



الأمم المتحدة

إدارة استثمارية تصريف الأعمال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة

من إعداد إيلين أ. كرونين وفيكتور مورارو



الرجاء إعادة الاستعمال

إدارة استثمارية تصريف الأعمال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة

من إعداد آيلين أ. كرونين وفكتور مورارو



الأمم المتحدة، جنيف، 2021

فريق المشروع:

إيلين أ. كرونين، وفيكتور مورارو، مفتشان،

فينسينت هرمي، موظف لشؤون التقييم والتفتيش

تاتسويا ياماغوتشي، موظف لشؤون التقييم والتفتيش

هيرفي بودات، باحث مساعد

بول ووكر، مستشار

صوفي جنسن، ومايرا راميريز، وسونو روتراي، متدربات

إدارة استمرارية تصريف الأعمال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

تُعرّف استمرارية تصريف الأعمال بأنها قدرة منظمة ما على مواصلة تقديم الخدمات الأساسية التي يمثل الوقت عاملاً حاسماً فيها، بمستويات مقبولة ومحددة مسبقاً، خلال حادث معطل أو بعده. وتُعدّ إدارة تلك الاستمرارية بفعالية ضرورية لضمان استمرار العمليات على جميع المستويات التنظيمية بالنظر إلى أن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تعمل في كثير من الأحيان في بيئات تتسم بالتقلب وبالتعرض للأعطال الناتجة عن الكوارث الطبيعية أو الأنشطة البشرية.

وقبل عقد من الزمان، أكملت وحدة التفتيش المشتركة أول استعراض لها لاستمرارية تصريف الأعمال في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2011/6)، وخلصت إلى أن استمرارية تصريف الأعمال كانت آنذاك في طور النشوء؛ وكان عدد المنظمات التي وضعت سياسات أو خططاً لاستمرارية أعمالها صغيراً، وعدد من بدأت تنفيذها بطريقة شاملة أقل. وأجري الاستعراض الحالي بطلب من المنظمات المشاركة، ونُظم في خضم جائحة كوفيد-19، وهو يرمي إلى تقديم دراسة عن السياسات والممارسات المتبعة حالياً في إدارة استمرارية تصريف الأعمال في منظومة الأمم المتحدة.

وقد أجبرت جائحة كوفيد-19 التي طال أمدها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على مواصلة العمل في ظل ظروف استثنائية، وعلى اتخاذ تدابير للحفاظ على استمرار تنفيذ ولاياتها الأساسية. وأصبحت هذه الحالة تمثل تحدياً لجميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في جميع المجالات الإدارية والعمليات التشغيلية تقريباً، إضافة إلى تأثيرها في الأنشطة الفنية للأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة في منظومة الأمم المتحدة.

وقبل جائحة كوفيد-19، كانت الحوادث المعطّلة الكبرى نادرة الوقوع نسبياً في منظومة الأمم المتحدة، ولكنها لم تكن غير شائعة، وكان بعضها استثنائياً.

وارتبط مفهوم استمرارية تصريف الأعمال في منظومة الأمم المتحدة بالحاجة إلى التأهب لجائحة الأنفلونزا في أوائل العقد الأول من القرن الحالي، ثم توسع المفهوم تدريجياً فأصبح يتضمن التخطيط لاستمرارية الأعمال، بمعنى أوسع، ويشمل أنشطة تنظيمية متعددة ويطبّق نهجاً متعدد الأخطار في معالجة مجموعة متنوعة من المخاطر التي تواجه المنظمات.

ونتيجة لاتخاذ الجمعية العامة عدة قرارات بين عامي 2005 و2010 بهدف تنفيذ إدارة استمرارية تصريف الأعمال في جميع مواقع الأمانة العامة للأمم المتحدة، بطريقة شاملة ومنسقة، ظهر في نهاية المطاف نهج متكامل. وبين عامي 2011 و2014، استُخدم لأول مرة مفهوم إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، بهدف تحسين الجهود في الأمانة العامة للأمم المتحدة في مجال عمليات السلامة والأمن في حالات الطوارئ، والتخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال، ودعم الموظفين والضحايا، والتخطيط الطبي، وتكنولوجيا المعلومات، والتخطيط لاستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث. وفي نيسان/أبريل 2013، وافقت الجمعية العامة على نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ الذي اقترحه الأمين العام ليكون إطاراً لإدارة الطوارئ في الأمم المتحدة يشمل جميع هذه المجالات.

وفي هذا الإطار، يشمل مفهوم قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ العديد من الجوانب التنظيمية المختلفة ويعتبر استمرارية تصريف الأعمال مساهماً رئيسياً في تحقيق تلك القدرة. وفي عام 2014، وافقت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، لأول مرة، على سياسة نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، وأقرت تلك السياسة مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، لتعزيز قدرة منظومة الأمم المتحدة وقدرات كل واحدة من منظماتها الأعضاء في كل مراكز العمل على مواجهة الطوارئ. وفي مجال السياسة العامة، تُعرّف قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ بأنها القدرة على توقع حادث معطل، وعلى الاستعداد له، وتفاديه، والتخفيف من حدته، والاستجابة له، والتعافي منه؛ والهدف من تلك القدرة هو أن تتوقع المنظمة الأخطار وأن تتصدى لها، وأن تستفيد من الفرص الناشئة عن التغيرات المفاجئة أو التدريجية في بيئاتها الداخلية والخارجية.

أهداف هذا الاستعراض

أجري هذا الاستعراض على نطاق المنظومة وشمل جميع المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة.

والغرض منه هو إطلاع الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيين على حالة استخدام وتكامل السياسات والخطط والعمليات والممارسات المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وتحديد الممارسات الجيدة والدروس المستفادة للاستتارة بها في القرارات المتعلقة بالمبادرات الجارية والمستقبلية. وتتمثل أهداف هذا الاستعراض في تقييم حالة السياسات والممارسات والقدرات المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال عبر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة؛ واستعراض التقدم المحرز خلال العقد الماضي منذ صدور تقرير وحدة التفتيش المشتركة السابق حول هذا الموضوع؛ وتحليل كيفية التطبيق الفعلي لتلك الاستمرارية في مختلف مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في إدارة الانقطاعات والأعطال الناجمة عن جائحة كوفيد-19، من خلال دراسة حالة إفراية؛ وتحديد إجراءات المساءلة والرقابة في مجال إدارة الاستمرارية.

الاستنتاجات الرئيسية

التوجيه السياساتي والعناصر الأساسية لإدارة استمرارية تصريف الأعمال

أشارت المنظمات المشاركة إلى أن السياسات المتبعة على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ كانت دافعاً لتطوير سياساتها الفردية و/أو جوانب أخرى من التوجيهات المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال، على غرار المعايير المهنية المعترف بها دولياً. وقد حددت وحدة التفتيش المشتركة العناصر الأساسية لدعم نهج شامل في إدارة استمرارية تصريف الأعمال، بإجراء تحليل للسياسات أقره مجلس الرؤساء التنفيذيين، وباستخدام معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس المتعلق بـ "الأمن والقدرة على مواجهة الطوارئ - احتياجات نظم استمرارية تصريف الأعمال" (معيار 22301)، وأيضاً باستعراض وثائق السياسات الحالية المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة. ويمكن إدراج العناصر الأساسية الأحد عشر التي تغطي المجالات الرفيعة المستوى المتعلقة بوضع السياسات، والعناصر المتعلقة بخطط استمرارية تصريف الأعمال، في إطار سياساتي أكبر، يغطي مثلاً قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، أي سياسة قائمة بذاتها بشأن إدارة استمرارية تصريف الأعمال و/أو المبادئ التوجيهية ذات الصلة.

وبالتحقق من استخدام تلك العناصر، يتضح أن عدداً قليلاً جداً من المنظمات المشاركة تُضمّن أطرها جميع جوانب تلك العناصر الأساسية الأحد عشر، وأنه توجد ثغرات كبيرة في مجالات مثل استيعاب الدروس المستخلصة وتطبيق تدابير ضمان الجودة، إضافة إلى قلة الوضوح في أنظمة تعهّد خطط استمرارية تصريف الأعمال واختبارها واستعراضها.

وتتعرض المنظمة التي تعمل بدون إطار فعال لإدارة استمرارية تصريف أعمالها لمخاطر قلة الاتساق وضعف التنسيق في استجاباتها للانقطاعات والأعطال، مما يفاقم حدة الطوارئ عند حدوثها ويقوّض قدرة المنظمة على مواجهتها. وكانت جائحة كوفيد-19 اختباراً أنياً لإدارة استمرارية تصريف الأعمال في منظومة الأمم المتحدة. فخلال الجائحة، أعادت العديد من المنظمات المشاركة النظر في مدى كفاية وثائقها المرجعية المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال وفعالية ممارساتها، وحدثت 16 سياسة عامة أو مبدأً توجيهياً في العامين الماضيين. ورَجَّح مسؤولون فيما يصل إلى 20 منظمة مشاركة إلى أن الجائحة ستسفر عن مراجعات جديدة أو إضافية للأطر الحالية لاستمرارية تصريف الأعمال و/أو الممارسات ذات الصلة.

القدرة الداخلية على دعم إدارة استمرارية تصريف الأعمال

تشير الترتيبات التنظيمية لإدارة استمرارية تصريف الأعمال إلى أن أقل من ربع المنظمات المشاركة تخصص وظيفة منفصلة ومتميزة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، إما في شكل وحدة مخصصة مكلفة بضمان اتباع نهج منسق لإدارة تلك الاستمرارية، أو بتعيين منسق لاستمرارية تصريف الأعمال يقوم بدور مؤسسي في هذا الصدد. والأمانة العامة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي هما المنظمتان الوحيدتان المشاركتان اللتان تمتلكان وحدة مخصصة هدفها تحقيق الدعم للتنسيق لأنشطة إدارة استمرارية تصريف الأعمال؛ والاتحاد الدولي للاتصالات، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية هي المنظمات الوحيدة التي لديها وظيفة منسق متفرغ لتنسيق استمرارية تصريف الأعمال. وتعتبر معظم المنظمات المشاركة تنسيق إدارة استمرارية تصريف الأعمال مهمةً مشتركة مع وظيفة أخرى، مثل إدارة المخاطر المؤسسية، أو السلامة والأمن، وتكون مهام ذلك التنسيق أحياناً ضمن محفظة مسؤول كبير، ولا تُخصص لها عموماً نسبة كبيرة من وقته. وتعتمد المنظمات المتبقية بشكل أساسي على شبكة من جهات الاتصال الموزعة عبر الوحدات والمكاتب والمواقع، لمعالجة أنشطة إدارة استمرارية تصريف الأعمال. وفي حين أن استخدام المنسقين ضروري في العديد من المنظمات التي لديها شبكات ميدانية واسعة النطاق، إلا أنه يجب إيلاء المزيد من الاهتمام لتدريبهم وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم الخاصة.

وكان الاستنتاج الذي خلص إليه تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام 2011 فيما يتعلق بالقدرة المخصصة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة هو أن تلك القدرة ضعيفة وبحاجة إلى مزيد من الاهتمام. ولئن لوحظت بعض التحسينات في الاستعراض الحالي، فإنه ينبغي إعادة النظر في القدرة على دعم استمرارية تصريف الأعمال، بسبب تزايد احتمال وقوع حوادث معطلة بتواتر أكبر ولمدد زمنية أطول. وقد يلزم، في نفس السياق، التفكير في تحويل أنشطة منسق استمرارية تصريف الأعمال لتكون تحت إشراف الإدارة العليا، وإدماج إدارة استمرارية تصريف الأعمال مع عمليات وإجراءات أخرى مثل إدارة المخاطر في المؤسسة.

عمليات وممارسات التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال

تمثل العمليات والممارسات المرتبطة بتخطيط استمرارية تصريف الأعمال عناصر أساسية في دمج وترسيخ استمرارية تصريف الأعمال في إدارة المنظمات. وفي استعراض وحدة التفتيش المشتركة لعام 2011، اعتُبر أن لدى 6 فقط من المنظمات الـ 15 التي شملها الاستعراض خطأً كافية لاستمرارية تصريف أعمالها، بينما لم تكن لدى المنظمات الأخرى أي خطط أو كانت لها فقط مشاريع خطط لم تتم الموافقة عليها بعد. وإلى حد نشر هذا التقرير، كانت لدى جميع المنظمات المشاركة التي استجابت لهذا الاستعراض، باستثناء ثلاث منها، خططاً لاستمرارية تصريف أعمالها، وأفادت جميع المنظمات التي لديها خطط قائمة بأن خططها متعددة المستويات وتشمل المقر والمواقع الميدانية.

وعند تطوير تلك الخطط وتحديثها، يمكن أن يكون إشراك الوظائف الأخرى والتشاور معها أمراً حاسماً في تحديد الموارد المتاحة والمخاطر المحتملة. وفي العديد من المنظمات المشاركة، تكون عملية التخطيط شاملة لجميع الأطراف ولجميع الجوانب، وتستفيد من تجربة وخبرة مجموعة متنوعة من الوظائف. وفي حين يمثل ذلك نتيجة إيجابية في هذا الاستعراض، بالنظر إلى أثرها على الصحة المهنية للموظفين وسلامتهم خلال الجائحة الأخيرة، يشجع المفتشان الرؤساء التنفيذيين على التشاور مع دوائر الخدمات الطبية وتقديم المشورة عند وضع عمليات التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال.

وفي عام 2011، لاحظ المفتشان وجود انفصال بين إدارة المخاطر التنظيمية واستمرارية تصريف الأعمال. وفي هذا الاستعراض، قد تحتاج الصلة بين إدارة المخاطر واستمرارية تصريف الأعمال جهداً أكبر للاستفادة حقاً من إمكانات التكامل بينهما. وقد أشار أكثر من 85 في المائة من كبار مسؤولي إدارة المخاطر إلى أن منسق استمرارية تصريف الأعمال في مؤسساتهم مطلع على سجل مخاطرها، وأنهم يعتقدون أن ذلك السجل قيد الاستخدام. ومع ذلك، أشار 68 في المائة فقط من منسقي استمرارية تصريف الأعمال إلى أنهم استخدموا بالفعل سجل المخاطر في وضع خطط استمرارية تصريف الأعمال. وتُعتبر التفاعلات الفنية المنتظمة بين وظائف كل من إدارة المخاطر في المؤسسة، وإدارة استمرارية تصريف الأعمال ضرورية لتحديد المخاطر، والتصدي لها، وإدارتها على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، وينبغي لكبار القادة تيسيرها وتشجيعها.

وينبغي للمنظمات، في محافظتها على استمرار أكثر عملياتها أهمية أثناء الحوادث المعطلة وبعدها، أن تسترشد إلى أقصى حد ممكن بخطة استمرارية تصريف الأعمال، بوصفها المرجع الأساسي لتلك الاستمرارية، وذلك للتقليل إلى أدنى حد ممكن من مدة التعطل وللتعجيل قدر الإمكان بالتعافي. وبين عامي 2014 و2019، فعل أقل من نصف المنظمات المشاركة، وإلى حد كبير تلك التي لديها شبكات ميدانية واسعة النطاق، خطط استمرارية تصريف أعمالها. ومثلت جائحة كوفيد-19 اختباراً أنياً لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، وكشفت بالتالي أيضاً عن أوجه القصور في بعض خطط الاستمرارية التي لم يتم تفعيلها في بعض الحالات قبل عام 2020. وأقر العديد من المسؤولين في المنظمات المشاركة بأن قلقاً يساورهم بشأن خطط لم تُحدَّث أو تُختبر بشكل كافٍ واتضح أنها مفرطة في الطول والتعقيد وصعبة التنفيذ و/أو لم تُثبت فعاليتها في التصدي لأزمة معينة، مثل جائحة كوفيد-19.

الممارسات والمتطلبات المتعلقة بالتعهد والاختبار والاستعراض

تعتبر الأحكام الخاصة بتعهد واختبار واستعراض خطط استمرارية تصريف الأعمال ضرورية ليس فقط لضمان تحديث الخطط بانتظام وفق المخاطر الجديدة أو الناشئة، وإنما أيضاً لإعداد الموظفين وإدراج إدارة استمرارية تصريف الأعمال ضمن الممارسات الدينامية والتكرارية. وأفادت الردود

على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة أن 13 منظمة وضعت معايير لتحديث خطط استمرارية تصريف أعمالها، وأن 10 منظمات لم تفعل ذلك. وفي سياق جمع البيانات الأساسية المتعلقة باختبار خطط استمرارية تصريف الأعمال قبل الاضطرابات الناجمة عن جائحة كوفيد-19، لاحظ المفتشان أن خمس منظمات مشاركة فقط اختبرت بالفعل خطط استمرارية تصريف أعمالها قبل الجائحة، باستثناء الفترة التي سبقت عمليات الإغلاق الشامل الواسعة النطاق، مما يشير إلى أن أنظمة التعهد والاختبار والاستعراض قد تكون بحاجة إلى إعادة نظر على أساس منتظم، وبشكل يلتزم بتواتر العملية ويتضمنها مساءلة عن إجراءات المتابعة.

ويمكن للدروس المستفادة من الحوادث المعطلة وتفعيل خطط استمرارية تصريف الأعمال أن تمثل إسهاماً كبيراً في تحقيق قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، وفي تأهبها بشكل أفضل للحوادث المستقبلية. ويتطلب التعامل بدرجة أعلى من الانضباط مع هذا النوع من التعلّم إجراء استعراض بعد كل حادث معطّل لجمع البيانات المتعلقة بفعالية الاستجابة المعنية، ومدى كفاية خطة استمرارية تصريف الأعمال المستخدمة، بالإضافة إلى استعراضات إدارية دورية أشمل تضع تقييمات لأداء إدارة الاستمرارية بعد حادث خطير بشكل خاص، أو في سياق استعراض أو تحديث السياسات أو المبادئ التوجيهية.

وتتظم معظم المنظمات المشاركة لفائدة موظفيها أنشطة توعية و/أو تدريبية في مجال إدارة استمرارية تصريف الأعمال، وتُجري عدة منظمات دراسات مكتبية أو عمليات محاكاة قائمة على سيناريوهات محددة. ويمكن هذا النوع من التدريب المشاركين من ممارسة مهامهم المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال في سيناريوهات محاكاة، ومن التعرف على الإجراءات التي ينبغي اتباعها، وقد يساعدهم ذلك أيضاً في الكشف عما يمكن أن تتضمنه خطة الاستمرارية من "ثغرات" يجب معالجتها. وينبغي للمنظمات المشاركة أن تقيم نهجها في التوعية والتدريب بشأن إدارة استمرارية تصريف الأعمال، من أجل الوصول إلى الموظفين على مستويات متعددة، وتطوير العمل الجماعي، وتيسير بناء الثقة والكفاءة فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات التي تنطوي عليها الاستجابة للحوادث المعطلة.

الرقابة المستقلة وإدارة استمرارية تصريف الأعمال

شهدت السنوات العشر الماضية زيادة ملحوظة في عمليات المراجعة الداخلية لاستمرارية تصريف الأعمال، حيث أبلغت 13 منظمة مشاركة أن مكاتبها للرقابة الداخلية تناولت هذا الموضوع في السنوات الخمس الماضية وحدها. وتناولت هذه الاستعراضات، في معظمها، بعض جوانب إدارة استمرارية تصريف الأعمال فقط، مثل خطط استمرارية تصريف الأعمال في إطار مراجعة حسابات المكاتب القطرية أو خطط التعافي المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن بين المجالات التي دُرست أقل من غيرها في هذا الصدد، حسبما ذكرته مكاتب الرقابة الداخلية، إدارة استمرارية تصريف الأعمال عموماً.

وفي حين قدم المراجعون الخارجيون للحسابات ولجان المراجعة والرقابة المشورة والرقابة إلى المنظمات المشاركة فيما يتعلق بجوانب إدارة استمرارية تصريف الأعمال، فإن الجوانب التشغيلية لهذا الموضوع وارتباطاته بالعمليات الأخرى تجعل مكاتب الرقابة الداخلية أفضل من يُمكنه إجراء استعراضات شاملة لسياسات وممارسات إدارة استمرارية تصريف الأعمال؛ ويتعين على تلك المكاتب القيام بذلك لاستخلاص الدروس المستفادة والممارسات الجيدة لمنظماتها، لا سيما أثناء جائحة كوفيد-19، وكذلك للتحقق مما إذا كانت الترتيبات الحالية مناسبة للغرض في المستقبل.

التنسيق بين الوكالات

بعد اعتماد الجمعية العامة لنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، تم التوصل، من خلال اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، إلى التزام على نطاق المنظومة، من أجل "وضع سياسة مشتركة لإدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، ومؤشرات أداء رئيسية لإدارة حالات الطوارئ، ونظام لتعدها واختبارها واستعراضها" (CEB/2014/3، الفقرة 103). وأنشئ فريق عامل وضع مشروع سياسة بشأن نظام لإدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، أقره مجلس الرؤساء التنفيذيين في عام 2014، وألزم بالتالي منظماته الأعضاء بتنفيذه. وبالنظر إلى الصلة بين قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ واستمرارية تصريف الأعمال، يُعتبر الفريق العامل الهيئة الرئيسية التي تتناول موضوع إدارة استمرارية تصريف الأعمال على نطاق المنظومة وتحت مظلة مجلس الرؤساء التنفيذيين، كما يُعتبر جانباً رئيسياً في تلك السياسة العامة. وكلف الفريق العامل أيضاً بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية، ونظام التعهد والاختبار والاستعراض، وبدعم تنفيذ السياسة العامة.

وقد صُممت مجموعة المؤشرات المرفقة بالسياسة العامة، والتي تقدم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تقارير عنها إلى اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، لتعطي صورة عن امتثال المنظمة لتلك السياسة العامة وتنفيذها لها. وفي حين لا تُقدّم تقارير إلى الجمعية العامة عن تلك المؤشرات، فإن تلك السياسة نفسها تدعو المنظمات إلى تقديم تقارير بشأن تنفيذها إلى أجهزتها التشريعية ومجالس إدارتها. ويفتقر هذا الجانب حالياً إلى التنفيذ على نطاق واسع بين المنظمات المشاركة.

ومن أجل زيادة قدرة المنظومة ككل على مواجهة الطوارئ وتحقيق استمرارية تصريف الأعمال، ينبغي للجنة الإدارية الرفيعة المستوى أن تنظر في تطبيق نهج مختلفة تجعل فريقها العامل يركز جهوده على تبادل الممارسات الجيدة والاستفادة من الأنشطة المشتركة الأخرى بين الوكالات وشبكات الممارسين بما يضيف عمقاً للنتائج ويعجل بتنفيذ السياسات المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، وبالاتساق المنشود على نطاق المنظومة. وتشجّع اللجنة أيضاً على استكشاف كيفية تنفيذ السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ (بوصف استمرارية تصريف الأعمال عنصراً رئيسياً فيها) على المستوى الميداني لتعزيز تطبيقها وتنسيقها على جميع المستويات وعلى نطاق المنظومة.

دراسة حالة إفرادية متعلقة بجائحة كوفيد-19: الدروس الأولى المستفادة والممارسات الجيدة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال

معظم الحوادث المعطّلة هي حوادث محلية الطابع، تمس بجوانب معينة من العمل، وتستمر بضعة أيام أو أسابيع. ولكن من الواضح أن جائحة كوفيد-19 تمثل نوعاً مختلفاً من الحوادث، وكانت ولا تزال حدثاً غير مسبوق من حيث نطاقه ومدته وتأثيره. ولم تكن منظومة الأمم المتحدة بمنأى عن الجائحة فقد أثّرت على عملياتها الداخلية وعلى موظفيها. وعند إعداد هذا التقرير، بلغ عدد موظفي منظومة الأمم المتحدة وأفراد أسرهم المباشرين المصابين بفيروس كوفيد-19 حوالي 230 20 شخصاً، أجلي منهم طبيياً 322 شخصاً، وتوفي 174 منهم نتيجة للفيروس.

ووضعت دراسة حالة إفرادية تتعلق بإدارة استمرارية تصريف الأعمال، كجزء من هذا الاستعراض، تشمل الدروس الأولى المستفادة والممارسات الجيدة التي جُمعت من المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة. وتناولت دراسة الحالة أربع مراحل من الجائحة: (أ) الحالة المرجعية (السياسات والممارسات القائمة قبل الجائحة)؛ (ب) الآثار والاستجابات الأولى (كيف استجابت

المنظمات للجائحة خلال مراحلها الأولى)؛ (ج) إجراءات التكيف (التي وُضعت للتكيف والاستجابة إثر وقوع حادث معطل ومطول)؛ (د) المضي قدماً (ما هي الممارسات الجيدة والدروس الأولى المستفادة لتعزيز إدارة استمرارية تصريف الأعمال).

ولئن شكلت الجائحة الحالية اختباراً جدياً لإدارة استمرارية تصريف الأعمال وقدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، فإنها أتاحت أيضاً فرصة للاستفادة من الممارسات الجيدة والدروس الأولى المستفادة لتعزيز استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة، فضلاً عن الاستفادة في جوانب أخرى من العمليات في المستقبل. وقد اغتنمت بعض المنظمات المشاركة تلك الفرصة لإجراء تقييمات إدارية داخلية أثناء الجائحة لتوفير تعلّم آني. وبمجرد أن تتحسر الجائحة، ينبغي إجراء تقييمات إدارية منظّمة لتحديد نوعية أداء المنظمات من حيث إدارة استمرارية تصريف الأعمال خلال المراحل المختلفة.

وشملت الانقطاعات الناجمة عن جائحة كوفيد-19 أيضاً الأجهزة التشريعية والهيئات الإدارية لمنظومة الأمم المتحدة، مما أدى إلى تأجيل وإلغاء أكثر من 1 500 اجتماع في الربع الثاني من عام 2020 وحده. ونصف المنظمات المشاركة فقط لديها خطة مخصصة لاستمرارية تصريف الأعمال في حالة وقوع أحداث معطلة لسير عمل أجهزتها التشريعية ومجالس إدارتها. ويشجّع التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال بهدف معالجة تعطل الأعمال الإدارية، بما في ذلك الترتيبات الخاصة بالاجتماعات الافتراضية وصنع القرار.

الاستنتاجات والتوصيات

أُحرز في السنوات العشر الماضية تقدّم كبير في العديد من مجالات إدارة استمرارية الأعمال عبر منظومة الأمم المتحدة. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات في العناصر الأساسية لأطر وقدرات إدارة استمرارية الأعمال، مما قد يجعل استجابة المنظمات التي تعمل بدون أطر فعالة للآزمات استجابة غير متسقة وغير منسقة. واستنتج أنه لا يوجد في معظم المنظمات المشاركة ما يلزم من دقة وانضباط في التعهد والاختبار والاستعراض، وهي عمليات تكفل لإدارة استمرارية الأعمال دينامييتها واستدامتها داخل المكاتب وعبر المنظمة. وستعمل الروابط مع العمليات الأخرى، مثل إدارة المخاطر في المؤسسة، على تحسين دمج إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات، وستثري تخطيط تلك الاستمرارية. وفي هذا الصدد، واستناداً إلى أولى الدروس المستفادة من جائحة كوفيد-19، ينبغي إيلاء مزيد من الاهتمام للسلامة والصحة المهنية لدعم الموظفين أثناء الأزمات - وخاصة خلال الأحداث المعطلة والمطوّلة - مما يشير إلى الحاجة إلى إشراك الوحدات الطبية والاستشارية في تطوير و/أو تحديث خطط استمرارية الأعمال لتحديد المخاطر والموارد.

ولكي تساهم إدارة استمرارية الأعمال في قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ وعلى التعلم، يجب أن تتسم بالانضباط في إجراء الاستعراضات بعد حدوث الأزمات لتسليط الضوء على الممارسات الجيدة، ومعالجة الثغرات وأوجه القصور، استعداداً لمواجهة أي حوادث معطلة تنشأ في المستقبل. وينبغي أيضاً استخدام الاستعراضات الإدارية الداخلية لوضع تقييم أشمل لكيفية إدارة استمرارية الأعمال من مختلف جوانبها خلال الفترات الصعبة و/أو الحرجة، يُسترشد به في استعراض السياسات والإجراءات. وبما أن معظم المنظمات المشاركة استعرضت مؤخراً سياسات استمرارية أعمالها، أو نهجها أو ممارساتها، أو هي بصدد إجراء ذلك الاستعراض، فإنه يتعين على مكاتب الرقابة الداخلية زيادة التركيز على ضمان المساءلة. وبإمكان الآليات المشتركة بين الوكالات أن تقوم بدور في ترسيخ سياسة نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ (وإدارة استمرارية الأعمال، بوصفها أحد عناصر

ذلك النظام) عبر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وهو ما يمكن تعزيزه باشتراط إبلاغ الأجهزة التشريعية والهيئات الإدارية للمنظمات المشاركة بالتقدم المحرز في تنفيذ تلك السياسة.

ويتضمن هذا الاستعراض ست توصيات رسمية، واحدة منها موجهة إلى الهيئات التشريعية ومجالس الإدارة وخمس إلى الرؤساء التنفيذيين للمنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة. والتوصيات الرسمية تكملها 19 توصية غير رسمية ترد بالخط الداكن، باعتبارها مقترحات إضافية تيسر، في نظر المفتشين، تنفيذ التوصيات الرسمية و/أو يمكن أن يُسترشد بها في ذلك، وتعزز استمرارية تصريف الأعمال داخل منظومة الأمم المتحدة.

التوصية 1

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يقوموا، بحلول نهاية عام 2023، باستعراض أطر إدارتهم لاستمرارية تصريف الأعمال، والتأكد من أن العناصر الأساسية المحددة في هذا التقرير قد نُفذت وأنها بأيدي أصحاب المصلحة المعنيين، بشكل يمكن من التنسيق الفعال لعمليات وممارسات استمرارية تصريف الأعمال، وبناء الاتساق في تنفيذها، وتعزيز المساءلة على جميع المستويات.

التوصية 2

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يكفلوا، بحلول نهاية عام 2023، تطبيق عناصر التعهد والاختبار والاستعراض المدرجة في خطط استمرارية تصريف أعمالهم من خلال نهج متسق ومنضبط، لضمان بقاء تلك الخطط مناسبة وفعالة.

التوصية 3

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يقوموا، بحلول نهاية عام 2023، بتعزيز آليات التعلم الخاصة بتلك المؤسسات إسهاماً في قدرتها على مواجهة الطوارئ، وذلك باشتراط إجراء استعراضات لاحقة في أعقاب الحوادث المعطلة واستعراضات داخلية دورية لإدارة أطر استمرارية تصريف الأعمال.

التوصية 4

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يقدموا، بحلول نهاية عام 2024، تقارير إلى أجهزتهم التشريعية ومجالس إدارتهم بشأن التقدم المحرز في تنفيذ السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ ومؤشرات أدائه المنقحة، وأن يسلطوا الضوء على الممارسات الجيدة والدروس المستفادة، لا سيما في مجال إدارة استمرارية تصريف الأعمال.

التوصية 5

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يجرؤوا في عام 2023 تقييماً إدارياً داخلياً لاستمرارية العمليات المؤسسية خلال جائحة كوفيد-19 لتحديد الثغرات والعوامل التمكينية والممارسات الجيدة والدروس المستفادة، ولتعديل السياسات والعمليات والإجراءات، وخاصة في مجالات مثل الموارد البشرية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والسلامة والصحة المهنيين، وتحديد ما يلزم من تدابير الاستعداد والاستجابة بشكل أفضل للحوادث المعطلة في المستقبل.

التوصية 6

ينبغي للأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تنظر، في أقرب فرصة ممكنة، في استنتاجات التقييم الإداري الداخلي لاستمرارية العمليات أثناء جائحة كوفيد-19 الذي أعده الرؤساء التنفيذيون لمؤسساتهم، وأن تتخذ على ذلك الأساس القرارات المناسبة لمعالجة الثغرات والمخاطر المحددة بما يكفل استمرارية العمليات المؤسسية.

المحتويات

الصفحة

iii	 موجز تنفيذي	
1	 مقدمة	أولاً -
1	 السياق	ألف -
4	 الأهداف والنطاق والمنهجية	باء -
8	 إطار إدارة استمرارية تصريف الأعمال	ثانياً -
8	 التوجيه السياساتي والعناصر الأساسية لإدارة استمرارية تصريف الأعمال	ألف -
14	 القدرة الداخلية هي أساس الإدارة الفعالة لاستمرارية تصريف الأعمال	باء -
18	 خطوط التسبيب والتسلسل الإداري يمكن أن تؤثر على فعالية إدارة استمرارية تصريف الأعمال	جيم -
20	 خطط استمرارية تصريف الأعمال: العمليات والممارسات	ثالثاً -
20	 اعتبارات خاصة بتطوير خطط استمرارية تصريف الأعمال	ألف -
24	 نطاق ومحتوى خطط استمرارية تصريف الأعمال	باء -
26	 توعية الموظفين وتدريبهم لدعم إدارة استمرارية تصريف الأعمال	جيم -
27	 الممارسات والمتطلبات المتعلقة بالتعهد والاختبار والاستعراض	دال -
28	 إدارة استمرارية تصريف الأعمال، بوصفها عنصراً مساهماً في قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ	هاء -
31	 الرقابة المستقلة على إدارة استمرارية تصريف الأعمال	رابعاً -
31	 المراجعة الداخلية للحسابات	ألف -
34	 المراجعة الخارجية للحسابات	باء -
35	 لجان مراجعة الحسابات والرقابة	جيم -
37	 وجوب تعزيز الرقابة	دال -
37	 تأثير الانقطاعات الناجمة عن كوفيد-19 على مكاتب الرقابة	هاء -
39	 التنسيق والاتساق بين الوكالات	خامساً -
39	 السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ جعلت من استمرارية تصريف الأعمال أولوية	ألف -
39	 على نطاق المنظومة	
47	 إدارة استمرارية تصريف الأعمال وقدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ ميدانياً	باء -
50	 دراسة حالة متعلقة بجائحة كوفيد-19: الممارسات الجيدة والدروس المبكرة المستفادة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال ...	سادساً -
51	 المرحلة 1: الحالة المرجعية قبل الجائحة (قبل عام 2020)	ألف -
53	 المرحلة 2: الأثر والاستجابة الأوليان لجائحة كوفيد-19	باء -
57	 المرحلة 3: التعديلات التي أدخلت للتكيف مع جائحة كوفيد-19 بوصفها حادثاً معطلاً ومطوّلاً	جيم -
59	 المرحلة 4: المضي قدماً	دال -
61	 أثر الأعطال التي أحدثتها جائحة كوفيد-19 على الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة	هاء -

المرفقات

65	 نظرة عامة على توصيات وحدة التفتيش المشتركة الواردة في استعراضها لاستمرارية تصريف الأعمال في منظومة الأمم المتحدة، في عام 2011	الأول -
67	 أطر السياسات المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة	الثاني -
72	 العناصر الأساسية لنهج شامل في إدارة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة	الثالث -

75	الترتيبات التنظيمية لإدارة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة.....	الرابع -
79	شبكات جهات التنسيق المعنية باستمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة.....	الخامس -
81	خطط استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة.....	السادس -
83	تقييم المخاطر وتحليل الأثر من قبل المنظمات المشاركة.....	السابع -
87	التوعية والتدريب على عمليات وإجراءات استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة.....	الثامن -
89	ممارسات تعهد واختبار واستعراض خطط استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة.....	التاسع -
92	مصفوفة درجات النضج في إدارة استمرارية تصريف الأعمال (وضعها وحدة التنفيذ المشتركة).....	العاشر -
93	التقدم المحرز، استناداً إلى مؤشرات الأداء الرئيسية، في نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ.....	الحادي عشر -
	إدارة استمرارية تصريف الأعمال: الممارسات الجيدة والدروس المبكرة المستفادة من جائحة كوفيد-19 (يرجى الرجوع إلى	الثاني عشر -
95	التقرير للاطلاع على ما ورد فيه من معلومات عن ممارسات إضافية).....	
102	سياسات وممارسات العمل عن بعد في المنظمات المشاركة.....	الثالث عشر -
107	قائمة التوصيات غير الرسمية.....	الرابع عشر -
110	نظرة عامة على الإجراءات التي يتعين على المنظمات المشاركة اتخاذها بناء على توصيات وحدة التنفيذ المشتركة.....	الخامس عشر -

أولاً - مقدمة

ألف - السياق

1- **جعلت جائحة كوفيد-19 استمرارية الأعمال موضوعاً ذا أولوية.** وأجبرت جائحة كوفيد-19 التي بدأت في أواخر 2019 وطال أمدها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على العمل في ظل ظروف استثنائية وعلى اتخاذ تدابير تمكنها من الاستمرار في تنفيذ ولاياتها الأساسية. وأصبحت الجائحة تمثل تحدياً لجميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في جميع المجالات الإدارية والعمليات التشغيلية تقريباً. وإزاء هذه الخلفية، اقترحت المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة النظر في السياسات والممارسات المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال في منظومة الأمم المتحدة. وأدرج هذا الاستعراض في برنامج عمل وحدة التفتيش المشتركة لعام 2021 وهو يتماشى مع مجالات التركيز المواضيعية المبينة في الإطار الاستراتيجي للوحدة للفترة 2020-2029⁽¹⁾.

2- **استنتجت وحدة التفتيش المشتركة في عام 2011 أن إطار إدارة استمرارية تصريف الأعمال كان ضعيفاً.** وقبل عقد من الزمان، أكملت وحدة التفتيش المشتركة أول استعراض لها لاستمرارية تصريف الأعمال في منظومة الأمم، وخلصت إلى أن تلك الاستمرارية كانت آنذاك في طور النشوء؛ وكان عدد المنظمات التي وضعت سياسات أو خططاً لاستمرارية أعمالها صغيراً، وعدد من بدأت تنفيذها بطريقة شاملة أقل. وكان ذلك الاستنتاج متماشياً مع تقييم سبق أن أجراه الأمين العام في عام 2008 عندما ذكر أن استمرارية تصريف الأعمال لم تحظ إلا باهتمام سطحي من منظومة الأمم المتحدة لسنوات عديدة⁽²⁾. ويتضمن هذا الاستعراض إشارات، حسب الاقتضاء، إلى نتائج واستنتاجات الاستعراض السابق لوحدة التفتيش المشتركة، ويقدم إحصاءات عن قبول وتنفيذ التوصيات التسع المقدمة في عام 2011 (المرفق الأول). وفي العديد من المجالات، كان التقدم كبيراً مقارنة بالحالة التي لوحظت في عام 2011، لا سيما في الكيانات التي لديها نماذج أعمال وأنشطة ونواتج حساسة تتأثر بشكل خاص بتأخر سير العمليات أو بتعطيل خطوط الإمداد. وشكلت الجائحة جرس إنذار بأهمية التخطيط والتأهب والاستجابة، وكانت حافزاً على إجراء تحسينات وتعزيزات، لا سيما بالنسبة للمنظمات التي لم تكن إدارة استمرارية الأعمال تحظى فيها باهتمام كبير من جانب الإدارة.

3- **الترتيبات اللازمة في استمرارية الأعمال لمواجهة الحوادث المعطلة والتعافي منها.** تعمل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في كثير من الأحيان في بيئات متقلبة ويمكن أن تتعرض أعمالها للأعطال بسبب الكوارث الطبيعية أو الناتجة عن الأنشطة البشرية. وتعتبر الإدارة الفعالة لاستمرارية تصريف الأعمال ضرورية لضمان استمرارية العمليات على جميع المستويات التنظيمية. وقبل ظهور جائحة كوفيد-19، كانت الحوادث المعطلة الكبرى نادرة نسبياً ولكنها ليست غير شائعة، وكانت في بعض الأحيان أحداثاً استثنائية. وقد سلطت هجمات 11 أيلول/سبتمبر 2001 على الولايات المتحدة الأمريكية الضوء على الفجوات في التأهب للطوارئ والقدرة على إعادة الأعمال إلى مسارها العادي بعد وقوع أحداث كارثية. ومنذ عام 2000، ازداد تواتر الهجمات على موظفي الأمم المتحدة وكياناتها وبدأت منظومة الأمم المتحدة في تحسين معاييرها الأمنية. وكان نقشي الأوبئة والجائحات، مثل إنفلونزا الطيور وإنفلونزا البشر (1996-2003) والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (2002-2004) اختباراً للترتيبات القائمة للاستجابة للحالات الطارئة التي تهدد الصحة العامة على المستوى الدولي. وخلال السنوات الخمس الماضية، أعلن

(1) A/74/34، المرفق الأول.

(2) A/63/584، الفقرة 4.

العديد من المنظمات المشاركة عن تفعيل خطط استمرارية تصريف أعمالها على مختلف المستويات (المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية أو القطرية) نتيجة لحالات طوارئ مثل الكوارث الطبيعية، والاضطرابات الصناعية والمدنية، والأزمات السياسية أو الاجتماعية. وفي كثير من الأحيان، أظهرت تلك الحوادث المعطلة الحاجة إلى تعزيز وتعديل ترتيبات التخطيط والتأهب والاستجابة والتعافي، وشكلت فرصة لمراجعة السياسات وتعزيز الترتيبات التنظيمية لضمان استمرارية الأعمال.

4- **قد تواجه المنظمات أعطالاً مطولة.** أظهرت جائحة كوفيد-19 أن حالات الطوارئ يمكن أن تطول وأنه ينبغي لمؤسسات الأمم المتحدة أن تكون أيضاً على استعداد للحفاظ على سير عملياتها الأساسية لفترات طويلة في ظل ظروف غير مؤكدة. ووصف أحد التهديدات، وهو تغير المناخ، بأنه "أكبر تحدٍ نواجهه في عصرنا هذا، وعامل متداخل الجوانب ومتعدد الأبعاد يُضاعف آثار التهديدات الأخرى"، وأيضاً بأنه "السرد الذي سيحدد صحة الإنسان" في السنوات القادمة، وأزمة سينتشر فيها الجوع وتتفشى فيها أمراض الجهاز التنفسي والكوارث المميتة وأمراض معدية قد تكون أسوأ حتى من كوفيد-19⁽³⁾. وأصبحت التهديدات تؤكد أهمية وضع ترتيبات قوية لاستمرارية تصريف الأعمال في ظروف غير متوقعة، وضمان قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ.

من إدارة استمرارية تصريف الأعمال إلى إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ

5- **التطورات المبكرة فيما يتعلق باستمرارية تصريف الأعمال في الأمم المتحدة.** إن فكرة استمرارية تصريف الأعمال ليست جديدة على منظومة الأمم المتحدة. وقد كانت مرتبطة في الأصل، ربما من منظور تقليدي ضيق، بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبالتخطيط لاستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث. وكان مفهوم استمرارية تصريف الأعمال موضع دراسة جادة للغاية في منظومة الأمم المتحدة استجابةً للحاجة إلى ضمان التأهب لجائحة الأنفلونزا. ثم توسع نطاق المفهوم تدريجياً في التخطيط لتحقيق الاستمرارية فأصبح يغطي أنشطة تنظيمية متعددة، ويطبق نهجاً متعدد المخاطر للتصدي لمجموعة متنوعة من المخاطر التي تواجه المنظمات. وقامت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بين عامي 2005 و2006 بوضع هياكل تنسيق مخصصة (لجنة توجيهية مشتركة بين الوكالات، ومنسقون، وجهات اتصال) واستراتيجيات وخطط طوارئ، أيضاً وأساساً في سياق الاستجابة لجائحة الأنفلونزا. فعلى سبيل المثال، عُيّن منسق في منظومة الأمم المتحدة معني بالأنفلونزا لوضع وتنفيذ استراتيجية شاملة وموحدة للوقاية من جائحة الأنفلونزا والتأهب والتصدي لها، ولتحسين الجهود المبذولة لمكافحة أنفلونزا الطيور. وطُلب إلى الأمانة العامة للأمم المتحدة، والمكاتب الموجودة خارج المقر، واللجان الإقليمية إعداد خطط طوارئ تتضمن الاحتياجات المتصلة بالميزانية اللازمة لحماية صحة موظفي الأمم المتحدة وسلامتهم وأمنهم وحماية موجوداتها المادية، وضمان استمرار المهام والعمليات الحيوية للأمم المتحدة⁽⁴⁾.

6- **إطار لاستمرارية تصريف الأعمال في الأمانة العامة للأمم المتحدة.** بناءً على هذه المبادرات، وعلى طلب قدمته الجمعية العامة في قرارها 238/62 (2007)، قدم الأمين العام تقريراً شاملاً يرمي إلى تنفيذ استمرارية تصريف الأعمال في جميع مكاتب الأمانة العامة للأمم المتحدة، بما في ذلك المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية⁽⁵⁾. وكان الأساس المنطقي لوضع إطار قوي لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، على النحو الموصوف في التقرير، هو التقليل إلى أدنى حد من تأثير الأحداث المعطلة

(3) الاجتماع الرفيع المستوى بشأن إنجاز العمل المناخي: من أجل الناس والكوكب والازدهار، 26 تشرين الأول/أكتوبر 2021، انظر www.un.org/sg/en/node/260330 and www.un.org/pga/76/event/deliver_climate_action.

(4) A/62/7/Add.2، الفقرة 3.

(5) A/63/359.

على المنظمة، وزيادة تيسير التعافي من الانقطاع المحتمل للعمليات المؤسسية. وباختصار، كان يُنظر إلى إدارة استمرارية الأعمال على أنها تساعد المنظمة فيما يلي: (أ) ضمان الحفاظ على العمليات الحيوية في المنظمة واستعادتها بعد وقوع حدث معطل؛ (ب) التقليل إلى أدنى حد ممكن من تأثير الأحداث المعطلة على الأعمال اليومية؛ (ج) حماية سمعة المنظمة بالحفاظ في جميع الظروف على استمرارية الخدمات المتوقعة منها⁽⁶⁾. وأشارت الجمعية العامة في قرار لاحق إلى الحاجة إلى تقادي اتباع "نهج مجزأ إزاء استمرارية سير الأعمال"؛ وأشارت إلى أوجه التكامل والصلات الوثيقة بين استعادة القدرة على العمل بعد الكوارث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين إدارة استمرارية تصريف الأعمال⁽⁷⁾.

7- إطار إدارة حالات الطوارئ وقدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ. في عام 2010، شددت الجمعية العامة من جديد على الحاجة إلى نهج شامل ومنسق لإدارة حالات الطوارئ، بما في ذلك التأهب والدعم على أساس التعاون الوثيق وتبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة بين الوحدات والوكالات والصناديق والبرامج ذات الصلة⁽⁸⁾. وفي العام التالي، استُخدم لأول مرة مفهوم نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، بهدف تحسين الجهود الجارية في الأمانة العامة للأمم المتحدة لتنسيق عمليات السلامة والأمن في حالات الطوارئ، وتخطيط استمرارية تصريف الأعمال، ودعم الموظفين والضحايا، والتخطيط الطبي، وتكنولوجيا المعلومات، والتخطيط لاستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث⁽⁹⁾. وفي نيسان/أبريل 2013، وافقت الجمعية العامة على نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ الذي اقترحه الأمين العام كإطار الأمم المتحدة لإدارة الطوارئ يشمل جميع هذه المجالات⁽¹⁰⁾. وفي هذا الإطار، يشمل مفهوم قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ بالفعل أكثر من مجرد استمرارية تصريف الأعمال، ويتضمن العديد من مختلف الجوانب التنظيمية، من القدرة على التكيف إلى الثقافة، ويشير إلى القدرة على مواجهة الطوارئ في العديد من المجالات التنظيمية المختلفة (مثل المالية والتشغيلية والتكنولوجية).

8- السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ. إثر اعتماد قرار الجمعية العامة، وافق مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق على السياسة المتعلقة بنظام إدارة القدرة على مواجهة الطوارئ لدى كل واحدة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ولدى مجتمع المنظومة في كل مركز عمل (2014)⁽¹¹⁾. وتُعرّف قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ في السياسة العامة بأنها القدرة على توقع حادث معطل، والاستعداد له، وتقديده، والتخفيف من آثاره، والاستجابة له، والتعافي منه. والهدف من بناء تلك القدرة هو تمكين المنظمات من توقع التهديدات والفرص الناشئة عن التغيرات المفاجئة أو التدريجية في بيئاتها الداخلية والخارجية⁽¹²⁾. وكما هو مذكور في السياسة العامة، يستند نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ إلى قدرات كيانات الأمم المتحدة والمسؤوليات المنوطة بها، ويمثل نهجاً للتنسيق والمواءمة والتكامل في التعاون على نطاق منظومة الأمم المتحدة للتأهب لحالات الطوارئ الناتجة عن حوادث معطلة وتقاديدها والاستجابة لها والتعافي منها⁽¹³⁾. ويكون المقصود بالتالي هو

(6) المرجع السابق، الفقرة 16.

(7) قرار الجمعية العامة 268/63.

(8) قرار الجمعية العامة 260/64.

(9) A/66/516، الفقرتان 4 و5.

(10) قرار الجمعية العامة 254/67 ألف.

(11) CEB/2014/C/5، المرفق الثالث.

(12) CEB/2014/HLCM/17/Rev.1. متاح في https://unsceb.org/sites/default/files/2021-02/Policy%20on%20the%20Organizational%20Resilience%20Management%20System-Revised_18%20Jan%202021.pdf

(13) المرجع السابق.

توفير إطار شامل للجهود على نطاق المنظومة. وتحدد هذه السياسة العامة التي نُقحت في عام 2021 استمرارية تصريف الأعمال بوصفها عنصراً أساسياً في القدرة على مواجهة الطوارئ⁽¹⁴⁾. وتمثل استمرارية تصريف الأعمال، بوصفها قدرة منظمة ما على مواصلة تقديم الخدمات الأساسية التي يمثل الوقت عاملاً حاسماً فيها بمستويات مقبولة ومحددة مسبقاً، خلال حادث معطل أو بعده، عاملاً يساهم في قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ. ويستخدم هذا التقرير بشكل عام التعاريف الواردة في سياسة نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ.

9- **الاستناد إلى المعايير والمبادئ التوجيهية الدولية.** بالإضافة إلى السياسة المتبعة على مستوى المنظومة، وضعت عدة وكالات أطر إدارتها لاستمرارية تصريف الأعمال استناداً إلى المعايير الدولية، مثل معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس المتعلق بـ "الأمن والقدرة على مواجهة الطوارئ - احتياجات نظم استمرارية تصريف الأعمال" (معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301) أو المبادئ التوجيهية الصادرة عن معهد استمرارية تصريف الأعمال بشأن الممارسات الجيدة⁽¹⁵⁾. وتقدم تلك المعايير والمبادئ التوجيهية تعاريف وتوجيهات تتعلق بمفهوم نظام إدارة استمرارية تصريف الأعمال والعناصر المشمولة بتلك الإدارة، بما فيها: التخطيط والتحكم التشغيلي؛ وتحليل الآثار على الأعمال وتقييم المخاطر؛ واستراتيجيات وحلول استمرارية الأعمال؛ وخطط وإجراءات استمرارية الأعمال؛ وبرنامج التنفيذ، والتقييم. ويشار إلى هذه العناصر بوصفها الأجزاء التشغيلية لاستمرارية تصريف الأعمال، وهي تنفذ في إطار إدارة تلك الاستمرارية. ويستخدم المفتشان مفهوم استمرارية تصريف الأعمال على النحو المبين في معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 كمرجع في التعامل مع مختلف الجوانب التقنية لإدارة استمرارية تصريف الأعمال في منظومة الأمم المتحدة.

باء - الأهداف والنطاق والمنهجية

الأهداف

10- إن الغرض من هذا الاستعراض هو إطلاع الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيين لمنظمات وحدة التفتيش المشتركة المشاركة على حالة السياسات المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وخطط تلك السياسات وممارساتها وعملياتها، وتحديد الممارسات الجيدة والدروس المستفادة للاستشارة بها في المبادرات الجارية والمستقبلية.

11- وتتمثل أهداف الاستعراض تحديداً فيما يلي:

(أ) تقييم حالة الممارسات المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك السياسات والمبادئ التوجيهية في مختلف المنظمات وعلى نطاق المنظومة، والقدرات الداخلية الداعمة لتلك الاستمرارية، والعمليات والإجراءات المتعلقة بالتخطيط لها وإدماجها وتنفيذها؛

(14) يوجد تعريف مماثل لقدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ في النسخة الثانية من معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 الذي صدر في عام 2019. وهو يُعرّف استمرارية تصريف الأعمال بأنها "قدرة منظمة ما ... على مواصلة تقديم المنتجات والخدمات ... ضمن أطر زمنية مقبولة وبقدرة محددة مسبقاً أثناء حدوث أعطال".

(15) معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301؛ ومعهد استمرارية تصريف الأعمال، مبادئ توجيهية بشأن الممارسات الجيدة، /صدار 2018 (كاغيرشام، المملكة المتحدة، 2017)؛ ومعيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22313 المتعلق بـ "الأمن والقدرة على مواجهة الطوارئ - احتياجات نظم استمرارية تصريف الأعمال" - توجيهات بشأن استخدام معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301، الإصدار الثاني، 2020. وقد استلهم تنقيح نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ أيضاً من معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22316.

- (ب) استعراض التقدم المحرز خلال العقد الماضي ودراسة حالة قبول وتنفيذ التوصيات الواردة في التقرير السابق لوحدة التفتيش المشتركة بشأن هذا الموضوع⁽¹⁶⁾؛
- (ج) تحليل كيفية استمرارية تصريف الأعمال، على نطاق منظومة الأمم المتحدة، لإدارة الانقطاعات والأعطال الناجمة عن جائحة كوفيد-19 وإسهامها اللاحق في الجهود الرامية إلى بناء قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ؛
- (د) تحديد التدابير المتعلقة بالمساءلة والرقابة في إدارة استمرارية تصريف الأعمال.

النطاق

- 12- **التغطية على مستوى المنظومة.** أُجري الاستعراض على نطاق المنظومة وشمل جميع المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة، أي الأمانة العامة للأمم المتحدة، وإداراتها ومكاتبها؛ وصناديق الأمم المتحدة وبرامجها؛ وهيئات وكيانات الأمم المتحدة الأخرى؛ ووكالات الأمم المتحدة المتخصصة؛ والوكالة الدولية للطاقة الذرية. ولم تشارك ثلاث منظمات بشكل كامل في عملية الاستعراض، ولذلك فإنها لا تظهر بالتالي دائماً في الأرقام التجميعية الواردة في هذا التقرير. وأشار مركز التجارة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز إلى أنهما كانا أثناء التحضير لهذا الاستعراض بصدد وضع إطار لإدارة استمرارية تصريف أعمالهما. وأفاد مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) بأن ممارسته متسقة مع إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة.
- 13- ويركز هذا التقرير على الترتيبات والأطر التنظيمية المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال، المصممة لتفعيل التأهب والاستجابة والتعافي في حالة وقوع حوادث معطلة. وبالرغم من أن الغرض من الاستعراض هو أن يكون شاملاً من حيث مختلف المستويات التشغيلية التي تغطيها إدارة استمرارية الأعمال، فإن تركيزه الأساسي ينصب على مستوى المقر الرئيسي حيث تصدر السياسات والممارسات. ويشير إلى نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ عندما يكون ذا صلة بالموضوع، ولكنه ليس محور هذه الدراسة. وأخذ المفتشان أيضاً في الاعتبار أن لاستمرارية تصريف الأعمال أوجه تكامل وترابط مع إجراءات إدارية أخرى، مثل إدارة المخاطر في المؤسسة، والسلامة والأمن، واستعادة خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعد الكوارث، والصحة والسلامة المهنيين للموظفين. غير أن هذه الروابط والتفاعلات ذُكرت، قدر الإمكان، في سياق إدارة استمرارية تصريف الأعمال.

المنهجية

- 14- وفقاً لمعايير وحدة التفتيش المشتركة وإجراءات عملها الداخلية، استخدم المفتشان مجموعة من أساليب جمع البيانات النوعية والكمية من مصادر مختلفة لضمان اتساق نتائجهم وصحتها وموثوقيتها. والمعلومات المستخدمة في إعداد هذا التقرير محدثة حتى تشرين الأول/أكتوبر 2021:

- **استعراض مكتبي للوثائق والأدبيات ذات الصلة.** درس المفتشان وثائق السياسات والتوجيهات التي قدمتها المنظمات المشاركة لفهم مكونات أطر إدارة استمرارية تصريف الأعمال المعمول بها. وأسهمت دراسة قرارات الجمعية العامة بشأن إطار الأمم المتحدة الشامل لنظام إدارة القدرة على مواجهة الطوارئ، وكذلك تقارير الأمين العام عن التقدم المحرز في تنفيذ هذه المبادرات، في وضع الخلفية التاريخية لهذا الاستعراض وتحديد سياقه. وقدم تحليل تقارير اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى مؤشرات بشأن العمل المشترك بين

الوكالات في وضع واعتماد السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، وإجراءات الرصد والمتابعة التي تتخذها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بشكل فردي وجماعي في هذا الشأن. واسترشد المفتشان أيضاً بمعايير القطاعات ذات الصلة، مثل معياري المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 و22313، والأدبيات المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال، مثل الوثائق الصادرة عن معهد استمرارية تصريف الأعمال⁽¹⁷⁾. واستعين بخبير استشاري للمساعدة في وضع الاستبيانات والتحقق من صحة النتائج والاستنتاجات وتحليلها.

- **سلسلة من الاستبيانات.** يَسَّر استبيانٌ وُجه إلى منسقي استمرارية تصريف الأعمال، أو من يعادلهم، جمع المعلومات النوعية والكمية عن حالة إدارة استمرارية تصريف الأعمال في كل منظمة مشاركة. وتضمن الاستبيان مرفقين يركزان على جائحة كوفيد-19 وضمما لتقييم ما نتج عنها في سياقها من عواقب على عمليات وإجراءات استمرارية تصريف الأعمال داخل المنظمات، وعلى الأجهزة التشريعية والهيئات الإدارية، ولتحديد تدابير الاستجابة التي اتخذتها المنظمات المشاركة، فضلاً عن الممارسات الجيدة والدروس المستفادة. وتباينت ردود المنظمات المشاركة على الاستبيانات والمرفقات من حيث الجودة والعمق.

- **استبيانات موجهة إلى المهنيين المتخصصين.** وُجهت استبيانات إلى المهنيين المتخصصين لجمع وجهات نظرهم حول إدارة استمرارية تصريف الأعمال في مؤسساتهم. وعلق مراجعو الحسابات الداخليون والخارجيون على دمج المسائل المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال في عملهم. واستُكمل المنظور الرقابي برود قدمها رؤساء لجان مراجعة الحسابات والرقابة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من خلال دراسة استقصائية عبر الإنترنت سجلت تقييمهم لاستمرارية تصريف الأعمال داخل مؤسسات كل منهم. وُجهت دراسة استقصائية عبر الإنترنت إلى منسقي المخاطر المؤسسية (الذين تُطلق عليهم عادة تسمية "كبار موظفي المخاطر") للحصول على آرائهم حول الصلة بين إدارة المخاطر في المؤسسة وإدارة استمرارية تصريف الأعمال.

- **المقابلات.** أجرى المفتشان ما مجموعه 49 مقابلة مع 104 أفراد من منظومة الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، وخبراء من مختلف القطاعات. واستناداً إلى الردود على الاستبيانات، أجرى المفتشان مقابلات مع المسؤولين المكلفين بمسؤوليات استمرارية تصريف الأعمال داخل المنظمات المشاركة، وكبار المسؤولين في منظمات مختارة بناءً على حجمها وولايتها ونضج استمرارية تصريف أعمالها. وأُجريت مقابلات متابعة لاحقة مع الموظفين المسؤولين عن إدارة المخاطر، والرقابة، وإدارة الموارد البشرية، والسلامة والأمن، ودوائر الخدمات الطبية وتقديم المشورة، لتقديم منظور أوسع عن الحالة في المنظمات.

15- **حدود الاستعراض.** أُجري هذا الاستعراض في خضم جائحة كوفيد-19. وقد بدأ في شباط/فبراير 2021 واكتمل في كانون الأول/ديسمبر 2021. ونظراً لظروف الاستعراض الخاصة من حيث التوقيت، حدثت تأخيرات في عملية جمع البيانات وتطلب الأمر إجراء المقابلات حصرياً عن طريق التداول بالفيديو، مما قد يكون أثر على الوصول إلى بعض المحاورين وكذلك على استعدادهم للإفصاح

عن معلومات حساسة كان من الممكن الحصول عليها بالتفاعل معهم بالحضور الشخصي. وفي حين مثلت الجائحة خلفية استندت إليها المنظمات المشاركة في وصفها لأطر إدارة استمرارية أعمالها، فقد جعلت من الصعب التمييز بشكل مؤكد بين هياكل استمرارية تصريف الأعمال، وبين العمليات والممارسات التي كانت قائمة قبل الجائحة، وتلك التي عُدلت خصيصاً لتلائم الظروف الراهنة. ونظراً إلى أن الجائحة كانت لا تزال مصدر قلق أثناء إجراء الاستعراض، فقد كان من الصعب أيضاً تقييم كيف سيتواصل في المستقبل تنفيذ التعديلات التي أُدخلت على إدارة استمرارية مختلف الأعمال بغرض التصدي للجائحة. وترد دراسة الحالة المتعلقة بالجائحة في الفصل السادس من هذا التقرير لاستخلاص الدروس الأولية التي تعلمتها المنظمات المشاركة، وتبادل الممارسات الجيدة داخل مجتمعات منظومة الأمم المتحدة. وفي حين تمثل البعثات الميدانية مستوى مهماً وحاسماً لتنفيذ إدارة استمرارية تصريف الأعمال تنفيذاً فعالاً، بسبب محدودية الوصول، فإن الاستعراض لم يستكشف هذا المستوى بالكامل.

16- **شكر وتقدير.** يعرب المفتشان عن تقديرهما لجميع المسؤولين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ولممثلي المنظمات الأخرى خارج المنظومة الذين ساعدوا في إعداد هذا التقرير، ولا سيما أولئك الذين شاركوا في المقابلات وقدموا بذلك عن طيب خاطر معارفهم وخبراتهم في ظروف على غاية من الصعوبة. ولأغراض ضمان الجودة، استُخدمت طريقة استعراض الأقران داخلياً لالتماس تعليقات جميع مفتشي وحدة التفتيش المشتركة على مسودة التقرير، التي عُمت لاحقاً على المنظمات المعنية لإبداء تعليقاتها الموضوعية على النتائج والاستنتاجات والتوصيات الواردة فيه، وكذلك لتصحيح ما قد يتضمنه من أخطاء وقائية.

17- **هيكل التقرير.** استعرض المفتشان عناصر إطار استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة، مثل توجيه السياسات، والقدرات والترتيبات الداخلية (الفصل الثاني)، وتخطيط استمرارية تصريف الأعمال، وعمليات وممارسات منظومة الأمم المتحدة (الفصل الثالث)، وآليات الرقابة (الفصل الرابع)، والتعاون بين الوكالات، بما في ذلك نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ (الفصل الخامس). وأولي اهتمام خاص لتأثير جائحة كوفيد-19 على منظومة الأمم المتحدة في دراسة حالة (الفصل السادس).

18- **التوصيات.** يتضمن هذا التقرير ست توصيات رسمية، واحدة منها موجهة إلى الهيئات التشريعية ومجالس الإدارة وخمس إلى الرؤساء التنفيذيين للمنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة. وتيسيراً لاستخدام هذا التقرير وتنفيذ توصياته ورصدها، يحتوي المرفق الخامس عشر على جدول يوضح ما إذا كان التقرير مقدماً إلى المنظمات ذات الصلة لاتخاذ إجراء أو للعلم، مع تحديد أي التوصيات تتطلب اتخاذ إجراءات من جانب الهيئات التشريعية، أو الهيئات الإدارية، أو الرؤساء التنفيذيين في تلك المنظمات. والتوصيات الرسمية تكملها 19 توصية غير رسمية ترد بالخط الداكن، باعتبارها مقترحات إضافية تيسر، في نظر المفتشين، تنفيذ التوصيات الرسمية و/أو يُسترشد بها في ذلك، وتعزز استمرارية تصريف الأعمال داخل منظومة الأمم المتحدة (انظر المرفق الرابع عشر للاطلاع على تجميع للتوصيات الرسمية).

ثانياً - إطار لإدارة استمرارية تصريف الأعمال

19- **نظرة عامة.** يشتمل إطار إدارة استمرارية تصريف الأعمال على السياسات والقدرات والنهج التي تستخدمها منظمة ما لضمان استمرارية عملياتها المؤسسية أثناء و/أو بعد حدث معطل. ويُصمَّم ذلك الإطار ليراعي ولاية المنظمة المعنية ونموذج أعمالها والموارد المتاحة لها. وتتعرض المنظمة التي تعمل بدون إطار لإدارة استمرارية تصريف أعمالها لمخاطر قلة الاتساق وضعف التنسيق في استجاباتها للانقطاعات والأعطال، مما يفاقم حدة الطوارئ عند حدوثها ويقوض قدرة المنظمة على مواجهتها. وفي الحالات المثالية، يضمن إطار العمل أن توفر إدارة استمرارية تصريف الأعمال تعلّم الدروس الهامة من عملياتها، وبإمكانه، في حالة حدوث أزمات، أن يساهم في كيفية تعلّم المنظمة ونموّها، واستعدادها للحوادث المستقبلية والاستجابة لها عند وقوعها؛ وهو التعريف الذي أعطته منظومة الأمم المتحدة لقدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ. وتعني القدرة على مواجهة الطوارئ أن المنظمات لا تتعافى فقط من الاضطرابات والأزمات والانقطاعات، ولكنها تتعلم أيضاً من تلك الأحداث فتعدّل سياساتها، وتستعرض إجراءاتها وتتكيف مع التحديات الجديدة.

ألف - التوجيه السياسي والعناصر الأساسية لإدارة استمرارية تصريف الأعمال

20- **يوفر النهج المتبع في نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ توجيهاً على مستوى المنظومة.** أشارت المنظمات المشاركة إلى أن سياسة منظومة الأمم المتحدة بشأن نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ التي اعتمدها مجلس الرؤساء التنفيذيين في عام 2014 واستكملها في عام 2021، تمثل دافعاً لتطوير السياسات والجوانب الأخرى في توجيهات إدارة استمرارية تصريف الأعمال، كما هو الحال بالنسبة للمعيار المهني للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301، بما في ذلك وضع التعاريف وتحديد نهجها في إدارة استمرارية تصريف الأعمال. واستناداً إلى الردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة ومقابلاتها، يمكن القول إن السياسة المتبعة على نطاق المنظومة ساهمت في زيادة الوعي بأهمية إدارة استمرارية تصريف الأعمال، وعناصرها الأساسية، وقدمت إطاراً لتطوير سياسات فرادى المنظمات. وتتص تلك السياسة على أنه ينبغي للمنظمات المشاركة أن تتبنى سياساتها الخاصة بها في الامتثال لنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ⁽¹⁸⁾ وأن تقدم إلى المنظمات نهجاً شاملاً في اكتساب تلك القدرة، وأن تدرج في مرحلة التصميم استمرارية تصريف الأعمال كأحد مكونات تلك القدرة، وهو نهج اتبعته بعض المنظمات المشاركة.

21- **حاجة المنظمات إلى توجيهات سياساتية خاصة بها ومتسقة مع سياسة المنظومة ككل.** من الجدير بالإشارة أنه في حين أشارت الأمانة العامة للأمم المتحدة وعدد من المنظمات المشاركة الأخرى إلى أن السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ هي السياسة المرجعية التي تتبعها في إدارة استمرارية تصريف أعمالها، فإنه من الواضح أن ذلك لا يعني أنها تُعتبر سياسة قائمة بذاتها تتبعها كل منظمة عضو في مجلس الرؤساء التنفيذيين بصياغتها الأصلية وبدون تكييفها حسب خصوصيات الجهة التي تطبقها. وهذه السياسة نفسها تدعو أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين إلى تكييفها خلال التطبيق مع احتياجات المنظمة المعنية⁽¹⁹⁾. ويبدو أن مؤشرات الأداء الرئيسية التي صُممت لرصد تنفيذ السياسة تشير أيضاً إلى أن القصد منها هو استخدامها من طرف المنظمات كسياسة مشتركة تكون

(18) CEB/2014/HLCM/17/Rev.1.

(19) المرجع السابق.

مرجعاً ومثالاً لتطوير سياساتها و/أو إرشاداتها الخاصة بها (انظر الفصل الخامس لمزيد من المعلومات عن سياسة نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ).

22- **بيان سياسات يوضح النية والاتجاه.** غالباً ما يكون بيان السياسات أساساً للالتزام تتعهد به منظمة ما فيما يتعلق بموضوع معين، ومؤشراً رفيع المستوى وشفافاً يؤكد لموظفيها وأصحاب المصلحة أن تلك المنظمة تأخذ موضوع البيان مأخذ الجد. وينبغي لبيان السياسات المتعلق بإدارة استمرارية تصريف الأعمال أن يحدد أهداف المنظمة والتزاماتها. وهو بيان رفيع المستوى يعرب عن نية الإدارة العليا ويشرح اتجاهها في تطبيق نظام إدارة استمرارية تصريف الأعمال، وينبغي له أن يعكس ثقافة المنظمة وتبعياتها والبيئة التي تعمل فيها⁽²⁰⁾. ويُعد بيان السياسات هذا ضرورياً لدعم وجهة نظر مؤسسة ما فيما يتعلق بإدارة استمرارية تصريف أعمالها وتعزيز نهج منسق ومتناسك فيها. ويجب أن يحدد البيان المبادئ التوجيهية الشاملة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال ليتسنى تنفيذها بفعالية، من حيث التأهب والاستجابة والتعافي، وخاصة من خلال وضع خطط استمرارية الأعمال في جميع المكاتب والوحدات كما هو موضح في الفصل الثالث. وسواء كانت المؤسسة تدمج اعتبارات إدارة استمرارية تصريف أعمالها في سياسة مصممة خصيصاً لقطاعها وشاملة لقدرتها على مواجهة الطوارئ، أو كانت لديها سياسة أو سياسات قائمة بذاتها تغطي استمرارية الأعمال، فإن وجود المكونات الأساسية لتلك السياسات ضروري للإشارة إلى أن التعامل مع استمرارية الأعمال لا يجري فقط بطريقة متناسكة وإنما يحظى أيضاً بأولوية تنظيمية. وبعبارة أخرى، يُعتبر بيان السياسات عنصراً ضرورياً في تحديد موقف المنظمة من إدارة استمرارية تصريف أعمالها، وتعزيز اتباع نهج منسق ومتناسك عبر المنظمة، وعامل توازن بين تنسيق تلك الاستمرارية مركزياً وتنفيذها "محلياً" على المستويات التشغيلية.

23- **استنتج في عام 2011 أن استمرارية تصريف الأعمال كانت ضعيفة.** في عام 2011، حددت وحدة التفتيش المشتركة عدم وجود سياسات واستراتيجيات لإدارة استمرارية تصريف الأعمال كواحدة من نقاط الضعف على نطاق منظومة الأمم المتحدة: "لا يرقى المستوى العام لتأهب مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في مضمار تصريف الأعمال إلى مستوى التوصيات الصادرة بحسب المعايير الدولية ذات الصلة بل هو أدنى منه بشكل كبير... أما المنظمات التي تمتلك سياسة وخطة معتمدة فيما يتعلق باستمرارية تصريف الأعمال فعددها قليل"⁽²¹⁾. وأشار المفتشان أيضاً إلى أن "عدم صدور بيان سياساتي يؤدي إلى انعدام المعلومات والمعارف على جميع المستويات بشأن النوايا والأغراض المتوخاة من استمرارية تصريف الأعمال". وأدى ذلك إلى التوصية الرسمية الأولى الواردة في التقرير التي تطلب من الرؤساء التنفيذيين للمنظمات وضع سياسة واستراتيجية لاستمرارية تصريف الأعمال. وكان القصد من ذلك هو إرساء التزام بإدارة استمرارية تصريف الأعمال، وحصولها على دعم سياسي ومالي كاف من الهيئات التشريعية ومجالس الإدارة، وعلى قدر كاف من اهتمام الإدارة بها⁽²²⁾. وكانت التوصية محل ترحيب كبير من طرف الإدارة التنفيذية وساهمت في تعزيز السياسات والتوجيهات المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة (انظر المرفق الأول).

24- **توجد في عام 2021 توجيهات سياساتية أكثر تفصيلاً، ولكن بنهج متنوعة.** على مر السنين، أدى وقوع عدة حوادث معطلة إلى تزايد الحاجة إلى وجود خطط لاستمرارية تصريف الأعمال، وإلى إدارة تلك الاستمرارية إدارة شاملة، وإلى نهج أكثر تكاملاً في التعامل مع وظيفة استمرارية الأعمال ومكانتها

(20) معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22313، المادة 5-2-1، (وضع سياسة استمرارية تصريف الأعمال).

(21) وحدة التفتيش المشتركة، JIU/REP/2011/6، ص. iii.

(22) المرجع السابق، الفقرة 29. انظر أيضاً التوصية 1 في نفس التقرير.

داخل المنظمة. وقامت الأمانة العامة للأمم المتحدة بعمل كبير في إنشاء نظام شامل لإدارة الطوارئ، وأصدرت عدة منظمات بيانات سياسات خاصة بها في هذا المجال. وفي الوقت نفسه، ظهر في منظومة الأمم المتحدة مفهوم قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، على النحو المبين في الفصلين الأول والخامس. وفي حين أنه من الإيجابي ملاحظة أن أطر السياسات تحسنت منذ عام 2011، لاحظ المفتشان أن توصية عام 2011 طبقت وفق مجموعة متنوعة من التفسيرات، تراوحت بين إصدار سياسة مخصصة أو وثائق متعددة تتضمن إحالات مرجعية إلى إدارة استمرارية تصريف الأعمال (مثل وثائق السلامة والأمن وسياسات إدارة المخاطر في المؤسسة) وبين دمج وثيقة سياسة مرجعية مع توجيهات لإنشاء خطط استمرارية تصريف الأعمال. ويقدم المرفق الثاني لمحة عامة عن الوثائق المرجعية الرئيسية لإدارة استمرارية تصريف الأعمال كما نقلتها المنظمات المشاركة، ويعطي صورة عن تنوعها.

25- **قد تكون السياسة القائمة بذاتها غير واقعية.** من النتائج التي خلص لها هذا الاستعراض أنه كثيراً ما تشير المنظمات المشاركة إلى كل من سياسة المنظومة بشأن نظام إدارة القدرة على مواجهة الطوارئ، وإلى معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 (بما في ذلك العنصر الأساسي 2، المتعلق بالتوافق مع معايير الأمم المتحدة، أدناه)، فقد أشارت 18 منظمة في سياساتها، ومبادئها أو وثائقها التوجيهية، إلى السياسة التي اعتمدها مجلس الرؤساء التنفيذيين، وأشارت 9 منظمات إلى معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301. ومن النتائج الأخرى، أن قلة من المنظمات المشاركة أصدرت سياسة قائمة بذاتها بشأن استمرارية تصريف الأعمال. وبذلك تكون العناصر الأساسية التي تقود إدارة استمرارية تصريف الأعمال وتطيرها موزعة في المنظمات المشاركة في وثائق سياسة أخرى، مثل خطة استمرارية أعمال المؤسسة، أو خطط أكثر تحديداً لتلك الاستمرارية في المكاتب أو الوحدات أو المواقع، أو في وثائق توجيهية أخرى. وقد يمثل ذلك صعوبات في تطبيق نهج منسق داخل المنظمات المشاركة فيما يتعلق بالتأهب والاستجابة والتعافي. وفي حين أن وضع سياسة إدارة قائمة بذاتها لاستمرارية الأعمال ربما كان من مقاصد التوصية التي قدمتها وحدة التفتيش المشتركة في عام 2011، فإنه لا يمكن اعتبار ذلك ضرورة حتمية الآن لأن سياسة مجلس الرؤساء التنفيذيين تدعو إلى اعتماد نهج أكثر شمولية، يتضمن استمرارية تصريف الأعمال. وبما أنه اتفق على هذه السياسة العامة عبر منظومة الأمم المتحدة، فلا بد من تقدير شرعيتها ونهجها.

26- **أجبرت جائحة كوفيد-19 المنظمات على إعادة النظر في توجيهاتها السياساتية.** من المهم ملاحظة أن جائحة كوفيد-19 كانت بمثابة اختبار آني للمنظمات المشاركة في ظروف إجهاد وأنها أجبرتها على إعادة النظر في مدى كفاية إطار إدارة استمرارية أعمالها وفعاليتها ممارساتها. وقد كانت بعض المنظمات المشاركة أكثر نشاطاً في هذا الصدد، فقد اعتمدت 4 منها وثيقة مرجعية لاستمرارية تصريف الأعمال، وأبلغت 16 منها عن تحديثات لوثائقها التوجيهية، وتحديدًا في العامين الماضيين⁽²³⁾. وأشار مسؤولون فيما يصل إلى 20 منظمة مشاركة في مقابلاتهم مع وحدة التفتيش المشتركة أو في ردودهم على استبياناتها إلى أن الجائحة ستؤدي حسب المرجح إلى إجراء تنقيحات جديدة أو إضافية لأطر استمرارية تصريف

(23) أجرت المنظمات المشاركة التالية تحديثات على سياسات إدارة استمرارية أعمالها أو وثائقها التوجيهية منذ عام 2020: منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وموئل الأمم المتحدة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، والوكالة الدولية للطاقة الذرية.

أعمالهم الحالية أو مكوناتها وعملياتها وإجراءاتها ذات الصلة⁽²⁴⁾. وعلاوة على ذلك، فإن المنظمات التي لديها تواتر أو إجراء محدد بوضوح لتحديث أطر إدارة استمرارية تصريف أعمالها أظهرت ممارسة وانضباطاً جيدين في إصدار السياسات، بما يعكس العنصر الأساسي 6 (الاستعراض و/أو التحديث الدوري للسياسات أو المبادئ التوجيهية) على النحو المبين أدناه. وهذا يتماشى مع الأحكام القياسية بشأن استعراض أطر السياسات دورياً وكلما حدثت تغييرات كبيرة في العوامل الداخلية (مثل تغيير في الإدارة العليا أو مخاطر جديدة أو ناشئة) أو في العوامل الخارجية، مثل تحديثات سياسات المنظومة أو المعايير الدولية.

27- **العناصر الأساسية لنهج شامل لإدارة استمرارية الأعمال.** من خلال تحليل لسياسة منظومة الأمم المتحدة بشأن نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، أقره مجلس الرؤساء التنفيذيين ويتمشى مع معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301، وهما المصدران اللذين يُستشهد بهما أكثر من غيرهما في المنظمات المشاركة فيما يتعلق بسياسات استمرارية تصريف الأعمال الحالية على نطاق المنظومة، وفي استعراضات الوثائق الحالية لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، حددت وحدة التفتيش المشتركة العناصر الأساسية التي من شأنها دعم نهج شامل لإدارة تلك الاستمرارية (الشكل الأول) لإدراجها في سياسات المنظمات المشاركة ووثائقها التوجيهية. ويعتقد المفتشان أنه يتعين على أصحاب المصلحة في المنظمة المعنية إنشاء هذه العناصر الأساسية وامتلاكها لكي يتسنى لهم تنسيق عمليات وإجراءات إدارة استمرارية تصريف الأعمال تنسيقاً فعالاً، وضمان المساءلة عن تنفيذ الإطار. ويمكن أدرج هذه العناصر ضمن إطار سياسة أوسع، تشمل مثلاً قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، أو سياسة قائمة بذاتها بشأن إدارة استمرارية تصريف الأعمال، أو مبادئ توجيهية ذات صلة. ومع ذلك، فإن هذه العناصر الأساسية ليست شاملة ويمكن أن تُضاف إليها عناصر أخرى يتطلبها نموذج عمل المنظمة أو ولايتها.

الشكل الأول

العناصر الأساسية لدعم نهج شامل في إدارة استمرارية تصريف الأعمال

العناصر الرفيعة المستوى لتوجيه السياسات المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال	
1-	نهج مُحدد ببيان لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، ونطاقها، ومواءمتها لنموذج عمل المنظمة، والمتطلبات والأهداف التشغيلية.
2-	التوافق مع معايير الأمم المتحدة ذات الصلة (وغيرها من المعايير الدولية، حسب الاقتضاء).
3-	وصف الهيكل الإداري لتنسيق أنشطة استمرارية تصريف الأعمال عبر المنظمة، بما في ذلك آلية (اليات) التنسيق استجابةً لحادث معطل.
4-	التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات والتسلسل الإداري لأصحاب المصلحة الداخليين الرئيسيين (مثل الإدارة العليا، والمديرين التنفيذيين، ومنسق استمرارية تصريف الأعمال، وجهات التنسيق).
5-	التكامل بين إدارة استمرارية تصريف الأعمال والسياسات والعمليات الأخرى (مثل إدارة المخاطر، وإدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والأمن، وإدارة الأزمات).

(24) تخطط المنظمات التالية لإجراء تحديثات أو تغييرات إضافية: منظمة الأغذية والزراعة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونسكو، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وموئل الأمم المتحدة، واليونسف، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، والاتحاد البريدي العالمي، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية. وأشار مركز التجارة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز إلى أنهما كانا، أثناء التحضير لهذا الاستعراض، بصدد وضع إطار لاستمرارية تصريف أعمالهما.

العناصر الرفيعة المستوى لتوجيه السياسات المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال	
6-	الاستعراض و/أو التحديث الدوري للسياسات أو للمبادئ التوجيهية ويتضمن ذلك العناصر الأساسية التي تقود إدارة استمرارية تصريف الأعمال.
7-	تفاصيل آلية (آليات) استخلاص الدروس والاستفادة منها (مثل عمليات الاستعراض اللاحقة والتقييمات الإدارية الداخلية).
8-	التدريب والتوعية بإطار إدارة استمرارية تصريف الأعمال (داخل وعبر المنظمة والأطراف المعنية، حسب الضرورة).
العناصر المتعلقة بخطط استمرارية تصريف الأعمال	
9-	الخطط القائمة لاستمرارية تصريف الأعمال على مستويات محددة (مثل المكاتب، والوحدات، والمكاتب الميدانية).
10-	استعراض خطط استمرارية تصريف الأعمال على مستوى الوحدة/الشعبة وضمان جودتها على مستوى المؤسسة.
11-	المتطلبات المعلنة فيما يتعلق بتعهد خطط استمرارية تصريف الأعمال واختبارها واستعراضها.

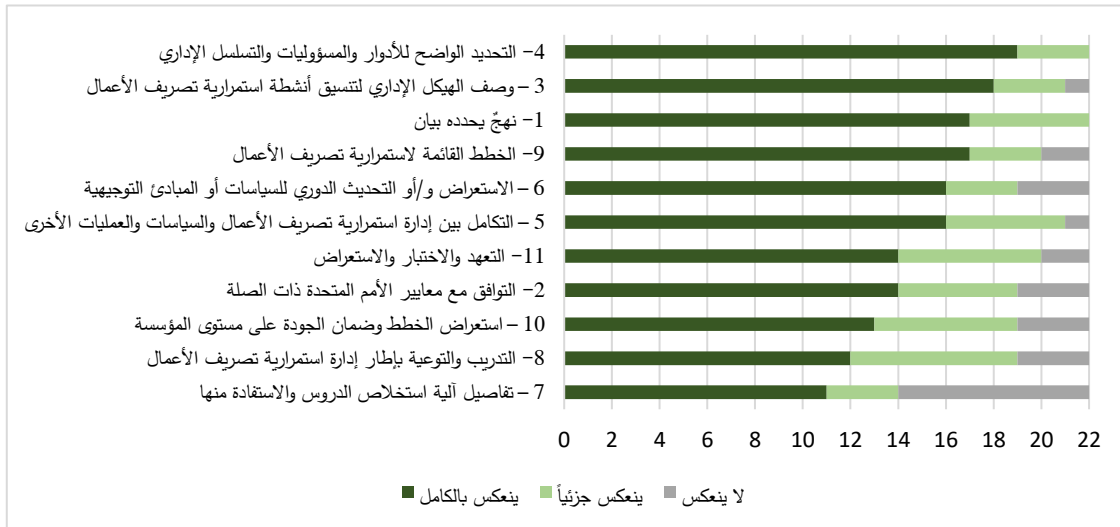
المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة.

28- تُلتزم المنظمات المشاركة فقط ينفذ بالكامل جميع العناصر الأساسية. تحققت المنظمات المشاركة من تنفيذ العناصر الأساسية الأحد عشر في سياساتها الحالية لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، وفي مبادئها التوجيهية و/أو وثائقها ذات الصلة (الشكل الثاني). ويقدم المرفق الثالث وصفاً تفصيلياً بحسب المنظمة المشاركة لكل عنصر. وأشار ثلث المنظمات المشاركة فقط إلى أن سياساتها ومبادئها ووثائقها التوجيهية تعكس بالكامل جميع العناصر الأساسية الأحد عشر. وتنعكس كل من الأدوار والمسؤوليات المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال (العنصر الأساسي 4) ونهج ونطاق إدارة استمرارية الأعمال (العنصر الأساسي 1)، في جميع المنظمات، وهي ترد بالكامل، في معظم أطر استمرارية أعمال تلك المنظمات. ويتناول هذا الاستعراض في مواقع أخرى العناصر التي تتطوي على فجوات كبيرة والتي تنعكس في جميع جوانب التوصيات الرسمية وغير الرسمية، بما في ذلك ما يتعلق بالعنصر الأساسي 7، وأصغر الفئات عدداً هي فئة المنظمات التي بينت بشكل كامل كفاءة استيعابها للدروس المستخلصة (انظر الفصل الثالث والتوصية 3) في تحقيق القدرة على مواجهة الطوارئ (انظر الفصل السادس، التوصيتان 5 و6). وسجل العنصر الأساسي 11، الذي يدعو المنظمات المشاركة إلى أن تحدد بوضوح متطلبات التعهد والاختبار والاستعراض الخاصة بخطط استمرارية تصريف أعمالها، عدداً كبيراً من الردود التي أبلغت عن تطبيق جزئي، وهو أمر يمثل مصدر قلق في المنظومة بأكملها، كما هو موضح بمزيد من التفصيل في الفصل الثالث.

الشكل الثاني

إدراج العناصر الأساسية في أطر إدارة استمرارية تصريف أعمال المنظمات المشاركة، بحسب

عدد المنظمات



المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة على أساس معلومات قدمتها المنظمات المشاركة. وأشار مركز التجارة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز إلى أنها كانا يعملان وقت تجهيز استبيان وحدة التفتيش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية أعمالهما. وأفاد الأونكتاد، بدون تقديم تفاصيل إضافية، بأنه واعم سياساته مع إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة. ولم يقدم برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاركة، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية أي معلومات.

29- **وضوح النهج والمساءلة.** في حين تحسن كثيراً منذ عام 2011 نشر السياسات والتوجيهات المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال على نطاق منظومة الأمم المتحدة، يؤكد المفتشان مجدداً أهمية الحرص على أن يكون نهج إدارة تلك الاستمرارية محدداً وفقاً لنموذج عمل المنظمة، وأن يكون تنفيذه وتنسيقه مفهوماً بوضوح عبر المنظمة (العنصر الأساسي 1، نهج مُحدد ببيان). وسواء كانت المنظمة تطبق سياسة قائمة بذاتها أو تُدمج إدارة استمرارية الأعمال في سياسة أو توجيهات أشمل، فإنه يجب ضمان فعالية تلك الاستمرارية وكفاءتها واستدامتها بإضفاء طابع رسمي على إطارها وعناصرها الأساسية، من حيث الأدوار والمسؤوليات والعمليات والممارسات. وكما لاحظت إحدى جهات التنسيق بشأن وجود سياسة شاملة لإدارة استمرارية الأعمال: "لقد كنا ندير مخاطر استمرارية الأعمال قبل أن نوضع لتلك الاستمرارية سياسة. وما فعلته تلك السياسة هو أنها أقامت علامة بارزة مفيدة تشير إليها. وعهدت بمسؤوليتها إلى شخص على مستوى الإدارة العليا". وأشار بعض منسقي استمرارية تصريف الأعمال الذين يعملون بدون إطار عمل إلى أن العمليات الروتينية، مثل الاختبار المتكرر لخطط استمرارية تصريف الأعمال، تقوده "التقاليد السنوية" التي بدأوها هم أو المشرفون عليهم ولا يزالون يلتزمون بها. وعندما تتعرض تلك التقاليد إلى الضغط يتضح أنها قد لا تنجو من تعاقب الموظفين الروتيني وقد تزول بمجرد ذهاب الموظف القائم بها حالياً. ويجب أن تكون هناك مساءلة واضحة عن إطار العمل، ومن الضروري وجود فهم قوي عبر المنظمة لعمليات وإجراءات استمرارية تصريف الأعمال لضمان تنفيذها بالكامل وعدم الاختصار في التركيز فيها على المنتج الأساسي، أي خطة استمرارية الأعمال.

30- **العناصر الأساسية ضرورية للمواءمة والاتساق.** يمثل تحديد العناصر الأساسية التي تقود إدارة استمرارية تصريف الأعمال، بالتالي، دعماً لمراقبة أكثر فعالية للعمليات عبر المنظمة ولمساءلة أكبر لأصحاب المصلحة الداخليين. واستناداً إلى المقابلات التي أجريت مع المسؤولين المعنيين، قد يكون ذلك أمراً صعباً في حالة اتباع نهج لامركزي (ترد مناقشته أدناه بمزيد من التفاصيل)، وهو أمر شائع في

المنظمات المشاركة والجهات صاحبة المصلحة التي لها شبكات ميدانية واسعة وخطط عديدة لاستمرارية تصريف أعمالها. واتضح من المقابلات مع المتخصصين في الرقابة أن هذا النقص في موائمة واتساق الخطط المتعلقة بممارسات المؤسسة لاستمرارية تصريف أعمالها يعني أن جودة تلك الخطط يمكن أن تكون متفاوتة بشكل ملحوظ عبر المنظمة، وأن تفويض السلطة في هذا المجال يمكن أن يعني أيضاً عدم وضوح المسؤوليات. وهذا لا ينعكس بأي حال من الأحوال من قيمة النهج اللامركزي، وهو نهج عملي ومناسب في المنظمات ذات الحضور الميداني الكبير؛ ولكن ينبغي التنبيه إلى أنه يتعين على جميع المناهج أن تحرص على تحقيق الاتساق والمواءمة والمساءلة على جميع المستويات لكي تُدار استمرارية تصريف الأعمال عبر المنظمة وفق رؤية شاملة. وينبغي أن يكون الاتساق والتوافق من الأولويات في إدارة استمرارية تصريف الأعمال عبر المنظمة، على النحو المبين في العنصر الأساسي 10 (ضمان الجودة)، بصرف النظر عن النهج المتبع في تلك الإدارة، تحقيقاً لتكاملها وتعزيزاً للمساءلة على جميع المستويات. واستناداً إلى التوصية 1 الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام 2011، يشجع المفتشان الرؤساء التنفيذيين على استعراض السياسات والمبادئ التوجيهية التي تغطي إدارة استمرارية تصريف الأعمال لضمان إدراج العناصر الأساسية المبينة أعلاه، من أجل نهج شامل ومتسق.

باء - القدرة الداخلية هي أساس الإدارة الفعالة لاستمرارية تصريف الأعمال

31- القدرة هي نقطة أساسية في الإدارة الفعالة لاستمرارية تصريف الأعمال. إذا غابت القدرة المناسبة، وبعبارة أدق، إذا كانت القيادة تقتصر إلى التنسيق والحوكمة الداخلية والدعم والمشاركة، فمن المرجح أن إدارة استمرارية تصريف الأعمال ستكون معزولة في شكل صلاحيات شخص واحد أو مكتب واحد، أو أنها ستعتبر مشروعاً داخل المنظمة مهدداً بالتحول إلى عملية "تحقق صوري"، وليست عملية متكاملة. والمقصود بقدرة منظمة أو شخص، هي القدرة على تحقيق شيء ما. وفي حالة إدارة استمرارية تصريف الأعمال، يجب أن يكون كل من الأفراد والعمليات التنظيمية حاضرين وقادرين على تحقيق الإدارة ودعمها. وتعرف كل من سياسة مجلس الرؤساء التنفيذيين ومعايير المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 القدرة بوصفها أساساً للإدارة الفعالة لاستمرارية تصريف الأعمال. وتتسم الترتيبات التنظيمية الرامية إلى الحفاظ على استمرارية تصريف الأعمال وتنسيقها بالتنوع الشديد عبر منظومة الأمم المتحدة. قد يكون ذلك التنوع نتيجة لكل من المتطلبات التي يفرضها نموذج العمل الخاص بالمنظمة، والاهتمام بعمليات وإجراءات تلك الاستمرارية وإبلائها أهمية على مر السنين، وقد ارتبط ذلك في معظم الأحيان وبشكل مباشر بالحوادث المعطلة التي تعرضت لها المنظمة.

