



مجلس الوطني
للإمانة العامة

الإطار الوطني

لإدارة صمود سلاسل الإمداد

جدول المحتويات

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

3 مرحلة التخطيط

27

27 مواءمة استراتيجية إدارة صمود سلاسل الإمداد مع استراتيجية الجهة

27

سياسة صمود سلاسل الإمداد في الجهة

29

نطاق عمل إدارة صمود سلاسل الإمداد

29

نموذج حوكمة صمود سلاسل الإمداد

44

الأدوار والمسؤوليات

44

الإجراءات التشغيلية

46

مؤشرات قياس أداء صمود سلاسل الإمداد

49

4 مرحلة التنفيذ

50

تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية

65

رسم خرائط سلاسل الإمداد

68

إدارة مخاطر سلاسل الإمداد

76

تطوير استراتيجيات صمود سلاسل الإمداد

90

التمارين الفرضية واختبارات صمود سلاسل الإمداد

95

الرصد والمراقبة والإنذار المبكر

97

إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد

103

5 مرحلة التحقق والتدقيق

103

متابعة أداء صمود سلاسل الإمداد

104

التدقيق الداخلي

105

مراجعة الإدارة العليا

106

تقييم أداء الموردين

109

6 مرحلة التصحيح والتحسين

109

المسببات الرئيسة لفجوات متطلبات صمود سلاسل الإمداد

109

الإجراءات والخطط التصحيحية والتحسينية

110

استدامة صمود سلاسل الإمداد

112

7 الملحق

112

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

1 المقدمة

1-1 تمهيد

تقوم المملكة العربية السعودية بدور رئيس في مجال صمود سلاسل الإمداد باعتبارها حلقة الوصل الأساسية بين خطوط التجارة الإقليمية والدولية بسبب موقعها الجغرافي الاستراتيجي الأمثل 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 سلاسل الإمداد لكل أنحاء العالم بفاعلية وبمزايا تنافسية عالية. ولضمان تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في جميع القطاعات والمجالات بشكل عام وفي قطاع سلاسل 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 للتدخلات والتشعبات العالمية، تواجه سلاسل الإمداد على مستوى العالم تحديات كبرى ومتغيرة نتيجةً لعدة عوامل، منها حجم سلاسل الإمداد وتعدد مستوياتها وتعقيداتها، وكذلك الظروف والعوامل التي يواجهها العالم بشكل عام مثل: الأوضاع الجيوسياسية، والظروف المناخية، والتداعيات الاقتصادية، والأزمات كإغلاق الدول بسبب الجوائح، والتي انعكست بشكل واضح على سلاسل 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 سلاسل الإمداد لديها -ضمن مساراتها المحلية والإقليمية والدولية- على الاستمرار 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 سلاسل الإمداد -المشتملة على عمليات تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها- وتحليل سلاسل الإمداد وتحديد مساراتها وحلقاتها ورسم خرائطها، وتقييم مخاطر تعطلها أو انقطاعها، وتطوير استراتيجيات وحلول استدامتها وصمودها، والاستعداد للحالات الطارئة والأزمات والاستجابة لها والتعافي منها، مما يتيح للجهات المرونة بشكل أكبر لدعم وتنمية هذه السلاسل.

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 الحاسب 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 الحاسب الآلي ومراكز المعلومات وغيرها، وذلك بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة"؛ أعدت الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية هذا الإطار الذي يهدف إلى توحيد منهجية إدارة صمود سلاسل الإمداد في المملكة وسياستها 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 سلاسل الإمداد

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

توحيد التوجهات والإجراءات الوطنية وتحقيقها

يهدف تطبيق الإطار إلى توحيد التوجهات والمنهجيات لدى الجهات والقطاعات في مجال صمود سلاسل الإمداد، وتوحيد الإجراءات المتبعة لضمان صمودها على مستوى الجهات، والقطاعات، والمستوى الوطني.

زيادة الكفاءة والفاعلية وتقليل خسائر وتكاليف التعطل أو الانقطاع

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

تعزيز التعاون والشفافية بين أصحاب المصلحة

يحدّد الإطار الأدوار والمسؤوليات المنوطة بكافة أصحاب المصلحة من خلال نموذج حوكمة إدارة صمود سلاسل الإمداد، ويُعزّز التعاون والشفافية فيما بينهم، مما ينعكس إيجاباً على صمود سلاسل الإمداد 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 سلاسل الإمداد على المستويين الإقليمي والدولي، وإبرازها كشريك تجاري واقتصادي عالمي رئيس.

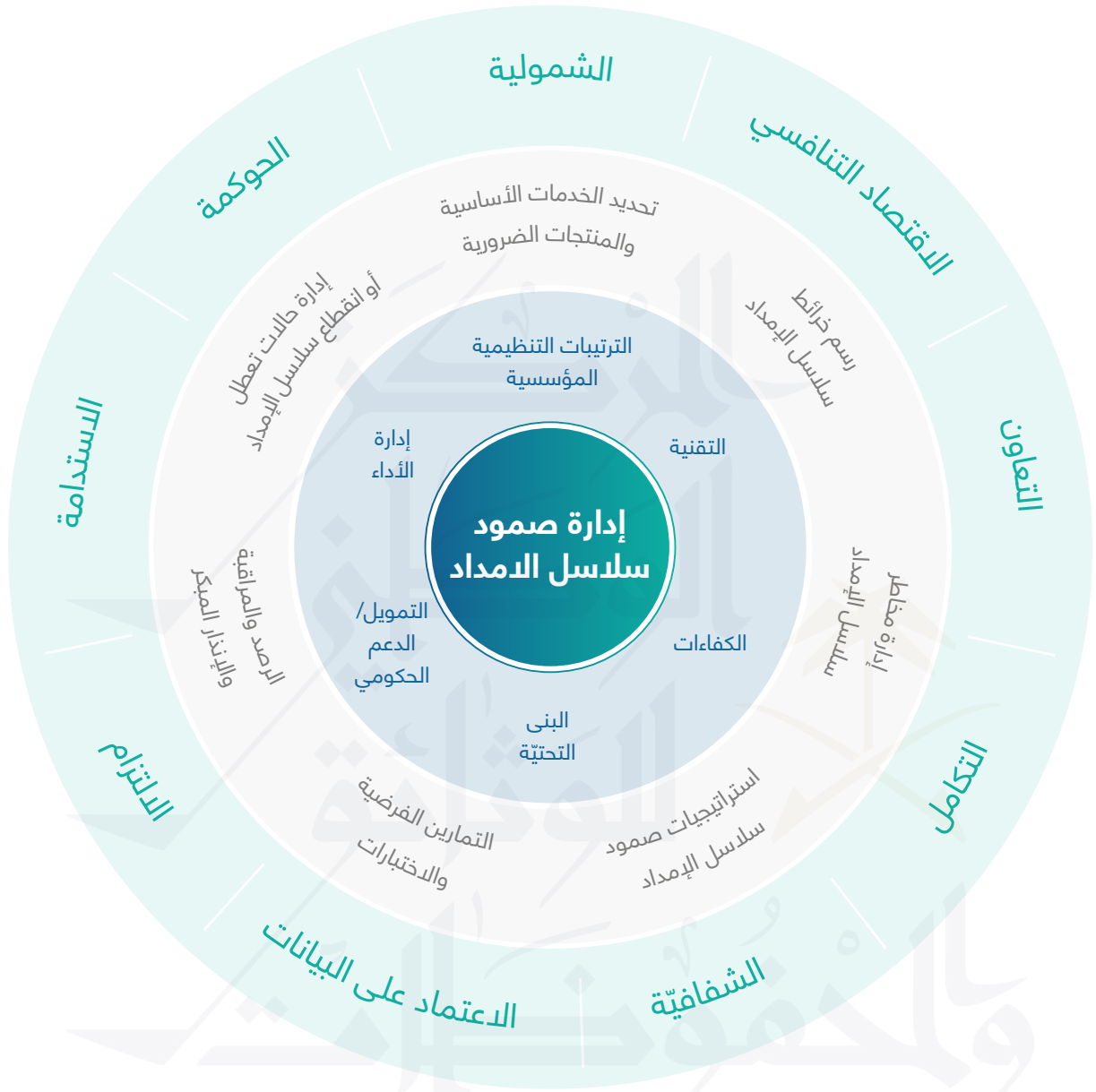
1-3 التنفيذ والالتزام

يعد هذا الإطار استرشادياً للجهات الحكومية والجهات والشركات التابعة لها والمرتبطة بها والمشرفة عليها نظامياً، والمشملة على القطاعات الحيوية والجهات المقدمة للخدمات الأساسية والموفرة للسلع والمنتجات الضرورية، ويمكن الاستفادة من محتويات الإطار في تحقيق متطلبات صمود سلاسل 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 دورياً؛ بحسب الحاجة، وتتولى أيضاً إعلان الإصدار المحدث من الإطار لتطبيقه والالتزام به، وذلك بعد استكمال الإجراءات النظامية.

1-5 المبادئ التوجيهية والممكنات



الإجراءات والعمليات

الممكنات

المبادئ التوجيهية

National Center for Archives & Records

الشكل رقم (1): المبادئ التوجيهية والممكنات والإجراءات والعمليات لإدارة صمود سلاسل الإمداد

الشمولية

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

الاقتصاد التنافسي

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

التعاون

يجب أن يكون التعاون أسلوباً وثقافة تنظيمية تتبعها الجهات للوصول إلى أهداف إدارة صمود سلاسل 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 الآراء، وتسهيل التواصل، ويؤسس "التعاون" البيئة التي يمكن لـ "التنسيق" العمل بها بفاعلية. والتعاون يولد الثقة والتفاهم ويسمح بالحصول على نهج "فريق" حقيقي لحماية مجتمعاتنا، وهو ما يسهم في تعزيز الصمود الوطني. ويتسم مجال صمود سلاسل 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 سلاسل الإمداد توحيد الجهود وتفعيل الشراكات وتعزيز قنوات الاتصال الفعال بين الجهات المعنية من خلال التكامل الرأسي والأفقي والمواءمة على كافة المستويات: (الوطني، القطاعات، الجهات، فروع الجهات)، وبين جميع الأطراف (الأجهزة الحكومية، والقطاع الخاص، والقطاع الثالث، والمجتمع)، وتكامل الأدوار والمسؤوليات داخلياً بين الأطراف الداخلية في الجهة، وخارجياً بين مختلف الجهات ذات العلاقة؛ سعياً للارتقاء بالأداء وفق إطار وطني موحد يسهم في تحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة في تنفيذ الأدوار بما يسهم في تحقيق الصمود الوطني.

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

الاعتماد على البيانات

يجب على الجهات أن تعتمد على البيانات والمعلومات المتاحة لرسم خرائط سلاسل الإمداد الخاصة بخدماتها وسلعها ومنتجاتها لتعزيز صمود حلقاتها. وتشمل البيانات: تلك التي يتم جمعها عبر جميع حلقات سلاسل الإمداد من المنتجين والموردين والمورعين والمستخدمين 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 سلاسل الإمداد.

الاستدامة

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

الحوكمة

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

تشكّل البنى التحتية الحيوية الأصول المادية وغير المادية التي تسهم في تقديم الخدمات الأساسية وتوفير المنتجات الضرورية، ويؤدي تعرضها، أو تعطّلها، أو توقّفها، 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 والكوادر البشرية الأساسية التي تقوم بتشغيلها وغيرها من الأصول. لذلك، يتوجب على الجهات الاستفادة من رسم خرائط سلاسل الإمداد لتحديد البنى التحتية الحيوية ضمن مسارات سلاسل الإمداد وإعداد سجلات لها تتضمن المعلومات الرئيسية (مثل المواقع والملوك والمشغلين والخدمات والسلع والمنتجات التي تقدمها). كما يجب على الجهات تطوير استراتيجيات قطاعية لحماية البنى التحتية الحيوية تشمل رؤية واضحة وأهدافاً مشتركة لحماية البنى التحتية الحيوية، نموذج حوكمة بأدوار ومسؤوليات واضحة، البرامج والسياسات والإجراءات الخاصة بحماية البنى التحتية الحيوية مع تحديد أولويات تدابير الحماية لها، خطط استثمارية أعمال البنى التحتية الحيوية وخطط الاستجابة لحالات الطوارئ، وتدابير التعاون الدولي للبنية التحتية الحيوية بين الدول المختلفة.

التمويل/ الدعم الحكومي

يُعدّ التمويل ممكناً رئيسياً لتحقيق صمود سلاسل الإمداد والمساهمة في تفعيل وتنفيذ الاستراتيجيات والحلول والتدابير المناسبة. لذلك، يجب على الجهات أن تكون مسؤولة بشكل أساسي عن تمويل المبادرات والتدابير التي تعزّز صمود سلاسل الإمداد الخاصة بها من خلال وضع برامج تمويل هادفة لدعم وتحفيز المؤسسات على تعزيز صمود سلاسل 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 تساهم في تعزيز صمود سلاسل الإمداد في المملكة)، وبرامج المنح (على سبيل المثال، توفير التمويل الجزئي للمعدات و/أو المرافق لجذب قدرات الإنتاج للداخل أو نقلها إلى دول مجاورة)، وبرامج التمويل الأخرى (على سبيل المثال، توفير القروض المضمونة، أو الإعفاءات الضريبية، تنظيم المنتديات أو المسابقات التي تساهم في دعم تمويل مبادرات صمود سلاسل 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 بصمود سلاسل الإمداد للدعم أثناء الحالات الطارئة، للحد من مخاطر تعطل أو انقطاع سلاسل إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية وتقلّبات أسعارها.



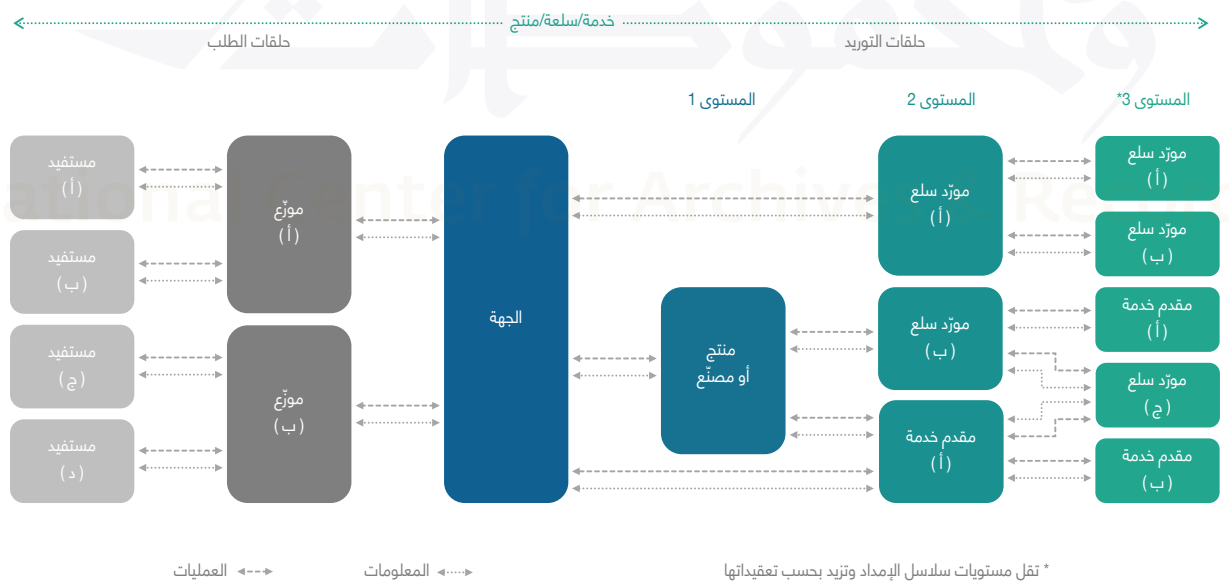
تعتبر إدارة الأداء عملية يجري بواسطتها تقييم أداء الجهة فيما يختص بإدارة صمود سلاسل الإمداد بالمقارنة مع الأولويات والأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية المحددة. لذلك، يجب على الجهات إنشاء أطر عمل وآليات وأدوات لإدارة أداء صمود سلاسل الإمداد على مستوى الجهات وعلى مستوى القطاع، تتيح عملية مشاركة وتبادل بيانات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

National Center for Archives & Records

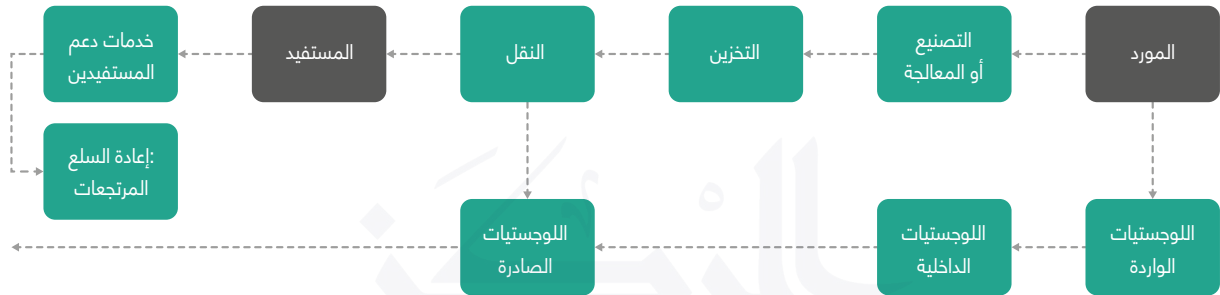
2 سلاسل الإمداد - نظرة عامة

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

- **حلقات التوريد:** الجهات، والموارد، والعمليات، والتقنيات ذات العلاقة بتصنيع أو معالجة أو تخزين أو شحن أو إيصال الخدمات والسلع والمنتجات، وتشمل بشكل عام الموردين والمصنّعين.
- **حلقات الطلب:** الموزعون والمستفيدون 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). وكلّما زاد مستوى سلاسل الإمداد، كلّما كان المورد بعيداً عن الجهة مقدمة الخدمات والسلع والمنتجات. فمثلاً، يقدم مورّدو المستوى الـ(2) خدمات أو سلع أو منتجات لمورّدي المستوى الـ(1)؛ ويقدم مورّدو المستوى الـ(3) خدمات أو سلع أو منتجات لمورّدي المستوى الـ(2).
- **روابط حلقات سلاسل الإمداد:** تشمل الروابط الماديّة والوظيفة بين الحلقات، مثل العمليات والمعلومات، والاتّصالات، والنقل، والمدفوعات.



