



CITRA

الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات
COMMUNICATION & INFORMATION TECHNOLOGY REGULATORY AUTHORITY



الدليل الإرشادي لاستمرارية أعمال الجهات الحكومية
أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد
(كوفيد-19)

إدارة حوكمة القطاع العام
قطاع تقنية المعلومات

أبريل 2020

V. 1.3

الفهرس

الصفحة	الموضوع	الفصل
3	المقدمة	الأول
3	الغرض والنطاق والمستخدمين	الثاني
3	تفعيل خطة استمرارية الأعمال	الثالث
4	الأهداف	الرابع
4	خطة إدارة الأزمة	الخامس
8	خطة العودة لمقرات العمل بعد تخطي مرحلة فايروس كورونا المستجد	السادس
11	المرفقات	السابع
12	الملحقات	الثامن

الفصل الأول: المقدمة

حرصاً من الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات على تفعيل دورها التنظيمي بموجب قانون إنشائها والذي يتمثل في وضع الخطط وإصدار اللوائح التنظيمية والسياسات في مجالي الاتصالات وتقنية المعلومات. ولما كانت الأجهزة الحكومية وخدماتها وعملياتها التشغيلية ذات أهمية قصوى في الحفاظ على مصلحة الأفراد والاعمال، فإن هذا المستند الذي صمم معتمداً على معيار وإرشادات إدارة استمرارية الأعمال ISO 22301: 2012، يأتي كمبادرة وطنية مقدمة للقطاع العام لتمكين الجهات الحكومية والمؤسسات من وضع خطة لتسهيل انجاز الأعمال وتوفير الخدمات وتمكين الوصول إلى الجمهور في كافة الظروف لاسيما الحالية لضمان استمرارية خدماتها الحكومية واستعادتها في حال وقوع الكوارث، وتسهيل عودة العمل في الجهات الحكومية بشكل آمن وسليم.

الفصل الثاني: الغرض والنطاق والمستخدمين

- الغرض من خطة استمرارية الاعمال هو التحديد على وجه الدقة كيفية تعامل الجهات الحكومية لدولة الكويت في استمرارية تشغيل الخدمات والتطبيقات والأنظمة على المستوى المتفق عليه بناء على متطلبات العمل في ظل جائحة فايروس كورونا المستجد.
- الحد من التأثير على الخدمات الحيوية والتأكد من اتخاذ التدابير المناسبة في الوقت المناسب.
- مستخدمي هذه الوثيقة هم جميع الموظفين، سواء داخل الجهة أو خارجها، الذين لديهم دور في استمرارية الاعمال.

الفصل الثالث: تفعيل خطة استمرارية الأعمال

- يتم تفعيل الخطة بإعلان رسمي من قبل الجهات الحكومية المختصة.
- يمكن استدعاء الخطة في حالات تنطوي على أي من السيناريوهات التي تتسبب في إحداث تعطل في الأعمال الأساسية للجهات الحكومية وانقطاع الأعمال لاسيما المرحلة الحالية في ظل انتشار فايروس كورونا المستجد.

- تم تصميم هذه الخطة لتكون مرنة وقابلة للتطوير حسب الأحداث/ الحوادث المختلفة، والتي يمكن أن تستجد.

الفصل الرابع: الأهداف

- ضمان استمرارية العمليات والخدمات الرئيسية لجميع الجهات الحكومية للتأكد من التعامل مع تلك الكارثة حتى لا يؤدي إلى ارباك أو توقف العمليات والخدمات لضمان الاستجابة المناسبة بكفاءة وفعالية في حال حدوثها.
- تزويد الجهات الحكومية بأهم الملامح الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها من أجل وضع خطة لاستمرار الأعمال داخل الجهة خلال تفشي الوباء وتقليل المخاطر الصحية للموظفين، ووضع وإصدار تعليمات خاصة بالخطط البديلة في حالة غياب أو عزل أو إصابة أحد الموظفين.
- تسهيل عملية صنع القرار الفعال لضمان استعادة العمليات الحيوية في الوقت المناسب والحد من سوء التخطيط في حالات الطوارئ والأزمات.
- توثيق الإجراءات لحماية الأنظمة والتطبيقات والمرافق والمعدات والأصول الأخرى في وقت حدوث انقطاع للأعمال.
- تمكين التواصل الفعال لجميع موظفي الجهات الحكومية وضمان نشر سريع ودقيق للبيانات.
- ضمان سلامة وأمن الموظفين وتقليل الخسائر.

