راجع النشرة 15.1: نشاط سيناريو تحليل الفجوة

الغرض: للتعرف على خطوات تحليل الفجوة في سيناريو معين:
المدة: 40 دقيقة (30 دقيقة للنشاط؛ 10 دقائق للنقاش)
تشكيل المجموعة: مجموعات الطاولة
استخلاص المعلومات: مناقشة في إطار مجموعة كبيرة

التوجيهات

1. برجاء قراءة سيناريو أجهزة الاستشعار المثبتة بالسياج مع الفريق.
2. ناقش الأسئلة في إطار المجموعة مع تسجيل إجابات المشاركين في المساحات المخصصة لذلك بعد الخيار 3.
3. لديكم 30 دقيقة لإتمام هذا النشاط.
4. كن على إستعداد لمشاركة أجوبتك أمام بقية الفصل الدراسي.

إجراء تحليل الفجوة: أجهزة الإستشعار بالسياج

تطلب الإدارة تحليل الفجوة لضمان أن نظام الحماية المادية بالمنشأة الحيوية الحرجة يفي بكافة الإحتياجات الأمنية للمنظمة. وكجزء من هذا التحليل، قام الفريق بفحص السياج المحيط بالمنشأة، الأمر الذي تطلب تركيب أجهزة الاستشعار لاكتشاف أي متسلل يتسلق فوق السور. وقام الفريق بتوثيق المعلوما الخاصة بالسياج في كل خطوة من الخطوات التالية من تحليل الفجوة.

<u>الخطوة 1: تحديد المتطلبات المعيارية المتوقعة</u>

بينما يتم تحديد المتطلبات المعيارية المتوقعة، وجد الفريق أن تصميم نظام الحماية المادية يحتاج أن كل قسم من السياج يجب أن يحتوي على أجهزة الاستشعار المناسبة بحيث تكون متباعدة على مسافات معينة بحيث تحقق التغطية الكاملة والرصد بغض النظر عن الموقع الذي سينتقيه المتسلل لتسلق السياج. وتتوقع الإدارة أن تشغيل الإنذار سيحدث في كل مرات التسلل (100% في جميع الأوقات)؛ بصرف النظر عن المكان الذي سيحاول فيه المتسلل اختراق السياج.

<u>الخطوة 2: تقييم مستويات الأداء الحالي</u>

أثناء فحص استراتيجيات الإختبار، قام الفريق بتوثيق الإختبارات الأسبوعية التي أجراها أعضاء الفريق الأمني على مختلف قطاعات السياج عن طريق تسلق السياج في أماكن عشوائية لغرض الفحص. كما اكتشف الفريق ايضا أثناء محاولة القوة الأمنية تسلق السياج، أن قطاع من السياج (يمتد بطول حوالي 4 متر) لم يطلق إشارة الإنذار المطلوبة عند التسلل.

وحيث أن النظام القائم قد تعطل — فإن نظام الحماية المادية كما سبق أن وصفنا (في الخطوة 1) لم يعمل بالطريقة المتوقعة — يجب على الفريق أن يطرح أسئلة إضافية لتحديد المستوى الحالي للأداء. وقد طلب الفريق إجابات فورية على الأسئلة التالية:

- هل تصميم جهاز الإستشعار بالسياج يمنع الجهاز من العمل؟
- هل قام المستخدم بتركيب جهاز الإستشعار بطريقة سليمة؟
- هل كان الإستشعار يعمل من قبل، خلال أنماط مماثلة من الإختبار؟
- هل تبدو مشكلة الإستشعار وكأنها فقط مرتبطة بمنطقة جغرافية بعينها أم أن المشكلة تحدث في مختلف القطاعات، مما يتطلب فحص جميع أجزاء السياج في كافة المناطق؟

- هل تتوقع الإدارة أن تعمل أجهزة الاستشعار بنسبة 100% طوال الوقت دون أي عطل، وهل هذا التوقع عملي؟
- ماذا يتعين على المنظمة القيام به لاحتواء الموقف، على المدى القصير والطويل؟

ساعدت الإجابات على هذه الأسئلة الفريق في تقييم الفجوات بين المتطلبات القياسية المتوقعة والأداء الفعلي لأجهزة الإستشعار. وتختص المرحلة التالية من السيناريو بالتعرف على الفجوة، مما يقود إلى وضع خطة ناتجة عن تحليل الفجوة.

