الجهات الأولوية للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية لجذب قدرات الإنتاج/ التوطين، استناداً إلى عوامل متعددة منها:
 - مخاطر التعطل أو الانقطاع المتعلقة بالتجارة الدولية.
 - توافر المواد الخام والأساسية محلياً.
 - توافر العمالة المؤهلة والمدرية محلياً.
 - توافر البنى التحتية الضرورية والمطلبات الفنية محلياً.
- يجب أن تحدّد الجهات أفضل الإجراءات لتشجيع جذب قدرات إنتاج/ توطين الخدمات الأساسية والمنتجات والسلع الضرورية، والتي قد تشمل:
 - تقديم الدعم المالي (مثل: القروض المدعومة، والمنح المالية، وضمانات القروض، والضرائب المخفضة) لتحفيز جذب قدرات الإنتاج/ إعادة توطين الإنتاج.
 - تحسين البنى التحتية الحيوية (مثل النقل والاتصالات والبني التحتية) لجذب الاستثمارات.
 - اعتماد أنظمة ولوائح ملائمة للاستثمار لتسهيل جذب الاستثمارات الأجنبية.
- يجب على الجهات إجراء تحليل التكاليف والفوائد للتأكد من جدوى استراتيجية توطين الخدمات الأساسية والمنتجات والسلع الضرورية مقابل عدّة عوامل، مثل: الاستثمار لبناء القدرات المحلية، وزيادة نفقات الانتقال، وزيادة الموارد البشرية العاملة.

تعزيز الشراكات الدولية

ضمان استمرارية تدفق بعض الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية من دولة أخرى سواءً من خلال الاستثمار المشترك بين الدولتين، أو من خلال الاتفاقيات المتبادلة القائمة على الاعتمادية المتبادلة بين الدولتين في التصدير والاستيراد بحيث يتم خفض التكاليف وتحقيق الدستفادة في حال حدوث مخاطر على إحدى الدولتين. كما قد يكون الخزن الاستراتيجي خارج الدولة مجدياً اقتصادياً من حيث التكاليف التشغيلية أو الظروف البيئية أو سهولة تدوير المخزون. ومع ذلك، فإن الخزن خارج الدولة يبقى عرضة لمخاطر انقطاع سلاسل الإمداد والمخاطر المتعلقة بالدول التي يتم الخزن فيها، بالإضافة إلى الحاجة لأنشطة اللوجستية لتوريد المخزون إلى الدولة لاستخدامه في حالات الطوارئ.

الهدف: مواجهة تحديات سلاسل الإمداد العالمية، وضمان الحد الأدنى المقبول من الموردين العالميين.

فوائد تطبيق الاستراتيجية:

- ضمان توافر الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية في جميع الأوقات، وأثناء الحالات الطارئة.
- تفعيل مبدأ تبادل المصالح بين الدول الموردة والمستوردة، والتقليل من مخاطر تعطل أو انقطاع سلسلة الإمداد.
- خلق فرص استثمارية خارج المملكة.

الاعتبارات:

- يجب على الجهات مراعاة ما يلي عند تطبيق استراتيجية تعزيز الشراكات الدولية:
 - الللتزامات والاتفاقيات والمعاهدات الدولية ذات العلاقة.
 - دراسة مدى المنفعة المتحققة من الشراكة مع الدول المراد تعزيز الشراكة معها.
 - استشارة الجهات المعنية وذات العلاقة بالمعاملات التجارية الدولية.
 - تقييم مخاطر سلسلة إمداد الدول المراد تعزيز الشراكة معها.
 - دراسة الأوضاع السياسية، والاقتصادية، والأمنية لتلك الدول، ثم اتخاذ قرار الشراكة من عدمه.

تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص

تمر السلع والمنتجات عبر سلسلة معقدة قبل وصولها إلى المستهلك، بما فيها السلع المصنّعة محليًّا من قبل القطاع الخاص. وفي معظم الحالات، يمتلك القطاع الخاص سلسلة إمداد ومباني ومرافق الإنتاج، ويكون ذلك أحياناً من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ويتم تعزيز هذه الشراكة مع القطاع الخاص بوضع التنظيمات التي تضمن اتساقها بما يعزز استمرارية سلسلة إمداد السلع والمنتجات الضرورية وصمودها، وبتقديم الدعم المناسب لها (مثل تحديد سقف الأسعار للسلع والمنتجات الضرورية، أو تملك الحكومة نسبة من أصول الشركة لدعم اتخاذ القرار عند الحاجة).

وبالإضافة إلى ذلك، يتولى القطاع الخاص في بعض الحالات إدارة الخزن الاستراتيجي الوطني. وقد ينتهي القطاع العام النهج الإلزامي بأن يقوم القطاع الخاص بتطوير استراتيجيات الخزن الاستراتيجي للسلع والمنتجات الضرورية، أو من خلال النهج الختالي في ذلك.

الهدف: تمكين القطاع الخاص من تعزيز صمود سلسلة إمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية.

فوائد تطبيق الاستراتيجية:

- ضمان توافر الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية في جميع الأوقات، وأثناء الحالات الطارئة.
- الدستفادة من قدرات القطاع الخاص لتعزيز صمود سلسل الإمداد.
- تقليل الاعتمادية على الموردين من الخارج، وإيجاد روح التنافس بين الجهات في القطاع الخاص.
- المساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

الاعتبارات:

- يجب على الجهات مراعاة ما يلي عند تطبيق استراتيجية تعزيز الشراكات الدولية:
 - قدرات وإمكانيات القطاع الخاص في تحقيق أهداف صمود سلسل الإمداد.
 - تحفيز القطاع الخاص للمشاركة في تعزيز صمود سلسل الإمداد.

تقليل حصة الصادرات الخارجية

تقليل الكميات التي يتم تصديرها إلى خارج الدولة من السلع والمنتجات الأساسية، وذلك في حالات زيادة احتمالية حدوث مخاطر التعطل أو الانقطاع، مع أهمية التحليل الدقيق للاحتياج المحلي والقدرة على الإنتاج لتحديد الفائض الذي يمكن تصديره مع الأخذ في الاعتبار متطلبات الخزن الاستراتيجي، على أن يراعى توفر هذه السلع والمنتجات في جميع الأوقات وأثناء الحالات الطارئة.

الهدف: ضمان توافر المستوى المقبول من الخدمات الأساسية والمنتجات والسلع الضرورية في جميع الأوقات وأثناء الحالات الطارئة.

فوائد تطبيق الاستراتيجية:

- ضمان توافر الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية أثناء الحالات الطارئة.

الاعتبارات:

- يجب على الجهات مراعاة ما يلي عند تطبيق استراتيجية تقليل حصة الصادرات الخارجية:
 - الدلائل والاتفاقيات والمعاهدات الدولية ذات العلاقة بتلك الخدمات والسلع والمنتجات.
 - دراسة المخاطر المتوقع أن تترتب على تقليل حصة الصادرات لتلك الخدمات أو السلع أو المنتجات، ومقارنتها بمخاطر عدم توافرها، واتخاذ القرار المناسب.
 - استشارة الجهات المعنية ذات العلاقة بالمعاملات التجارية الدولية.

- يجب على الجهات إجراء تحليل التكاليف والفوائد للتأكد من جدوى استراتيجية تقليل حصة الصادرات الخارجية مقابل عدّة عوامل، مثل التأثير على العلاقات الخارجية والإخلال باتفاقيات التجارة الدولية، وانخفاض العائدات.

الاستيراد من الدول الصديقة

الهدف: تطوير قدرات إنتاجية لدى الدول الصديقة لحماية سلسل الإمداد من مخاطر الأزمات الدولية.

فوائد تطبيق الاستراتيجية:

- التعويل على العلاقات الحسنة مع الدول الصديقة لتسريع تفعيل الإجراءات الهدافه لحماية الإمداد المستقر للخدمات والسلع والمنتجات.
- الحد من مخاطر تعطل أو انقطاع الإمدادات الناجمة عن عدم الاستقرار السياسي بين الدول.
- تعزيز العلاقات والتعاون مع الدول الصديقة.

الاعتبارات:

- يجب اختيار الدول التي يتم الاستيراد منها على أساس نهج قائم على تحليل البيانات مع التركيز على ما يلي:
 - الظروف الجيوسياسية، وما إذا كان هناك اتفاقيات ثنائية مع تلك الدول.
 - الاستقرار السياسي والأمني الداخلي في تلك الدول.
 - نضج البنية التحتية في الدول الصديقة.
 - توافر العمالة المدربة والممؤهلة، وانخفاض التكاليف في تلك الدول.
 - التعرفة الجمركية والضرائب في الدول الصديقة.
 - أي مخاطر أخرى.
- يجب على الجهات إجراء تحليل التكاليف والفوائد للتأكد من جدوى استراتيجية الاستيراد من الدول الصديقة مقابل عدّة عوامل، مثل:
 - زيادة الأسعار الناجمة عن تغيير الموردين والقوى العاملة وطرق الشحن، مما قد يؤدي إلى زيادة التضخم.
 - التأثيرات الناتجة عن نزاعات محتملة مع الدول المتضررة.
 - تأثير الحد من حركة التجارة الدولية على النمو الاقتصادي على المدى الطويل.



يتم توريد العديد من السلع والمنتجات الأساسية عبر سلسل إمداد عالمية معقدة، تنتهي إليها العديد من مخاطر التعطل أو الانقطاع ومواطن الضعف. وعلى الرغم من أهمية استخدام الاستراتيجيات والحلول المختلفة لتعزيز صمود سلسل الإمداد واستمراريتها، إلا أنه لا يمكن تجنب جميع مخاطر التعطل أو الانقطاع التي تهدد إمداد السلع والمنتجات الضرورية. وهنا تكمن أهمية العمل على تعزيز الحد والتخفيف من هذه المخاطر من خلال الاعتماد على الخزن الاستراتيجي لتلك السلع والمنتجات لمواجهة مخاطر انقطاع الإمدادات.

الهدف: توفير الحد الأدنى المقبول من السلع والمنتجات الضرورية أثناء الحالات الطارئة.

فوائد تطبيق الاستراتيجية:

- تعزيز القدرة على الصمود لمواجهة الحالات الطارئة والكوارث والأزمات ذات العلاقة بتواجد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية.
- حماية الاقتصاد من تقلبات الأسعار ومنع التضخم.
- تعزيز فرص الجهات في المفاوضة مع الموردين.

