مجلة النهضة العلمية
Al-Nahda Scientific Journal
Journal homepage :https://ous.edu.ly/Journal/index.php/OUSJ

# مدى التزام مصرف ليبيا المركزي بمتطلبات معيار خطة استمرارية الأعمال وفق المعيار الدولي ISO 22301:2019

عادل عبدالله الكيلاني
قسم التمويل والمصارف، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي/ المرج
البريد الالكتروني: adel.saaid@uob.edu.ly

**الملخص**

تتناول الدراسة أهمية تطبيق خطة استمرارية الأعمال وفق المعيار الدولي ISO 22301:2019 في القطاع المصرفي الليبي، مع التركيز على مصرف ليبيا المركزي. تهدف هذه الخطة إلى ضمان قدرة المؤسسات المالية على الاستمرار في تقديم خدماتها الحيوية أثناء الأزمات والكوارث غير المتوقعة، مثل جائحة كورونا أو الأزمات الاقتصادية. يشير المعيار الدولي ISO 22301 إلى نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS)، الذي يهدف إلى حماية العمليات الأساسية للمؤسسات وتعزيز قدرتها على التعافي السريع. يُعد هذا النظام أداة استراتيجية تسهم في تقليل المخاطر وتحسين الاستجابة للأزمات، مما يعزز الثقة لدى العملاء والشركاء. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة، فإن الدراسة تبنت المنهج النوعي (Qualitative Method)، اعتمد الباحث على قائمة الفحص (Check List) التي تمد اعتمادها على المتطلبات المعتمدة على بنود المواصفة الدولية (ISO 22301:2019)، حيث تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الثنائي (مطبق، غير مطبق)، فأظهرت الدراسة التحديات التي تواجه مصرف ليبيا المركزي في تبني المواصفة الدولية، بما في ذلك ضعف التعاون بين الإدارات المعنية وصعوبة الحصول على بيانات دقيقة. كما تُظهر الفجوة بين التطبيق العملي لمصرف ليبيا المركزي ومتطلبات المعيار الدولي والتي بلغت في المتوسط 75% وهي نسبة مرتفعة جداً . وتوصي الدراسة بأهمية تدريب الموظفين وتطوير السياسات لضمان استمرارية الأعمال، بالإضافة إلى تشكيل فرق عمل متخصصة لإدارة الأزمات. كما تدعو إلى تعزيز البحث العلمي في هذا المجال لضمان استعداد المؤسسات المالية لمواجهة التحديات المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** استمرارية الأعمال، المواصفات الدولية ISO 22301:2019، المخاطر، مصرف ليبيا المركزي ، المؤسسات المالية.

## The Central Bank of Libya's compliance with the requirements of the business continuity plan standard according to the international standard ISO 22301:2019

Adel Abdullah El-Kailany

Received 21 April 2025 - Accepted 30 June 2025

Department of Finance and Banking, Faculty of Economics, University of Benghazi / Al-Marj
**E.Mail:** adel.saaid@uob.edu.ly

**Abstract**

The study addresses the importance of implementing a Business Continuity Management System (BCMS) in accordance with the international standard ISO 22301:2019 within the Libyan banking sector, with a focus on the Central Bank of Libya. This plan aims to ensure that financial institutions can continue providing their critical services during unexpected crises and disasters, such as the COVID-19 pandemic or economic downturns. ISO 22301 refers to the Business Continuity Management System (BCMS), which is designed to protect the core operations of institutions and enhance their ability to recover swiftly. This system is considered a strategic tool that helps reduce risks and improve crisis response, thereby strengthening trust among clients and partners. To achieve the study's objectives and answer its research questions, a qualitative methodology was adopted. The researcher utilized a checklist based on the requirements outlined in the (ISO 22301:2019) standard, employing a binary Likert scale (Implemented, Not Implemented). The study revealed the challenges facing the Central Bank of Libya in adopting the international standard, including weak interdepartmental cooperation and difficulty accessing accurate data. It also highlighted a gap between the Central Bank's practical implementation and the standard's requirements, with an average compliance rate of 75%, which is considered significantly high. The study recommends the importance of staff training and policy development to ensure business continuity, as well as the formation of specialized crisis management teams. It also calls for enhanced scientific research in this field to ensure the preparedness of financial institutions in facing future challenges.

**Keywords:** Business Continuity, ISO 22301:2019, Central Bank of Libya, Risk Mitigation, Financial Institutions

## 1. المقدمة:

يشهد القطاع المصرفي نمواً واتساعاً في خدماته وعملياته بشكل متسارع؛ نتيجة التغيرات في النُظم الاقتصادية والعولمة، والاعتماد المتزايد على التطبيقات والنُظم التكنولوجية، كنتيجة لتطور قطاع الاتصالات والمعلومات، وزيادة الارتباط بين المؤسسات المالية والمصرفية وتدخل أطراف خارج القطاع المصرفي في تقديم الخدمات المالية والتمويلية واعتمادها بشكل متزايد على بعضها البعض. ومن ناحية أخرى تعيش المؤسسات المالية والمصرفية عصرا متغيرا مليء بالأزمات والكوارث الطبيعية وغير الطبيعية، والتي كان لها تأثير على أداء هذه المؤسسات، بل وأدى في كثير من الأحيان إلى توقف بعضها عن العمل جزئياً أو كلياً، وخير مثال جائحة كورونا (كوفيد 19) التي أصابت العالم خلال السنوات الأخيرة من العقد الثاني للقرن الـ 21، والتي فرضت ظهور بيئة عمل عالمية مزدحمة بالتحديات والأزمات. إضافة إلى احتمالية تعطل الأنظمة التكنولوجية وخروجها عن الخدمة، وتحديات الأمن السيبراني، وفقدان الأيدي العاملة الماهرة، وغيرها من التحديات والصعاب التي قد تكون سببا في تعرضها لمخاطر التوقف المؤسسة عن العمل (اللجنة العربية للرقابة المصرفية، 2008).

إن التطور السريع والمتنامي في العمل المصرفي وحساسية القطاع المصرفي للأزمات، جعل من المصارف والمؤسسات المالية أكثر عرضة للعديد من المخاطر أهمها المخاطر التشغيلية، والتي تعني "مخاطر الخسارة الناتجة عن الفشل أو عدم كفاية وملائمة العمليات والإجراءات داخل المؤسسة المالية وأنظمتها أو مخاطر الخسارة الناتجة عن الأحداث الخارجية". في ظل هذه التحديات والمخاطر المتزايدة التي تواجه القطاع المالي عالميًا، تبرز (استمرارية الأعمال) كأحد الركائز الأساسية لضمان بقاء المؤسسات المصرفية قادرة على تقديم خدماتها دون انقطاع، حتى في مواجهة الأزمات غير المتوقعة. يُعد معيار

المواصفة الدولية (ISO 22301) إطاراً معيارياً متكاملًا يُحدد متطلبات إنشاء نظام فعّال لإدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management System . BCMS)، وهو ما يجعلها أداة حيوية للمصارف التي تسعى إلى حماية عملياتها وسمعتها وثقة عملائها في بيئة تتسم بالتعقيد والمخاطر المترابطة. كما تُعد المواصفة الدولية (ISO 22301) الإطار الأكثر موثوقية لبناء أنظمة إدارة استمرارية الأعمال (BCMS)، حيث توفر منهجيةً متكاملة لتوقع الأزمات، وتخفيف آثارها، والتعافي السريع. وتُعد هذه المواصفات دليلًا استراتيجيًّا لا غنى عنه لأي منظمة تسعى إلى تعزيز مرونتها وحماية مصالحها والحفاظ على سمعتها (الغامدي، 2022).

ونظراً لأهمية الموضوع، قام مصرف ليبيا المركزي بتاريخ 25/ يونيو/2023 المنشور (أ ر م ن 20/2023) الخاص بدليل الخطة الخاصة باستمرارية العمل في مواجهة الطوارئ، والذي يلزم فيه المصارف الليبية بوضع خطط استمرارية العمل لمواجهة الطوارئ، عليه أصبح من الضروري أمام هذه التوجيهات المحلية والدولية تبني خطة استمرارية العمل (مصرف ليبيا المركزي، 2023). وبما أن مصرف ليبيا المركزي مؤسسة رقابية إشرافية، يشترط التزامها بخطة استمرارية الأعمال إسوة بالمصارف التي تشرف عليها، فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مدى التزام مصرف ليبيا المركزي بمتطلبات ومعايير خطة استمرارية العمل وفق المعيار الدولي (ISO 22301:2019)، وتحديد الفجوة بين التطبيق الفعلي والمتطلبات الواردة في المواصفة الدولية ISO 22301:2019، والذي يعد أول مواصفات قياسية دولية لإدارة خطة استمرارية العمل.

من هنا تأتي أهمية الموضوع وضرورة تبني سياسة فعالة لإدارة استمرارية العمل بمصرف ليبيا المركزي، من خلال تطوير وتنفيذ وتحديث الاستراتيجيات والسياسات التي تمكن المؤسسة المصرفية من البقاء في ظل الظروف الاستثنائية والكوارث غير المتوقعة. ويعد الغرض الرئيسي من تبني إدارة فعالة لاستمرارية العمل هو الحد من العواقب السلبية للمخاطر المالية و القانونية و التشغيلية التي تؤثر على سمعة ومصداقية المؤسسة، هذا بالإضافة إلى تحقيق سرعة الاستجابة وحسن الإدارة وسرعة التعافي من الآثار المترتبة عليها. وعطفا على ما سبق قسمت الورقة إلى أربعة محاور، فالدراسات السابقة، ثم الجانب النظري، وتحليل البيانات، والنتائج ومناقشتها وأخيرا التوصيات.

## 2. مشكلة الدراسة:

تشكل استمرارية العمل أولوية للسلطات الإشرافية والرقابية المتمثلة في المصارف المركزية باعتبارها مسؤولة على القطاع المالي والمصرفي، نتيجة لتداخل العمليات المصرفية وتعقيدها وتدخل أطراف ثالثة في تنفيذ العمليات المصرفية، الأمر الذي أدى إلى اعتمادية عالية بين المؤسسات المالية والمصرفية، والذي قد يؤدي توقف أعمالها إلى آثار كارثية على المواطنين، وزعزعة ثقة العملاء والاقتصاد الوطني في العموم.

يساعد تبني خطة استمرارية الأعمال (BCMS) من قبل المؤسسة على تعزيز قدرتها على الاستمرار في العمل وتقديم منتجاتها وخدماتها ضمن إطار زمني، وفق خطة محددة مسبقاً أثناء حدوث اضطرابات أو أزمات. من هنا يساعد تبني المعيار الدولي (ISO 22301) في تحديد التهديدات ونقاط الضعف والمخاطر والتي قد تؤثر سلباً على عملياتها التشغيلية. من جانب آخر قامت العديد من المصارف المركزية العربية (البنك المركزي المصري، مصرف العراق المركزي، المصرف المركزي اليمني، سلطة النقد الفلسطينية، بنك سوريا المركزي، ومصرف ليبيا المركزي، وغيرها) بإصدار تعليماتها للمصارف والمؤسسات المالية بضرورة تبني استراتيجية استمرارية العمل، وقامت بتخصيص وحدة استمرارية العمل بمكتب محافظ المصرف المركزي لمتابعة تنفيذ هذه التعليمات. وقد أكدت العديد من الدراسات منها (الغامدي، 2022) على ضرورة إدراج خطة استمرارية الأعمال ضمن برامج أعمال المؤسسة، إضافة لدراسة (النعيمي و السعدي، 2021) التي أكدت ضرورة قيام البنك المركزي العراقي فرع الموصل باعتماد المواصفة الدولية لنظام استمرارية الأعمال (ISO 22301).