32- تتباين القدرات المخصصة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال بين مؤسسات المنظومة. تشير الترتيبات التنظيمية لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، التي يوجزها الشكل الثالث، إلى أن أقل من ربع المنظمات المشاركة تخصص وظيفة منفصلة ومتميزة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، إما في شكل وحدة مخصصة مكلفة بضمان تنسيق إدارة تلك الاستمرارية، أو بتعيين منسق لاستمرارية تصريف الأعمال يقوم بدور مؤسسي في هذا الصدد. والأمانة العامة للأمم المتحدة، وبرنامج الأغذية العالمي هما المنظمتان الوحيدتان المشاركتان اللتان تمتلكان وحدة مخصصة لدعم نهج منسق في أنشطة إدارة استمرارية تصريف الأعمال، مثل تقديم التوجيه والنماذج والتدريب في المجال التقني. وأشارت معظم المنظمات المشاركة إلى أن مسؤولية تنسيق إدارة استمرارية تصريف الأعمال مشتركة مع وظيفة أخرى، مثل إدارة المخاطر في المؤسسة أو السلامة والأمن. أما في بعض المنظمات الموجودة في المقر، مثل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، تكون مهام استمرارية تصريف الأعمال ضمن حافظة مسؤول كبير، مثل المدير العام لإدارة المؤسسة وعملياتها، أو رئيس الموظفين، على

التوالي. وعموماً، تكون نسبة الوقت المخصص لمسؤوليات استمرارية تصريف الأعمال، في ترتيب مشترك، نسبة منخفضة. وتعتمد المنظمات المتبقية، أساساً، على شبكة من جهات التنسيق لإدارة استمرارية تصريف الأعمال موزعة عبر الوحدات والمكاتب والمواقع، وفي كثير من الحالات، على تنسيق للأنشطة المرتبطة يتقرر حسب الحالة. ويتضمن المرفق الرابع نظرة عامة على الترتيبات التنظيمية مع إشارات إلى التسلسل الإداري ووضع هذه الوظيفة داخل المنظمة. وبالإضافة إلى الترتيبات القائمة، عززت مؤخراً جميع المنظمات المشاركة تقريباً قدراتها الداخلية وعينت منسقين مركزيين لاستمرارية تصريف الأعمال لمواجهة الظروف الاستثنائية التي تسببت فيها جائحة كوفيد-19. وسنرى إن كان ذلك التعزيز سيجرّم إلى ترتيبات جديدة في المستقبل.

الشكل الثالث

الترتيبات التنظيمية لإدارة تصريف استمرارية الأعمال

الترتيب	المنظمات
منظمات لديها وحدة لتنسيق مسؤوليات وأنشطة إدارة استمرارية تصريف الأعمال	الأمانة العامة للأمم المتحدة، وبرنامج الأغذية العالمي
منظمات لديها وظيفة وحيدة لمنسق استمرارية تصريف الأعمال مسؤول عن أنشطة إدارة تلك الاستمرارية	الاتحاد الدولي للاتصالات، واليونسف، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية
منظمات تكون فيها مسؤوليات وأنشطة إدارة استمرارية تصريف الأعمال مشتركة مع مهام وظيفة أخرى (مثل إدارة المخاطر في المؤسسة أو السلامة والأمن أو الموارد البشرية)	الوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة العمل الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وموئل الأمم المتحدة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، واليونسكو، والأونروا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، والاتحاد البريدي العالمي، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية
منظمات لا توجد فيها وظيفة تنسيق مركزية، وتعتمد بشكل أساسي على جهات تنسيق معينة موزعة داخلياً لدعم أنشطة إدارة استمرارية تصريف الأعمال	منظمة الأغذية والزراعة، والمنظمة البحرية الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومنظمة الصحة العالمية

المصدر: من إعداد وحدة النقيش المشتركة على أساس معلومات قدمتها المنظمات المشاركة. وأشار مركز التجارة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بغيرروس نقص المناعة البشرية/الإيدز إلى أنهما كانا يعملان وقت تجهيز استبيان وحدة النقيش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية أعمالهما. وأشار أيضاً إلى أنهما توخيا ترتيبات تعتمد على جهات التنسيق. ولا تمتلك منظمة السياحة العالمية قدرات لإدارة استمرارية تصريف الأعمال. وأفاد مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، بدون تقديم تفاصيل إضافية عن ترتيباته، بأنه واعم سياساته مع إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة.

33- القدرة على التنسيق لا تزال منخفضة. خلص تقرير وحدة النقيش المشتركة لعام 2011، فيما يتعلق بالقدرة المخصصة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، إلى أنها قدرة ضعيفة وبحاجة إلى مزيد من الاهتمام: "وهذا الأمر لا يزال يشكل تحدياً مطروحاً على معظم تلك المنظمات [المشاركة] فيما يخص إحلاله

المكانة اللاتقة كعنصر قيم من عناصر إدارتها الرشيدة". ولم تنتقل المنظمات بعد من استمرارية تصريف الأعمال بوصفها أحد البرامج إلى إدراجها ضمن الثقافة الإدارية العادية⁽²⁵⁾. وتكشف الردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة في الاستعراض الحالي أن هناك تحسينات أدخلت ولكن القدرة على التنسيق لا تزال منخفضة في المنظمات المشاركة، ولا يبدو أن إدارة وتنسيق استمرارية تصريف الأعمال بدوام كامل يمثلان اتجاهًا سائدًا في جميع أنحاء منظومة الأمم المتحدة، حيث أفادت ثلاث منظمات مشاركة فقط (الاتحاد الدولي للاتصالات، واليونسف، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية) بأن لها منسقا متفرغا لإدارة استمرارية تصريف الأعمال (أي بنسبة 100 في المائة من الوقت). وفي مقابلات مع المفتشين، أكد مسؤولون من عدة منظمات مشاركة أن تلك القدرة منخفضة فعلا، واعترف بعضهم بضعف منظمهم في هذا الصدد. ويتضح من الردود أنه لم يُنظر إلى عمليات وممارسات إدارة استمرارية تصريف الأعمال، في معظم المنظمات المشاركة، على أنها تتطلب قدرة تنسيق مركزية كبيرة، وأن غالبية تلك المنظمات اعتمدت أو واصلت الاعتماد على جهات التنسيق على المستويات التشغيلية لدعم عمليات استمرارية تصريف الأعمال. وبالرغم من أن المفتشين يلاحظون أن تنسيق إدارة استمرارية تصريف الأعمال ودعمها ربما لم يتطلب في الماضي مستوى كبيراً من القدرات، فإنهما يتطلبان الآن، في ضوء الجائحة الأخيرة، إعادة النظر في الاحتياجات من القدرات، نظراً إلى احتمال تزايد الحوادث المعطلة تواتراً أو طويلاً.

34- **مجموعة متنوعة من النهج.** بناءً على المعلومات التي جمعت من الاستبيانات والمقابلات، تطبق المنظمات المشاركة أساساً ثلاثة نماذج للتعامل مع إدارة استمرارية تصريف الأعمال. النهج الأول مركزي يتولى فيه منسق استمرارية الأعمال على مستوى المؤسسة ملكية زمام سياسات تلك الاستمرارية وخططها ويراقيها. والنهج الثاني لامركزي يتعامل مع أنشطة استمرارية تصريف الأعمال من خلال نظام جهات التنسيق. وما لاحظته وحدة التفتيش المشتركة في أغلب الأحيان هو نموذج مختلط، يوازن بين التنسيق واللامركزية وفقاً لاحتياجات المنظمات (في أحسن الأحوال) أو وفقاً لنضج وظيفة إدارة استمرارية تصريف الأعمال والقدرات الداخلية المتاحة (على الأرجح). وأشارت بعض المنظمات المشاركة إلى أنها تتجه نحو نموذج مختلط تصاغ فيه مركزياً توجيهات ونماذج سياسة استمرارية تصريف الأعمال على يد منسق، غالباً على مستوى المقر، ولكن يُعهد بتطبيقها التشغيلي إلى كل إدارة أو وحدة أو مكتب. وأساساً، يقوم المنسق في النهج المختلط بتوفير الدراية والتنسيق المنهجي، في حين "يمتلك" رئيس الكيان أو المكتب أو الوحدة زمام أمور خطط استمرارية تصريف الأعمال ويكون مسؤولاً عن الأنشطة ذات الصلة.

35- **القدرة تؤدي إلى الاتساق.** تتأثر الممارسة التي تستخدمها المنظمات المشاركة إلى حد كبير بالقدرة الداخلية المخصصة لها، وقد لا تحتاج إدارة استمرارية تصريف الأعمال إلى وجود من يتفرغ لها في جميع المنظمات المشاركة. وهنا، كما هو الحال بالنسبة للعديد من المبادرات التي تُتخذ على مستوى المنظومة، قد لا يكون نهج المقاس الواحد الذي يناسب الجميع هو الأنسب، مثلما أقرت بذلك سياسة مجلس الرؤساء التنفيذيين ومعياري المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301. ومع ذلك، فإن إنشاء وحدة لاستمرارية تصريف الأعمال أو منصب لمنسق لها يضمن للمنظمة المعنية، حسب المرجح، نهجاً أكثر اتساقاً ومستوى معيناً من التنسيق ومن جودة أنشطتها. ويتمثل الدور الأساسي لمنسق استمرارية تصريف الأعمال، مثلما أكد المسؤولون الذين تمت مقابلتهم، في تقديم المساعدة التقنية إلى أصحاب المصلحة الداخليين وتيسير الاتساق العام والمواءمة والمساءلة في إدارة تلك الاستمرارية. وذكر بعضهم أنهم كانوا أيضاً موجودين، عند وقوع حادث معطل، لتقديم الدعم للمكتب المتضرر، والاتصال بالمقر الرئيسي، وتنسيق عمليات المتابعة مثل إجراء الاستعراضات اللاحقة. واطلع المفتشان على الممارسات الجيدة في العديد من المنظمات المشاركة التي كلفت فيها وظيفة استمرارية تصريف الأعمال باستعراض الخطط التي

أعدتها المكاتب لضمان الجودة، والتنسيق مع شبكة جهات التنسيق، وتصميم التدريب المناسب لها ولجميع الموظفين، وتصميم ونشر نماذج لدعم أنشطة المكاتب والوحدات في مجال استمرارية تصريف الأعمال.

36- **بإمكان شبكة من جهات التنسيق أن توسّع القدرات وتحسّن الفعالية في إدارة استمرارية تصريف الأعمال.** في حين يتباين مستوى التنسيق المؤسسي عبر المنظومة، أنشأت الغالبية العظمى من المنظمات المشاركة شبكة من جهات التنسيق لدعم أنشطة إدارة استمرارية تصريف الأعمال، لا سيما تلك التي لديها شبكات ميدانية واسعة (انظر المرقق الخامس). ويتمثل الدور الأساسي لجهات التنسيق في دعم أنشطة استمرارية تصريف الأعمال داخل مكاتبها أو وحداتها. وعادة ما "تمتلك" جهات التنسيق زمام خطة استمرارية أعمالها وأنشطة تعهدها واختبارها وتحديثها. وتُعتبر جهات التنسيق المعنية باستمرارية تصريف الأعمال عاملاً مساعداً مهماً في تنفيذ ممارسات الاستمرارية عبر المؤسسة. وتزداد أهمية دور هذه الجهات كلما انخفضت القدرات المخصصة للتنسيق المركزي، ووجودها ضروري لدمج إدارة استمرارية تصريف الأعمال ولضمان احتفاظها بحيوية عملياتها وممارساتها في مكاتبها أو وحداتها.

37- **من الضروري تدريب جهات التنسيق ومساءلتها.** توجد شبكات من جهات التنسيق المعنية باستمرارية تصريف الأعمال في 20 منظمة من المنظمات المشاركة التي شملها الاستعراض، ومع ذلك فقد وضعت 4 منها فقط اختصاصات عامة تحدد هذا الدور الحاسم؛ وذكرت 14 منظمة أن التوصيف الوظيفي للموظفين المسؤولين ينضمّن الأحكام ذات الصلة بتلك الاختصاصات. ويرى المفتشان أنه من المهم أن تنفّذ المنظمات المشاركة، ولا سيما تلك التي تعتمد بشدة على شبكة جهات التنسيق الخاصة بها، عمليات إدارة استمرارية تصريف الأعمال، وأن تضمن تحديد أدوارها ومسؤولياتها بوضوح، ويفضل أن يكون ذلك في وثيقة اختصاصات منفصلة، من أجل الاعتراف بمساهمتها في الحفاظ على إدارة استمرارية تصريف الأعمال، وتضمينها صلب عمل المنظمة، وكذلك لتوفير المساءلة في مجال تعهد خطط تلك الاستمرارية واستعراضها واختبارها. (وتعتبر الاختصاصات التي وضعتها الأمانة العامة للأمم المتحدة لجهات التنسيق في المقر، والمرققة بالمبادئ التوجيهية المتعلقة باستمرارية تصريف أعمالها، ممارسة جيدة في هذا الصدد). وأساساً، تتولى جهات التنسيق عمليات حساسة في استمرارية تصريف الأعمال، مثل الاختبار والمنتجات، والخطط. ويجب أن يصاحب تولي هذه المسؤولية تدريب كاف. ومع ذلك، أشار أقل من نصف المنظمات المشاركة إلى أنها قدمت تدريباً على إدارة استمرارية تصريف الأعمال، وأشارت قلة منها فقط إلى أنها دربت جهات التنسيق على وجه التحديد. وبالنسبة لمهمة أساسية مثل هذه، يجب أن يكون التدريب إلزامياً. وبالنسبة للمنظمات التي تتضمن توصيفات جهاتها المعنية بالتنسيق مسؤوليات إدارة استمرارية الأعمال، يجب توفير التدريب الكافي ويجب تعزيز المساءلة من خلال نظام لتقييم الأداء لضمان الوفاء بالمهام بشكل مرض، وخاصة تلك المتعلقة بتعهد واختبار واستعراض خطط استمرارية تصريف الأعمال.

38- **قد تكون القدرة على إدارة استمرارية تصريف الأعمال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام.** إجمالاً، تحسنت القدرة العامة على إدارة استمرارية تصريف الأعمال إلى حد كبير، منذ عام 2011، في جميع أنحاء منظومة الأمم المتحدة، من خلال استخدام شبكات جهات التنسيق التي تسمح للمنظمات بتقويض بعض المسؤوليات إلى المستويات التشغيلية، التي تتمتع عادة بأكبر قدر من التجربة والمعرفة الموجودة في موقع يجعلها أحسن من يمكنه الاستجابة للحوادث المحلية. وبما أن قدرًا كبيراً من القدرة على إدارة استمرارية تصريف الأعمال يُسند إلى جهات التنسيق، فإنه يجب زيادة الاهتمام بتحديد أدوارها ومسؤولياتها وتدريبها بشكل صحيح لتكون إدارتها لاستمرارية تصريف أعمال المنظمة متسقة وخاضعة للمساءلة.

جيم - خطوط التنسيب والتسلسل الإداري يمكن أن تؤثر على فعالية إدارة استمرارية تصريف الأعمال

39- التسلسل الإداري في إدارة استمرارية الأعمال مسألة مهمة. يُعدّ التنسيب التنظيمي والتسلسل الإداري لوظيفة إدارة استمرارية الأعمال عاملاً رئيسياً في ضمان اعتبارها ضرورية وقابلة للدمج في جميع أنحاء المنظمة، وهو ما ينعكس في العنصر الأساسي 4 (التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات والتسلسل الإداري). وفي هذا الصدد، دعت التوصية 2 الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام 2011 إلى وضعها في مكتب الرئيس التنفيذي أو المسؤول التنفيذي للإدارة. وكان القصد من التوصية هو تيسير تحقيق الاتساق والمواءمة العامين لمختلف مكونات استمرارية تصريف الأعمال. ونظراً إلى التطور الذي مرت به السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، والمعايير الأخرى، فإنه ما ينبغي النظر إلى استمرارية تصريف الأعمال في حد ذاتها فحسب، وإنما باعتبارها أيضاً مكوناً رئيسياً يساهم في تلك القدرة. وينبغي لهذا الاتساق والمواءمة داخل المنظمة بوجه عام أن يخدم هدفاً سامياً هو استفادة المنظمة من عملياتها وممارساتها، وأحسن طريقة لتحقيق ذلك هو جعل وظيفة إدارة استمرارية تصريف الأعمال ترجع في التسلسل الإداري إلى القيادة، وإنشاء آليات إدارية لمواجهة الطوارئ.

40- تُسند وظيفة تنسيق استمرارية تصريف الأعمال في الغالب إلى الإدارة والشؤون الإدارية. يعرض المرفق الرابع التسلسل الإداري لوظيفة إدارة استمرارية تصريف الأعمال، في المنظمات المشاركة، ويحدد مكان الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي ومن هو أعلى مسؤول يشرف عليها. وتُسند وظيفة التنسيق، في الأغلب، داخل الكيان المسؤول عن الإدارة والشؤون الإدارية، مع استثناءات قليلة، وتوضع تحت السلامة والأمن (منظمتان) أو مكتب المراقب المالي أو الشؤون المالية (ثلاث منظمات). ويلاحظ المفتشان أيضاً أن أعلى مسؤول يشرف على استمرارية تصريف الأعمال يكون غالباً على مستوى الإدارة التنفيذية. ومع ذلك، فإن التسلسل الإداري لا يتجاوز في ثلث المنظمات مستوى المدير. وللتسلسل الإداري لهذه الوظيفة أهمية حاسمة بالنسبة للوصول إلى القيادة العليا، وأيضاً لمصادقية آليات الحوكمة الداخلية القائمة وقدرتها على مواجهة الطوارئ والأزمات.

41- القدوة في أعلى الهرم. مثلما أعرب العديد من المحاورين في المقابلات وفي ردودهم على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة، يمثل إعطاء "القدوة في أعلى الهرم" عاملاً رئيسياً في إدارة استمرارية تصريف الأعمال. ويُعتبر الدعم الذي تقدمه أعلى مستويات الإدارة لبناء أساسية في ترسيخ الممارسات المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال في المنظمة، وكفالة استخدامها كوسيلة لتعزيز قدرتها على مواجهة الطوارئ. ويمكن أن تؤثر ملكية زمام تلك الاستمرارية من الأعلى أيضاً من حيث التزام أدوار الموظفين ومسؤولياتهم بمبادئها. ومن المشجع، في هذا السياق، ملاحظة أن صياغة السياسات المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال والموافقة عليها بلغت، خلال هذا الاستعراض، مستويات الإدارة العليا ودُرس وأقرت على مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة العليا في جميع المنظمات المشاركة تقريباً.

42- تحقيق التكامل بين استمرارية تصريف الأعمال وغيرها من الممارسات الإدارية يبدأ من الأعلى. بما أن إدارة استمرارية تصريف الأعمال عملية تنفيذية إلى حد كبير، فإنها تبلغ المستوى الاستراتيجي عند حدوث أزمات، ويجب أن تكون المنظمة مرنة ليتسنى لها وضع السياسات والإجراءات وتعديلها وصقلها استجابة لأي حادث معطل. ومن غير المحتمل أن يحدث ذلك بدون دعم من الإدارة العليا ومشاركتها. والإدارة التنفيذية هي أحسن من يمكنه ضمان الروابط المناسبة بين إدارة استمرارية تصريف الأعمال، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المخاطر في المؤسسة، وغير ذلك من العمليات المؤسسية ذات الصلة، ووضع التوجيهات التي تسترشد بها المنظمة في قدرتها على مواجهة الطوارئ. وقال العديد من المسؤولين الذين تمت مقابلتهم بصراحة: "إذا كنت تضع خططاً لاستمرارية تصريف

الأعمال أثناء الأزمة، فإن الأوان قد فات“. ويُعد ضمان الدعم من أعلى مستويات الإدارة العليا لإدراج استمرارية تصريف الأعمال في إدارة المنظمة أمراً بالغ الأهمية في تعزيز قدرتها على مواجهة الطوارئ وترسيخ ثقافة التعلم من الأزمات فيها.

43- آليات الحوكمة الداخلية للاستجابة للحوادث المعطلة. عندما تحدث أزمة، تصبح أدوار الحوكمة الداخلية، والمسؤوليات، والتسلسل الإداري، المبينة في إطار إدارة استمرارية تصريف الأعمال عوامل حاسمة في الاستجابة. ولدى بعض المنظمات أفرقة أو لجان تتألف من كبار المديرين وأصحاب المهام الوظيفية الرئيسيين الذين يُستعان بهم عند الحاجة إلى تنسيق الاستجابة للأزمة. وبناءً على الردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة بشأن جائحة كوفيد-19، أشارت 24 منظمة مشاركة إلى أن لديها لجاناً للاستجابة للحوادث المعطلة، وإن كانت في بعض الحالات لجاناً شُكلت بشكل مخصص عندما بدأت الجائحة. وهذه الآليات، التي حُددت بوصفها العنصر الأساسي 3 (وصف الهيكل الإداري)، ضرورية للتنسيق أثناء الأزمة وتعتمد على التكامل بين الوظائف المختلفة في الاستجابة والتنسيق بفعالية على أعلى المستويات، من أجل تبسيط اتخاذ القرارات وتوجيه الرسائل وإقرار أي تجاوز للسياسات يقتضيه الحال. وينبغي النظر بعناية في التسلسل الإداري بين القيادة العليا ومنسق إدارة استمرارية الأعمال (أو الوحدة المكلفة بذلك) والوحدة التي يجري التنسيق فيها، لأنه يمكن أن يؤثر على التكامل والتنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة، وبالأخص على الدور الذي يؤديه المنسق عند تفعيل الخطة.

44- ينبغي إعادة تقييم العناصر الأساسية والقدرة. في حين لاقت كل من التوصيتين 1 و2 من استعراض عام 2011 قبولاً لدى معظم المنظمات المشاركة، فإن هناك ما يبرر إدخال تحسينات وإجراء فحص أكثر تفصيلاً للأطر الجامعة المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال، بما في ذلك عناصر السياسة الأساسية والقدرة على دعم أنشطتها. ونظراً لاختبار الإجهاد الذي مثلته الجائحة مؤخراً لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، واعتزام العديد من المنظمات المشاركة استعراض أو تحديث سياساتها وممارساتها، فإنه من الواضح أنها أصبحت مصدر قلق رئيسي لمعظم المنظمات المشاركة. وتزامناً مع استعراض تلك السياسات، ينبغي للنهج الذي تتخذه المنظمة في تنفيذ إدارة استمرارية تصريف الأعمال أن ينعكس في قدرتها على دعم العمليات والممارسات ذات الصلة وتحقيق استدامتها. وهذا يعني وجود آليات مناسبة للغرض تحافظ على تخطيط استمرارية تصريف الأعمال على جميع المستويات، ومواءمتها واتساقها عبر المنظمة من حيث التخطيط، ومساءلة المكلفين بمختلف أدوار تلك الاستمرارية ومسؤولياتها.

45- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز فعالية إطار إدارة استمرارية تصريف الأعمال داخل المنظمات المشاركة.

التوصية 1

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يقوموا، بحلول نهاية عام 2023، باستعراض أطر إدارتهم لاستمرارية تصريف الأعمال، والتأكد من أن العناصر الأساسية المحددة في هذا التقرير قد نُفذت وأنها بأيدي أصحاب المصلحة المعنيين، بشكل يمكن من التنسيق الفعال لعمليات وممارسات استمرارية تصريف الأعمال، وبناء الاتساق في تنفيذها، وتعزيز المساءلة على جميع المستويات.

ثالثاً - خطط استمرارية تصريف الأعمال: العمليات والممارسات

46- **نظرة عامة.** تمثل العمليات والممارسات المرتبطة بتخطيط استمرارية تصريف الأعمال عناصر أساسية في دمج وترسيخ استمرارية تصريف الأعمال في إدارة المنظمات. وفي الاستعراض الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة في عام 2011، كانت نصف التوصيات تقريباً مرتبطة بعمليات التخطيط وإجراءاته، إذ اعتُبر أن ست منظمات فقط من بين المنظمات المشتركة والمشمولة بذلك الاستعراض لديها ترتيبات مناسبة في هذا الصدد بينما لم تكن لدى المنظمات الأخرى أي خطط أو مشاريع خطط تنتظر الإقرار. واعتُبرت الخطط القائمة، ناقصة، إلى حد بعيد، من حيث مستوى ونطاق تغطيتها، ومن حيث التحليل والدقة في أنظمة التعهد والاختبار والاستعراض لديها⁽²⁶⁾. وكما استنتجت وحدة التفتيش المشتركة في عام 2011 وأعربت عنه عدة جهات تنسيق في هذا الاستعراض، انصب التركيز الرئيسي لإدارة استمرارية تصريف الأعمال في الماضي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأوضحت جهات تنسيق عديدة أنه ليس من غير المألوف أن ينظر كبار القادة إلى استمرارية تصريف الأعمال على أنها "في المقام الأول قضية تكنولوجيا معلومات واتصالات". وفي حين تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عامل تمكين مهم لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، فإنه لم يعد من الممكن النظر إليها من تلك الزاوية الضيقة بعد أن وُضعت السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، وبعد أن صدرت معايير المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس. ويمثل نضج ممارسات التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال عنصراً رئيسياً في الإدارة الفعالة لتلك الاستمرارية وفي تحديد نطاق وتغطية منتجها الرئيسي، أي خطط استمرارية تصريف الأعمال.

47- **التطورات منذ عام 2011.** وفقاً للردود الواردة من المنظمات المشاركة وللتحليل الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة، يرسم المشهد الحالي تحسناً كبيراً في عمليات وإجراءات تخطيط استمرارية تصريف الأعمال، ناتجاً عن عمل وحدة التفتيش المشتركة، واعتماد السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، وصدر معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301، وهي العناصر التي سبق وصفها بأنها عناصر تمكينية. واليوم، توجد لدى جميع المنظمات المشاركة التي استجابت لهذا الاستعراض، باستثناء ثلاث منها، خطط لاستمرارية تصريف الأعمال (العنصر الأساسي 9، الخطط القائمة لاستمرارية تصريف الأعمال)، وتفيد جميع المنظمات التي لديها خطط قائمة بأنها تتعهد على مستويات متعددة، بما في ذلك مكاتب المقر والمواقع الميدانية (المرفق السادس). ومع ذلك، وفي حين تحسّن تخطيط استمرارية تصريف الأعمال كثيراً خلال السنوات العشر الماضية، فإن هذا المجال معرّض للإهمال أكثر من غيره نتيجة عمليات تتسم أحياناً بقلّة الشمولية أو خططٍ ينقصها التحليل والترابط، أو ممارسات في مجال التعهد والاختبار والاستعراض تقتصر إلى الصرامة أو الهيكلة أو الاتساق.

ألف - اعتبارات خاصة بتطوير خطط استمرارية تصريف الأعمال

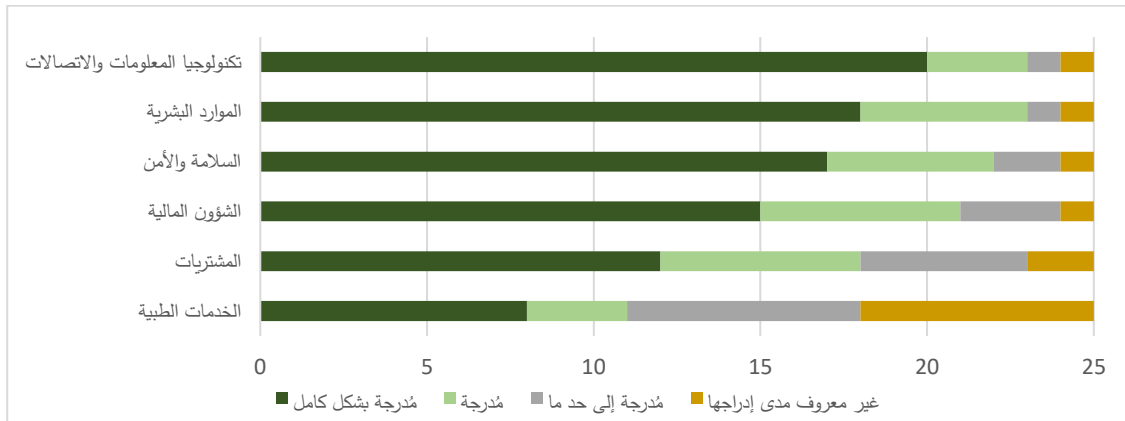
48- **عملية الاستمرارية ودور الموظفين الرئيسيين فيها.** يتمثل أحد أدوار منسق استمرارية تصريف الأعمال، كما ورد في الفصل السابق ومثلما ينعكس في العنصر الأساسي 5 (التكامل بين إدارة استمرارية تصريف الأعمال والسياسات والعمليات الأخرى)، في دوره كميسر لعمليات وممارسات إدارة تلك الاستمرارية، بما فيها ما يرتبط بتخطيطها. وينطبق هذا بوجه خاص على المنظمات التي تتبع نهجاً لا مركزياً، حيث يتولى رئيس الوحدة أو المكتب عادةً تطوير الخطة أو تحديثها، ويقدم المنسق الدعم الذي يتضمن عموماً توزيع التوجيه، ومراقبة حالة الخطط، وتقديم الدعم التقني باستمرار، وإجراء التدريب، وتسجيل الممارسات

الجيدة وتبادلها تحقيقاً للتحسن المتواصل. وفي حين يقدم المنسق التوجيه التقني، فإن مالكي خطط استمرارية الأعمال هم عموماً رؤساء المكاتب أو الإدارات أو الوحدات التي تقدم خدمات أساسية يمثل الوقت عاملاً حاسماً فيها ويمكن أن تفوض أداء المهام التشغيلية إلى جهاتها المعنية بالتنسيق.

49- **التشاور مع دوائر الخدمات الطبية وتقديم المشورة.** عند تطوير وتحديث الخطط، يمكن أن يكون التشاور مع الوظائف الأخرى وإشراكها أمراً حاسماً في تحديد الموارد المتاحة والمخاطر المحتملة. وفي العديد من المنظمات المشاركة التي ردت على هذا الاستعراض، توصف عملية التخطيط بأنها تشمل جميع الأطراف وجميع الجوانب، وتستفيد من تجربة وخبرة مجموعة متنوعة من الوظائف. ويوضح الشكل الرابع أدناه المعلومات التي قدمتها المنظمات بشأن مستوى مشاركة الإدارات والوظائف الأخرى في تطوير وتحديث خطط استمرارية الأعمال. وعموماً، تشارك وظائف السلامة والأمن، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتمويل والمشتريات بشكل جيد، أما المنظمات التي تُشرك الوحدات الطبية فعددها أقل. وفي حين أن مشاركة مجموعة متنوعة من الدوائر الهامة في إرشاد عملية تطوير الخطط تمثل نتيجة إيجابية في هذا الاستعراض، بالنظر إلى أثرها على الصحة المهنية للموظفين وسلامتهم خلال الجائحة الأخيرة، يشجع المفتشان الرؤساء التنفيذيين على التشاور مع دوائر الخدمات الطبية وتقديم المشورة عند وضع عمليات التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال.

الشكل الرابع

الوظائف التنظيمية المدرجة في تطوير وتحديث خطط استمرارية تصريف الأعمال، بحسب عدد المنظمات



المصدر: استبيانات وحدة التفتيش المشتركة (2021). أشار برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز إلى أنه كان يعمل وقت تجهيز استبيان وحدة التفتيش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية تصريف أعماله. وأفاد الأونكتاد، بدون تقديم تفاصيل إضافية، بأنه واءم سياساته مع إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة. وليس لمنظمة السياحة العالمية خطة لاستمرارية تصريف الأعمال.

50- **روابط لتقييم المخاطر والعمليات.** عادة ما يقوم إطار إدارة المخاطر في المؤسسة بتحديد وتقييم المخاطر بما فيها ما يؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات، مع مراعاة نموذج الأعمال وطبيعة المخاطر. وتسجل المخاطر في سجلات المخاطر جنباً إلى جنب مع تقييم احتمالية حدوثها والآثار التي قد تترتب عليها، إضافة إلى تحديد استراتيجيات الإدارة لتفاديها أو التصدي لها. وتحمل عمليات تخطيط إدارة استمرارية تصريف الأعمال صدارة الاهتمامات عندما تمثل المخاطر تهديداً لاستمرار العمليات أو سلامتها، وتحديدًا لاستمرارية الخدمات الأساسية التي يمثل الوقت عاملاً حاسماً فيها. والمورد الأساسي للنظر في المخاطر في التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال هو سجل المخاطر في المؤسسة، الذي يجري وضعه وتعده من خلال عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة، وقد أصبح استخدامه راسخاً في معظم مؤسسات منظومة

الأمم المتحدة⁽²⁷⁾. ومن المهم ملاحظة أن إدارة المخاطر في المؤسسة تكون على المستوى الاستراتيجي داخل المنظمة، وتعكس أهدافها وغاياتها، في حين أن إدارة استمرارية تصريف الأعمال تكون على المستوى التشغيلي إلى حد كبير، وتقوم، حسب قول أحد موظفي شؤون المخاطر، بدور "آلية لتخفيف المخاطر، وأداة تحكم تصحيحية، تقلل الضرر الذي يحدثه حادث معطل". وفي الواقع، تُعتبر استمرارية تصريف الأعمال من المخاطر في سجلات عدد من المنظمات المشاركة، ويُعتبر وجود نظام ناضج لإدارة استمرارية تصريف الأعمال من إجراءات التخفيف.

51- من الممكن تحسين الربط بين إدارة المخاطر وإدارة استمرارية تصريف الأعمال. لاحظ المفتشان في عام 2011 وجود انفصال بين إدارة المخاطر واستمرارية تصريف الأعمال⁽²⁸⁾، ووصفاً تلك الاستمرارية، في استعراض سابق، بأنها مجموعة فرعية من إدارة المخاطر في المؤسسة⁽²⁹⁾. وتعتبر نظرة أحدث أن العمليتين متكاملتان وتلتقيان حول أهداف مشتركة مثل تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي يمكن أن تعطل أعمال منظمة ما وتحول دون تحقيقها لأهدافها. وتبني بعض كبار القادة تلك النظرة فجمعوا بين وظيفتي إدارة المخاطر في المؤسسة وإدارة استمرارية تصريف الأعمال، وأشاروا إلى أن العمليات والشبكات القائمة لدعم إدارة المخاطر في المؤسسة تدعم، في كثير من الحالات، إدارة استمرارية تصريف الأعمال، مما يضمن التكامل بينهما ويغطي أكثر المخاطر احتمالاً وتأثيراً. وتوجد في هذا الاستعراض دلائل تشير إلى أن الاستفادة الفعلية من إمكانيات التكامل بين الوظيفتين قد تقتضي، إلى جانب الجمع بينهما، تعزيز الصلة بين إدارة المخاطر واستمرارية تصريف الأعمال. وأشار أكثر من 85 في المائة من كبار مسؤولي إدارة المخاطر في الأمم المتحدة ممن استجابوا للدراسة الاستقصائية⁽³⁰⁾ التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة إلى أن منسق استمرارية تصريف الأعمال في مؤسستهم مطلع على سجل مخاطرها، وأنهم يعتقدون أن ذلك السجل قيد الاستخدام. ومع ذلك، أشار 64 في المائة فقط من منسقي استمرارية تصريف الأعمال إلى أنهم استخدموا بالفعل سجل المخاطر في وضع خطط لاستمرارية تصريف الأعمال. وإضافة إلى هذا الانفصال، أشار أكثر من 40 في المائة من كبار مسؤولي إدارة المخاطر إلى أنهم إما غير متأكدين من أن خطط استمرارية تصريف الأعمال في مؤسستهم لا تعالج المخاطر الاستراتيجية ذات الصلة الواردة في سجل مخاطرها والتي يمكن أن تعطل عملياتها، أو أنهم يعتقدون أن تلك الخطط لا تعالج تلك المخاطر. ويقر المفتشان بأن المخاطر التنظيمية والاستراتيجية ليست دائماً ذات صلة باستمرارية تصريف الأعمال إما لأنها لا تؤثر على العمليات التي يمثل الوقت عاملاً حاسماً فيها (مثل مخاطر السمعة ومخاطر السياسات في الأجل الطويل)، أو لأنه يستحيل تحديد نقطة أو وقت محدد مسبقاً للتعافي. ومع ذلك، تُعد سجلات المخاطر أداة مرجعية حاسمة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، ويمكن، في المقابل، أن تصبح إدارة المخاطر في المؤسسة واعية بالمخاطر التشغيلية التي تحددها إدارة استمرارية تصريف الأعمال والتي يمكن أن تكشف عن وجود اتجاهات (مثل المشاكل الناشئة عن صعوبة الاتصال بالإنترنت، واضطراب المعاملات المالية) على المستويات التشغيلية التي تسترشد بها في عملياتها على المستوى الاستراتيجي. ويمكن أن تشمل تفاعلات التكامل بين إدارة استمرارية تصريف الأعمال وإدارة المخاطر في المؤسسة ما يلي: (أ) حلقات عمل مشتركة لتحديد المخاطر؛ (ب) طلبات تحديد المخاطر العالية التأثير على استمرارية الأعمال؛ (ج) إدراج استمرارية الأعمال في خطط معالجة المخاطر؛ (د) اعتبار عدم كفاية استمرارية تصريف الأعمال من أهم المخاطر. والارتباط بين الوظيفتين أو الوحدتين

(27) JIU/REP/2020/5، إدارة المخاطر في المؤسسة: النهج والاستخدامات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

(28) JIU/REP/2011/6، الفقرة 51.

(29) JIU/REP/2010/4، استعراض إدارة المخاطر في المؤسسة في منظومة الأمم المتحدة: الإطار المرجعي.

(30) أجرت وحدة التفتيش المشتركة دراسة استقصائية منفصلة لكبار مسؤولي المخاطر أو المسؤولين عن عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة للوقوف على استخدام ودراسة المخاطر في ممارسات إدارة استمرارية تصريف الأعمال وفهم الروابط بين هاتين العمليتين المؤسستين المهمتين فهماً أفضل.

يخدم، في نهاية المطاف، الإدارة العليا لأن المخاطر ليست في العادة ثابتة كما أن سرعة تطور بعض المخاطر (مثل الجوائح، والصراعات الإقليمية، والكوارث الطبيعية) يمكن أن تؤثر أيضاً على استمرارية العمليات. ويشير المفتشان إلى أن التفاعلات الفنية المنظمة بين وظائف كل من إدارة المخاطر في المؤسسة، وإدارة استمرارية تصريف الأعمال ضرورية لتحديد المخاطر، والتصدي لها، وإدارتها على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، وينبغي لكبار القادة تيسيرها وتشجيعها.

52- أهداف تحليل الآثار على الأعمال. الغرض الأساسي من إجراء تحليل الآثار على الأعمال هو إطلاع الإدارة العليا على الخدمات أو المنتجات التي ستقدمها المنظمة على سبيل الأولوية في حالة حدوث اضطرابات، علماً بأن التحليل يقيم عموماً أثرها المحتمل على تقديم الخدمات، والأطر الزمنية المحددة لانتعاشها. وتشمل الأطر الزمنية الحد الأقصى لفترة التعطل الممكن قبولها، وهي "العتبة" أو الفترة الزمنية التي يصبح بعدها تأثير عدم استئناف الأنشطة غير مقبول بالنسبة للمنظمة؛ والهدف الزمني لاستعادة القدرة على العمل، وهو الإطار الزمني لعودة الأنشطة المعطلة إلى مستوى محدد مسبقاً. ويحدد تحليل الآثار على الأعمال أيضاً التبعيات التي تعتمد عليها العمليات الحرجة، مثل الموارد، والموظفين، والموردين الخارجيين والداخليين⁽³¹⁾. ويساهم تحليل الآثار، نظرياً، في تحديد نطاق عمليات استمرارية تصريف الأعمال، وهو قرار تتخذه المنظمة على أساس سياق أعمالها⁽³²⁾. وفي الردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة، أفادت 14 منظمة بأنها أجرت تحليلات لأثر الأعمال، بينما لم تفعل 11 منظمة ذلك. ومن بين المجيبين، ذكر جميع من أجروا ذلك التحليل، تقريباً، حداً أقصى لفترة التعطل الممكن قبولها، وهدفاً زمنياً لاستعادة القدرة على العمل. ومع ذلك، أفادت منظمات عديدة بأنها حددت أهدافاً زمنية من خلال تحليل غير رسمي، وليس تحليلاً رسمياً، لآثار الأعمال (انظر المرفق السابع لمزيد من التفاصيل).

53- استخدام تحليل الآثار على الأعمال. لدى المنظمات المشاركة وجهات نظر متباينة حول إجراء تحليلات منهجية للآثار على الأعمال. وكشفت المقابلات والردود على الاستبيان أن هناك حججاً مؤيدة وأخرى معارضة لإجراء تحليل رسمي للآثار على الأعمال. وذكرت المنظمات، من بين دواعي إجراء ذلك التحليل، أنه يساعدها في تحديد الوظائف التي ستتأثر بالتهديدات والمجالات الحرجة التي تحتاج المنظمات إلى استمرار عملها، وفي تقييم مدة تواصل الاضطرابات في مختلف الإدارات. وأجرت إحدى المنظمات المشاركة تحليلاً للآثار على الأعمال، لتحديد الآثار التي يحتمل أن يحدثها في أحد مراكزها الأساسية انقطاع خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما في ذلك التدابير التي يمكن وضعها لمواصلة العمليات في مواقع أخرى. وكما علقت إحدى المؤسسات، "يسمح لك تحليل الآثار على الأعمال بتحديد الأولويات" من حيث تخطيط استمرارية تصريف الأعمال. وفي المقابل، اعتبرت بعض المنظمات أن إجراء تحليل رسمي للآثار على الأعمال يمكن أن يكون مكلفاً للغاية من حيث الوقت والمال إذا ما أجري بواسطة مستشارين خارجيين. وقد تتجاوز الجهود المبذولة لإكمال التحليل أحياناً الفوائد المكتسبة من المنتج النهائي. وأفادت إحدى المنظمات بأنها أجرت ذلك التحليل باستخدام شركة استشارية، لكن العملية أرهقت الإدارات المشاركة ولم تستطع المنظمة إجراء المستوى التالي من التحليل. والغرض من تقييم الأثر، تقييماً رسمياً أو غير رسمي، هو مساعدة المنظمة في تحديد الخدمات التي يتعين تقديمها في حالة تعطل أعمالها، وهي معلومات ضرورية وقيمة لعمليات وممارسات إدارة استمرارية تصريف الأعمال؛ وقد لا يحتاج التقييم مع ذلك إلى أن يكون رسمياً أو أن يجري على يد استشاري خارجي ليكون مفيداً. ويدعم المفتشان استخدام المنظمات المشاركة أدوات لتحليل الآثار المحتملة لانقطاع العمليات، وتحديد الخدمات ذات الأولوية، ويقترحان أن تشمل هذه الأدوات أيضاً تكاليف وفوائد التحليل، لا سيما في حالة الاستعانة بخبير استشاري خارجي.

(31) معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301، المادة 8-2-2 (تحليل الآثار على الأعمال).

(32) JIU/REP/2011/6، الفقرتان 46 و47.

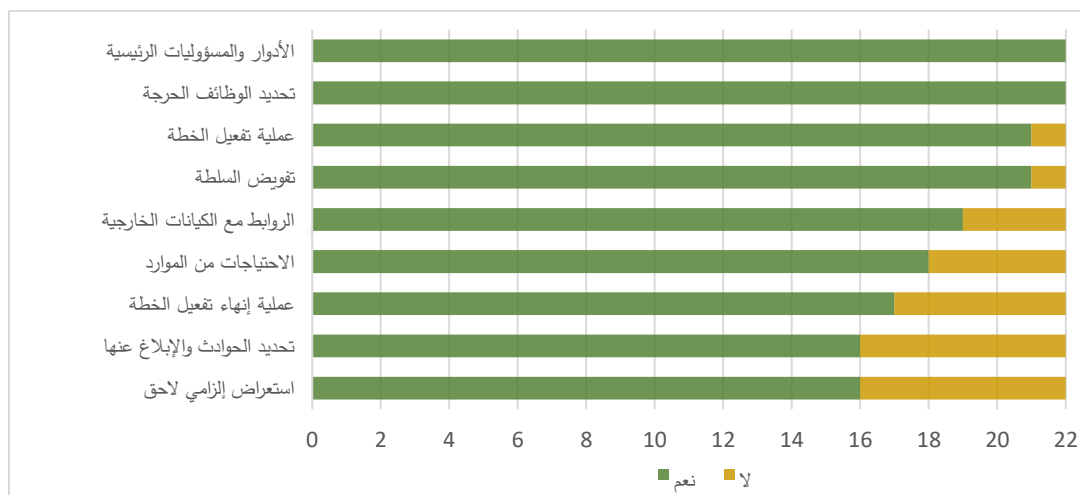
باء - نطاق ومحتوى خطط استمرارية تصريف الأعمال

54- **نظرة عامة على خطط استمرارية تصريف الأعمال.** تمثل خطط استمرارية تصريف الأعمال ركيزة أساسية في إدارة تلك الاستمرارية ومنتجاتها الرئيسية. وتتمثل هذه الخطط في معلومات موثقة تسترشد بها المنظمة في تعاملها مع تعطل الأعمال، واستئنافها واستعادة قدرتها على تقديم المنتجات والخدمات بما يتفق مع أهدافها⁽³³⁾. وينبغي للمنظمات، في محافظتها على استمرار أكثر عملياتها أهمية أثناء الحوادث المعطلة وبعدها، أن تسترشد إلى أقصى حد ممكن بخطة استمرارية تصريف الأعمال، بوصفها المرجع الأساسي لتلك الاستمرارية، وذلك للتقليل إلى أدنى حد ممكن من مدة التعطل وللتعجيل قدر الإمكان بالتعافي.

55- **محتوى خطط استمرارية تصريف الأعمال.** يُستخلص عموماً من الاستعراضات المكتبية التي قدمتها المنظمات المشاركة عن العديد من الخطط، أنها تتضمن أحكاماً بشأن تفويض السلطة، والأدوار والمسؤوليات الوظيفية، والاتصالات مع الكيانات الخارجية، والاحتياجات من الموارد، واكتشاف الحوادث والإبلاغ عنها، وتحديد الوظائف التنظيمية الحرجة، وعمليات تفعيل الخطط وإنهاء تفعيلها، وبدرجة أقل، متطلبات الاستعراضات اللاحقة (الشكل الخامس). وفي السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، يقضي أحد مؤشرات الأداء أن تكون للأمم المتحدة عدة خطط للاستجابة للأزمات، إحداها خطة لاستمرارية تصريف الأعمال، إلى جانب خطة أمنية، وخطة لإدارة الأزمات، وخطة لاستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخطة للاتصالات وقت الأزمات، وخطة للاستجابة لحوادث الإصابات الجماعية، وخطة لدعم الموظفين.

الشكل الخامس

العناصر الرئيسية في خطط استمرارية تصريف الأعمال، بحسب عدد المنظمات المشاركة



المصدر: استبيانات وحدة التفتيش المشتركة (2021). أشار مركز التجارة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز إلى أنهما كانا يعملان وقت تجهيز استبيان وحدة التفتيش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية أعمالهما. وأفاد الأونكتاد، بدون تقديم تفاصيل إضافية، بأنه واءم سياساته مع إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة.

56- **الروابط مع العمليات والسياسات الأخرى.** مثلما يوضح العنصر الأساسي 5 (التكامل بين إدارة استمرارية تصريف الأعمال والسياسات والعمليات الأخرى) في الفصل الثاني، تكتسي الأحكام الرامية إلى ضمان الربط بين إدارة استمرارية تصريف الأعمال والعمليات والسياسات الأخرى ذات الصلة أهمية

(33) معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301، المادة 8-4 (خطط وإجراءات استمرارية تصريف الأعمال).