الاعتبارات:

- يجب على الجهات عند اختيار السلع والمنتجات للخزن الاستراتيجي مراعاة ما يلي:
 - وجود معايير واضحة لاختيار السلع والمنتجات الضرورية التي تتطلب خزنها استراتيجياً (مثل: السلع والمنتجات التي تم تصنيفها بأنها ضرورية، أو السلع والمنتجات الوسيطة (التي تدخل في عمليات تصنيع، أو معالجة، أو نقل الخدمات الأساسية، أو السلع، أو المنتجات الضرورية التي تقدمها الجهات المستفيدين).
 - أن تتضمن معايير تحديد السلع والمنتجات الضرورية بحد أدنى أهمية السلع والمنتجات للمستفيدين، وأثر عدم توافرها، والمخاطر المرتبطة بالسلع والمنتجات، وإمكانية توفيرها في حالات الطوارئ، وتكلفة/فوائد تخزين السلع والمنتجات، ومدة صلاحيتها.
 - تحديد كميات التخزين ومدد التغطية أثناء الحالات الطارئة:
 - يجب أن تحدد الجهات والقطاعات كمية الخزن لكل سلعة أو منتج ضروري ومدد التغطية اللازمة لمواجهة الحالات الطارئة. ويمكن تحديد مدة التغطية بناءً على معايير مثل: (فترات التعطل أو الانقطاع المتوقعة، زمن التعافي الأفضل، أقصى وقت مقبول للتعطل أو الانقطاع). ويجب أن تأخذ في الاعتبار المخاطر المعرفة خلال عملية تقييم المخاطر، والاعتمادية المتبادلة المحددة في مرحلة رسم خرائط سلسل الإمداد.
 - يمكن أن تتم عملية تحديد الكميات المستهدفة بناءً على افتراضات معينة، مثل: (انقطاع الإمداد المحتمل، وتوقعات الطلب، والاستهلاك الفردي، ومدة الصلاحية).

• تحديد مرافق وموقع الخزن الاستراتيجي:

- يمكن للجهات والجهات المسؤولة في القطاعات اختيار مجموعة من المواقع المحلية والإقليمية والدولية للخزن الاستراتيجي.
- يجب أن تحدد الجهات والجهات المسؤولة في القطاعات السلع والمنتجات التي سيتم تخزينها على المستوى الوطني بناءً على اعتبارات رئيسة مثل:
 1. **الطلب**: احتمالية الاستخدام، إمكانية الدستبدال، أنماط الاستهلاك، ومستويات الخزن الحالية، إلخ.
 2. **إدارة المخزون**: مدة الصلاحية، سهولة الإداراة، التبريد المطلوب، وسعة الخزن المتاحة محلياً، التدوير، إلخ.
- يجب أن تحدد الجهات والجهات المسؤولة في القطاعات النوع المناسب لمرافق الخزن (مثل: المستودعات، والصوامع، والحظائر) وخصوصيات كل مرفق بناءً على السلعة المراد تخزينها (مثل: مرافق مغلقة أو غير مغلقة، أو قابلة لضبط الحرارة).
- يجب أن تحدد الجهات والجهات المسؤولة في القطاعات موقع مرافق الخزن المناسب لكل سلعة أو منتج (مثل: مستودعات محلية أو إقليمية أو دولية) لضمان سرعة الاستجابة لأي انقطاع في سلسل الإمداد. تشمل الاعتبارات الإضافية لاختيار موقع الخزن قربها من المستفيدين، وطبيعة البيئة المحيطة.
- يجب أن تكون موقع مرافق الخزن آمنة (فمثلاً: لا ينبغي أن تكون في أماكن عامة، أو أماكن معروضة للكوارث الطبيعية)، وأن توفر المعدات والمتطلبات الأمنية (مثل: السياج والمصدات وكاميرات المراقبة والفرق الأمنية اللازمة). ويمكن للجهات وضع خطط أمنية أثناء الحالات الطارئة لكل مرفق تخزين لضمان سلسة عمليات الدستلام والتوزيع والاستخدام الناجح للسلع والمنتجات المخزنة.
- يجب أن تختار الجهات والجهات المسؤولة في القطاعات مرافق الخزن الاستراتيجي بناءً على مواصفاتها (مثل: المساحة، سعة الخزن، التبريد، وفرة الطاقة الكهربائية، والخيارات الثانية لمصادر الطاقة مثل المولدات الاحتياطية في حالات الطوارئ)، وسهولة نقل المواد (مثل: سهولة الوصول، الوقت المستغرق للنقل)، وتكليف الصيانة.
- يمكن للجهات والجهات المسؤولة في القطاعات إنشاء خزن لامركيزي تحت إشراف الجهات المنتجة أو المستوردة لبعض السلع المحددة من خلال الخزن الامركيزي بالكامل (أي الخزن على طول شبكة التوزيع) أو الخزن في حالة حدوث تعطل أو انقطاع في سلسل الإمداد، بناءً على عقود أو اتفاقيات مبرمة مسبقاً خاصة بسلع أو منتجات معينة.
- يمكن أن تلجأ الجهات والجهات المسؤولة في القطاعات إلى الخزن على المستوى الإقليمي أو الدولي (مثل: الخزن في مراكز إقليمية). يمكن اختيار السلع للخزن الإقليمي أو الدولي

بناءً على سهولة الاستيراد، والمعاملات الجمركية، ومستوى الخطر الذي يشكله الوقت المستغرق للشحن.

- يمكن أن تحدث الجهات المسؤولة في القطاعات أيضًا على الخزن المجتمعي (أي السلع التي يحتفظ بها الأفراد والشركات والمنظمات والجماعات).
- يمكن للجهات أيضًا التخطيط للخزن المؤقت في موقع استراتيجي (كأن يكون الموقع بالقرب من المطارات والموانئ البحرية، والمواقع المركزية، ومرافق الخزن غير التقليدية مثل الملاعب الرياضية ومستودعات القطاع الخاص) بناءً على مدة التغطية والكميات الواجب تخزينها.

• تحديد إجراءات إدارة الخزن:

- يجب على الجهات والجهات المسؤولة في القطاعات تحديد إجراءات إدارة الخزن (بما في ذلك مراقبة وتتبع أهداف ومدد الخزن، ومشاركة بيانات مستويات الخزن، والتنبيه والإبلاغ عن حالات انخفاض الاحتياطيات من السلع التي تتطلب اتخاذ القرار على مستوى الجهة ومستوى القطاع والمستوى الوطني، وتبديل وتدوير المحتويات، وإدارة المرتجعات، واستخدام/استهلاك الخزن الاستراتيجي، واختبار كفاءة الخزن).
- يجب على الجهات توفير أنظمة معلومات متكاملة ودقيقة للمخزونات تشمل كميات الخزن ومدد التغطية ومدد صلاحية المخزون، وغيرها من البيانات والمعلومات الضرورية.

أبرز نماذج الخزن الاستراتيجي:

الوصف	نوع الخزن
تعاون الحكومات لإنشاء احتياطيات جماعية لستخدامها أثناء حالات النقص في السلع والمنتجات وارتفاع أسعارها	الخزن الإقليمي
تنشئ الحكومة خزنًا إستراتيجيًّا على المستوى الوطني يتم الاستفادة منه أثناء حالات النقص في السلع والمنتجات وارتفاع أسعارها	الخزن من قبل الحكومة
تقوم الحكومة بالخزن وتصدر لوائح واشتراطات لفرض حد أدنى من الخزن على القطاع الخاص	الخزن الجماعي
تحفز الحكومة القطاع الخاص لإنشاء خزن إضافي ثابت في جميع الأوقات	الخزن من قبل القطاع الخاص
تشجع الحكومة الأئسر على خزن بعض السلع والمنتجات الضرورية كالمواد الغذائية والأدوية، كجزء من سياسة الاستعداد للحالات الطارئة والكوارث والأزمات	الخزن المنزلي

والجدول التالي مثال لبعض السلع والمنتجات التي اعتمدت دولة سويسرا استراتيجية الخزن الاستراتيجي لها:

النوع	السلعة / المنتج	المجال
3 أشهر	السكر	
4 أشهر	الأرز	
4 أشهر	زيوت الطبخ والدهون	
3 أشهر	البن	
4 أشهر	قمح طري للإستهلاك البشري	
4 أشهر	قمح صلب للإستهلاك البشري	الغذية
3 إلى 4 أشهر	قمح طري للإستهلاك المزدوج	
شهران	الثعلاف الغنية بالكريوهيدرات	
شهران	الألغذية الغنية بالبروتين	
ثلث الاحتياج لموسم زراعي واحد	الأسمندة النيتروجينية	
شهر	مواد أولية لإنتاج الخميرة	
81 طنًا	البولي إيثيلين (PE)، إضافات مختلفة	الصناعة
2 إلى 3 أشهر	المضادات الحيوية المستخدمة في الطب البشري	
علاج 25% من السكان لـ 40 يوماً	مثبطات نورامينيداز (Neuraminidase Inhibitors)	
3 أشهر	المسكنات القوية والمواد الأفيونية	
4 أشهر	اللقاحات	اللدوية
شهران	المضادات الحيوية المستخدمة في الطب البيطري	
3 أشهر	أكياس الدم	
168,400 جهاز تنفس	أجهزة التنفس	
4.5 أشهر	البترول	
3 أشهر	الكيروسين	
4.5 أشهر	الديزل	
4.5 أشهر	زيوت التدفئة	الطاقة
4.5 أشهر	غاز الطبيعي	
شحن 3 مفاعلات	وقود اليورانيوم	

إعادة تصميم مسارات سلسل الإمداد

تكمّن أبرز تحديات سلسل الإمداد في تعقيداتها وحجمها ومساراتها. لذا، يجب على الجهات مراجعة مسارات سلسل الإمداد الخاصة بكل خدمة أساسية أو منتج أو سلعة ضرورية تقدمها للمستفيدين ومخاطرها دورياً، وإيجاد فرص التحسين الالزمة للحد والتخفيف من مخاطر التعطل والانقطاع في سلسل الإمداد.

الهدف: تحسين مسارات سلسل الإمداد، والحد والتخفيف من مخاطر تعطلها أو انقطاعها.