من هنا، ونظراً لأهمية موضوع الدراسة، فإنها تهدف إلى معرفة مدى التزام مصرف ليبيا المركزي بتطبيق معايير ومتطلبات خطة استمرارية الأعمال من خلال الامتثال للمعيار الدولي (ISO 22301)، وتحديد الفجوة بين ما هو مطبق فعلياً و ما هو مطلوب للمعيار الدولي (ISO 22301) لاستمرارية الأعمال. حيث يعد مصرف ليبيا المركزي المؤسسة النقدية التي يقع على عاتقها إدارة السياسة النقدية، والحفاظ على استقرار الأسعار، والرقابة والإشراف على القطاع المصارف، وحماية أنظمة الدفع. ونظراً للتحديات التي تواجه البلاد على المستوى الأمني والسياسي، فقد يواجه المصرف مخاطر تعيق قيامه بمهامه واستمرارية عمله. عليه فإن التزام مصرف ليبيا المركزي بمتطلبات (ISO 22301) يصبح ضروريا ليكون قادر على مواجهة المخاطر والأزمات بما يضمن استمراره في تأدية مهامه ووظائفه. لهذا تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هو حجم الفجوة بين الواقع الفعلي لنظام إدارة استمرارية العمل في مصرف ليبيا المركزي ونظم استمرارية العمل وفق المعيار الدولي (ISO 22301:2019) ؟
- ماهي الآليات المقترحة لتطبيق المتطلبات و المعايير لخطة استمرارية العمل لدى المصارف التجارية الليبية؟

## 3. أهداف الدراسة:

- الوقوف على مدى تطبيق مصرف ليبيا المركزي لبنود ومعايير المواصفة الدولية (ISO 22301:2019) لإدارة خطة استمرارية العمل وتحديد الفجوة بين المطبق والفعلي.
- التعرف على الآليات المقترحة لتطبيق المتطلبات والمعايير الدولية لخطة استمرارية العمل.
- التعرف على موضوع خطة استمرارية العمل، كنظام فعال للتقليل من تعرض مصرف ليبيا المركزي لمخاطر التشغيل وتعطيل القيام بمهامه ووظائفه.

## 4. أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من أن هناك العديد من التغييرات والتحديات التي تحيط بالمؤسسات المالية بشكل عام و المصرف المركزي بشكل خاص، والتي قد تهدد استمرار المؤسسة والعمليات المصرفية، وبالتالي تتطلب الاستعداد لها من خلال تهيئة المؤسسة المصرفية لتبني مبادئ استراتيجية استمرارية العمل.
- لم يحظى هذا الموضوع بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين والمصارف الليبية، ومن ثم يمكن أن تكون هذه الدراسة مساهمة بحثية وعلمية في إثراءه.
- تكتسب الدراسة أهميتها من حداثة الموضوع، كما أنها قد تسهم في دفع المصارف الليبية لتبني خطط استمرارية العمل ضمن آلية عملها.

## 5. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تغطي الدراسة مصرف ليبيا المركزي.
- **الحدود البشرية:** تغطي الدراسة العاملين في الإدارة العليا ورؤساء الأقسام.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدارسة على معيار المواصفة الدولية ISO 22301: 2019 .
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال 2025.

## 6. الدراسات السابقة:

نظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت استراتيجية استمرارية الأعمال في البيئة الليبية، ومن خلال البحث في الأدبيات، فإن عدد قليل من البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع. يغلب على الأوراق التي تحصل عليها الباحث تعليمات المصارف المركزية للمصارف التجارية بضرورة تبني خطة استمرارية العمل، وإصدار دليل لاستمرارية العمل على المصارف والمؤسسات المالية الالتزام به.

1. **دراسة** (عبدالسلام ، 2022)، بعنوان "العوامل المؤثرة على استمرارية الأعمال بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية، حيث هدفت الدراسة إلى الوصول إلى آليات مقترحة لتفعيل العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية العمل بالمدرسة الثانوية العامة بدولة مصر، حيث قامت الباحثة باختبار المتغيرات التالية (القيادة الاستباقية، التأهب التنظيمي، ودعم الإدارة العليا)، والتي ترى الباحثة أنها عوامل مهمة ترتبط بمدى استمرارية المؤسسة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتوصلت الباحثة إلى أن إدارة استمرارية العمل تساعد المنظمة على الاستجابة لأي حدث غير مسبوق، والحفاظ على وظائف العمل الرئيسية للمؤسسة، كما أنها تمكن المؤسسة من استعادة العمل في حالة وقوع أحداث خطيرة.
2. **دراسة** (Vukatana & Mulla, 2022)، بعنوان "The Impotance of Business Continuity" والتي تهدف الدراسة للتعرف على أهمية خطة استمرارية العمل في القطاع المصرفي في ألبانيا، حيث تبنت الدراسة المنهج النوعي (Qualitative Method)، وقام الباحث بإجراء 28 مقابلة شخصية غير مهيكلة. كانت عينة الدراسة مع المديرين العامين والموظفين بكافة أقسام الإدارة العليا. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن العمليات الرئيسية لاستمرارية العمل مطلوبة على كافة المستويات، وعلى الإدارة أن تعمل على بناء خطة عمل قوية من خلال تحليل تكاليف مكونات الأجهزة والبرامج المناسبة.
3. **دراسة** (النعيمي و السعدي، 2021)، بعنوان " قياس مدى توافر متطلبات المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301:2019 / دراسة ميدانية في البنك المركزي العراقي فرع الموصل"، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل الفجوة بين الواقع العملي للمصرف المركزي العراقي فرع الموصل، والمتطلبات الدولية الخاصة بنظام استمرارية الأعمال، وخلصت الدراسة بعدم توفر جميع الإمكانيات المادية في المصرف المركزي العراقي لتطبيق المعيار الدولي (ISO 22301)، كما أشارت الدراسة أن المصرف المركزي العراقي اعتمد في إدارة خطة استمرارية العمل وإدارة المخاطر على الخبرات والمعلومات فقط وليس وفق متطلبات المعيار الدولي (ISO 22301)، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج النوعي، كما تبنت الباحثة أداة تحليل

المحتوى، بالاعتماد على قائمة الفحص (Check list) اعتماداً على المعيار الدولي ISO 22301 : 2019 التي أعدتها المنظمة الدولية للمعايير (ISO). ولتحديد حجم الفجوة، تبنت الدراسة مقياس سباعي لقياس مدى توافر المتطلبات الحالية مع المتطلبات المطلوبة حيث تم تحديد أوزان لإجابة الأسئلة الواردة في قائمة الفحص (0 إلى 6). وتوصلت الدراسة إلى أن البنك المركزي العراقي لا يملك مواصفة دولية خاصة بنظام إدارة استمرارية الأعمال، كما أنه لا يقدم أي برامج تدريبية تدعم خطة استمرارية الأعمال. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المصرف المركزي العراقي باعتماد المواصفات الدولية لاستمرارية الأعمال (ISO 22301 :2019).

4. **دراسة** (خليل، 2019)، بعنوان "تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301: 2019) في النجاح الاستراتيجي"، والتي تناولت تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الاستراتيجي، حيث هدفت الدراسة إلى بحث مدى وجود علاقة جوهرية بين نطام إدارة استمرارية الأعمال والنجاح الاستراتيجي، واختبار نمط التأثير الذي يحققه نظام إدارة استمرارية الأعمال كونه متغير مستقل في النجاح الاستراتيجي بوصفه متغير تابع. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعي، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المديرين العامين، ورؤساء الأقسام بالإدارة العليا، كم تم تحليل 126 استمارة استبيان. توصلت الدراسة إلى ضعف دعم واهتمام الإدارة العليا فيما يتعلق بتوضيح المضامين والمبادئ الأساسية لخطة استمرارية الأعمال، الذي أدى لعدم تبني المؤسسة لأي خطة عمل معلنة وموثقة. كما أوصت الدراسة أن تتبنى الإدارة العليا للمؤسسة خطة معلنة تسمح بتبني خطة استمرارية عمل، لأن ذلك يسمح للمؤسسة بتحقيق نجاح استراتيجي وزيادة ثقة وإخلاص أصحاب المصالح في المؤسسة.

5. دراسة (آل فيحان و عبدالباقي، 2016)، بعنوان "تشخيص واقع الفجوة لمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفات الدولية (ISO 22301: 2019) في شركة مصافي الوسط". تناولت فحص وتشخيص واقع الفجوة لمتطلبات نظام استمرارية الأعمال وفق المواصفات الدولية (ISO 22301:2012) في شركة مصافي الدورة بالعراق، حيث استندت على قائمة الفحص (Check List) كأداة لتشخيص فجوة عدم المطابقة بين التطبيق الفعلي و متطلبات المواصفة الدولية (ISO 22301:2012). تبنت الدراسة مقياس ليكارت السباعي لمعرفة مدى درجة المطابقة مع المواصفة الدولية. توصل البحث إلى عدم كفاية التوثيق، وعدم وجوده أحياناً في بعض النشاطات، الذي يعزى إليه أن يكون سبب رئيسي في تلك الفجوة. أوصت الدراسة بضرورة تدريب الموظفين وتخصيص الموارد في مجال إدارة استمرارية الأعمال، والعمل على تلبية متطلبات المواصفة الدولية بتشكيل فريق عمل لذلك.

6. **دراسة** (اللجنة العربية للرقابة المصرفية، 2008)، بعنوان "استمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ"، تهدف الدراسة إلى التعرف على تجارب الدول العربية فيما يتعلق باستمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ لدى المؤسسات المالية والمصرفية في هذه الدول. حيث قامت اللجنة بتجميع استبيان تم توزيعه على المصارف المركزية ثلاثة عشر مصرفا مركزيا للدول العربية. أظهرت النتائج أن تسعة مصارف مركزية عربية، هي: (الأردن، البحرين، تونس، قطر، الكويت، لبنان، موريتانيا، المغرب، الجزائر، قطر) قد أصدرت تعليمات إرشادية للمؤسسات المصرفية الخاضعة لإشرافها بضرورة وضع خطط لاستمرارية الأعمال. كما تضمنت التعليمات الإرشادية الصادرة عن هذه المصارف المركزية للدول التسع إلزام المؤسسات المالية بضرورة إجراء تحليل آثار توقف الأعمال. كما أظهر الاستبيان أن عدد قليل من المصارف المركزية العربية قد اتخذ خطوات بشأن توفير المساعدة اللازمة للمؤسسات المصرفية الخاضعة لإشرافها فيما يتعلق بوضع خطط لاستمرارية الأعمال. وأوصت الدراسة أن هناك حاجة أكثر للتأكد والتحقق من كفاءة وفعالية خطط الطوارئ لدى المؤسسات المالية والمصرفية وإجراء الدراسات لاختبار ذلك، ونشر الوعي والتدريب بين العاملين في هذا الصدد.