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



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

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

وتعرف (إدارة صمود سلاسل الإمداد) بأنها تطبيق الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات اللازمة لتعزيز صمود سلاسل الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها وتوفرها الجهة، لضمان توفر المستوى المقبول من تلك الخدمات والمنتجات أثناء حالات التعطل أو الانقطاع، وتشمل عمليات تحليل سلاسل الإمداد ورسم خرائطها وتحديد حلقاتها وربطها، وتقييم مخاطر التعطل أو الانقطاع، وتحديد استراتيجيات استمرارية سلاسل الإمداد، والاستجابة للحالات الطارئة والتعافي منها.

2-1 تحديات إدارة صمود سلاسل الإمداد وتعقيدها

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

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

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

2-2 صمود سلاسل الإمداد

يعرف صمود سلاسل الإمداد بأنه قدرة جميع حلقات سلاسل الإمداد (الشبكات المتصلة بين المصدّرين والموردّين والجهات ذات العلاقة والموزعين والمستفيدين والموارد والعمليات والتقنيات) على الاستمرار في تقديم خدماتها وسلعها ومنتجاتها للجهة حتى تتمكن الجهة من تقديم خدماتها وسلعها ومنتجاتها للمستفيدين بالمستوى والإطار الزمني المحددين مسبقاً.

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

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

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

2-3 عوامل التغيير في صمود سلاسل الإمداد

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

عوامل التغيير	أمثلة على عوامل التغيير
 عوامل التغيير السياسية	<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 والتأخر في التسليم وتعطل الإمدادات. • القرارات الجيوسياسية الأخرى، مثل: (حالات الإغلاق، أو فرض العقوبات، أو حظر الموارد)، مما يؤدي إلى حالات التعطل أو الانقطاع في سلاسل الإمداد.
 عوامل التغيير الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة ترابط الأسواق العالمية: مثل زيادة الاعتماد على تبادل الخدمات والسلع دوليًا بالتوازي مع زيادة القيود التجارية، مما يؤدي إلى زيادة الترابط والتداخل الدوليين في سلاسل الإمداد. • التقلبات في الأسواق العالمية: مثل تقلبات أحوال الأسواق العالمية (كالتقلبات في أسعار الصرف، والتضخم المالي، والركود الاقتصادي، وارتفاع الفوائد)، مما يؤدي إلى تقلبات في مستويات الطلب وزيادة الأسعار ونقص العرض.
 عوامل التغيير الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> • التقلبات في متطلبات سوق العمل: مثل حدوث التغيرات في متطلبات سوق العمل الناتجة عن العولمة والعوامل الديموغرافية مما يؤدي إلى نقص الليدي العاملة والذي ينتج عنه تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد. • التغيرات في طلبات المستفيدين من الخدمات أو السلع أو المنتجات: مثل التغيرات في أنماط وتفضيلات وتطلعات المستفيدين، مما يؤدي إلى تقلبات في الطلب على خدمات أو سلع أو منتجات معينة.

<ul style="list-style-type: none"> ● استنزاف الموارد الطبيعية: مثل استمرارية الاستهلاك غير المنضبط للموارد البيئية والإفراط في استغلالها (كحفر الآبار الدروازية بشكل فردي وعشوائي أو الصيد الجائر أو قطع الأشجار) مما يؤدي إلى ندرة المواد والموارد، وبالتالي ارتفاع أسعارها. ● الظواهر المناخية المتطرفة والكوارث الطبيعية: مثل الاحتباس الحراري، والفيضانات، والزلازل، والبراكين، التي تؤدي بشكل مباشر أو غير مباشر إلى تعطّل عمليات الإنتاج ورفع التكاليف وتعطّل الخدمات اللوجستية. 	 <p>عوامل التغيير البيئية والطبيعية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● انتشار الأمراض والأوبئة: مثل ظهور الأمراض والأوبئة والجوائح والتفّات التي تتعرّض 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. 	 <p>عوامل التغيير الصحية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● التغييرات في قوانين الاستيراد والتصدير: مثل اعتماد قوانين استيراد وتصدير أكثر صرامة من قبل بعض الدول المصدرة، مما يمكن أن يهدّد سلاسل إمداد بعض السلع والمنتجات الضرورية، خاصة النادرة عالميًا. ● بيروقراطية الإجراءات: مثل عمليات الموافقة المطوّلة للحصول على الخدمات الأساسية أو السلع أو المنتجات الضرورية (كخدمات الاتصالات، والأدوية والمنتجات الغذائية)، بسبب معايير الشراء والإنتاج الصارمة التي تؤدي إلى تأخير إجراءات وعمليات سلاسل الإمداد لا سيما في الحالات الطارئة. ● التشدّد في اللوائح: مثل ازدياد الالتزام باللوائح والمعايير البيئية والاجتماعية بما يسهم في وضع إجراءات صارمة للموافقة على التعاقد مع جهة معيّنة، مما يؤدي إلى استبعاد بعض الجهات الرئيسة في مسارات سلاسل الإمداد. ● قضايا الفساد: مثل انتشار عمليات الاحتيال والرشوة والسرقة التي تؤدي إلى تعطّل سير إجراءات وعمليات سلاسل الإمداد. 	 <p>عوامل التغيير القانونية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● تقادم البنى التحتية: مثل وجود بنى تحتية قديمة، حيث تزيد احتمالية تعطّل أو توقف أعمالها بسبب قدمها وعدم تقديم خدمات الصيانة والتحديث اللازمة، مما يؤدي إلى تعطّل أو انقطاع سلاسل الإمداد التي تعتمد على هذه البنى التحتية لإيصال الخدمات والسلع والمنتجات للمستفيدين النهائيين. 	 <p>عوامل التغيير ذات الصلة بالبنى التحتية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● تطوّر التقنيات: مثل ظهور تقنيات جديدة تؤدي إلى صعوبة الربط بين حلقات سلاسل الإمداد، واحتمالية تعطلها، وكذلك التهديدات السيبرانية، وعدم التوافق بين مهارات الأيدي العاملة ومتطلبات تلك التقنيات ضمن إجراءات وأعمال سلاسل الإمداد. 	 <p>عوامل التغيير التقنية</p>

2-4 الأهداف الاستراتيجية لـصمود سلاسل الإمداد

يهدف الإطار إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

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

2-5 مسؤولية ضمان صمود سلاسل الإمداد

تقع مسؤولية ضمان صمود سلاسل 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 صمود سلاسل الإمداد، وعليها تضمين فرضيات تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد ضمن خطط استمرارية أعمالها والتأكد من فاعلية تلك الخطط من خلال تنفيذ التمارين والاختبارات الفرضية.

National Center for Archives & Records

2-6 نطاق إدارة صمود سلاسل الإمداد

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



الشكل رقم (4): نطاق إدارة صمود سلاسل الإمداد

2-7 سياسة صمود سلاسل الإمداد

تهدف سياسة صمود سلاسل الإمداد إلى تأكيد التزام الجهات مقدمة الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية بضمان استمرارية سلاسل إمداد تلك الخدمات والسلع والمنتجات، من خلال تطبيق الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات اللازمة لضمان صمودها أثناء الحالات الطارئة والأزمات والكوارث، ووضع حلول وخطط للبدائل لضمان توافرها، وتتضمن سياسة صمود سلاسل 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 دورياً ومتى ما دعت الحاجة.

- على الجهات رسم خرائط سلاسل 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 سلاسل الإمداد ذات العلاقة بخدماتها الأساسية وسلعها ومنتجاتها الضرورية، على أن تشمل إدارة المخاطر ما يلي: تحديد الأخطار والتهديدات المرتبطة بسلاسل الإمداد، وتحليلها، وتصنيفها، وتقييم مخاطر تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد، وبناء سجل المخاطر الخاص بها، واعتماده من صاحب الصلاحية.
- على الجهات تطوير برامج الحد والتخفيف من مخاطر سلاسل الإمداد، واعتمادها من صاحب الصلاحية لديها، وتنفيذها.
- على الجهات تطوير استراتيجيات وحلول صمود سلاسل الإمداد المناسبة التي تضمن استمرارية تقديم الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية، واعتمادها من صاحب الصلاحية لديها، وتنفيذها.
- على الجهات تضمين فرضيات تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد الخاصة بها في خطط استمرارية أعمالها، وتطوير برامج التمارين الفرضية لاختبار الخطط وفقاً لسيناريوهات تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد وتنفيذها، وإعداد تقارير تنفيذها متضمنةً نتائج تقييم التمارين والدروس المستفادة وفرص التحسين.
- على الجهات تطوير برامج التوعية والتدريب ذات العلاقة بصمود سلاسل الإمداد وتنفيذها.
- على الجهات متابعة أداء إدارة صمود سلاسل 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 سلاسل الإمداد، من خلال حصر وتحديد الفجوات، وتحديد مسبباتها وتحليلها، ثم وضع إجراءات وخطط التصحيح والتحسين، وتنفيذها.

2-8 إدارة صمود سلاسل الإمداد ومراحل القدرة على الصمود

تبنّت الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية منهجية (دورة القدرة على الصمود)، بوصفها نهجاً شمولياً، يساهم في تعزيز الصمود الوطني لتعزيز أمن المملكة واقتصادها وتنميتها والمحافظة على حياة الإنسان وسلامته وصحته ورفاهيته، والاستعداد الوطني للحد من المخاطر والتخفيف من آثارها، حيث تعرف (دورة 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 سلاسل الإمداد ومراحل القدرة على الصمود

يرتبط إطار إدارة صمود سلاسل 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 سلاسل الإمداد الخاصة بالخدمات والسلع والمنتجات التي تقدمها الجهات، وتحديد الأخطار والتهديدات لحلقات سلاسل الإمداد، ومن ثم تقييم مخاطر تعطلها وانقطاعها.

مرحلة الوقاية

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

مرحلة الاستعداد

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

مرحلة الاستجابة والتعافي

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

مرحلة إدارة استمرارية الأعمال

تعتبر العلاقة بين الإطار وإدارة استمرارية الأعمال وثيقة، حيث إن صمود سلاسل الإمداد يعد أحد العوامل الرئيسة 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 إدارة استمرارية سلاسل إمدادها وصمودها.






2-9-1 مراحل إدارة التوريد



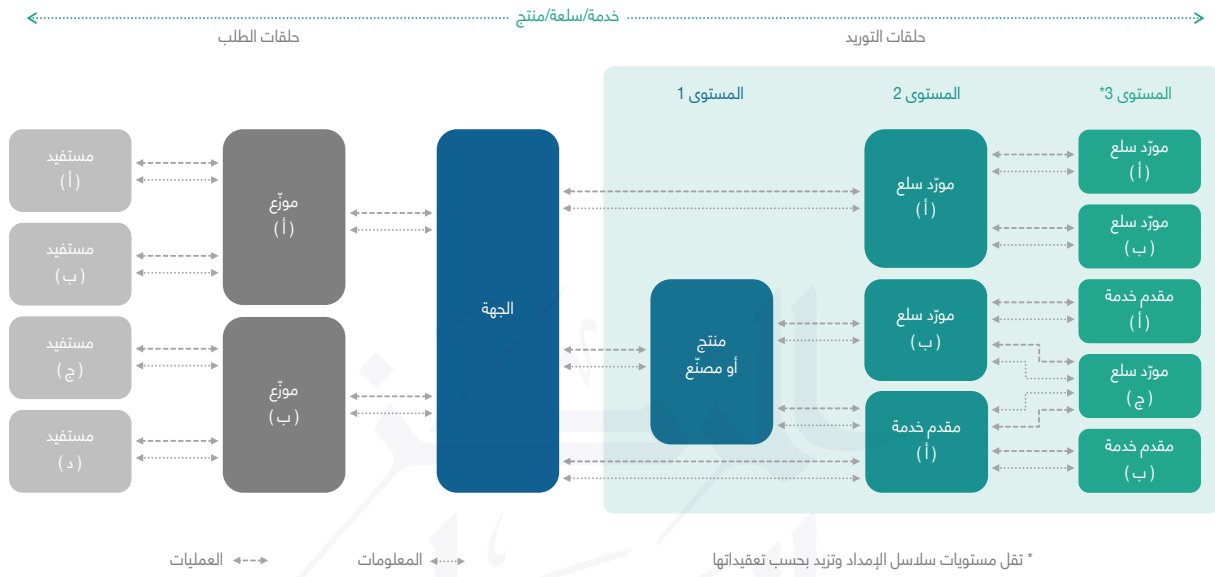
الشكل رقم (6): مراحل إدارة التوريد

2-9-2 إجراء إدارة التوريد

الرقم	الخطوة	التفاصيل
1	تحديد المواصفات والمتطلبات	<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة أن تحدد مواصفات ومتطلبات التوريد المتوقع تقديمها من المورد لكل خدمة أو سلع أو منتج.
2	تطوير استراتيجية توفير الموارد	<ul style="list-style-type: none"> 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>التدقيق الأولي للتحقق من كفاءة المورد</p>	3
<ul style="list-style-type: none"> • تقوم الجهة بتطوير نطاق عمل شامل ومفصل، ثم مشاركته رسمياً مع الموردين المحتملين وطلب عروض التوريد. 	 <p>إعداد طلب تقديم عروض التوريد</p>	4
<ul style="list-style-type: none"> • بعد استلام عروض التوريد من الموردين، تحلل الجهة تلك العروض وتدرسها، وفقاً للمعايير والمواصفات والمتطلبات المعدة مسبقاً. 	 <p>تحليل وتقييم العروض</p>	5
<ul style="list-style-type: none"> • تقوم الجهة باختيار وتعميد المورد بناءً على نتائج تحليل وتقييم العروض. 	 <p>اختيار وتعميد المورد</p>	6
<ul style="list-style-type: none"> • على الجهة أن تبني علاقة جيدة مع جميع الموردين، 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: - إدراج متطلبات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد ضمن معايير اختيار الموردين، 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 الموردين لإيجاد حلول للتحديات التي تواجهها الجهة في إدارة صمود سلاسل الإمداد. - متابعة وتقييم أداء الموردين بشكل مستمر. 	 <p>إدارة العلاقة مع المورد</p>	7

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الجهة والموردين بمستوياتهم:



الشكل رقم (7): العلاقة بين الجهة والموردين

3 مرحلة التخطيط

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

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

خطوات مواءمة استراتيجية إدارة صمود سلاسل الإمداد مع استراتيجية الجهة



3-2 سياسة صمود سلاسل الإمداد في الجهة

3-2-1 المبادئ الأساسية لسياسة صمود سلاسل الإمداد

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

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

- توافق السياسة مع طبيعة مهمات الجهة واختصاصاتها وحجم أعمالها، ودرجة تعقيد عملياتها وثقافتها وبيئتها التشغيلية.