فوائد تطبيق الدستوريات:

- ضمان عمليات النقل والشحن السريعة من موقع التوريد الرئيسية إلى الجهات، ثم المستفيدين النهائيين، مما يحد من تكاليف النقل.
- تعزيز صمود حلقات سلسل الإمداد، وضمان استمراريتها.
- الحد من المخاطر التي قد تتفاقم بسبب مسافات الشحن (مثل: عدم الاستقرار السياسي، وسوء الأحوال الجوية، وتعطل الموانئ).
- الاستفادة من الاتفاقيات التجارية القائمة مع الدول الشريكة.

الاعتبارات:

- يجب أن تعطي الجهات والجهات المسؤولة في القطاعات الأولوية للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية لـ إعادة تصميم سلسل إمدادها استناداً إلى عوامل متعددة، بما في ذلك:
 - مخاطر التعطل المتعلقة بالتجارة الإقليمية والدولية.
 - توافر المواد الخام في الدول المراد تضمينها في سلسل الإمداد.
 - توافر العمالة الماهرة في الدول المراد تضمينها في سلسل الإمداد.
 - توافر المتطلبات الفنية في الدول المراد تضمينها في سلسل الإمداد.
- يجب أن تحدّد الجهات والجهات المسؤولة في القطاعات أفضل الإجراءات لتشجيع إعادة تصميم سلسل الإمداد والتي قد تشمل:
 - تقديم الدعم المالي (مثل: القروض المدعومة، والمنح المالية، وضمانات القروض، والضرائب المخفضة).
 - إبرام الاتفاقيات التجارية الدولية.

- يجب على الجهات والجهات المسؤولة في القطاعات إجراء تحليل للتكاليف والفوائد لتأكيد جدوى إعادة تصميم مسارات سلسل الإمداد مقابل عدّة عوامل منها: التأثير بمخاطر التمركز الجغرافي، التكاليف المالية، وزيادة الموارد البشرية العاملة.

5-4 التمارين الفرضية واختبارات صمود سلسل الإمداد

تعد التمارين الفرضية عنصراً مهماً في استعداد الجهات لمواجهة مخاطر تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد، وتتضمن: (اختبار صمود سلسل الإمداد والتحقق من قدرات وموارد الجهات ومن فاعلية الاستراتيجيات والخطط والتدابير التي تم تطويرها لمواجهة الطوارئ والكوارث والأزمات، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفجوات وفرص التحسين).

الهدف: إجراء اختبارات وتمارين لتقييم أداء وصمود سلسل الإمداد ومدى فعالية تدابير الوقاية والتخفيف من المخاطر المحددة على مستوى الجهات وعلى المستويين القطاعي والوطني، وتقييم الآثار المتوقعة الناتجة عن الحالات الطارئة التي تحاكيها فرضيات وسيناريوهات التمارين، وتساهم التمارين الفرضية في تحديد الاستراتيجيات والحلول اللازمة لضمان صمود سلسل الإمداد من خلال تحليل نتائج التمارين وتحديد الدروس المستفادة وفرص التحسين.

4-5-1 أنواع التمارين الفرضية

التمارين القائمة على النقاش:

تهدف هذه التمارين إلى فحص محتويات خطط طوارئ الجهة وخطط استمرارية أعمالها، والتأكد من تضمينها لفرضيات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد وإجراءاتها من خلال النقاش ومراجعة محتوياتها لضمان إمكانية تطبيقها. ويمكن تنفيذ هذا النوع من التمارين باستخدام النماذج والمحاكاة التي لا تتطلب أنشطة عملية.

تشمل التمارين القائمة على النقاش التالي:

- **ورش العمل:** تمرن قائم على النقاش مبني على تفاعل المشاركين حول مواضيع الخطط، والسياسات والإجراءات، والموارد والإمكانيات والقدرات، مما يعزز إلمامهم ومعرفتهم بها، أو بهدف إعداد وتطوير ما يلزم منها.
- **تمرين الطاولة:** تمرن قائم على النقاش يبني حول سيناريو محدد، بهدف خلق حوار وتفاعل بين المشاركين حول مواضيع الخطط، والسياسات والإجراءات، والموارد والإمكانيات والقدرات مما يعزز التنسيق الدستباقي والتكامل ومواءمة وجهات النظر، ويحدد نقاط القوة و مجالات وفرص التحسين ويرفع بالتصبيات لتحديتها وتطويرها باستمرار.
- **تمرين المحاكاة:** تمرن قائم على النقاش يكون فيه تفاعل المشاركين ضمن بيئه تنافسية أو غير تنافسية وضمن ظروف محاكية لحالات الطوارئ والأزمات والكوارث الفعلية أو النظرية،

ويتم اختبار أداء المشاركين والإجراءات لمتخذه بما في ذلك اتخاذ القرار وفقاً لضوابط وبيانات محدّدات واضحة صممت خصيصاً لتنفيذ التمارين. ويتم توظيف هذا النوع من التمارين لتعزيز مستوى المعرفة والتأهيل، أو لتعزيز العمل بروح الفريق، أو لاختبار وتحسين القدرات والإمكانيات العملياتية.

التمارين القائمة على العمليات:

تهدف هذه التمارين إلى التحقق من صحة محتوى الخطط والإجراءات التي سبق اختبارها في التمارين القائمة على النقاش. وتخبر الأدوار والمسؤوليات المحددة في الخطط والإجراءات، وتحدد التغيرات التي قد تعيق تنفيذ الخطط والإجراءات أثناء الحالات الطارئة، وتحسن الأداء الفردي والجماعي للأطراف ملوك الأدوار والمسؤوليات في الخطط والإجراءات. ويتميز هذا النوع من التمارين بالاستجابة الفعلية لسيناريو التمارين. ويمكن تنفيذها باستخدام النماذج والمحاكاة التي تتطلب أنشطة عملية.

تشمل التمارين القائمة على العمليات التالي:

- **التدريب:** تمرين قائم على العمليات يتم توظيفه لممارسة أو اختبار أو التحقق من إجراء أو مهمة أو آلية عمل محددة.
- **تمرين مركز العمليات / مركز القيادة:** تمرين قائم على العمليات لاختبار وتقدير فاعلية الخطط والسياسات والإجراءات وفقاً لسلسلة أحداث يحاكي ظروف حالة الطوارئ الواقعية، مع الالتفاء بمحاكاة تحريك وتفعيل الموارد والإمكانيات والقدرات ميدانياً.
- **التمرين الميداني الحي:** تمرين قائم على العمليات وهو أكثر أنواع التمارين تعقيداً، ويتم فيه وتوظيف الموارد والقدرات والإمكانيات اللازمة وتحريكها ميدانياً بشكل فعلي وبمشاركة مختلف القيادات والكوادر من الجهات ذات العلاقة.

4-5-2 خطوات الإعداد للتمارين الفرضية والاختبارات وتنفيذها

01. تطوير برامج التمارين الفرضية	02. تحديد متطلبات التمارين الفرضية	03. تحديد أنواع التمارين الفرضية	04. تحديد الميزانية الالزامية لتنفيذ التمارين الفرضية
05. إعداد خطة تنفيذ التمارين الفرضية	اعتماد خطة تنفيذ التمارين الفرضية	مشاركة خطة تنفيذ التمارين الفرضية مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة	06. تنفيذ التمارين الفرضية
07. مشاركة تقرير تنفيذ التمارين الفرضية مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة	08. إعداد تقرير تنفيذ التمارين الفرضية	09. إعداد توصيات تقرير التمارين الفرضية	10. تنفيذ توصيات تقرير التمارين الفرضية
11. إجراء إعداد وتنفيذ التمارين الفرضية والاختبارات			

4-5-3 إجراء إعداد وتنفيذ التمارين الفرضية والاختبارات

الرقم	الخطوة	التفاصيل
1	تطوير برنامج التمارين الفرضية	<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الجهة أن تحدد أهداف وغايات ونطاق برنامج التمارين الفرضية الداعمة لتحقيق أهداف صمود سلسل الإمداد، ثم تقوم بتطوير البرنامج بما يتناسب مع متطلبات إدارة صمود سلسل الإمداد.
2	تحديد متطلبات التمارين الفرضية	<ul style="list-style-type: none"> • تحل الجهة متطلبات صمود سلسل الإمداد، وتدرس خطط استمرارية الأعمال وفرضيات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد وإجراءاتها، وتراجع سيناريوهات التمارين، ثم تحصر المتطلبات -الالزامية لتنفيذ التمارين- التي منها: (الموارد البشرية والمالية، المرافق، موقع تنفيذ التمارين، أجهزة الاتصال، المعدات).
3	تحديد أنواع التمارين الفرضية	<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي على الجهة أن تحدد نوع التمارين المراد تنفيذه بحسب أنواع التمارين الموضحة في هذا الإطار.
4	تحديد الميزانية الالزامية لتنفيذ التمارين الفرضية	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم الجهة بتحديد الميزانية الالزامية لتنفيذ التمارين الفرضية. وعلى الإدارة العليا في الجهة أن تلتزم بتوفير تلك الميزانية.

<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة أن تُعد خطة لتنفيذ التمارين الفرضية، على أن يتم تنفيذها في أوقات مختلفة، بما لا يؤثر على سير أعمال الجهة. ويجب أن تشمل الخطة بحد أدنى المعلومات التالية لكل تمرين: <ul style="list-style-type: none"> - اسم التمرين. - نوع التمرين. - مالك / مسؤول التمرين. - تاريخ تنفيذ التمرين. - أهداف التمرين. - عوامل نجاح التمرين. - المشاركون في التمرين. - سيناريو (سيناريوهات) التمرين. - افتراضيات التمرين. - وقت التعافي المستهدف (الفترة الزمنية المقبولة للعودة للوضع الطبيعي بعد حالة تعطل أو انقطاع سلسلة الإمداد) - أقصى وقت مقبول للانقطاع (أقصى وقت يمكن أن تتحمل فيه الجهة تعطل أو انقطاع سلسلة الإمداد، وتصبح الآثار السلبية بعد ذلك الوقت غير مقبولة). - معايير نجاح التمرين. 	إعداد خطة تنفيذ التمارين الفرضية 5
<ul style="list-style-type: none"> • بعد إعداد خطة تنفيذ التمارين الفرضية، يجب اعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة. 	اعتماد خطة تنفيذ التمارين الفرضية 6
<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة أن تقوم بحصر جميع الأطراف الداخلية والخارجية المعنية بتنفيذ التمارين والتي لها أدوار ومسؤوليات محددة في الخطط والإجراءات ذات العلاقة، ثم تقوم بمشاركة خطة تنفيذ التمارين المعتمدة معها. 	مشاركة خطة تنفيذ التمارين الفرضية مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة 7