## 7. الإطار النظري:

### أولاً: مفهوم استمرارية العمل:

تُعد استمرارية العمل مفهوماً حيوياً في عالم الأعمال الحديث، حيث تهدف إلى ضمان استدامة العمليات الحيوية للمؤسسات في مواجهة التحديات والمخاطر المختلفة. يشير هذا المصطلح (استمرارية العمل) (Business Continuity Management system BCMS) إلى قدرة المؤسسات على تقديم خدماتها وتنفيذ عملياتها التشغيلية بكفاءة حتى في الظروف الاستثنائية مثل الكوارث الطبيعية، ومخاطر الأمن السيبراني، والأزمات الاقتصادية، حيث تعتمد استمرارية العمل على التخطيط الاستباقي والاستعداد المسبق للتعامل مع أي طارئ (الغامدي، 2022).

نشأت فكرة استمرارية العمل (BCMS) مع تطور الأعمال وظهور الحاجة إلى الاستجابة السريعة للمخاطر غير المتوقعة. في البداية كان التركيز الأساسي على حماية البيانات والأنظمة التكنولوجية، خاصة مع تزايد اعتماد المؤسسات على التكنولوجيا، ومع مرور الوقت توسعت استراتيجيات استمرارية العمل لتشمل

جميع جوانب المؤسسة، بدءاً من الموارد البشرية والمخاطر وصولاً إلى سلاسل الإمداد (الحوامدة و أبو طه، 2023).

وفي الوقت الحاضر أصبحت استمرارية العمل (BCMS) جزءاً لا يتجزأ من إدارة المؤسسات، حيث تمثل عنصراً أساسياً لضمان الثقة والاستقرار في بيئة الأعمال المعقدة، حيث تعتمد المؤسسات الناجحة على خطط مدروسة وآليات تنفيذ واضحة لتحقيق استمرارية عملياتها، مما يساعدها على البقاء في المنافسة ومواجهة التغيرات السريعة. وعليه ينبغي على المؤسسة تبني أساليب وطرق منهجية للحماية والاستعداد، أو حتى التخفيف من آثار الكوارث والأزمات، والعمل على الاستجابة السريعة لضمان عدم تعطل أعمال المؤسسة وفشلها في الاستمرار في تقديم خدماتها للعملاء، ويرتبط نجاح المؤسسة وقدرتها على التعافي من الأزمات والكوارث بجودة نظام استمرارية العمل، وتبنيها للمواصفات ISO 22301 لنظام إدارة استمرارية الأعمال (الحوامدة و أبو طه، 2023).

صدر المعيار الدولي ISO 22301:2019، وهو معيار دولي متخصص في إدارة استمرارية الأعمال، من قبل المنظمة الدولية للمعايير (International Organization for Standardization ISO) بهدف مساعدة المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على عملياتها وتطوير استراتيجيات فعّالة للتعامل معها. نشأ هذا المعيار نتيجة إدراك متزايد للأهمية الحيوية لاستمرارية العمل في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة مع ازدياد التحديات، مثل: الكوارث الطبيعية، والهجمات السيبرانية، والأزمات الاقتصادية.

تاريخياً، تم إصدار النسخة الأولى من ISO 22301 في عام 2012 من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي(ISO) ، والتي تعد واحدة من أبرز الهيئات المعنية بتطوير المعايير الدولية. لاحقًا، وتم تحديث المعيار في عام 2019 ليعكس التطورات الجديدة في مجال إدارة استمرارية الأعمال ويقدم إرشادات أكثر شمولًا ومرونة.

يركز المعيار على إنشاء نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) معززاً قدرة المؤسسات على الاستعداد للأزمات المحتملة والاستجابة لها واستعادة أنشطتها بشكل سريع وفعّال. ويُعد ISO 22301:2019 أداة استراتيجية تسهم في تعزيز الموثوقية، وتقليل التأثيرات السلبية على العمليات الأساسية، وحماية سمعة المؤسسة. وتبني هذا المعيار لا يقتصر على المؤسسات الكبرى، بل يمكن لأي منظمة، بصرف النظر عن

حجمها أو طبيعة عملها، الاستفادة من تطبيقه لضمان استمراريتها في وجه التحديات المختلفة (سلامة، 2023).

بناءً على ما تقدم، أصبح الحصول على شهادة المطابقة الدولية (ISO) جزء من متطلبات السوق، الأمر الذي ألزم المؤسسات ببناء أنظمة لاستمرارية العمل تعتمد على معايير ومواصفات الآيزو، من أجل استمراريتها في العمل وتقليل المخاطر ومنع حدوث أي تعطيل مفاجئ في تقديم خدماتها للعملاء.

**ثانياً: مفهوم المعيار الدولي ISO 22301 :**

تُعبر إدارة استمرارية العمل عن ثقافة الشركة عبر مجموعة من الإجراءات الاحترازية لمواجهة حالات الطوارئ والأزمات، مما يضمن بيئة عمل آمنة لتقليل الآثار السلبية، وتوفير الخدمات الأساسية. حيث تهدف المؤسسة من خلال ذلك إلى ضمان تنفيذ مهامها الرئيسية في الوقت المحدد، مع الحفاظ على الموارد الضرورية. كما أن الحصول على شهادة المطابقة أصبح مطلبًا أساسيًا في السوق العالمية اليوم. فلم تعد الشهادة مقياساً اختيارياً، بل جزءاً ضرورياً لدخول السوق والبقاء فيه وتعزيز حصته. ونتيجة لهذا التغير، بات على المؤسسات بناء أنظمة إدارية تستند إلى معايير الـ ISO ، والعمل باستمرار على الحصول على شهادات المطابقة لتلبية متطلبات السوق (سلامة، 2023).

الاسم الكامل للمعيار الدولي هو ISO 22301:2019 الأمن والمرونة (أنظمة إدارة استمرارية العمل)، وهو معيار دولي نشرته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO)، الذي يوضح كيفية إدارة استمرارية الأعمال في المنظمة، هذا المعيار من تأليف خبراء استمرارية العمل الرائدين، ويوفر أفضل إطار لإدارة استمرارية الأعمال في المؤسسة (International Standard ISO 22301:2019، 2019).

شهد المعيار الدولي (ISO 22301) تطوراً ملحوظاً منذ إنشائه، حيث تم تصميمه ليكون معياراً دولياً لإدارة استمرارية الأعمال، و هذه أبرز مراحل تطور المعيار:

**المرحلة الأولى:** كانت بالإصدار الأول عام (2012)، حيث تم إصدار النسخة الأولى من المعيار (ISO 22301) في عام 2012 من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) ركزت هذه النسخة على تقديم إطار عمل شامل لإنشاء نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) بهدف مساعدة المؤسسات على التعامل مع الأزمات وضمان استمرار العمليات.

**المرحلة الثانية:** كانت عام 2019، في هذه المرحلة تم تحديث المعيار ليصبح أكثر شمولية ومرونة. شمل التحديث تحسين اللغة والمصطلحات لتكون أكثر وضوحاً، وتبسيط الهيكل ليتماشى مع معايير نظم الإدارة الأخرى. كما تم التركيز على أهمية فهم سياق المؤسسة ومتطلبات الأطراف المعنية، بالإضافة إلى تعزيز متطلبات تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر.

هذا التطور يعكس التزام المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) بتقديم معايير تتماشى مع التحديات الحديثة وتساعد المؤسسات على تحسين استراتيجياتها في مواجهة الأزمات.

هذا التطور والاهمية يدفعنا للتساؤل لماذا ISO 22301؟

يتميز المعيار الدولي (ISO 22301) لإدارة استمرارية الأعمال عن غيره من معايير استمرارية العمل الأخرى بمجموعة من الفروقات الجوهرية، والتي منها:

- **النطاق والتركيز:**

يركز المعيار ISO 22301 بشكل خاص على إنشاء نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) للمؤسسات. حيث يوفر إطاراً شاملاً لتحديد المخاطر المحتملة، والتخطيط للتعامل معها، وضمان استمرارية العمليات الحيوية.

هناك مجموعة أخرى من المعايير مثل المعيار البريطاني السابق (BS 25999) لإدارة استمرارية الأعمال، والتي ركزت بشكل مشابه على استمرارية العمل لكنها استُبدلت بـ ISO 22301 ليتحول إلى معيار دولي أكثر تطورًا. وهناك معايير أخرى متعلقة بإدارة الكوارث أو إدارة الأزمات مثل (ISO 31000) إدارة المخاطر.

- **التدويل والقبول العالمي:**

يمتاز المعيار (ISO 22301) بقبول واسع على مستوى العالم باعتباره معياراً دولياً معتمدًا، حيث أن المؤسسة يمكن أن تصبح معتمدة من قبل هيئة معتمدة للتصديق، وبالتالي ستكون قادرة على إثبات امتثالها لعملائها وشركائها ومالكيها وأصحاب المصالح فيها.

- **التكامل مع المعايير الأخرى:**

المعيار الدولي ISO 22301 يتوافق مع معايير أخرى ضمن نظام ISO، مثل ISO 9001 لإدارة الجودة و ISO 27001 لإدارة أمن المعلومات، و المعيار ISO 31000:2018 لإدارة المخاطر، مما يسهل التكامل بينها، فبقية المعايير الأخرى، قد تركز على جوانب محددة من استمرارية الأعمال دون أن تكون شاملة أو متكاملة مع نظم إدارة أخرى. ومما يجب الإشارة إليه أن اختيار المعيار يعتمد على أهداف المؤسسة واحتياجاتها.

من ناحية أخرى يعد المعيار ISO 22301 مفيد للمؤسسة لتقييم كفاءتها لمواصلة الوفاء بقدراتها والتزاماتها التجارية، حتى في مواجهة وقوع حدث تخريبي يؤثر عليها، حيث يشير المعيار إلى متطلبات التخطيط والتنفيذ والتشغيل والصيانة والتحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية العمل، ويوفر هذا النظام الاستعداد للتعامل مع طائفة واسعة من الحوادث، ويساعد على تقليل احتمال وقوع الحوادث، ويسمح بالاستجابة والتعافي في حالة وقوعها. من ناحية أخرى استشهدت كل من (العرياني و الضحوي، 2021) بدراسة Pramudy & Fajar 2019 والتي ذكر فيها "أن تطبيق خطة استمرارية الأعمال بشكل فعال، تكون نتيجته بيئة تكنولوجيا معلومات واتصالات جيدة مما يسد الفجوة بشكل فعال بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستمرارية الأعمال (العرياني و الضحوي، 2021).