حاسمة في تحديد المخاطر والكفاءات والموارد اللازمة لوضع خطط استمرارية تصريف الأعمال. وتقضي مؤشرات الأداء للسياسة المتعلقة بالقدرة على مواجهة الطوارئ على مستوى المنظومة، أيضاً، بالمواءمة بين تلك الخطط نظراً إلى أنها متكاملة ويمكن الربط بينها في سياق استمرارية تصريف الأعمال⁽³⁴⁾. وبعض المنظمات المشاركة تتحرك في هذا الاتجاه، وكما ذكر أحد المسؤولين: "إننا بحاجة إلى ربط تخطيط استمرارية تصريف الأعمال بتخطيطنا السنوي للأمن، والاستجابة الطبية، والتعافي من الكوارث، لتحقيق استجابة متسقة للحوادث المعطلة. وذلك هو الجانب في إطار السياسة العامة الذي نحتاجه من أجل ... الربط مع العناصر الأخرى في نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ". وأشارت منظمة مشاركة أخرى إلى أنها لا تزال تتطلع إلى تحقيق ذلك الهدف: "جهات التنسيق ليست بالضرورة مسؤولة عن العناصر الأخرى. وعلينا التواصل والتنسيق معها في كل رد. فجهات التنسيق المعنية باستمرارية تصريف الأعمال، على سبيل المثال، ليست مسؤولة عن الأمن ولكن يتعين علينا التنسيق مع الزملاء الأمنيين عندما يتعلق الأمر بسلامة وأمن المباني والتأكد من مشاركة الموظفين في التدريبات". ووضح أن ذلك يصح بوجه خاص عند تفعيل الخطط إثر حدوث أزمة.

57- تفعيل خطط استمرارية تصريف الأعمال يكشف أوجه القصور. استناداً إلى الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، فعل أقل من نصف المنظمات المشاركة، وإلى حد كبير تلك التي لديها شبكات ميدانية واسعة النطاق، خطط استمرارية تصريف أعمالها. وكان التفعيل أساساً على مستوى المكاتب الإقليمية و/أو القطرية لمعالجة أنواع مختلفة من الحوادث المعطلة، مثل الكوارث الطبيعية، والاضطرابات الاجتماعية والصناعية، والحوادث، والنزاعات الإقليمية. وفي جميع المنظمات باستثناء عدد قليل منها، فُعلت الخطط على جميع المستويات تصدياً لجائحة كوفيد-19. ومثلت جائحة كوفيد-19 اختباراً أنياً لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، وكشفت بالتالي أيضاً عن أوجه القصور في بعض خطط الاستمرارية التي لم يسبق تفعيلها، في بعض الحالات. وأقر العديد من المسؤولين في المنظمات المشاركة بأن قلقاً يساورهم بشأن خطط لم تُحدَّث أو تُختبر بشكل كافٍ واتضح أنها مفرطة في الطول والتعقيد وصعبة التنفيذ و/أو لم تكن مفيدة في التصدي لأزمة معينة، مثل جائحة كوفيد-19. وقد يعود ذلك جزئياً إلى عدم كفاية آليات المراقبة والتحديث، وأفاد مسؤولون من منظمات لديها شبكة ميدانية واسعة بأن تحديث العشرات من خطط استمرارية تصريف الأعمال أصبح معقداً جداً بسبب حجم الخطط وتعقيدها.

58- الأدوات الرقمية قادرة على تحسين الكفاءة والفعالية. سعيًا إلى التخفيف من عبء العمل الزائد، وتبسيط خطط استمرارية تصريف الأعمال، بدأت هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة) طرح تطبيق للحواشيب المكتبية والهواتف الجواله يدعى تطبيق استمرارية تصريف الأعمال وإدارة الأزمات، ويتيح تبسيط وأتمتة تطوير خطط استمرارية تصريف الأعمال، ويرسل إشعاراً تلقائياً عند تفعيل الخطة، ويوفر معلومات آنية عن الامتثال، والتحديثات، والاختبار. ونفذت منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة أيضاً أداة رقمية لرصد خطط استمرارية تصريف الأعمال. وتسمح تلك الأداة للمنظمة بتنسيق خططها اللامركزية ومراقبتها، لا سيما في مكاتبها القطرية، وتعطي صورة شاملة عن حالة الخطط، وأي تفعيل لها، وعن تطور الأزمات في أنحاء العالم. ويعتبر المفتشان الأدوات الآلية لتبسيط إدارة استمرارية تصريف الأعمال، ولا سيما بالنسبة للمنظمات ذات الشبكات الميدانية الواسعة النطاق، ممارسة جيدة بإمكانها تحسين كفاءة وفعالية تخطيط استمرارية تصريف الأعمال، ولا سيما فيما يتعلق برصد تفعيلها وتعهدتها واختبارها واستعراضها.

(34) <https://unsceb.org/sites/default/files/2020-11/ORMS%20-CEB/2014/HLCM/17/Add.1> متاح في: <https://unsceb.org/sites/default/files/2020-11/ORMS%20-CEB/2014/HLCM/17/Add.1> [.%20Key%20Performance%20Indicators.pdf](https://unsceb.org/sites/default/files/2020-11/ORMS%20-CEB/2014/HLCM/17/Add.1)

جيم- توعية الموظفين وتدريبهم لدعم إدارة استمرارية تصريف الأعمال

59- **التدريب ضروري لإدارة استمرارية تصريف الأعمال.** في الاستعراض السابق لوحدة التفتيش المشتركة، قدم المفتشان توصية نهائية في الفصل المتعلق بعمليات التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال من أجل معالجة "المستوى المنخفض للوعي باستمرارية تصريف الأعمال" ودعياً إلى توسيع نطاق تدريب الموظفين⁽³⁵⁾. وتشدد كل من سياسة منظومة الأمم المتحدة المتعلقة بنظام إدارة القدرة على مواجهة الطوارئ، والمعايير المهنية على الحاجة إلى التدريب والتوعية وإجراء التمارين لدعم إدارة استمرارية تصريف الأعمال. وفيما يتعلق بالسياسة العامة، فإن أربعة من مؤشرات الأداء الخمسة المرتبطة بالتعهد والاختبار والاستعراض تتعلق بالتدريب والتوعية⁽³⁶⁾. وبالإضافة إلى ذلك، يشير نظام التعهد والاختبار والاستعراض في تلك السياسة العامة إلى التدريب والتوعية بهدف التأكد من أن جميع المديرين والموظفين مطلعون على خطط وإجراءات إدارة الطوارئ ولديهم خطة عمل لإجراء حملات توعية سنوياً⁽³⁷⁾. ويشدد معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 على تنفيذ برنامج تدريب واختبار "للتحقق بمرور الوقت من فعالية استراتيجيات وحلول استمرارية تصريف الأعمال". ويتضمن هذا النهج سيناريوهات مناسبة يُخطط لها بشكل جيد وتُحدد بوضوح؛ وتهدف إلى تطوير العمل الجماعي والكفاءة في أداء الأدوار عند حدوث الأعطال؛ وتتفقد وفق خطة زمنية محددة⁽³⁸⁾.

60- **التدريب بالمحاكاة كممارسة جيدة.** أفادت منظمات عديدة بأنها أجرت تمارين مكتبية أو تمارين محاكاة قائمة على سيناريوهات محددة، كجزء من التدريب في مجال استمرارية تصريف الأعمال وأنشطة التوعية. وهذا النوع من التدريب الذي يعتبره المفتشان ممارسة جيدة يمكن المشاركين من ممارسة مهامهم المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال في سيناريوهات محاكاة، ومن التعرف على الإجراءات التي ينبغي اتباعها، وقد يساعدهم ذلك أيضاً في الكشف عما يمكن أن تتضمنه خطة الاستمرارية من "ثغرات" يجب معالجتها. ووفقاً لمعيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301، ينبغي لبرنامج التمارين أن يحسن العمل الجماعي والكفاءة والثقة والمعرفة لدى من يقومون بأدوار تتعلق بتعطّل الأعمال. وأشار منسقو استمرارية الأعمال الذين أجروا تلك التمارين مع الموظفين على مختلف المستويات إلى أنهم يشجعون أشكال التفاعل بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى لأنها تعزز ثقافة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمة. ولا يزال التعلم في الفصول الدراسية أيضاً أداة مناسبة وأداة مهمة للعديد من الموظفين الذين يحتاجون إلى فهم المهارات التقنية المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال.

61- **التدريب والتوعية بشكل شامل وموجه في مجال إدارة استمرارية تصريف الأعمال.** نُجري معظم المنظمات المشاركة أنشطة دعوة أو تدريب لموظفيها في مجال إدارة استمرارية تصريف الأعمال (انظر المرفق الثامن)، امتثالاً للعنصر الأساسي 8 (التدريب والتوعية)، بالرغم من أن نصفها فقط تذكر تلك الأنشطة في أطر عملها. وتستخدم أنشطة الدعوة والتوعية على نطاق واسع وبشكل متنوع عبر المنظمات، وأكثر أشكالها شيوعاً هي تنظيم الإحاطات والاجتماعات للوحدات، تليها الاجتماعات الفردية وحلقات العمل. وفيما يتعلق ببرامج التدريب، يقدم عدد قليل نسبياً من المنظمات المشاركة تدريباً عند

(35) وحدة التفتيش المشتركة، JIU/REP/2011/6، التوصية 8.

(36) CEB/2014/HLCM/17/Add.1، المؤشرات جيم-1، وجيم-2، وجيم-3، وجيم-5.

(37) CEB/2014/HLCM/17/Add.2، المرفق ألف. متاح في:

[https://unsceb.org/sites/default/files/imported_files/High-Level%20Committee%20on%20Management/Document/ORMS%20-%20Maintenance,%20Exercise%20and%20Review%20\(ME%26R\)%20Regime.pdf](https://unsceb.org/sites/default/files/imported_files/High-Level%20Committee%20on%20Management/Document/ORMS%20-%20Maintenance,%20Exercise%20and%20Review%20(ME%26R)%20Regime.pdf)

(38) معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301، المادة 8-5 (برنامج التمارين).

الطلب أو تدريباً داخل الفصل يركز على استمرارية تصريف الأعمال. ويتوجه التدريب المقدم، في الغالب، إلى الأفراد المعنيين مباشرة بعمليات استمرارية تصريف الأعمال، مثل جهات التنسيق وأعضاء فريق إدارة الأزمات وموظفي البعثات الميدانية، وفي حالات قليلة فقط يكون التدريب إلزامياً لهؤلاء الأفراد. وفي حين تُجري معظم المنظمات المشاركة شكلاً من أشكال التدريب على إدارة استمرارية تصريف الأعمال أو أنشطة التوعية، يشجع المفتشان الرؤساء التنفيذيين للمنظمات المشاركة على تقييم نهجهم في توفير التدريب بشكل شامل وهاذف في مجال إدارة استمرارية تصريف الأعمال وأنشطة الدعوة للموظفين على عدة مستويات، من أجل تطوير العمل الجماعي وتيسير بناء الثقة والكفاءة في القيام بالأدوار والمسؤوليات التي يتطلبها التعامل مع الحوادث المعطلة.

دال - الممارسات والمتطلبات المتعلقة بالتعهد والاختبار والاستعراض

62- **ضعف متطلبات التعهد والاختبار والاستعراض.** تُعتبر الأحكام الخاصة بتعهد واختبار واستعراض خطط استمرارية تصريف الأعمال في إطار التوجيه المتعلق بسياسات استمرارية تصريف الأعمال (العنصر الأساسي 11) ضرورة ليس فقط لضمان تحديث تلك الخطط بانتظام وفق المخاطر الجديدة أو الناشئة، وإنما أيضاً لإعداد الموظفين وإدراج إدارة استمرارية تصريف الأعمال ضمن الممارسات الدينامية. وينبغي لمنظمة تقدم خدمات أساسية وحساسة من حيث التوقيت أن تكون مطمئنة بشكل معقول إلى أن إدارة استمرارية تصريف أعمالها تظل كافية وفعالة وعملية. وينبغي أن تكون لها أيضاً آليات لاستيعاب الدروس المستخلصة بعد إنهاء تفعيل خطة ما، ضماناً لفعالية إدارة تصريف استمرارية أعمالها وإسهاماً في تعزيز قدرتها على مواجهة الطوارئ. ويتوقع معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 أن تقوم المنظمة بتنفيذ وتعهد برنامج فعال للتمارين، وبقياس واثق وقدرات استمرارية تصريف الأعمال، وبإجراء تحسينات مستمرة لمدى ملاءمة نظام إدارة استمرارية تصريف الأعمال وكفاءته وفعاليته⁽³⁹⁾. وتتطلب السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ أيضاً أن تعتمد مؤسسات الأمم المتحدة برنامجاً للتعهد والاختبار والاستعراض لأنه "لا يمكن اعتبار خطة استمرارية تصريف الأعمال موثوقة إلا إذا كانت قابلة للتطبيق وخاضعة للتحسين المستمر وللإختبار، لضمان تماشي إجراءات إدارة الطوارئ فيها مع أولويات العمل وسياساته"⁽⁴⁰⁾. وبالرغم من أن معظم المؤشرات المرتبطة بمجال التعهد والاختبار والاستعراض في تلك السياسة العامة مرتبطة بالتدريب والتوعية، استناداً إلى ما أبلغت عنه في عام 2018 المنظمات المشاركة بشأن مؤشرات الأداء الرئيسية، فإن هذا المجال يفتقر بشدة إلى الامتثال. وأفادت الردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة أن 13 منظمة وضعت معايير لتحديث خطط استمرارية تصريف أعمالها. وتستند بعض المعايير إلى الوقت (بالشهر أو السنة)، بينما يعتمد البعض الآخر على التغيرات في الحالة، أو المخاطر، أو الهياكل والأنظمة التنظيمية، أو على نتائج اختبار ما أو على الدروس المستفادة. ومن ناحية أخرى، ردت 10 منظمات لديها أطر عمل قائمة بأنه ليست لديها أي معايير لتحديث خططها. ويعتقد المفتشان اعتقاداً راسخاً أنه يجب معالجة غياب المعايير اللازمة لتحديث خطط استمرارية تصريف الأعمال، لأن النهج الأنجع والأشمل في إدارة تلك الاستمرارية إدارة ديناميكية يتطلب وضع معايير لتعهد الإجراءات واختبارها واستعراضها.

63- **قلة الصرامة في التعهد والاختبار والاستعراض.** يقضي نظام التعهد والاختبار والاستعراض الذي وضعه مجلس الرؤساء التنفيذيين بأن تضمن المنظمات تحديث خططها مرتين في السنة، وبتأييدها

(39) انظر معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301، المواد 5-8 (برنامج التمارين)، و6-8 (تقييم واثق وقدرات استمرارية تصريف الأعمال)، و10-2 (التحسين المستمر).

(40) CEB/2014/HLCM/17/Add.2، الفقرة 1.

سنوياً وبإقرار مواعيدها مع خطط إدارة الطوارئ، ويقضي أيضاً بأن تُجري تلك المنظمات اختبارات وظيفية سنوية للتحقق من صحة خططها وسياساتها وإجراءاتها وتحدد أوجه القصور فيها ليتمكن تلافيها باتخاذ إجراءات لاحقة⁽⁴¹⁾. وفيما يتعلق بتواتر الاستعراضات، قالت تسع منظمات إنها تُجرى سنوياً، وقالت ثمانية منظمات إنها تُجرى كل عامين أو عند حدوث تغييرات. ومثلما يرد في المرفق التاسع، وضعت 21 منظمة إجراءات لتعهد واستعراض خطط استمرارية تصريف أعمالها. وهذه الاستعراضات لا تغطي بشكل شامل جوانب مثل أنظمة ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإجراءات الأعمال وأدوارها ومسؤولياتها، والاتصالات، والسلامة والأمن في سياق أنشطة استمرارية تصريف الأعمال، وخطط التعافي من الكوارث، ومقدمي الخدمات. ومن بين المنظمات التي أجرت استعراضاً لخطط استمرارية تصريف أعمالها، ردت 17 منها بأن الاستعراض أسفر عن توصيات، وعن خطة لإصلاح الأضرار، ودروس مستفادة، و/أو أنه أدى إلى مراجعة الخطة. وفي سياق جمع البيانات الأساسية المتعلقة باختبار خطط استمرارية تصريف الأعمال قبل الانقطاعات الناجمة عن جائحة كوفيد-19، لاحظ المقتشأن أن خمس منظمات مشاركة فقط اختبرت بالفعل خطط استمرارية تصريف أعمالها قبل الجائحة، باستثناء الفترة التي أدت إلى عمليات الإغلاق الشامل والتي أجرت فيها سبع منظمات إضافية اختبارات، مما يشير إلى أن أنظمة التعداد والاختبار والاستعراض في المنظمات المشاركة قد تكون بحاجة إلى مراجعة على أساس منتظم، وبشكل يلتزم بتواتر العملية ويتضمنها مساءلة عن إجراءات المتابعة.

64- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز الرقابة والامتثال من خلال نظامٍ للتعداد والاختبار والاستعراض يطبق بصرامة متواصلة ويحافظ على دينامية تخطيط استمرارية تصريف الأعمال.

التوصية 2

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يكفلوا، بحلول نهاية عام 2023، تطبيق عناصر التعداد والاختبار والاستعراض المدرجة في خطط استمرارية تصريف أعمالهم من خلال نهج متسق ومنضبط، لضمان بقاء تلك الخطط مناسبة وفعالة.

هاء - إدارة استمرارية تصريف الأعمال، بوصفها عنصراً مساهماً في قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ

65- **تطبيق الدروس المستفادة.** تتطلب سياسة منظومة الأمم المتحدة بشأن القدرة على مواجهة الطوارئ تحدياً ما تفرزه تلك السياسة من دروس وتقييمها وتسجيلها وتطبيقها بغرض إجراء تحسينات مستمرة للسياسات والإجراءات، وتبادلها مع المؤسسات الأخرى في المنظومة ومع أصحاب المصلحة المعنيين⁽⁴²⁾. وينص نظام التعداد والاختبار والاستعراض في تلك السياسة على تقييم قدرات إدارة الطوارئ لتحديد التحسينات المطلوبة في كل من تنفيذ برامج المنظمة وقدرتها على مواجهة الطوارئ. وهو يقضي، كإجراء محدد، بأن تُجري المنظمات استعراضات لاحقة للأزمات، وتمارين، حسب الاقتضاء، لتحديد المهام والجدول الزمنية والمسؤوليات المتعلقة بالإجراءات التصحيحية وبزيادة تحسين المراقبة. ويشدد معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 على التقييم والمراقبة والإجراءات التصحيحية لتحسين كفاءة وفعالية إدارة استمرارية تصريف الأعمال، فضلاً عن إجراء الاستعراضات الإدارية لتعزيز التعلم

(41) المرجع نفسه، المرفق ألف.

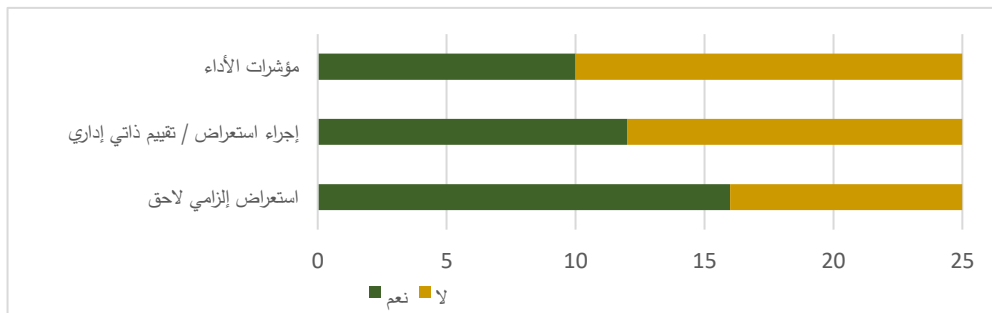
(42) CEB/2014/HLCM/17/Rev.1، الفقرتان 10(د) و13(د).

والتحسين المستمر⁽⁴³⁾. وأشارت عدة منظمات في ردودها على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة إلى أنها فعلت تلك الآليات لضمان تحديد الممارسات الجيدة، وتسجيل الدروس المستفادة وتبادلها داخل المنظمات. وجرى تأكيد ذلك خلال المقابلات، فقد علق أحد كبار القادة في خصوص تطبيق التعلم قائلاً: "ما ينبغي للأسئلة التي نطرحها أن تدفعنا إلى شعور زائف بالأمان. فالحادث السيبراني يمكن أن تكون له تداعيات مختلفة من حيث استمرارية تصريف الأعمال. وعلينا ألا نتأثر بآخر أزمة إلى درجة تصميم نموذج بالاستناد إليها فقط". وبعض المنظمات لديها نظام لتبادل أفضل الممارسات مع جهات التنسيق المعنية باستمرارية تصريف الأعمال و/أو جهات التنسيق المعنية بالمخاطر و/أو المكاتب المختلفة، وقد أقامت منصة مشتركة عبر الإنترنت لتبادل الممارسات الجيدة. وتجري بعض المنظمات أيضاً استعراضات لاحقة، حسبما ينص عليه العنصر الأساسي 7 (استخلاص الدروس والاستفادة منها).

66- **من الضروري اتباع نهج أكثر انضباطاً في التعلم.** يمكن للدروس المستخلصة من الحوادث المعطلة وتفعيل خطط استمرارية تصريف الأعمال أن تمثل إسهاماً كبيراً في تحقيق قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، وخاصة في تأهبها بشكل أفضل للحوادث المستقبلية، مما يسمح لها باتباع نهج تكراري. ويجب أن تكون الدروس المستخلصة واضحة لكي يمكن الاستفادة منها. وكما يوضح الشكل السادس، أجرت 16 منظمة مشاركة، رسمياً، استعراضاً أو تقييماً لاحقاً لمتطلبات سياساتها أو توجيهاتها أو وثائق تخطيطها. وتجري الاستعراضات اللاحقة بعد حادث بغرض تحسين أو مراجعة خطط استمرارية تصريف الأعمال، وتعتبر الاستعراضات الإدارية الداخلية مناسبة لتقييم إدارة تلك الاستمرارية على نطاق أوسع؛ وذكرت 12 منظمة مشاركة أنها أجرت مراجعات إدارية داخلية أو تقييمات ذاتية لتقييم استمرارية أعمالها. كما سألت وحدة التفتيش المشتركة عما إذا كانت المنظمات قد طورت أو استخدمت مؤشرات أو معايير أداء قائمة لتتبع التحسينات أو قياس نضج استمرارية الأعمال؛ وتشير سبع منظمات فقط إلى استخدام مؤشرات السياسة الخاصة بنظام إدارة القدرة على مواجهة الطوارئ لقياس تقدمها ونضجها، بينما تستخدم ثلاث منظمات أخرى تلك المؤشرات.

الشكل السادس

آليات التعلم المؤسسي التي تستخدمها المنظمات المشاركة، بحسب عدد المنظمات



المصدر: استبيانات وحدة التفتيش المشتركة (2021). أشار مركز التجارة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز إلى أنهما كانا يعملان وقت تجهيز استبيان وحدة التفتيش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية أعمالهما. وأفاد الأونكتاد، بدون تقديم تفاصيل إضافية، بأنه واءم سياساته مع إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة.

67- وفي حين أن الغرض الأساسي من إدارة استمرارية تصريف الأعمال في منظمة ما هو تمكينها من الاستعداد والاستجابة للأعطال والانقطاعات، فإن الغرض الثانوي منها يمكن، وينبغي، أن يكون مساهمتها في التعلم المؤسسي وتحقيق القدرة على مواجهة الطوارئ. وفي عام 2011، خلص المفتشان

(43) معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301، المواد 8-6 (تقييم وثائق وقدرات استمرارية تصريف الأعمال)، و9-3-2 إلى 9-3-3 (الاستعراضات الإدارية) و10-2 (التحسين المستمر).

إلى أن معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة كانت بعيدة عن هذا الواقع بسبب انخفاض مستوى النضج لديها⁽⁴⁴⁾. أما في هذا الاستعراض، فقد كانت الزيادة في النضج، مقارنةً بما كانت عليه قبل 10 سنوات، واضحة في بعض المنظمات المشاركة، وتسارعت بسبب الأحداث المعطلة التي جدد مؤخرًا، وأبرزها جائحة كوفيد-19. وينبغي أن يكون الاعتراف بإدارة استمرارية تصريف الأعمال وإضفاء طابع رسمي عليها كمساهمة في تحقيق القدرة على مواجهة الطوارئ من أهداف المضي قدماً. وسيطلب ذلك انضباطاً في إجراء الاستعراضات بعد كل حادث معطل للتعليم من الاستجابات المعينة، ومن مدى كفاية الخطة المستخدمة، بالإضافة إلى استعراضات إدارية دورية أشمل لوضع تقييمات تتعلق بأداء إدارة الاستمرارية بعد حادث خطير بشكل خاص، أو في سياق استعراض أو تحديث السياسات أو المبادئ التوجيهية.

68- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز فعالية إدارة استمرارية تصريف الأعمال وتحسين مساهمتها في قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ.

التوصية 3

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يقوموا، بحلول نهاية عام 2023، بتعزيز آليات التعلم الخاصة بتلك المؤسسات إسهاماً في قدرتها على مواجهة الطوارئ، وذلك باشتراط إجراء استعراضات لاحقة في أعقاب الحوادث المعطلة واستعراضات داخلية دورية لإدارة أطر استمرارية تصريف الأعمال.

رابعاً - الرقابة المستقلة على إدارة استمرارية تصريف الأعمال

69- الوثائق المرجعية للرقابة على إدارة استمرارية تصريف الأعمال. تشير العديد من الوثائق المرجعية الرئيسية إلى دور الرقابة في توفير ضمانات بشأن إدارة استمرارية تصريف الأعمال. ويتضمن معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 أحد شروط إجراء منظمة ما لمراجعات داخلية على فترات محددة زمنياً لتوفير معلومات عما إذا كانت إدارة استمرارية تصريف أعمالها تتوافق مع متطلبات تلك المنظمة، وعما إذا كانت عمليات تنفيذها وتعهدها تجري بفعالية وتفي بمتطلبات ذلك المعيار⁽⁴⁵⁾. وهناك مثال آخر هو المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، التي وضعها معهد مراجعي الحسابات الداخليين، والتي توجه أولئك المراجعين في تقييمهم لعمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في المنظمة، وفي إسهامهم في تحسينها بطرق منهجية ومنضبطة ومحددة وفق المخاطر⁽⁴⁶⁾. ونشر المعهد أيضاً "دليل الممارسة: استمرارية تصريف الأعمال"، الذي أكد فيه أنه ينبغي لمسؤولية المراجع الداخلي للحسابات، في تحسين وتعزيز عمليات وجهود المنظمة في مجال إدارة المخاطر، أن تشمل ضمان إدارة استمرارية تصريف الأعمال أو المهام الاستشارية، بحسب درجة النضج التي بلغها برنامج المنظمة⁽⁴⁷⁾. وعلى مستوى منظومة الأمم المتحدة، توفر السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ مجموعة من المؤشرات التي يمكن اعتبارها أداة رقابة على نطاق المنظومة. وكما يرد بمزيد من التفصيل في الفصل الخامس، تقدم المنظمات تقريراً ذاتياً عن التقدم الذي تحرزه نحو تلبية مؤشرات الأداء الرئيسية. وتذكر النسخة المنقحة من السياسة العامة لعام 2021 المنظمات الأعضاء في مجلس الرؤساء التنفيذيين بما سبق لها أن وافقت عليه، وبأنها مسؤولة عن "دمج هذه السياسة في الإطار التنظيمي لكل منها، وتكييفها حسب الحاجة، وتنفيذها"⁽⁴⁸⁾. وأشارت إلى خطة العمل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على نطاق منظومة الأمم المتحدة، وكيف يمكن لتقييم ذاتي تضعه منظمة لنفسها، باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى المنظومة، أن يتباين كثيراً من حيث تفسيره عبر المنظومة وداخل المنظمة نفسها، وكيف يمكن للتحقق المستقل من هذه التصنيفات أن يسهم في زيادة المصادقية ودقة القياس لمؤشرات الأداء عبر المنظومة، وفي فهم مقاصد هذه الآلية وأهدافها فهماً أوسع⁽⁴⁹⁾.

ألف - المراجعة الداخلية للحسابات

70- أُجري عدد محدود من عمليات مراجعة الحسابات. من الاستنتاجات التي خلص إليها استعراض وحدة التفتيش المشتركة لعام 2011 أن إدارة استمرارية تصريف الأعمال، عموماً، وتنفيذ خطط تلك الاستمرارية لم يخضعوا إلا لعمليات مراجعة قليلة، قامت بها أساساً آنذاك ثلاث منظمات⁽⁵⁰⁾. واستناداً إلى الردود على الاستبيانات التي أعدتها وحدة التفتيش المشتركة لهذا الاستعراض، حدثت زيادة ملحوظة فيما يتعلق بالمراجعات الداخلية، حيث أفادت 13 منظمة مشاركة بأن مكاتب الرقابة الداخلية لديها غطت استمرارية تصريف الأعمال خلال السنوات الخمس الماضية. ولم تفحص هذه الاستعراضات، في

(45) معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301، المادة 9-2 (المراجعة الداخلية).

(46) معهد مراجعي الحسابات الداخليين، "المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية (المعايير)" (2016)، ص. 12، "2100 - طبيعة العمل".

(47) معهد مراجعي الحسابات الداخليين، "دليل الممارسة: إدارة استمرارية تصريف الأعمال" (Altamonte Springs, Florida, 2014)، ص. 4.

(48) CEB/2014/HLCM/17/Rev.1، الفقرة 17.

(49) JIU/REP/2019/2، الفقرات 83-85، والنوصية 5.

(50) JIU/REP/2011/6، الفقرة 65.

معظمها، سوى بعض جوانب إدارة استمرارية الأعمال، في إطار مراجعة حسابات المكاتب القطرية أو خطط التعافي المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولم تكن مراجعات شاملة لهذه المسألة.

71- **يجب إدماج استمرارية تصريف الأعمال في تخطيط الرقابة الداخلية.** غالباً ما يكون برنامج عمل مكتب المراجعة الداخلية نتيجة نهج تخطيطي قائم على المخاطر، مما يسمح له بتحديد أولويات عمله وتركيزه على أساس المخاطر المحددة والحاسمة التي تتعرض لها المنظمة، وبهدف "توفير ضمانات بأن عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والمراقبة تعمل بكفاءة وفعالية، وتقديم المشورة في سبيل التحسين"⁽⁵¹⁾. وفي حين تزايد الاهتمام بإدارة استمرارية تصريف الأعمال، والتركيز على تلك الإدارة في السنوات الخمس الماضية مقارنة بما خلص إليه استعراض عام 2011، فإن الاهتمام بلغ مستويات عالية مؤخراً بسبب الانقطاعات والاضطرابات الناجمة عن جائحة كوفيد-19. وكشفت المقابلات التي أجريت مع مكاتب الرقابة الداخلية عن زيادة الوعي والقلق، لا سيما لدى لجان الرقابة والهيئات التشريعية ومجالس الإدارات. وتابع العديد من مكاتب الرقابة الحذر في تغطية إدارة استمرارية تصريف الأعمال، واعتبرها في سجلات المخاطر مخاطرة قائمة بذاتها، وأشارت مكاتب أخرى إلى أنها ستواصل تغطية تلك الاستمرارية في إطار مجالات أخرى.

72- **استمرارية تصريف الأعمال بوصفها مخاطرة.** يتضح من المراجعات القليلة التي أجريت على مستوى المنظمات أن معظم مكاتب الرقابة لم تكن، حتى وقت قريب، تعتبر استمرارية تصريف الأعمال أولوية كبيرة لأنها كانت تُعتبر مجالاً منخفض المخاطر نسبياً. وفي الحالات التي كانت وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات تغطي فيها إدارة استمرارية تصريف الأعمال، كانت تقوم بذلك في الغالب من خلال التركيز على جوانب معينة في تلك الإدارة، منها بالخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كجمال يبعث على القلق، أو جوانب في مراجعة حسابات خطة لاستمرارية تصريف أعمال وحدة أو مكتب. واستناداً إلى الردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة، تشمل الجوانب المغطاة في إدارة استمرارية تصريف الأعمال الخطط المتعلقة باستعادة قدرة نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على العمل بعد الكوارث، وهي الأبرز، تليها تقييمات المخاطر في سياق استمرارية تصريف الأعمال، وخططاً محددة تتعلق باستمرارية تصريف الأعمال. ومن بين الجوانب التي تحظى باهتمام أقل، حسبما أشارت مكاتب الرقابة الداخلية، التنسيق والإدارة العامة لوظيفة استمرارية تصريف الأعمال. ويقترح المفتشان أن تعيد مكاتب الرقابة النظر في كيفية مراجعاتها لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، وأن تعطي لتغطيتها أولوية ومزيداً من الاتساق والشمولية عند الضرورة.

73- **أمثلة على استعراضات الرقابة الشاملة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال.** في حين أنه من غير المألوف القيام باستعراضات شاملة تغطي سياسات وممارسات إدارة استمرارية تصريف الأعمال، أجرى برنامج الأغذية العالمي استعراضاً شاملاً وفي الوقت المناسب تضمن أيضاً تقييماً وفق مؤشرات الأداء الرئيسية للسياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ⁽⁵²⁾. وأجرى الاتحاد البريدي العالمي أيضاً استعراضاً متعلقاً باستمرارية تصريف الأعمال ركز على العمل عن بُعد، بالإضافة إلى استعراض لإدارة استمرارية تصريف الأعمال فيما يتعلق بجائحة كوفيد-19⁽⁵³⁾. وغطت مراجعة برنامج الأغذية العالمي التي أجريت في الفترة بين كانون الثاني/يناير وآب/أغسطس 2020 إدارة استمرارية تصريف الأعمال تغطية شاملة وأولت اهتماماً خاصاً لتأثير جائحة كوفيد-19. وتضمنت تقييماً لمواءمة سياسة البرنامج مع

(51) JIU/REP/2016/8، حالة وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة، الصفحة iii.

(52) برنامج الأغذية العالمي، التقرير رقم AR/21/03، آذار/مارس 2021.

(53) الاتحاد البريدي العالمي، تقرير المراجعة الداخلية رقم 2020-06: إدارة استمرارية تصريف الأعمال فيما يتعلق بجائحة كوفيد-19، (بيرن، 2020).

السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، وأدوار ومسؤوليات إدارة استمرارية تصريف أعماله المؤسسية، والربط بعمليات وإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة، وتدابير مواجهة الطوارئ في بنيته التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإجراءاتها الأولى في التصدي للجائحة.

74- استخدام محدود للأطر التوجيهية في إجراء الاستعراضات. من الاستنتاجات التي خلص إليها هذا الاستعراض أن مكاتب الرقابة الداخلية نادراً ما تستخدم مؤشرات أداء أو مقاييس أو أطر محددة تتعلق بالنضج في تقييمها لإدارة استمرارية تصريف الأعمال أو عناصر تلك الإدارة في منظماتها. وتؤكد ذلك في الردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة، وأيضاً في إفادات غالبية المسؤولين الذين تمت مقابلتهم. وأشارت مكاتب الرقابة في منطمتين مشاركتين فقط (الأونروا، وصندوق الأمم المتحدة للسكان) إلى أنهما تستخدمان إطاراً توجيهياً، في حين أشارت منطمتان (الوكالة الدولية للطاقة الذرية، واليونسكو) إلى أنهما بصدد وضع نهج في ذلك المجال، وأشارت اليونسيف إلى أنها تستخدم بانتظام مؤشرات سياسة مجلس الرؤساء التنفيذيين. وبالمثل، ذكرت ثلاث منظمات فقط (منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية) أن الاستعراضات التي أجريت تستخدم في تقييماتها نموذجاً لدرجة النضج في مجال استمرارية تصريف الأعمال، أو تستند إليه. ومع ذلك، يشدد المفتشان على أهمية قيام كل مكتب رقابة بوضع إطار لتقييم إدارة استمرارية تصريف الأعمال في منظمته يتضمن عناصر تقييم مناسبة وفقاً لسياسات المنظمة ومتطلباتها.

75- مصفوفة وحدة التفتيش المشتركة لدرجات النضج في إدارة استمرارية تصريف الأعمال. تعاونت وحدة التفتيش المشتركة خلال إعداد هذا التقرير مع استشاري لتطوير مصفوفة درجات النضج باستخدام مصادر مثل المصفوفة التي وضعتها الوحدة في عام 2011، ومؤشرات الأداء المرتبطة بالسياسة التي أقرها مجلس الرؤساء التنفيذيين، ومعياري المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301، وتقارير مراجعة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال من خارج المنظومة. وتحدد المصفوفة الواردة في المرفق العاشر ستة مستويات للنضج، تمتد من نشر السياسة وعناصرها إلى إدارة استمرارية تصريف الأعمال كعملية متكاملة ومتضمنة وتكرارية. وعُرضت مصفوفة درجات النضج هذه على رؤساء مكاتب الرقابة الداخلية، والمراجعين الخارجيين، ورؤساء لجان الرقابة لجمع تقييماتهم لمستويات النضج في منظماتهم. ويلاحظ المفتشان أن مكاتب الرقابة الداخلية، التي تمثل أكبر مجموعة تستجيب لمصفوفة درجات النضج، بشكل إجمالي، صنفت إدارة استمرارية تصريف الأعمال في مؤسساتها بأنها "نفذت".

الشكل السابع

تقييم مستوى النضج في إدارة استمرارية تصريف الأعمال من قبل مكاتب الرقابة في المنظمات المشاركة، بحسب عدد المنظمات

مستوى النضج	تقييم أجه		
	المراجعون الداخليون	المراجعون الخارجيون	رؤساء لجان الرقابة
محسنة	-	-	-
مضمّنة	1	1	3
منفّذة	12	-	7
مقررة	3	2	2
بدأ تنفيذها	2	1	1
مخصصة	2	-	-

مستوى النضج	تقييم أجهز		
	المراجعون الداخليون	المراجعون الخارجيون	رؤساء لجان الرقابة
لا ينطبق	3	10	3
مجموع المجيبين	23	14	16

المصدر: استبيانات وحدة التفتيش المشتركة والدراسات الاستقصائية عبر الإنترنت (2021).

76- دور استشاري للرقابة الداخلية. إلى جانب إجراء مراجعة الحسابات، تقدم بعض مكاتب الرقابة الداخلية أيضاً خدمات استشارية داخل منظماتها. وفي حالة إدارة استمرارية تصريف الأعمال، ردت تسعة مكاتب رقابة (منظمة الأغذية والزراعة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الطيران المدني الدولي، والاتحاد الدولي للاتصالات، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، والأونروا، والاتحاد البريدي العالمي) بأنها قدمت تلك الخدمات. وفي العادة، لا تأخذ الخدمات الاستشارية التي تقدمها مكاتب الرقابة طابعاً رسمياً، وتكون غالباً في شكل مشاورات غير رسمية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتزويدهم بمشورة مخصصة بشأن موضوع أو مجال معين. وفي كثير من الأحيان، تناولت الخدمات الاستشارية المقدمة كيفية بناء القدرات الداخلية، مثل استعراض حالة نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، (مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين)، أو دعم تطوير إطار لاستمرارية تصريف الأعمال (منظمة الأغذية والزراعة) أو مساعدة الإدارة في تنفيذ توصيات المراجعة وتعزيز نضج إدارة استمرارية تصريف الأعمال (الوكالة الدولية للطاقة الذرية).

77- ينبغي لخدمات الرقابة الداخلية أن تتبع نهجاً أشمل في إدارة استمرارية تصريف الأعمال. تقوم خدمات الرقابة الداخلية بدور في مختلف جوانب إدارة استمرارية تصريف الأعمال وقد تكثف نشاطها الرقابي كثيراً في هذا المجال منذ عام 2011. وبالنظر إلى أن عدة منظمات مشاركة أشارت إلى أنها حدثت بالفعل أو هي تخطط لتحديث توجيهاتها لسياسة إدارة استمرارية تصريف أعمالها، وممارساتها ونهجها، نتيجة لجائحة كوفيد-19، فإنه ينبغي للرقابة الداخلية أن تعطي أولوية للتحقق من السياسات والعمليات القائمة والمتطورة أو الجديدة المتعلقة بإدارة الاستمرارية للتأكد من ملاءمتها للغرض.

باء - المراجعة الخارجية للحسابات

78- الاهتمام قليل بإدارة استمرارية تصريف الأعمال، عموماً. لم تجذب التغطية الشاملة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال اهتماماً كبيراً لدى المراجعين الخارجيين للحسابات عبر المنظومة، إذ تُعتبر سياسات تلك الإدارة وممارساتها، أساساً، مصدر قلق تشغيلي، وأنه من الأنسب بالتالي أن تكون من مشمولات مكاتب الرقابة الداخلية. وأكدت ذلك المقابلات مع المراجعين الخارجيين للحسابات الذين ذكروا أن "التغطية الشاملة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال أقرب إلى اختصاصات المراجعين الداخليين، وأن المراجعين الخارجيين أميل إلى النظر إلى تلك المسائل من منظور كلي". وكان هذا "المنظور الكلي" واضحاً بشكل خاص في سياق جائحة كوفيد-19 عندما أصبحت الآثار المالية للجائحة، وللتعافي من الكارثة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجالات تركيز، كما اتضح في العديد من التقارير المالية والبيانات المالية المراجعة لمجلس المراجعين في عام 2020⁽⁵⁴⁾. وتشير التغطية في هذه التقارير، في

(54) A/76/5/Add.1 (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي)، الفقرات 21-24 و350-357؛ وA/76/5/Add.4 (الأونروا)، الفقرة 123؛ A/76/5 (المجلد الأول) (الأمانة العامة للأمم المتحدة)، الفقرة 71؛ وA/76/5/Add.11 (مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع)، الفقرات 128-133.

معظمها، إلى جوانب معينة في إدارة استمرارية تصريف الأعمال انكشفت أكثر من ذي قبل نتيجة الأعطال والانقطاعات خلال الجائحة.

79- **مراجعو الحسابات الخارجيون للمنظمة العالمية للملكية الفكرية ومركز التجارة الدولية.** ينبغي مع ذلك الإشارة إلى أن مراجعي الحسابات الخارجيين للمنظمة العالمية للملكية الفكرية أدرجوا في تقريرهم لعام 2021 إلى لجنة البرنامج والميزانية قسماً كبيراً عن استمرارية تصريف الأعمال والاستجابة للجائحة⁽⁵⁵⁾. ويشمل تقييم تخطيط استمرارية تصريف الأعمال في المنظمة العالمية للملكية الفكرية استعراض الإجراءات التي اتخذها موظفوها لوضع خطط تصريف أعمالها خلال الجائحة قبل الإغلاق الشامل في آذار/مارس 2020، بالإضافة إلى ملاحظات حول العمليات المستخدمة وتوصية "بإجراء مراجعة شاملة وتقييم منهجي للدروس المستفادة من تنفيذ خطط تأهبها استجابة للجائحة، لكي يمكن الاستفادة منها في وضع إجراءات استمرارية تصريف الأعمال". وكانت شعبة الرقابة الداخلية وقت كتابة هذا التقرير تجري استعراضاً لاستجابة المنظمة للجائحة؛ وقُدمت نتائج الاستعراض إلى المدير العام في شكلها النهائي في 1 تشرين الثاني/نوفمبر 2021. وضمن مجلس مراجعي الحسابات أيضاً تقريره المالي وبياناته المالية المراجعة لعام 2019 توصية لمركز التجارة الدولية "بأن يعدّ ... خطة موثقة جيداً ومختبرة بشكل كافٍ لاستمرارية تصريف الأعمال بغية العمل على نحو فعال للتخفيف من مخاطر انقطاع العمل الناجمة عن الأحداث المعطلة". وقد قبل مركز التجارة الدولية تلك التوصية⁽⁵⁶⁾.

جيم - لجان مراجعة الحسابات والرقابة

80- **استمرارية تصريف الأعمال غير مدرجة رسمياً ضمن اختصاصات لجان مراجعة الحسابات والرقابة ولكنها تُعالج من منظور أوسع.** ورد في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام 2019 بشأن لجان مراجعة الحسابات والرقابة في منظومة الأمم المتحدة: "غرض لجنة المراجعة ... أنها ... هيئة استشارية مستقلة ترمي في الأساس إلى مساعدة مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للكيان التابع للأمم المتحدة والمؤسسات المتعددة الأطراف الأخرى، حسب الاقتضاء، في الاضطلاع بمسؤوليات الرقابة والإدارة المنوطة بهم بما في ذلك كفاءة فعالية الضوابط الداخلية وعمليات إدارة المخاطر والحوكمة"⁽⁵⁷⁾. وفي الردود التي تلقتها وحدة التفتيش المشتركة من رؤساء لجان مراجعة الحسابات والرقابة، ارتبطت أدوار معظم من أُجريت معهم مقابلات، فيما يتعلق بإدارة استمرارية تصريف الأعمال، بمجالات أخرى، أغلبها إدارة المخاطر. واعتبر جميع المقيمين الخمسة عشر، باستثناء واحد فقط (مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع)، أن استمرارية تصريف الأعمال جزء من ولاية لجانهم، بالرغم من أنه لم يُذكر في استعراض اختصاصات معظم اللجان الممثلة في هذا الاستعراض أن إدارة استمرارية تصريف الأعمال تقع على وجه التحديد في أي منها. وتتباين تغطية استمرارية تصريف الأعمال من لجنة إلى أخرى، وأشارت 10 لجان إلى أن تلك التغطية تقتصر على حالات الضرورة وتكون في شكل مجموعة فرعية في موضوعات أخرى مثل إدارة المخاطر في المؤسسة أو، في بعض الحالات، إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وأشارت 6 لجان فقط (منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة العمل الدولية، واليونسكو، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والأمانة العامة للأمم المتحدة، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية) إلى أن تغطية المسائل المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال هي تغطية منتظمة وسنوية في معظمها. وفي حين أن إدارة استمرارية تصريف الأعمال غير مدرجة رسمياً في أي من اختصاصاتها، يكشف تحليل محتوى التقارير

(55) المنظمة العالمية للملكية الفكرية، "تقرير مراجع الحسابات الخارجي"، WO/PBC/33/5، الفقرات من 1-50 إلى 1-161.

(56) A/75/5 (Vol. III)، الفقرة 26.

(57) JIU/REP/2019/6، استعراض لجان المراجعة والرقابة في منظومة الأمم المتحدة، الفقرة 16.

السنواتية للجان 12 منظمة مشاركة⁽⁵⁸⁾، بين عامي 2018 و 2021، أن جوانب إدارة استمرارية تصريف الأعمال ذُكرت في تقارير خمس لجان فقط.