<ul style="list-style-type: none"> • تقوم الجهة بتنفيذ التمارين بدءاً بالتحضير لها، وإدارة أنشطتها، حتى نهايتها. وبعد أدنى، يشمل التنفيذ - بالنسبة للتمارين القائمة على النقاش - إعداد وتقديم مواد العرض وإدارة النقاش، وبالنسبة للتمارين القائمة على العمليات، يشمل التنفيذ جميع العمليات والأنشطة من بداية التمارين حتى نهايته، بحسب السيناريو المحدد وقائمة الأحداث ومن تلك العمليات والأنشطة ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> - التأكيد من جهوزية وسلامة موقع التمارين، وتوفير الموارد الالزمة للتمرين قبل بدايته. - عقد اجتماع بداية التمارين لإحاطة المشاركين بتفاصيل التمارين. - تفعيل دور فريق التقييم وتوثيق مجريات التمارين. - العمل وفقاً لآلية تواصل محددة بين أعضاء فريق تنفيذ التمارين. - تمرير معلومات أحداث التمارين للمشاركين بشكل فعال وسلس وبحسب تسلسلها. - التعامل مع مجريات التمارين وفقاً لآلية المخطط لها وباستخدام النماذج المعدة. - تطبيق متطلبات الأمان والسلامة للتمرين. - وجود آلية لبيان سير التمارين في حالات الظروف الطارئة. - إعلان نهاية التمارين والتأكد من سلامة الموقع وعودته للوضع الطبيعي. - عقد اجتماع نهاية التمارين لتسجيل إفادات المشاركين. - عقد اجتماع استخلاص المعلومات بين أعضاء فريق التنفيذ والتقييم. 	تنفيذ التمارين الفرضية 8
<ul style="list-style-type: none"> • عند إتمام تنفيذ التمارين تقوم الجهة بإعداد تقرير تنفيذه متضمناً بحد أدنى: (جميع المعلومات الواردة في الخطوة رقم خمسة، بالإضافة إلى نتائج تقييم التمارين والدروس المستفاد منها وفرص التحسن)، ويعتمد من صاحب الصلاحية في الجهة. 	إعداد تقرير تنفيذ التمارين الفرضية 9
<ul style="list-style-type: none"> • بعد اعتماد تقرير تنفيذ التمارين الفرضية من قبل صاحب الصلاحية، تقوم الجهة بمشاركته مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة. 	مشاركة تقرير تنفيذ التمارين الفرضية مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة 10
<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة أن تقوم بتنفيذ التوصيات المشار إليها في تقرير التمارين الفرضية من خلال تطوير خطة التنفيذ، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة، ومتابعة تنفيذها، ورفع تقارير التنفيذ دوريًا، حتى اكتمال تنفيذ الخطة. 	تنفيذ توصيات تقرير التمارين الفرضية 11

4-6 الرصد والمراقبة والإإنذار المبكر

من المتوقع أن تؤدي العوامل الاجتماعية والاقتصادية والمناخية والسلوكية والأحداث العالمية المستجدة إلى زيادة الضغط على سلسلة الإمداد في السنوات القادمة. يتطلب تعزيز صمود سلسلة الإمداد رفع مستوى جاهزية المملكة لمواجهة المخاطر من خلال الرصد والمراقبة المستمرتين وتطوير أنظمة الإنذار المبكر والتنبيه، ومن الأمثلة على أنظمة الرصد والمراقبة والإإنذار المبكر: أنظمة مراقبة الأرض لرصد المحاصيل من خلال الاستشعار عن بعد لتوافر المياه وصحة الغطاء النباتي، ومؤشر الإجهاد الزراعي للعجز المائي والجفاف، وأنظمة مراقبة مخزون السلع والمنتجات الضرورية.

4-6-1 خطوات الرصد والمراقبة والإإنذار المبكر

03.

تصميم النموذج الأمثل لنظام الرصد والمراقبة والإإنذار المبكر

02.

اختيار النموذج الأمثل لنظام الرصد والمراقبة والإإنذار المبكر

01.

تطوير منهجية الرصد والمراقبة والإإنذار المبكر

04.

تطوير النموذج التشغيلي الخاص بنظام الرصد والمراقبة والإإنذار المبكر

05.

تصميم البنية التحتية التقنية لنظام الرصد والمراقبة والإإنذار المبكر

06.

متابعة أداء نظام الرصد والمراقبة والإإنذار المبكر وختباره

National Center for Archives & Records

4-6-2 إجراء الرصد والمراقبة والإذنار المبكر

التفاصيل	الخطوة	الرقم
<ul style="list-style-type: none"> • تقوم الجهة بتحديد أهداف الرصد والمراقبة والإذنار المبكر ومؤشرات أدائها، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة. • على الجهة أن تحدد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي يجب رصد مخاطرها ومراقبتها والإذنار المبكر عنها. • يجب على الجهة أن تحدد المصادر التي يجب رصد المخاطر من خلالها والتي يجب مراقبتها (على سبيل المثال، مسارات سلسل الإمداد وحلقاتها لكل خدمة أو سلعة أو منتج). • على الجهة تحديد سيناريوهات المخاطر المتوقعة ضمن المصادر التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، وتغذية النظام بها، حتى يتمكن النظام من قراءة البيانات الصحيحة. • يجب على الجهة تطوير مخططات عمليات التنبؤات، وتفعيلها عند رصد المخاطر. 	تطوير منهجية الرصد والمراقبة والإذنار المبكر	1
<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة دراسة المدخلات الإضافية التالية لنظام الرصد والمراقبة والإذنار المبكر، حسب الحاجة: (معلومات عن الأسعار والعرض والطلب في الأسواق، والمعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والجيوسياسية التي يجب قياسها مثل نسبة التضخم والنزاعات السياسية، وبيانات ومعلومات ذرنة السلع والمنتجات الضرورية والتي تشمل الاحتياطيات الدستراتيجية وما يتم استهلاكه منها). • يجب على الجهة تحديد مهام ومخرجات نظام الرصد والمراقبة والإذنار المبكر، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة. • على الجهة أن تحدد آلية ومعايير التنبؤات، والإذنار المبكر، والتصعيد، والخفض، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة. 	اختيار النموذج الأمثل لنظام الرصد والمراقبة والإذنار المبكر	2
<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الجهة دراسة نماذج الرصد والمراقبة والإذنار المبكر المتاحة، و اختيار النموذج الذي يناسب احتياجها، وفقاً للمتطلبات المحددة في الخطوة السابقة. • يجب على الجهة تصميم نموذج الرصد والمراقبة والإذنار المبكر وفقاً للمعطيات في الخطوة رقم (1)، والأخذ في الاعتبار ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> - تحديد المخاطر والأزمات ذات العلاقة بالخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي حدتها الجهة (مثل الأوبئة والأزمات الجيوسياسية). - تصنيف أثر المخاطر على الخدمات والسلع والمنتجات التي تم تحديدها. - تحديد متطلبات البيانات والتواصل مع الجهات المسؤولة عن توفيرها ومنها جميع حلقات سلسل الإمداد وإدارة ذرنة السلع والمنتجات الضرورية. - تحديد الطريقة المثلث لعرض وتحليل البيانات (Interface) لنظام الرصد والمراقبة والإذنار المبكر. - تحديد آليات ومعايير الإذنار المبكر والإجراءات لكل مستوى من مستويات الإذنار. - تحديد مخرجات النظام عند حصول أي أزمة (مثل التقرير أو خطط العمل)، والجهات التي يجب التواصل معها أثناء الحالات الطارئة. 	تصميم النموذج الأمثل لنظام الرصد والمراقبة والإذنار المبكر	3

<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الجهة تطوير نموذج الحكومة والهيكل التنظيمي الخاص بنظام الرصد والمراقبة والإندار المبكر، وتحديد متطلبات الموارد البشرية المؤهلة لتشغيل النظام وتفعيله. • على الجهة تطوير الإجراءات الرئيسية لضمان تشغيل نظام الرصد والمراقبة والإندار المبكر بشكل فعال. 	تطوير النموذج التشييفي الخاص بنظام الرصد والمراقبة والإندار المبكر 4
<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الجهة تصميم وإيجاد البنى التحتية التقنية الالزمة لنظام الرصد والمراقبة والإندار المبكر لمخاطر سلسل الإمداد لضمان فاعلية النظام والاستفادة منه بالشكل المطلوب. 	تصميم البنى التحتية التقنية لنظام الرصد والمراقبة والإندار المبكر 5
<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الجهة تحديد مؤشرات قياس أداء النظام، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة. • على الجهة متابعة أداء النظام واختباره من خلال متابعة المؤشرات المعتمدة بشكل دوري، على أن تشمل عمليات قياس الأداء على الأقل ما يلي: (دقة البيانات وتكاملها، جودة مخرجات النظام مثل مستويات التنبيه والإندار). • يجب على الجهة تحديد الفجوات في النظام، والعمل على سد تلك الفجوات من خلال الإجراءات التصحيحية والتحسينية. • يجب على الجهة رفع التقارير الدورية ذات العلاقة للإدارة العليا لديها والجهات ذات العلاقة. 	متابعة أداء نظام الرصد والمراقبة والإندار المبكر واختباره 6

4-7 إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد

4-7-1 مرحلة ما قبل حالات التعطل أو الانقطاع

خطوات إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد – مرحلة ما قبل:

03 .

المشاركة في التمارين
والفرضيات لدى
المؤرّدين

02 .

رفعوعيالموردين
بأهمية صمود سلسل
الإمداد

01 .