الفصل الخامس: خطة إدارة الأزمة

1) إنشاء فريق العمل

المجموعة الأولى (أ) هي (المجموعة الادارية)، وتتكوّن من ممثلين عن مجالات الأعمال الرئيسية حتى الانتهاء من الازمة.

- يتم ترأسها من الإدارة العليا للجهة.
- يتم اختيار الفريق من الإدارات المعنية ذات الصلة بالخدمات المقدمة بالإضافة الى الإدارات الحيوية في الجهة كالإدارة المالية وشؤون الموظفين ونظم المعلومات والعلاقات العامة.

- يتم الإشراف على تنفيذ الخطة من قبل إدارة التدقيق الداخلي في كل جهة أو من يمثلها بالتنسيق مع فريق المجموعة (أ).
 - المجموعة الثانية (ب) هي مجموعة (الدعم الفني) يهتم بتقديم جميع خدمات الدعم الفني اللازمة لضمان سير العمل في الجهة بالتنسيق مع المجموعة الأولى (أ).
 - يتم ترأسها من إدارة نظم المعلومات.
 - يتم اختيار الفريق من مختصي الدعم الفني التقني بالجهة والخدمات المساندة.
- كما يجب أن يتم تحديد المسئول عن متابعة تنفيذ خطة استمرارية الأعمال وكذلك تحديد المنسقين (Business Continuity Coordinators) وأعضاء فرق العمل من المجموعتين (أ) و (ب) من قبل الإدارة العليا في الجهة الحكومية.

2) برنامج استمرارية الأعمال

- تحديد كافة الأنظمة والإجراءات التي تمكن الجهة من القدرة على مواصلة تقديم خدماتها.
- يلتزم مدير كل إدارة في كل جهة حكومية بإعداد قائمة بالأعمال والمهام بشكل دوري حتى الانتهاء من الأزمة، لضمان تحقيق الإنجاز في تنفيذ خطة استمرارية الأعمال التي تضعها كل جهة حكومية بناء على طبيعة عمل الإدارة والجهة.
- يتم ترتيب قائمة المهام علي حسب أهمية الخدمات المقدمة للجمهور او أولوية الأعمال بناء على تقدير احتياجات ومتطلبات كل جهة في المرحلة الحالية.
- على الجهة الحكومية أن تضمن استمرارية الخدمات المقدمة للجمهور من خلال كافة القنوات الالكترونية المتاحة في كل جهة.
- يلتزم كل موظف بإنهاء تلك المهام سواء بالتواجد في مقر العمل او العمل عن بعد بناء على نوع المهمة خلال فترة زمنية محددة ويتم تقييمه خلال تلك المرحلة على مدى إنجازه للمهام.
- يلتزم كل موظف بساعات العمل المحددة التي تقررها الجهات المعنية سواء للعمل في مقر العمل أو العمل عن بعد.
- إعداد تقارير دورية تحتوي على كيفية سير العمل والتحديات التي تعيق تقديم الخدمات وتنفيذ المهام، مع وضع الحلول المناسبة للتطوير.
- تعتبر المجموعة (أ) في كل جهة هي المسئولة عن الإشراف على تطوير خطة لمواجهة هذا الوباء والتأكد من وجود موارد كافية في التخطيط والمراقبة واختبار الخطة النهائية.

- يجب على الإدارة تقييم المخاطر مع الموظفين وتقييم سيناريوهات الكوارث بناءً على الاحتمالات والمخاطر لتحديد الأثر المحتمل للوباء على الأعمال الأساسية للجهة.
- يجب أن تكون خطة الجهة لمواجهة للوباء مرنة بما يكفي لتضمين إجراءات العمل الجديدة ومتابعة الإدارة لكافة مصادر أخبار مكافحة الوباء الوطنية والدولية.
- يجب على المجموعة (أ) في كل جهة اطلاع الموظفين ومقدمي الخدمات الرئيسيين بالإجراءات التي تخطط لاتخاذها في نقاط بدء محددة لضمان استمرارية الأعمال وتقديم الخدمات في حالة وقوع الكوارث أو زيادة المخاطر المحتملة سواء باستخدام إعلانات من خلال البريد الإلكتروني أو قنوات التواصل المعتمدة والمستخدم في كل جهة.