وتستهدف سلسلة ISO 22301 تحقيق مجموعة من الأهداف التي منها:

- تحديد وتوضيح اللغة للأمن المجتمعي حيث يتمكن الممارسين من التأكد أن المشروع يسير بشكل سلس وتجنب أي انهيار في نظام الاتصالات باستخدام لغة مشتركة.
- مساعدة المنظمات على إقامة نظام داخلي لإدارة استمرارية الأعمال ووضع الأهداف والسياسات الخاصة بها في مجال الاستمرارية.
- تشجيع المنظمات في سعيها للحصول على شهادات المطابقة من الجهات المختصة بشأن استمرارية الأعمال.

**المسار المعتاد للمؤسسات التي ترغب في الحصول على شهادة ISO 22301:2019 :**

وفيما يلي المسار المعتاد للمؤسسة التي ترغب في الحصول على شهادة ISO 22301: 2019 (العرياني و الضحوي، 2021):

1) **تنفيذ نظام الإدارة:** قبل الخضوع للمراجعة، لابد من وجود نظام إداري يكون قيد التشغيل لبعض الوقت عادة، الحد الأدنى المطلوب من قبل هيئات منح الشهادة هو 3 أشهر.
2) **التدقيق الداخلي والمراجعة من قبل الإدارة العليا:** قبل أن يتم اعتماد نظام الإدارة يجب أن يكون لديها تقرير تدقيق داخلي واحد على الأقل ومراجعة إدارية واحدة.
3) **اختيار هيئة إصدار الشهادات (المسجل):** يمكن لكل للمؤسسة اختيار هيئة إصدار الشهادات (المسجل) من اختيارها.
4) **تدقيق ما قبل التقييم (اختياري):** يمكن للمؤسسة اختيار إجراء تدقيق مسبق لتحديد الفجوة المحتملة بين نظام الإدارة الحالي ومتطلبات المعيار.
5) **المرحلة الأولى من التدقيق:** مراجعة المطابقة لتصميم نظام الإدارة للتحقق من أن نظام الإدارة مصمم لتلبية متطلبات المعيار وأهداف المنظمة، فمن المستحسن على الأقل أن يتم إجراء جزء من تدقيق المرحلة الأولى في الموقع في مقر المنظمة.
6) **تدقيق المرحلة الثانية (زيارة ميدانية):** هدف تدقيق المرحلة الثانية هو تقييم ما إذا كان قد تم الإعلان عن نظام إدارة يتوافق مع جميع متطلبات المعيار، يجري بالفعل تنفيذه في المنظمة ويمكن أن تدعم المنظمة في تحقيق أهدافها، وتحددت المرحلة الثانية في مواقع المنظمة حيث يوجد نظام الإدارة تم تنفيذه.
7) **تدقيق المتابعة (اختياري):** إذا كان لدى الجهة الخاضعة للرقابة عدم مطابقة تتطلب تدقيقاً إضافياً قبل أن يتم اعتماده، سيقوم المدقق بزيارة متابعة للتحقق من صحة خطط العمل فقط مرتبطة بعدم المطابقة (عادة يوم واحد).
8) **تأكيد التسجيل:** إذا كانت المنظمة متوافقة مع شروط المعيار، يقوم المسجل بتأكيد التسجيل ونشر الشهادة.
9) **عمليات تدقيق التحسين والمراقبة المستمرة:** بمجرد تسجيل المنظمة، يتم إجراء أنشطة المراقبة من قبل هيئة إصدار الشهادات للتأكد من نظام الإدارة لا يزال متوافقاً مع المعيار، حيث يجب أن تشمل أنشطة المراقبة زيارات ميدانية (على الأقل لمدة سنة واحدة) تسمح بالتحقق من مطابقة نظام إدارة العميل المعتمد ويمكن أن تشمل أيضاً: التحقيقات بعد الشكوى، ومراجعة موقع الويب، وطلب كتابي للمتابعة ..إلخ.

## ثالثاً: بنود المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301):

تم تصميم قائمة مراجعة تحتوي على عدة بنود، والتي تساعد المؤسسة على إجراء تقييم ذاتي لعمليات استمرارية الأعمال، من أجل الحصول على شهادة (ISO 22301). ويمكن استخدام هذه القائمة لفهم ما تحتاجه المؤسسة لتبني نظام إدارة استمرارية الأعمال (BCMS) وقياس مدى جودة ونضج برنامج استمرارية الأعمال والامتثال للمعيار الدولي (ISO 22301). حيث قسم المعيار ISO 22301 إلى 11 قسماً، الأقسام من 0 إلى 3 تمهيدية وليست إلزامية للتنفيذ، بينما الأقسام من 4 إلى 10 إلزامية، مما يستلزم تنفيذ جميع متطلباتها في المؤسسة إذا أرادات أن تكون متوافقة مع المعيار. حيث تتضمن الاقسام التالية كما وردت في (International Standard ISO 22301:2019، 2019)، أنظر الجدول رقم (1):

**الجدول رقم (1) بنود المعيار الدولي ISO 22301**

| البند | المعنى |
|---|---|
| **النطاق** | تحدد هذه الوثيقة متطلبات تنفيذ وصيانة وتحسين نظام إدارة للحماية من الاضطرابات وتقليل حدوثها والاستعداد لها والاستجابة لها والتعافي منها عند ظهورها. وهي متطلبات عامة قابلة للتطبيق على جميع أنواع المنظمات وأحجامها. |
| **المراجع المعيارية** | تسرد هذا البند المراجع المعيارية المستخدمة في المعيار، بما في ذلك ISO 22300، 22313. |
| **المصطلحات والتعريفات** | يوفر التعريفات والمصطلحات الرئيسية المستخدمة في المعيار، مما يضمن التوافق والتفاهم المتسق. |
| **سياق المنظمة** | يتطلب هذا البند من المنظمة تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة استمرارية الأعمال وتحديد نطاق وحدود نظام إدارة استمرارية الأعمال الخاص بها. وكذلك تحديد كل من الرغبة في المخاطرة، والمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة بها. |
| **القيادة** | يؤكد هذا البند على أهمية التزام ومشاركة الإدارة العليا في إنشاء وتنفيذ وصيانة نظام إدارة استمرارية الأعمال. وتعتبر من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري باعتبار أنها من أهم العناصر التي تساعد في تحقيق المنظمة أهدافها بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية. |
| **الدعم** | يتطلب من المنظمة توفير الموارد والكفاءات وقنوات الاتصال اللازمة لضمان تنفيذ خطة إدارة استمرارية الأعمال بشكل فعال. كما يشمل نوع الدعم اللازم لإنشاء وتنفيذ وصيانة نظام استمرارية الأعمال. ويشمل الدعم كفاءة المشاركين والموارد المطلوبة، والاتصالات ...إلخ. ويعد الوعي أحد أهم أشكال الدعم لتطبيق نظام فعال لاستمرارية الأعمال. |
| **التشغيل** | يتطلب هذا البند تنفيذ وتشغيل نظام إدارة استمرارية الأعمال، بما في ذلك إجراءات الاستجابة للحوادث والاستمرارية في الأعمال. |
| **تقييم الأداء** | يتطلب هذا البند من المنظمات مراقبة وقياس وتحليل وتقييم نظام إدارة استمرارية الأعمال، واتخاذ إجراءات تصحيحية ووقائية حسب متطلبات العمل. ويتكون من عدد من البنود منها (المراقبة والقياس والتحليل والتقييم، التدقيق الداخلي، مراجعة الإدارة). |
| **التخطيط** | يتناول هذا البند التخطيط المستمر لتحديد وتقييم المخاطر وتطوير استراتيجية الحماية والاستجابة للحالات الطارئة، مما يتيح للمؤسسة التكيف مع التغيرات المتعلقة ببيئة العمل والمتطلبات القانونية والتشريعية والتنظيمية والتقنية. |
| **عدم المطابقة والإجراء التصحيحي** | حتى تتجنب حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، يجب عليها اختيار إجراءات تصحيحية ملائمة لحالات عدم المطابقة المواجهة، والاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل على طبيعة عدم المطابقة وأي إجراءات تصحيحية قد تتخذ لاحقاً. |

| | |
|---|---|
| **التحسين المستمر** | لتحقيق تحسن مستمر في نظام استمرارية الأعمال، ينبغي على المؤسسة الاهتمام بالمعلومات والسياسات ونتائج التدقيق والإجراءات التصحيحية ومراجعة الإدارة. ويجب أن تدعم الإدارة العليا التحسن المستمر وتؤدي دوراً حيوياً في تقديم نظام إدارة استمرارية أعمال فاعل. |

المصدر: (International Standard ISO 22301:2019، 2019)

**رابعاً: المزايا والفوائد التي تعود على المصارف المركزية من تطبيق المعيار ISO 22301:2019؟**

يتيح تطبيق أو تبني المعيار الدولي ISO 22301:2019 للمصرف المركزي العديد من الإيجابيات والمزايا الاستراتيجية والعملية، والتي تعزز دور المصرف المركزي كمؤسسة رقابية ونقدية ومالية مهمة. فيما يلي أبرز هذه المزايا (العرياني و الضحوي، 2021):

**1. تعزيز المرونة التشغيلية (Operational Resilience):** الحفاظ على الخدمات الحرجة: يتيح تبني المعيار الدولي ISO 22301 ضمان استمرارية الوظائف الأساسية مثل استمرارية أنظمة الدفع، وإدارة السياسة النقدية، ومراقبة الاستقرار المالي حتى في ظل الأزمات (مثل الهجمات الالكترونية أو الكوارث الطبيعية). إضافة إلى التعافي السريع أثناء الكوارث والأزمات، وتقليل فترة التوقف عن العمل عبر خطة عمل استرداد فعالة، مما يحد من التأثيرات الاقتصادية السلبية.

**2. الامتثال التنظيمي وتعزيز الثقة:** يتيح تبني المعيار الدولي ISO 22301 مواءمة المتطلبات الدولية، إضافة لتحقيق التوافق مع معايير الجهات الرقابية (مثل لجنة بازل) والمؤسسات المالية العالمية. إضافة لبناء الثقة من خلال إظهار الجدية في إدارة المخاطر أمام الحكومات والمصارف التجارية و أصحاب المصالح، مما يعزز سمعة المصرف المركزي كونه مؤسسة إشرافيه ورقابية.

**3. إدارة المخاطر الاستباقية:** تبني المعيار الدولي ISO 22301 يتيح تحليل المخاطر المحتملة (كالاختراقات الالكترونية، أو تعطل البنية التحتية) ووضع آليات للتخفيف منها. كما يوفر الاستعداد للسيناريوهات غير المتوقعة: مثل الأوبئة، أو الأزمات السياسية، عبر خطط مرنة قابلة للتكيف.

**4. تحسين الكفاءة التشغيلية:** من المزايا التي تعود بالنفع على المصرف المركزي من تبني المعيار الدولي ISO 22301 تقليل التكاليف، تجنب الخسائر المالية الناتجة عن التوقف الطويل عبر تخطيط استباقي. إضافة إلى تحسين توزيع الموارد من خلال تحديد الأولويات التشغيلية، والاستثمار في حماية الأنظمة الأكثر حساسية.