3-2-2 العناصر الرئيسية لسياسة صمود سلاسل الإمداد

- الغرض من السياسة.
- نطاق السياسة.
- أهداف السياسة.
- الهيكل التنظيمي لإدارة صمود سلاسل 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 سلاسل الإمداد



National Center for Archives & Records

3-3 نطاق عمل إدارة صمود سلاسل الإمداد

خطوات تحديد نطاق عمل إدارة صمود سلاسل الإمداد



3-4 نموذج حوكمة صمود سلاسل الإمداد

3-4-1 الحوكمة على مستوى الجهة

على الجهات أن يكون لديها هيكلية واضحة تبين مستويات الحوكمة مشتملةً على الأدوار والمسؤوليات لإدارة صمود سلاسل الإمداد، ويجب أن تشمل هيكل الحوكمة تنظيم عمليات التوجيه والإشراف والرقابة عليها. ويساهم الإطار في مساعدة الجهات في رسم منهجية "خطوط الدفاع الثلاثة" عند بناء قدرات إدارة صمود سلاسل الإمداد، حيث تضمن تلك المنهجية تحديد الأطراف الداخلية أو الجهات الخارجية المسؤولة عن صمود سلاسل الإمداد. وفيما يلي شرح لخطوط الدفاع الثلاثة:

- **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 سلاسل الإمداد، تدعمها بيئة قوية لمراقبة المخاطر ذات العلاقة. وتتولى كل وحدات الأعمال أو الإدارات تنفيذ وتطبيق سياسات صمود سلاسل الإمداد على أعمال تلك الجهات أو الجهات التابعة لها. لذلك، يُتوقع منها أن تكون على دراية تامة بجميع عناصر صمود سلاسل 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 سلاسل الإمداد والامتثال، إذ تتولى هذه الوحدة أو

الإدارة مسؤولية إدارة صمود سلاسل الإمداد، ومراقبتها وإعداد التقارير عنها وضمان تنفيذ إطار إدارة صمود سلاسل الإمداد لدى الجهة، والذي يشمل على سبيل المثال لا الحصر مراقبة جميع أعمال الجهة والتحقق من امتثالها لسياسات صمود سلاسل الإمداد وإجراءات العمل الموحدة. وبالإضافة إلى ذلك، يراقب خط الدفاع الثاني مؤشرات مخاطر سلاسل 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 سلاسل الإمداد بصورة شاملة، مع ضمان فاعلية آليات خطّي الدفاع الأول والثاني. وقد يتعين على الجهات الاستعانة بجهات خارجية مستقلة للمساعدة في أداء هذا الأمر؛ ضماناً للشفافية والنزاهة في منهجيات إدارة صمود سلاسل الإمداد.

وعلى الجهات أن تحرص على امتلاكها لهيكل الحوكمة 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 سلاسل الإمداد ومنها تطبيق هذا الإطار.

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



3-4-3 الحوكمة على المستوى الوطني

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

ويسهم نموذج الحوكمة المقترح بتفعيل مهمات إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال وإدارة صمود سلاسل الإمداد في آن واحد/معاً نظراً للتداخل والتداخل فيما بينها، ويعزّز التنسيق وتبادل المعلومات والمعرفة بين الجهات المعنية بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال وصمود سلاسل الإمداد.

وأما بما يختص بصمود سلاسل الإمداد، فقد حُددت تسع مهام رئيسية تشمل كل منها مهمات فرعية، ووضعت مصفوفة صلاحيات لكل منها لتوجيه أصحاب المصلحة الرئيسيين وإطلاعهم على أدوارهم في تعزيز صمود سلاسل الإمداد؛ وقد حُددت إرشادات داعمة لهذه المهمات في الأقسام القادمة.



National Center for Archives & Records

نموذج الحوكمة:



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

المهام الرئيسية:

تساهم المهام الرئيسية في تعزيز صمود سلاسل الإمداد، وهي:

إصدار وإنفاذ الأنظمة

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

تطوير وإقرار وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط

تطوير وإقرار وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط والأطر والبرامج والمعايير والأهداف ذات العلاقة بإدارة صمود سلاسل الإمداد.

إدارة مخاطر سلاسل الإمداد

تحديد الأخطار والتهديدات ذات العلاقة بسلاسل الإمداد، وتحليلها، وتقييم مخاطرها وتصنيفها، وإعداد سجلات مخاطر سلاسل الإمداد، وتصعيد الحالات الطارئة للجهات المعنية وذات 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 سلاسل الإمداد، بما في ذلك تحديد الاحتياجات والأولويات، وتوفير الميزانيات، وإصدار الموافقات، والصرف من الميزانيات المخصصة.

إدارة الأداء

تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء وآليات 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 سلاسل الإمداد.

التوعية

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

إبرام الاتفاقيات والشراكات

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

مصفوفات الصلاحيات:

تشمل مصفوفات الصلاحيات خمسة أدوار رئيسية:

المسؤولية

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

المصادقة

إجراء يتم قبل الاعتماد، تراجع خلاله مخرجات أو نتائج إنجاز مهمة أو نشاط محدد مراجعةً تفصيلية. وقد تقدم خلال هذا الإجراء مرئيات 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 اللازمة، ثم ترفع للاعتماد.

الاعتماد

إجراء يتم من خلاله الموافقة النهائية على المخرجات أو النتائج المصادق عليها، في حال تحقيقها للمتطلبات اللازمة. ويعتبر الاعتماد آخر مراحل الموافقة على المخرجات أو النتائج.

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

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

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

إصدار وإنفاذ الأنظمة

المستوى	المهام الفرعية	المسؤولية	المصادقة	الاعتماد	الاستشارة	الإشعار
المستوى الوطني	إصدار الأنظمة المتعلقة بصمود سلاسل الإمداد واعتمادها	مجلس المخاطر الوطنية	مجلس الشورى مجلس الوزراء	الديوان الملكي - الملك	لجنة المخاطر الوطنية الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية
	إصدار الأنظمة المتعلقة بصمود سلاسل الإمداد	مجلس الوزراء	لا ينطبق	لا ينطبق	هيئة الخبراء بمجلس الوزراء مجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية
المستوى القطاعي	إعداد وتطوير اللوائح والتشريعات المتعلقة بصمود سلاسل الإمداد القطاعية	الجهة المسؤولة في القطاع ولها صلاحية تفويض المنظم/منظم القطاع الفرعي	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	المسؤول الأول (أو من ينيبه) في الجهة المسؤولة في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية المنظم / منظم القطاع الفرعي	كافة الجهات المعنية في القطاع الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية
	مراقبة الالتزام بالأحكام النظامية والإنفاذ	الجهة المسؤولة في القطاع ولها صلاحية تفويض المنظم/منظم القطاع الفرعي	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	المسؤول الأول (أو من ينيبه) في الجهة المسؤولة في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية في القطاع الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية

إعداد وتطوير السياسات والإجراءات ومراجعتها وتحديثها	الوحدة المختصة بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	المسؤول الأول (أو من ينيبه) في الجهة	كافة الوحدات الإدارية المعنية	الجهة المسؤولة في القطاع المنظم /منظم القطاع الفرعي
مراقبة الالتزام بالأحكام النظامية والإفناء على مستوى الجهة	الوحدة المختصة بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	المسؤول الأول (أو من ينيبه) في الجهة	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع الجهة المسؤولة في القطاع منظم القطاع الرئيسي/ الفرعي	كافة الوحدات الإدارية المعنية



مستوى
الجهات

تطوير وإقرار وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط

المستوى	المهام الفرعية	المسؤولية	المصادقة	الاعتماد	الاستشارة	الإشعار
 المستوى الوطني	تطوير الاستراتيجيات والخطط والسياسات والنظم والبرامج والمعايير الوطنية	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية	مجلس المخاطر الوطنية	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات كافة الجهات المعنية	كافة الجهات المعنية
	تنفيذ الاستراتيجيات والخطط والسياسات والنظم والبرامج والمعايير على المستوى الوطني	الجهات المسؤولة في القطاعات كافة الجهات المعنية	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	مجلس المخاطر الوطنية	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية
	الإشراف على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط والبرامج والدمثال للسياسات والنظم والمعايير على المستوى الوطني	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لا ينطبق	لا ينطبق	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات الجهات المعنية	كافة الجهات المعنية

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

إدارة مخاطر سلاسل الإمداد

المستوى	المهام الفرعية	المسؤولية	المصادقة	الاعتماد	الاستشارة	الإشعار
 المستوى الوطني	تطوير وتحديث سجل مخاطر سلاسل 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 لصمود سلاسل الإمداد على المستوى الوطني	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية	مجلس المخاطر الوطنية الجهات المسؤولة في القطاعات	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات
 المستوى القطاعي	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 لصمود سلاسل 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

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



مستوى الجهات

National Center for Archives & Records

إدارة الخزن الاستراتيجي

المستوى	المهام الفرعية	المسؤولية	المصادقة	الاعتماد	الاستشارة	الإشعار
المستوى الوطني	مراجعة خطط وأهداف الخزن الاستراتيجي 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 الاستراتيجي	الجهة المسؤولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	كافة الجهات المعنية في القطاع
	تطوير خطط الخزن الاستراتيجي 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
	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
	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
	اتخاذ قرار استخدام/ استهلاك الخزن الاستراتيجي	الجهة المسؤولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	كافة الجهات المعنية في القطاع
	إدارة عمليات الخزن الاستراتيجي والالتزام بمستهدفات الخزن المحددة	كافة الوحدات الإدارية المعنية	الوحدة الإدارية المختصة بإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	كافة الوحدات الإدارية المعنية
مستوى الجهات						

المستوى	المهام الفرعية	المسؤولية	المصادقة	الاعتماد	الاستشارة	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 وتوفير الميزانيات وطلبات التمويل الوطنية والقطاعية	وزارة المالية	لا ينطبق	وزارة المالية	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية لجان المخاطر الوطنية في القطاعات
 المستوى القطاعي	تطوير الميزانيات والخطط لإشراك القطاع الخاص باستثمارات موجهة	الجهة المسؤولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية وزارة المالية، وزارة الاستثمار	كافة الجهات المعنية في القطاع (بما فيها القطاع الخاص)
	توزيع وتخصيص التمويل على المستوى القطاعي	الجهة المسؤولة 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 والموافقة عليها ورفعها للاعتماد	الجهة المسؤولة في القطاع	لا ينطبق	لجنة المخاطر الوطنية في القطاع	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية
	إجراء تقييم للاحتياج المالي لتنفيذ الخطط والإجراءات والتدابير وتطوير الميزانيات والرفع بطلب التمويل	كافة الوحدات الإدارية المعنية	اللجنة التوجيهية لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال	المسؤول الأول (أو من ينيبه) في الجهة	كافة الوحدات الإدارية المعنية	الجهة المسؤولة في القطاع
مستوى الجهات						

إدارة الأداء

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

تطوير القدرات

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

التوعية

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

إبرام الاتفاقيات والشراكات

المستوى	المهام الفرعية	المسؤولية	المصادقة	الاعتماد	الاستشارة	الإشعار
المستوى الوطني	تحديد الشراكات الدولية والإقليمية والمحلية المحتملة على المستوى الوطني	الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية	لجنة المخاطر الوطنية	مجلس المخاطر الوطنية	لجان المخاطر الوطنية في القطاعات المعنية	كافة الجهات المعنية
المستوى القطاعي	إبرام الاتفاقيات المتعلقة بصمود سلاسل الإمداد	منظم القطاع (أو الجهة المسؤولة في القطاع في حال عدم 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 ينيبه) في الجهة	كافة الوحدات الإدارية المعنية	الجهة المسؤولة في القطاع

3-5 الأدوار والمسؤوليات

3-5-1 خطوات إسناد الأدوار والمسؤوليات

01.

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

02.

تحديد المتطلبات المهنية والمعرفية اللازمة لتنفيذ الأدوار والمسؤوليات

03.

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

05.

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

04.

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

3-6 الإجراءات التشغيلية

3-6-1 مبادئ الإجراءات التشغيلية

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

3-6-2 خطوات تطوير الإجراءات التشغيلية



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

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

3-7 مؤشرات قياس أداء صمود سلاسل الإمداد

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

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



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

المتطلبات	الأهداف	مؤشرات القياس
 القيادة والالتزام	التزام الإدارة العليا بتوفير الدعم اللازم لتفعيل إدارة صمود سلاسل الإمداد، وتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق أهدافها	<ul style="list-style-type: none"> عدد الاجتماعات السنوية التي تعقدها الإدارة العليا ذات العلاقة بأداء إدارة صمود سلاسل الإمداد مقابل عدد الاجتماعات المجدولة. نسبة الأهداف المحققة من اجتماعات الإدارة العليا مقابل الأهداف المعتمدة. (مدخلات ومخرجات اجتماعات الإدارة العليا موضحة بالتفصيل في قسم (مراجعة الإدارة العليا) من الإطار). نسبة المخصصات المالية التي توفرها الجهة لإدارة صمود سلاسل الإمداد مقابل الاحتياج الفعلي.
 فريق إدارة صمود سلاسل الإمداد	تأسيس فريق مؤهل لإدارة صمود سلاسل إمداد خدمات وبيع ومنتجات الجهة	<ul style="list-style-type: none"> نسبة موظفي إدارة صمود سلاسل الإمداد مقابل العدد اللازم لتفعيل الإدارة. نسبة موظفي إدارة صمود سلاسل الإمداد المؤهلين في مجال إدارة استمرارية الأعمال.

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

<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية المضمنة في أنظمة الرصد والمراقبة والإنذار المبكر مقابل إجمالي الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية. 	<p>وجود أنظمة رصد ومراقبة وإنذار مبكر لمخاطر سلاسل الإمداد</p>	 <p>الإنذار المبكر</p>
<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 سلاسل الإمداد التي تم التدقيق على الجهة مقابلها مقابل متطلبات الإدارة وفق قائمة التدقيق المعتمدة في الجهة. 	<p>قيام الجهة بعملية التدقيق الداخلي لتقييم صمود سلاسل الإمداد</p>	 <p>التدقيق الداخلي</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الموردين الذين قُيِّم أدائهم خلال العام مقابل إجمالي عدد الموردين المخطط لتقييم أدائهم. • نسبة متطلبات إدارة صمود سلاسل الإمداد التي تم التدقيق على الموردين مقابلها مقابل متطلبات الإدارة وفق قائمة التدقيق المعتمدة في الجهة. 	<p>ضمان صمود سلاسل الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها الجهة بجميع حلقاتها</p>	 <p>تقييم أداء الموردين</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الإجراءات التصحيحية المنفذة مقابل الإجراءات التصحيحية المعتمدة. • نسبة التزام الجهة بتنفيذ الإجراءات التصحيحية وفق الخطط الزمنية المعتمدة. 	<p>تنفيذ الإجراءات التصحيحية للمحافظة على فعالية أداء إدارة صمود سلاسل الإمداد</p>	 <p>الإجراءات التصحيحية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عدد الملاحظات والشكاوى 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 سلاسل الإمداد من الموردين. 	<p>ضمان استمرارية توافر الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية، وعدم تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد</p>	 <p>استمرارية سلاسل الإمداد</p>

4 مرحلة التنفيذ



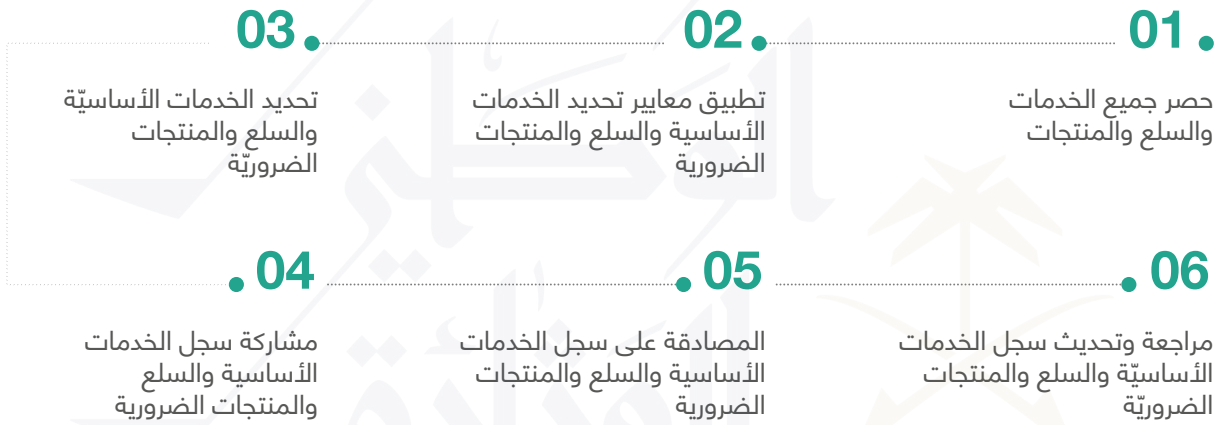
الشكل رقم (9): عناصر مرحلة التنفيذ

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، وتسيير أمور المجتمع والاقتصاد.