الخطوة 3: التعرف على الثغرات (الفجوات)

بعد مراجعة دقيقة وتقييم لنظام الحماية المادية (بما يتعلق بالسياج المحيط ومشكلة أجهزة الاستشعار)، أشارت نتائج هذه التحليل أن الخلل يقتصر على قطاع من السياج بطول 4 متر وكان السبب في ذلك جزء تالف من أجهزة الإستشعار.

وبحسب هذا السيناريو حتى هذه النقطة، رأينا تطبيق للثلاثة خطوات الأولى من تحليل الفجوة:

- متطلبات محصلة النتائج المتوقعة لجهاز الإستشعار هي أداء وظيفي بنسبة 100%.
- قامت القوة الأمنية بعمل فحص أسبوعي وتقييم الأداء الحالي.
- قام الفريق بالتعرف على الفجوة: 100% فشل في قطاع السياج الذي يمتد بطول 4 متر.

ثم بعد ذلك، يمكننا رؤية كيف يتم استكمال العملية عن طريق النظر في الطريقة التي استخدمها الفريق في تعريف خطة إدارة المخاطر في الخطوة 4.

الخطوة 4: تعريف خطة إدارة المخاطر

بعد أن يفرغ الفريق من تحديد الفجوة، كانت الخطوة التالية هي تحديد كيفية إدارة الفجوة التي تم تحديدها. وهذا يتضمن تحديد العمل المطلوب لمعالجة إدارة المخاطرة الخاصة بالمنشأة الحيوية للبنية الحرجة. وكجزء من هذا الإجراء، قام الفريق بفحص 3 خيارات للمنظمة:

- الخيار 1: قبول المخاطر كأمر واقع وعدم التحرك.
- الخيار 2: تحويل الموضوع إلى منظمة أخرى، مثل شركة تأمين.
- الخيار 3: تحمل المسؤولية ومحاولة تخفيف الآثار الناجمة عن المخاطر عن طريق تنفيذ استراتيجيات جديدة أو محسنة لتطوير نظام الحماية المادية.

خيارات إدارة المخاطر

يقوم صناع القرارات بتشكيل خطة إدارة المخاطر للمنظمة التي يعملون بها عن طريق تقييم 3 خيارات أساسية لتخفيف أثر الخطر.

<u>الخيار 1: قبول المخاطر كأمر واقع وعدم التحرك</u>

يكون الخيار الأول أمام المنظمة هو هل ستقبل المخاطرة وتقف مكتوفة الأيدي. يكون هذا الإختيار ملائما فقط في الحالات التي تنطوي على مخاطر ضئيلة، عندئذ عدم اتخاذ أي قرار بشأنها سيقع ضمن الإطار الطبيعي لإرشادات السلامة المقبولة وفق ما تقرره الإدارة الخاصة بالمنشآت الحيوية في البنية الأساسية الحرجة.

فعلى سبيل المثال، اكتشفت المنظمة أنه يمكن تغيير نوع الإضاءة بموقف السيارات بالمنشأة من اللمبات القديمة إلى نوع جديد من اللمبات شديدة الإضاءة، الأمر الذي سيزيد من كمية الإضاءة بدرجة كبيرة في مكان رصف السيارات.

- بعد عمل تحليل، قرروا قبول عنصر المخاطرة وتأجيل تغيير اللمبات. في هذه الحالة، تحليل التكلفة والمنفعة المرتبط بنوع الضوء الجديد لم يبرر تغيير جميع اللمبات.
- فلايزال الضوء الحالي يكفي لإنارة المنطقة طبقا للمعايير الإجرائية العملياتية.
- وبدلا من ذلك، قررت المنظمة تغيير اللمبات تباعا، حيث أن اللمبات القديمة أخذت في التلف الواحدة بعد الأخرى، وتم استبدالها وحلت محلها اللمبات شديدة الإضاءة.

ولا يجب أن يلتبس هذا الخيار مع التحاشي، أو التقاعس وهو خيار غير مقبول بصفة عامة.