أ) تقدير احتياجات الوظائف والأدوار

- تحديد الأدوار الحيوية حسب الإدارة
 - الوظائف المرتبطة مباشرة بأولويات العمل في المناطق المتأثرة
 - الوظائف المرتبطة مباشرة بالخدمات المهمة في المناطق المتأثرة
- تصنيف الأعمال حسب أولوية الأدوار/ الوظائف
 - المهام والعمليات الحيوية والحساسة: المهام والعمليات التي يؤدي فشلها أو توقفها إلى تداعيات خطيرة، وتتوجب الاستجابة واسترداد لهذه العمليات بشكل سريع.
 - المهام والعمليات الأساسية: المهام والعمليات المهمة لسير العمل، والتي لا تسبب توقف أو فشل في الأعمال الجهة عند تأثرها أو انقطاعها.
 - المهام والعمليات الممكن تعليقها وغير الحساسة للوقت: المهام والعمليات التي تشكل جزءاً من العمليات التشغيلية ولكن توقفها لا يؤثر بشكل مباشر على استمرارية الأعمال ولا تتطلب استجابة سريعة.
- مرفق نموذج توضيح التأثير على الأعمال (Business Impact Analysis)
 - تحليل فئات الأدوار الحيوية لتطوير المهارات المطلوبة للمرونة التشغيلية
 - الشروع في خطة تدريبية
 - إدارة ومراقبة حقوق الوصول إلى التطبيقات والأنظمة المطلوبة بفعالية وحسب متطلبات الوظيفة

ب) التوعية والإجراءات الاحترازية

- تلتزم الجهة الحكومية باتباع جميع الإجراءات الاحترازية الصادرة عن وزارة الصحة لمنع انتشار فيروس كورونا داخل الجهة وضمان سلامة الموظفين.
- توعية جميع العاملين في الجهة بشكل يومي باتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لحماية بيئة العمل سواء باستخدام إعلانات من خلال البريد الإلكتروني أو قنوات التواصل المعتمدة والمستخدمة في كل جهة.
- تلتزم كل جهة بتصنيف موظفيها بناء على حالتهم الصحية فيمكن للجهة الاستغناء عن الموظفين الحوامل، والموظفين الذين يعانون من أمراض مزمنة أو أمراض نقص المناعة، أو المخالطين لأشخاص قيد الحجر المنزلي، أو المخالطين لأشخاص يحملون فيروس كورونا أو مخاطين للعاملين في الكادر الطبي.
- تحديد الموظفين العاملين خلال تلك المرحلة الذين سوف يتم تطبيق آليات التواصل والتوعية معهم.

ج) قيادة الفرق عن بعد

بناء خطوط تواصل منفتحة	عقد اجتماعات عن بعد منتظمة مع الفريق والأفراد لمتابعة الأعمال والمهام مشاركة امكانية التواصل الافتراضي
	عقد اجتماعات ثابتة عن بعد وموجزة لمشاركة آخر التحديثات والملاحظات مع الفريق توفير مجموعة تواصل افتراضية على أحد تطبيقات الهواتف الذكية للتأكد من المتابعة الدورية
وضع توقعات واضحة	تحديد الأولويات المهمة للفريق ولل فرد توضيح مساهمة أدوار ومسؤوليات الأفراد في الخطة الشاملة للجهة توضيح المشاريع والأولويات المتغيرة خلال هذه الفترة التأكد من قدرة أعضاء الفريق من الوصول إلى أدوات العمل التأكد من المتابعة الدورية