**5. التعاون مع الجهات الخارجية:** يساعد تبني المعيار الدولي ISO 22301 تعزيز التواصل مع المصارف التجارية والجهات الحكومية والمنظمات الدولية لمواجهة التحديات المشتركة (مثل الأزمات المالية العالمية). والاندماج مع البنية التحتية المالية ضمن توافق خطط الاستمرارية مع شركاء القطاع المالي.

**6. الحماية القانونية والمالية:** وذلك من خلال الحد من المسؤولية القانونية، وإثبات العناية الواجبة في حال حدوث أزمات، مما يقلل المخاطر القانونية. أيضاً تجنب العقوبات المالية بالامتثال للمتطلبات التنظيمية والتي تمنع فرض غرامات بسبب الإهمال.

**7. بناء الوعي والجاهزية الداخلية:** من خلال تدريب الموظفين، ضمان فهم جميع الفرق لدورها أثناء الأزمات، مما يعزز الاستجابة المنظمة. كما يتيح اختبار الخطط بانتظام عبر محاكاة السيناريوهات لضمان فعالية الإجراءات.

**8. التطوير المستمر (PDCA Cycle):** تبني خطة (افعل، تحقق، تصرف) (PDCA): مراجعة وتحسين خطط الاستمرارية بشكل دوري بناءً على التغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية. والتكيف مع التهديدات الناشئة، مثل: التطورات التكنولوجية السريعة أو التغيرات الجيوسياسية.

أخيراً، يُمكّن المعيار الدولي ISO 22301:2019 المصرف المركزي من أن يكون عموداً للاستقرار المالي عبر تبني نهج منظم لإدارة استمرارية الأعمال، مما يعزز ثقة السوق ويحمي الاقتصاد من الاضطرابات غير المتوقعة.

## الجانب العملي

### أولاً: منهجية البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة، فإن الباحث يرى أن المنهج الملائم هو المنهج النوعي (Qualitative Method) حيث اعتمد الباحث في جمع البيانات على:

- المستندات والمنشورات والتقارير الصادرة عن مصرف ليبيا المركزي في كل ما يتعلق بتبني أو عدم تبني استراتيجية استمرارية العمل.

- اعتمد البحث على قائمة الفحص (Check List) والتي تم إعدادها من خلال بنود معيار المواصفة الدولية ISO 22301:2019 فيما يتعلق باستمرارية العمل. ويرى الباحث أن مقياس ليكارت الثنائي (مطبق، غير مطبق) مناسب للدراسة.

**ثانياً: تحليل البيانات:**

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل المحتوى (Content Analysis) في بنود معيار المواصفة الدولية ISO 22301:2019، وتم استخدام مقياس ثنائي (مطبق، غير مطبق) لمعرفة درجة التزام تطبيق المصرف المركزي لبنود معيار المواصفة الدولية ISO 22301:2019، ومعرفة الفجوة بين التطبيق الفعلي وبنود المعيار المواصفة الدولية ISO 22301:2019. وتم تحديد أوزان قائمة الفحص عبر تخصيص وزن محدد لكل فقرة، حيث أعطي وزن (1) للقياس مطبق، ووزن (0) للقياس غير مطبق. تحليل البيانات باستخدام برنامج اكسل (Excel) 2010. تم تغطية الجانب النظري للدراسة من الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

**8. مجتمع الدراسة:**

أجريت الدارسة على مصرف ليبيا المركزي، من خلال إدارة الرقابة على المصارف، ومن خلال الاطلاع على المنشورات والسجلات والمستندات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وللتعرف على مدى التزام مصرف ليبيا المركزي بمتطلبات بنود معيار المواصفة الدولية ISO 22301:2019 من خلال تصميم قائمة فحص (Check List).

**تحليل قائمة الفحص حسب المواصفة الدولية ISO 22301: 2019**

اعتمد الباحث على البنود الـ 7 الرئيسية والفرعية المعتمدة للمواصفة الدولية ISO 22301: 2019 في بناء قائمة الفحص (Checklist)، والتي تم توظيفها لإيجاد الفجوة بين ما هو مطبق فعلياً وبين ما هو غير مطبق، باستخدام المعادلات التالية:

**الخطوة الاولى:** جمع النقاط في كل محور (مطبق/ غير مطبق) وتسجيل عدد النقاط في كل محور.

**الخطوة الثانية:** وهي لحساب النسبة المئوية لكل محور = $\frac{\text{مجموع كل المحور}}{\text{مجموع البنود في كل محور}}$

**الخطوة الثالثة:** حجم الفجوة لكل قائمة فحص = 1 (المطابقة) – النسبة المئوية للمطابقة الفعلية.

**الخطوة الرابعة:** متوسط الفجوة = مجموع الفجوة في كل بند/ عددها.

## تحليل بنود القائمة للمواصفة الدولية ISO 22301: 2019:

**البند الأول: سياق المنظمة:** احتوى هذا البند على 5 بنود وهي (فهم المنظمة، فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية، المتطلبات القانونية والتنظيمية، تحديد مجال النظام، نظام إدارة استمرارية الأعمال). يتكون هذا البند من 14 فقرة في المجمل، كما هو موضح في الجدول رقم (2)، حيث تشير نتائج قائمة الفحص أن معدل تطبيق المصرف المركزي 8 متطلبات من 14 متطلب. كانت نسبة التطبيق 57% مقابل عدم التطبيق 35%، حيث شكلت الفجوة 43%.

**جدول رقم (2) فهم المنظمة**

| ر. م | المتطلبات | مصرف ليبيا المركزي | |
|---|---|---|---|
| | **فهم المنظمة** | **مطبق** | **غير مطبق** |
| 1 | تحديد القضايا الخارجية والداخلية، ذات العلاقة باستمرارية العمل | | 0 |
| 2 | يوثق النشاطات والوظائف والعلاقات مع الأطراف | 1 | |
| 3 | يحدد المصرف رغبته في المخاطرة والتعامل معها. | 1 | |
| 4 | يحدد المصرف نطاق نظام استمرارية العمل بوضوح والغرض منه | | 0 |
| 5 | يحدد المصرف المخاطر المحتملة من خلال اجتماعات أو مراجعات. | 1 | |
| **فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية:** | | | |
| 6 | يحدد الأطراف المعنية ذات الصلة | | 0 |
| 7 | يحدد حاجات ومتطلبات وتوقعات الأطراف ذات الصلة | | 0 |
| **المتطلبات القانونية والتنظيمية:** | | | |
| 8 | تحديد المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها. | 1 | |
| 9 | المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها. | 1 | |
| 10 | توثيق المعلومات المتعلقة بالمتطلبات القانونية | 1 | |
| **تحديد مجال النظام** | | | |
| 11 | تحديد حدود وإمكانيات النظام | | 0 |
| 12 | يحدد المصرف مجال نظام استمرارية العمل مع الأخذ في الاعتبار القضايا الداخلية والخارجية الخاصة به. | 1 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 13 | يضع المصرف متطلبات نظام إدارة استمرارية العمل بوصفها معلومات متاحة وموثقة للجميع. | 1 | |
| **نظام إدارة استمرارية الأعمال** | | | |
| 14 | ينشأ المصرف وينفذ ويحافظ ويحسن نظام استمرارية العمل وفق ISO 22301 | | 0 |
| **الاجمالي** | | 8 | 6 |
| النسبة المئوية للتطبيق | | 57% | 35% |
| **نسبة الفجوة** | | **43%** | |

المصدر: من إعداد الباحث

## البند الثاني: القيادة:

أظهرت نتائج تحليل قائمة الفحص (Check List) لبند القيادة، أن نسبة التطبيق الفعلي لمتطلبات (القيادة) في المصرف مقارنة بالمواصفة الدولية كانت 25% مقابل عدم التطبيق 75%، حيث شكلت الفجوة 75%، واحتوى هذا البند على 3 بنود فرعية وهي (القيادة، السياسة، الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات). يتكون هذا البند من 12 فقرة في المجمل، كما هو موضح في الجدول رقم (3)، حيث تشير نتائج قائمة الفحص أن المصرف المركزي قد استوفى 3 متطلبات من 12 متطلباً.

**جدول رقم (3) القيادة**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **القيادة** | | | |
| 1 | تلتزم الإدارة العليا للمصرف بدعم خطة استمرارية العمل وتصادق عليها. | | 0 |
| 2 | سياسات النظام تتوافق مع التوجه الاستراتيجي | | 0 |
| 3 | دمج متطلبات النظام في العمليات الأساسية | 1 | |
| 4 | توجه قيادات المصرف العاملين للمساهمة في فاعلية خطة استمرارية العمل. | | 0 |
| 5 | تدعم التحسين المستمر لخطة استمرارية العمل | | 0 |
| | **السياسة** | | |
| 6 | قيادات المصرف تضع سياسات تتناسب وأهداف المصرف | | 0 |
| 7 | تتضمن السياسات التزاماً بتلبية المتطلبات ذات الصلة باستمرارية الأعمال | | 0 |
| 8 | تتضمن السياسة التزاماً بالتحسين المستمر | 1 | |
| 9 | تكون السياسات متاحة للجميع وموثقة | 1 | |
| | **الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات** | | |
| 10 | تحديد الأدوار والصلاحيات المتعلقة بخطة استمرارية العمل | | 0 |
| 11 | النظام يتطابق مع المتطلبات الدولية ISO 22301 | | 0 |
| 12 | تقديم تقرير دوري حول أداء نظام استمرارية العمل | | 0 |
| **الاجمالي** | | **3** | **9** |
| **النسبة المئوية** | | **25%** | **75%** |
| **الفجوة** | | **75%** | |

المصدر: من إعداد الباحث

**البند الثالث التخطيط:** أظهرت نتائج تحليل قائمة الفحص (Check List) لبند التخطيط، أن نسبة التطبيق الفعلي لمتطلبات (التخطيط) في المصرف مقارنة بالمواصفة الدولية كانت 11% مقابل عدم التطبيق 89%، حيث شكلت الفجوة 89%. فاحتوى هذا البند على 2 بندين فرعيين وهما (إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص، وأهداف استمرارية الأعمال والتخطيط لتحقيقه). ويتكون هذا البند من 9 فقرات في المجمل، كما هو موضح في الجدول رقم (4)، حيث تشير نتائج قائمة الفحص أن المصرف المركزي قد استوفى مطلب واحد لا غير من 9 متطلبات.