81- **تغطية وتقييم إدارة استمرارية تصريف الأعمال من طرف لجان الرقابة.** درس رؤساء لجان مراجعة الحسابات والرقابة كيفية تغطية الهيئات التشريعية ومجالس الإدارة لاستمرارية تصريف الأعمال، وأفادوا بأن نصفها فقط ينظر في تلك المسألة على أساس مخصص، وأن اثنتين منها فقط تغطيانها بانتظام، وإن كان ذلك ضمن بند أشمل في جدول أعمالهما. وعند سؤالهم عن مناقشاتهم مع الإدارة العليا بشأن هذه المسألة، أشار 11 رئيساً إلى أنهم ناقشوا إدارة استمرارية تصريف الأعمال إما كموضوع مخصص أو ضمن بند أكبر في جدول الأعمال، وأشار واحد فقط (الاتحاد الدولي للاتصالات) إلى أن تلك المسألة تعامل كموضوع منفصل. وفيما يتعلق بتفاعل لجان مراجعة الحسابات والرقابة مع الإدارة العليا بشأن إدارة استمرارية تصريف الأعمال، أشار 75 في المائة من المجيبين إلى أنهم قدموا المشورة وأن الإدارة اتبعت مشورتهم إلى حد كبير، وأشار أحدهم إلى أن المشورات المقدمة لم تؤخذ تماماً في الاعتبار. وبالمثل، أشار 13 من المجيبين إلى أن الإدارة العليا أعربت عن دعم أو دعم قوي لإدارة استمرارية تصريف الأعمال؛ واعتبر نصفهم أن أهم عامل في تنفيذ إدارة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات بنجاح هو الإدارة العليا تليها التجارب السابقة مع الأعطال (25 في المائة). وفيما يتعلق بتقديم وجهة نظرهم بشأن فعالية وكفاءة إدارة استمرارية تصريف الأعمال في منظماتهم، اتفق رئيسان فقط بقوة على اعتبار أنها فعالة وكفؤة للغاية، ووافق ثمانية منهم على ذلك، وكان ستة منهم غير متأكدين من ذلك. وفي نفس السياق، يُظهر الشكل السابع تبايناً كبيراً في مستويات النضج بين لجان مراجعة الحسابات والرقابة.

82- **عدم وجود خبرة متخصصة في مجال استمرارية تصريف الأعمال.** أظهرت الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة الموجه إلى رؤساء لجان مراجعة الحسابات والرقابة أن الخبرة المتخصصة في إدارة استمرارية تصريف الأعمال ليست موجودة بشكل منهجي لدى أعضائها، وأشار أربعة رؤساء فقط إلى أن لديهم أعضاء من ذوي تلك الخبرة؛ وهو ما يتناقض بشكل ملحوظ مع حالة إدارة المخاطر في المؤسسة، التي أشار بشأنها جميع الرؤساء تقريباً إلى أن لديهم داخل لجانهم خبرات تغطيها⁽⁵⁹⁾. ونظراً للدور الأساسي الذي تقوم به لجان مراجعة الحسابات والرقابة، يفهم المفتشان أن الأولوية يمكن أن تُعطى للخبرة في الشؤون المالية، ومراجعة الحسابات، وعمليات الأمم المتحدة، وإدارة المخاطر، وأمن مركز التجارة الدولية، والغش. ومع ذلك، وبما أنه يُنظر حالياً في تعيين أعضاء جدد للجان مراجعة الحسابات والرقابة، فإنه ينبغي الحرص على إشراك من لهم خبرة في إدارة استمرارية تصريف الأعمال، تعزيزاً لقدرات اللجنة.

83- **تغيير النهج في المدى القريب.** أكدت المقابلات مع العديد من الرؤساء ضرورة إيلاء مزيد من الاهتمام بإدارة استمرارية تصريف الأعمال بالنظر إلى تجربة منظماتهم مع جائحة كوفيد-19، وتزايد اهتمام الهيئات التشريعية ومجالس الإدارة بهذه المسألة، والتغييرات التي يُتوقع أن تجريها الإدارة العليا في سياسات وممارسات إدارة استمرارية تصريف الأعمال. ويعتقد المفتشان أن للجان مراجعة الحسابات والرقابة دوراً تؤديه في تعزيز الرقابة والمساءلة فيما يتعلق بتعديل السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال، وتطبيق الممارسات الجيدة ذات الصلة، والدروس المستفادة من جائحة كوفيد-19، وغيرها من الحوادث المعطلة.

(58) أجري تحليل لمحتوى تقارير لجنة مراجعة الحسابات والرقابة لمنظمة الأغذية والزراعة (2018 و 2019 و 2020)، ومنظمة العمل الدولية (2018-2019 و 2019-2020 و 2020-2021)، والاتحاد الدولي للاتصالات (2018 و 2019 و 2020 و 2021)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2017، و 2018 و 2019)، واليونسكو (2019 و 2020)، وصندوق الأمم المتحدة للسكان (2018 و 2019 و 2020)، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (2018-2019 و 2019-2020)، والأمانة العامة للأمم المتحدة (2018-2019 و 2019-2020)، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة (2019)، ومنظمة الصحة العالمية (2018 و 2019 و 2021) والمنظمة العالمية للملكية الفكرية (2019-2020 و 2020-2021) والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية (2018 و 2019).

(59) JIU/REP/2020/5، الفقرة 96.

دال- وجوب تعزيز الرقابة

84- توجد فرصة لزيادة الرقابة الشاملة على إدارة استمرارية تصريف الأعمال. تحسنت منذ عام 2011 تغطية إدارة كيانات الرقابة الداخلية والخارجية لاستمرارية تصريف الأعمال، ولكنها لا تزال تغطية متفاوتة، وتركز أساساً على جوانب معينة، ولا تهدف إلى تحقيق أهداف شاملة. ولم تستخدم استعراضات الرقابة بدرجة كافية قياسات معيارية، أو نماذج الكفاءة، أو مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى المنظومة لقياس مدى تطور أو أداء إدارة استمرارية تصريف الأعمال استناداً إلى مقاييس أداء محددة. وكما يرد في الفصل الثاني، حدثت 20 منظمة أو هي تخطط لتحديث أو تنقيح سياساتها وممارساتها للاستفادة من الممارسات الجيدة والدروس المستفادة من جائحة كوفيد-19. وهذا يعني أن الغالبية العظمى من المنظمات المشاركة المشمولة بهذا الاستعراض تنفذ سياسات وممارسات و/أو مناهج جديدة في هذا المجال أو ستقوم بذلك في المستقبل القريب.

85- يجب أن توسع مكاتب الرقابة الداخلية نطاق تغطيتها. في حين قد يحتاج المراجعون الخارجيون للحسابات إلى الاهتمام أكثر بالتبعات المالية الممكنة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، وينبغي للجان مراجعة الحسابات والرقابة أن تعدّل قدراتها وتغطيتها لإدارة تلك الاستمرارية في الأجل القريب، فإن الجوانب التشغيلية لإدارة استمرارية تصريف الأعمال وارتباطاتها بالعمليات الأخرى، تجعل مكاتب الرقابة الداخلية أفضل من يُمكنه إجراء استعراضات شاملة لسياسات وممارسات إدارة استمرارية تصريف الأعمال؛ ويتعين على تلك المكاتب القيام بذلك لاستخلاص الدروس المستفادة والممارسات الجيدة لمنظمتها، لا سيما أثناء جائحة كوفيد-19، وكذلك للتحقق مما إذا كانت الترتيبات الحالية مناسبة للغرض في المستقبل. وبشجع المفتشان مكاتب الرقابة الداخلية على إجراء استعراضات شاملة لسياسات وممارسات إدارة استمرارية تصريف الأعمال في ضوء التحديثات والدروس المستفادة خلال جائحة كوفيد-19، باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية ومعايير القياس والنضج الأخرى لتعزيز تكامل وتطور إدارة استمرارية تصريف الأعمال داخل منظماتها.

هـ- تأثير الانقطاعات الناجمة عن كوفيد-19 على مكاتب الرقابة

86- أثر الجائحة على أعمال مراجعة الحسابات. وجهت وحدة النقيش المشتركة إلى مكاتب الرقابة ومراجعي الحسابات الخارجيين استقصاءات واستبيانات تطلب معلومات عن تأثير الجائحة على عملياتهم، بما في ذلك عدد التقارير التي كان من المقرر إصدارها عن مسائل أو مواضيع تهم الجائحة تحديداً، وعدد التي ألغيت، أو أُجلت، والتي شُرع في إعدادها. وركزت الردود الواردة من مكاتب الرقابة الداخلية، أساساً، على عمليات المراجعة وكشفت أن غالبية المراجعين الداخليين قد أكملوا عمليات المراجعة المقررة (81 في المائة) بالرغم من التحديات الناشئة عن الجائحة. وأجريت مع ذلك بعض التعديلات لأن العديد من المنظمات اضطرت إلى تغيير نطاق بعض مهامها أو إنشاء مهام جديدة في خطط عملها. فعلى سبيل المثال، أعاد برنامج الأغذية العالمي النظر في خطة عمله لتشمل التأكد الآني من عمليات الاستجابة لكوفيد-19 تزامناً مع تطورها. وأعدت مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين تركيز خطة عملها على المجالات العالية الخطورة، وأدرجت منظمة الأغذية والزراعة مراجعة تتعلق بالمخاطر التي تفاقت بسبب الجائحة، وأجرت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تقييماً للمخاطر لتعديل خطة عملها، وعدلت منظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة العمل الدولية نطاق بعض عمليات المراجعة للتركيز على الجوانب الأمنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل عن بُعد أثناء الجائحة. وإضافة إلى ذلك، أفاد عدد من مراجعي الحسابات بأنه استعاض عن بعض مهام المراجعة بمهام استشارية تركز على التأثير المباشر للجائحة.

87- **مراجعة الحسابات عن بُعد كأداة.** اتفق مراجعو الحسابات الداخليون والخارجيون على أن التحديات الرئيسية في استمرار عمليات الرقابة خلال جائحة كوفيد-19 تمثلت في صعوبة الوصول إلى الميدان وإلى أصحاب المصلحة بسبب القيود التي فرضت على السفر، فضلاً عن فروق التوقيت بين المراجع والجهة الخاضعة للمراجعة، ومحدودية توافر الوثائق الإلكترونية. وتمثلت القيود الأخرى التي ذُكرت في ضعف الاتصال بالإنترنت في بعض المواقع الميدانية، والتحديات المتعلقة بتثليث البيانات، وكذلك ما يتسم به التواصل الافتراضي من محدودية الانطباعات غير اللفظية والتفاعلات الشخصية. وفي مقابلات لاحقة مع خمسة مكاتب رقابة بشأن التعديلات التي أجراها مراجعو الحسابات لأداء عملهم، اعتُبرت مراجعة الحسابات عن بُعد أداة قيمة لاستمرار عملياتهم أثناء الجائحة. ومع ذلك، شدد العديد من موظفي الرقابة على أنه لا يمكن اعتبار مراجعة الحسابات عن بُعد بديلاً عن مراجعتها وعن عمليات التفتيش بالحضور الشخصي بالرغم من أنه يمكن لها أن تكمل عملهم. وبدأ العديد من مكاتب الرقابة يخطط لإدخال تعديلات على إجراءات استمرارية تصريف الأعمال لديها، بما في ذلك ترتيبات العمل البديلة للموظفين، وأدوات مراجعة الحسابات عن بُعد لمعالجة أجزاء من خطط عملها. ويشجّع ممثلو دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على مواصلة استكشاف مزايا وقيود مراجعة الحسابات عن بُعد في جهود الرقابة، والنظر في المواد التوجيهية المتعلقة بكيفية وتوقيت استخدام مراجعة الحسابات عن بُعد كأداة إضافية وتكميلية لعمل مكاتب الرقابة في منظومة الأمم المتحدة.

خامساً - التنسيق والاتساق بين الوكالات

ألف - السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ جعلت من استمرارية تصريف الأعمال أولويةً على نطاق المنظومة

88- لم يكن يُنظر إلى استمرارية تصريف الأعمال، في عام 2011، بأنها تسعى على مستوى المنظومة. خلصت وحدة التفتيش المشتركة في عام 2011 إلى أن محاولات قليلة فقط بُذلت للتعامل مع استمرارية تصريف الأعمال على مستوى المنظومة⁽⁶⁰⁾. واعتبر المفتشان أيضاً التعاون بين الوكالات ضرورة قصوى إذا أرادت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تستخدم التكلفة استخداماً أمثل وأن تحقق مستوى معقولاً من استمرارية تصريف الأعمال على نطاق المنظومة. وإقراراً بأن بعض عناصر استمرارية تصريف الأعمال يمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب ولايتها المحددة وأنواع الأنشطة التي تضطلع بها، حاول المفتشان تهيئة الظروف لمزيد من التعاون والاتساق على نطاق المنظومة واقترحاً أن تتعاون الوكالات في إطار بند يوضع على جدول أعمال اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى. ولذلك أجمعت التوصية 9 الواردة في تقرير عام 2011 إطاراً لمعالجة مسائل استمرارية تصريف الأعمال، بما في ذلك نموذج لمستوى نضج إجراءات التأهب الرامية إلى استمرارية تصريف الأعمال، ونماذج للخطط والممارسات الجيدة لمنظمات الأمم المتحدة. ولم تسجل متابعة لتلك التوصية. ومع ذلك، تبدو تلك التوصية التي مضت على تقديمها 10 سنوات بارزة بشكل خاص، فقد سبقتها وأعقبها عدة قرارات للجمعية العامة ذات أهداف مماثلة أسفرت عن وضع سياسة شاملة على نطاق المنظومة تتضمن بشكل بارز إدارة لاستمرارية تصريف الأعمال، يتواصل صقلها حتى اليوم.

89- دعوات متسقة إلى التعاون بين الوكالات في مجال إدارة استمرارية تصريف الأعمال. كما هو موضح في المربع أدناه، هناك العديد من قرارات الجمعية العامة التي تشير إلى التنسيق والتعاون لتحديد وتوضيح الأدوار والمسؤوليات في حالات الأزمات. فبين عامي 2005 و2007، أنشأت منظومة الأمم المتحدة بعض الهياكل التنسيقية (لجان التوجيه المشتركة بين الوكالات، وجهات التنسيق أو الاتصال المعنية باستمرارية تصريف الأعمال المؤسسية) على عدة مستويات من أجل ضمان الاستعداد التشغيلي واستمرارية تصريف الأعمال عند حدوث أعطال أو انقطاعات. وفي عام 2007، دعت الجمعية العامة إلى "إجراء استعراض شامل لجميع التدابير المتعلقة بكفالة استمرارية العمل، بما في ذلك وضع الخطط لمواجهة وباء إنفلونزا البشر وغيره من حالات الطوارئ"، وطلبت إلى الأمين العام أن يقدم إليها تقريراً في دورتها الثالثة والستين⁽⁶¹⁾. وأثار ذلك القرار وجائحة إنفلونزا البشر المشار إليها فيه، بالإضافة إلى الأزمات الأخرى، دعوات إلى اتباع نهج منسق لإدارة استمرارية تصريف الأعمال. ولم توجه تلك الدعوات على مستوى المقر فقط، وإنما وبشكل خاص أيضاً على مستوى المكاتب خارج المقر، والمستويين الإقليمي والميداني، حيث يُعتقد أن الكوارث الطبيعية أو الناتجة عن الأنشطة البشرية أكثر شيوعاً. وبين عامي 2007 و2011، شددت الجمعية العامة مراراً على أهمية التنسيق الوثيق بين سياسات إدارة استمرارية تصريف الأعمال، واتباع نهج منسق في التأهب لحالات الطوارئ وإدارتها، وإطار شامل يتضمن مؤشرات تكشف مبكراً عن الحاجة إلى وضع إدارة تلك الاستمرارية ضمن نهج يتناول كامل مسألة القدرة على مواجهة الطوارئ. وشددت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية أيضاً على "أهمية كفالة أن تكون الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، والترتيبات التي تتخذ لضمان استمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، قوية وفعالة بما فيه الكفاية لكفالة استمرار أو استئناف العمليات في حالة

(60) JIU/REP/2011/6

(61) قرار الجمعية العامة، 238/62، الصفحة 7.

التعطل⁽⁶²⁾. وفي الفترة من عام 2013 إلى عام 2014، ركزت منظومة الأمم المتحدة على إنشاء إطار مشترك للقدرة على مواجهة الطوارئ، ليكون بمثابة إطار لإدارة الطوارئ لدى الأمانة العامة للأمم المتحدة، وعلى الاستجابة لطلبات تحديد الخطوات لتوسيعه على نطاق المنظومة. ووافقت الجمعية العامة أخيراً في عام 2014 على نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ باعتباره إطار إدارة حالات الطوارئ للأمانة العامة للأمم المتحدة ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة⁽⁶³⁾.

أمثلة على قرارات الجمعية العامة التي تدعو إلى اتباع نهج على نطاق المنظومة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال والقدرة على مواجهة الطوارئ

- شددت الجمعية العامة في قرارها 268/63 على أهمية التنسيق الوثيق لسياسات استمرارية تصريف الأعمال بين جميع كيانات الأمم المتحدة، والتقسام المنهجي للدروس المستفادة وأفضل الممارسات واستغلالها على نطاق المنظومة. وفي الفقرة 11 من ذلك القرار، شددت الجمعية العامة على ضرورة الاستفادة من خبرات كيانات الأمم المتحدة الأخرى في صياغة استراتيجية لاستمرارية تصريف الأعمال.
- شددت الجمعية العامة في قرارها 260/64 على الحاجة إلى نهج شامل ومنسق لإدارة حالات الطوارئ، بما في ذلك التأهب والدعم على أساس التعاون الوثيق وتبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة بين الوحدات والوكالات والصناديق والبرامج ذات الصلة.
- اعتمدت الجمعية العامة في قرارها 254/67 ألف نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ [نظام إدارة المرونة في المنظمة] باعتباره إطار الطوارئ للأمم المتحدة وطلبت إلى الأمين العام أن يقدم تقريراً مرحلياً عن تنفيذه، بما في ذلك عن الخطوات المتخذة لتوسيع النظام ليشمل الوكالات المتخصصة والصناديق والبرامج.
- أعادت الجمعية العامة، في قرارها 247/68، في سياق استعراض لاحق لأثر عاصفة ساندي لعام 2012 على كيانات الأمم المتحدة في نيويورك، التأكيد على أهمية تنفيذ نظام قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، وطلبت معلومات عن تكلفة تنفيذه وتوسيعه ليشمل جميع المكاتب الموجودة خارج المقر، واللجان الإقليمية، والبعثات الميدانية، وكيانات منظومة الأمم المتحدة.

90- مسار العمل المشترك بين الوكالات بقيادة مجلس الرؤساء التنفيذيين بعد إقرار السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ. بعد اعتماد الجمعية العامة لنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، تم التوصل، من خلال اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، إلى التزام على نطاق المنظومة، من أجل "وضع سياسة مشتركة لإدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، ومؤشرات أداء رئيسية لإدارة حالات الطوارئ، ونظام لتعهداتها واختبارها واستعراضها"⁽⁶⁴⁾. وأنشئ مسار عمل قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ في شكل فريق عامل وُضع تحت إشراف اللجنة الرفيعة المستوى ليكون آلية تنسيق دعمتها تشغيلياً للأمانة العامة للأمم المتحدة من خلال وحدة إدارة الاستدامة والقدرة على الصمود (المسماة سابقاً بالوحدة المعنية باستمرارية تصريف الأعمال). وبالنظر إلى الصلة بين القدرة على مواجهة الطوارئ وبين استمرارية تصريف الأعمال، يُعتبر هذا الفريق العامل الهيئة الرئيسية التي تتعامل

(62) A/68/780، الفقرة 30.

(63) قرار الجمعية العامة 254/67 ألف.

(64) CEB/2014/3، الفقرة 103.

مع إدارة استمرارية تصريف الأعمال على نطاق المنظومة وتحت مظلة مجلس الرؤساء التنفيذيين؛ وتُعتبر تلك الاستمرارية أحد الجوانب التي تركز عليها هذه السياسة. وكُلّف الفريق العامل بصياغة سياسة مشتركة لقدرة منظومة الأمم المتحدة على مواجهة الطوارئ، ووضع مؤشرات أداء رئيسية ونظام للتعهد والاختبار والاستعراض يدعم ويرصد تنفيذ هذه السياسة⁽⁶⁵⁾.

91- توفر هذه السياسة أساساً للتنفيذ على مستوى المنظومة. استجابة للطلب، أنجز الفريق العامل ولايته بصياغة سياسة تتعلق بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ أقرتها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى وأيدها مجلس الرؤساء التنفيذيين في دورته العادية الثانية لعام 2014⁽⁶⁶⁾. وتوفر هذه السياسة إطاراً يمكن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من بناء وتعزيز قدرتها على مواجهة الطوارئ من خلال مواءمة وتنسيق جهود التأهب والاستجابة لها. وهذه السياسة معلّم هام ووثيقة مرجعية لوضع أساس لنهج وتعاون على نطاق المنظومة، وهي تنطبق على جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الممثلة في مجلس الرؤساء التنفيذيين. وتصف السياسة "نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ وتحدد تطبيقه داخل فرادى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وفيما بينها، بهدف تعزيز قدرة كل من تلك المؤسسات وقدرة مجتمع المنظومة في كل مركز عمل"⁽⁶⁷⁾. وتُعتبر تلك السياسة عاملاً رئيسياً في تحويل إدارة استمرارية تصريف الأعمال إلى أولوية تعاونية على مستوى المنظومة. وقد شكلت، مع ذلك، بعض التحديات من حيث تنفيذها وتنسيقها وصلها على نطاق المنظومة.

92- تأتي هذه السياسة مصحوبة بإطار للإبلاغ. تعتمد هذه السياسة القائمة على مستوى المنظومة على نهج متعدد التخصصات تمثل فيه استمرارية تصريف الأعمال أحد المكونات الأساسية السبعة للقدرة على مواجهة الطوارئ. وتُعتبر إدارة استمرارية تصريف الأعمال مجالاً وظيفياً واسعاً تتطلب سياستها العامة تنفيذه وإدراجه ومواءمته بفعالية. وإحدى القيم الأساسية لهذه السياسة هي سعيها إلى إيجاد إطار إبلاغ يرصد تنفيذها، فهي تتضمن مجموعة من 28 مؤشر أداء رئيسياً مبنية حول خمسة مكونات مواضيعية رئيسية (السياسة العامة، والحوكمة، والتعهد والاختبار والاستعراض، وإدارة المخاطر، والتخطيط). وبالرغم من أن مؤشراً واحداً فقط يشير صراحةً إلى استمرارية تصريف الأعمال، فإنه يمكن اعتبار أن جميعها تقريباً يساهم في تعزيز إدارة استمرارية تصريف الأعمال، مما يصب في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ. والسياسة مرفقة أيضاً بنظام للتعهد والاختبار والاستعراض، على النحو المشار إليه في الفصل الثالث.

93- اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى مكلفة برصد الالتزام بهذه السياسة. تكلف السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى برصد الالتزام بأحكام هذه السياسة من طرف جميع المنظمات التي وافقت عليها. وهي تنص على أن "الالتزام بهذه السياسة التي وضعها مجلس الرؤساء التنفيذيين إلزامي. وستقوم اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى برصد الالتزام بهذه السياسة نيابة عن مجلس الرؤساء التنفيذيين. وينبغي لجميع المؤسسات الأعضاء في منظومة الأمم المتحدة الممثلة في مجلس الرؤساء التنفيذيين أن يقدموا تقارير عن تطبيق هذه السياسة إلى اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى"⁽⁶⁸⁾. ويستند الرصد أساساً إلى الإبلاغ الذاتي عن مؤشرات الأداء الرئيسية من قبل كل منظمة مشاركة، وكذلك إلى سرد الأحداث الذي يشكل الأساس لتقرير مرحلي يقدمه الأمين العام إلى الجمعية العامة. ومنذ عام 2014، ازدادت عمليات الإبلاغ، مما يدل على تزايد الاهتمام بمفهوم القدرة على مواجهة الطوارئ، حيث أبلغت 26 منظمة في عام 2018 عن حالتها فيما يتعلق بالمؤشرات.

(65) المرجع السابق، الفقرة 109.

(66) CEB/2014/5، الفقرة 70 (أ)؛ و CEB/2014/2، الفقرة 28.

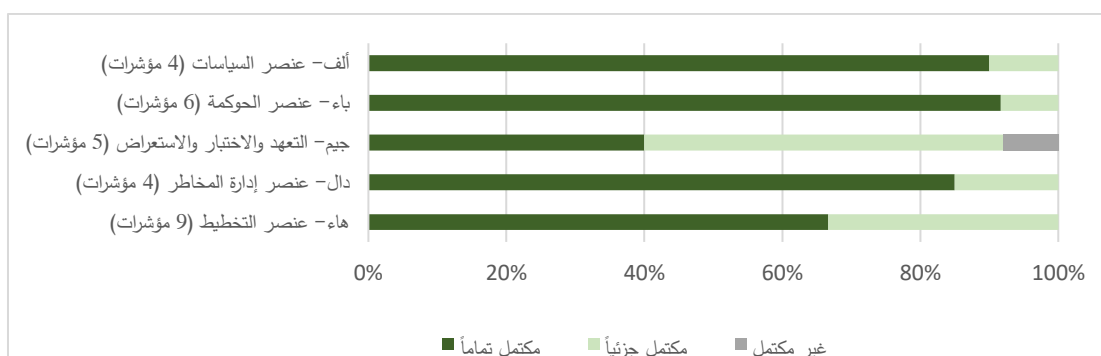
(67) CEB/2014/HLCM/17/Rev.1، الفقرة 4.

(68) المرجع نفسه، الفرع زاي.

94- **حالة مؤشرات الأداء.** أبلغت وحدة التفتيش المشتركة بأنه يجري تنقيح مؤشرات الأداء الرئيسية لقدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ على أسس أهمها الملاحظات التي أبدتها اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية. ولم تصدر المؤشرات المنقحة في الوقت المناسب لفحصها بتمعن في هذا التقرير، وكانت أحدث معلومات الإبلاغ (الحالة في عام 2018) متاحة لوحدة التفتيش المشتركة عند الطلب. ويقدم الشكران الثامن والتاسع صورة مجمعة للامتثال للمؤشرات، مصنفة بحسب المكونات المواضيعية الرئيسية لسياسة الكيانات التي تقدم تقاريرها من خلال الأمانة العامة للأمم المتحدة والمنظمات المشاركة الأخرى. وتقدم هذه النظرة العامة لإعطاء صورة عما بلغته المنظومة (فيما يتعلق بالإبلاغ في عام 2018) من حيث تنفيذ هذه السياسة في كل مجال من مجالاتها.

الشكل الثامن

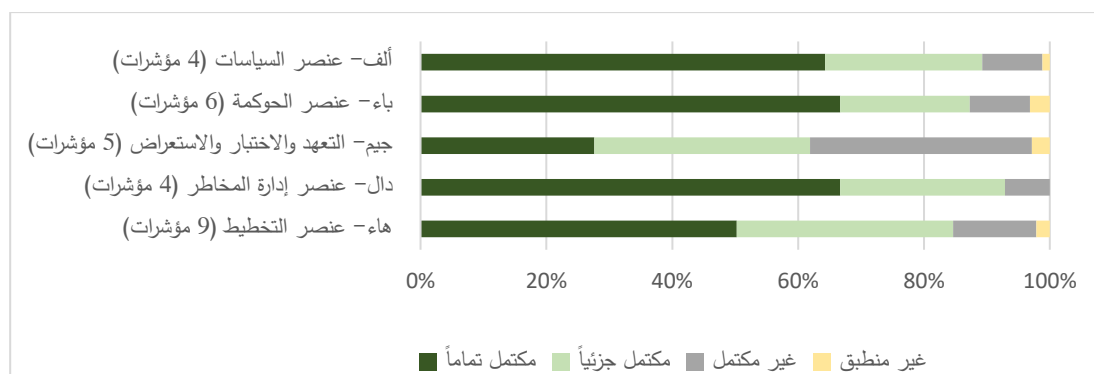
نظرة عامة على مستويات اكتمال مؤشرات الأداء لكل عنصر من المكونات المواضيعية للسياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، في كيانات الأمانة العامة للأمم المتحدة (بالنسب المئوية، 2018)



المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة على أساس معلومات قدمها مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق. وجمعت مستويات الاكتمال لكل واحد من المؤشرات حسبما أبلغت عنها المنظمات لإعطاء صورة عن كل عنصر مواضيعي.

الشكل التاسع

نظرة عامة على مستويات اكتمال مؤشرات الأداء لكل عنصر من المكونات المواضيعية للسياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ (2018)، في الصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة (بالنسب المئوية، 2018)



المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة على أساس معلومات قدمها مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق. وجمعت مستويات الإنجاز لكل واحد من المؤشرات حسبما أبلغت عنها المنظمات لإعطاء صورة عن كل عنصر مواضيعي.

95- آليات محسنة للإبلاغ عن إدارة استمرارية تصريف الأعمال، للإسهام في قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ. بعد إقرار نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، في عام 2014، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام تقديم تقارير مرحلية دورية. وبينت الجمعية ما ينبغي لتلك التقارير أن تتضمنه، بما في ذلك استكمال تنفيذ تلك السياسة داخل كيانات الأمانة العامة، وموجز للتقدم الذي تحرزه الوكالات المتخصصة والصناديق والبرامج، وشبكة الممارسين المشتركة بين الوكالات⁽⁶⁹⁾. وعلى غرار آليات وعمليات الإبلاغ الأخرى على نطاق المنظومة وفي إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين، تعتمد تلك السياسة على المنظمات لتقديم تقارير تتضمن تقييماً ذاتياً للتقدم الذي تحرزه، استناداً إلى مجموعة من المؤشرات. وهذا النوع من الإبلاغ ليس مثالياً في جميع الحالات لأن الإبلاغ الذاتي يتسم بمحيز متأصل يعرض كثيراً موثوقيته ومصداقيته للشك⁽⁷⁰⁾. وفي حين أن بعض البيانات المجمعة تتماشى مع النتائج التي خلصت إليها وحدة التفتيش المشتركة في هذا التقرير، وتحديدًا نقاط الضعف في أنظمة التعداد والاختبار والاستعراض (انظر التوصية 2 في الفصل الثالث)، فإن بعض النتائج المجمعة قد ترسم صورة أكثر إيجابية من التي خلص إليها المفتشان خلال هذا الاستعراض.

96- فرص لمزيد من الشفافية. لا تقدم التقارير المرحلية عموماً صورة شاملة عن تنفيذ منظومة الأمم المتحدة للسياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، لأن تلك التقارير تركز على البيانات النوعية ولا تتناول تقييماً لأداء كل مؤسسة مُبلغة، استناداً إلى مؤشرات الأداء الرئيسية، وهو أمر يحتاج في حد ذاته، كما سيرد أدناه، إلى مزيد من التحسين. وجدير بالإشارة أن النتائج وفقاً لمؤشرات أداء نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، حتى بعد تنقيحها، لا تمثل جزءاً من التقرير المرحلي المقدم إلى الجمعية العامة. بل أن اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية اعترفت، مثلما اعترفت وحدة التفتيش المشتركة، بأنها لا تتلقى تلك النتائج إلا عندما تطلبها. وإلى حد كانون الأول/ديسمبر 2021 صدرت أربعة تقارير مرحلية⁽⁷¹⁾. ويرى المفتشان أنه توجد فرصة لتعزيز آلية الإبلاغ الحالية لتكون أكثر شفافية فيما يتعلق بالتقدم المحرز وبالتالي تعزيز المساءلة عن تنفيذ السياسة. وتتسم عمليات المراقبة والإبلاغ والمساءلة في هذه التقارير بدرجة أقل من الصرامة والشفافية مقارنة بالتقارير الأخرى على مستوى المنظومة.

97- ضعف مؤشرات التعداد والاختبار والاستعراض. أثارت المؤشرات التي صُممت لقياس امتثال المنظمات لهذه السياسة مخاوف عديدة. فمؤشرات الأداء الحالية ليست كافية تماماً ولا تحقق أفضل النتائج في وضع تصنيف واضح أو تقديم نظرة عامة على تنفيذ السياسة. ومعظم المؤشرات تدعو المنظمات المبلغة إلى تقديم تصنيف يشير إلى أنها: (أ) تلي أو تمتثل؛ (ب) لا تلي أو لا تمتثل؛ (ج) تمتثل جزئياً. وفيما يتعلق بجودة التقارير التي تقدمها المنظمات المشاركة، تضمنت مجموعة البيانات التي فحصتها وحدة التفتيش المشتركة العديد من الحالات الشاذة، بما في ذلك تصنيفات خارجة عن نطاق المعيار المذكور أعلاه، ولكنها قُدمت كتفسير من قبل المنظمات المبلغة إما لأن التصنيفات الموضوعية لم تكن واضحة بشكل كاف، أو أنها لم تكن كافية لوصف الظروف الخاصة بتلك المنظمة. وواضح أن التصنيف "تمتثل جزئياً" تسبب في حدوث ارتباك، وقد تكون بعض المنظمات استخدمته تعبيراً عن تطلعها إلى تحقيق إنجاز بدلاً من تقييم حقيقي لجوانب معينة من السياسة. ويتعلق أحد الاهتمامات المحددة للمفتشين بالحفاظ على العنصر الموضوعي للتعداد والاختبار والاستعراض، الذي يحتوي على خمسة مؤشرات: تتعلق جميعها باستثناء مؤشر واحد بجوانب التدريب والتوعية، مع وجود مؤشر واحد فقط يغطي فعلياً

(69) قرار الجمعية العامة 247/68، الفرع ثالثاً.

(70) JIU/REP/2019/2، الفقرة 5.

(71) A/68/715، وA/70/660، وA/73/666، وA/76/607.

وبشكل ملموس عناصر التعهد والاختبار والاستعراض، وإن كان ذلك بطريقة ثنائية ورفيعة المستوى⁽⁷²⁾. ومثلما ورد في الفصل الثالث من هذا الاستعراض، يُعد وجود نظام صارم للتعهد والاختبار والاستعراض أمراً حاسماً في إدارة فعالة لاستمرارية تصريف الأعمال، وينبغي للمؤشرات المرتبطة به أن تكون أكثر دقة.

98- ما ينبغي للتحديات المتأصلة في إعداد التقارير المشتركة بين الوكالات أن تكون عقبة أمام التحسين. نظراً إلى اختلاف نماذج الأعمال المتأصلة في منظومة الأمم المتحدة، يصعب الحصول على مجموعة مؤشرات أداء ذات مقاس واحد تناسب الجميع وترسم صورة واضحة لمستوى تنفيذ سياسة تتعلق بقدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، تنفيذاً على نطاق المنظومة. وقد أقرت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في عام 2019 بوجود هذه الصعوبة وأشارت إليها على وجه التحديد فيما يتعلق باستمرارية تصريف الأعمال: "تلاحظ اللجنة أن كيانات الأمم المتحدة قد تتبّع نهجاً مختلفاً إزاء استمرارية تصريف الأعمال، وقد تحتاج إلى وضع مبادئ توجيهية أكثر وضوحاً لكفالة التماسك والاتساق عند تنفيذها"⁽⁷³⁾. وأشار عدد من المسؤولين في المنظمات المشاركة إلى أوجه القصور في نظام التصنيف؛ وأشار بعضهم إلى أنه يمكن اعتبار مؤشر أداء "مُنَفَّذاً جزئياً" إلى أجل غير مسمى، وأن التوجيه الخاص بإسناد التصنيفات، ببساطة، ليس دقيقاً ويترك مجالاً كبيراً للتفسير. وأشارت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية أيضاً بقدر أكبر من التفصيل إلى عدم كفاية مؤشرات الأداء المستخدمة لمتابعة تنفيذ نظام القدرة على مواجهة الطوارئ ونظام التصنيف في تلك المؤشرات: "[إن التقييم الذاتي] قد لا يفي بالضرورة إلى تقييم مجدٍ وقابل للمقارنة لمستوى الامتثال في مختلف كيانات الأمانة العامة والصناديق والبرامج والكيانات الأخرى في المنظومة". ولأحظت اللجنة الاستشارية أيضاً أن "سَلَمَ التصنيف الذي يتألف من ثلاث نقاط يبدو أنه لا يتضمن تعاريف واضحة لكل تقييم وللشروط التي يستند إليها كل تقييم، مثل النسبة المئوية للامتثال، ومعايير الإنجاز، والعمليات المفصلة أو الأدلة التي يختص بها كل تقييم، لكي يسترشد بها المقيّمون في اختيار تقييم محدد على سلم التقييم"⁽⁷⁴⁾.

99- يجري الآن إدخال تحسينات على مؤشرات أداء قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ. أقرت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى بهذه القيود وأنشأت فريق عمل فرعياً لمعالجة تلك الشواغل. ويتيسر من الأمانة العامة للأمم المتحدة، كلفت اللجنة بالعمل تحديداً على تحسين جودة ووضوح المؤشرات، واستعراض المقياس المستخدم للتحقق من إنجازها، بهدف التأكد من أنها توفر تقييماً دقيقاً لدرجة الامتثال وأن هناك معلومات متاحة للمستخدم لتطبيق المقياس بشكل فعال وبطريقة تضمن نتائج قابلة للمقارنة عبر كيانات الأمم المتحدة. ومثلما ورد أعلاه، أبلغ المفتشان بأن مؤشرات الأداء الرئيسية المنقحة قدمت إلى اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى في أواخر تشرين الثاني/نوفمبر 2021 لإقرارها، وبأنه لم تقدّم لها مجموعة منقحة من المؤشرات للمقارنة أو التقييم. وصدرت المؤشرات المنقحة لاحقاً في كانون الأول/ديسمبر 2021، ولكن لم يتيسر تحليلها أو أخذها في الاعتبار بشكل كافٍ لهذا الاستعراض⁽⁷⁵⁾.

100- نماذج إبلاغ أخرى مشتركة بين الوكالات. إن التحديات المتأصلة في رصد التنفيذ وتقييمه، وإن كانت تعترف بنماذج الأعمال المختلفة في منظومة الأمم المتحدة، فإنها قد لا تضي إلى تحسين مؤشرات

(72) CEB/2014/HLCM/17/Add.1. ويسأل المؤشر جيم-4 ببساطة عما إذا كان هناك برنامج للتعهد والاختبار والاستعراض قد نُفِّذ.

(73) A/73/775، الفقرة 9.

(74) المرجع السابق، الفقرة 10.

(75) CEB/2014/HLCM/17/Add.1. متاح في: https://unsceb.org/sites/default/files/2021-12/Approved%20revision%20of%20Add.1.Rev._1_ORMS%20KPIs.pdf

وتنفيذ نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ (A/76/607) صدر في 16 كانون الأول/ديسمبر 2021، فإنه لم يُدرج في التحليل الوارد في هذا الاستعراض.

الأداء ونظام تصنيفها. وقد يحتاج تحقيق الاتساق إلى نهج أكثر دقة؛ أي نهج يتطلب مزيداً من الشفافية والمساءلة، ويناسب احتياجات المنظمات التي تُبلغ عن التنفيذ. ويمكن تحقيق ذلك عند إيلاء الاهتمام وتوافر الكفاءة بقدر كاف. ويشير المفتشان إلى أن مقاييس الأداء المتعلقة بخطة العمل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على نطاق منظومة الأمم المتحدة، في المقابل، توفر لجهات التنسيق توجيهات تفصيلية وأدوات ومنتدى لتبادل الممارسات. وبدأت المؤشرات المدرجة في خطة العمل والإبلاغ، أساساً، كممارسة ثنائية في عام 2015 تهدف إلى قياس وجود الهياكل والسياسات والخطط، ثم تطورت لاحقاً إلى جهد أكثر دقة تقدم فيه المنظمات المبلغة مزيداً من التفاصيل حول التقدم الذي تحرزه. وتسمح الجولة الحالية لخطة العمل بإعداد تقارير أكثر شمولاً عن الأداء، تقوم على مجموعة من مؤشرات يتسم كل واحد منها بكثافة التوجيهات والمواد الداعمة لعملية الإبلاغ، وعلى ميسر ماهر للعملية (هيئة الأمم المتحدة للمرأة) وعلى شبكة ممارسين نشطة وداعمة للغاية. والمثال الآخر الأكثر بروزاً هو فرقة العمل المتعددة المهام المعنية بإدارة المخاطر، التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى، التي طورت مصفوفة لدرجات النضج توفر للمنظمات المبلغة أداة تقييم ذاتي صارمة وذات مصداقية⁽⁷⁶⁾.

101- **تقديم التقارير إلى الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة جزءاً من السياسة.** تناولت السياسة في جزئها المتعلق بالرصد تقديم التقارير إلى الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة: "يتعين على مؤسسات منظومة الأمم المتحدة هذه تعديل سياساتها وإجراءاتها الداخلية ذات الصلة لضمان استمرار التقيد بهذه السياسة وتقديم تقرير عن ذلك إلى مجالس إدارات كل منها وفقاً لآليات الإبلاغ الخاصة بكل منظمة"⁽⁷⁷⁾. ويشير المفتشان إلى ذلك لأن السياسة وعناصرها توفر إطاراً للتأهب للآزمات والتصدي لها، فضلاً عن بناء القدرة على مواجهة الطوارئ داخل المؤسسات وفي منظومة الأمم المتحدة. وينبغي لمؤشرات الأداء في هذه السياسة أن تبين درجة نضج منظمة ما في إدارتها لاستمرارية تصريف الأعمال، وبشكل أعم فيما تتخذه من تدابير لمواجهة الطوارئ. ولذلك، وبالإشارة إلى الفرع زاي من تلك السياسة، الذي يدعو المنظمات الأعضاء إلى تقديم تقارير إلى أجهزتها التشريعية ومجالس إدارتها عن تنفيذ نظام القدرة على مواجهة الطوارئ، من الجدير بالتنكير أن العنصر الاستراتيجي لإدارة استمرارية تصريف الأعمال يكمن في مساهمتها في تحقيق تلك القدرة، وينبغي لتقديم التقارير عن مؤشرات الأداء إلى الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة باعتبارها قائمة بتنفيذ السياسة المتعلقة بنظام القدرة على مواجهة الطوارئ أن يطبق على جميع المنظمات الأعضاء في منظومة الأمم المتحدة الممثلة في مجلس الرؤساء التنفيذيين على النحو المبين والمتفق عليه في سياسة عام 2014 والذي تكرر تأكيده في التحديات اللاحقة⁽⁷⁸⁾. وبناءً على الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، أشارت 10 منظمات مشاركة (منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الطيران المدني الدولي، والاتحاد الدولي للاتصالات، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسف، واليونيدو، والأمانة العامة للأمم المتحدة، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، والاتحاد البريدي العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية) إلى أنها قدمت تقارير عن استمرارية تصريف الأعمال إلى أجهزتها التشريعية ومجالس إدارتها، عموماً في إطار إدارة المخاطر في المؤسسة أو في سياق مواضيع أخرى، مثل تزايد

(76) CEB/2019/3، الفقرات 71-77.

(77) CEB/2014/HLCM/17/Rev.1، الفرع زاي.

(78) CEB/2014/HLCM/17، الفرع جيم ("تنطبق هذه السياسة على جميع كيانات منظومة الأمم المتحدة") و CEB/2014/HLCM/17/Rev.1، الفرع جيم ("تنطبق هذه السياسة على جميع المنظمات الأعضاء في منظومة الأمم المتحدة الممثلة في مجلس الرؤساء التنفيذيين"). الوثيقة الأولى متاحة في:

https://unsceb.org/sites/default/files/imported_files/High-Level%20Committee%20on%20Management/Document/Policy%20on%20the%20Organizational%20Resilience%20Management%20System_0.pdf

اهتمام تلك الأجهزة والمجالس بهذه المسألة نتيجة للجائحة. ويلاحظ المفتشان أن منظمتين فقط (الأمانة العامة للأمم المتحدة، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة) أشارتا إلى أنهما أبلغتا عن استمرارية تصريف الأعمال في سياق التزاماتهما بموجب السياسة المتبعة على نطاق المنظومة.

102- **إبلاغ محسن عن إدارة استمرارية تصريف الأعمال للإسهام في قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ.** يكرر المفتشان التأكيد على أن استمرارية تصريف الأعمال هي عملية تشغيلية إلى حد كبير، ولا تمثل بالتالي في حد ذاتها موضوعاً يدرج بشكل اعتيادي في أعمال الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة. وبالرغم من ذلك، تعد قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ مجالاً استراتيجياً إن لم يكن وجودياً ينبغي للأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة أن تهتم به، لأن كيفية استعداد منظمة ما للانقطاعات والأعطال والأزمات والاستجابة لها والتعلم منها تحدد قدرتها على الوفاء بولايتها. وإدارة استمرارية تصريف الأعمال سمة مركزية لنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، كما أن كيفية إحراز المنظمات تقدماً في تنفيذ سياساتها هي مجال استراتيجي يجب أن يكون محل اهتمام الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة. وحتى عام 2018، كانت المعلومات المتعلقة بمؤشرات الأداء والبيانات النوعية تُجمع كل عامين في إطار إعداد التقرير المرحلي الذي يقدم إلى الجمعية العامة عن التقدم المحرز. ومن المقرر أن يُعرض التقرير القادم على الدورة السادسة والسبعين المستأنفة للجمعية العامة، ويمكن أن يُصاغ وفقاً لمجموعة المؤشرات المنقحة وأن يتيح فرصة لتعزيز الجانب النوعي للتقارير. وينبغي للمؤشرات الواردة في التقرير التالي أن توفر تقييماً أدق للتقدم المحرز في تنفيذ السياسة، وينبغي، كما تنص عليه السياسة، تقديم تقارير عنه إلى الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة. وستمثل التقارير الدورية عن التقدم المحرز إلى الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة طبقة إضافية من المساءلة، وستعزز موقف إدارة استمرارية تصريف الأعمال كمساهم في قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ.

103- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز الشفافية والمساءلة من أجل تعزيز الدور الرقابي للأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة.

التوصية 4

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يقدموا، بحلول نهاية عام 2024، تقارير إلى أجهزتهم التشريعية ومجالس إدارتهم بشأن التقدم المحرز في تنفيذ السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ ومؤشرات أدائه المنقحة، وأن يسلطوا الضوء على الممارسات الجيدة والدروس المستفادة، لا سيما في مجال إدارة استمرارية تصريف الأعمال.

104- بإمكان توسيع دور الفريق العامل أن يعجل بتنفيذ السياسة. يركز الفريق العامل جهوده منذ عام 2014 على إعداد السياسة واستعراضها. وبمجرد صياغة السياسة واعتمادها، قررت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى مواصلة الفريق العامل لدوره كشبكة من الممارسين تدعم تنفيذ تلك السياسة من خلال إنتاج أدوات وتوجيهات قابلة للتطبيق⁽⁷⁹⁾. وأكدت المعلومات التي جمعتها وحدة التفتيش المشتركة من خلال الاستبيانات والمقابلات المؤسسية أنها أتاحت هذه الفرصة لتيسير تبادل الممارسات الجيدة والدروس المستفادة عبر منظومة الأمم المتحدة، واستضافت مناقشات أجراها خبراء من داخل المنظومة وخارجها.