تضمين فرضيات تعطل أو انقطاع
سلسل الإمداد في خطط استثمارية
الأعمال، وتنفيذ التمارين الفرضية

National Center for Archives & Records

إجراءات إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلسلة الإمداد - مرحلة ما قبل:

التفاصيل	الخطوة	الرقم
<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة أن تقوم بضمرين فرضيات تعطل أو انقطاع سلسلة إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها للموردين في خطط استمرارية أعمالها، وأن يتم تحديد أدوار ومسؤوليات الموردين ضمن إجراءات الاستجابة. وأن تقوم الجهة بتنفيذ التمارين الفرضية والاختبارات لتلك الفرضيات بمشاركة جميع الأطراف المعنية ومنهم الموردون، وفق ما تم تفصيله في قسم التمارين الفرضية والاختبارات في هذا الإطار. 	<ul style="list-style-type: none"> ضمرين فرضيات تعطل أو انقطاع سلسلة إمداد في خطط استمرارية الأعمال، وتنفيذ التمارين الفرضية 	1
<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تعمل على رفع ثقافة ووعي الموردين بأهمية صمود سلسلة إمداد على مستوى الجهة والقطاع والمستوى الوطني، وتوضيح أهمية الخدمات والسلع والمنتجات التي يقدمونها للجهة في تحقيق الجهة للتزاماتها. 	<ul style="list-style-type: none"> رفع وعي الموردين بأهمية صمود سلسلة إمداد 	2
<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة أن تتخذ كافة الإجراءات التي من شأنها ضمان قدرة الموردين على الصمود ومواجهة حالات تعطل أو انقطاع سلسلة إمداد الخاصة بهم، ومن تلك الإجراءات: التأكد من ضمرين فرضيات تعطل أو انقطاع سلسلة إمداد الموردين في خطط استمرارية الأعمال الخاصة بهم، ومراجعة تقارير تنفيذ التمارين الفرضية السابقة، والمشاركة في التمارين الفرضية ذات العلاقة بتعطل، أو انقطاع، الخدمات أو السلع أو المنتجات التي يقدمونها للجهة. 	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة في التمارين والفرضيات لدى الموردين 	3

4-7-2 مرحلة اكتشاف حالات التعطل أو الانقطاع والإبلاغ عنها

خطوات إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلسلة إمداد - مرحلة الاكتشاف والإبلاغ

03 .

تفعيل خطة الطوارئ
وخطط استمرارية
الأعمال

02 .

الإبلاغ عن الحالة الطارئة

01 .

تفعيل أنظمة الإنذار المبكر

National Center for Archives & Records

إجراء إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلسلة الإمداد - مرحلة الاكتشاف والإبلاغ

التفاصيل	الخطوة	الرقم
<ul style="list-style-type: none"> على الجهة تطوير معايير تصعيد واتخاذ قرار تفعيل أنظمة الإنذار المبكر لحالات طوارئ صمود سلسلة الإمداد الخاصة بها، وتحديد الأدوار والمسؤوليات ذات العلاقة، واعتمادها من صاحب الصلاحية لديها، بشكل مسبق. يجب على الجهة تفعيل أنظمة الإنذار المبكر لحالات الطارئة ذات العلاقة بضمود سلسلة إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها للمستفيدين. على الجهة أن تتأكد من وجود أنظمة الإنذار المبكر الخاص بسلسلة إمداد الخدمات والسلع والمنتجات التي تقدمها الجهة لدى الموردين، ومدى فاعليتها. 	تفعيل أنظمة الإنذار المبكر	1
<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة توفير قنوات تواصل داخلية بين الإدارات وغرفة/ أو مركز إدارة الكوارث والأزمات لديها، وقنوات تواصل خارجية مع الموردين والجهات المعنية ذات العلاقة، تكون متاحة على مدار الساعة للإبلاغ عن الحالات الطارئة. على الجهة إبلاغ الجهات المعنية ذات العلاقة فوراً حال اكتشاف حالة التعطل أو الانقطاع في سلسلة إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها للمستفيدين. على الجهة تشجيع الموردين على سرعة الإبلاغ عن أي حالة طارئة أو محتملة تهدد سلسلة إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها للجهة. 	الإبلاغ عن الحالة الطارئة	2
<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة تفعيل خطط الطوارئ وخطط استمرارية الأعمال ذات العلاقة بالحالة الطارئة المرصودة، وفقاً للأدوار والمسؤوليات المعتمدة لديها ضمن الخطط. 	تفعيل خطط الطوارئ وخطط استمرارية الأعمال	3

4-7-3 مرحلة أثناء حالات التعطل أو الانقطاع

خطوات إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلسلة الإمداد - مرحلة أثناء الحالة

03.

مشاركة البيانات والمعلومات

02.

جمع وتحليل البيانات والمعلومات

01.

إدارة حالة التعطل أو الانقطاع

. 04

التواصل المستمر مع المورّدين والمستفيدين

. 05

متابعة الحالة ورفع التقارير

إجراء إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلسل إمداد - مرحلة أثناء الحالة

الرقم	الخطوة	التفاصيل
1	إدارة حالة التعطل أو الانقطاع	<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة تحديد تصنيفات ومستويات الحالة الطارئة، ومعايير التصعيد والخفض، واعتمادها من صاحب الصلاحية لديها بشكل مسبق.
2	جمع وتحليل البيانات والمعلومات	<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالحالة الطارئة من جميع المصادر المتوفرة ومنها الموردون، وتحليلها وتقييمها، واتخاذ القرارات بحسب نتائج التحليل والتقييم.
3	مشاركة البيانات والمعلومات	<ul style="list-style-type: none"> على الجهة مشاركة البيانات والمعلومات المهمة داخلياً، وخارجياً مع الجهات المعنية ذات العلاقة وكذلك الموردون والمستفيدين، بحسب خطط التواصل أثناء الحالة الطارئة المعتمدة لديها.
4	التواصل المستمر مع الموردين والمستفيدين	<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة التواصل المنتظم والفعال مع الموردين والمستفيدين طوال فترة حالة التعطل أو الانقطاع، ومواصلة الإجراءات المتخذة من جميع الأطراف.
5	متابعة الحالة ورفع التقارير	<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة متابعة حالة التعطل أو الانقطاع في سلسل إمداد الخدمات والسلع والمنتجات التي تقدمها بشكل مستمر، وتقييم الحالة بشكل دوري، ورفع تقارير الحالة لصاحب الصلاحية داخل الجهة، والجهات المعنية ذات العلاقة على مستوى القطاع، وعلى المستوى الوطني.

4-7-4 مرحلة ما بعد حالت التعطل أو الانقطاع

خطوات إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلسل إمداد - مرحلة ما بعد الحالة

04 **03 .** **02 .** **01 .**

متابعة تنفيذ خطط
التصحيح لدى
الموردين

تنفيذ خطة تنفيذ
الإجراءات التصحيحية
والتحسينية

تطوير خطة تنفيذ
الإجراءات التصحيحية
والتحسينية

توثيق الدروس
المستفادة

National Center for Archives & Records

إجراءات إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلسلة الإمداد - مرحلة ما بعد الحالة

الرقم	الخطوة	التفاصيل
1	توثيق الدروس المستفادة	<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تقوم بتوثيق الدروس المستفادة ومجالات وفرص التحسين بناءً على نتائج إدارة حالة التعطل أو الانقطاع في سلسلة الإمداد. يجب على الجهة طلب الدروس المستفادة من الموردين المتأثرين أو المؤثرين في حالة التعطل أو الانقطاع.
2	تطوير خطة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية	<ul style="list-style-type: none"> بناءً على الدروس المستفادة التي تم حصرها، يجب على الجهة أن تعد خطة تشتمل على تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية التي من شأنها تعزيز صمود سلسلة الإمداد، وأن يتم اعتمادها من صاحب الصلاحيات في الجهة.
3	تنفيذ خطة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية	<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تقوم بتنفيذ الخطة المعتمدة وفق الأطر الزمنية المحددة، ورفع تقارير حالة تنفيذها بشكل دوري للإدارة العليا لديها.
4	متابعة تنفيذ خطط التصحيح لدى الموردين	<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تقوم بمتابعة تنفيذ خطط التصحيح لدى الموردين وفق الأطر الزمنية المحددة، وتقديم الدعم اللازم إن أمكن لضمان صمود سلسلة إمداد الخدمات والسلع والمنتجات التي تقدمها الجهة.

4-7-5 التصعيد والخفض، ورفع التقارير

تتولى الجهات مسؤولية مراقبة سلسلة الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها للمستفيدين. وفي حال رصد أو اكتشاف أي مخاطر تعطل أو انقطاع محتملة أو حالات تعطل أو انقطاع فعلية، تبلغ الجهات والقطاعات المعنية من خلال رفع التقارير ذات العلاقة. وتعتمد وتيرة رفع التقارير على شدة تأثير الحدث ونوع وكمية السلع والمنتجات المتأثرة.

ويمكن للجهات استخدام أي نموذج لرفع تقارير تعطل أو انقطاع سلسلة الإمداد، على أن يشتمل التقرير بحد أدنى على ما يلي:

- اسم الجهة مقدمة السلعة أو المنتج.
- تاريخ ووقت ومكان الحدث.
- اسم / وصف السلعة أو المنتج المتأثرة بالحدث.
- لمحه عامة موجزة ووصف للحدث المسبب للانقطاع أو التعطل.
- معلومات تقديرية أو فعلية لتأثير الانقطاع أو التعطل على سلسلة الإمداد في حال وقوع الحدث.

- استراتيجيات وحلول التخفيف المقترنة للحد من أثر الانقطاع أو التعطل على سلسلة الإمداد.
- القرارات الموصى بتصعيدها لمراجعتها والموافقة عليها.
- تحديد حالة الحدث وحالة الاستجابة له.
- الإجراءات اللاحقة التي يتعين تنفيذها، بما في ذلك الاجتماعات وجلسات الإحاطة وغيرها من المراحل الرئيسية للاستجابة للحدث.



5 مرحلة التحقق والتدقيق

5-1 متابعة أداء صمود سلسل الإمداد

تهدف عملية متابعة أداء صمود سلسل الإمداد إلى قياس مدى تحقيق الجهة لمتطلبات الإطار، وتتضمن: (إجراء تقييم الأداء، والتدقيق الداخلي، ومراجعة الإدارة العليا، وتقييم أداء الموردين). ويساعد تقييم أداء صمود سلسل الإمداد الإدارة العليا في الجهة في تكوين رؤية واضحة لأداء إدارة صمود سلسل الإمداد، ويفيد منها من قياس التقدم المحرز وتحديد الفجوات في الأداء الفعلي مقابل الأداء المستهدف.

5-1-1 خطوات متابعة أداء صمود سلسل الإمداد

04.

تحديد الفجوات في
صمود سلسل الإمداد
مقابل المؤشرات

03.

متابعة مؤشرات
الأداء الرئيسية

02.

اعتماد مؤشرات
الأداء الرئيسية

01.