**الجدول رقم (4) التخطيط**

| | التخطيط | مطبق | غير مطبق |
|---|---|---|---|
| **إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص** | | | |
| 1 | تضع إدارة المصرف إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص | | 0 |
| 2 | يتم دمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إدارة استمرارية العمل | | 0 |
| 3 | يتم تقويم فاعلية الإجراءات المحددة | | 0 |
| **أهداف استمرارية الأعمال والتخطيط لتحقيقه** | | | |
| 4 | تضع الإدارة العليا في المصرف أهداف نظام إدارة استمرارية الأعمال | | 0 |
| 5 | تتفق الأهداف مع سياسة استمرارية الجودة في المصرف | | 0 |
| 6 | الأهداف الموضوعة قابلة للقياس | | 0 |
| 7 | يجري الإعلان عن الأهداف الموضوعة لجميع المعنيين بأعمال المصرف | | 0 |
| 8 | يتم مراقبة الأهداف باستمرار ويتم تحديثها دورياً بالمصرف | | 0 |
| 9 | توثق الأهداف ويحافظ عليها. | 1 | |
| **الاجمالي** | | 1 | 8 |
| **النسبة المئوية** | | 11% | 89% |
| **نسبة الفجوة** | | **89%** | |

**البند الرابع الدعم:** أظهرت نتائج تحليل قائمة الفحص (Check List) لبند الدعم، أن نسبة التطبيق الفعلي لمتطلبات (الدعم) في المصرف مقارنة بالمواصفة الدولية كانت 40% مقابل عدم التطبيق 60%، حيث شكلت الفجوة 60%. احتوى هذا البند على 7 بنود رئيسية وهي (الموارد، الكفاءة، التوعية، الاتصال، المعلومات الموثقة(متطلبات عامة، الابتكار والتحديث، المراقبة)). يتكون هذا البند من 23 متطلبا في المجمل، كما هو موضح في الجدول رقم (5)، حيث تشير نتائج قائمة الفحص أن المصرف المركزي قد استوفى 10 متطلبات من 23 متطلبا.

**جدول رقم (5) الدعم**

| الدعم | | | |
|---|---|---|---|
| | **الموارد** | | |
| 1 | يحدد المصرف ويوفر الموارد المطلوبة لإنشاء وتنفيذ والحفاظ على التحسين المستمر لنظام إدارة استمرارية الأعمال . | | 0 |
| | **الكفاءة** | | |
| 2 | يعين المصرف الكفاءات الضرورية للأفراد المؤثرين في أداء النشاطات | 1 | |
| 3 | يتم توفير التدريب والتعليم الملائم للأفراد لتحقيق الكفاءة اللازمة. | | 0 |
| 4 | تتخذ إجراءات مناسبة لاكتساب الكفاءات الضرورية للعمل على نظام إدارة استمرارية الأعمال. | | 0 |
| 5 | حفظ معلومات التعليم والتدريب والمهارات والخبرات كدليل على الكفاءة المناسبة. | 1 | |
| | **التوعية** | | |
| 6 | يحدد المصرف برنامج لتوعية العاملين بأدوارهم المطلوب القيام بها خلال حوادث الفوضى. | | 0 |
| 7 | يضمن المصرف أن العاملين لديهم وعي تام بسياسة استمرارية الأعمال. | | 0 |
| 8 | العاملون بالمصرف يساهمون في فاعلية نظام استمرارية الأعمال وتحسين الأداء | | 0 |
| | **الاتصال** | | |
| 9 | يحدد المصرف الاتصال المتعلق بنظام إدارة استمرارية الأعمال | | 0 |
| 10 | يحدد المصرف وقت الاتصال | | 0 |
| 11 | يتم تحديد الجهة التي ينبغي الاتصال بها | | 0 |
| 12 | يتم تحديد الجهة المسؤولة عن عملية الاتصال | | 0 |
| 13 | يتم تحديد عمليات التشغيل التي تتأثر بالاتصال | | 0 |
| 14 | تتضمن إدارة المصرف سيل الاتصال أثناء الحادث التخريبي | 1 | |
| 15 | تسهيل التواصل المنظم مع الجهات المختصة أثناء حالات الفوضى. | | 0 |
| | **المعلومات الموثقة: متطلبات عامة** | | |
| 16 | تحديد المعلومات الموثقة المطلوبة وفق المواصفات الدولية | | 0 |
| 17 | يتم توثيق معلومات كفاءة الأفراد | 1 | |
| 18 | يتم توثيق السياسات والمجال | 1 | |
| 19 | يتم توثيق إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص. | 1 | |
| 20 | ضمان إتاحة المعلومات الموثقة للاستعمال عند الحاجة إليها. | 1 | |
| | **المعلومات الموثقة: الابتكار والتحديث** | | |
| 21 | تحديد ووصف ملائم لكل من (العنوان، التاريخ، المرجع). | | 0 |
| 22 | تحديد لغة المعلومات ووسائط التوثيق (ورقي، الكتروني). | | 0 |
| 23 | ضمان أن المعلومات الموثقة كافية وملائمة للغرض. | 1 | |
| | **المعلومات الموثقة: المراقبة** | | |
| 24 | ضمان حماية المعلومات الموثقة على نحو ملائم السرية أو الاستعمال الصحيح أو التكامل | 1 | |
| 25 | إمكانية الوصول والاسترجاع والاستعمال للمعلومات الموثقة. | 1 | |
| الإجمالي | | 10 | 15 |
| النسبة المئوية | | 40% | %60 |
| نسبة الفجوة | | %60 | |

المصدر: من إعداد الباحث

**البند الخامس: العمليات:**

أظهرت نتائج تحليل قائمة الفحص (Check List) لبند العمليات، أن نسبة التطبيق الفعلي لمتطلبات (العمليات) في المصرف مقارنة بالمواصفة الدولية كانت 7% مقابل عدم التطبيق 93%، حيث شكلت الفجوة 93%. فاحتوى هذا البند على 3 بنود فرعية وهي (التخطيط العملياتي والرقابة، تحليل أثر الأعمال وتقييم المخاطر، الخطة الاستراتيجية لاستمرارية الأعمال). يتكون هذا البند من 15 متطلبا في المجمل، كما هو موضح في الجدول رقم (6)، حيث تشير نتائج قائمة الفحص أن المصرف المركزي قد استوفى 1 متطلبا واحدا من 15 متطلبا، وهي نسبة ضئيلة جداً مقارنة ببقية البنود.

**جدول رقم (6 )**

| العمليات | | | |
|---|---|---|---|
| **التخطيط العملياتي والرقابة** | | | |
| 1 | يخطط المصرف وينفذ ويراقب العمليات المطلوبة في متطلبات استمرارية الأعمال وفق المواصفات الدولية | | 0 |
| 2 | تنفذ الخطط لتحقيق أهداف استمرارية الأعمال | | 0 |
| 3 | يحدد المصرف العمليات في خارجه ويراقبها | | 0 |
| **تحليل أثر الأعمال وتقييم المخاطر** | | | |
| 4 | يُنشأ المصرف صيغة معنية لتحليل وتقييم أثر الأعمال نتيجة تعرضها لحادث غلق أو ضرر | | 0 |
| 5 | تحدد المخرجات المطلوبة في تحليل أثر الأعمال وتقييم المخاطر. | | 0 |
| 6 | توثق نتائج التقييم والتي يمكن أن تؤدي إلى توقف الأعمال. | | 0 |
| | **الخطة الاستراتيجية لاستمرارية الأعمال** | | |
| 7 | يضع المصرف استراتيجية استمرارية الأعمال وإجراءات التوقف | | 0 |
| 8 | يضع المصرف متطلبات الاستجابة للحوادث من الموارد المختلفة (أفراد، مبان، معدات، نقل، وغيرها) | | 0 |
| 9 | يضع المصرف متطلبات خطة استباقية لاستمرارية الأعمال. | | 0 |
| 10 | وضع إجراءات لاستئناف الأعمال بعد التعرض لحالة التخريب. | | 0 |
| 11 | يضع المصرف وينفذ إجراءات أي حادث تخريبي باستخدام الموارد البشرية ذوي المسؤوليات والصلاحيات والكفاءات لإدارة الحادث. | | 0 |
| 12 | يضع المصرف وينفذ ويحافظ على إجراءات كشف الحوادث ومراقبتها والتواصل الداخلي والخارجي | | 0 |
| 13 | يضع المصرف خطة استمرارية الأعمال في إطار زمني محدد مسبقاً. | 1 | |
| 14 | يضع المصرف إجراءات موثقة لاستفادة وإرجاع أنظمة الأعمال من الإجراءات المؤقتة المتخذة لمهام الأعمال العادية. | | 0 |
| 15 | يختار المصرف إجراءاته لاستمرارية الأعمال لضمان توافقها مع الأهداف. | | 0 |
| **الإجمالي** | | **1** | **14** |
| **النسبة المئوية** | | **7%** | **%93** |
| **الفجوة** | | **%93** | |

المصدر: من إعداد الباحث

**البند السادس: الأداء:**

تُشير نتائج تحليل قائمة الفحص (Check List) لبند الأداء، أن نسبة التطبيق الفعلي لمتطلبات (الأداء) في المصرف مقارنة بالمواصفة الدولية كانت 8% مقابل عدم التطبيق 92%، حيث شكلت الفجوة 92%. احتوى هذا البند على 3 بنود فرعية وهي (المراقبة والقياس والتحليل والتقويم، التدقيق الداخلي، مراجعة الأداء). يتكون هذا البند من 13 متطلبا في المجمل، كما هو موضح في الجدول رقم (7)، حيث تشير نتائج قائمة الفحص أن المصرف المركزي قد استوفى 1 متطلبا واحدا من 13 متطلبا.

**جدول رقم (7) الاداء**

| | الأداء | مطبق | غير مطبق |
|---|---|---|---|
| المراقبة والقياس والتحليل والتقويم | | | |
| 1 | يعمل المصرف على تقييم أداء استمرارية العمل | 1 | |
| 2 | يحدد المصرف طرق المراقبة، والقياس والتحليل والتقييم | 1 | |
| 3 | يتم إعداد تقارير موثقة بعد كل عملية تقييم | | 0 |
| 4 | يتخذ المصرف الإجراءات اللازمة لمعالجة النتائج العكسية قبل حدوث عدم المطابقة | | 0 |
| 5 | يقوم المصرف بتقييم إجراءات استمرارية الأعمال لضمان ملائمتها وكفاءتها وفاعليتها | | 0 |
| 6 | تجري هذه التقييمات من خلال مراجعات دورية ومدد زمنية مخططة. | | 0 |
| التدقيق الداخلي | | | |
| 7 | يجري المصرف تحقيقات داخلية ضمن مدة زمنية مخطط لها لتوفير معلومات حول مطابقة استمرارية إدارة الأعمال مع المتطلبات الخاصة بالمصرف. | | 0 |
| 8 | التطابق مع المواصفات الدولية ISO22301:2019 | | 0 |
| 9 | ضمان رفع تقارير التدقيق إلى الإدارة العليا. | | 0 |
| 10 | الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة على نتائج التدقيق | | 0 |
| مراجعة الإدارة | | | |
| 11 | يراجع المصرف ضمن مدد زمنية محددة لنظام ادارة استمرارية الأعمال لضمان كفاءته وفاعليته. | | 0 |
| 12 | تتضمن مخرجات مراجعات الإدارة قرارات بخصوص فرص التحسين المستمر والحاجة إلى التغيير في النظام | | 0 |
| 13 | يحتفظ المصرف بمعلومات موثقة بنتائج مراجعات الإدارة. | | 0 |
| **الاجمالي** | | 1 | 12 |
| **لنسبة المئوية** | | 8% | 92% |
| **الفجوة** | | **92%** | |

المصدر: من إعداد الباحث

## البند السابع: التحسين:

تُظهر نتائج تحليل قائمة الفحص (Check List) لبند التحسين، أن نسبة التطبيق الفعلي لمتطلبات (التحسين) في المصرف مقارنة بالمواصفة الدولية كانت 29% مقابل عدم التطبيق 71%، مما يؤشر لوجود فجوة 71%. فاحتوى هذا البند على 2 بندين رئيسيين وهما (عدم التطابق والإجراءات التصحيحية، التحسين

المستمر). يتكون هذا البند من 13 متطلبا في المجمل، كما هو موضح في الجدول رقم (8)، حيث تشير نتائج قائمة الفحص أن المصرف المركزي قد استوفى 2 متطلبان من 7 متطلبات.