3) استمرارية تكنولوجيا المعلومات

- تحديد الأنظمة والتطبيقات حسب احتياجات الإدارات والموظفين لاستمرارية الأعمال.
- تنظيم وإدارة عملية استخدام أجهزة الكمبيوتر المحمولة الخاصة بالموظفين (Bring Your Own Device)، الأجهزة المحمولة المزودة عن طريق جهة العمل، سعة النطاق الترددي للإنترنت، وحقوق الوصول للأنظمة والتطبيقات.
- تعتبر المجموعة (ب) في كل جهة هي المسئولة عن التأكد من أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الجهة لديها القدرة بالفعل على دعم خاصية العمل عن بعد عن طريق تنفيذ سياسة ودليل إجراءات العمل عن بعد الصادر عن الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات ومبادرة العمل عن بعد الصادرة عن الجهاز المركزي لتكنولوجيا المعلومات.
- الاستعانة بدليل إجراءات العمل عن طريق استخدام سطح المكتب الافتراضي (Windows Virtual Desktop) الصادر عن الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات.
- مراجعة وتقييم احتياجات الأجهزة والموارد التقنية اللازمة لمتابعة العمل.
- تحديد التطبيقات التي تحتاج إلى استخدام عالي للإنترنت، ما يمكن تأجيله وما يجب استمراره.
- إعادة جدولة بعض أنشطة عمليات تقنية المعلومات.
- تحديث الأنظمة وآليات الوصول إلى مزيج ما بين الأنظمة الداخلية وأنظمة العمل عن بعد.
- تحديد ومراقبة نواقل تهديد أمن المعلومات الجديدة.
- الاستعانة بوثيقة الضوابط الأمنية للعمل عن بعد الصادرة عن الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات لضمان حماية وسلامة الأنظمة الحكومية في حال تفعيل العمل عن بعد لدى الجهة.
- إدارة وتدارك تراكمات التأخير في مشاريع ومهام إدارة تقنية المعلومات بسبب الظروف الراهنة.
- تمكين اعتماد الرقمنة في كافة العمليات والمراسلات الداخلية والخارجية.

الفصل السادس: خطة العودة لمقرات العمل بعد تخطي مرحلة فايروس كورونا المستجد

خطة العودة لمقرات العمل تمثل الإجراءات والأعمال الحيوية التي يجب اتباعها في حال صدور قرارات عليا لتهيئة القطاع العام للعودة لمزاولة العمل في المقرات الرسمية، ويكون تفعيلها عن طريق القيادة العليا في الجهة الحكومية. وتنطبق فيها القرارات الرسمية للدولة كما يصدر حينها فيما يخص ساعات العمل، عدد الموظفين المتواجدين، وإجراءات الصحة الوقائية، وغيرها من توجيهات.

1) إنشاء فريق العودة لمقرات العمل

على الجهات الحكومية إنشاء فريق يضع خطة العودة لمقرات العمل ويشرف على تطبيقها بحيث يكون متراًس من الإدارة العليا في الجهة ويشرف هذا الفريق على خطة العودة للعمل مع ممثلين من جميع الإدارات في الجهة. ويكون أعضاء هذا الفريق من المجموعة (أ) والمجموعة (ب)، أو غيرهم من موظفين أو قياديين كما تراه الجهة مناسب لطبيعة عملها.

2) إعداد خطة مشروع العودة للعمل

- تحديد المسئول عن وضع الخطة من الإدارة العليا والفريق المشرف على تنفيذ الخطة
- تحديد الأهداف والغايات
- إنشاء خطة مشروع تعاونية مكونة من ثلاث مراحل; مرحلة قبل العودة للعمل، اليوم الأول، التغييرات طويلة المدى
- تحديد تواريخ الإنجازات الرئيسية والإنجازات والمهام الفرعية للخطة
- الترقب لحالة حدوث موجة ثانية من العدوى
- مراقبة الأوضاع والآثار خلال اليوم الأول من العودة للعمل
- التواصل مع الموظفين حول التغييرات والتوقعات الجديدة
- القيام بطلب المواد اللازمة والإشارات التوضيحية
- جدولة ومراجعة بروتوكولات التنظيف والتعقيم
- التأكد من توفر مرافق العمل اللازمة لضمان التباعد المكاني بين الموظفين
- التواصل مع كافة الاطراف الخارجية غير موظفي الجهة الحكومية إن وجدت

3) إجراءات إدارة شئون الموظفين

- التواصل مع الموظفين حول كيفية توفير الدعم والمساعدة
- جمع البيانات وتحليل تفضيلات الموظفين للعودة للعمل عن طريق عدة قنوات مثل الاستطلاعات
- مراقبة تأثير الوضع الحالي على إنتاجية الموظفين ومعنوياتهم
- رصد عالي لمؤشرات المخاطر الرئيسية للموارد البشرية
- إدارة وتدارك أعمال ومشاريع الموارد البشرية المتراكمة والمتأخرة بسبب الأزمة
- وضع قواعد المحافظة على خصوصية الموظفين المرضى وإجراءات الإفصاح وتسريب البيانات الطبية