تحديد مؤشرات
الأداء الرئيسية

05

تحديد المضيقات
الجذرية

06

التوافق مع الأطراف
المعنية بشأن نتائج
قياس الأداء

07

إعداد تقرير قياس الأداء
واعتماده من صاحب
الصلحية في الجهة

5-1-2 إجراء تقييم أداء صمود سلسل الإمداد

الرقم	الخطوة	التفاصيل
1	تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية	• على الجهة أن تقوم بتحليل متطلبات صمود سلسل الإمداد ومنها متطلبات الإطار، ثم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لصمود سلسل الإمداد وتوثيقها.
2	اعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية	• يجب اعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية من قبل المسؤول الأول في الجهة.
3	متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية	• على الجهة أن تقوم بتحديد الأدوات اللازمة لقياس أداء إدارة استثمارية للأعمال، وتدريب المسؤولين عن قياس الأداء قبل البدء به. وتكون عملية قياس الأداء عن طريق جمع البيانات والمعلومات اللازمة من خلال "عقد ورش العمل، أو المقابلات الشخصية، أو نتائج الاستبيانات، أو مراجعة الوثائق ذات العلاقة".

<ul style="list-style-type: none"> يعتمد تحديد الفجوات على النتائج التي تم الحصول عليها في الخطوة السابقة، ومقارنتها بمؤشرات قياس الأداء المعتمدة. وتقوم الجهة بحصر تلك الفجوات وتوثيقها لغرض التصحيح والتحسين المستمر. 	تحديد فجوات الأداء مقابل المؤشرات 4
<ul style="list-style-type: none"> ينبغي على الجهة أن تحلل كل فجوة من الفجوات المحددة في النقطة السابقة، ومعرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى عدم تحقيق متطلبات إدارة استمرارية الأعمال. وقد يكون هناك سبب واحد أو أكثر لكل فجوة، وقد تشارك أكثر من فجوة في سبب واحد. 	تحديد المسبيبات الجزئية 5
<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تشارك نتائج عملية قياس أداء إدارة استمرارية الأعمال مع جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والتواافق بشأن النتائج. 	التوافق مع أصحاب المصلحة بشأن نتائج قياس الأداء 6
<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تقوم بمراجعة تقرير قياس أداء إدارة استمرارية الأعمال مع الأطراف الداخلية المعنية والجهات ذات العلاقة، ثم ترفعه لصاحب الصلاحية لاعتماده. 	إعداد تقرير قياس الأداء واعتماده من صاحب الصلاحية في الجهة 7

5-2 التدقيق الداخلي

تهدف عملية التدقيق الداخلي إلى التحقق من تنفيذ وتفعيل عمليات وإجراءات صمود سلسل الإمداد بالشكل الأمثل، حيث تساهم في تحليل متطلبات إدارة صمود سلسل الإمداد المطبقة لدى الجهة، والتحقق من فاعليتها مقارنة بالمتطلبات المحددة مسبقاً. وعلى الجهة إجراء عمليات التدقيق الداخلي على فترات زمنية محددة، بالتواافق مع الأطراف المعنية.

5-2-1 خطوات التدقيق الداخلي

03.

جمع المعلومات الازمة
لإجراء التدقيق الداخلي

02.

اعتماد خطة التدقيق
الداخلي، ومشاركتها مع
الأطراف المعنية

01.

إعداد خطة التدقيق
الداخلي

04

تنفيذ خطة
التدقيق الداخلي

05

إعداد تقرير التدقيق
الداخلي

06

مشاركة تقرير التدقيق
الداخلي مع الأطراف الداخلية
والجهات ذات العلاقة

2-2-5 إجراء تنفيذ التدقيق الداخلي على صمود سلسلة الإمداد

التفاصيل	الخطوة	الرقم
<ul style="list-style-type: none"> يجب أن تحدد الجهة نطاق التدقيق الداخلي، وأن تعد خطة التدقيق "السنوية"، متضمنة بحد أدنى (متطلبات صمود سلسلة الإمداد التي سيتم التدقيق بناءً عليها، الإدارات والمواقع التي سيتم التدقيق عليها، تاريخ التدقيق). 	إعداد خطة التدقيق الداخلي	1
<ul style="list-style-type: none"> ترفع الجهة خطة التدقيق الداخلي لصاحب الصلاحية لاعتمادها، ثم يتم مشاركتها مع الأطراف الداخلية المعنية والجهات ذات العلاقة. 	اعتماد خطة التدقيق الداخلي، ومشاركتها مع الأطراف المعنية	2
<ul style="list-style-type: none"> على الإدارة المسؤولة عن التدقيق الداخلي في الجهة أن تجمع البيانات والمعلومات الازمة قبل البدء في عملية التدقيق الداخلي، إذ يتيح ذلك فرصة تعزيز معرفة فريق التدقيق (فرد، أو مجموعة) بأعمال وأنشطة الإدارة المراد التدقيق عليها، وإعداد قائمة الأسئلة التي ستناقش أثناء عملية التدقيق الداخلي. 	جمع المعلومات الازمة لإجراء التدقيق الداخلي	3
<ul style="list-style-type: none"> تقوم الجهة بعملية التدقيق الداخلي وفقاً لخطة التدقيق المعتمدة. وفي نهاية عملية التدقيق الداخلي تقوم الجهة بحصر الفجوات في تحقيق متطلبات صمود سلسلة الإمداد من خلال: (تحليل البيانات والمعلومات التي جمعت خلال عملية التدقيق، نتائج عقد المقابلات، الإجابات على الأسئلة الموجهة للأفراد، الأدلة المادية في موقع تنفيذ التدقيق). 	تنفيذ خطة التدقيق الداخلي	4
<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تعد تقرير التدقيق الداخلي متضمناً الفجوات في تحقيق متطلبات صمود سلسلة الإمداد، والتوصيات الازمة لسد تلك الفجوات، ثم مشاركته مع الأطراف المعنية؛ لقبوله والموافقة عليه، ثم الرفع به لصاحب الصلاحية في الجهة لاعتماده. 	إعداد تقرير التدقيق الداخلي	5
<ul style="list-style-type: none"> بعد اعتماد تقرير التدقيق الداخلي، يجب على الجهة مشاركته مع الأطراف المعنية الداخلية والجهات ذات العلاقة. 	مشاركة تقرير التدقيق الداخلي مع الأطراف الداخلية المعنية والجهات ذات العلاقة	6

3-5 مراجعة الإدارات العليا

على الإدارات العليا في الجهة أن تقوم بعملية مراجعة أداء صمود سلسلة الإمداد دوريًا، أو عند حدوث تغيرات رئيسية على نطاق سلسلة الإمداد في الجهة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية لصمود سلسلة الإمداد بشكل خاص، وأهداف الجهة الاستراتيجية بشكل عام. ويجب أن تشمل مراجعة الإدارات العليا العناصر التالية:

- التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على أداء صمود سلسلة الإمداد.
- نتائج تقييم أداء صمود سلسلة الإمداد والتدقيق الداخلي.

- إفادات وملحوظات الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة.
- الإجراءات والموارد التي يمكن الاستفادة منها في تحسين أداء صمود سلسل الإمداد.
- نتائج تقييم مخاطر تعطل وانقطاع سلسل الإمداد.
- نتائج الاختبار والتمارين، والدروس المستفادة منها.
- الدروس المستفادة من الحوادث السابقة.
- فرص التحسين المستمر.

ويجب أن تتضمن مخرجات ونتائج مراجعة الإدارة العليا قرارات ذات علاقة بفرص التحسين المستمر والتغييرات المطلوبة على صمود سلسل الإمداد لتحسين كفاءتها وفعاليتها، بما في ذلك:

- التغييرات في نطاق صمود سلسل الإمداد.
- التحديات على سجلات المخاطر، واستراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد، وخطط استثمارية للأعمال.
- التعديل على الإجراءات ذات العلاقة بالاستجابة للأحداث والقضايا الداخلية والخارجية المؤثرة على صمود سلسل الإمداد.
- طرق وآليات قياس فاعلية الإجراءات التصحيحية والتحسينية.

5-4 تقييم أداء الموردين

يجب على الجهة أن تجري عمليات تقييم لأداء مورديها -جزء من إدارة العلاقة معهم- تشمل بحد أدنى: مراقبة أداء صمود سلسل إمداد الموردين، والتأكد من تحقيقهم وجميع الموردين -الذين يعتمدون عليهم ضمن مسارات سلسل إمداد الخاصة بالخدمات والمنتجات والسلع التي تقدمها الجهة- لمتطلبات هذا الإطار ومتطلبات إطار إدارة استثمارية للأعمال، من خلال ما يلي:

- إجراء الزيارات وعقد الاجتماعات الدورية مع الموردين، للمواءمة وتقييم أداء الموردين المباشرين وغير المباشرين.
- المواءمة والتنسيق فيما يخص أي تغير يطرأ على العمليات التشغيلية للموردين.
- مراقبة أداء سلسل إمداد وتحديد التحديات المحتملة.
- تحديد معايير وآلية الإبلاغ عن تعطل أو انقطاع أعمال الموردين المباشرين وغير المباشرين ضمن مسارات سلسل إمداد.
- مشاركة معايير وإجراءات التصعيد مع الموردين، ومتابعة الالتزام بها.

- تحديد التحديات والإخفاقات في تنفيذ المتطلبات.
- تحديد مخاطر تعطل وانقطاع أعمال الموردين الأساسيين، وتضمينها في سجل مخاطر استمرارية أعمال الجهة.
- المواءمة بين: (الحد الأدنى من أهداف استمرارية أعمال الجهة والوقت المستهدف للتعافي الخاص بالموارد).

5-4-1 خطوات تقييم أداء الموردين

03.

تحديد فجوات الأداء
مقابل المؤشرات

02.

متابعة مؤشرات الأداء
الرئيسة للموردين

01.