- فالتحاشي يوحي أن المشكلة التي تم تحديدها تنطوي على عنصر أعلى من المخاطرة مرتبط بها، ولا تشكل حلا حقيقيا أو مجديا.
- وتحاشي المشكلة هو تقاعس متعمد يكبد المنشأة مسائلة قانونية هائلة، مما يؤثر على استراتيجية الحماية الكلية لمنشآت البنية الأساسية الحرجة، الأمر الذي يبطل فعالية الإستراتيجية ككل.
- لذلك فالتقاعس لا يُعتبر خيار متاح في هذه الدورة.

<u>الخيار 2: تحويل الأمر لمنظمة أخرى</u>

الخيار التالي المتاح هو قيام صناع القرار بتحويل القضية لمنظمة أخرى.

- قد تكون هناك منظمة أخرى مسؤولة عن تتحمل نفقات التحسينات الأمنية، ولكنها عادة ما تتحمل ذلك شركات التأمين.
- يمكن لشركة التأمين توفير التغطية إذا حدثت خسائر، فتقوم عندئذ شركة التأمين بدفع تكاليف الخسائر المرتبطة بذلك للمنظمة.
- وعادة ما تتطلب شركات التأمين أن تقوم المنظمة بتوفير مستوى مناسب من الأمن وحماية البنود التي يغطيها التأمين.
- فإذا عجزت المنظمة عن الوفاء بمتطلبات المستوى الأمني المشترط عليه في وثيقة التأمين، ربما تقوم شركة التأمين بإجبار المنظمة على تحمل مسؤولية الخسائر الناجمة عن ذلك.

بالإضافة لذلك، فإن الخسائر المفروض حمايتها عن طريق الأمن السيبراني — فقدان المعلومات الحساسة أو الإخلال بالإجراءات الحرجة — فيصعب تأمينها نظرا لطبيعتها المعقدة وصعوبة تقييمها بالإضافة إلى العواقب المتشابكة الناجمة عن خسائر المعلومات.

الخيار 3: قبول المسؤولية وتخفيف آثار المخاطر

والخيار الأخير أمام المنظمة هو تحمل المسؤولية ومحاولة تخفيف الآثار الناجمة عن المخاطر عن طريق تنفيذ استراتيجيات جديدة أو محسنة بشأن نظام الحماية المادية. ويتضمن هذا الخيار عددا من القرارات الواجب اتخاذها والتي قد تؤثر على الأفراد، والماليات، وسائر الموارد الداخلية والخارجية للمنظمة.

أسئلة المناقشة الخاصة بسيناريو أجهزة استشعار السياج

1. **هل خيار قبول الخطر كأمر واقع وعدم إتخاذ أية إجراءات هو حل مقبول؟ لماذا أو لم لا؟**

2. **هل خيار تحويل المشكلة لمنظمة أخرى حل مقبول؟ لماذا أو لم لا؟**

3. هل خيار قبول المسؤولية حل مقبول؟

4. كيف تتمكن المنظمة من تخفيف آثار المخاطر؟

إجراء تحليل الفجوة: أجهزة الإستشعار بالسياج، تابع

الخطوة 4: تعريف خطة إدارة المخاطر

حبذ الفريق الخيار 3 — أن تتحمل المنظمة المسؤولية.

- ونتيجة لذلك، على المدى القصير (في غضون الترتيبات الجارية لإستبدال أجهزة الاستشعار)، تقرر تعيين أحد أفراد الأمن للمرابطة والتمركز بالمنطقة التالفة من السياج حتى يتم إصلاح جهاز الإستشعار واستكمال كافة أعمال الإستبدال.
- وعلى المدى الطويل، تقدم الفريق بطلب رسمي للمنظمة بالنظر في استبدال جميع أجهزة الاستشعار إذا اتضح أن المشكلة منهجية وتعم كافة القطاعات.

ويتضمن الخيار عددا من القرارات الواجب اتخاذها والتي تؤثر على سائر القطاعات الداخلية والخارجية بالمنظمة.

- فالمنظمة، على سبيل المثال، بصدد إصدار عقد مع مقاول خارجي للقيام باستبدال الجزء التالف من السياج.
- بالإضافة لذلك، قد يتطلب تخصيص فرد أمن للبقاء الدائم بموقع السياج التالف تعيين قوات إضافية من أفراد الأمن وتحمل تكلفة ساعات عمل إضافية.
- وفي المستقبل، يتعين على المنظمة التفكير في الأمور المالية ومتطلبات القوة الأمنية مرة أخرى عند استبدال أجهزة الاستشعار في مناطق أخرى.