**جدول رقم (8) التحسين**

| | التحسين | مطبق | غير مطبق |
|---|---|---|---|
| **عدم التطابق والإجراءات التصحيحية** | | | |
| 1 | يضع المصرف إجراءات التحكم والسيطرة على عدم التطابق مع متطلبات النظام وتصحيحه | | 0 |
| 2 | يحدد المصرف إجراءات القضاء على حالات عدم المطابقة | | 0 |
| 3 | يراجع المصرف الإجراءات التصحيحية المتخذة | | 0 |
| 4 | يتم تحديد أسباب عدم التطابق | | 0 |
| 5 | يتم تقييم الحاجة إلى إجراء الفعل التصحيحي | 1 | |
| **التحسين المستمر** | | | |
| 6 | يضمن المصرف إجراءات التحسين المستمر كفاءة وملائمة نظام إدارة استمرارية وفاعليته. | 1 | |
| 7 | ضمان التحسين المستمر للنظام من خلال السياسات ونتائج التدقيق والإجراءات التصحيحية ومراجعة الإدارة. | | 0 |
| الإجمالي | | 2 | 5 |
| النسبة المئوية | | %29 | %71 |
| **الفجوة** | | **%71** | |

المصدر: من إعداد الباحث

## ملخص نتائج التحليل

من خلال تحليل نتائج الفحص للبنود السبعة في قائمة المواصفة الدولية ISO 22301: 2019 نلاحظ ما يلي:

1. **الترتيب الأول: فهم المنظمة:** كان هذا البند الأعلى في الالتزام بعدد المتطلبات والتي بلغ عدد البنود المطبقة 8 متطلبات من 14 متطلبا، بنسبة تطبيق فعلي بلغت 57%، وهذا يعكس أن هناك فهم إلى حد كبير لبنود فهم المنظمة، خاصة فيما يتعلق بتحديد القضايا الخارجية والداخلية ذات العلاقة باستمرارية العمل، وتوثيق النشاطات، وفهم المخاطر وطريقة التعامل معها. من ناحية أخرى نلاحظ أن المصرف قد التزم بكافة المتطلبات القانونية والتنظيمية الثلاثة. والذي قد يرجعه الباحث التزام المصرف المركزي بالمتطلبات الدولية خاصة من خلال المنشورات والتعليمات التي يصدرها المصرف المركزي في هذا المجال.
2. **الترتيب الثاني: الدعم:** بلغت نسبة التطبيق الفعلي 40%، بحيث استوفى المصرف 10 من المتطلبات، وفشل في تطبيق 15 متطلبا بحيث شكلت فجوة التطبيق ما نسبته 60%. وعند مراجعة

متطلبات هذا البند، لاحظنا أن بند الموارد تم الالتزام بحفظ معلومات التعليم والتدريب من قبل إدارة التدريب بالمصرف فقط، وفشل المصرف في الالتزام ببندي التوعية والاتصال. فيما يتعلق ببند المعلومات الموثقة، فتشير أن المصرف يلتزم بتوثيق المعلومات بشكل جيد، ونجاحه في الالتزام بضمان حماية هذه المعلومات والحفاظ عليها. الأمر الذي يستدعي من المصرف أن يوفر الدعم الكافي من الموارد والكفاءات والتوعية لرفع نسبة هذا البند الرئيسي، من أجل الالتزام بتطبيق متطلبات هذا المعيار، والتي بالتأكيد ستنعكس على بقية بنود المعيار.

3. **الترتيب الثالث: بند التحسين:** بلغت نسبة التطبيق الفعلي في هذا البند 29%، حيث التزم المصرف بتطبيق عدد 2 من المتطلبات من مجموع 7 متطلبات، مما يؤشر بوجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة 71%. هذه الفجوة ناتجة عن عدم التطابق وإجراءات التصحيح، نتيجة عدم اتخاذ المصرف إي إجراءات للقضاء على حالات عدم المطابقة، وغياب الخطط والإجراءات الوقائية لمعاجلة الحالات غير المتطابقة، واعتماد المصرف على الاجتهاد الشخصي للمسؤولين عن متابعة خطة استمرارية الأعمال. إضافة لغياب دليل مكتوب يتم من خلاله مراقبة ومتابعة حالات عدم التطابق. أما فيما يتعلق بالتحسين المستمر فقد أظهرت نتائج الفحص غياب خطة واضحة لتنفيذ التحسين المستمر المستندة على نتائج الإجراءات التصحيحية.
4. **الترتيب الرابع: القيادة:** أحتل بند القيادة الترتيب الرابع بنسبة تطبيق فعلي 25%، مما يشير لوجود فجوة بلغت 75%، وهي نسبة كبيرة تعكس ضعف اهتمام القيادات داخل المصرف بأهمية التزام المصرف بالمواصفة الدولية ISO 22301: 2019. من خلال التحليل نلاحظ غياب دعم الإدارة العليا لخطة استمرارية الأعمال سواء من تداولها في محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، أو من خلال توجيهات الإدارة العليا من خلال المناشير والتعليمات للعاملين بالمساهمة الفعلية في فاعلية خطة استمرارية الأعمال. إضافة لغياب دعم الإدارة العليا لعملية التحسين المستمر لخطة استمرارية العمل. كما لم تسجل أي مؤتمرات أو ندوات دورية، أو مقالات أكاديمية تبناها مصرف ليبيا المركزي للتحسين المستمر لخطة استمرارية الأعمال داخل المصرف. ولا يخفى أن القيادة لها دور مهم في تحسين وتطوير وتبني خطة استمرارية العمل وتبني المواصفة الدولية (ISO 22301:2019).
5. **الترتيب الخامس: التخطيط:** كان ترتيب هذا البند من حيث نسبة التطبيق الخامس، حيث بلغت نسبة التطبيق الفعلي 11%، حيث استوفى المصرف متطلب واحد من إجمالي 9 متطلبات، لتشكل الفجوة ما نسبته 89%. حيث اعتمد المصرف على خبراته التقليدية في التعامل مع المخاطر والفرص

دون أن يستند على المعايير الدولية المطلوبة حسب المعيار الدولي ISO 22301، كما أن الإدارة العليا لم تضع أهداف واضحة متسقة مع أهداف استمرارية الأعمال.

6. **الترتيب السادس: الأداء:** من 13 متطلبا نجح المصرف في الالتزام بمتطلب واحد وهو تحديد المصرف طرق المراقبة، والقياس والتحليل والتقييم، حسب التعليمات التي يصدرها المصرف. وبما أن الفجوة كانت كبيرة في هذا البند بلغت 92%، فقد كانت الفجوة نتيجة عدم اتباع إجراءات التدقيق الداخلي التي نصت عليها أنظمة خطة استمرارية الأعمال، وغياب خطة أو دليل زمني يضمن مراقبة المصرف لنظام استمرارية العمل من حيث الكفاءة والفاعلية. إضافة لغياب أنظمة توثيق عمليات التقويم لتشخيص أداء وفاعلية نظام استمرارية الأعمال، وغياب تقارير موثقة لهذه العمليات. وضعف أداء المصرف في هذا البند انعكس على بقية البنود وهو ما أدى إلى ارتفاع الفجوة في بقية البنود.
7. **الترتيب السابع: العمليات:** رغم أهمية هذا البند إلا أن مصرف ليبيا المركزي لم يلتزم إلا بمتطلب واحد وهو تنفيذ إجراءات (أي حادث تخريبي باستخدام الموارد البشرية ذوي المسؤوليات والصلاحيات والكفاءات لإدارة الحادث)، وهذا إجراء طبيعي لحماية بيانات المصرف حسب المتطلبات الدولية. بينما فشلت في تطبيق 14 متطلبا من 15 متطلبا، بما يشكل فجوة سجلت 93%، وهي نسبة عالية جداً خاصة في بند مهم مثل بند العمليات. من أسباب هذه الفجوة، عدم تحديد تدابير إعادة التشغيل واستعادة النظام في حال حدث توقف. كما أن المصرف لا يضع إجراءات استمرارية العمل بما يتوافق مع الأهداف العامة للمصرف. ولم يجد الباحث ما يشير لوضع المصرف خطة أو سيناريوهات استباقية لاستمرارية أعمال المصرف في حالة حدوث أي طارئ.

المتوسط العام للفجوة بين المطبق فعلياً وبين متطلبات المعايير الدولية ISO 22301: 2019، بلغت 75% ، وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة مع متوسط الفجوة للمصرف المركزي العراقي والتي بلغت 33.4% (النعيمي و السعدي، 2021)، الأمر الذي يتطلب من مصرف ليبيا المركزي اتخاذ إجراءات عملية لتبني خطة للالتزام بتبني المواصفة الدولية ISO 22301: 2019.

**جدول رقم (10) ملخص النتائج**

| البند | إجمالي المتطلبات | المطبق | غير مطبق | نسبة التطبيق الفعلي | الفجوة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| فهم المنظمة | 14 | 8 | 6 | %57 | %43 | 1 |
| القيادة | 12 | 3 | 9 | %25 | %75 | 4 |
| التخطيط | 9 | 1 | 8 | %11 | %89 | 5 |
| الدعم | 23 | 10 | 15 | %40 | %60 | 2 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العمليات | 15 | 1 | 14 | %7 | %93 | 7 |
| الأداء | 13 | 1 | 12 | %8 | %92 | 6 |
| التحسين | 7 | 2 | 5 | %29 | %71 | 3 |
| **المتوسط العام للفجوة** | | | | | **%75** | |

المصدر: من إعداد الباحث

## مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج التحليل كما هو ظاهر بالجدول رقم (10)، أن المتوسط العام للفجوة سجلت 75% وهي نسبة مرتفعة جداً، تعكس الفجوة بين التطبيق الفعلي للمواصفة الدولية ISO 22301:2019 والمتطلبات الخاصة بالمواصفة الدولية، وسجل بند العمليات أعلى فجوة بنسبة 93%، ارتفاع الفجوة كان بسبب إخفاق المصرف بالالتزام ببنود متطلبات العمليات، مثل التخطيط العملياتي والرقابة حيث اتضح من التحليل أن المصرف لا يخطط أو ينفذ أو يراقب العمليات المطلوبة في متطلبات استمرارية الأعمال، كما أن المصرف لا يحلل أو يقيم أثر أي عملية كانت سبب في إغلاق أو ضرر، أو توثيق نتائج التقييم. وفيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية لاستمرارية الأعمال، يتضح أن المصرف لم يلبي المتطلبات الخاصة بالمواصفة الدولية في كافة بنودها تقريباً. فيما يتعلق ببند الأداء، فقد سجل الفجوة نسبة 92%، حيث أخفق المصرف في الالتزام بجميع المتطلبات تقريباً، ولم يلتزم إلا ببند تحديد طرق المراقبة والقياس والتحليل والتقييم، أما بقية البنود مثل التدقيق الداخلي، ومراجعة الإدارة، فقد اظهر التحليل عدم الالتزام بها في كافة البنود.