تحديد مؤشرات الأداء
للموردين، واعتمادها

. 04

تحديد المسبيبات الجذرية

. 05

التوافق مع أصحاب
المصلحة بشأن نتائج
قياس الأداء

. 06

إعداد تقرير تقييم أداء الموردين
واعتماده من صاحب الصلاحية
في الجهة

5-4-2 إجراء تقييم أداء الموردين

الرقم	الخطوة	التفاصيل
1	تحديد مؤشرات أداء الموردين، واعتمادها	<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة أن تقوم بتحليل متطلبات إدارة صمود سلسل الإمداد، ثم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لها وتوثيقها، وعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.
2	متابعة مؤشرات الأداء الرئيسة للموردين	<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة أن تقوم بتحديد الأدوات اللازمة لقياس أداء الموردين، وتدريب المسؤولين عن قياس الأداء قبل البدء به. وتكون عملية قياس أداء الموردين عن طريق جمع البيانات والمعلومات اللازمة من خلال عقد ورش العمل، أو المقابلات الشخصية، أو نتائج الاستبيانات، أو مراجعة الوثائق ذات العلاقة مثل: <ul style="list-style-type: none"> - سجلات تحليل الأثر على أعمال المورد، وسجلات المخاطر، وخطط استمرارية الأعمال. - الإجراءات المؤكدة لمتابعة وتحديث خطط استمرارية أعمال المورد. - برامج التمارين الفرضية الخاصة باستمرارية أعمال المورد، وتقارير ما بعد التمارين. - تقارير حوادث التعطل أو الانقطاع السابقة إن وجدت. - إجراءات الإبلاغ الموثقة لدى المورد، مثل التواصل مع الجهات الرئيسة التي من المحتمل أن تتأثر أعمالها من الحدث.

<ul style="list-style-type: none"> يعتمد تحديد الفجوات على النتائج التي تم الحصول عليها في الخطوة السابقة، ومقارنتها بمؤشرات قياس الأداء المعتمدة. وتقوم الجهة بحصر تلك الفجوات وتوثيقها لغرض مشاركتها مع الموردين، والعمل على إجراءات التصحيح. 	تحديد فجوات الأداء مقابل المؤشرات 3
<ul style="list-style-type: none"> ينبغي على الجهة أن تعامل مع الموردين لتحليل كل فجوة من الفجوات المحددة في الخطوة السابقة، ومعرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى عدم تحقيق متطلبات إدارة صمود سلسلة الإمداد. وقد يكون هناك سبب واحد أو أكثر لكل فجوة، وقد تشارك أكثر من فجوة في سبب واحد. 	تحديد المسبيبات الجذرية 4
<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تشارك نتائج عملية قياس أداء الموردين مع جميع أصحاب المصلحة الداخلية والخارجيين، وضمان التوافق بشأن النتائج. 	التوافق مع أصحاب المصلحة بشأن نتائج قياس الأداء 5
<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تقوم بمراجعة تقرير قياس أداء الموردين مع الموردين ومع الأطراف الداخلية المعنية والجهات ذات العلاقة، ثم يتم رفعه لصاحب الصلاحيّة لاعتماده. 	إعداد تقرير تقييم أداء الموردين واعتماده من صاحب الصلاحيّة في الجهة 6

National Center for Archives & Records

6 مرحلة التصحيح والتحسين

1-6 المسبيبات الرئيسية لفجوات متطلبات صمود سلسل الإمداد

تهدف هذه المرحلة إلى تحليل الفجوات، والتعرف على المسبيبات الرئيسية التي أدت إلى عدم قدرة الجهة على تحقيق أهداف ومتطلبات إدارة استثمارية الأعمال؛ مما يُسهم في تحديد الفرص المتاحة للتصحيح والتحسين في أداء إدارة استثمارية الأعمال، حتى يصبح من السهل على الجهة تحقيق أهدافها.

وتتضمن هذه المرحلة تحليل الفجوات للتعرف على المسبيبات الرئيسية لها وتحديد المسؤول عن تصحيحها.

1-6-1 خطوات التعرف على المسبيبات الجذرية

الخطوات الرئيسية التي يجب على الجهة تنفيذها للتعرف على المسبيبات الرئيسية ما يلي:

04.

حصر التحديات
وتصنيفها

03.

تحليل مسببات
الفجوات وتصنيفها

02.

حصر مسببات
الفجوات

01.

حصر فجوات متطلبات
صمود سلسل الإمداد

2 الإجراءات والخطط التصحيحية والتحسينية

تهدف عملية إعداد وتنفيذ إجراءات وخطط التصحيح والتحسين إلى ضمان سد الفجوات في إدارة صمود سلسل الإمداد من خلال معالجة جميع المسبيبات الرئيسية التي سبق تحديدها في خطوة تحليل الأسباب الرئيسية.

2-6 خطوات تطوير وتنفيذ الإجراءات والخطط التصحيحية والتحسينية

03.

تحديد متطلبات تنفيذ "خطة
تنفيذ الإجراءات التصحيحية
والتحسينية"

02.

إعداد خطة تنفيذ
الإجراءات التصحيحية
والتحسينية

01.

تحديد الإجراءات
التصحيحية والتحسينية

. 04

تحديد أوجه الدعمادية

. 05

موازنة الخطط
التصحيحية والتحسينية

. 06

متابعة تنفيذ الخطط
التصحيحية والتحسينية

2-2-6 إجراء تطوير وتنفيذ الإجراءات والخطط التصحيحية

التفاصيل	الخطوة	الرقم
<ul style="list-style-type: none"> يجب أن تحدد الجهة جميع الإجراءات التصحيحية والتحسينية التي يمكن تنفيذها لمعالجة المسببات الرئيسية لفجوات إدارة صمود سلسل الإمداد. 	تحديد الإجراءات التصحيحية والتحسينية	1
<ul style="list-style-type: none"> على الجهة تحديد ملوك الإجراءات التصحيحية والتحسينية والأطر الزمنية والمراحل الرئيسية والمخرجات المتوقعة من تنفيذ تلك الإجراءات. 	إعداد خطة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية	2
<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تحدد الأنشطة الالزمة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية وأدوار ومسؤوليات جميع الأطراف الداخلية والخارجية وجميع الموارد الالزمة. 	تحديد متطلبات تنفيذ "خطة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية"	3
<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تحدد الاعتمادية والاعتمادية المتبادلة؛ لتنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية. 	تحديد أوجه الاعتمادية	4
<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تشارك خطط تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية مع جميع الأطراف الداخلية والجهات المعنية والإدارة العليا للجهة، وضمان التوافق عليها. 	مواءمة خطط تنفيذ الإجراءات التصحيحية	5
<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تحدد التالية المناسبة لقياس نسبة الالتزام بتنفيذ "خطط تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية"، ثم متابعة تنفيذها، ورفع تقارير للإدارة العليا بنسب الإنجاز دوريًا. 	متابعة تنفيذ "خطط تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية"	6

3-6 استدامة صمود سلسل الإمداد

تتغير متطلبات إدارة صمود سلسل الإمداد لدى الجهة وفقاً للمتغيرات الأخرى التي تطرأ عليها، وكذلك تتغير المخاطر التي تواجهها باستمرار. ولضمان إدارة صمود سلسل الإمداد بفاعلية في ظل التغيرات المختلفة، على الجهة أن تقوم بالتحقق مما يلي:

- تحديد متطلبات إدارة صمود سلسل الإمداد ومواءمتها مع استراتيجية الجهة.
- تحليل سلسل الإمداد دوريًا، وعند الحاجة.
- مراجعة سجلات مخاطر سلسل الإمداد دوريًا وعند الحاجة.
- تنفيذ برامج الوقاية والتخفيف من مخاطر سلسل الإمداد، واستراتيجيات صمود سلسل الإمداد.

- تقييم أداء سلسل الإمداد دوريًا، وتنفيذ إجراءات التصحيح والتحسين الضرورية.
- تقييم أداء الموردين دوريًا، وإدارة العلاقة مع الموردين بشكل فعال.
- رصد فرص التحسين باستمرار، والعمل على الاستثمار فيها.



National Center for Archives & Records

7 الملحق

7-1 الملحق رقم (1): نموذج تقييم أداء صمود سلسل الإمداد

التوافق				معايير تقييم أداء إدارة صمود سلسل الإمداد	الرمز	المعايير الرئيسية (19 معياراً)
الملاحظات	غير متوافق	متوافق بشكل جزئي	متوافق	المعايير الفرعية (92 معياراً)		
مرحلة التخطيط (P)						
				تحديد الأهداف الإستراتيجية لإدارة صمود سلسل الإمداد، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	P - 1.1	(P-1) التوجه الإستراتيجي لصمود سلسل الإمداد
				دعم الإدارة العليا لدى الجهة والالتزام بها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتحسين المستمر.	P - 1.2	
				تحديد التوجة الإستراتيجي لإدارة صمود سلسل الإمداد.	P - 2.1	
				إعداد سياسة صمود سلسل الإمداد، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	P - 2.2	(P-2)
				مشاركة السياسة مع الأطراف المعنية داخل الجهة وخارجها.	P - 2.3	سياسة صمود سلسل الإمداد.
				تضمين عناصر سياسة صمود سلسل الإمداد على أن تشمل على التقل: (الغرض، النطاق، الأهداف، التزام الجهة، الهيكل التنظيمي، الأدوار والمسؤوليات، قائمة أسماء أصحاب الصلاحية ملوك الوراثة).	P - 2.4	
				تحديد آلية مراجعة وتحديث سياسة صمود سلسل الإمداد.	P - 2.5	
				تحديد نطاق عمل إدارة صمود سلسل الإمداد، واعتماده من صاحب الصلاحية في الجهة.	P - 3.1	
				تضمين السياق الداخلي والخارجي للجهة في النطاق، والموقع الجغرافي، والمرافق الداخلية للجهة، وتحديد ما يستثنى من النطاق.	P - 3.2	(P-3) نطاق عمل صمود سلسل الإمداد.
				تضمين متطلبات السياسات الأخرى ذات العلاقة في النطاق.	P - 3.3	
				مشاركة نطاق عمل إدارة صمود سلسل الإمداد مع الأطراف المعنية داخل الجهة وخارجها.	P - 3.4	

		تأسيس كيان إدارة صمود سلسل الإمداد، وربطه بالهيكل التنظيمي للجهة.	P - 4.1	
		تحديد الأدوار والمسؤوليات لإدارة صمود سلسل الإمداد.	P - 4.2	
		تشكيل لجنة توجيهية لمتابعة أداء إدارة صمود سلسل الإمداد.	P - 4.3	
		ربط حوكمة إدارة صمود سلسل الإمداد بالحوكمة الشاملة للجهة.	P - 4.4	
		تحديد الأطراف الداخلية والجهات المعنية بتفعيل نموذج حوكمة إدارة صمود سلسل الإمداد.	P - 4.5	(P-4)
		تحديد آلية التواصل ضمن نموذج الحوكمة، وتحديد آلية رفع التقارير الدورية لكافة مستويات نموذج الحوكمة.	P - 4.6	نموذج حوكمة صمود سلسل الإمداد.
		تعريف الصلاحيات والأدوار والمسؤوليات المنوطبة بكل مستوى من مستويات نموذج الحوكمة.	P - 4.7	
		تحديد معايير وآلية التصعيد لمختلف مستويات نموذج الحوكمة.	P - 4.8	
		اعتماد نموذج الحوكمة من صاحب الصلاحية في الجهة.	P - 4.9	
		مشاركة نموذج الحوكمة مع جميع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة.	P - 4.10	
		تحديد أدوار ومسؤوليات إدارة صمود سلسل الإمداد، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	P - 5.1	
		تحديد أدوار ومسؤوليات الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة من خارج إدارة صمود سلسل الإمداد، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	P - 5.2	(P-5) الأدوار والمسؤوليات
		تحديد المؤهلات والمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ أدوار ومسؤوليات ومهامات إدارة صمود سلسل الإمداد.	P - 5.3	
		تحديد الأفراد وفرق العمل المكلفين بأداء الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة صمود سلسل الإمداد.	P - 5.4	
		تأهيل وتدريب جميع العاملين في إدارة صمود سلسل الإمداد.	P - 5.5	