105- **عضوية الفريق العامل تعكس تنوع الترتيبات المؤسسية.** تضم عضوية الفريق العامل 31 عضواً، يمثلون مجموعة متنوعة من الوظائف والسمات، من مكتب الأمن، وشعب الإدارة/الشؤون الإدارية، ووحدات إدارة المخاطر في المؤسسة. وهي تعكس تنوع الترتيبات الداخلية للتعامل مع قدرة المنظمة على

(79) CEB/2014/5، الفقرة 70(ب).

مواجهة الطوارئ واستمرارية تصريف الأعمال التي ورد وصفها في الفصل الثاني، إذ أن العديد من الوظائف الداخلية تدعم المسؤولية عن إدارة استمرارية تصريف الأعمال. وبما أن الفريق العامل أكمل مهمته الأساسية المتعلقة بالسياسة العامة وبمؤشرات الأداء، فينبغي لدوره أن يتوسع ليشمل تقديم الدعم الكامل لتبادل المعارف وبناء القدرات داخل المنظمات وعلى نطاق المنظومة. ويمثل تنوع أعضائه فرصة ينبغي اغتنامها في هذا الصدد. وبذلك الروح، طلبت الجمعية العامة في قرارها 279/73 بآء إلى الأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يشجع جميع كيانات المنظومة على المشاركة في شبكة الممارسين المشتركة بين الوكالات المعنية بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ.

106- تبادل الدروس بين الوظائف يعمق الاستفادة منها. أشارت عدة جهات تنسيق إلى أن من شأن تكثيف تبادل الممارسات الجيدة والدروس المستفادة من منسقي استمرارية تصريف الأعمال أن يساعد في بناء قدرات المنظمات المشاركة الأقل تقدماً على تنفيذ السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ. ومثلما ورد أعلاه، يقدم مثالان عن أكثر الآليات تطوراً، وهما شبكة المهتمين بالمسائل الإنسانية وفرقة العمل الدولية المعنية بإدارة المخاطر، إرشادات مفيدة حول الكيفية التي يمكن بها لشبكة من الممارسين أن تحفز تبني السياسات (خطة العمل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على نطاق منظومة الأمم المتحدة) وتبادل الممارسات الجيدة (الفرقة العاملة). وقد استخدمت شبكة المهتمين بالمسائل الإنسانية جهداً متعدد الجوانب شمل الاجتماعات السنوية، وأدوات إدارة المعرفة، وقوائم البريد الإلكتروني للجهات المستهدفة، للتشجيع على تبني السياسات الإنسانية. وقد تقطن العديد ممن شملتهم المقابلات التي أجريت في إطار هذا الاستعراض إلى التشابه بين الفريق العامل والفرقة العاملة وأشاروا إلى أنه ينبغي للفريق، الآن وقد استُكملت المؤشرات، أن يركز على "المناقشات حول الممارسات". ووفقاً لنموذج فرقة العمل، هناك فوائد محتملة لمزيد من الروابط الرسمية وغير الرسمية مع الأفرقة العاملة وفرق العمل الأخرى تحت مظلة مجلس الرؤساء التنفيذيين، بما في ذلك فرقة العمل نفسها، وأيضاً شبكة المالية والميزانية، والشبكة الرقمية والتكنولوجية، وشبكة الموارد البشرية. وفي خارج بيئة مجلس الرؤساء التنفيذيين، يمكن أن يكون الارتباط بممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة مفيداً أيضاً من حيث النواتج المستقبلية. ويمكن لهذه الجمعيات المتعددة الوظائف غير الرسمية أن تعطي مزيداً من العمق للجهود المبذولة لتطوير نموذج لدرجات النضج في إدارة استمرارية تصريف الأعمال و/أو تبادل المعرفة. ويشجع المفتشان اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى على النظر في تطبيق نهج مختلفة تجعل فريقها العامل يركز جهوده على تبادل الممارسات الجيدة والاستفادة من الأنشطة المشتركة الأخرى بين الوكالات وبين شبكات الممارسين بما يضيف عمقاً للنتائج ويجعل بتنفيذ السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، وبالالتساق المنشود على نطاق المنظومة، وفق مقاصد قرار الجمعية العامة 279/73 بآء.

باء - إدارة استمرارية تصريف الأعمال وقدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ ميدانياً⁽⁸⁰⁾

107- ضعف في تغطية إدارة استمرارية تصريف الأعمال على المستوى الميداني في عام 2011. ركزت التوصيتان 4 و5 لوحدة التفتيش المشتركة في استعراض عام 2011 على العمليات الميدانية

(80) في عام 2020، وفي إطار الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية، شددت الجمعية العامة على التعاون والتنسيق على المستوى الميداني في مواجهة الأزمات بأن دعت كيانات الأمم المتحدة إلى "أن تستفيد من مزاياها النسبية، في امتثال تام لولاية كل منها، لمواصلة تعزيز التعاون والتأزر والتنسيق مع جهود المساعدة الإنسانية وجهود بناء السلام على الصعيد الوطني في البلدان التي تواجه حالات طوارئ إنسانية، بما في ذلك حالات الطوارئ المعقدة، وفي البلدان التي تمر بحالات نزاع وما بعد انتهاء النزاعات، بما في ذلك من خلال الإجراءات

وتغطيتها من حيث إدارة استمرارية تصريف الأعمال. وفي ذلك الوقت، كانت لدى أجزاء من الأمانة العامة للأمم المتحدة وخمس منظمات مشاركة فقط خططاً لاستمرارية تصريف الأعمال تغطي المواقع الميدانية. وأشار المفتشان في ذلك الاستعراض إلى وجود "رابط ضعيف بين خطط استمرارية تصريف الأعمال المعمول بها في المقر وفي المكاتب الميدانية، [وإلى تقسيم] غير واضح للمسؤولية بين المقر وبين الميدان". ودعت التوصيات الموجهة إلى الرؤساء التنفيذيين المنظمات التي لديها شبكات ميدانية إلى ضمان إدراج المكاتب الميدانية في نطاق إدارة استمرارية تصريف أعمالها، نظراً إلى ضرورة وجود درجة كافية من الرصد والاتساق وإمكانية التشغيل المتبادل بين المقر والمواقع الميدانية. ودعت التوصية الثانية، التي وُجّهت إلى الأمين العام، إلى ضمان قيام المنسقين المقيمين بالإشراف على التأهب لاستمرارية تصريف الأعمال في مراكز عملهم بغية "تعزيز تبادل المعارف وتحديد مجالات التعاون والتكامل الممكنة"⁽⁸¹⁾. وقد نُظر إلى هاتين التوصيتين بتشكك في جميع المنظمات المشاركة، وحصلت التوصية الموجهة إلى الرؤساء التنفيذيين على أدنى معدل قبول من بين جميع توصيات عام 2011. وتضمن ذلك التشكك، القول إن التوصية بحاجة إلى أن تأخذ في الاعتبار "الهياكل الميدانية المختلفة عبر المنظومة". ولم تقبل الأمانة العامة التوصية الموجهة إلى الأمين العام قائلة إن مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، التي تدير نظام المنسقين المقيمين، هي المسؤولة عن تنفيذ تلك التوصية. وبالرغم من عدم قبول هاتين التوصيتين على نطاق واسع فقد حققنا القصدَ منهما، وهو لفت الانتباه إلى المستوى الميداني حيث يُرجح أن تحدث الأزمات، وإلى أهمية تغطية وتنسيق إدارة استمرارية تصريف الأعمال على ذلك المستوى.

108- تحسينات في تغطية المكاتب الميدانية. يظهر من تغطية إدارة استمرارية تصريف الأعمال على المستوى الميداني، في هذا الاستعراض، حدوث تحسن ملحوظ منذ عام 2011، فقد أشارت 17 من بين 19 منظمة مشاركة لديها مكاتب ميدانية إلى أن لمواقعها الميدانية خططاً جاهزة (المرفق السادس). ويمكن تفسير تلك التحسينات بالاهتمام الذي أولته الجمعية العامة للأزمات وبتعزيزها للسياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، إضافة إلى مختلف جهود الإصلاح التي تركز على منظومة الأمم المتحدة الإنمائية والأدوار والمسؤوليات الجديدة المنوطة بالمنسقين المقيمين. وتتص السياسة المنقحة على أن يقوم رئيس كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في الميدان بالاستثمار في بناء قدرة مؤسسته على مواجهة الطوارئ على الصعيدين الإقليمي والمحلي، وتنسيق تلك السياسة في منظومة الأمم المتحدة بأسرها على المستوى القطري من خلال فريق الأمم المتحدة القطري (إن وُجد)، أو من خلال أي منتدى تنسيقي آخر تابع للمنظومة على مستوى الإدارة.

109- اختبار أني لإدارة استمرارية تصريف الأعمال في الميدان. نظراً إلى أدوار المنسقين الميدانيين ومسؤولياتهم، فإن تنسيق التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال والاستجابة لها في البعثات الميدانية يقع أساساً في أيديهم. وقد تجلّى هذا التنسيق خلال جائحة كوفيد-19 من خلال توفير قدرة طبية معززة للأفرقة القطرية لدعم الموظفين بناء على طلب اللجنة التنفيذية للأمين العام، بتمويل من 14 وكالة من وكالات الأمم المتحدة. وخلال جائحة كوفيد-19 أيضاً، اجتمعت مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة لدعم

الخاصة بكل وكالة والتعاون المشترك بين الوكالات على الصعيد القطري، في امتثال تام لولاية كل من كيانات منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، التي تسهم في تحقيق نتائج جماعية على أساس التحليل الذي يجري وضعه بشكل مشترك وعلى نحو واع بالمخاطر، والتخطيط والإجراءات المتكاملة من أجل تشجيع المزيد من الاعتماد على الذات والمرونة وتعزيز التنمية، وفقاً للخطة والاحتياجات والأولويات الوطنية" (قرار الجمعية العامة 75/233، الفقرة 36).

(81) JIU/REP/2011/6، الفقرات من 57 إلى 64 والتوصيتان 4 و5.

وتمكن استجابة نظام المنسقين المقيمين لضمان استمرار عمليات مكاتب الأمم المتحدة في جميع أنحاء العالم، مع تفعيل خطط استمرارية تصريف الأعمال عبر 130 مكتباً ميدانياً بحلول أيار/مايو 2020⁽⁸²⁾.

110- **تطبيقات عملية في الميدان.** أقرت اليونسف بالحاجة إلى وضع إدارة الطوارئ في إطار مشترك للتخفيف من العبء الواقع على المكاتب القطرية في تنفيذ التأهب والاستجابة لحالات الطوارئ بشكل فعال. وقد أبدت المنظمات المشاركة الأخرى في الميدان اهتماماً وتركيزاً مماثلين. وذكر بعض منسقي استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات ذات المكاتب الميدانية أن تركيزهم كان، خلال السنوات القليلة الماضية، على تنفيذ إدارة استمرارية تصريف الأعمال ميدانياً. وكما لاحظ أحد المنسقين: "عندما أفكر في إدارة استمرارية تصريف الأعمال، فإنني أفكر في رئيس مكتب في اليمن، أو الصومال، أو زيمبابوي. وهل أن تلك الإدارة ستقديه في حالة حدوث أزمة". واستناداً إلى الردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة، حدثت معظم الأعطال والانقطاعات التي شهدتها السنوات الخمس السابقة لجائحة كوفيد-19 عبر منظومة الأمم المتحدة في مواقع ميدانية. ويمثل الميدان، بالنسبة للعديد من المنظمات المشاركة، مجال تركيز وساحة اختبار لضمان أن تكون إدارة استمرارية تصريف الأعمال عملية ومفيدة على حد سواء. وكما لاحظ العديد من المنسقين وعبر أحدهم عن ذلك بإيجاز: "لن يكون النهج الأكاديمي لإدارة استمرارية تصريف الأعمال مفيداً للموظفين الميدانيين الذين يواجهون أزمة فالمطلوب هو نهج عملي". وبالنسبة لعدد من المنظمات المشاركة، يمثل الميدان المجال الذي يتصدر ابتكاراتها في إدارة استمرارية تصريف الأعمال. وبسبب منظمة العمل الدولية سياساتها ونماذجها ووضعة مكاتبها الميدانية في الاعتبار. وكما ورد في الفصل الثالث، طورت هيئة الأمم المتحدة للمرأة تطبيقاً للهواتف الذكية والأجهزة اللوحية يهدف إلى مساعدة موظفي المكاتب الميدانية في أتمتة إجراءات الاختبار والامتحان المتعلقة بخطط استمرارية تصريف الأعمال، وتوفير معلومات الاستجابة للأزمات، ويعمل بالاتصال أو بدون اتصال بالإنترنت.

111- **فرصة لعمل مشترك بين الوكالات.** أظهر التعاون بين الوكالات بشأن استمرارية تصريف الأعمال على المستوى الميداني تقدماً جيداً على مدى السنوات العشر الماضية مع توسيع نطاق التغطية من جانب المنظمات المشاركة ذات الشبكات الميدانية، وتوضيح المسؤوليات والتنسيق من قبل المنسقين المقيمين والدعوات المستمرة من الجمعية العامة إلى التعاون. وقد يكون من الضروري إجراء مزيد من الدراسة لكيفية تطبيق قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ وإدارة استمرارية تصريف الأعمال في الميدان حيث يوجد أكثر من 70 في المائة من موظفي الأمم المتحدة في جميع أنحاء العالم، وقد يمثل ذلك أيضاً فرصة لجعل نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، حسب وصف إحدى جهات التنسيق، "أقل بيروقراطية وأكثر تركيزاً على المقر وعلى الجانب العملي". ويشجع المفتشان مجلس الرؤساء التنفيذيين ولجنته الإدارية الرفيعة المستوى على تكليف فريقه العامل باستكشاف كيفية التطبيق الميداني لنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ (واستمرارية تصريف الأعمال التي تمثل أحد عناصره الرئيسية)، وعلى تبادل الممارسات الجيدة والدروس المستفادة لتعزيز تطبيقه وتنسيقه على مستوى المنظومة.

سادساً - دراسة حالة متعلقة بجائحة كوفيد-19: الممارسات الجيدة والدروس المبكرة المستفادة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال

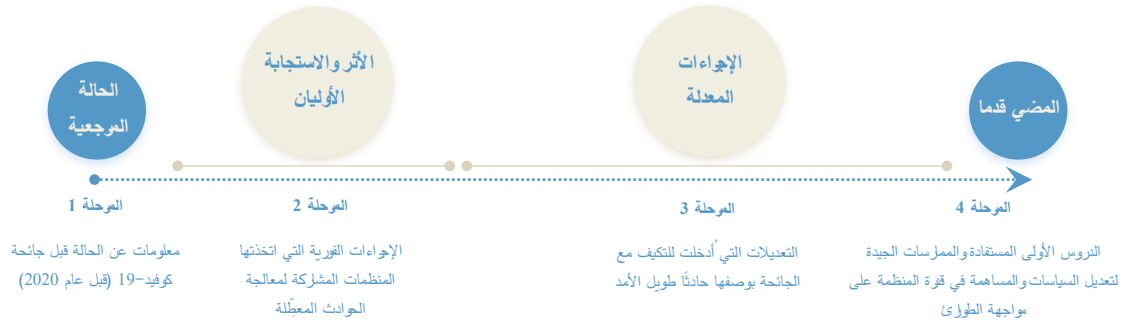
112- ما الذي تعلمته مؤسسات منظومة الأمم المتحدة حتى الآن من هذا الحادث المعطل غير المسبوق وما هي الفرص التي أتاحتها للمنظمات لتعزز في المستقبل كفاءة وفعالية عملياتها أثناء أدائها لولاياتها؟ إن معظم الحوادث المعطلة هي حوادث محلية الطابع، تمس بجوانب محددة من العمل، وتستمر بضعة أيام أو أسابيع. ولكن من الواضح أن جائحة كوفيد-19 تمثل نوعاً مختلفاً من الحوادث؛ فقد كانت ولا تزال حدثاً غير مسبوق من حيث نطاقه ومدته وتأثيره. وقد وصفها الأمين العام في تقريره عن أعمال المنظمة بأنها تمثل "أعظم تحدٍ مشترك يواجهه العالم منذ تأسيس منظمتنا"⁽⁸³⁾، كما تمثل الجائحة أيضاً أكبر تحدٍ بعيد المدى تواجهه استمرارية تصريف الأعمال بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وقد أثرت الجائحة تأثيراً كبيراً على كل من موظفي منظومة الأمم المتحدة وعملياتها الداخلية. وعند إعداد هذا التقرير، بلغ عدد موظفي منظومة الأمم المتحدة وأفراد أسرهم المباشرين المصابين بفيروس كوفيد-19 حوالي 20 230 شخصاً، أجلي منهم طبيباً 322 شخصاً، وتوفي 174 منهم نتيجة للفيروس⁽⁸⁴⁾.

113- وهذا الفصل دراسة حالة تتعلق بإدارة استمرارية تصريف الأعمال. وهو يتضمن تحليلاً للموقف وملخصاً للدروس المبكرة المستفادة فيما يتعلق بعمليات وإجراءات استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة. ويتكون التحليل من فحص في أربع مراحل طُلب فيه من المنظمات تقديم بيانات نوعية وكمية عن مجموعة واسعة من الجوانب التشغيلية (الشكل العاشر). ومن المهم الإشارة إلى أن التحليل خلص إلى أن هذه المراحل تنطبق على جميع المنظمات المشاركة، بالرغم من أنها قد تبلغها في أوقات وبسرعات مختلفة وبدرجات متباينة. وتشمل المراحل التي تناولتها دراسة الحالة هذه ما يلي: (أ) الحالة المرجعية (السياسات والممارسات التي كانت قائمة قبل الجائحة)؛ (ب) الأثر والاستجابة الأوليان (كيف استجابت المنظمات للجائحة خلال مراحلها الأولى)؛ (ج) إجراءات التكيف (التي وُضعت للتكيف والاستجابة إثر وقوع حادث معطل ومطول)؛ (د) المضي قدماً (ما هي الممارسات الجيدة والدروس الأولى المستفادة لتعزيز إدارة استمرارية تصريف الأعمال). وسُجّلت وعُززت النتائج والاستنتاجات عند الاقتضاء، وكذلك عوامل التمكين والحوافز والممارسات الجيدة والدروس المستفادة كما وردت من جهات تنسيق الاستعراض، والإدارة العليا، والخبراء الخارجيين، وأصحاب المصلحة الآخرين. ونظراً إلى أن صياغة هذا الاستعراض جرت خلال جائحة كوفيد-19، فإنه لا يقصد بدراسة الحالة هذه أن تكون شاملة أو مستفيضة؛ وتعكس بياناتها وملاحظات حالة الجائحة في مرحلتها الأولى، وتعطي صورة عما اعتبره المفتشان أكثر الجوانب أهمية وقابلية للتطبيق في تعزيز استمرارية تصريف الأعمال. وتتوّج دراسة الحالة هذه بتوصيتين تعكسان العنصر الأساسي 7 (استخلاص الدروس والاستفادة منها) وإحدى أفضل الممارسات: إجراء المنظمات لتقييم بعد الأزمة لتحديد الممارسات الجيدة والدروس المستخلصة لتكون إدارة المنظمة لاستمرارية تصريف أعمالها إدارة فعالة تساهم في تعلمها وفي تعزيز قدرتها على مواجهة الطوارئ.

(83) A/76/1، الفقرة 1.

(84) بيانات قدمتها شعبة إدارة الرعاية الصحية والسلامة والصحة المهنية. وتشمل البيانات جميع الموظفين وأفراد أسرهم، اعتباراً من 8 أيلول/سبتمبر 2021، من جميع كيانات الأمانة العامة للأمم المتحدة والصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة.

الشكل العاشر مراحل دراسة الحالة المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال



المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة.

ألف - المرحلة 1: الحالة المرجعية قبل الجائحة (قبل عام 2020)

مستوى التخطيط والتأهب لاستمرارية تصريف الأعمال

114- قبل عام 2020، كما ورد في الفصلين الثاني والثالث، كانت لدى معظم المنظمات المشاركة سياسة و/أو وثائق توجيهية تغطي إدارة استمرارية تصريف الأعمال وكانت لجميعها باستثناء ثلاث منها خطط لاستمرارية تصريف الأعمال على بعض المستويات أو على معظمها (المرفق السادس). وفي أوائل عام 2020، كان العديد من المنظمات يدرك أن فيروس كورونا 2 المسبب للمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة، الذي اكتشف لأول مرة في كانون الأول/ديسمبر 2019 والمشار إليه لاحقاً باسم فيروس كوفيد-19، يمكن أن يؤثر على عملياتها. وقد أتاحت هذه البداية البطيئة للأزمة الصحية وقتاً ثميناً لبعض المنظمات لتستعد فيه. واختبرت واستكملت المبادئ التوجيهية والخطط السابقة للجائحة في 13 منظمة وعلى مستويات متعددة؛ وكان لدى ثلاث منظمات (الاتحاد الدولي للاتصالات، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي) خططاً لسيناريو الجائحة. وجرى اختبارات في 12 منظمة كما كان مقررًا مسبقاً أو خصيصاً تأهباً للجائحة. واستكملت الخطط في سبع منظمات استعداداً للجائحة. وأجرت ثلاث منظمات (الاتحاد الدولي للاتصالات، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان) اختبارات استعداداً لسيناريو الجائحة، تحديداً. وفي أوائل آذار/مارس 2020، كانت منظمة العمل الدولية قادرة على اختبار شبكتها الافتراضية الخاصة للتأكد من أن نطاقها الترددي كاف لتحمل أعباء وصول وعمل جميع موظفيها في المقر، وكذلك لاختبار توجيه الرسائل الإلكترونية إلى الموظفين الذين يستخدمون شبكات الهاتف المحمول. وفي مكتب الأمم المتحدة في جنيف، أجري تمرين محاكاة قصير باستخدام سيناريو الجائحة بهدف استكمال الخطط التشغيلية الأساسية التي يمثل الوقت عاملاً حاسماً فيها. وتم التركيز على إعداد الموظفين للعمل عن بُعد واختبار قدرات العمل عن بُعد لسيناريو إغلاق شامل محتمل.

115- وذكرت المنظمات التي كانت لديها خطط لاستمرارية تصريف الأعمال قبل جائحة كوفيد-19 أن تلك الخطط مثلت أساساً للاستجابة الأولية، ولكنها كانت مصممة في الأصل للتعامل مع أعطال قصيرة المدى ومع آثار محلية. وعندما أصبحت جائحة كوفيد-19 أكثر طولاً وتعقيداً، أتضح أن تلك الخطط لم تكن كافية. وعلق أحد كبار المسؤولين قائلاً: "كانت [خططنا لاستمرارية تصريف الأعمال] وثيقة مرجعية جيدة جداً سمحت لنا بالعمل وبتخاذ القرارات في الأسبوع الأول أو نحو ذلك وقد كانت مرجعاً مكننا من العمل مدة كافية لفهم الوضع الذي كنا فيه". وفي حين أتاحت الخطط الموجودة آنذاك للبعض أساساً للاستجابة لذلك الانقطاع، فإن بعض المنظمات المشاركة لم تبدأ إلا مؤخراً في التركيز على إدارة استمرارية تصريف الأعمال. وفي عام 2019، عملت الوكالة الدولية للطاقة الذرية على صياغة

سياساتها وإجراءاتها الخاصة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال، ونظمت دورة دراسية ركزت على سيناريو الجائحة، وساهمت لحسن الحظ في إعدادها بشكل أفضل لما كان على وشك الحدوث. واستعد الاتحاد البريدي العالمي للعمل عن بُعد تحضيراً لاجتماع أجهزته التشريعية ومجلس إدارته في عام 2019، إضافة إلى تحرك منسق نحو رقمنة بعض عملياته وإجراءاته في السنوات الأخيرة.

116- وفي إحدى المنظمات التي تقدم منحاً، خارج منظومة الأمم المتحدة، لم يكن هناك إطار لإدارة استمرارية تصريف الأعمال فاستغرقت المرحلة الأولية وقتاً ثميناً لتحديد العمليات الأساسية التي يمثل الوقت عاملاً حاسماً فيها، ولوضع خطط لمختلف الوحدات لمواصلة العمليات عن بُعد، وتدريب وتوجيه الموظفين فيما يتعلق بالأعمال التي يمكن لها أن تستمر في بيئة العمل عن بُعد. وقد أدى هذا النهج المخصص، حسبما نقل مراجعو الحسابات إلى المفتشين، إلى حدوث أعطال كبيرة في العمليات العادية كان من الممكن التخفيف منها لو كانت هناك مبادئ توجيهية وخطط كافية موجودة مسبقاً لتقديم استجابة فعالة. ونفس الشيء ينطبق على منظمات الأمم المتحدة التي لم يكن لديها قبل الجائحة إطار ثابت لإدارة استمرارية تصريف الأعمال أو أي خطط لتحقيق تلك الاستمرارية. وفي إحدى هذه المؤسسات، حتى بعد تعرضها لأعطال كبيرة في الماضي القريب، لم تنظر القيادة إلى إدارة استمرارية تصريف الأعمال كأولوية، ولم تضع خططاً لاستمرارية أعمالها، ناهيك عن إطار لها. وبالنسبة لهذه المنظمة ولغيرها، كان يُنظر إلى إدارة استمرارية تصريف الأعمال على أنها مسألة من مشمولات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقامت منظمة أخرى لم يكن لديها أيضاً إطار عمل أو خطط لإدارة استمرارية تصريف الأعمال بوضع خطة على عجل لتلك الاستمرارية للتعامل تحديداً مع جائحة كوفيد-19 وللاستجابة لأوجه القلق لدى جهازها التشريعي ومجلس إدارتها.

لا تزال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تُعتبر عامل تمكين رئيسي للاستمرارية

117- في عام 2011، خلصت وحدة التفتيش المشتركة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل أهم عامل تمكين لإدارة استمرارية تصريف الأعمال. وليس من المستغرب أن تولي معظم المنظمات المشاركة اليوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهمية قصوى في الاستجابة للأعطال الكبيرة، وبشكل أكثر تحديداً، المنصات والأدوات التي تتيحها تلك التكنولوجيا لدعم العمل عن بُعد. وفي الواقع، يمثل وجود أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الموثوقة والمستقرة اللازمة للعمل عن بُعد أهم عامل تمكيني تذكره المنظمات المشاركة، تليه سياسات الاستغناء عن الورق التي نشأت في كثير من الحالات كنتيجة مباشرة لمحدودية الحضور الشخصي في مرافق العمل. وفيما يتعلق بجائحة كوفيد-19، يُنظر إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضاً على أنها تساهم كثيراً في القدرة على مواجهة الطوارئ، حتى لدى المنظمات التي ليست لها خطط لاستمرارية تصريف الأعمال. وفي المقابل، كان الأمن السيبراني أحد أكبر التحديات التي برزت خلال المراحل الأولى من الجائحة. ففي بعض المنظمات المشاركة، أدت حوادث الأمن السيبراني، الناشئة عن نقاط الضعف المتعلقة بأساليب العمل عن بُعد، إلى نشوء مخاطر إضافية أثناء الجائحة⁽⁸⁵⁾. وفي دراسة استقصائية أجرتها وحدة التفتيش المشتركة لكبار موظفي المخاطر، أشار أكثر من 30 في المائة منهم إلى الأمن السيبراني باعتباره أحد أكبر المخاطر التي تهدد استمرارية تصريف الأعمال المؤسسية.

ترتيبات العمل عن بُعد - عامل تمكين ودعم للاستمرارية

118- كانت هناك مبادئ توجيهية للعمل عن بُعد، قبل الجائحة، فيما يقرب من 80 في المائة من المنظمات المشاركة التي أسهمت في هذا الاستعراض. ومع ذلك، ذكر العديد من موظفي الموارد البشرية

وكبار الموظفين الذين جرت مقابلتهم أنه بالرغم من وجود سياسات تدعم العمل عن بُعد، فإنه واجه مقاومة ثقافية كبيرة داخل منظماتهم.

119- وكانت أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متاحة أيضاً لدعم العمل عن بُعد في غالبية المنظمات، بما في ذلك: التخزين السحابي (أكثر من 80 في المائة)، والوصول عن بُعد إلى البريد الإلكتروني (88 في المائة)، ومنصات الاجتماعات الافتراضية (75 في المائة) وأدوات عقد المؤتمرات الافتراضية (67 في المائة). ومع ذلك، لم تستخدم غالبية المنظمات التي كانت لديها ترتيبات للعمل عن بُعد تلك الصيغة من العمل إلا من حين إلى آخر، وكانت لدى أقل من نصف المنظمات المشاركة أحكام لتطبيقه كامل الوقت. وعلى المستوى الإقليمي، كان استخدام العمل عن بُعد أقل شيوعاً، حيث أشارت معظم المواقع إلى أنها لم تستخدم العمل عن بُعد إطلاقاً. وباختصار، فإن السياسات والأدوات الداعمة للعمل عن بعد كانت موجودة قبل الجائحة في جميع أنحاء منظومة الأمم المتحدة، ولكنها لم تُستخدم على نطاق واسع.

120- **التحول في ثقافة العمل عن بُعد.** لا شك في أن عدم استخدام السياسات المتعلقة بترتيبات العمل البديلة التي كانت موجودة في معظم المنظمات، استخداماً على نطاق واسع، شكّل عائقاً أمام استمرار العمليات في العديد من منظمات الأمم المتحدة، التي اضطرت إلى التعجيل بتطوير أو تحسين أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتدريب موظفيها، لدعم العمل عن بعد. وفي الواقع، استعرضت 19 منظمة من المنظمات المشاركة سياساتها للعمل عن بُعد للتكيف مع متطلبات التعامل مع جائحة كوفيد-19، مثل العمل عن بُعد، وترتيبات العمل المرنة، ورفع متطلبات ساعات العمل الأساسية. وأدى تنقيح تلك السياسات وتطوير واستخدام أدوات العمل عن بعد على مدى عدة أشهر إلى حدوث تحول ثقافي عبر منظومة الأمم المتحدة. وكما علق أحد كبار الموظفين الذين لم تكن لدى منظماتهم مبادئ توجيهية بديلة للعمل: "من الصعب تخيل عودة الوضع إلى ما كان عليه". وفي الوقت نفسه، أشارت منظمات مثل الوكالة الدولية للطاقة الذرية، التي كانت لديها بالفعل ترتيبات عمل بديلة سارية قبل الجائحة، إلى أن إنجاز مهامها الأساسية يتطلب حضوراً شخصياً في المكتب، وأن العمل من المنزل لا يمكن أن يكون هو القاعدة. وبهذا المعنى، ستظل خصوصيات بعض الوكالات المتخصصة ومقتضيات خدماتها المحددة عوامل مهمة عند النظر في مواصلة تطبيق ترتيبات العمل المرنة.

باء - المرحلة 2: الأثر والاستجابة الأوليان لجائحة كوفيد-19

121- ظهر الأثر الأولي لجائحة كوفيد-19، بالنسبة لمعظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، في آذار/مارس 2020 مع تعطيل العمليات وإغلاق المرافق بسبب المخاوف الصحية من نتائج الاتصال الشخصي أو احتمال انتقال العدوى من خلال الأسطح الملوثة. وكما ذكر أحد المتخصصين الطبيين في منظومة الأمم المتحدة: "تمثل الاختلاف أولاً في أن [الجائحة] كانت على نطاق عالمي. فقد أثرت على الجميع. ونحن لم نكن خارج المشكلة، لأننا كنا جميعاً قلقين بشأن صحتنا وعائلتنا، وكانت الحالة تتجاوز قدراتنا جميعاً". وأضاف أخصائي صحي آخر يقول: "أنا أحد الضحايا. كيف يمكنني أن أتعامل مع الحالة عندما يتعين علي أن أهتم بسلامتي ويطلب مني أن أفعل نفس الشيء مع آخرين؟" وجاء الاختبار الآتي لترتيبات استمرارية الأعمال للمنظمات المشاركة عندما أُعلن الإغلاق الشامل في العديد من البلدان، وأغلقت مكاتب الأمم المتحدة فعلياً للحد من انتشار الفيروس.

122- وانتقلت جائحة كوفيد-19 بسرعة خلال المرحلتين الأوليين من دورة الطوارئ الصحية على النحو الذي حددته منظمة الصحة العالمية⁽⁸⁶⁾، مع توافر وقت ضيق للوقاية والاستعداد، بالرغم من تباطؤها في المرحلتين الأخيرتين، وقد امتدت مرحلتا الاستجابة والتعافي مدة تجاوزت العام وقت كتابة هذا التقرير. وبعد مسار غير متوقع يتوقف على الظروف الصحية المحلية وتوافر اللقاحات، وتحور الفيروس، وصف أحد الخبراء أثر الجائحة على المنظمات والأفراد بأنه "حالة كلاسيكية من التقلب وعدم اليقين والتعقد والغموض"⁽⁸⁷⁾. وقد ألقى ذلك ضوءاً جديداً على إدارة استمرارية تصريف الأعمال وكيفية استعداد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لمواجهة أزمة صحية عالمية والتصدي لها. وفي جميع المنظمات المشاركة تقريباً، تم تفعيل خطط استمرارية تصريف الأعمال على مستويات مختلفة. وتطلب ذلك تشغيل آليات داخلية لتمكين الإدارة العليا من التنسيق والتواصل مع الموظفين. وفي 11 منظمة مشاركة، كانت هذه الآليات موجودة بالفعل ومكنتها من الاستجابة بطريقة مألوفة ومُختبرة⁽⁸⁸⁾. وفي 11 منظمة أخرى⁽⁸⁹⁾ أنشئت آليات مخصصة للاستجابة تحديداً للجائحة؛ وفي منطمتين⁽⁹⁰⁾، كُتبت آليات التنسيق القائمة لكي تتلاءم مع الوضع الجديد الفريد.

كانت فعالية الاستجابة المشتركة بين الوكالات عموماً محل إشادة

123- أجبرت جائحة كوفيد-19 الوكالات على التعاون فيما بينها. وفقاً للمقابلات التي أجريت مع المنظمات المشاركة وللردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة، سمحت جائحة كوفيد-19 بمزيد من التعاون بين الوكالات من خلال الشبكات ذات الصلة؛ وكان ذلك النوع من التعاون قليل التواتر قبل الجائحة. وأصبح التعاون بين الوكالات ممكناً من خلال الآليات القائمة في العديد من مراكز العمل، مثل نيويورك، وجنيف، وروما، ونيروبي، ومواقع إقليمية أخرى لتبادل المعلومات ومحاولة تنسيق الممارسات، وهو هدف لم يتحقق في جميع الحالات. وعلق أحد كبار المسؤولين قائلاً: "كان الهدف هو تنسيق السياسات للتوصل إلى تحقيق اتساقها وإلى 'استجابة وحيدة على نطاق الأمم المتحدة'، ولكن ذلك لم يتحقق في جميع الحالات بسبب التباين في الولايات وفي نماذج الأعمال المتبعة في مختلف مؤسسات المنظومة" (وهي مسألة تظهر بشكل متكرر في المنظومة). ومع ذلك، اعتبر العديد من كبار المديرين أن التعاون والتعاقد بين الوكالات ممارسة جيدة لأنها تيسر التواء منظمات الأمم المتحدة لتبادل المعلومات واستحداث أدوات مشتركة، مثل العمل الذي تقوم به شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين لتطوير المبادئ التوجيهية الإدارية⁽⁹¹⁾ والتعاون المشترك بين الوكالات للمديرين الطبيين في تنظيم عمليات الإجلاء الطبي لموظفي منظومة الأمم المتحدة وأفراد أسرهم. وكما علق أحد المديرين

(86) تشمل دورة الطوارئ الصحية ما يلي: الوقاية والاستعداد والاستجابة والتعافي. انظر www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/pages/about-health-emergencies-in-the-european-region/emergency-cycle

(87) Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York, Harper and Row, 1985).

(88) منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، ومركز التجارة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، واليونسف، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة.

(89) منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، ومركز التجارة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، واليونسف، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة.

(90) الاتحاد الدولي للاتصالات، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية.

(91) شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، "مبادئ توجيهية إدارية للمكاتب بشأن جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)"، الإصدار 5,0 (2021).

الطبيين: "كانت تلك أول مرة أشعر فيها أنه يمكننا أن نعمل كعائلة واحدة في الأمم المتحدة. نحن أقوى عندما نكون معاً ... وقد اتصلنا بشبكات مختلفة مثل اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى ... وأعتقد أنها خطوة رائعة للمضي [بالمنظومة] قدماً".

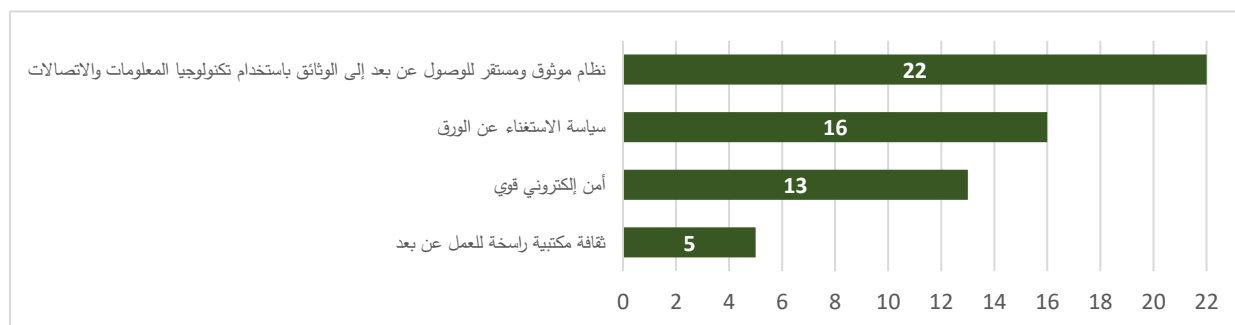
124- **فائدة السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ بالنسبة للمنظومة.** ربما كان من المدهش أن يكون الشعور الذي نقلته معظم المنظمات المشاركة هو أن فائدة السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ كانت ضئيلة أثناء الاستجابة الأولية، بالرغم من أن القصد منها لم يكن، كما أشار البعض، أن يكون لها دور بارز بعد بداية الأزمة. وكما أوضح أحد منسقي استمرارية تصريف الأعمال: "لم يكن القصد من السياسة أن تكون مفيدة أثناء الأزمات. بل كان الهدف منها هو إعداد المنظمات بشكل أفضل. وإذا كانت مؤسستك تتعامل مع مؤشرات الأداء الرئيسية ومكوناتها الضرورية، فالمرجح أنها كانت في وضع أفضل للاستجابة للجائحة". وفي حين أشارت معظم المنظمات المشاركة إلى أن السياسة المتبعة على نطاق المنظومة لم تكن مفيدة، أشارت أقلية لا يستهان بها إلى أنها أطلقت آليات مشتركة بين الوكالات للتنسيق، استُخدمت على نطاق واسع وقوبلت بالإشادة، كما ورد أعلاه.

عوامل التمكين التي خُددت لتحقيق استمرارية تصريف الأعمال

125- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة كعامل تمكين رئيسي للاستمرارية.** بالإضافة إلى الآليات الداخلية والمشاركة بين الوكالات، أشارت منظمات مشاركة عديدة إلى عوامل التمكين التي جعلت الاستجابة الأولية للجائحة فعالة وكفؤة، بما في ذلك أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في تيسير العمل عن بعد. وأفادت جميع المنظمات المشاركة، كما هو مبين في الشكل الحادي عشر، أن أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الموثوقة والمستقرة كانت عاملاً حاسماً في الأيام الأولى للجائحة، وأفاد ما يقرب من 60 في المائة من تلك المنظمات أن الأمن السيبراني كان على نفس الدرجة من الأهمية. وكان توفير الحواسيب المحمولة، والمعدات المكتبية في بعض المنظمات، ليستخدمها الموظفون في منازلهم أيضاً دافعاً مبكراً وعامل تمكين للتكيف مع ظروف العمل الجديدة، كما هو مبين في الشكل الثاني عشر. وسمح صندوق الأمم المتحدة للسكان وبعض المنظمات المشاركة الأخرى لموظفيها بنقل بعض المعدات المكتبية لاستخدامها في منازلهم، وأقرت تلك المنظمات بدلاً مالياً إسمياً لمرة واحدة لجعل أماكن العمل خارج المكاتب أكثر فاعلية. ووفقاً للردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة، تمثلت أهم الصعوبات التي اعترضت الموظفين في مواصلة العمل عن بعد بفعالية في عدم ملائمة بيئة العمل في المنزل، والتحديات المرتبطة بالموازنة بين العمل والأعطال في جوانب أخرى من الحياة المنزلية أثناء الجائحة، مثل إغلاق المدارس، والاتفاق مع شريك على تخصيص مساحة مناسبة للعمل.

الشكل الحادي عشر

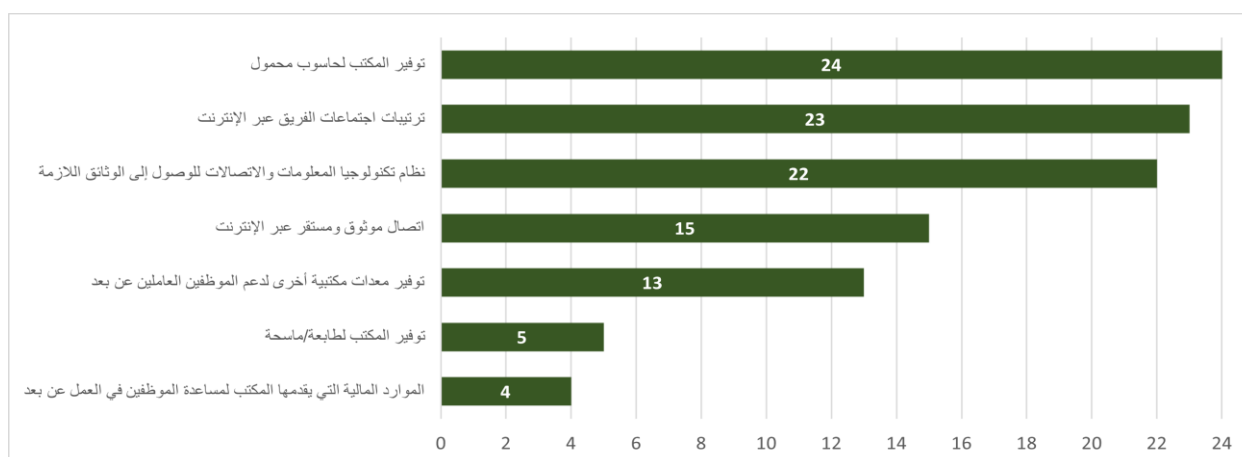
عوامل التمكين التي حددتها المنظمات المشاركة والتي ساهمت في استمرارية العمليات لدعم العمل عن بعد، بحسب عدد المنظمات



المصدر: استبيانات وحدة التفتيش المشتركة (2021).

الشكل الثاني عشر

عوامل التمكين التي حددتها المنظمات المشاركة والتي ساهمت في تمكين الموظفين من التكيف مع ترتيبات العمل الجديدة، بحسب عدد المنظمات



المصدر: استبيانات وحدة التفتيش المشتركة (2021).

126- أهمية الاتصالات. ذكرت عدة منظمات مشاركة في ردودها على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة وفي المقابلات التي أجرتها معها أن الاتصالات مثلت خلال جائحة كوفيد-19 عامل تمكين في الاستجابة بفعالية للأزمة في مرحلتها الأولى. وقد كانت الرسائل التي وُجّهت للموظفين بفعالية وفي الوقت المناسب ما وصفته إحدى جهات التنسيق، بأنه "مصدر وحيد للحقيقة". والاتصالات الفعالة لا تساعد في نقل المعلومات المهمة فحسب، وإنما توفر أيضاً مصداقية للاستجابة - خاصة إذا كانت مبسطة ومتسقة. فعلى سبيل المثال، أنشأت المنظمة العالمية للملكية الفكرية لجنة استجابة لإنشاء "نقطة تنسيق وحيدة للاتصالات المتعلقة بالأزمات لضمان الاتساق في التراسل". واستخدمت الوكالة الدولية للطاقة الذرية تطبيق تراسل يُبلغ بسرعة عن تحركات السفر، ويسمح للمستخدمين باستخدام تطبيقاتها بشكل آمن، وبحل مشاكل الموظفين الذين يسافرون أو يعملون في الميدان، وذلك لضمان استمرار عمليات التفتيش المادي خلال الجائحة. وقامت منظمات أخرى، مثل الأمانة العامة للأمم المتحدة، بتبسيط الاتصالات مع الموظفين من خلال رسائل البث ودعمها باجتماعات مفتوحة، وتحديث محتوى الشبكة الداخلية، وبعنوان بريد إلكتروني مخصص يرصده فريق معين يجيب على أسئلة الموظفين ويتلقى تعليقاتهم ومقترحاتهم.

127- **تعديل خطط استمرارية تصريف الأعمال.** أفادت المنظمات المشاركة أن خطط استمرارية تصريف أعمالها مثلت أساساً لاستجابتها في جائحة كوفيد-19 في مرحلتها الأولى، ولكن خطط استمرارية تصريف الأعمال لا توضع عادةً للحوادث التي تعطل الأعمال مدة طويلة؛ ومع تواصل الجائحة، تحول التركيز في معظم المنظمات إلى إجراء تعديلات تسمح بالتعامل مع أزمة مطوّلة. وقبل الجائحة، لم يكن لدى سوى عدد قليل من المنظمات أطر لإدارة استمرارية تصريف الأعمال تتضمن مجرد الإشارة إلى الحوادث المعطّلة للأعمال مدة طويلة. وفي الواقع ووفقاً للخبراء، لم يحظ التخطيط لهذا النوع من الأحداث المعطّلة باهتمام كبير قبل عام 2020. وأشارت 14 منظمة مشاركة إلى أنها ستستكمل أطر إدارة استمرارية تصريف أعمالها لتشمل أحكاماً تغطي الأعطال المطوّلة؛ وذكر عدد آخر من المنظمات أن أطرها الحالية كافية بالفعل للاستجابة لهذه الأنواع من الأحداث.