البند الثالث الذي سجل نسبة مرتفعة في الفجوة، هو بند التخطيط، حيث سجل نسبة فجوة 89% حيث لم يلتزم المصرف بوضع أهداف استمرارية الأعمال والتخطيط لتحقيقها، بحيث تتناغم أهداف المصرف مع أهداف استمرارية الأعمال، وهذا يعكس عدم اهتمام المصرف بالتخطيط الجيد لخطة استمرارية الأعمال بما يتفق مع المواصفة الدولية ISO 22301. حيث غاب التخطيط المستمر في سبيل تحديد وتقييم المخاطر وتطوير استراتيجية الحماية والاستجابة للحالات الطارئة.

أما بقية البنود مثل (القيادة، التحسين، الدعم، فهم المنظمة) فقد كانت نسبة الفجوة (75%، 71%، 60%، 43%) على التوالي، وهي نسب مرتفعة ولو بدرجة أقل من (الأداء، والتخطيط، العملياتية والرقابة). في المجمل، مصرف ليبيا المركزي، سجل درجات متدنية في مستوى الالتزام بالمتطلبات الدولية ISO 22301، كما يشير ذلك إلى ضعف اهتمام الإدارة العليا للمصرف بالالتزام بمعايير المواصفة الدولية، فلم تبذل القيادات جهود كبيرة في سبيل تنمية الموارد البشرية العاملة في المصرف، من حيث تدريبهم ورفع كفاءة الأداء لديهم، وتحديد مهامها ومسؤولياتها. ينطبق الامر على بند الدعم باعتباره أهم مؤشرات المواصفة

الدولية ISO 22301 حيث أخفق المصرف في الالتزام ببنوده، وسجل 60% فجوة بين الفعلي والمتطلبات. نتيجة غياب الموارد المالية والبشرية، وغيرها من المتطلبات الواردة في المواصفة. عند مقارنة نسبة الفجوة بين مصرف ليبيا المركزي، والمصرف المركزي العراقي، نجد أن الفجوة بين التطبيق الفعلي والمتطلبات الدولية ترتفع إلى 75% لدى مصرف ليبيا المركزي، في حين سجلت 33.4% لدى المصرف المركزي العراقي، وهي نسبة منخفضة نسبياً مقارنة مع مصرف ليبيا المركزي، الأمر الذي يرجعه الباحث إلى اهتمام قيادات المصرف المركزي العراقي بتبني المواصفة الدولية ISO 22301 والاهتمام بتوفير الدعم المادي والمعنوي، حيث سجلت الفجوة 25% في بند القيادة، عكس ما تم تسجيله في هذه الدراسة، حيث كانت الفجوة في بند القيادة 75%.

**النتائج والتوصيات:**

**أولاً: النتائج:**

1. أخفق مصرف ليبيا المركزي في الالتزام بالمواصفة الدولية (ISO 22301:2019)، حيث سجل بلوغ المتوسط العام للفجوة بين المطبق الفعلي، والمتطلبات حسب المواصفة الدولية إلى 75%، وهي نسبة كبيرة مقارنة مع بعض المصارف المركزية مثل المصرف المركزي العراقي الذي سجل نسبة فجوة بلغت 33.4%.
2. أصدر مصرف ليبيا المركزي منشور المركزي بتاريخ 25/ يونيو/2023 المنشور (أ ر م ن 20/2023) الخاص بدليل الخطة الخاصة باستمرارية العمل في مواجهة الطوارئ، غير أنه لم يشير للمواصفة الدولية (ISO 22301:2019).
3. رغم وجود وحدة خاصة باستمرارية العمل داخل الهيكل التنظيمي لمصرف ليبيا المركزي، إلا أنها لا تقوم بإجراء تقييم مستمر أو تحسين للتأكد من عمل نظام استمرارية الأعمال به.
4. عدم تناسق الأهداف العامة للمصرف مع الأهداف الخاصة بخطة استمرارية الأعمال.
5. غياب البرامج التوعوية للموظفين بأهمية تبني خطة استمرارية الأعمال وفق المواصفة الدولية، فلم تسجل أي دورات تدريبية أو ندوات وبحوث أو مقالات تتعلق بأهمية تبني خطة استمرارية الأعمال، أسهم في ضعف التوعية بأهمية المواصفة الدولية.

6. يتضح من الفحص أن القيادة العليا داخل المصرف لا تعير خطة استمرارية الأعمال أهمية، لهذا كانت الفجوة في بند القيادة، 75%، وهي نسبة مرتفعة تعكس عدم إدراك القيادات داخل المصرف لأهمية تبني المواصفة الدولية (ISO 22301:2019).
7. عدم تخصيص الموارد الكافية لتطوير وتفعيل خطة استمرارية الأعمال، وتبني المواصفة الدولية (ISO 22301:2019)، من قبل المصرف المركزي.
8. عدم تنفيد المصرف لإجراءات المطابقة والتحسين المستمر للخطة، وغياب المراقبة والقياس والتحليل والتقويم الدوري، إضافة للتدقيق الداخلي وفق خطة زمنية محددة.

**التوصيات:**

1. على مصرف ليبيا المركزي تكوين فريق عمل من داخل المصرف وخارجه يعمل على تبني متطلبات المواصفة الدولية (ISO 22301:2019)، تكون تحت إشراف مكتب المحافظ أو نائبه.
2. زيادة الوعي بأهمية تبني المواصفة الدولية (ISO 22301:2019) داخل المصرف وخارجه، عن طريق عقد المؤتمرات والندوات، وإجراء ورش عمل، وتشجيع الكتابة الأكاديمية في هذا المجال.
3. على مصرف ليبيا المركزي أن يخصص الموارد والإمكانيات المادية والبشرية اللازمتين لتبني المواصفة الدولية (ISO 22301:2019) خطة استمرارية الأعمال.
4. للقيادات العليا داخل المصرف المتمثل في المحافظ ونائبه ومجلس الإدارة دور كبير في الدفع نحو تبني المواصفة الدولية (ISO 22301:2019) من خلال تناولها في محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، والتعليمات والمنشورات الصادرة من المصرف بهذا الخصوص.
5. أن تضع القيادات داخل المصرف المركزي سياسات تتناسب وأهداف المصرف والتوجه الاستراتيجي له، على أن تكون السياسات متاحة للجميع وموثقة.
6. العمل على التنسيق بين الأهداف العامة للمصرف وأهداف خطة استمرارية العمل، حتى لا يحدث تضارب بين الأهداف العامة للمصرف وأهداف استمرارية الأعمال.
7. تبني آلية واضحة ودقيقة لتوثيق المعلومات وحمايتها، تكون مكتوبة يتم مراجعتها بشكل دوري، وتخزينها الكترونياً، وحمايتها، وتصنيفها بشكل علمي حتى يسهل الرجوع إليها.
8. تبني سياسة واضحة ومكتوبة للتحسين المستمر لخطة استمرارية الأعمال، بحيث يضمن المصرف إجراء عملية التحسين المستمر بكل كفاءة وفاعلية.

**المراجع**

أحمد هاني النعيمي، و نغم موفق السعدي. (31 ديسمبر, 2021). قياس مدى توافر متطلبات المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301:2019 / دراسة ميدانية في البنك المركزي العراقي فرع الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، الصفحات 195-214.

أسماء عبدالرحمن الغامدي. (30 مارس, 2022). واقع إدارة استمرارية العمل آيزو 22301 في القطاع العام لمواجهة الأزمات: المملكة العربية السعودية نموذجاً. *مجلة إدارة المخاطر والأزمات*(1)، الصفحات 17-31.

البنك المركزي العراقي. (2018). *تعليمات نظام إدارة استمرارية الأعمال في القطاع المصرفي العراقي وفق المواصفات الدولية*. بغداد: البنك المركزي العراقي.

البنك المركزي اليمني. (2011). *منشور دوري موجه إلى كافة البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية*. صنعاء: البنك المركزي اليمني.

اللجنة العربية للرقابة المصرفية. (2008). *استمرارية الأعمال في مواجهة الطوارئ*. أبوظبي: صندوق النقد العربي.

المعهد المصرفي المصري. (2016). *إدارة استمرارية العمل بالبنوك والمؤسسات المالية*. القاهرة: المعهد المصرفي المصري.

ايثار عبدالهادي آل فيحان، و سجى علي عبدالباقي. (2016). تشخيص واقع الفجوة لمتطلبات نظام إدارة استمرارية الأعمال وفق المواصفات الدولية (ISO 22301:2012) في شركة مصافي الوسط. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*(22)، الصفحات 66-88.

ثروت محمد الحوامدة، و حنان سعدي أبو طه. (2023). أثر استشراف المستقبل في تطبيق مواصفات الآيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال في قطاع البنوك التجارية في الأردن. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*(1)، الصفحات 94-111.

خديجة يحي العرياني، و هناء علي الضحوي. (20 أكتوبر, 2021). إدارة المعلومات بفاعلية أثناء الأزمات من خلال نظام إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسات. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*(24)، الصفحات 60-104.

سعيد أريج خليل. (2019). تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO22301:2012) في النجاح الاستراتيجي. *مجلة الدنانير*، الصفحات 144-173.

سلام إبراهيم سلامة. (2023). *مؤشرات استمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس*. القدس: جامعة القدس.

سلطة النقد الفلسطينية. (2009). *تعليمات بخصوص إدارة استمرارية العمل في المصارف الفلسطينية*. رام الله: سلطة النقد الفلسطينية.

محمد غادة عبدالسلام . (2022). العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية . دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية، الأول*، الصفحات 259-369.

مصرف سورية المركزي. (2008). *اعتماد التعليمات الخاصة بمتطلبات تأمين استمرارية عمل المصرف*. دمشق: مصرف سورية المركزي.

مصرف ليبيا المركزي. (مارس, 2023). *استمرارية العمل في مواجهة الطوارئ*. مصرف ليبيا المركزي، المنشورات . طرابلس: مصرف ليبيا المركزي.

International Standard ISO 22301:2019. (2019). *المرونة والأمان . أنظمة إدارة استمرارية الأعمال*.

Kreshnik Vukatana، و Gjergii Mulla. (Aug, 2022). The Impotance of Business Continuity Management in The Banking Sector. *International Journal of Economics, Commerce and Management*، الصفحات 186-191.