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

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



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

الرقم	الخطوة	الخطوات التفصيلية
1	حصص جميع الخدمات والسلع والمنتجات	<ul style="list-style-type: none">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).على الجهة أن تُعد قائمة بتلك الخدمات والسلع والمنتجات، وأن يتم اعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.
2	تطبيق معايير تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية	<ul style="list-style-type: none">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.

3	تحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية	<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.
4	مشاركة سجل الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية	<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.
5	المصادقة على سجل الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية	<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، وتصادق عليها. تطور الجهة المسؤولة في القطاع قاعدة البيانات ذات العلاقة بالخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها الجهات التابعة لها والمرتبطة بها والتي تشرف عليها.
6	مراجعة وتحديث سجل الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية	<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة والجهة المسؤولة في القطاع أن تراجع سجلات الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية دورياً وعند الحاجة، وتحديثها، ومشاركة التحديثات مع الإدارات الداخلية المعنية والجهات ذات العلاقة.

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

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

التأثير على حياة الأفراد وصحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم:

مستويات التأثير						نوع التأثير	
5	4	3	2	1	0	المعايير الفرعية	المعيار الأساسي
أكثر من شخص لكل 10.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكثر من شخص لكل 100.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكثر من شخص لكل 1.000.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكثر 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	 <p>التأثير على حياة الأفراد وصحتهم وسلامتهم</p>
أكثر من شخص لكل 10.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكثر من شخص لكل 100.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكثر من شخص لكل 1.000.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكثر 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)	
أكثر من شخص لكل 10.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكثر من شخص لكل 100.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكثر من شخص لكل 1.000.000 شخص من إجمالي عدد السكان	أكثر 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)	
أكثر 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 (يمن فيهم من يحتاجون إلى الإخلاء والمأوى 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 أو 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 منخفضاً، وتستغرق 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، وتستغرق 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، وتستغرق 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 المجتمع 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 متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أشهر	تأثر السلع الرئيسية بشكل جزئي في مناطق معينة، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أسابيع	تأثر السلع بشكل طفيف على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً جداً، وتستغرق مدة التعافي إلى أيام	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	

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	انقطاع طفيف في إمدادات المياه على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً جداً، وتستغرق مدة التعافي إلى أيام	انقطاع مستمر في بعض إمدادات المياه في بعض المناطق، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أسبوع واحد	انقطاع مستمر في كل إمدادات المياه على المستوى الوطني، مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أسابيع	تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة	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
توقع حدوث حالات نقص محدودة خلال شهر واحد على المستوى المحلي، قد يؤثر على عدد ضئيل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، مع استمرار حالات النقص لبضعة ساعات	توقع حدوث حالات نقص خلال أسبوع واحد على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً جداً مع استمرار حالات النقص لبضعة أيام	توقع حدوث حالات نقص خلال أربعة أيام على مستوى مناطق معينة، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً مع استمرار حالات النقص لأكثر من أسبوع واحد	توقع حدوث حالات نقص خلال يوم واحد على المستوى الوطني، مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً مع استمرار حالات النقص لأكثر من شهر واحد	تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة	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
انقطاع نادر ومحدود لخدمة الكهرباء على المستوى المحلي، قد يؤثر على عدد ضئيل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، وتستغرق مدة دقائق	انقطاع طفيف لخدمات الكهرباء على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً جداً، وتستغرق مدة التعافي إلى ساعات	انقطاع مستمر لخدمات الكهرباء على مستوى بعض المناطق، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أيام	انقطاع مستمر لخدمات الكهرباء، على المستوى الوطني، مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أسابيع	تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة	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

التأثير على إمدادات المياه

التأثير على إمدادات الوقود

التأثير على الخدمات الأساسية

التأثير على تقديم خدمات الكهرباء

<p>التأثير على إمدادات الغاز</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>انقطاع طفيف لإمدادات الغاز على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً جداً، وتستغرق مدة التعافي إلى ساعات</p>	<p>انقطاع مستمر لإمدادات الغاز على مستوى بعض المناطق، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أيام</p>	<p>انقطاع مستمر لإمدادات الغاز، على المستوى الوطني، مما يؤثر على العديد من القطاعات الأخرى تأثيراً متوسطاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أسابيع</p>	<p>تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة</p>	<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</p>
	<p>التأثير على الخدمات المالية والمصرفية</p>	<p>فقدان نادر ومحدود للتوافر أو السلامة أو السرية على المستوى المحلي، قد يؤثر على عدد ضئيل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، وتستغرق مدة التعافي إلى بضع ثواني</p>	<p>فقدان طفيف للتوافر أو السلامة أو السرية على المستوى المحلي، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً جداً، وتستغرق مدة التعافي إلى بضع دقائق</p>	<p>فقدان جزئي للتوافر أو السلامة أو السرية على مستوى بعض المناطق، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً، وتستغرق مدة التعافي إلى بضع ساعات</p>	<p>تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة</p>	<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</p>
	<p>التأثير على الخدمات الأساسية</p>	<p>فقدان نادر ومحدود للتوافر أو السلامة أو السرية على المستوى المحلي قد يؤثر على عدد ضئيل من القطاعات الأخرى تأثيراً لا يذكر، وتستغرق مدة التعافي إلى بضع دقائق</p>	<p>فقدان محدود للتوافر أو السلامة أو على المستوى المحلي يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً جداً، وتستغرق مدة التعافي إلى بضع ساعات</p>	<p>فقدان جزئي للتوافر أو السلامة أو السرية على مستوى بعض المناطق، مما يؤثر على عدد قليل من القطاعات الأخرى تأثيراً منخفضاً، وتستغرق مدة التعافي إلى أكثر من يوم واحد</p>	<p>تأثرت كل أو الأغلبية العظمى من القطاعات بدرجة مرتفعة</p>	<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</p>



التأثير على الخدمات الأساسية

is & Records

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

التأثير على اقتصاد المملكة ومواردها:

مستويات التأثير						نوع التأثير	
5	4	3	2	1	0	المعايير الفرعية	المعيار الأساسي
أكثر من 4% من الناتج المحلي الإجمالي	أكثر من 0.4% من الناتج المحلي الإجمالي	أكثر من 0.04% من الناتج المحلي الإجمالي	أكثر من 0.004% من الناتج المحلي الإجمالي	أقل من 0.004% من الناتج المحلي الإجمالي	لا يوجد	التكاليف المباشرة للاستجابة	 التأثير على اقتصاد المملكة ومواردها
أكثر من 4% من الناتج المحلي الإجمالي	أكثر من 0.4% من الناتج المحلي الإجمالي	أكثر من 0.04% من الناتج المحلي الإجمالي	أكثر من 0.004% من الناتج المحلي الإجمالي	أقل من 0.004% من الناتج المحلي الإجمالي	لا يوجد	التكاليف المباشرة للتعافي	
أكثر من 4% من الناتج المحلي الإجمالي	أكثر من 0.4% من الناتج المحلي الإجمالي	أكثر من 0.04% من الناتج المحلي الإجمالي	أكثر من 0.004% من الناتج المحلي الإجمالي	أقل من 0.004% من الناتج المحلي الإجمالي	لا يوجد	خسائر الإيرادات والأرباح الناتجة عن الحوادث وتبعاتها	

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 جداً للحفاظ 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 للحفاظ على حياة الإنسان	المنطقة ذات قيمة بيئية أو تجارية أو لها استخدام منخفض جداً 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 للترس المتأثرة، وكذلك أهميتها على حياة الإنسان)	 تلوث التربة

<p>قيمة المنطقة المتأثرة</p> <p>(يشير إلى القيمة الحيوية والتجارية للجزء المائي المتأثر، وكذلك أهميته على حياة الإنسان)</p>	<p>ليس لمصادر المياه أي قيمة بيئية أو تجارية وليس لها تأثير على حياة الإنسان</p>	<p>مصادر المياه ذات قيمة بيئية أو تجارية أو محدودة أو لها استخدام منخفض جداً للحفاظ على حياة الإنسان</p>	<p>مصادر المياه ذات قيمة بيئية أو تجارية أو لها استخدام منخفض للحفاظ على حياة الإنسان</p>	<p>مصادر المياه ذات قيمة بيئية أو تجارية أو لها فائدة متوسطة 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>المنطقة ذات قيمة بيئية أو لها فائدة مرتفعة جداً للحفاظ على حياة الإنسان</p>
<p>تلوث المياه</p> 	<p>جودة الهواء مثالية، ولا يشكل تلوث الهواء أي مخاطر بيئية أو تجارية أو تؤثر على حياة الإنسان</p>	<p>جودة الهواء جيدة، وقد يتسبب تلوث الهواء في مخاطر بيئية أو تجارية منخفضة جداً أو قد يكون هناك خطر صحي لعدد قليل جداً من الأشخاص</p>	<p>جودة الهواء مقبولة، وقد يتسبب تلوث الهواء في مخاطر بيئية أو تجارية منخفضة، لعدد قليل من الأشخاص قد يتعرض الأشخاص المصابون بالحساسية لتأثير صحية منخفضة</p>	<p>جودة الهواء منخفضة، يتسبب تلوث الهواء في مخاطر بيئية أو تجارية متوسطة، ويتعرض جميع الأشخاص في المنطقة لتأثير صحية؛ وقد يتعرض الأشخاص الذين يعانون من الحساسية إلى المزيد من الآثار الصحية</p>	<p>جودة الهواء منخفضة جداً، يتسبب تلوث الهواء في مخاطر بيئية أو تجارية مرتفعة، أو يتعرض جميع الأشخاص في المنطقة لتأثير صحية مرتفعة</p>	<p>جودة الهواء خطيرة، يتسبب تلوث الهواء في مخاطر بيئية أو تجارية مرتفعة جداً أو يتعرض جميع الأشخاص في المنطقة لتأثير صحية مرتفعة جداً</p>
<p>تلوث الهواء</p> 	<p>قيمة الفصائل المتأثرة</p> <p>(يشير إلى القيمة البيئية والتجارية للأنواع المتأثرة وكذلك أهميتها في المحافظة على حياة الإنسان)</p>	<p>ليس للفصيلة أي قيمة بيئية أو تجارية وللحفاظ على حياة الإنسان</p>	<p>الفصيلة ذات قيمة بيئية أو تجارية أو لها تأثير منخفض جداً للمحافظة على حياة الإنسان</p>	<p>الفصيلة ذات قيمة بيئية أو تجارية أو لها فائدة متوسطة للمحافظة على حياة الإنسان</p>	<p>تتميز الفصيلة بقيمة بيئية أو تجارية مرتفعة وفريدة من نوعها أو ذات فائدة مرتفعة جداً للمحافظة على حياة الإنسان</p>	<p>تتميز الفصيلة بقيمة بيئية أو تجارية مرتفعة وفريدة من نوعها أو ذات فائدة مرتفعة جداً للمحافظة على حياة الإنسان</p>
<p>تدهور صحة الحيوان</p> 						

فصائل ذات قيمة بيئية أو ثقافية أو تجارية مرتفعة وفريدة من نوعها أو لها فائدة مرتفعة جداً في الحفاظ على جودة حياة الإنسان	فصائل ذات قيمة بيئية أو ثقافية أو تجارية مرتفعة وفريدة من نوعها أو لها فائدة مرتفعة في الحفاظ على جودة حياة الإنسان.	فصائل ذات قيمة بيئية أو ثقافية أو تجارية أو لها فائدة متوسطة على رفاهية الإنسان.	فصائل ذات قيمة بيئية أو ثقافية أو تجارية أو لها فائدة منخفضة جداً على رفاهية الإنسان.	فصيلة ذات قيمة بيئية أو ثقافية أو تجارية أو لها فائدة منخفضة جداً على رفاهية الإنسان.	ليس للفصيلة أي قيمة بيئية أو ثقافية أو تجارية وليس لها تأثير على رفاهية الإنسان	قيمة الفصائل 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	 التأثير على سمعة المملكة
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 الأصول الإسلامية والتراث الثقافي:

مستويات التأثير						نوع التأثير	
5	4	3	2	1	0	المعايير الفرعية	المعيار الأساسي
فقدان أصول مهمة على مستوى العالم الإسلامي	فقدان أصول مهمة على المستوى الوطني	أضرار تلحق بأصول مهمة على المستوى الوطني	فقدان أصول مهمة على المستوى المنطقية الإدارية	أضرار تلحق بأصول مهمة على المستوى المنطقية الإدارية	لا يوجد	أضرار على الأصول الإسلامية	 التأثير على الأصول الإسلامية والثقافية.
فقدان لأصول 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	

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 الدوليين.

National Center for Archives & Records

أمثلة على منهجيات بعض الدول لتحديد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية:

المجال	الدولة	السياق	المنهجية
 الغذاء	الإمارات العربية المتحدة	حددت الدولة ضمن استراتيجيتها للأمن الغذائي 18 سلعة غذائية أساسية	1- تحديد قائمة طويلة تشمل العديد من السلع الغذائية الاستهلاكية 2- تقييم كافة السلع بناء على: <ul style="list-style-type: none"> - حجم الاستهلاك - القدرة الإنتاجية - القيمة الغذائية واحتياجات الإنتاج 3- اختيار السلع الغذائية الأساسية
 تقنية المعلومات والاتصالات	الولايات المتحدة الأمريكية	حددت وزارة الأمن الداخلي الأميركية معايير تحديد البنى التحتية الحيوية الخاصة بقطاع تقنية المعلومات والاتصالات كجزء من خطة لحماية هذه البنى التحتية	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
 النقل والمواصلات	الولايات المتحدة الأمريكية	حددت وزارة الأمن الداخلي الأميركية معايير تحديد البنى التحتية الحيوية الخاصة بقطاع النقل والمواصلات كجزء من خطة لحماية هذه البنى التحتية	1- تحديد البنى التحتية المتعلقة بقطاع النقل 2- تقييم البنى التحتية والخدمات بناء على أثرها على: <ul style="list-style-type: none"> - الصحة العامة - الأمن الاقتصادي - تقديم الخدمات الأساسية - الرأي العام والثقة بالقتصاد الوطني 3- اختيار البنى التحتية الحيوية
 الخدمات المالية والمصرفية	المفوضية الأوروبية	حددت المفوضية الأوروبية منهجية مشتركة لتوجيه المؤسسات المالية والمصرفية لتقييم مدى أهمية وظائفها بما يتماشى مع أنظمة ولوائح المفوضية	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 واختيار الخدمات الأساسية