			تحديد الإجراءات التشغيلية ذات العلاقة بإدارة صمود سلسل الإمداد.	P - 6.1	
			تحديد الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالإجراءات التشغيلية بإدارة صمود سلسل الإمداد.	P - 6.2	(P-6)
			إعداد النماذج والقوالب والأدوات اللازمة لتنفيذ الإجراءات التشغيلية.	P - 6.3	الإجراءات التشغيلية.
			إعداد مؤشرات قياس الأداء لكل إجراء تشغيلي.	P - 6.4	
			مشاركة الإجراءات التشغيلية مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة والتي لها أدوار ومسؤوليات في الإجراءات.	P - 6.5	
			تأهيل وتدريب الأشخاص المعينين بتنفيذ الإجراءات التشغيلية.	P - 6.6	
			إعداد مؤشرات قياس أداء إدارة صمود سلسل الإمداد، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	P - 7.1	(P-7)
			مشاركة مؤشرات قياس أداء إدارة صمود سلسل الإمداد مع الأطراف المعنية والجهات المعنية.	P - 7.2	مؤشرات قياس أداء صمود سلسل الإمداد.
			تحديد الأطراف الداخلية والجهات الخارجية المعنية بمؤشرات قياس الأداء.	P - 7.3	
			مشاركة نتائج قياس الأداء مع الأطراف الداخلية والجهات المعنية.	P - 7.4	

مرحلة التنفيذ (D)

	تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها الجهة للمستفيدين، والخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية الوسيطة.	D - 1.1	(D-1) تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية
	إعداد سجل قائمة الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها الجهة للمستفيدين، والخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية الوسيطة، واعتمادها من الإدارة العليا لدى الجهة.	D - 1.2	
	تحديد مسارات سلسل الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية.	D - 2.1	
	تحديد حلقات سلسل الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية وروابطها.	D - 2.2	(D-2) رسم خرائط سلسل الإمداد
	تحديد البنية التحتية الحيوية لمسارات سلسل الإمداد، وملاكيها، ومشغليها، وإعداد السجلات الخاصة بها.	D - 2.3	رسم خرائط سلسل الإمداد
	رسم خرائط سلسل الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية.	D - 2.4	

		تحديد الأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية التي قد تؤدي إلى تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد.	D - 3.1	
		تحليل وتقييم مخاطر تعطل أو سلسل الإمداد.	D - 3.2	
		تحديد الإجراءات والتدابير الوقائية الحالية.	D - 3.3	(D-3)
		تنفيذ استراتيجيات الحد والتخفيف من مخاطر تعطل وانقطاع سلسل الإمداد.	D - 3.4	إدارة مخاطر سلسل الإمداد
		إعداد تقرير تقييم مخاطر تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد، واعتماده من الإدارة العليا.	D - 3.5	
		مشاركة نتائج (تقييم مخاطر تعطل أو انقطاع سلسل الإمداد) مع الأطراف الداخلية والجهات المعنية.	D - 3.6	
		تحديد إستراتيجيات وحلول صمود سلسل الإمداد، واعتمادها من صاحب الصلحية في الجهة.	D - 4.1	
		مشاركة إستراتيجيات والحلول مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة.	D - 4.2	(D-4)
		إعداد خطط تنفيذ إستراتيجيات والحلول، واعتمادها من صاحب الصلحية في الجهة.	D - 4.3	استراتيجيات صمود سلسل الإمداد
		دعم الإدارة العليا لتنفيذ (خطط تنفيذ إستراتيجيات والحلول).	D - 4.4	
		تقييم أداء تنفيذ إستراتيجيات والحلول، دوريًا.	D - 4.5	
		تحديد أهداف وغايات ونطاق برنامج التمارين الفرضية، واعتمادها من صاحب الصلحية في الجهة.	D - 5.1	
		تحديد أولويات التمارين ضمن (إدارة صمود سلسل الإمداد).	D - 5.2	
		إعداد خطط التمارين شاملةً: (الأوقات، وأنواع التمارين ونطاق التمارين، إلخ)، واعتماد الخطة من صاحب الصلحية في الجهة.	D - 5.3	(D-5)
		الالتزام بالإدارة العليا لدى الجهة بتنفيذ خطة التمارين ودعمها.	D - 5.4	اختبار صمود سلسل الإمداد
		تحديد المتطلبات التدريبية للمشاركين في التمارين.	D - 5.5	
		تدريب وتأهيل المشاركين في التمارين.	D - 5.6	
		مشاركة نتائج وقارير التمارين مع الأطراف والجهات المعنية.	D - 5.7	

		تحديد منهجية آلية الرصد والمراقبة والإذن المبكر، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	D - 6.1	(D-6)
		متابعة أداء نظام الرصد والمراقبة والإذن المبكر واختباره.	D - 6.2	الرصد والمراقبة والإذن المبكر
		إعداد تقارير أداء النظام الدوري، ومشاركتها مع الإدارة العليا في الجهة.	D - 6.3	
		تحديد إجراءات إدارة الحالة الطارئة قبل وأثناء وبعد الحالة الطارئة، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	D - 7.1	(D-7)
		تطوير معايير تصعيد الحالة الطارئة وخفضها، وعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	D - 7.2	إدارة حالات التعطل والانقطاع
		إعداد تقارير الحالات الطارئة، ومشاركتها مع الإدارة العليا في الجهة.	D - 7.3	

مرحلة التحقق والتدقيق (C)

		تحديد مؤشرات قياس أداء إدارة صمود سلسل الإمداد، وعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	C - 1.1	(C-1)
		مشاركة مؤشرات قياس أداء إدارة صمود سلسل الإمداد مع الأطراف الداخلية والجهات المعنية.	C - 1.2	تقييم ومتابعة أداء صمود سلسل الإمداد
		دعم الإدارة العليا لتنفيذ خطة تقييم ومتابعة أداء إدارة صمود سلسل الإمداد.	C - 1.3	
		تقييم أداء إدارة صمود سلسل الإمداد وفقاً لمؤشرات قياس الأداء.	C - 1.4	
		إعداد خطة التدقيق الداخلي وتحديد نطاقها، وعتمادها من الإدارة العليا لدى الجهة.	C - 2.1	
		دعم الإدارة العليا لتنفيذ خطة التدقيق الداخلي.	C - 2.2	
		مراجعة متطلبات إدارة صمود سلسل الإمداد والتدقيق عليها.	C - 2.3	
		تحديد الفجوات والمسبيات الرئيسية لعدم استيفاء متطلبات إدارة صمود سلسل الإمداد.	C - 2.4	(C-2)
		الحصول على الوثائق ذات الصلة ومقارنتها بمتطلبات إدارة صمود سلسل الإمداد.	C - 2.5	التدقيق الداخلي
		إعداد تقارير التدقيق الداخلي متضمنة التوصيات الالزمة لسد الفجوات في إدارة صمود سلسل الإمداد، وعتمادها من الإدارة العليا لدى الجهة.	C - 2.6	
		مشاركة نتائج وتقارير عملية التدقيق الداخلي مع الأطراف الداخلية والجهات المعنية.	C - 2.7	

			تحديد مؤشرات قياس أداء الموردين، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	C - 3.1	(C-3)
			مشاركة مؤشرات قياس أداء الموردين مع الأطراف الداخلية ومع الموردين.	C - 3.2	تقييم أداء الموردين
			تقييم أداء الموردين وفقاً لمؤشرات قياس الأداء.	C - 3.3	
مرحلة التصحيح (A)					
			حصر الفجوات في إدارة صمود سلسل الإمداد.	A - 1.1	
			جمع البيانات اللازمة لدراسة وتحليل العوامل المسببة للفجوات في إدارة صمود سلسل الإمداد من جميع الأطراف والجهات ذات العلاقة.	A - 1.2	(A-1)
			تحليل العوامل المسببة للفجوات لكل متطلب من متطلبات إدارة صمود سلسل الإمداد.	A - 1.3	تحديد المسببات الرئيسية لفجوات إدارة صمود سلسل الإمداد.
			إعداد تقرير عن تحليل العوامل المسببة للفجوات.	A - 1.4	
			رفع (تقرير تحليل العوامل المسببة للفجوات) إلى الإدارة العليا لدى الجهة.	A - 1.5	
			مشاركة (تقرير تحليل العوامل المسببة للفجوات) مع الأطراف والجهات المعنية.	A - 1.6	
			تحديد الإجراءات التصحيحية والتحسينية لسد الفجوات في إدارة صمود سلسل الإمداد.	A - 2.1	
			إعداد خطط التصحيح والتحسين متضمنة: (الإجراءات، والأطر الزمنية، ومراحل التنفيذ)، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	A - 2.2	(A-2)
			تحديد أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية في تنفيذ الخطط.	A - 2.3	خطط وعمليات التصحيح والتحسين المستمر.
			مشاركة الخطط التصحيحية والتحسينية مع جميع الأطراف الداخلية والجهات المعنية.	A - 2.4	
			متابعة تنفيذ الخطط التصحيحية والتحسينية عن طريق مؤشرات قياس أداء نسبة الالتزام بتنفيذ الخطة.	A - 2.5	
			رفع التقارير الدورية إلى الإدارة العليا والأطراف الداخلية والجهات المعنية.	A - 2.6	



جَلِسَ الْمُخَاطِبُونَ الْوَطَّانِيَةُ
الْإِمَانَةُ الْعَامِمَةُ

National Center for Archives & Records