جيم- المرحلة 3: التعديلات التي أدخلت للتكيف مع جائحة كوفيد-19 بوصفها حادثاً معطّلاً ومطوّلاً

128- **التكيف مع الأعطال المطوّلة التي أحدثتها الجائحة.** بدأ نهج إدارة استمرارية تصريف الأعمال يشهد تحولاً في العديد من المنظمات المشاركة مع تجاوز جائحة كوفيد-19 المرحلة الأولى من الأزمة. وعلق أحد كبار المسؤولين قائلاً: "في العديد من المنظمات، كان يُنظر دائماً إلى إدارة استمرارية الأعمال على أنها تتعلق بحادث يؤثر مرة واحدة على مؤسستك لمدة 24 أو 48 ساعة أو لبضعة أيام. ولكن الجائحة غيرت ذلك المفهوم الذي أصبح يعني أنه يمكنك أن تمر بأزمة لفترة طويلة من الزمن. كما أنها غيرت طريقة تطبيقك لمبادئ إدارة استمرارية تصريف الأعمال". وقد امتد التغيير في كيفية النظر إلى استمرارية العمليات ليشمل أيضاً القطاع الخاص، وعبر أحد الأخصائيين في الموارد البشرية عن ذلك بقوله: "تكتسي كيفية التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال أهمية أساسية، وهي تلفت الانتباه إلى وجوب معالجة المجالات ذات الأولوية أثناء الأزمات. ولكن معظم الأعطال لم تتواصل [في الماضي] أكثر من أسبوع واحد". وفيما يتعلق بطول الأزمة، قال أخصائي الموارد البشرية في القطاع الخاص أيضاً: "والمهم في هذه المسألة هو وجود عقلية المرونة - أي التوجه أساساً نحو الحلول". وقد تجلت هذه المرونة في عدة مظاهر حيث تكيفت منظومة الأمم المتحدة مع حدث معطّل ومطوّل، وهي حالة غير مألوفة في معظم أطر إدارة استمرارية تصريف الأعمال.

129- **التعديلات على السياسات والإجراءات.** مع تواصل جائحة كوفيد-19 التي امتدت أسابيع وشهوراً، أصبحت الحاجة إلى تعديل السياسات الإدارية أولوية. واسترشدت الجهود لإجراء تلك التعديلات بشبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، التي وضعت مبادئ توجيهية إدارية مشتركة بين الوكالات من أجل القيام بما يلي: "اعتماد نهج مشترك بشأن أهم جوانب إدارة الموظفين أثناء جائحة كوفيد-19"⁽⁹²⁾. وفي الأمانة العامة للأمم المتحدة، صدرت ما يقرب من 60 وثيقة إدارية بين آذار/مارس 2020 وتموز/يوليه 2021 لتعديل المبادئ التوجيهية، وتنقيح النماذج، وطرح الأسئلة المتداولة، وتقديم التوجيه بشأن الظروف الاستثنائية، مثل تعيين الموظفين عن بعد وكيفية التعامل مع الإجازات المستحقة للموظفين غير القادرين على استخدامها. وأصدرت اليونيسف إجراءات التوظيف في حالات الطوارئ للتجديد بالتوظيف في مراكز العمل استجابةً للجائحة، "لتيسير استجابة اليونيسف في الوقت المناسب وبسرعة في جميع البلدان"⁽⁹³⁾.

(92) المرجع السابق، ص. 4.

(93) اليونيسف، "إجراءات اليونيسف المنقحة لتوظيف الموارد البشرية في حالات الطوارئ خلال أزمة كوفيد-19"، الإصدار 3 (2020)، التي كانت سارية بين 16 تشرين الأول/أكتوبر 2020 و 31 كانون الأول/ديسمبر 2021.

130- **الإدارة من خلال النواتج.** أعرب عدد من كبار المديرين وموظفي الموارد البشرية والمهنيين الصحيين في مقابلات أجريت معهم عن أهمية قيام المشرفين بتعديل كيفية إدارتهم بإدخال تعديلات تضع مزيداً من الثقة في الموظفين، ومثلت "الإدارة بدون مراقبة الموظفين مراقبة لصيقة" قفزة إيمانية بالنسبة للكثيرين. وتحدث آخرون عن التكيف مع مختلف الظروف الشخصية التي يواجهها موظفونهم، وعن إدارة الموظفين على أساس الإنجاز، أي على أساس النتائج المتفق عليها وبصرف النظر عن وقت عمل الموظفين أو مكان تواجدهم، وهي طريقة أدت بالفعل إلى تسريع أداء الموظفين في بعض الحالات. وبرزت مهارات، مثل القدرة على التعامل في نفس الوقت مع التعتد والغموض، كما أصبح التعامل مع عدم قابلية الجائحة للتنبؤ ومع التغييرات في السياسات ممارسة يومية. وفي حين تمثل الإدارة من خلال النتائج طريقة مفيدة لتوفير مرونة للموظفين، كانت المرونة الإجرائية أيضاً محل تقدير، مثل قيام منظمة الأغذية والزراعة بإتاحة جميع دوراتها التدريبية على منصة شبكية عبر الإنترنت، أو قيام العديد من المنظمات برقمنة وتبسيط عملياتها وإجراءاتها المعتادة، ووصف أحدهم ذلك قائلاً: "كان ذلك انتقالاً من طلب ثمانية توقعات مادية إلى توقيع رقمي وحيد".

131- **التحديات التي تمثلها أزمة مطولة للموظفين.** في الردود على استبيانات وحدة التفتيش المشتركة، ذكرت صعوبة مراقبة الصحة العقلية للموظفين، أكثر من غيرها من الصعوبات، كأكبر تحدٍّ يواجهه المديرون في دعمهم للعمل من بُعد. وكان أكثر التحديات المذكورة في تكيف الموظفين مع العمل عن بُعد هو العمل في البيئة المنزلية مع ما يصحب ذلك من تشويش على العمل من طرف أفراد الأسرة أو المقيمين الآخرين في المنزل، وضيق مساحات المكاتب المنزلية، وما إلى ذلك. وكما يتضح من بيانات الحالة المرجعية، كان استخدام ترتيبات العمل البديلة ضئيلاً في كامل المنظومة بالرغم من وجود سياسات بشأنها في معظم المنظمات المشاركة، مما تسبب في كثير من الحالات في صعوبة تكيف الموظفين مع العمل من المنزل، حيث لا يكون الوصول إلى الإنترنت أو الأداء في الظروف المنزلية دائماً على أحسن حال. وكما قال أحد الأخصائيين الطبيين في الأمم المتحدة، "كُسر الحدود بين الحياة الخاصة والعمل"، أو كما علق اثنان من موظفي الموارد البشرية: "تمت جداول الناس الزمنية بشكل متسارع، وأصبح الجميع يسعى إلى أن يكون ملماً بكل شيء ومتواصلاً مع الآخرين، وجعلت اختلافات التوقيت اليوم يبدأ مبكراً وينتهي في ساعة متأخرة". وخلقت هذه التحديات مستويات كبيرة من الإرهاق والتوتر والتعب عبر المنظومة وأعدت التركيز مجدداً على السلامة والصحة المهنيين للقوى العاملة في الأمم المتحدة.

132- **تركيز جديد على الصحة والسلامة المهنيين.** واجب الرعاية "مسؤولية لا يمكن إعفاء المنظمة منها في التخفيف أو التصدي بشكل أو بآخر للمخاطر المتوقعة التي يمكن أن تضر أو تؤذي موظفيها وأفراد أسرهم المستوفين لشروط تلقي الرعاية"⁽⁹⁴⁾. وقد انتقل التركيز في السنوات الأخيرة من المفهوم "القانوني" لواجب الرعاية إلى النظر إلى الصحة العقلية ورفاه القوة العاملة في الأمم المتحدة من منظور الصحة والسلامة المهنيين. وأبرزت جائحة كوفيد-19 ما وصفه أحد كبار المسؤولين بـ "الحاجة إلى تحولات ثقافية في سلوك القيادة، على أساس التعاطف والأسلوب الذي يركز على الناس". وكما ورد أعلاه، أصدرت شبكة الموارد البشرية مبادئ توجيهية إدارية مشتركة بين الوكالات لكي تستخدمها المكاتب، تتعلق بجائحة كوفيد-19 وتتضمن قسماً عن الصحة العقلية والإجراءات التي يتعين على النظام الموحد أن يتخذها خلال الجائحة، بما في ذلك التحلي بالمرونة، والتواصل بوضوح وشفافية، والسماح باستخدام الإجازات المرضية لأغراض الصحة العقلية، وضمان توفير الدعم النفسي والاجتماعي بسهولة.

(94) Andrea de Guttery and others, eds., *The Duty of Care of International Organizations Towards Their Civilian Personnel: Legal Obligations and Implementation Challenges* (The Hague, T.M.C. Asser Press, 2018), p. v.

وكما يرد في الفصل الثالث (انظر الشكل الرابع) فإن موظفي الخدمات الطبية هم آخر من يُستشار عند وضع عمليات التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال. ونظراً لأثر جائحة كوفيد-19 على الصحة والسلامة المهنيين للموظفين، ولا سيما الصحة العقلية للموظفين ورفاههم، يشجع المفتشان على زيادة التكامل بين هذه القضايا والتركيز عليها في عمليات وممارسات إدارة استمرارية تصريف الأعمال.

133- أهمية مدخلات الموظفين في إدخال التعديلات على الاستجابة. أجريت في أكثر من 80 في المائة من المنظمات المشاركة المشمولة بهذا الاستعراض دراسات استقصائية للموظفين في أوقات مختلفة أثناء الجائحة، بالتعاون في كثير من الأحيان مع رابطات الموظفين، لتحديد الثغرات الموجودة في الخدمات، والمجالات التي يمكن فيها تحسين رفاه الموظفين و/أو إنتاجيتهم. وأجريت في العديد من المنظمات دراسات استطلاعية متعددة لمتابعة مبادرات أو لتعميق المعرفة بخدمات معينة. وأجرى مكتب الأمم المتحدة في جنيف دراسة استقصائية للموظفين واستخدم نتائجها لتكييف محتوى التدريب في مجالات مثل العمل عن بعد. وأسهمت نتائج الدراسات الاستطلاعية في توسيع خدمات الصحة النفسية وتعيين مستشار موظفين إضافي. وأجرت هيئة الأمم المتحدة للمرأة دراسة استقصائية لتقييم احتياجات الرفاه في ظروف جائحة كوفيد-19. واستناداً إلى مدخلات الدراسة الاستقصائية، وضع فريق العمل خطة محددة لكيفية تحسين رفاه جميع موظفي هيئة الأمم المتحدة للمرأة، وقدم تقريراً عن ذلك إلى الإدارة العليا وفريق القيادة التنفيذية مع توصيات محددة. وأجرت منظمة الأغذية والزراعة دراسة استقصائية حول العمل عن بعد وترتيبات العمل المرنة التماساً للانطباعات بغية الاسترشاد بها في تحديث سياساتها بشأن ترتيبات العمل المرنة، وفي تعزيز المرونة في ضوء الدروس المستخلصة بشأن ما يمكن وما لا يمكن تحقيقه خارج المكاتب، وخاصة لتوضيح قضايا مثل عمليات الموافقة، وأثر العمل عن بعد لفترات طويلة على بعض المزايا والاستحقاقات. ومن الرسائل المهمة الأخرى التي وجهها الموظفون من خلال استبيان منظمة الأغذية والزراعة، حقهم في "التوقف عن العمل مؤقتاً" أثناء العمل عن بُعد لضمان توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية.

134- واستناداً إلى نتائج الاستطلاع وإلى غيرها من الانطباعات الواردة، وُسعت خدمات استشارات الموظفين في عدة منظمات مشاركة. ووسّعت الأمانة العامة للأمم المتحدة دعمها الاستشاري في العديد من مكاتبها خارج المقر، واستعانت بمقدمي التأمين الصحي في توسيع الخدمات المتاحة. وعزز مستشارو الموظفين على نطاق منظومة الأمم المتحدة خدماتهم. وفي إحدى المنظمات التي فقدت أحد موظفيها بسبب كوفيد-19 في أولى مراحل الجائحة، نظم مستشار الموظفين خدمات دعم الأسرة والجنّازة للموظف المتوفى. وتوسّعت خدمات الدعم النفسي والاجتماعي في العديد من المنظمات. وفي المقابلات التي أجريت مع موظفي الموارد البشرية وكبار الموظفين، اعتُبرت خدمات الصحة عن بعد "تطوراً هاماً" يسمح للموظفين بالوصول إلى الخدمات الطبية وتقديم المشورة من أي مكان وفي أي وقت، وخاصة إلى الموظفين في المواقع النائية.

دال - المرحلة 4: المضي قدماً

135- العودة إلى خطط مكان العمل. بعد انتهاء الاستجابة الأولية لأزمة كوفيد-19 واستقرار استمرارية العمليات في معظم المنظمات المشاركة، أصبحت الإجراءات المتخذة للتكيف مع طرق العمل الجديدة تعتمد كثيراً، كما لاحظ أحد كبار المسؤولين، على "السرعة والمرونة والتعاطف". وبما أن الرؤساء التنفيذيين وكبار المديرين يخططون للمرحلة التالية، فلا ينبغي إضاعة أي فرصة. وكما لاحظ مسؤول كبير آخر فيما يتعلق بالاستفادة من فرصة إجراء تغييرات تنظيمية: "يتمثل التحدي الذي يواجه الأشخاص الذين يعودون إلى المكتب في طمأننتهم بأنه مكانٌ تسوده ثقافة أمانة وشاملة للجميع. وهذه مخاطرة، والأمور لا تتغير في ستة أشهر. والطريق طويل أمامنا". وهناك اعتبار مهم آخر في الصحة والسلامة

المهنيين وهو العودة بشكل شامل إلى خطط وإجراءات مكان العمل التي وضعتها جميع المنظمات المشاركة تقريباً تاهباً للعودة إلى مرافق عملها. وتضمنت هذه الخطط، التي وضعتها في أوائل عام 2021 جميع المنظمات باستثناء منظمين، تدابير النظافة الصحية، وتناوب الموظفين في أماكن العمل، وتنظيف المباني وتعقيمها، والمبادئ التوجيهية المتعلقة بمرافق الاجتماعات والمؤتمرات، وغيرها من التدابير لضمان عودة الموظفين في ظروف آمنة.

136- **فرصة للتعليم.** في سياق إنشاء الأمم المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية، نُقل عن ونستون تشرشل قوله: "لا تدع أزمة جيدة تذهب سدى". وكان القصد من ذلك القول هو اعتبار أي أزمة فرصة للقيام بأشياء لم تكن ممكنة في سياق سابق. وتتبع قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، إلى حد ما، هذا المبدأ أي أنها تسعى إلى الاستفادة من الأزمة لاستخلاص الدروس وتعلم الممارسات الجيدة من أجل الاستعداد والاستجابة بشكل أفضل للحوادث المستقبلية. وبالفعل فقد أعادت الجمعية العامة في قرارها الأخير بشأن الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات التأكيد على الحاجة إلى التعلم من الجائحة ودعت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى ما يلي: "تحليل الدروس المستفادة من خطط التصدي للجائحة التي نُفذت على الصعيد الوطني والإقليمي والعالمي وتحديد ما اعترأها من ثغرات وتحديات من أجل تحسين التأهب لأي صدمات قد تحدث في المستقبل والمساعدة، حسب الطلب، في التغلب عليها، بسبل منها التخطيط للطوارئ ونظم معلومات المخاطر والإنذار المبكر، عند الاقتضاء⁽⁹⁵⁾". ولا يُقصد بهذه التقييمات، وبالتقييمات التي يدعو معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 إلى إجرائها، أن تكون استعراضات رقابة مستقلة، كما سبقت مناقشته في الفصل الرابع. والمقصود هو أن يكون التقييم الإداري تمريناً على التبصر فيما اتُخذ من إجراءات، وما نجح منها وما لم ينجح، وما هي الدروس المستخلصة، والتغييرات التي يجب إجراؤها للاستعداد والاستجابة بشكل أفضل للمستقبل.

137- **الدروس المبكرة المستفادة لتحقيق القدرة على مواجهة الطوارئ ونهج محسن لإدارة استمرارية تصريف الأعمال.** لقد اختبرت جائحة كوفيد-19 إدارة استمرارية تصريف الأعمال والقدرة على مواجهة الطوارئ داخل منظومة الأمم المتحدة. وأتاحت الجائحة أيضاً فرصة لاستخلاص الدروس من مراحلها الأولى والاستفادة من الممارسات الجيدة في تعزيز إدارة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة، والجوانب الأخرى لعملياتها في المستقبل. وأجريت تقييمات إدارية في سبع منظمات للتعلم الآني من الأعطال والانقطاعات التي سببتها الجائحة، ولتطبيق الدروس المستفادة. فعلى سبيل المثال، أجرت إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن تقييماً داخلياً مع أعضاء الشبكة المشتركة بين الوكالات لإدارة المسائل الأمنية لجمع الممارسات الجيدة المتعلقة بالسلامة والأمن والدروس المستفادة أثناء الجائحة من جميع أنحاء المنظومة. وبين هذا الاستعراض أن منظمات مشاركة عديدة اغتتمت هذه الفرص، فقد وضعت هيئة الأمم المتحدة للمرأة تطبيقات لاختبار خطط استمرارية تصريف الأعمال، واستثمر كل من الوكالة الدولية للطاقة الذرية والاتحاد الدولي للاتصالات موارد كبيرة في تطوير أطر إدارة تلك الاستمرارية لتتماشى مع نظام إدارة القدرة على مواجهة الطوارئ، وتخلت المنظمة العالمية للملكية الفكرية عن مكان عمل بديل، وجربت اليونيسف ثمانية مراكز عمل عن بعد لموظفيها في ولاية نيو جيرسي وحول مدينة نيويورك من أجل تعزيز رفاههم وتحسين التوازن بين عملهم وحياتهم الشخصية وصحتهم العقلية.

138- **نهج منظم في استخلاص الدروس لتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ.** يعترف المفتشان بأن بعض المنظمات المشاركة اغتتمت الفرصة لإجراء تقييمات إدارية داخلية أثناء جائحة كوفيد-19 لتوفير التعلم الآني، وهما يعتقدان أنه بمجرد انحسار الجائحة ينبغي إجراء تقييمات إدارية منظمة لأداء

(95) قرار الجمعية العامة 233/75، الفقرة 27(د).

تلك المنظمات من حيث إدارة استمرارية تصريف الأعمال خلال مختلف المراحل. وأشارت ثمانى منظمات إلى أنها تعتزم إجراء تلك التقييمات بمجرد انحسار الجائحة. ويمثل الاستعراض اللاحق الذي يُجرى إثر حدوث أزمة عنصراً أساسياً ينبغي إدراجه في إطار إدارة استمرارية تصريف الأعمال، كما هو موضح في الفصل الثالث، لأنه يعطي للمنظمة فرصة لتقييم ما تمكنت من إنجازه وما استعصى عليها تحقيقه، وما هي التغييرات المطلوبة لتحسين الاستجابة للحوادث في المستقبل، وبالتالي ضمان مساهمة إدارة استمرارية تصريف أعمال المنظمة في تحقيق قدرتها على مواجهة الطوارئ. ويرى المفتشان أنه يمكن لهذه التقييمات أن تشمل أيضاً ما يلي: (أ) عوامل التمكين خلال مختلف مراحل الجائحة؛ (ب) تحديد التدابير، الدائمة والمخصصة، التي وُضعت للتصدي للجائحة؛ (ج) ما تعلمته المنظمة لتتمكن من الاستعداد والاستجابة بشكل أفضل للحوادث في المستقبل، لا سيما الحوادث المطولة؛ (د) تحديد الجوانب التي ينبغي تنقيحها أو تحديثها في إطار استمرارية تصريف الأعمال لكي تساهم في قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ.

139- ومن المتوقع أن يساهم تنفيذ التوصية التالية في نشر الممارسات الجيدة من أجل تعزيز قدرة المنظمات المشاركة على مواجهة الطوارئ.

التوصية 5

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يجرؤوا في عام 2023 تقييماً إدارياً داخلياً لاستمرارية العمليات المؤسسية خلال جائحة كوفيد-19 لتحديد الثغرات والعوامل التمكينية والممارسات الجيدة والدروس المستفادة، ولتعديل السياسات والعمليات والإجراءات، وخاصة في مجالات مثل الموارد البشرية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والسلامة والصحة المهنية، وتحديد ما يلزم من تدابير الاستعداد والاستجابة بشكل أفضل للحوادث المعطلة في المستقبل.

140- وهذا النوع من تقييم الإدارة لا يمثل فرصة تتعلم منها المنظمة فقط وإنما تسترشد بها أيضاً الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة في اتخاذ التدابير المتعلقة بمواجهة الطوارئ وبالتكاليف والاستثمارات المحتملة اللازمة للاستعداد والاستجابة بشكل أفضل للانقطاعات والأعطال في المستقبل. والمقصود بالتوصية التالية هو تعزيز الشفافية والمساءلة وتعزيز الدور الرقابي للأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة.

التوصية 6

ينبغي للأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تنتظر، في أقرب فرصة ممكنة، في استنتاجات التقييم الإداري الداخلي لاستمرارية العمليات أثناء جائحة كوفيد-19 الذي أعده الرؤساء التنفيذيون لمؤسساتهم، وأن تتخذ على ذلك الأساس القرارات المناسبة لمعالجة الثغرات والمخاطر المحددة بما يكفل استمرارية العمليات المؤسسية.

هاء - أثر الأعطال التي أحدثتها جائحة كوفيد-19 على الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة

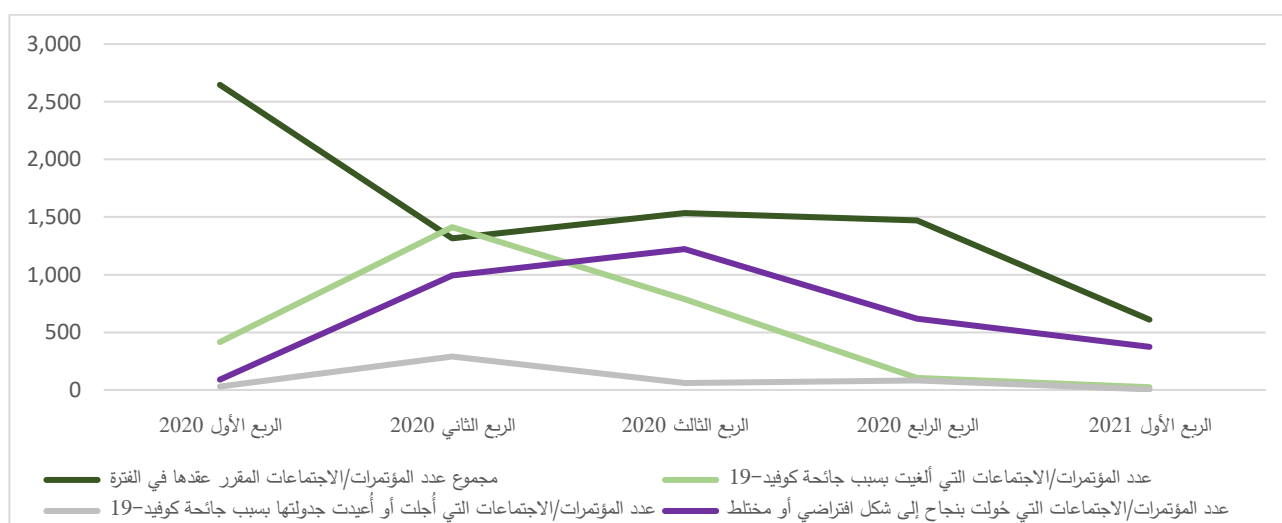
141- خطط تغطي الحوكمة. وصل تأثير الأعطال التي سببتها جائحة كوفيد-19 إلى الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة داخل منظومة الأمم المتحدة، مما أدى إلى تأجيل وإلغاء الاجتماعات، وتأخير اتخاذ القرارات، وتعديل إجراءات الاجتماعات وأساليب عقدها. وأشار ما يقرب من نصف المنظمات المشاركة التي شملها هذا الاستعراض إلى أن لدى أجهزتها التشريعية ومجالس إدارتها خطة مخصصة لاستمرارية تصريف الأعمال أو خطة أخرى تغطي أنشطة الحوكمة في حالة وقوع أحداث معطلة. ومن الأمثلة على ذلك برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (موئل الأمم المتحدة)، الذي وضع خطة من

ذلك النوع لأنشطة الحوكمة في أعقاب الانتخابات العامة في كينيا لعام 2007 وأعمال العنف التي اندلعت معها في أجزاء من البلاد. وتضمنت خطة استمرارية تصريف الأعمال، التي وُضعت بالتشاور الوثيق مع الدول الأعضاء، مواقع بديلة لعقد الاجتماعات في حالة اعتبار نيروبي شديدة الخطورة. وُحْدِثَ فيما بعد خطة مجلس إدارة موئل الأمم المتحدة لتشمل المخاطر التي يشكلها نقشي مرض فيروس الإيبولا. وفي تسع منظمات مشاركة لديها خطط لاستمرارية تصريف الأعمال تغطي أنشطة أجهزتها التشريعية ومجالس إدارتها، تضمنت الخطط أحكاماً لعقد الاجتماعات عن بُعد، وحددت سبع منظمات أقصى فترة من التعطيل يمكن تحملها - من ساعة أو ساعتين إلى أسبوع واحد. وفيما يتعلق بالاستجابة للجائحة، أشارت خمس منظمات إلى أنها حققت هدف وقت التعافي المنصوص عليه في خطط استمرارية تصريف أعمالها.

142- لم تكن الحوكمة الافتراضية مستخدمة على نطاق واسع قبل عام 2020. بالرغم من أن نصف المنظمات المشاركة أشارت إلى أن أنشطة أجهزتها التشريعية ومجالس إدارتها مغطاة بخطة لاستمرارية تصريف أعمالها، فإن ثلاثاً فقط لديها أدوات قانونية أو إجرائية لدعم أنشطتها الفنية خلال حدث معطل. وبالنسبة لبعض الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة، أدت الأعطال الناتجة عن جائحة كوفيد-19 في مراحلها الأولى إلى إلغاء أو تأجيل أنشطة مقررة (الشكل الثالث عشر)، وقد ألغي ما يقرب من 1 500 اجتماع في الربع الثاني من عام 2020 وحده. وفي منظمة العمل الدولية، غُذِلَت ترتيبات الحوكمة في عام 2020، وفُوض اتخاذ القرارات من خلال المشاورات، وأُجِلَ عقد مؤتمر العمل الدولي الذي كان مقرراً لأيار/مايو 2020. وأرجأ برنامج الأغذية العالمي الدورة العادية الأولى لمجلسه التنفيذي لعام 2020 من نهاية شباط/فبراير حتى منتصف نيسان/أبريل، وتعامل مع القرارات المستعجلة من خلال التراسل. وفي منظمة الأغذية والزراعة، عُقدت جميع جلسات المجلس ولجانه كما كان مخططاً لها، مع تعديلات طفيفة، أما المؤتمرات والاجتماعات الفنية الإقليمية فقد أُجِلَت. وقبل نقشي الجائحة، لم يعقد 20 من الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة البالغ عددها 22 اجتماعات افتراضية، وعُقدت فقط 5 اجتماعات مختلطة (افتراضية وبالحضور الشخصي في نفس الوقت) ولم يتضمن أي منها إجراءات للتصويت الإلكتروني. وكانت بعض المنظمات تتبع ممارسات غير ورقية في أنشطتها الإدارية، بما في ذلك مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، واليونسف، وبرنامج الأغذية العالمي، وهي تتجه نحو توزيع وثائقها على الإنترنت. ومع ذلك، لم يستعمل أكثر من 68 في المائة من المنظمات المشاركة (15 من بين 22) المنصات الافتراضية قبل عام 2020.

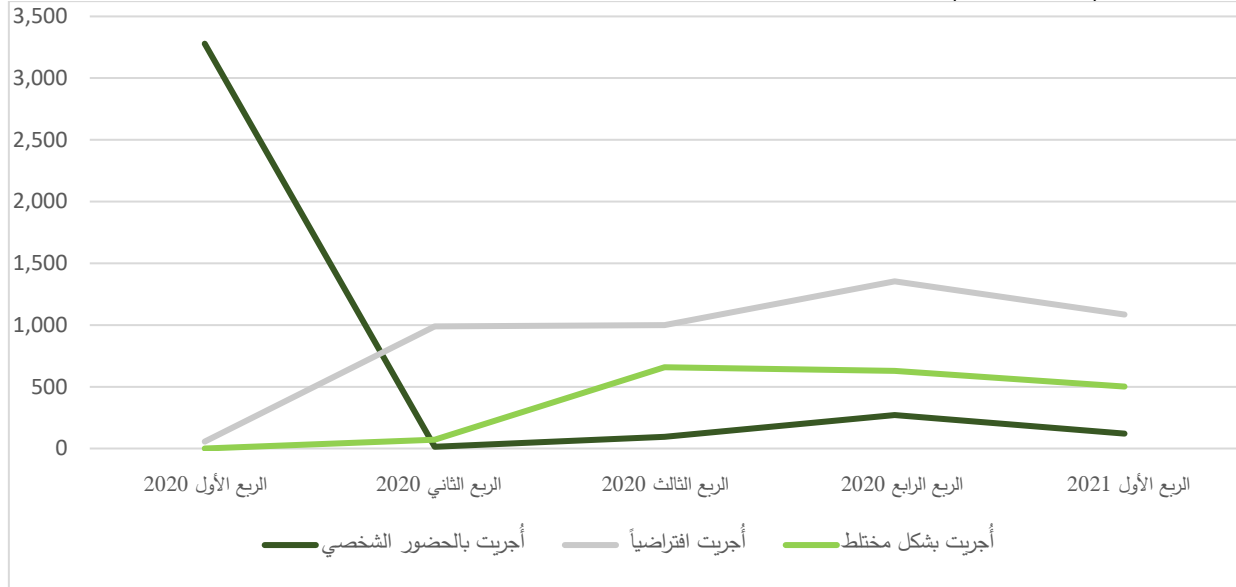
الشكل الثالث عشر

أثر جائحة كوفيد-19 على الحوكمة، بحسب عدد الاجتماعات المعقودة في كل ربع سنة (2020-2021)



المصدر: استبيانات وحدة التفتيش المشتركة (2021).

الشكل الرابع عشر
أثر جائحة كوفيد-19 على الحوكمة، بحسب عدد وصيغة الاجتماعات المعقودة في كل ربع سنة
(2020-2021)



المصدر: استبيانات وحدة التفتيش المشتركة (2021).

143- **تعديلات لمواصلة الحوكمة.** عُدلت أنشطة الحوكمة عبر منظومة الأمم المتحدة، مثل غيرها من الأنشطة، لتأخذ في الاعتبار الأعطال الناجمة عن جائحة كوفيد-19، بالانتقال تدريجياً إلى المنصات الافتراضية. وكما هو مبين في الشكل الثالث عشر، أُدخل مزيد من التعديلات بين الربعين الثاني والثالث من عام 2020، وانخفض عدد الأنشطة التي ألغيت أو تأجلت. ويعرض الشكل الرابع عشر التعديلات التي أُدخلت على نمط عقد الاجتماعات، وارتفاع عدد الاجتماعات الافتراضية والمختلطة ابتداءً من الربع الثاني من عام 2020 للتعويض عن انخفاض الاجتماعات بالحضور الشخصي. ووضعت بعض الهيئات أدوات مخصصة لضمان الاستمرارية. فعلى سبيل المثال، اتخذت الجمعية العامة سلسلة من القرارات بشأن الوسائل البديلة لاتخاذ القرارات بدون عقد اجتماعات رسمية، واستخدام آليات إجراء الموافقة الصامتة التي تعني أنه لا يمكن للجمعية أن تتخذ القرارات إلا بموافقة جميع دولها الأعضاء⁽⁹⁶⁾. والمقترحات التي يُقطع فيها إجراء الموافقة الصامتة لا يُبت فيها وتعلّق حتى تتمكن الجمعية من عقد اجتماع بالحضور الشخصي. وأشارت عدة منظمات مشاركة إلى مسألة الترجمة الشفوية، وخاصة في المراحل الأولى من الجائحة عندما مثلت الجوانب التقنية والأمنية للترجمة الشفوية المتزامنة والافتراضية تحدياً. وتسبب ذلك في تأجيل اتخاذ بعض القرارات. وفي حين اعتمدت الجمعية العامة قراراً رسمياً بشأن إجراءات عملها، اعتمدت بعض الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة إجراءات مؤقتة، مثل المنظمة البحرية الدولية التي قررت أيضاً عقد جلسات مختصرة مراعاة لاختلاف التوقيت بين المناطق. ووافقت الوكالة الدولية للطاقة الذرية في أول اجتماع افتراضي لمجلس إدارتها على تعليق بعض القواعد، المتعلقة بالترجمة الشفوية المتزامنة وأحكام التصويت. وفي الاتحاد الدولي للاتصالات، تقرر "الانتظار حتى استئناف الاجتماعات بالحضور الشخصي، أو الموافقة بالتصويت عن طريق التراسل، وفقاً للإطار القانوني للاتحاد". وأظهرت تلك الإجراءات مرونتها ولكنها قد لا تستجيب بشكل مستدام للحوادث المستقبلية في نهاية الأمر.

144- **الانتقال إلى المنصات الافتراضية.** مع تواصل جائحة كوفيد-19، عُدلت الأمانات في منظومة الأمم المتحدة الدعم المقدم إلى الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة لكل منها لضمان استمرارية أنشطة

(96) مقررات الجمعية العامة 544/74 و555/74 و558/74 و561/74.

الحوكمة. وأشار العديد منها إلى أنها نجحت، من خلال التجربة والخطأ، في عقد اجتماعات افتراضية ومختلطة، في ظروف آمنة وموثوقة، لأجهزتها التشريعية ومجالس إدارتها من خلال مجموعة متنوعة من المنصات، فضلاً عن إتاحة خدمات الترجمة الشفوية المتزامنة عن بُعد وإضفاء طابع رسمي على قراراتها. ولئن حسم الانتقال إلى المنصات الافتراضية كيفية اجتماع الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة، فإنه لم يعالج بالضرورة كيفية إجرائها للمداولات والمفاوضات. وكما ذكر أحد المسؤولين: "أصبحت المفاوضات أطول وأعقد بسبب عدم الاجتماع بالحضور الشخصي، وبسبب استحالة الانقسام تلقائياً إلى مجموعات صغيرة ييسر التفاوض داخلها عادة التوصل إلى اتفاقات". وفي منظمة أخرى، كان الأثر محسوساً أيضاً "نظراً لضيق الوقت المتاح لمعالجة المسائل الموضوعية في جداول أعمال الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة، ومحدودية القدرة على التفاوض لإيجاد حلول ... وطول الوقت الذي يستغرقه النظر في المسائل، وتأجيل البت في بعض المسائل إلى أجل غير مسمى".

145- استمرارية أنشطة الحوكمة في المستقبل. مع استمرار أنشطة الحوكمة بالرغم من الانقطاعات والأعطال الناجمة عن جائحة كوفيد-19، ما ينبغي إهمال استمرارية تصريف الأعمال والقدرة على مواجهة الطوارئ. وقد تكيفت الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة عبر المنظومة بشكل مكنها من مواصلة أنشطة الحوكمة خلال هذه الفترة غير المسبوقة؛ وينبغي لها أن تغتنم أيضاً الفرصة لوضع خطط لدعم أنشطتها للاستعداد والاستجابة للحوادث في المستقبل بطريقة أكثر تنظيماً واستدامة. ويشجع المفتشان على وضع خطط استمرارية تصريف الأعمال لمعالجة الأعطال التي تطرأ على أنشطة الحوكمة، وعلى تضمين تلك الخطط أحكاماً لعقد اجتماعات افتراضية واتخاذ القرارات من أجل إدارة المنظمات بفعالية وكفاءة.

المرفق الأول

نظرة عامة على توصيات وحدة التفتيش المشتركة الواردة في استعراضها لاستمرارية تصريف الأعمال في منظومة الأمم المتحدة، في عام 2011

1- في عام 2011، أكملت وحدة التفتيش المشتركة استعراضها الأول لاستمرارية تصريف الأعمال في منظومة الأمم المتحدة⁽¹⁾، الذي تضمن تسع توصيات بشأن وضع السياسات والاستراتيجيات والخطط لاستمرارية تصريف الأعمال، وتعيين مديرين لاستمرارية تصريف الأعمال في مكتب الرئيس التنفيذي أو المكتب التنفيذي للإدارة، وتعزيز القيادة في هذا الشأن، وتخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة، والحاجة إلى تدريب الموظفين الهامين على استمرارية تصريف الأعمال. وأوصى المفتشان أيضاً بأن يكون نطاق خطط استمرارية تصريف الأعمال على نطاق المنظمة، بما في ذلك المكاتب الميدانية، وبأن يشرف المنسقون المقيمون على تبادل المعارف، والتعاون والتكامل فيما يتعلق بالتأهب لاستمرارية تصريف الأعمال في مراكز عمل منظمات الأمم المتحدة. وقُبلت تلك التوصيات على نطاق واسع ونُفذت بمعدل مرتفع بشكل ملحوظ.

التوصيات
1- ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يتولوا، إن لم يفعلوا ذلك بعد، وضع سياسات/استراتيجيات تتعلق باستمرارية تصريف الأعمال، بما في ذلك التكليف بمسائل إدارة تصريف الأعمال مع إعطاء المسؤولية عن تنفيذها، وطرح تلك السياسات/الاستراتيجيات على الهيئات التشريعية للعلم. (نسبة القبول: 83 في المائة؛ نسبة التنفيذ: 90 في المائة)
2- ينبغي للرؤساء التنفيذيين أن يلحوا الجهة المعنية بشؤون استمرارية تصريف الأعمال بمكتب الرئيس التنفيذي أو الموظف التنفيذي المعني بشؤون الإدارة. (نسبة القبول: 75 في المائة؛ نسبة التنفيذ: 100 في المائة)
3- ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، أن يضاعوا، إن لم يفعلوا ذلك بعد، خطراً موقفة لاستمرارية تصريف الأعمال انطلاقاً من تقييم المخاطر والوظائف الحاسمة المحددة والوقت المستهدف لاستعادة القدرة على العمل، وأن يعمدوا تلك الخطط. (نسبة القبول: 88 في المائة؛ نسبة التنفيذ: 86 في المائة)
4- ينبغي للرؤساء التنفيذيين الحرص على أن يشمل نطاق خطط استمرارية تصريف الأعمال المعمول بها في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة مكاتبها الميدانية. وينبغي إنشاء آليات الإشراف والرقابة لضمان تساوق وتبادلية خطط استمرارية تصريف الأعمال مع خطط المقر وأفرقة الأمم المتحدة القطرية، عند الاقتضاء. (نسبة القبول: 71 في المائة؛ نسبة التنفيذ: 88 في المائة)
5- ينبغي للأمين العام أن يحرص على أن يتولى المنسقون المقيمون الإشراف على عملية التأهب التي تضطلع بها منظمات الأمم المتحدة الكائنة في مراكز عملهم فيما يتعلق باستمرارية تصريف الأعمال وذلك بغية تعزيز تبادل المعارف وتحديد مجالات التعاون والتكامل الممكنة. (لم يوافق عليها الأمين العام)

التوصيات

- 6- ينبغي للرؤساء التنفيذيين أن يحرصوا على أن تكون عملية وضع خطط استمرارية تصريف الأعمال وتطبيقها عنصراً من عناصر مساءلة المديرين التنفيذيين وتقييم أدائهم.
(نسبة القبول: 83 في المائة؛ نسبة التنفيذ: 85 في المائة)
- 7- ينبغي للهيئات التشريعية في منظمات الأمم المتحدة، انطلاقاً من المقترحات التي يقدمها الرؤساء التنفيذيون بشأن الميزانيات، أن توفر ما يلزم من موارد مالية وبشرية لتطبيق خطط استمرارية تصريف الأعمال المعتمدة والموضوعة استناداً إلى سياسات/استراتيجيات تلك المنظمات في مجال استمرارية تصريف الأعمال، ومواصلة رصدها وصيانتها وتحديثها.
(نسبة القبول: 75 في المائة؛ نسبة التنفيذ: 89 في المائة)
- 8- ينبغي للرؤساء التنفيذيين أن يضمنوا إدراج التدريب على مسائل استمرارية تصريف الأعمال في الدورات المخصصة للتطوير الوظيفي، وتنمية قدرات الموظفين، بما في ذلك التدريب التمهيدي، وأن يضمنوا توفير التدريب المنتظم للموظفين الأساسيين في المنظمات كعنصر أصيل من عناصر إدارة استمرارية تصريف الأعمال.
(نسبة القبول: 88 في المائة؛ نسبة التنفيذ: 86 في المائة)
- 9- ينبغي للأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين، أن يصدر توجيهات بوضع قضايا استمرارية تصريف الأعمال على جدول الأعمال فيما يخص المواءمة بين عمليات تصريف الأعمال المندرجة في إطار اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى/مجلس الرؤساء التنفيذيين بهدف تطوير نماذج كفاءة في مجال التأهب للتصدي لاستمرارية تصريف الأعمال ونماذج للخطط في هذا المجال ووضع مبادئ لتوجيه الممارسات الجيدة حتى تعمل بها منظمات الأمم المتحدة والموافقة على تلك النماذج والمبادئ.
(لم يوافق عليها الأمين العام/رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق)

المصدر: أعدته وحدة التفتيش المشتركة بناءً على معلومات متاحة على نظامها للتتبع الشبكي.

المرفق الثاني

أطر السياسات المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة

المنظمة	السياسات والوثائق التوجيهية الأخرى المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال ⁽¹⁾	سنة الاعتماد وآخر تحديث	وثيقة معتمدة من قبل الرئيس التنفيذي و/أو الإدارة العليا	تشير المنظمة إلى السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ	تشير المنظمة إلى معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 ⁽²⁾
الأمانة العامة للأمم المتحدة	المبادئ التوجيهية المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال	كانون الثاني/يناير 2008 كانون الثاني/يناير 2021	✓	✓	✓
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	كان برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز يعمل وقت تجهيز استبيان وحدة التفتيش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية تصريف الأعمال.				
الأونكتاد	أفاد الأونكتاد بأنه واءم سياساته مع إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة.				
مركز التجارة الدولية	كان مركز التجارة الدولية يعمل وقت تجهيز استبيان وحدة التفتيش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية تصريف الأعمال.				
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	السياسة المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال	حزيران/يونيه 2009 كانون الثاني/يناير 2018	✓	✓	✓
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	خطة الاستجابة للطوارئ واستمرارية تصريف الأعمال	تموز/يوليه 2017 آذار/مارس 2021	X	X	X
صندوق الأمم المتحدة للسكان	السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال	نيسان/أبريل 2017	✓	✓	X

المنظمة	السياسات والوثائق التوجيهية الأخرى المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال ^(أ)	سنة الاعتماد وآخر تحديث	وثيقة معتمدة من قبل الرئيس التنفيذي و/أو الإدارة العليا	تشير المنظمة إلى السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ	تشير المنظمة إلى معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 ^(ب)
برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية - الموئل	خطة استمرارية تصريف الأعمال	شباط/فبراير 2013 نيسان/أبريل 2020	✓	✓	X
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	نموذج استمرارية تصريف الأعمال	آذار/مارس 2020 تشرين الثاني/نوفمبر 2020	✓	✓	X
اليونيسف	إدارة استمرارية تصريف الأعمال	حزيران/يونيه 2007 كانون الثاني/يناير 2021	✓	✓	X
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	الخطة المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال	حزيران/يونيه 2020	✓	✓	X
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	تعليمات المكتب التنفيذي: التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال	نيسان/أبريل 2010 نيسان/أبريل 2018	✓	✓	✓
الأونروا	التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال في المقر الرئيسي في عمان	آب/أغسطس 2017 شباط/فبراير 2020	✓	✓	X
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	السياسة المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال	أيار/مايو 2014	✓	✓	X

المنظمة	السياسات والوثائق التوجيهية الأخرى المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال ^(أ)	سنة الاعتماد وآخر تحديث	وثيقة معتمدة من قبل الرئيس التنفيذي و/أو الإدارة العليا	تشير المنظمة إلى السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ	تشير المنظمة إلى معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 ^(ب)
برنامج الأغذية العالمي	السياسة المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال: المقر العالمي لبرنامج الأغذية العالمي	تشرين الثاني/نوفمبر 2016 حزيران/يونيه 2019	✓	✓	X
منظمة الأغذية والزراعة	سياسة إدارة استمرارية تصريف الأعمال، الدليل الإداري لمنظمة الأغذية والزراعة، الفرع 1-114	كانون الثاني/يناير 2020 كانون الثاني/يناير 2021	✓	✓	X
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	خطة استمرارية تصريف الأعمال السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ	2007 (نُقحت في أيار/مايو 2021) 2021	✓	✓	✓
منظمة الطيران المدني الدولي	خطة استمرارية تصريف الأعمال تعليمات إدارية بشأن استمرارية تصريف الأعمال	نيسان/أبريل 2020 أيار/مايو 2014 تشرين الأول/أكتوبر 2021	✓	✓	X
منظمة العمل الدولية	السياسة المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال دليل قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ	آذار/مارس 2013 أيار/مايو 2015 آذار/مارس 2020	✓	✓	X
المنظمة البحرية الدولية	خطة استمرارية تصريف الأعمال	كانون الثاني/يناير 2004 آذار/مارس 2020	✓	✓	✓

المنظمة	السياسات والوثائق التوجيهية الأخرى المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال ^(أ)	سنة الاعتماد وآخر تحديث	وثيقة معتمدة من قبل الرئيس التنفيذي و/أو الإدارة العليا	تشير المنظمة إلى السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ	تشير المنظمة إلى معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 ^(ب)
الاتحاد الدولي للاتصالات	سياسة استمرارية تصريف الأعمال (ORMS B1)	كانون الثاني/يناير 2019 حزيران/يونيه 2021	✓	✓	✓
اليونسكو	سياسة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ	سيعتمدها المجلس التنفيذي في عام 2022	✓	✓	X
اليونيدو	خطة استمرارية تصريف الأعمال، نشرة المدير العام	تشرين الأول/أكتوبر 2007 آب/أغسطس 2020	✓	X	X
منظمة السياحة العالمية	-	-	-	-	-
الاتحاد البريدي العالمي	خطة استمرارية تصريف أعمال المكتب الدولي	تشرين الثاني/نوفمبر 2010	✓	X	X
منظمة الصحة العالمية	إطار الحوكمة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال في المقر الرئيسي لمنظمة الصحة العالمية توجيهات منظمة الصحة العالمية بشأن التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال (قد تكون للمكاتب الإقليمية أطرها الخاصة)	تشرين الأول/أكتوبر 2009 آذار/مارس 2020 2018	✓	✓	X
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	خطة استمرارية تصريف الأعمال: القدرة الموحدة على مواجهة الطوارئ للمنظمة العالمية للملكية الفكرية	آب/أغسطس 2012 تشرين الثاني/نوفمبر 2020	✓	✓	✓

المنظمة	السياسات والوثائق التوجيهية الأخرى المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال ^(أ)	سنة الاعتماد وآخر تحديث	وثيقة معتمدة من قبل الرئيس التنفيذي و/أو الإدارة العليا	تشير المنظمة إلى السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ	تشير المنظمة إلى معيار المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 22301 ^(ب)
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	خطة استمرارية تصريف الأعمال (غير متوفرة)	آذار/مارس 2020	–	–	–

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة على أساس معلومات قدمتها المنظمات المشاركة.