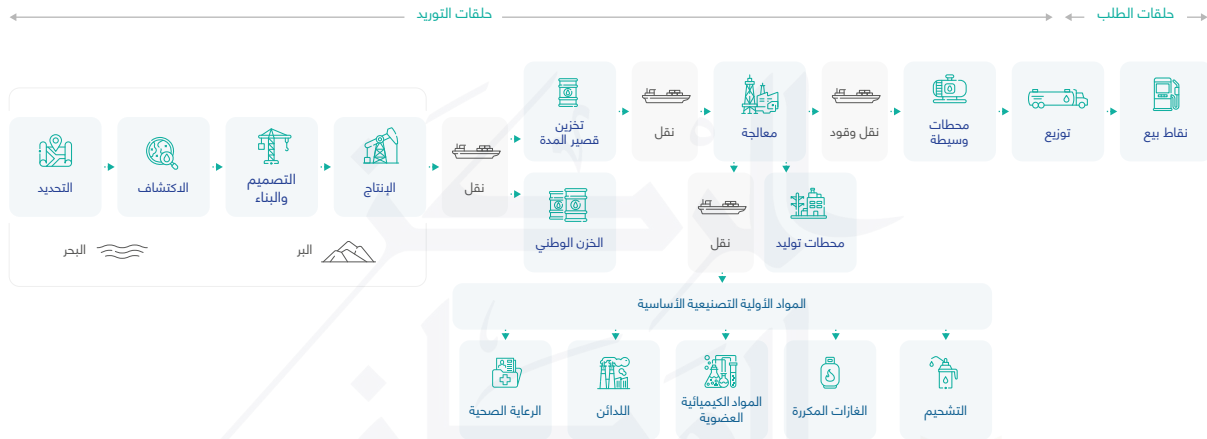
 الصناعة	المفوضية الأوروبية	تضع المفوضية الأوروبية قائمة بالمواد الخام الأساسية التي قد يعرض أي خلل في سلاسل إمدادها اقتصاد الاتحاد الأوروبي للخطر، وذلك لتحديد الأولويات من ناحية السياسات والتصنيع والإنتاجية	1- تحديد قائمة طويلة تشمل كافة المواد الرئيسية التي تدخل في العمليات الصناعية المهمة 2- إجراء التقييم بناء على: - الأهمية الاقتصادية - مخاطر التوريد 3- اختيار المواد الأساسية
 الصحة والدواء	منظمة الصحة العالمية	حددت منظمة الصحة العالمية قائمة بالأدوية الأساسية التي يجب توفيرها في جميع الأوقات بكميات كافية وبسعر يمكن للفرد والمجتمع تحمله	1- تحديد قائمة طويلة بالأدوية 2- إجراء التقييم بناء على: - توفر دليل قوي على الفعالية والسلامة - الفعالية من حيث التكلفة والعلاج - الاعتبارات المحلية مثل توفر المصانع وإمكانية التخزين 3- اختيار الأدوية الأساسية

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

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

4-2 رسم خرائط سلاسل الإمداد

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



*المصدر: دليل الوكالة الفدرالية لإدارة الطوارئ الأُميركِيَّة (FEMA) حول صمود سلاسل الإمداد

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

4-2-1 خطوات رسم خرائط سلاسل الإمداد



4-2-2 إجراء رسم خرائط تطوير الإمداد

الرقم	الخطوة	الخطوات التفصيلية
1	تحديد مسارات سلاسل الإمداد	<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 سلاسل الإمداد الخاصة بالموردين ذوي العلاقة بالخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها. • تحدد الجهة مسارات سلاسل الإمداد لكل خدمة أساسية أو سلعة أو منتج ضروري على حدة، وفقاً للبيانات المقدمة من إداراتها الداخلية ووفقاً لخرائط سلاسل الإمداد التي يقدمها الموردون على أن يتم تطوير المسارات بالتسلسل الدقيق ابتداءً من المصدر الأساسي للمواد في بلد المنشأ - إن كان المصدر من خارج المملكة- أو المصدر الأساسي 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 سلاسل 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 يتوخّد المساران نحو الوجهة التالية. على نحو مماثل، يمكن أن تتفرّق المسارات نحو عدة اتجاهات، كأن تخرج المنتجات من المصنع وتوجّه نحو عدد من المستودعات في عدة مناطق. • ينبغي على الجهة مواءمة مخرجات عملية تحديد مسارات سلاسل الإمداد مع الموردين ذوي العلاقة، للمصادقة على صحة البيانات. • على الجهة مراجعة مسارات سلاسل الإمداد مع الموردين دورياً، وتحديث الوثائق ذات العلاقة في حال حدوث أي تغيير يطرأ على تلك المسارات.
2	تحديد حلقات سلاسل الإمداد	<ul style="list-style-type: none"> • تحدّد كل جهة معنيّة في القطاع الحلقات المرتبطة بكل عنصر من عناصر سلاسل الإمداد (مثل: الإنتاج، والتصنيع، والمعالجة، والتوزيع) لكل مسار محدّد. ويجب أن يأخذ التحليل في الاعتبار الطرق العادية والبديلة (مثل: السكك الحديدية، والبحرية، والجوية).
3	تحديد البنى التحتية الحيوية لمسارات سلاسل الإمداد	<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي على الجهة أن تقوم بتحديد وحصر البنى التحتية الحيوية لكل مسار من مسارات سلاسل الإمداد. تعرف البنى التحتية الحيوية بأنها: الأصول المادية وغير المادية، التي تُسهم في تقديم الخدمات الأساسية وتوفير السلع المنتجة الضرورية، ويؤدي تعرضها، أو تعطلها، أو توقفها، 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، والكوادر البشرية الأساسية التي تقوم بتشغيلها وغيرها من الأصول. • على الجهة أن تقوم بتطوير سجلات البنى التحتية الحيوية لكل مسار من مسارات سلاسل الإمداد. • تقوم الجهة بمراجعة سجلات البنى التحتية الحيوية لمسارات سلاسل الإمداد دورياً، وتحديثها عند الحاجة. • من الضروري أن تتأكد الجهة من تطبيق ملوك/ مشغلي البنى التحتية الحيوية لمتطلبات إدارة استمرارية الأعمال، ووجود خطط استمرارية أعمال فعّالة.

<ul style="list-style-type: none"> • بعد تحديد مسارات وحلقات سلاسل الإمداد لكل خدمة أساسية أو سلعة أو منتج ضروري، ينبغي على الجهة أن تقوم بتحديد أصحاب المصلحة المعنيين في كل حلقة من حلقات سلاسل الإمداد (كالموردين، المصنعين، الموزعين، المستفيدين). • تقوم الجهة بجمع البيانات والمعلومات اللازمة المتعلقة بأصحاب المصلحة، ومنها: عدد أصحاب المصلحة، ومواقعهم، والخدمات أو السلع أو المنتجات التي يقدمونها وسجلات مخاطرتهم ذات العلاقة بسلاسل الإمداد، ومعلومات الاتصال، ومستوياتهم في سلاسل الإمداد. • على الجهة أن تتواصل مع أصحاب المصلحة المعنيين دورياً، وتحديث سجلات البيانات والمعلومات عند الحاجة. 	<p>تحديد أصحاب المصلحة المعنيين في حلقات سلاسل الإمداد</p>	<p>4</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الجهة أن تحدد الاعتمادية والاعتمادية المتبادلة ضمن مسارات سلاسل الإمداد. <ul style="list-style-type: none"> - تعرف الاعتمادية ضمن سياق صمود سلاسل الإمداد بأنها: ربط واتصال أحادي الاتجاه بين أصلين يؤثر من خلاله الأصل (أ) على العمليات التشغيلية للأصل (ب). بينما تعرف الاعتمادية 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 الاعتمادية 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). • ينبغي على الجهة توضيح نوع الاعتمادية وفئتها عند إجراء تحديد الاعتماديات. • أنواع الاعتمادية ضمن سياق صمود سلاسل الإمداد: <ul style="list-style-type: none"> - الاعتمادية 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). - الاعتمادية الداخلية: روابط العمليات والأنظمة الداخلية للبنية التحتية الحيوية، مثل (اعتماد محطة توليد الكهرباء على مياه التبريد من بئر المياه الخاص بها في الموقع). - الاعتمادية النهائية: الآثار المترتبة على المستفيدين من مخرجات البنية التحتية بسبب تعطل بيئة تحتية أخرى، مثل (اعتماد توفير السلع الغذائية الأساسية للمستهلكين على الخدمات اللوجستية). • فئات الاعتمادية ضمن سياق صمود سلاسل الإمداد: <ul style="list-style-type: none"> - الاعتمادية المادية: عندما تكون الجهة معتمدة في تقديم خدماتها وسلعها ومنتجاتها على المخرجات المادية للموردين عن طريق الارتباطات الوظيفية أو الهيكلية بين مدخلات عمليات وأنشطة الجهة ومخرجات الموردين. - الاعتمادية الرقمية: عندما تكون الجهة معتمدة في تقديم خدماتها وسلعها ومنتجاتها على معلومات وبيانات منقولة يقدمها مورد من خلال الروابط الإلكترونية أو المعلوماتية. وتكون مخرجات المورد (المعلوماتية) مدخلات للجهة. - الاعتمادية الجغرافية: عندما تكون عمليات تقديم خدمات أو سلع ومنتجات الجهة متأثرة بأي حدث يكون في نفس منطقة المورد. وتكون الاعتمادية الجغرافية عندما تكون عناصر أصول الجهة على مقربة مكانية من مواقع عمل المورد. - الاعتمادية 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. 	<p>تحديد الاعتمادية والاعتمادية المتبادلة</p>	<p>5</p>

<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الجهة رسم خرائط سلاسل الإمداد لكل خدمة أساسية أو سلع أو منتج ضروري من خلال توثيق: <ul style="list-style-type: none"> - المسارات التي حددت لكل خدمة أساسية أو سلع أو منتج ضروري. - الحلقات الرئيسية لسلاسل الإمداد. - أصحاب المصلحة الذين تم تعريفهم. - البنى التحتية التي حددت. - المناطق الجغرافية للبنى التحتية الحيوية وأصحاب المصلحة. - الروابط بين أصحاب المصلحة. - الاعتمادية والاعتمادية المتبادلة على امتداد سلاسل الإمداد. • على الجهة مواءمة خرائط سلاسل الإمداد لكل خدمة أساسية أو سلع أو منتج ضروري مع الموردين للمصادقة على صحة البيانات. • تعتمد الجهة خرائط سلاسل الإمداد من قبل صاحب الصلاحية لديها، وتراجعها دورياً، وتحديثها عند الحاجة. • على الجهة مشاركة خرائط سلاسل الإمداد مع الجهات المعنية وذات العلاقة. 	رسم خرائط سلاسل الإمداد	6
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	---

4-3 إدارة مخاطر سلاسل الإمداد

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

4-3-1 خطوات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد



4-3-2 إجراء إدارة مخاطر سلاسل الإمداد

الرقم	الخطوة	التفاصيل
1	تحديد الأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية	<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 سلاسل الإمداد وكل رابط من روابطها لكل خدمة أساسية وسلعة ومنتج ضروري. وتعتبر الجهة هي المسؤولة عن جمع المعلومات والبيانات اللازمة لتحديد الأخطار والتهديدات ضمن حلقات وروابط سلاسل الإمداد. • يجب على الجهة إعداد قائمة الأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية لسلاسل إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية، ومشاركتها مع الإدارات الداخلية والجهات المعنية.
2	تحليل وتقييم مخاطر تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد	<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الجهة إجراء تحليل الأخطار والتهديدات الداخلية والخارجية ضمن كل حلقة من حلقات سلاسل الإمداد وكل رابط من روابطها، وتقييم مخاطر تعطل وانقطاع سلاسل الإمداد لكل خدمة أساسية وسلعة ومنتج ضروري في تلك الحلقات والروابط في مسارات سلاسل 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 سلاسل الإمداد) - تحديد أقصى وقت مقبول للانقطاع (أقصى وقت يمكن أن تتحمل فيه الجهة/ حلقات أو روابط سلاسل الإمداد تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد، وتصبح الآثار السلبية بعد ذلك الوقت غير مقبولة). - تقييم الأثر. - تقييم الاحتمالية. - حصر الإجراءات والتدابير الوقائية الحالية. • تُحسب مستويات المخاطر وفقاً لمصفوفة تقييم المخاطر على النحو التالي: المخاطر = الاحتمالية X الأثر
3	حصر الإجراءات والتدابير الوقائية الحالية	<ul style="list-style-type: none"> • بعد عملية تحليل وتقييم مخاطر سلاسل الإمداد الداخلية والخارجية، من المهم تحديد التدابير الوقائية الحالية لتلك المخاطر سواء الداخلية في الجهة أو الخارجية لجميع حلقات وروابط سلاسل الإمداد لكل خدمة أساسية وسلعة ومنتج ضروري، ودراسة وتحليل مدى فاعليتها، ومن ثم تصنيفها وفق معايير التصنيف التالية: <ul style="list-style-type: none"> - 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.

4	إعداد سجلات مخاطر سلاسل الإمداد	<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الجهة أن تعد سجل مخاطر خاصًا لكل خدمة أساسية وسلعة ومنتج ضروري على حدة، وأن يشمل سجل مخاطر سلاسل الإمداد ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> - اسم الجهة. - اسم الخدمة الأساسية/ أو السلعة أو المنتج الضروري. - اسم الخطر. - وصف الخطر. - اسم مالك الخطر (اسم الجهة التي يقع الخطر ضمن نطاقها؛ سواء كانت الجهة مقدّمة الخدمات والسلع والمنتجات للمستهلكين النهائيين، أو إحدى حلقات أو روابط سلاسل الإمداد). - أسوأ سيناريو واقعي للخطر. - الإجراءات والتدابير الوقائية الحالية. - الاحتمالية. - الأثر. - مستوى الخطر. • يجب على الجهة مراجعة سجل مخاطر سلاسل الإمداد وتحديثه دورياً وعند الحاجة، ومشاركة التحديثات مع الإدارات المعنية والجهات ذات العلاقة ومنها حلقات وروابط سلاسل الإمداد.
5	تطوير الخريطة الحرارية لمخاطر الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية	<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 وطول صمود سلاسل الإمداد. • يجب أن يكون تسكين الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية في الخريطة الحرارية وفقاً لأعلى مستوى خطر تم تسجيله في سجل تلك الخدمة أو السلعة أو المنتج.
6	تنفيذ استراتيجيات الحد والتخفيف من المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي على الجهة أن تعمل على إدارة كافة المخاطر التي ممكن أن تؤثر على سلاسل إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية والتي تشمل مخاطر التعطل في سلاسل الإمداد والمخاطر التشغيلية، والتعامل معها بشكل فعال. وتخضع 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 وتبعات الخطر التي تقع في نطاق تقبّل المخاطر دون اتخاذ تدابير الوقاية والتخفيف. - تجنّب المخاطر: تجنب الخطر عن طريق إيقاف الأنشطة المحتمل أن تتسبب في ضرر أو خسارة. - نقل المخاطر: نقل مسؤولية المخاطر والتكاليف 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 سلاسل الإمداد على الجهة.

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

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 سيناريوهات أخطار وتهديدات سلاسل الإمداد:

- اندلاع نزاع بين دولتين إحداها 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 يُعتمد على صادراتها كخدمات أساسية أو سلع أو منتجات ضرورية.
- تعطل أعمال بنية تحتية حيوية مقدمة لخدمة أساسية أو سلعة أو منتج ضروري.