(4) تجهيز آليات التواصل

- التواصل مع الموظفين في اليوم الأول من العودة للعمل ومشاركة التوقعات
- توضيح أساسيات العودة للعمل والتأكد من إمام الموظفين التام بها

(5) تفعيل إجراءات التعقيم والنظافة الشخصية

- توفير خدمات تنظيف أكثر تكراراً، زيادة إجراءات تعقيم دورات المياه، تنظيف مناطق التجمع العالي، وتنظيف الأسطح الصلبة بانتظام
- توفير مستلزمات النظافة الشخصية مثل معقم اليد، المناديل المنظفة، المناديل الورقية، والأقنعة
- وضع قواعد التعامل مع الموظفين العائدين من المناطق المتأثرة بانتشار الوباء (السفر الشخصي أو لمهمة عمل)
- تجهيز فريق للتعامل مع الطوارئ للتعامل مع الأحداث المستجدة خلال العمل
- وضع إجراءات التعامل مع المراجعين والزوار
- التأكد من الامتثال لأوامر الجهات العليا في تطبيق الإجراءات الاحترازية

(6) مراجعة التغييرات والإجراءات لتقنية المعلومات

- تحديث الأنظمة وآليات الوصول إلى مزيج ما بين الأنظمة الداخلية وأنظمة العمل عن بعد
- تحديد ومراقبة نواقل تهديد أمن المعلومات الجديدة
- وضع آلية لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث للتغيرات المستجدة في تقنية المعلومات
- تجهيز غرف الاجتماعات وتهيئتها لعمل اجتماعات ما بين الفريق في المكتب والفريق العامل عن بعد
- إدارة وتدارك تراكمات التأخير في مشاريع ومهام إدارة تقنية المعلومات بسبب الظروف الراهنة

الفصل السابع: المرفقات

نموذج توضيح التأثير على الأعمال (Business Impact Analysis)

- الهدف الزمني لاستعادة القدرة على العمل (Recovery Time Objective): الفترة الزمنية التي يجب خلالها استعادة الحد الأدنى من مستويات الخدمات و/ أو المنتجات والأنظمة أو التطبيقات أو الوظائف الداعمة بعد حدوث خلل.

المهام والعمليات الحيوية والحساسة							
المهمة/ العملية	الوصف	التأثير	الهدف الزمني لاستعادة القدرة على العمل RTO	عدد الموظفين المطلوبين	أنظمة تقنية المعلومات المرتبطة	الأطراف الثالثة والموردين الأساسيين	العمليات المرتبطة المتأثرة
العملية #1							
العملية #2							
المهام والعمليات الأساسية							
المهمة/ العملية	الوصف	التأثير	الهدف الزمني لاستعادة القدرة على العمل RTO	عدد الموظفين المطلوبين	أنظمة تقنية المعلومات المرتبطة	الأطراف الثالثة والموردين الأساسيين	العمليات المرتبطة المتأثرة
العملية #1							
العملية #2							
المهام والعمليات الممكن تعليقها وغير الحساسة للوقت							
المهمة/ العملية	الوصف	التأثير	الهدف الزمني لاستعادة القدرة على العمل RTO	عدد الموظفين المطلوبين	أنظمة تقنية المعلومات المرتبطة	الأطراف الثالثة والموردين الأساسيين	العمليات المرتبطة المتأثرة
العملية #1							
العملية #2							

الفصل الثامن: الملحقات

- سياسة العمل عن بعد الصادرة عن الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات¹
- دليل إجراءات العمل عن بعد للقطاع العام الصادر عن الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات²
- دليل إجراءات العمل عن طريق استخدام سطح المكتب الافتراضي Windows Virtual Desktop الصادر عن الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات³
- وثيقة الضوابط الأمنية للعمل عن بعد الصادرة عن الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات⁴

¹ [رابط سياسة العمل عن بعد](#)

² [رابط دليل إجراءات العمل عن بعد](#)

³ [رابط دليل إجراءات العمل عن طريق سطح المكتب الافتراضي](#)

⁴ [رابط وثيقة الضوابط الأمنية للعمل عن بعد](#)