تقييم أثر تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد:

بعد اعتماد أسوأ سيناريو واقعي لحدث ينتج عنه تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد تقيّم 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 سلاسل الإمداد:

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

مستوى الاحتمالية	متوسط فترة التكرار	التكرار	الدرجة المقابلة في مصفوفة المخاطر
شبه 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 جدًا	من 1000 أو أكثر	مرة كل 10,000 سنة	1

مثال استرشادي لمصفوفة المخاطر:

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

مثال استرشادي لتصنيفات المخاطر ومستوياتها، وإجراءات إدارتها:

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

مثال استرشادي لسجل مخاطر سلاسل الإمداد:

سجل مخاطر سلاسل الإمداد								
الأمانة العامة لمجلس المخاطر الوطنية								
اسم الجهة								
اسم الخدمة الأساسية أو السلعة أو المنتج الضروري								
الرقم	اسم الخطر	وصف الخطر	مالك الخطر (الجهة أو الحلقة أو الرابط ضمن مسارات سلاسل الإمداد)	أسوأ سيناريو واقعي للخطر	الإجراءات والتدابير الوقائية الحالية	الاحتمالية	الأثر	مستوى الخطر

National Center for Archives & Records

العناصر الأساسية لسجل مخاطر سلاسل الإمداد:

العنصر	الوصف
اسم الجهة	الجهة مقدمة الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية.
اسم الخدمة الأساسية أو السلعة أو المنتج الضروري	الخدمة الأساسية أو السلعة أو المنتج الضروري المرتبط بالخطر المحدد.
اسم الخطر	الاسم المختصر للخطر أو التهديد المؤثر على سلاسل الإمداد.
وصف الخطر	وصف تفصيلي للخطر أو التهديد ومصدره وآثاره المباشرة والمتعاقبة المتوقعة، والحلقة أو الرابط والمسار المرتبط به في سلاسل الإمداد،
مالك الخطر (الجهة أو الحلقة أو الرابط ضمن مسارات سلاسل الإمداد)	توضيح إن كانت الجهة مقدمة الخدمة أو السلعة أو المنتج هي مالكة الخطر، أو أن مالك الخطر هو إحدى حلقات أو روابط سلاسل الإمداد مع تحديد مصدر الخطر ضمن سلاسل الإمداد.
أسوأ سيناريو واقعي للخطر	وصف الأحداث المحتمل وقوعها والتي قد تؤدي إلى حدوث حالة طارئة، وذلك لغرض تحديد طبيعة الخطر مما يتيح فهم التأثيرات والعواقب المحتملة للحالة الطارئة. ويستخدم هذا السيناريو كدليل توجيهي للاسترشاد به في تحديد درجة احتمالية وأثار كل خطر. وتجدر الإشارة إلى أن أسوأ سيناريو ليس هو أسوأ سيناريو بالمطلق، إنما هو أسوأ سيناريو واقعي قد يحدث.
الإجراءات والتدابير الوقائية الحالية	الاستراتيجيات والإجراءات والتدابير والحلول الحالية المقترحة للتعامل مع الخطر.
الاحتمالية	أرجحية أو فرصة حدوث الخطر خلال فترة زمنية محددة، ويمكن التعبير عن نتائج هذه العملية بطريقة كمية أو نوعية.
التأثير	العواقب والتبعات الناتجة عن الخطر عند حدوثه.
مستوى الخطر	التصنيف العام للخطر بضرب درجة التأثير في درجة الاحتمالية، من مصفوفة المخاطر (المكونة من 5 خانات × 5 خانات) لتحويل هذه الدرجة إلى مستوى خطر.

مثال استرشادي للخريطة الحرارية:

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

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

مثال لمنهجية إدارة مخاطر سلاسل الإمداد:



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

4-4 تطوير استراتيجيات صمود سلاسل الإمداد

في هذه الخطوة، تقوم الجهة بتحديد واختيار الاستراتيجيات والحلول المناسبة التي تضمن تحقيق صمود سلاسل 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 سلاسل الإمداد، وإجراءات تقييم مخاطر تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد، وذلك بالتشاور مع الإدارة العليا استنادًا إلى نموذج الحوكمة المتفق عليه. وعلى الجهة عند تطوير إستراتيجيات وحلول صمود سلاسل الإمداد:

- مراجعة الاستراتيجيات والحلول الحالية لديها (إن وُجدت)؛ لمعرفة ما إذا كانت الخيارات الأنسب والأكثر فاعلية.
- تحديد واختيار الاستراتيجيات والحلول الجديدة اللازمة، 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 سلاسل الإمداد.
- اعتماد إستراتيجيات وحلول صمود سلاسل الإمداد من صاحب الصلاحية وفقًا لنموذج الحوكمة المتفق عليه. وفي حال اعتمادها، على جميع الأطراف المعنية مباشرة العمل على تنفيذ تلك الاستراتيجيات والحلول.

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



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

الرقم	العنصر	الوصف
1	تحديد قدرات الجهة الحالية في ضمان صمود سلاسل الإمداد	<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي على الجهة أن تحدد قدراتها الحالية في تقديم منتجاتها الأساسية وسلعها الضرورية، وتحليلها.
2	مراجعة استراتيجيات وحلول صمود سلاسل الإمداد الحالية، واقتراح الاستراتيجيات والحلول اللازمة الجديدة	<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 سلاسل الإمداد، من خلال الخطوات التالية: <ul style="list-style-type: none"> - مراجعة استراتيجيات وحلول صمود سلاسل الإمداد الحالية (إن وُجدت)، وتقييم مدى فاعليتها. - اقتراح إستراتيجيات وحلول جديدة لسد الفجوات في الإستراتيجيات والحلول الحالية ولتلبية متطلبات تقديم 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 المتبعة لتحديد استراتيجيات وحلول صمود سلاسل الإمداد. - الاستعانة بخبراء لتصميم الاستراتيجيات والحلول. - عقد ورش عمل مع الموردين، الأطراف الداخلية، والجهات الخارجية ذات العلاقة.
3	تقييم الاستراتيجيات والحلول المقترحة	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل الاستراتيجيات والحلول من حيث قابلية التطبيق والتكلفة والأثر. ويمكن للجهة استخدام التكاليف التقريبية 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 الرئيسة للجهة. - قابلة للتطبيق على إجراءات الجهة ذات العلاقة (مثل إجراءات الشراء والتوريد). - ضمن حدود ميزانية الجهة، ويمكن تمويلها.
4	اعتماد الاستراتيجيات والحلول من صاحب الصلاحية في الجهة	<ul style="list-style-type: none"> • بعد أن تنتهي الجهة من تقييم إستراتيجيات وحلول صمود سلاسل الإمداد، تقوم بتطوير قائمة استراتيجيات وحلول صمود سلاسل الإمداد، ومن ثم تقدم تفاصيلها وخطة تنفيذها إلى صاحب الصلاحية بالجهة؛ لاعتمادها.

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

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

إدارة طلبات سلاسل 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، وأثناء الحالات الطارئة، والاستفادة من البدائل المتاحة.

فوائد تطبيق الاستراتيجية:

- فهم أفضل للطلب على الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية.
- ضمان تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين بالسعة 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

استنادًا إلى البيانات التاريخية المتوفرة 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 السكانية.
- يجب على الجهات الطالبة قياس أداء ودقة نماذجها التحليلية بانتظام لتحسين التوقعات للدورات والطلبات القادمة.

تنويع مصادر الإمداد

على الجهة أن تعمل على تنويع المصادر في مختلف حلقات سلاسل الإمداد الخاصة بها من خلال توفير خيارات متعددة لمصادر الإمداد وعدم الاعتماد على مصدر واحد، ويمكن تنويع مسارات سلاسل الإمداد ومتابعتها باستمرار لتحديد المسارات البديلة، مع أهمية التخطيط الاستباقي لذلك، فكلما تنوعت مصادر إمداد الخدمات والسلع والمنتجات ومسارات سلاسل الإمداد كلما قلّت احتمالية التعرض لمخاطر التعطل أو الانقطاع في سلاسل 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 سلاسل 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 الجهود العالمية لمواجهة التحديات المشتركة.
- تعزيز فرص تبادل المعلومات بين الموردين والجهات على مستوى المملكة ودولياً.

الاعتبارات:

- يجب أن تحدّد الجهات الخدمات الأساسيّة والسلع والمنتجات الضروريّة ذات الاعتماد الكبير على مورد واحد أو على عدد محدود من الموردين.
- يجب اختيار الموردين الداخليين والخارجيين وفقاً لعدّة معايير، منها موقعهم الجغرافي، ونظام الحوكمة، وسهولة الاستثمار، وسهولة التجارة، والخدمات اللوجستية والنقل، ومهارات القوى العاملة، والسياسات الضريبية، واللوائح المحليّة.
- يجب أن تحدّد الجهات أفضل الإجراءات لتنويع مصادر الإمداد، التي قد تشمل:
 - إبرام اتفاقيات محلية وإقليمية ودولية لضمان حرّيّة التجارة وتبادل المعلومات مع الشركاء التجاريين.
 - تطوير برامج لتحفيز الشركات المحليّة على تنويع شبكات الإمداد والإنتاج الخاصّة 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 محلياً، وزيادة الإنتاج أو التصنيع المحلي للسلع والمنتجات الضرورية مما يحد من مخاطر تعطل سلاسل الإمداد عالمياً، ويقلل من الحاجة إلى خزن بعض السلع والمنتجات. وقد لا يكون هذا الخيار متاحاً أو صالحاً 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 سلاسل الإمداد العالميّة.

فوائد تطبيق الاستراتيجية:

- زيادة فرص التعامل مع المصادر الرئيسة لسلاسل الإمداد.
- تقليل التكاليف والوقت اللازم لوصول الخدمات والمواد اللازمة.
- الحدّ من مخاطر سلاسل الإمداد العالمية (مثل: الظروف السياسية، وسوء الأحوال الجوية، وتعطّل 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 التعطّل أو الانقطاع المتعلقة بالتجارة الدولية.
 - توافر المواد الخام والأساسية محلياً.
 - توافر العمالة المؤهلة والمدرّبة محلياً.
 - توافر البنى التحتية اللازمة والمتطلبات الفنية محلياً.
- يجب أن تحدّد الجهات أفضل الإجراءات لتشجيع جذب قدرات إنتاج/ توطین الخدمات الأساسية والمنتجات والسلع الضرورية، والتي قد تشمل:
 - تقديم الدعم المالي (مثل: القروض المدعومة، والمنح المالية، وضمانات القروض، والضرائب المخفّضة) لتحفيز جذب قدرات الإنتاج/إعادة توطین الإنتاج.
 - تحسين البنى التحتية الحيوية (مثل النقل والاتصالات والبنى التحتية) لجذب الاستثمارات.
 - اعتماد أنظمة ولوائح ملائمة للاستثمار لتسهيل جذب الاستثمارات الأجنبية.
- يجب على الجهات إجراء تحليل التكاليف والفوائد للتأكد من جدوى استراتيجية توطین الخدمات الأساسية والمنتجات والسلع الضرورية مقابل عدّة عوامل، مثل: الاستثمار لبناء القدرات المحليّة، 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 الاستفادة في حال حدوث مخاطر على إحدى الدولتين. كما قد يكون الخزن الإستراتيجي 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 الاحتياج للأنشطة 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 سلاسل الإمداد.
- خلق فرص استثمارية خارج المملكة.

الاعتبارات:

- يجب على الجهات مراعاة ما يلي عند تطبيق استراتيجية تعزيز الشراكات الدولية:
 - الالتزامات والاتفاقيات والمعاهدات الدولية ذات العلاقة.
 - دراسة مدى المنفعة المتحققة من الشراكة مع الدول المراد تعزيز الشراكة معها.
 - استشارة الجهات المعنية وذات العلاقة بالتعاملات التجارية الدولية.
 - تقييم مخاطر سلاسل 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 محلياً من قبل القطاع الخاص. وفي معظم الحالات، يمتلك القطاع الخاص سلاسل الإمداد ومنشآت 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 سلاسل 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 ينتهج القطاع العام النهج الإلزامي بأن يقوم القطاع الخاص بتطوير استراتيجيات الخزن الاستراتيجي للسلع والمنتجات الضرورية، أو من خلال النهج الاختياري في ذلك.

الهدف: تمكين القطاع الخاص من تعزيز صمود سلاسل الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية.

فوائد تطبيق الاستراتيجية:

- ضمان توافر الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية في جميع الأوقات، وأثناء الحالات الطارئة.
- الاستفادة من قدرات القطاع الخاص لتعزيز صمود سلاسل 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 سلاسل الإمداد.
- تحفيز القطاع الخاص للمشاركة في تعزيز صمود سلاسل 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:
- الالتزامات والاتفاقيات والمعاهدات الدولية ذات العلاقة بتلك الخدمات والسلع والمنتجات.
- دراسة المخاطر المتوقعة أن تترتب على تقليل حصة الصادرات لتلك الخدمات أو السلع أو المنتجات، ومقارنتها بمخاطر عدم توافرها، واتخاذ القرار المناسب.
- استشارة الجهات المعنية وذات العلاقة بالتعاملات 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 سلاسل الإمداد من مخاطر الأزمات الدولية.

فوائد تطبيق الاستراتيجية:

- التعويل على العلاقات الحسنة مع الدول الصديقة لتسريع تفعيل الإجراءات الهادفة لحماية الإمداد المستقر للخدمات والسلع والمنتجات.
- الحدّ 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 البنى التحتية في الدول الصديقة.
 - توافر العمالة المدربة والمؤهلة، 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 تغيّر 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 سلاسل إمداد عالمية معقدة، تنطوي عليها العديد من مخاطر التعطل أو الانقطاع ومواطن الضعف. وعلى الرغم من أهمية استخدام الاستراتيجيات والخطط المختلفة لتعزيز صمود سلاسل 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 الذخن 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 بتوافر 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 للذخن الاستراتيجي مراعاة ما يلي:
 - وجود معايير واضحة لاختيار السلع والمنتجات الضرورية التي تتطلب خزنًا استراتيجيًا (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 للمستفيدين).
 - 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 تحدّد الجهات والقطاعات كمية الذخن 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 الأمثل، أقصى وقت مقبول للتعطل أو الانقطاع). ويجب أن تأخذ في الاعتبار المخاطر المعروفة خلال عملية تقييم المخاطر، والاعتمادية المتبادلة المحددة في مرحلة رسم خرائط سلاسل الإمداد.
 - يمكن أن تتم عملية تحديد الكميات المستهدفة بناءً على افتراضات معينة، مثل: (انقطاع الإمداد المحتمل، وتوقعات الطلب، والاستهلاك الفردي، ومدة الصلاحية).

• تحديد مرافق ومواقع الخزن الاستراتيجي:

- يمكن للجهات والجهات المسؤولة في القطاعات اختيار مجموعة من المواقع المحلية والإقليمية والدولية للخزن الاستراتيجي.

- يجب أن تحدّد الجهات والجهات المسؤولة في القطاعات السلع والمنتجات التي سيتم تخزينها على المستوى الوطني بناءً على اعتبارات رئيسة مثل:

1. **الطلب:** احتمالية الاستخدام، إمكانية الاستبدال، أنماط الاستهلاك، ومستويات الخزن الحالية، إلخ.

2. **إدارة المخزون:** مدّة الصلاحية، سهولة الإدارة، التبريد المطلوب، وسعة الخزن المتاحة محلياً، التدوير، إلخ.

- يجب أن تحدّد الجهات والجهات المسؤولة في القطاعات النوع المناسب لمرافق الخزن (مثل: المستودعات، والصوامع، والحظائر) وخصائص كل مرفق بناءً على السلعة المراد تخزينها (مثل: مرافق مغلقة أو غير مغلقة، أو قابلة لضبط الحرارة).

- يجب أن تحدّد الجهات والجهات المسؤولة في القطاعات مواقع مرافق الخزن المناسبة لكل سلعة أو منتج (مثل: مستودعات محلية أو إقليمية أو دولية) لضمان سرعة الاستجابة لأي انقطاع في سلاسل الإمداد. تشمل الاعتبارات الإضافية لاختيار مواقع الخزن قربها من المستفيدين، وطبيعة البيئة المحيطة.

- يجب أن تكون مواقع مرافق الخزن آمنة (فمثلاً: لا ينبغي أن تكون في أماكن عامة، أو أماكن معرضة 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 سلاسة عمليات الاستلام 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 الثانوية لمصادر الطاقة مثل المولدات الاحتياطية في حالات الطوارئ)، وسهولة نقل المواد (مثل: سهولة الوصول، الوقت المستغرق للنقل)، وتكاليف الصيانة.

- يمكن للجهات والجهات المسؤولة في القطاعات إنشاء خزن لامركزي تحت إشراف الجهات المنتجة أو المستوردة لبعض السلع المحددة من خلال الخزن اللامركزي بالكامل (أي الخزن على طول شبكة التوزيع) أو الخزن في حالة حدوث تعطل أو انقطاع في سلاسل 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 تحتّ الجهات المسؤولة في القطاعات أيضًا على الخزن المجتمعي (أي السلع التي يحتفظ بها الأفراد والشركات والمنظمات والجماعات).

- يمكن للجهات أيضًا التخطيط للخزن المؤقت في مواقع استراتيجية (كأن يكون الموقع بالقرب من المطارات والموانئ البحرية، والمواقع المركزية، ومرافق الخزن غير التقليدية مثل الملاعب الرياضية ومستودعات القطاع الخاص) بناءً على مدّة 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 الاحتياطات 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:

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

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

المجال	السلعة / المنتج	التغطية في الحالات الطارئة
الغذية	السكر	3 أشهر
	الأرز	4 أشهر
	زيوت الطبخ والدهون	4 أشهر
	البن	3 أشهر
	قمح طري للاستهلاك البشري	4 أشهر
	قمح صلب للاستهلاك البشري	4 أشهر
	قمح طري للاستهلاك المزوج	3 إلى 4 أشهر
	الأعلاف الغنية بالكربوهيدرات	شهران
	الغذية الغنية بالبروتين	شهران
	الأسمدة النيتروجينية	ثلث الاحتياج لموسم زراعي واحد
	مواد أولية لإنتاج الخميرة	شهر
الصناعة	البولي إيثيلين (PE)، إضافات مختلفة	81 طناً
	المضادات الحيوية المستخدمة في الطب البشري	2 إلى 3 أشهر
الدوية	مثبطات نيورامينيداز (Neuraminidase Inhibitors)	علاج 25% من السكان لـ 40 يوماً
	المسكنات القوية والمواد الأفيونية	3 أشهر
	اللقاحات	4 أشهر
	المضادات الحيوية المستخدمة في الطب البيطري	شهران
	أكياس الدم	3 أشهر
الطاقة	أجهزة التنفس	168,400 جهاز تنفس
	البترول	4.5 أشهر
	الكيروسين	3 أشهر
	الديزل	4.5 أشهر
	زيوت التدفئة	4.5 أشهر
	الغاز الطبيعي	4.5 أشهر
	وقود اليورانيوم	لشحن 3 مفاعلات

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

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

فوائد تطبيق الاستراتيجية:

- ضمان عمليات النقل والشحن السريعة من مواقع التوريد الرئيسة إلى الجهات، ثم المستفيدين النهائيين، ممّا يحد من تكاليف النقل.
- تعزيز صمود حلقات سلاسل الإمداد، وضمان استمراريتها.
- الحدّ من المخاطر التي قد تتفاقم بسبب مسافات الشحن (مثل: عدم الاستقرار السياسي، وسوء الأحوال الجويّة، وتعطّل الموانئ).
- الاستفادة من الاتفاقيّات التجاريّة القائمة مع الدول الشريكة.

الاعتبارات:

- يجب أن تعطي الجهات والجهات المسؤولة في القطاعات الأولويّة للخدمات الأساسيّة والسلع والمنتجات الضروريّة لإعادة تصميم سلاسل إمدادها استناداً إلى عوامل متعدّدة، بما في ذلك:
 - مخاطر التعطّل المتعلّقة بالتجارة الإقليمية والدولية.
 - توافر المواد الخام في الدول المراد تضمينها في سلاسل الإمداد.
 - توافر العمالة الماهرة في الدول المراد تضمينها في سلاسل الإمداد.
 - توافر المتطلبات الفنية في الدول المراد تضمينها في سلاسل الإمداد.
- يجب أن تحدّد الجهات والجهات المسؤولة في القطاعات أفضل الإجراءات لتشجيع إعادة تصميم سلاسل الإمداد والتي قد تشمل:
 - تقديم الدعم المالي (مثل: القروض المدعومة، والمنح الماليّة، وضمانات القروض، والضرائب المخفّضة).
 - إبرام الاتفاقيّات التجاريّة الدولية.

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

4-5 التمارين الفرضية واختبارات صمود سلاسل الإمداد

تعد التمارين الفرضية عنصراً مهماً في استعداد الجهات لمواجهة مخاطر تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد، وتتضمن: (اختبار صمود سلاسل 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 سلاسل 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 سلاسل 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 سلاسل 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:** تمرين 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:** تمرين قائم على النقاش يُبنى حول سيناريو محدد، بهدف خلق حوار وتفاعل بين المشاركين حيال مواضيع الخطط، والسياسات والإجراءات، والموارد والإمكانيات والقدرات مما يعزز التنسيق الاستباقي والتكامل ومواءمة وجهات النظر، ويحدد نقاط القوة ومجالات وفرص التحسين ويرفع بالتوصيات لتحديثها وتطويرها باستمرار.
- **تمرين المحاكاة:** تمرين قائم على النقاش يكون فيه تفاعل المشاركين ضمن بيئة تنافسية أو غير تنافسية وضمن ظروف محاكاة لحالات الطوارئ والأزمات والكوارث الفعلية أو النظرية،

ويتم اختبار أداء المشاركين والإجراءات لمتخذة بما في ذلك اتخاذ القرار وفقاً لضوابط وبيانات ومحددات واضحة صممت خصيصاً لتنفيذ التمرين. ويتم توظيف هذا النوع من التمارين لتعزيز مستوى المعرفة والتأهيل، أو لتعزيز العمل بروح الفريق، أو لاختبار وتحسين القدرات والإمكانات العملية.

التمارين القائمة على العمليات:

تهدف هذه التمارين إلى التحقق من صحة محتوى الخطط والإجراءات التي سبق اختبارها في التمارين القائمة على النقاش. وتختبر الأدوار والمسؤوليات المحددة في الخطط والإجراءات، وتحدد الثغرات التي قد تعيق تنفيذ الخطط والإجراءات أثناء الحالات الطارئة، وتحسن الأداء الفردي والجماعي للأطراف ملأك الأدوار والمسؤوليات في الخطط والإجراءات. ويتميز هذا النوع من التمارين بالاستجابة الفعلية لسيناريو التمرين. 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 وتقييم فاعلية الخطط، والسياسات والإجراءات وفقاً لتسلسل أحداث يحاكي ظروف حالات الطوارئ الواقعية، مع الاكتفاء بمحاكاة تحريك وتفعيل الموارد والإمكانات والقدرات ميدانياً.
- **التمرين الميداني الحي:** تمرين قائم على العمليات وهو أكثر أنواع التمارين تعقيداً، ويتم فيه وتوظيف الموارد والقدرات والإمكانات اللازمة وتحريكها ميدانياً بشكل فعلي وبمشاركة مختلف القيادات والكوادر من الجهات ذات العلاقة.

National Center for Archives & Records

4-5-2 خطوات الإعداد للتمارين الفرضية والاختبارات وتنفيذها



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 سلاسل الإمداد، ثم تقوم بتطوير البرنامج بما يتناسب مع متطلبات إدارة صمود سلاسل الإمداد.
2	تحديد متطلبات التمارين الفرضية	<ul style="list-style-type: none"> تحلل الجهة متطلبات صمود سلاسل الإمداد، وتدرس خطط استمرارية الأعمال وفرضيات تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد وإجراءاتها، وتراجع سيناريوهات التمارين، ثم تحصر المتطلبات -اللازمة لتنفيذ التمارين- التي منها: (الموارد البشرية والمالية، المرافق، مواقع تنفيذ التمرين، أجهزة الاتصال، المعدات).
3	تحديد أنواع التمارين الفرضية	<ul style="list-style-type: none"> ينبغي على الجهة أن تحدد نوع التمرين المراد تنفيذه بحسب أنواع التمارين الموضحة في هذا الإطار.
4	تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ التمارين الفرضية	<ul style="list-style-type: none"> تقوم الجهة بتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ التمارين الفرضية. وعلى الإدارة العليا في الجهة أن تلتزم بتوفير تلك الميزانية.

5	إعداد خطة تنفيذ التمارين الفرضية	<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. - افتراضات التمرين. - وقت التعافي المستهدف (الفترة الزمنية المقبولة للعودة للوضع الطبيعي بعد حالة تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد) - أقصى وقت مقبول للانقطاع (أقصى وقت يمكن أن تتحمل فيه الجهة تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد، وتصبح الآثار السلبية بعد ذلك الوقت غير مقبولة). - معايير نجاح التمرين.
6	اعتماد خطة تنفيذ التمارين الفرضية	<ul style="list-style-type: none"> • بعد إعداد خطة تنفيذ التمارين الفرضية، يجب اعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.
7	مشاركة خطة تنفيذ التمارين الفرضية مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة	<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.

8	تنفيذ التمارين الفرضية	<ul style="list-style-type: none"> تقوم الجهة بتنفيذ التمارين بدءاً بالتحضير لها، وإدارة أنشطتها، حتى نهايتها. وبحد 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 التمرين حتى نهايته، بحسب السيناريو المحدد وقائمة الأحداث ومن تلك العمليات والأنشطة ما يلي: - التأكد من جاهزية وسلامة موقع التمرين، وتوفير الموارد اللازمة للتمرين قبل بدايته. - عقد اجتماع بداية التمرين لإحاطة المشاركين بتفاصيل التمرين. - تفعيل دور فريق التقييم وتوثيق مجريات التمرين. - العمل وفقاً لتالية تواصل محددة بين أعضاء فريق تنفيذ التمرين. - تمرير معلومات أحداث التمرين للمشاركين بشكل فعال وسلس وبحسب تسلسلها. - التعامل مع مجريات التمرين وفقاً للتالية المخطط لها وباستخدام النماذج المعدة. - تطبيق متطلبات الأمن والسلامة للتمرين. - وجود آلية لإيقاف سير التمرين في حالات الظروف الطارئة. - إعلان نهاية التمرين والتأكد من سلامة الموقع وعودته للوضع الطبيعي. - عقد اجتماع نهاية التمرين لتسجيل إفادات المشاركين. - عقد اجتماع استخلاص المعلومات بين أعضاء فريق التنفيذ والتقييم.
9	إعداد تقرير تنفيذ التمارين الفرضية	<ul style="list-style-type: none"> عند إتمام تنفيذ التمرين تقوم الجهة بإعداد تقرير تنفيذه متضمناً بحد أدنى: (جميع المعلومات الواردة في الخطوة رقم خمسة، بالإضافة إلى نتائج تقييم التمرين والدروس المستفادة وفرص التحسن)، ويعتمد من صاحب الصلاحية في الجهة.
10	مشاركة تقرير تنفيذ التمارين الفرضية مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة	<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.
11	تنفيذ توصيات تقرير التمارين الفرضية	<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 دورياً، حتى اكتمال تنفيذ الخطة.

4-6 الرصد والمراقبة والإنذار المبكر

من المتوقع أن تؤدي العوامل الاجتماعية والاقتصادية والمناخية والسلوكية والأحداث العالمية المستجدة إلى زيادة الضغط على سلاسل الإمداد في السنوات القادمة. يتطلب تعزيز صمود سلاسل الإمداد رفع مستوى جاهزية المملكة لمواجهة المخاطر من خلال الرصد والمراقبة المستمرين وتطوير أنظمة للإنذار المبكر والتنبيه، ومن الأمثلة على أنظمة الرصد والمراقبة والإنذار 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 والإنذار المبكر



National Center for Archives & Records

الرقم	الخطوة	التفاصيل
1	تطوير منهجية الرصد والمراقبة والإنذار المبكر	<ul style="list-style-type: none"> تقوم الجهة بتحديد أهداف الرصد والمراقبة والإنذار المبكر ومؤشرات أدائها، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة. على الجهة أن تحدد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي يجب رصد مخاطرها ومراقبتها والإنذار المبكر عنها. يجب على الجهة أن تحدد المصادر التي يجب رصد المخاطر من خلالها والتي يجب مراقبتها (على سبيل المثال، مسارات سلاسل الإمداد وحلقاتها لكل خدمة أو سلع 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 التنبيهات، وتفعيلها عند رصد المخاطر. على الجهة دراسة المدخلات الإضافية التالية لنظام الرصد والمراقبة والإنذار 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 خزن السلع والمنتجات الضرورية والتي تشمل الاحتياطات الاستراتيجية وما يتم استهلاكه منها). يجب على الجهة تحديد مهام ومخرجات نظام الرصد والمراقبة والإنذار المبكر، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة. على الجهة أن تحدد آلية ومعايير التنبيهات، والإنذار المبكر، والتصعيد، والخفض، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.
2	اختيار النموذج الأمثل لنظام الرصد والمراقبة والإنذار المبكر	<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة دراسة نماذج الرصد والمراقبة والإنذار المبكر المتاحة، واختيار النموذج الذي يناسب احتياجها، وفقاً للمتطلبات المحددة في الخطوة السابقة.
3	تصميم النموذج الأمثل لنظام الرصد والمراقبة والإنذار المبكر	<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة تصميم نموذج الرصد والمراقبة والإنذار المبكر وفقاً للمعطيات في الخطوة رقم (1)، والتأخذ في الاعتبار ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> - تحديد المخاطر والالتزامات ذات العلاقة بالخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي حددتها الجهة (مثل التوبة والالتزامات الجيوسياسية). - تصنيف أثر المخاطر على الخدمات والسلع والمنتجات التي تم تحديدها. - تحديد متطلبات البيانات والتواصل مع الجهات المسؤولة عن توفيرها ومنها جميع حلقات سلاسل الإمداد وإدارة خزن السلع والمنتجات الضرورية. - تحديد الطريقة المثلى لعرض وتحليل البيانات (Interface) لنظام الرصد والمراقبة والإنذار المبكر. - تحديد آليات ومعايير الإنذار المبكر والإجراءات لكل مستوى من مستويات الإنذار. - تحديد مخرجات النظام عند حصول أي أزمة (مثل التقرير أو خطط العمل)، والجهات التي يجب التواصل معها أثناء الحالات الطارئة.

4	تطوير النموذج التشغيلي الخاص بنظام الرصد والمراقبة والإنذار المبكر	<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الجهة تطوير نموذج الحوكمة والهيكل التنظيمي الخاص بنظام الرصد والمراقبة والإنذار المبكر، وتحديد متطلبات الموارد البشرية المؤهلة لتشغيل النظام وتفعيله. • على الجهة تطوير الإجراءات الرئيسية لضمان تشغيل نظام الرصد والمراقبة والإنذار المبكر بشكل فعال.
5	تصميم البنى التحتية التقنية لنظام الرصد والمراقبة والإنذار المبكر	<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الجهة تصميم وإيجاد البنى التحتية التقنية اللازمة لنظام الرصد والمراقبة والإنذار المبكر لمخاطر سلاسل الإمداد لضمان فاعلية النظام والاستفادة منه بالشكل المطلوب.
6	متابعة أداء نظام الرصد والمراقبة والإنذار المبكر واختباره	<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 والإنذار). • 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.

4-7 إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد

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

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

01. تضمين فرضيات تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد في خطط استمرارية الأعمال، وتنفيذ التمارين الفرضية
02. رفع وعي الموردين بأهمية صمود سلاسل الإمداد
03. المشاركة في التمارين والفرضيات لدى الموردين

National Center for Archives & Records

إجراء إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد – مرحلة ما قبل:

الرقم	الخطوة	التفاصيل
1	تضمين فرضيات تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد في خطط استمرارية الأعمال، وتنفيذ التمارين الفرضية	<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة أن تقوم بتضمين فرضيات تعطل أو انقطاع سلاسل إمداد الخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية التي تقدمها للمستفيدين 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.
2	رفع وعي الموردين بأهمية صمود سلاسل الإمداد	<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تعمل على رفع ثقافة ووعي الموردين بأهمية صمود سلاسل الإمداد على مستوى الجهة والقطاع والمستوى الوطني، وتوضيح أهمية الخدمات والسلع والمنتجات التي يقدمونها للجهة في تحقيق الجهة لالتزاماتها.
3	المشاركة في التمارين والفرضيات لدى الموردين	<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 سلاسل الإمداد الخاصة بهم، ومن تلك الإجراءات: التأكد من تضمين فرضيات تعطل أو انقطاع سلاسل 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.

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

خطوات إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد – مرحلة الاكتشاف والإبلاغ

01. تفعيل أنظمة الإنذار المبكر
02. الإبلاغ عن الحالة الطارئة
03. تفعيل خطط الطوارئ وخطط استمرارية الأعمال

National Center for Archives & Records

إجراء إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد – مرحلة الاكتشاف والإبلاغ

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

3-4-7 مرحلة أثناء حالات التعطل أو الانقطاع

خطوات إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد – مرحلة أثناء الحالة



إجراء إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد – 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 المتاحة 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 وذات العلاقة وكذلك الموردون والمستفيدون، بحسب خطط التواصل أثناء الحالة الطارئة المعتمدة لديها.
4	التواصل المستمر مع الموردین والمستفيدين	<ul style="list-style-type: none"> يجب على الجهة التواصل المنتظم والفعال مع الموردین والمستفيدين طوال فترة حالة التعطل أو الانقطاع، ومواءمة 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 سلاسل إمداد الخدمات والسلع والمنتجات التي تقدمها بشكل مستمر، وتقييم الحالة بشكل دوري، ورفع تقارير الحالة لأصحاب الصلاحية داخل الجهة، والجهات المعنية وذات العلاقة على مستوى القطاع، وعلى المستوى الوطني.

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

خطوات إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلاسل الإمداد – مرحلة ما بعد الحالة

01. توثيق الدروس المستفادة
02. تطوير خطة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية
03. تنفيذ خطة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية
04. متابعة تنفيذ خطط التصحيح لدى الموردین

National Center for Archives & Records

إجراء إدارة حالات تعطل أو انقطاع سلاسل 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 سلاسل 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 سلاسل الإمداد، وأن يتم اعتمادها من صاحب الصلاحية 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 سلاسل إمداد الخدمات والسلع والمنتجات التي تقدمها الجهة.

4-7-5 التصعيد والخفض، ورفع التقارير

تتولى الجهات مسؤولة مراقبة سلاسل 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، تُبلغ 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 سلاسل 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 المتأثر بالحدث.
- لمحة عامة موجزة ووصف للحدث المسبب للانقطاع أو التعطل.
- معلومات تقديرية أو فعلية لآثار الانقطاع أو التعطل على سلسلة الإمداد في حال وقوع الحدث.

- استراتيجيات وحلول التخفيف المتخذة أو المقترحة للحد من أثر الانقطاع أو التعطُّل 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 الرئيسة للاستجابة للحدث.



National Center for Archives & Records

5 مرحلة التحقق والتدقيق

5-1 متابعة أداء صمود سلاسل الإمداد

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

5-1-1 خطوات متابعة أداء صمود سلاسل الإمداد



5-1-2 إجراء تقييم أداء صمود سلاسل الإمداد

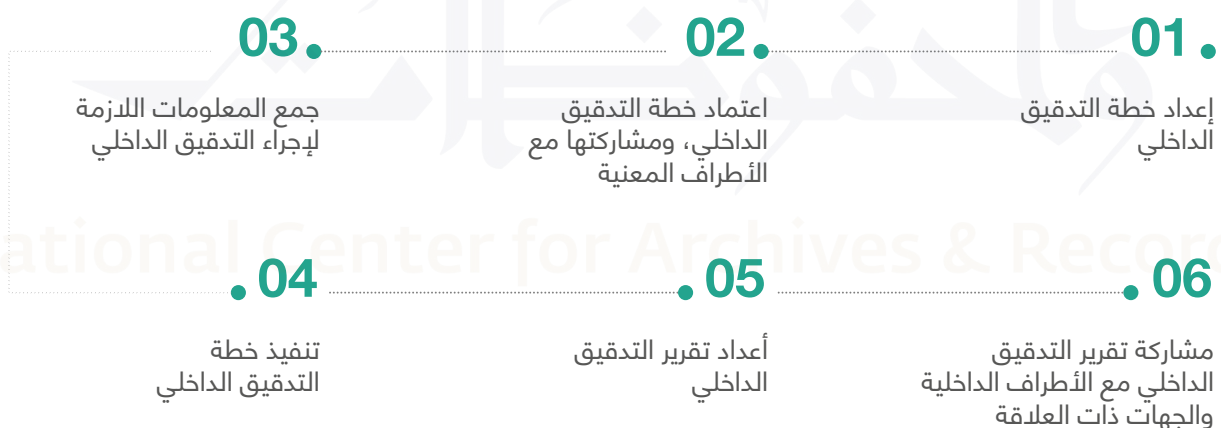
الرقم	الخطوة	التفاصيل
1	تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تقوم بتحليل متطلبات صمود سلاسل الإمداد ومنها متطلبات الإطار، ثم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لصمود سلاسل الإمداد وتوثيقها.
2	اعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> يجب اعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية من قبل المسؤول الأول في الجهة.
3	متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تقوم بتحديد الأدوات اللازمة لقياس أداء إدارة استمرارية الأعمال، 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 الاستبانات، أو مراجعة الوثائق ذات العلاقة".

4	تحديد فجوات الأداء مقابل المؤشرات	<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.
5	تحديد المسببات الجذرية	<ul style="list-style-type: none"> ينبغي على الجهة أن تحلل كل فجوة من الفجوات المحددة في النقطة السابقة، ومعرفة الأسباب الرئيسة التي أدت إلى عدم تحقيق متطلبات إدارة استمرارية الأعمال. وقد يكون هناك سبب واحد أو أكثر لكل فجوة، وقد تشترك أكثر من فجوة في سبب واحد.
6	التوافق مع أصحاب المصلحة بشأن نتائج قياس الأداء	<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تشارك نتائج عملية قياس أداء إدارة استمرارية الأعمال مع جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والتوافق بشأن النتائج.
7	إعداد تقرير قياس الأداء واعتماده من صاحب الصلاحية في الجهة	<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.

5-2 التدقيق الداخلي

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

5-2-1 خطوات التدقيق الداخلي



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

الرقم	الخطوة	التفاصيل
1	إعداد خطة التدقيق الداخلي	<ul style="list-style-type: none"> يجب أن تحدد الجهة نطاق التدقيق الداخلي، وأن تعد خطة التدقيق "السنوية"، متضمنة بحد أدنى (متطلبات صمود سلاسل الإمداد التي سيتم التدقيق بناءً عليها، الإدارات والمواقع التي سيتم التدقيق عليها، تاريخ التدقيق).
2	اعتماد خطة التدقيق الداخلي، ومشاركتها مع الأطراف المعنية	<ul style="list-style-type: none"> ترفع الجهة خطة التدقيق الداخلي لصاحب الصلاحية لاعتمادها، ثم تتم مشاركتها مع الأطراف الداخلية المعنية والجهات ذات العلاقة.
3	جمع المعلومات اللازمة لإجراء التدقيق الداخلي	<ul style="list-style-type: none"> على الإدارة المسؤولة عن التدقيق الداخلي في الجهة أن تجمع البيانات والمعلومات اللازمة 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.
4	تنفيذ خطة التدقيق الداخلي	<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 سلاسل الإمداد من خلال: (تحليل البيانات والمعلومات التي جمعت خلال عملية التدقيق، نتائج عقد المقابلات، الإجابات على الأسئلة الموجهة للأفراد، الأدلة المادية في مواقع تنفيذ التدقيق).
5	إعداد تقرير التدقيق الداخلي	<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تعد تقرير التدقيق الداخلي متضمناً الفجوات في تحقيق متطلبات صمود سلاسل الإمداد، والتوصيات اللازمة لسد تلك الفجوات، ثم مشاركته مع الأطراف المعنية؛ لقبوله والموافقة عليه، ثم الرفع به لصاحب الصلاحية في الجهة لاعتماده.
6	مشاركة تقرير التدقيق الداخلي مع الأطراف الداخلية المعنية والجهات ذات العلاقة	<ul style="list-style-type: none"> بعد اعتماد تقرير التدقيق الداخلي، يجب على الجهة مشاركته مع الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة.

5-3 مراجعة الإدارة العليا

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

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

- إفادات وملاحظات الأطراف الداخلية والجهات ذات العلاقة.
 - الإجراءات والموارد التي يمكن الاستفادة منها في تحسين أداء صمود سلاسل الإمداد.
 - نتائج تقييم مخاطر تعطل وانقطاع سلاسل 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 سلاسل الإمداد لتحسين كفاءتها وفعاليتها، بما في ذلك:
- التغييرات في نطاق صمود سلاسل الإمداد.
 - التحديثات على سجلات المخاطر، واستراتيجيات وحلول صمود سلاسل الإمداد، وخطط استمرارية الأعمال.
 - التعديل على الإجراءات ذات العلاقة بالاستجابة للأحداث والقضايا الداخلية والخارجية المؤثرة على صمود سلاسل الإمداد.
 - طرق وآليات قياس فاعلية الإجراءات التصحيحية والتحسينية.

5-4 تقييم أداء الموردين

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

- إجراء الزيارات وعقد الاجتماعات الدورية مع الموردين، للمواءمة وتقييم أداء الموردين المباشرين وغير المباشرين.
- المواءمة والتنسيق فيما يخص أي تغيير يطرأ على العمليات التشغيلية للموردين.
- مراقبة أداء سلاسل الإمداد وتحديد التحديات المحتملة.
- تحديد معايير وآلية الإبلاغ عن تعطل أو انقطاع أعمال الموردين المباشرين وغير المباشرين ضمن مسارات سلاسل الإمداد.
- 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 بالموردين).

5-4-1 خطوات تقييم أداء الموردين



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 سلاسل الإمداد، ثم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة لها وتوثيقها، واعتمادها 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 الاستبانات، أو مراجعة الوثائق ذات العلاقة مثل: <ul style="list-style-type: none"> - سجلات تحليل الأثر على أعمال المورد، وسجلات المخاطر، وخطط استمرارية الأعمال. - الإجراءات المؤتقة لمتابعة وتحديث خطط استمرارية أعمال المورد. - برامج التمارين الفرضية الخاصة باستمرارية أعمال المورد، وتقارير ما بعد التمرين. - تقارير حوادث التعطل أو الانقطاع السابقة إن وجدت. - إجراءات الإبلاغ المؤتقة لدى المورد، مثل التواصل مع الجهات الرئيسة التي من المحتمل أن تتأثر أعمالها من الحدث.

3	تحديد فجوات الأداء مقابل المؤشرات	<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.
4	تحديد المسببات الجذرية	<ul style="list-style-type: none"> ينبغي على الجهة أن تعمل مع الموردين لتحليل كل فجوة من الفجوات المحددة في الخطوة السابقة، ومعرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى عدم تحقيق متطلبات إدارة صمود سلاسل الإمداد. وقد يكون هناك سبب واحد أو أكثر لكل فجوة، وقد تشترك أكثر من فجوة في سبب واحد.
5	التوافق مع أصحاب المصلحة بشأن نتائج قياس الأداء	<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تشارك نتائج عملية قياس أداء الموردين مع الموردين وجميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وضمان التوافق بشأن النتائج.
6	إعداد تقرير تقييم أداء الموردين واعتماده من صاحب الصلاحية في الجهة	<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 الصلاحية لاعتماده.

6 مرحلة التصحيح والتحسين

6-1 المسببات الرئيسية لفجوات متطلبات صمود سلاسل الإمداد

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

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

6-1-1 خطوات التعرف على المسببات الجذرية

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

01. حصر فجوات متطلبات صمود سلاسل الإمداد
02. حصر مسببات الفجوات
03. تحليل مسببات الفجوات وتصنيفها
04. حصر التحديات وتصنيفها

6-2 الإجراءات والخطط التصحيحية والتحسينية

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

6-2-1 خطوات تطوير وتنفيذ الإجراءات والخطط التصحيحية والتحسينية

01. تحديد الإجراءات التصحيحية والتحسينية
02. إعداد خطة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية
03. تحديد متطلبات تنفيذ "خطة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية"
04. تحديد أوجه الاعتمادية
05. مواءمة الخطط التصحيحية والتحسينية
06. متابعة تنفيذ الخطط التصحيحية والتحسينية

6-2-2 إجراء تطوير وتنفيذ الإجراءات والخطط التصحيحية

الرقم	الخطوة	التفاصيل
1	تحديد الإجراءات التصحيحية والتحسينية	<ul style="list-style-type: none"> يجب أن تحدد الجهة جميع الإجراءات التصحيحية والتحسينية التي يمكن تنفيذها لمعالجة المسببات الرئيسة لفجوات إدارة صمود سلاسل الإمداد.
2	إعداد خطة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية	<ul style="list-style-type: none"> على الجهة تحديد ملاك الإجراءات التصحيحية والتحسينية والأطر الزمنية والمراحل الرئيسة والمخرجات المتوقعة من تنفيذ تلك الإجراءات.
3	تحديد متطلبات تنفيذ "خطة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية"	<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تحدد الأنشطة اللازمة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية وأدوار ومسؤوليات جميع الأطراف الداخلية والخارجية وجميع الموارد اللازمة.
4	تحديد أوجه الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تحدد الاعتمادية والاعتمادية المتبادلة؛ لتنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية.
5	مواءمة خطط تنفيذ الإجراءات التصحيحية	<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.
6	متابعة تنفيذ "خطط تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية"	<ul style="list-style-type: none"> على الجهة أن تحدد الآلية المناسبة لقياس نسبة الالتزام بتنفيذ "خطط تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية"، ثم متابعة تنفيذها، ورفع تقارير للإدارة العليا بنسب الإنجاز دورياً.

6-3 استدامة صمود سلاسل الإمداد

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

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

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



National Center for Archives & Records

7 الملاحق

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

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

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

				تحديد الإجراءات التشغيلية ذات العلاقة بإدارة صمود سلاسل الإمداد.	P - 6.1	(P-6) الإجراءات التشغيلية.
				تحديد الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالإجراءات التشغيلية لإدارة صمود سلاسل الإمداد.	P - 6.2	
				إعداد النماذج والقوالب والأدوات اللازمة لتنفيذ الإجراءات التشغيلية.	P - 6.3	
				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 المعنيين بتنفيذ الإجراءات التشغيلية.	P - 6.6	
				إعداد مؤشرات قياس أداء إدارة صمود سلاسل الإمداد، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	P - 7.1	(P-7) مؤشرات قياس أداء صمود سلاسل الإمداد.
				مشاركة مؤشرات قياس أداء إدارة صمود سلاسل الإمداد مع الأطراف المعنية والجهات المعنية.	P - 7.2	
				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 سلاسل الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية.	D - 2.1	(D-2) رسم خرائط سلاسل الإمداد
				تحديد حلقات سلاسل الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية ورباطها.	D - 2.2	
				تحديد البنى التحتية الحيوية لمسارات سلاسل الإمداد، وملوكها، ومشغليها، وإعداد السجلات الخاصة بها.	D - 2.3	
				رسم خرائط سلاسل الإمداد للخدمات الأساسية والسلع والمنتجات الضرورية.	D - 2.4	

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

				تحديد منهجية وآلية الرصد والمراقبة والإنذار المبكر، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	D - 6.1	(D-6)
				متابعة أداء نظام الرصد والمراقبة والإنذار المبكر واختباره.	D - 6.2	الرصد والمراقبة والإنذار المبكر
				إعداد تقارير أداء النظام الدورية، 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، واعتمادها 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 سلاسل الإمداد، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	C - 1.1	(C-1)
				مشاركة مؤشرات قياس أداء إدارة صمود سلاسل الإمداد مع الأطراف الداخلية والجهات المعنية.	C - 1.2	تقييم ومتابعة أداء صمود سلاسل الإمداد
				دعم الإدارة العليا لتنفيذ خطة تقييم ومتابعة أداء إدارة صمود سلاسل الإمداد.	C - 1.3	
				تقييم أداء إدارة صمود سلاسل الإمداد وفقاً لمؤشرات قياس الأداء.	C - 1.4	
				إعداد خطة التدقيق الداخلي وتحديد نطاقها، واعتمادها من الإدارة العليا لدى الجهة.	C - 2.1	
				دعم الإدارة العليا لتنفيذ خطة التدقيق الداخلي.	C - 2.2	التدقيق الداخلي
				مراجعة متطلبات إدارة صمود سلاسل الإمداد والتدقيق عليها.	C - 2.3	
				تحديد الفجوات والمسببات الرئيسة لعدم استيفاء متطلبات إدارة صمود سلاسل الإمداد.	C - 2.4	
				الحصول على الوثائق ذات الصلة ومقارنتها بمتطلبات إدارة صمود سلاسل الإمداد.	C - 2.5	
				إعداد تقارير التدقيق الداخلي متضمنة التوصيات اللازمة لسد الفجوات في إدارة صمود سلاسل الإمداد، واعتمادها 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 سلاسل الإمداد.	A - 1.1	(A-1)
				جمع البيانات اللازمة لدراسة وتحليل العوامل المسببة للفجوات في إدارة صمود سلاسل الإمداد من جميع الأطراف والجهات ذات العلاقة.	A - 1.2	
				تحليل العوامل المسببة للفجوات لكل متطلب من متطلبات إدارة صمود سلاسل الإمداد.	A - 1.3	
				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 سلاسل الإمداد.	A - 2.1	(A-2)
				إعداد خطط التصحيح والتحسين متضمنة: (الإجراءات، والنُطر الزمنية، ومراحل التنفيذ)، واعتمادها من صاحب الصلاحية في الجهة.	A - 2.2	
				تحديد أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية في تنفيذ الخطط.	A - 2.3	
				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	



مجلس المخاطن الوطننة
الإمانة العامة

National Center for Archives & Records