✓	نعم
X	لا

(أ) تنص السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ على تطبيقها داخل فرادى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وفيما بينها. وتتضمن الوثائق التوجيهية أيضاً السياسات والخطط والمبادئ التوجيهية الأخرى، كما ذكرت المنظمات.

(ب) تشير منظمة العمل الدولية، واليونسف، والأمانة العامة للأمم المتحدة، وبرنامج الأغذية العالمي إلى المبادئ التوجيهية المتعلقة بالممارسات الجيدة التي وضعها معهد استمرارية تصريف الأعمال.

العناصر الأساسية لنهج شامل في إدارة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة

المنظمة	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11
	نهج مُحدد ببيان	التوافق مع معايير الأمم المتحدة ذات الصلة	هيكل إداري لتنسيق أنشطة استمرارية تصريف الأعمال	التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات والتسلسل الإداري	التكامل بين إدارة استمرارية تصريف الأعمال والسياسات والعمليات الأخرى	استعراض و/أو تحديث السياسات	استخلاص الدروس والاستفادة منها	التدريب والتوعية بإطار إدارة استمرارية تصريف الأعمال	الخطط القائمة لاستمرارية تصريف الأعمال	أحكام متعلقة باستعراض الخطط وضمان الجودة على مستوى المؤسسة	تعهد واختبار واستعراض خطة/ خطط استمرارية تصريف الأعمال
الأمانة العامة للأمم المتحدة											
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	كان برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز يعمل وقت تجهيز استبيان وحدة التفتيش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية تصريف الأعمال.										
الأونكتاد	أفاد الأونكتاد بأنه واعم سياساته مع إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة.										
مركز التجارة الدولية	ستتم الموافقة على خطة مركز التجارة الدولية لاستمرارية تصريف أعماله في عام 2022.										
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي											
برنامج الأمم المتحدة للبيئة											
صندوق الأمم المتحدة للسكان											
مؤئل الأمم المتحدة											
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين											
اليونيسف											

المنظمة	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11
	نهج مُحدد ببيان	التوافق مع معايير الأمم المتحدة ذات الصلة	هيكل إداري لتنسيق أنشطة استمرارية تصريف الأعمال	التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات والتسلسل الإداري	التكامل بين إدارة استمرارية تصريف الأعمال والسياسات والعمليات الأخرى	استعراض و/أو تحديث السياسات	استخلاص الدروس والاستفادة منها	التدريب والتوعية بإطار إدارة استمرارية تصريف الأعمال	الخطط القائمة لاستمرارية تصريف الأعمال	أحكام متعلقة باستعراض الخطط وضمان الجودة على مستوى المؤسسة	تعهد واختبار واستعراض خطة/ خطط استمرارية تصريف الأعمال
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة											
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع											
الأونروا											
هيئة الأمم المتحدة للمرأة											
برنامج الأغذية العالمي											
منظمة الأغذية والزراعة											
الوكالة الدولية للطاقة الذرية											
منظمة الطيران المدني الدولي											
منظمة العمل الدولية											
المنظمة البحرية الدولية											
الاتحاد الدولي للاتصالات											
اليونسكو											
اليونيدو											
منظمة السياحة العالمية											
الاتحاد البريدي العالمي											
منظمة الصحة العالمية											

المنظمة	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11
	نهج مُحدد ببيان	التوافق مع معايير الأمم المتحدة ذات الصلة	هيكل إداري لتنسيق أنشطة استمرارية تصريف الأعمال	التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات والتسلسل الإداري	التكامل بين إدارة استمرارية تصريف الأعمال والسياسات والعمليات الأخرى	استعراض و/أو تحديث السياسات	استخلاص الدروس والاستفادة منها	التدريب والتوعية بإطار إدارة استمرارية تصريف الأعمال	الخطط القائمة لاستمرارية تصريف الأعمال	أحكام متعلقة باستعراض الخطط وضمان الجودة على مستوى المؤسسة	تعهد واختبار واستعراض خطة/ خطط استمرارية تصريف الأعمال
المنظمة العالمية للملكية الفكرية											
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية											

//المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة على أساس معلومات قدمتها المنظمات المشاركة.

ينعكس بالكامل	
ينعكس جزئياً	
لا ينعكس	
لم يرد أي ردّ	

المرفق الرابع

الترتيبات التنظيمية لإدارة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة

المنظمة	الوظيفة التنظيمية التي تشرف على إدارة استمرارية تصريف الأعمال ⁽¹⁾	مستوى ودرجة الوظيفة (الوظائف) والنسبة المئوية للوقت المخصص لإدارة استمرارية تصريف الأعمال	موقع وظيفة استمرارية تصريف الأعمال في الهيكل التنظيمي	أعلى مسؤول مكلف بإدارة استمرارية تصريف الأعمال
الأمانة العامة للأمم المتحدة	وحدة إدارة الاستدامة والقدرة على الصمود	كبير محلي البرامج والشؤون الإدارية، ف-5، 25 في المائة كبير محلي البرامج والشؤون الإدارية، ف-4، 75 في المائة مساعد فريق، خ ع-4، 25 في المائة	إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال/ مكتب وكيل الأمين العام	وكلاء الأمين العام، الممثلون الخاصون للأمين العام، الأمناء العامون المساعدون
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	كان برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز يعمل وقت تجهيز استبيان وحدة التفتيش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية تصريف الأعمال.			
الأونكتاد	-	-	-	-
مركز التجارة الدولية	كان مركز التجارة الدولية يعمل وقت تجهيز استبيان وحدة التفتيش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية تصريف الأعمال.			مدير تنفيذي
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	أخصائي في الشؤون الإدارية، شعبة الامتثال	ف-4، 50 في المائة	مدير، مكتب الميزانية والأداء والامتثال، مد-2	مدير، مكتب خدمات الإدارة
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	موظف معني بإدارة المخاطر في المؤسسة/بالاتصالات والمعلومات	ف-2، 20 في المائة	رئيس وحدة الإدارة، ف-5	مدير، الخدمات المؤسسية، مد-2
صندوق الأمم المتحدة للسكان	رئيس مكتب منسق الأمن	مد-1	-	مدير تنفيذي

المنظمة	الوظيفة التنظيمية التي تشرف على إدارة استمرارية تصريف الأعمال ⁽¹⁾	مستوى ودرجة الوظيفة (الوظائف) والنسبة المئوية للوقت المخصص لإدارة استمرارية تصريف الأعمال	موقع وظيفة استمرارية تصريف الأعمال في الهيكل التنظيمي	أعلى مسؤول مكلف بإدارة استمرارية تصريف الأعمال
موتل الأمم المتحدة	موظف رقابة	ف-4، 5 في المائة	شعبة الاستشارات الإدارية والامتثال	مدير، دائرة الاستشارات الإدارية والامتثال، مد-1
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	موظف أمن ميداني أقدم	ف-4، 15 في المائة	رئيس عمليات، دائرة الأمن الميداني، ف-5	نائب المفوض السامي (نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، عالمياً)
	موظف طوارئ أقدم	ف-4، 15 في المائة	منسق أقدم لخدمات الطوارئ، ف-5	المفوض السامي المساعد لشؤون العمليات (خطة استمرارية تصريف الأعمال للعمليات الميدانية، على الصعيد العالمي) ومديرو المكاتب الإقليمية (خطة استمرارية تصريف الأعمال للعمليات الميدانية)
اليونيسف	مدير استمرارية تصريف الأعمال	ف-4، 100 في المائة	مراقب مالي، مكتب المراقب المالي، شعبة الشؤون المالية والإدارية، مد-2	نائب المدير التنفيذي - الإدارة
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	موظف قائم بالأعمال	ف-5	قسم الدعم العام/شعبة الإدارة	مدير تنفيذي
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	مدير	مركز الخدمة المشتركة، مد-1	-	مدير تنفيذي
الأونروا	مدير تخطيط	مد-1، 10 في المائة	التخطيط، مقر الأونروا، عمان	المفوض العام
	موظف طوارئ أقدم	ف-4، 15 في المائة	نائب مدير التخطيط ف-5	
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	مستشار أمن، على الصعيد العالمي أخصائي أمن على الصعيد العالمي - مدير استمرارية تصريف الأعمال أخصائيون للأمن الإقليمي	ف-5، 10 إلى 20 في المائة ف-4، 50 في المائة 3 ف-3، 10 في المائة	-	مدير تنفيذي
برنامج الأغذية العالمي	الوحدة المعنية باستمرارية تصريف الأعمال	مدير استمرارية تصريف الأعمال المؤسسية، ف-5، 50 في المائة	نائب المدير التنفيذي للعمليات	نائب المدير التنفيذي

المنظمة	الوظيفة التنظيمية التي تشرف على إدارة استمرارية تصريف الأعمال ⁽¹⁾	مستوى ودرجة الوظيفة (الوظائف) والنسبة المئوية للوقت المخصص لإدارة استمرارية تصريف الأعمال	موقع وظيفة استمرارية تصريف الأعمال في الهيكل التنظيمي	أعلى مسؤول مكلف بإدارة استمرارية تصريف الأعمال
منظمة الأغذية والزراعة	شعبة الخدمات اللوجستية	موظف برامج، ف-4، 20 في المائة	شعبة الخدمات اللوجستية، مكتب المدير، مد-1	نائب المدير العام
		استشاري 50 في المائة		
		خبير في استمرارية تصريف الأعمال (40 يوماً في السنة)		
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	منسق للأمن المركزي	ف-5، 20 في المائة	مكتب نائب المدير العام للشؤون الإدارية	المدير العام
	موظف لتنسيق الشؤون الأمنية (السياسات والتخطيط)	ف-3، 50 في المائة	مكتب نائب المدير العام للشؤون الإدارية	
	مدير مكتب نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مد-1، تختلف النسب المئوية حسب الحاجة	نائب المدير العام للضمانات	
	مساعد لشؤون المالية والمحاسبة	ف-2، تختلف النسب المئوية حسب الحاجة	مكتب نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مدير	
منظمة الطيران المدني الدولي	رئيس، قسم المؤتمرات والأمن والخدمات العامة	ف-5، 15 في المائة	مكتب الإدارة والخدمات	الأمين العام
		استشاري، 50 في المائة		
منظمة العمل الدولية	كبير موظفي إدارة المخاطر	ف-5، 10 في المائة	مكتب أمين الصندوق والمراقب المالي	أمين الصندوق والمراقب المالي، مد-2، وهو عضو في فريق الإدارة العليا
المنظمة البحرية الدولية	الرئيس	خدمات الدعم المركزية، مد-1		مدير، شعبة الشؤون الادارية مد-2
الاتحاد الدولي للاتصالات	منسق نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ	ف-4، 100 في المائة	شعبة السلامة والأمن	رئيس، شعبة الأمن والسلامة بإدارة خدمات المعلومات
	منسق خطة التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ف-4، 100 في المائة	-	-
	مدير إدارة المخاطر لأعمال المنظمات	ف-4، 100 في المائة	-	-

المنظمة	الوظيفة التنظيمية التي تشرف على إدارة استمرارية تصريف الأعمال ⁽¹⁾	مستوى ودرجة الوظيفة (الوظائف) والنسبة المئوية للوقت المخصص لإدارة استمرارية تصريف الأعمال	موقع وظيفة استمرارية تصريف الأعمال في الهيكل التنظيمي	أعلى مسؤول مكلف بإدارة استمرارية تصريف الأعمال
اليونسكو	كبير موظفي إدارة المخاطر	ف-5	المكتب التنفيذي لقطاع الإدارة والتنظيم	مساعد المدير العام للشؤون الإدارية والتنظيمية
اليونيدو	المدير الإداري	مد-2	مديرية إدارة الشركات والعمليات	المدير العام
منظمة السياحة العالمية	المنسق الأمني	-	-	الأمين العام
الاتحاد البريدي العالمي	أشار الاتحاد البريدي العالمي إلى أنه اعتمد، في غياب موظف لاستمرارية تصريف الأعمال، على فريق إدارة الأزمات لديه أثناء جائحة كوفيد-19	لا ينطبق	لا ينطبق	نائب المدير العام
منظمة الصحة العالمية	مكتب المدير العام المساعد للعمليات المؤسسية بالمقر الرئيسي	مدير عام مساعد، 10 في المائة، ف-5، 15 في المائة	المدير العام المساعد للعمليات المؤسسية	المدير العام
	مكاتب المديرين والشؤون الإدارية والمالية في كل مكتب إقليمي	مدير، شعبة الشؤون الإدارية والمالية، مد-1 مديرو الطوارئ الإقليميون، 25 إلى 50 في المائة	مكتب المديرين، شؤون الإدارة والمالية في المكاتب الإقليمية ومكتب مديري الطوارئ الإقليميين (إن وجد)	المدرء الإقليميون
	برنامج الطوارئ الصحية لمنظمة الصحة العالمية للمواقع التي يُعلن فيها عن نشوء طوارئ (المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية)	مسؤول عمليات قُطري، وفي بعض البلدان، مسؤول أمن ميداني، أكثر من 50 في المائة على مستوى المكاتب القطرية	مكتب موظف العمليات و/أو موظف الأمن الميداني داخل المكتب القطري	رؤساء المكاتب القطرية
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	المنسق المعني باستمرارية تصريف الأعمال	ف-5، 100 في المائة	مكتب المدير العام المساعد لشؤون الإدارة والمالية والتنظيم	المدير العام
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	موظف إدارة المخاطر والجودة	-	-	مكتب الأمين العام

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة على أساس معلومات قدمتها المنظمات المشاركة.

(1) أثناء جائحة كوفيد-19، أشارت معظم المنظمات المشاركة أيضاً إلى أن لديها فريقاً لإدارة الأزمات.

المرفق الخامس

شبكات جهات التنسيق المعنية باستمرارية تصريف الأعمال في
المنظمات المشاركة

المنظمة	مستويات شبكات جهات التنسيق			أدوار ومسؤوليات جهات التنسيق المحددة في السياسات أو في الاختصاصات العامة	تتبع مسؤوليات استمرارية تصريف الأعمال في التوصيفات الوظيفية لجهات التنسيق
	المقر	المناطق الإقليمية	البلد		
الأمانة العامة للأمم المتحدة	✓ (77)	✓ (104)		✓ (الاختصاصات، المقر)	✓
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز كان برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز يعمل وقت تجهيز استبيان وحدة التفتيش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية تصريف الأعمال.					
الأونكتاد	-	-	-	-	-
مركز التجارة الدولية	X	X	لا ينطبق	X	X
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	✓ (27)	✓ (5)	✓ (130)	✓	✓
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	✓ جميع رؤساء مراكز العمل: 39			✓ (الاختصاصات)	✓
صندوق الأمم المتحدة للسكان	✓ (139)	✓ (6)	✓ (139)	✓	✓
مؤئل الأمم المتحدة	X	X	X	✓	X
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	✓ (2)	✓ (30)	✓ (1) على الأقل لكل عملية	✓	X
اليونيسف	✓ (33)	✓ (10)	✓ (199)	✓ (الاختصاصات)	✓
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	X	✓	✓	X	X
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	✓	✓	✓	X	✓
الأونروا	✓ (2)	X	✓ (5)	✓	✓

المنظمة	مستويات شبكات جهات التنسيق			أدوار ومسؤوليات جهات التنسيق المحددة في السياسات أو في الاختصاصات العامة	تتبع مسؤوليات استمرارية تصريف الأعمال في التوصيفات الوظيفية لجهات التنسيق
	المقر	المناطق الإقليمية	البلد		
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	✓	✓	X	✓	✓
برنامج الأغذية العالمي	✓ (20)	✓ (6)	✓	✓	✓
منظمة الأغذية والزراعة	✓ (45)	✓ (10)	✓ (90)	✓	✓
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	✓ (25)	✓ (4)	لا ينطبق	✓	X
منظمة الطيران المدني الدولي	(8)	(8)	لا ينطبق	X	X
منظمة العمل الدولية	✓ (1)	✓ (5)	لا ينطبق	X	✓
المنظمة البحرية الدولية	✓ (10)	لا ينطبق	لا ينطبق	✓	X
الاتحاد الدولي للاتصالات	✓	✓	✓	✓	✓
اليونسكو	X ("جاري تنفيذها")	X	X	X	X
اليونيدو	✓	✓	✓	X	✓
منظمة السياحة العالمية	X	X	لا ينطبق	X	X
الاتحاد البريدي العالمي	X	لا ينطبق	لا ينطبق	X	X
منظمة الصحة العالمية	✓	✓	✓	✓	X
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	✓ (18)	لا ينطبق	✓ (4)	✓ (الاختصاصات)	✓
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	X	X	لا ينطبق	X	X

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة على أساس معلومات قدمتها المنظمات المشاركة.

✓	نعم
X	لا

المرفق السادس

خطط استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة

المنظمة	خطة/خطط استمرارية تصريف الأعمال	الخطط المتاحة لجميع أو لبعض شعب/مكاتب/وحدات المقر الرئيسي	الخطط المتاحة للمكاتب الإقليمية	الخطط المتاحة للمكاتب القطرية	خطة معتمدة أو مشروع خطة لاستمرارية تصريف الأعمال (اعتباراً من 2011)
الأمانة العامة للأمم المتحدة	✓	✓	✓	✓	✓
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	كان برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز يعمل وقت تجهيز استبيان وحدة النقاش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية تصريف الأعمال.				
الأونكتاد	-	-	-	-	-
مركز التجارة الدولية	كان مركز التجارة الدولية يعمل وقت تجهيز استبيان وحدة النقاش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية تصريف الأعمال.				
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	✓	✓	✓	✓	مشروع خطة
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	✓	✓	✓	✓	لم تُستعرض
صندوق الأمم المتحدة للسكان	✓	✓	✓	✓	مشروع خطة
مؤهل الأمم المتحدة	✓	✓	✓		لم تُستعرض
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	✓	✓	✓	✓	لم تُستعرض
اليونيسف	✓	✓	✓	✓	✓
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	✓		✓	✓	لم تُستعرض
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	✓	✓	✓	✓	✓
الأونروا	✓	✓ (للبعض)		✓	لم تُستعرض
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	✓	✓	✓	✓	-
برنامج الأغذية العالمي	✓	✓ (للبعض)	✓	✓	مشروع خطة

المنظمة	خطة/خطط استمرارية تصريف الأعمال	الخطط المتاحة لجميع أو لبعض شعب/مكاتب/وحدات المقر الرئيسي	الخطط المتاحة للمكاتب الإقليمية	الخطط المتاحة للمكاتب القطرية	خطة معتمدة أو مشروع خطة لاستمرارية تصريف الأعمال (اعتباراً من 2011)
منظمة الأغذية والزراعة	✓	✓	✓	✓	✓
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	✓	✓	✓	لا ينطبق	✓
منظمة الطيران المدني الدولي	✓	✓	✓	لا ينطبق	مشروع خطة
منظمة العمل الدولية	✓	✓	✓	✓	لم تُستعرض
المنظمة البحرية الدولية	✓	✓	لا ينطبق	لا ينطبق	لم تُستعرض
الاتحاد الدولي للاتصالات	خطط استمرارية تصريف الأعمال مدرجة في إجراءات الاستجابة للطوارئ الأمنية. وأشار الاتحاد الدولي للاتصالات إلى أنه كان بصدد تحويلها إلى فهرس لاستمرارية تصريف الأعمال.				مشروع خطة
اليونسكو	✓	✓ (للبعض)	✓	✓ (للبعض)	مشروع خطة
اليونيدو	✓	✓	✓	✓	مشروع خطة
منظمة السياحة العالمية	X	-	-	لا ينطبق	لم تُستعرض
الاتحاد البريدي العالمي	✓	✓	لا ينطبق	لا ينطبق	✓
منظمة الصحة العالمية	✓	✓	✓ (للبعض)	✓	مشروع خطة
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	✓	✓	لا ينطبق	✓ (للبعض)	مشروع خطة
المنظمة العالمية للأرصاء الجوية	✓	✓	✓	لا ينطبق	لم تُستعرض

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة، وتستند الأعمدة من 2 إلى 5 إلى معلومات مقدمة من المنظمات المشاركة، ويستند العمود 6 إلى المرفق الأول من الوثيقة JIU/REP/2011/6.

✓	نعم
X	لا

ملاحظة: المنظمات التالية كانت منظمات مشاركة في عام 2011 ولكن الاستعراض لم يشملها: منظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وموئل الأمم المتحدة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، والأونروا، ومنظمة السياحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية. ولم يكن مركز التجارة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة منظمات مشاركة في عام 2011.

المرفق السابع

تقييم المخاطر وتحليل الأثر من قبل المنظمات المشاركة

المنظمة	تقييم المخاطر		تحليل الأثر على الاعمال المؤسسية		
	سجل المخاطر المؤسسية متاح لموظف استمرارية تصريف الأعمال	سجل المخاطر المؤسسية مستخدم في تطوير خطط استمرارية تصريف الأعمال ^(أ)	يُجرى تحليل للأثر على الأعمال المؤسسية	هناك تحديدٌ لأجال زمنية يصبح بعدها أثر عدم استئناف الأنشطة غير مقبول (مثل الحد الأقصى لفترة التعطل الممكن قبولها)	هناك تحديدٌ لإطار زمني تُستأنف خلاله الأنشطة المعطلة (مثل الهدف الزمني لاستعادة القدرة على العمل)
الأمانة العامة للأمم المتحدة	✓	✓	X	✓	✓
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	✓	✓	-	-	-
الأونكتاد	-	-	-	-	-
مركز التجارة الدولية	X	X	X	-	-
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	✓	✓	✓	X	✓
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	✓	موظف استمرارية تصريف الأعمال ^(ب)	✓	✓	✓
		كبير موظفي المخاطر: ✓			
صندوق الأمم المتحدة للسكان	✓	✓	✓	✓	✓
مؤئل الأمم المتحدة	ليس لمؤئل الأمم المتحدة سجل للمخاطر المؤسسية		X	-	-

تقييم المخاطر			تحليل الاثر على الاعمال المؤسسية			المنظمة
سجل المخاطر المؤسسية متاح لموظف استمرارية تصريف الأعمال	سجل المخاطر المؤسسية مستخدم في تطوير خطط استمرارية تصريف الأعمال ^(١)	يُجرى تحليلٌ للأثر على الأعمال المؤسسية	هناك تحديدٌ لآجال زمنية يصبح بعدها أثر عدم استئناف الأنشطة غير مقبول (مثل الحد الأقصى لفترة التعطل الممكن قبولها)	هناك تحديدٌ لإطار زمني تُستأنف خلاله الأنشطة المعطلة (مثل الهدف الزمني لاستعادة القدرة على العمل)		
✓	✓	X	-	-	-	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
✓	✓	✓ (أجري آخر مرة في 2011)	✓	✓	✓	اليونيسف
✓	✓	X	-	-	-	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة
X	X	✓	✓	✓	✓	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
✓	✓	X	✓	✓	✓	الأونروا
✓	✓	✓ (معلق)	✓	✓	✓	هيئة الأمم المتحدة للمرأة
كبير موظفي المخاطر: "لا أعرف"						
✓	✓	✓	✓	✓	✓	برنامج الأغذية العالمي
✓	✓	✓	✓	✓	✓	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
✓	✓	✓ (المقر فقط)	✓	✓	✓	منظمة الأغذية والزراعة
كبير موظفي المخاطر: "لا أعرف"						

تقييم المخاطر			تحليل الاثر على الاعمال المؤسسية		المنظمة	
سجل المخاطر المؤسسية متاح لموظف استمرارية تصريف الأعمال	سجل المخاطر المؤسسية مستخدم في تطوير خطط استمرارية تصريف الأعمال ^(أ)	يُجرى تحليلٍ للأثر على الأعمال المؤسسية	هناك تحديدٌ لآجال زمنية يصبح بعدها أثر عدم استئناف الأنشطة غير مقبول (مثل الحد الأقصى لفترة التعطل الممكن قبولها)	هناك تحديدٌ لإطار زمني تُستأنف خلاله الأنشطة المعطلة (مثل الهدف الزمني لاستعادة القدرة على العمل)		
✓	–	✓	✓	✓	منظمة الطيران المدني الدولي	
✓	✓	✓	✓	✓	منظمة العمل الدولية	
✓	موظف استمرارية تصريف الأعمال: ✓	X	لا ينطبق		المنظمة البحرية الدولية	
	كبير موظفي المخاطر: X					
✓	موظف استمرارية تصريف الأعمال: X	✓	✓	✓	الاتحاد الدولي للاتصالات	
	كبير موظفي المخاطر: ✓					
لا ينطبق	موظف استمرارية تصريف الأعمال: X	X	لا ينطبق		اليونسكو	
	كبير موظفي المخاطر: ✓					
✓	موظف استمرارية تصريف الأعمال ^(ج)	✓	✓	✓	اليونيدو	
	كبير موظفي المخاطر: ✓					
لا ينطبق	–	X	لا ينطبق		منظمة السياحة العالمية	
لا ينطبق	✓	X	لا ينطبق		الاتحاد البريدي العالمي	
X	✓	✓	X	X	منظمة الصحة العالمية	

تقييم المخاطر			تحليل الاثر على الاعمال المؤسسية		المنظمة
سجل المخاطر المؤسسية متاح لموظف استمرارية تصريف الأعمال	سجل المخاطر المؤسسية مستخدم في تطوير خطط استمرارية تصريف الأعمال ^(أ)	يُجرى تحليل للأثر على الأعمال المؤسسية	هناك تحديدٌ لآجال زمنية يصبح بعدها أثر عدم استئناف الأنشطة غير مقبول (مثل الحد الأقصى لفترة التعطل الممكن قبولها)	هناك تحديدٌ لإطار زمني تُستأنف خلاله الأنشطة المعطلة (مثل الهدف الزمني لاستعادة القدرة على العمل)	
✓	✓	✓	✓	✓	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
✓	موظف استمرارية تصريف الأعمال: ✓	X	لا ينطبق	لا ينطبق	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
	كبير موظفي المخاطر: X				

/المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة على أساس معلومات قدمتها المنظمات المشاركة.

✓	نعم
X	لا

(أ) سلطت الردود الواردة من موظف استمرارية تصريف الأعمال وكبير موظفي المخاطر الضوء على التناقضات في العديد من المنظمات، على النحو المبين.

(ب) سجل المخاطر المؤسسية قيد الموافقة.

(ج) سجل المخاطر المؤسسية قيد التطوير.

المرفق الثامن

التوعية والتدريب على عمليات وإجراءات استمرارية تصريف الأعمال في
المنظمات المشاركة

المنظمة	تجري المنظمة نشاطاً واحداً على الأقل يهدف إلى التوعية بأهمية استمرارية تصريف الأعمال	تتيح المنظمة لموظفيها تدريباً على عمليات وإجراءات استمرارية تصريف الأعمال	
		نعم (الزامي) لا	الجمهور المستهدف
الأمانة العامة للأمم المتحدة	✓	✓	جميع موظفي البعثات الميدانية
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	-	-	-
الأونكتاد	-	-	-
مركز التجارة الدولية	✓	X	لا ينطبق
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	✓	✓	جهات التنسيق المعنية بخطة استمرارية تصريف الأعمال مديرو العمليات جهات التنسيق الأمنية
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	X	X	لا ينطبق
صندوق الأمم المتحدة للسكان	✓	✓	نقاط الاتصال الخاصة بخطة استمرارية تصريف الأعمال موظفو المكتب جميع جهات التنسيق الأمنية
مؤئل الأمم المتحدة	X	X	لا ينطبق
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	✓	X	لا ينطبق
اليونيسف	✓	✓	جميع الموظفين
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	✓	✓	-
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	✓	✓ ^(الزامي)	موظفو وحدة الأعمال
الأونروا	✓	X	لا ينطبق
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	✓	✓	فريق إدارة الأزمة

المنظمة	تجري المنظمة نشاطاً واحداً على الأقل يهدف إلى التوعية بأهمية استمرارية تصريف الأعمال	تتيح المنظمة لموظفيها تدريباً على عمليات وإجراءات استمرارية تصريف الأعمال	
		نعم (إلزامي)	لا
برنامج الأغذية العالمي	✓	X	لا ينطبق
منظمة الأغذية والزراعة	✓	X	لا ينطبق
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	✓	✓	جهات التنسيق لنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ الموظفين الرئيسيون
منظمة الطيران المدني الدولي	✓	✓	المكاتب والأقسام والوحدات
منظمة العمل الدولية	✓	X	لا ينطبق
المنظمة البحرية الدولية	✓	X	لا ينطبق
الاتحاد الدولي للاتصالات	✓	✓	أعضاء فريق إدارة الأزمة خطط استعادة النشاط - جهات التنسيق المسؤولة (فريق إدارة الأزمات، وفريق القدرة على مواجهة الطوارئ)
اليونسكو	✓	X	لا ينطبق
اليونيدو	✓	✓ (إلزامي)	الموظفون الأساسيون رؤساء الوحدات التنظيمية الممثلون الميدانيون
منظمة السياحة العالمية	X	X	لا ينطبق
الاتحاد البريدي العالمي	✓	X	لا ينطبق
منظمة الصحة العالمية	✓	✓	وظائف الأعمال الرئيسية/المالكون الرئيسيون، بما في ذلك متطلبات وعمليات إدارة استمرارية تصريف الأعمال (عبر المنظمة)
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	✓	✓ (إلزامي)	معظمها حسب الحاجة إلى المعرفة، مع توفير معلومات عامة أثناء توجيه الموظفين
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	✓	X	لا ينطبق

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة على أساس معلومات قدمتها المنظمات المشاركة.

✓	نعم
X	لا

المرفق التاسع

ممارسات تعهد واختبار واستعراض خطط استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات المشاركة

محتويات تقرير الاستعراض متابعة التعهد والاختبار والاستعراض		نطاق التعهد والاختبار والاستعراض								السياسة المتبعة/ إجراء التعهد والاستعراض	المنظمة
تحديد الدروس المستفادة	التوصيات/خطة العمل للتدراك	خطط إدارة الأزمات	الأدوار والمسؤولية	مقدمو الخدمات	العمليات المؤسسية	خطة التعافي من الكوارث	السلامة والأمن	الاتصال	أنظمة ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات		
-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الأمانة العامة للأمم المتحدة
كان برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز يعمل وقت تجهيز استبيان وحدة التفتيش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية تصريف الأعمال.											برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز
أفاد الأونكتاد بأنه واءم سياساته مع إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة.											الأونكتاد
كان مركز التجارة الدولية يعمل وقت تجهيز استبيان وحدة التفتيش المشتركة على وضع خطة لاستمرارية تصريف الأعمال.											مركز التجارة الدولية
✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	برنامج الأمم المتحدة للبيئة
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	صندوق الأمم المتحدة للسكان
-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	مؤئل الأمم المتحدة

محتويات تقرير الاستعراض متابعة التعهد والاختبار والاستعراض		نطاق التعهد والاختبار والاستعراض								السياسة المتبعة/ إجراء التعهد والاستعراض	المنظمة
تحديد الدروس المستفادة	التوصيات/خطة العمل للتدراك	خطط إدارة الأزمات	الأدوار والمسؤولية	مقدمو الخدمات	العمليات المؤسسية	خطة التعافي من الكوارث	السلامة والأمن	الاتصال	أنظمة ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات		
X	X	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	اليونيسف
✓ المقر	–	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة
–	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
–	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الأونروا
–	✓	✓	✓	✓	✓	–	✓	✓	✓	✓	هيئة الأمم المتحدة للمرأة
✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	برنامج الأغذية العالمي
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	منظمة الأغذية والزراعة
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	منظمة الطيران المدني الدولي
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	X	منظمة العمل الدولية

محتويات تقرير الاستعراض متابعة التعهد والاختبار والاستعراض		نطاق التعهد والاختبار والاستعراض								السياسة المتبعة/ إجراء التعهد والاستعراض	المنظمة
تحديد الدروس المستفادة	التوصيات/خطة العمل للتدراك	خطط إدارة الأزمات	الأدوار والمسؤولية	مقدمو الخدمات	العمليات المؤسسية	خطة التعافي من الكوارث	السلامة والأمن	الاتصال	أنظمة ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	المنظمة البحرية الدولية
-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الاتحاد الدولي للاتصالات
✓	✓	✓	X	X	✓	X	✓	X	✓	✓ (جزئياً)	اليونسكو
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	اليونيدو
-	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	الاتحاد البريدي العالمي
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	منظمة الصحة العالمية ^(أ)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
-	-	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية

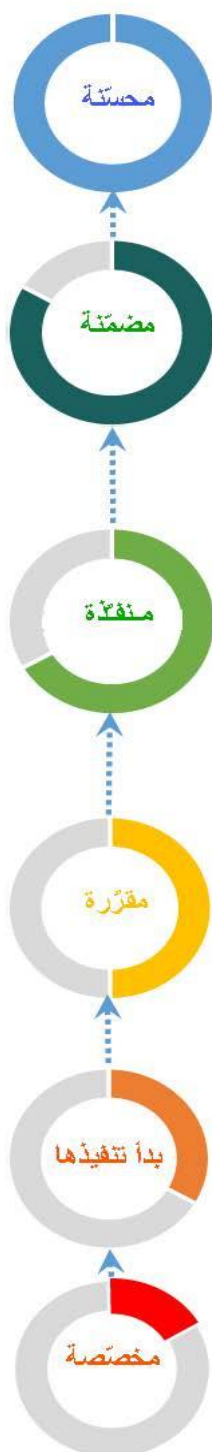
المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة على أساس معلومات قدمتها المنظمات المشاركة.

✓	نعم
X	لا

(أ) بالإشارة إلى توجيهات منظمة الصحة العالمية بشأن التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال (WHO/WHE/CPI/2018.60)، أفادت المنظمة بأن سياسات استمرارية تصريف الأعمال، والتشغيل، والتعهد والاختبار والاستعراض، تركز على الحالات التي يُعلن فيها عن حالات الطوارئ الصحية العامة.

المرفق العاشر

مصفوفة درجات النضج في إدارة استمرارية تصريف الأعمال (وضعها وحدة التفتيش المشتركة)



- إدارة استمرارية تصريف الأعمال عمليةً ناضجة وملاءمتها وكفاءتها وفعاليتها تتحسن باستمرار.
- تجري مراجعة الحسابات و/أو الاستعراضات الإدارية على فترات زمنية مقررة لرصد الحاجة إلى أي تغييرات أو تحسينات ممكنة في إدارة استمرارية تصريف الأعمال.
- تعمل إدارة استمرارية تصريف الأعمال بسلاسة عند حدوث انقطاعات أو أعطال.

- إدارة استمرارية تصريف الأعمال عمليةً تكرارية يمكن تشغيلها بالكامل وقياسها وتحليلها وتقييمها.
- تطبق إجراءات استمرارية تصريف الأعمال وتُختبر وفق خطة زمنية محددة للتأكد من اتساقها مع أهداف استمرارية تصريف الأعمال.
- يتم ضمان الدعم والتوعية والتواصل فيما يتعلق باستمرارية تصريف الأعمال عبر المنظمة.
- ترتبط التغييرات في السياق، والبيئة الداخلية والخارجية، والبعثات، والخطط، والاستراتيجيات بالتغييرات في إدارة استمرارية تصريف الأعمال.
- يجري التعاون مع الوحدات والوكالات الأخرى.
- تستعرض الإدارة العليا خطة إدارة استمرارية تصريف الأعمال.
- تجري التقييمات الذاتية لاستمرارية تصريف الأعمال.

- توضع وتنفذ إجراءات تشغيل استمرارية تصريف الأعمال، بما في ذلك مجموعة الاستجابة للطوارئ، وخطة/استراتيجيات استمرارية تصريف الأعمال للوظائف الأساسية.
- تقوم الإدارة العليا باكتساب/تخصيص الموارد/الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الخطط/الاستراتيجيات المعتمدة وبدعمها.
- تتحول إدارة استمرارية تصريف الأعمال من مشروع إلى عملية وتنتظر في الاستجابة للحوادث، والتعافي من الكوارث، وإدارة الأزمات.
- تنفذ عمليات التوعية والتواصل المتعلقة باستمرارية الأعمال، بشكل روتيني.

- يُراعى سياق الأعمال.
- تجري تحليلات الأثر على الأعمال وتقييمات المخاطر.
- تدمج إدارة استمرارية تصريف الأعمال في خططها سجل المخاطر المؤسسية وسياقها.
- يشمل نطاق إدارة استمرارية تصريف الأعمال المكاتب الميدانية وآليات الإشراف والرقابة.
- تحدّد أهداف استمرارية تصريف الأعمال بالنسبة للوظائف الأساسية والحاسمة، وتوضع الخطط أو الاستراتيجيات لتحقيقها.
- تُعتبر استمرارية تصريف الأعمال مشروعاً مهماً للإدارة العليا.
- تؤثّق خطط استمرارية تصريف الأعمال وتُنسق وفق الأهداف والغايات الاستراتيجية.

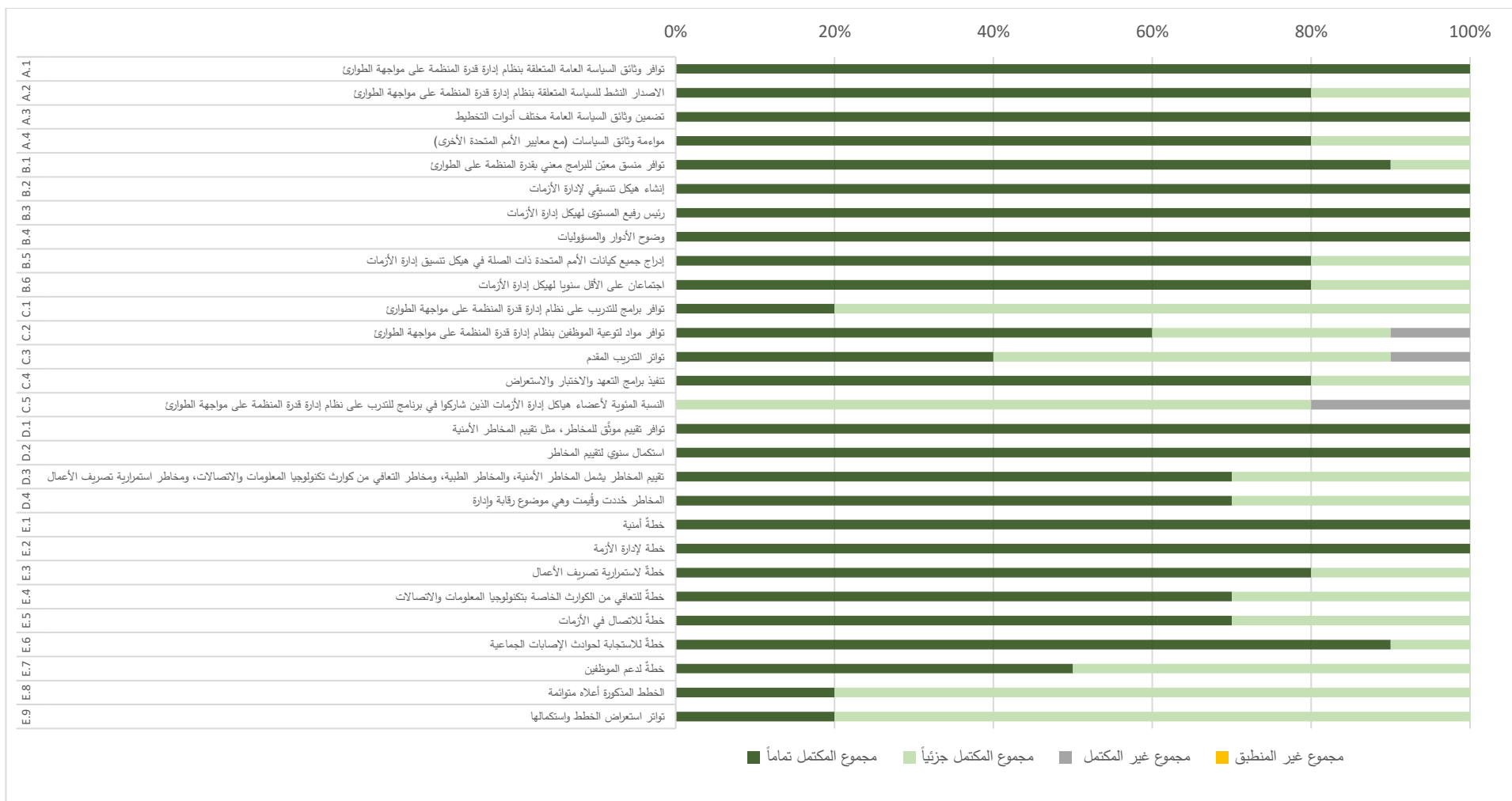
- لا توجد سياسة أو خطة لاستمرارية تصريف الأعمال.
- الأدوار والمسؤوليات محددة بشكل مناسب.
- القيادة تُظهر بعض الالتزام.

- لا توجد سياسة رسمية قائمة لاستمرارية تصريف الأعمال.
- لا يوجد سوى دعم محدود لإدارة استمرارية تصريف الأعمال.
- إدارة استمرارية تصريف الأعمال تقتصر في الغالب على عدد قليل من الوحدات أو الإدارات.

المرفق الحادي عشر

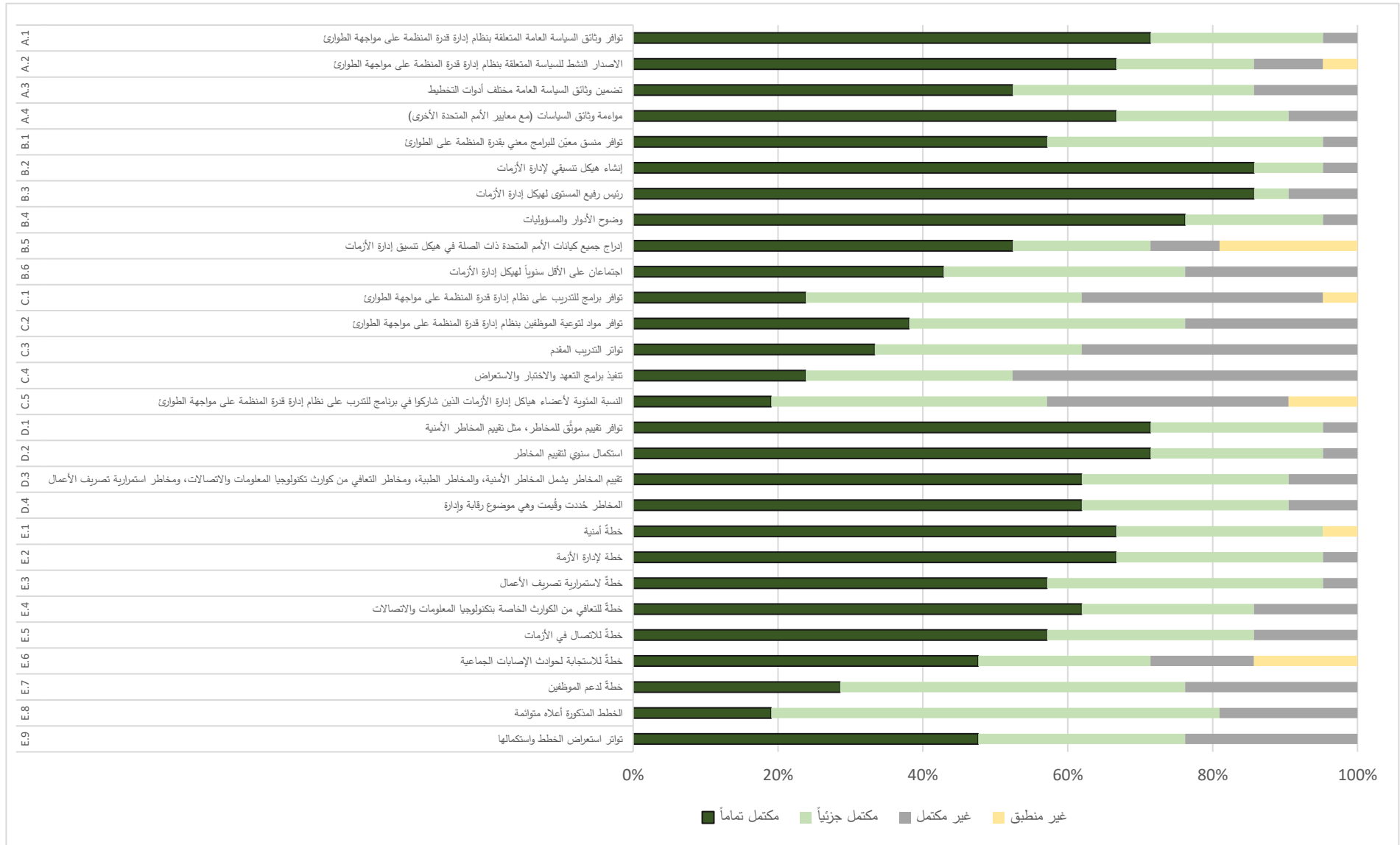
التقدم المحرز، استناداً إلى مؤشرات الأداء الرئيسية، في نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ

ألف - التقدم الذي أحرزته كيانات الأمانة العامة للأمم المتحدة، استناداً إلى مؤشرات الأداء الرئيسية، في نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ



المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة على أساس معلومات قدمها مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق.

باء - التقدم الذي أحرزته مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، استناداً إلى مؤشرات الأداء الرئيسية، في نظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ



المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة على أساس معلومات قدمها مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق.

المرفق الثاني عشر

إدارة استمرارية تصريف الأعمال: الممارسات الجيدة والدروس المبكرة المستفادة من جائحة كوفيد-19 (يرجى الرجوع إلى التقرير للاطلاع على ما ورد فيه من معلومات عن ممارسات إضافية)

جوانب إدارة استمرارية تصريف الأعمال	الدروس المكتسبة	الممارسات الجيدة
التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال	أظهرت جائحة كوفيد-19 أن حالات الطوارئ يمكن أن تطول وأنه ينبغي لمؤسسات الأمم المتحدة أن تكون أيضاً على استعداد للحفاظ على سير عملياتها الأساسية لفترات طويلة في ظل ظروف غير مؤكدة (الأمانة العامة للأمم المتحدة). وُضعت خطط استمرارية تصريف الأعمال للتعامل مع الأعطال القصيرة المدى والآثار المحلية. وينبغي لتفقيح تلك الخطط أن يأخذ في اعتباره الأعطال ذات الآثار العالمية (مكتب الأمم المتحدة في نيروبي). الحاجة إلى نهج تكيفي ومرن لاستمرارية تصريف الأعمال وإلى تحديث خطة استمرارية تصريف الأعمال في ضوء التحديات الناجمة عن الأزمات (الأمانة العامة للأمم المتحدة). يكون التخطيط في الوقت المناسب للطوارئ مكتملاً للتخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال عند معرفة طابع عطل متطور معرفة دقيقة (المنظمة العالمية للملكية الفكرية).	نموذج محدث للتخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال في المقر، يأخذ في الاعتبار الأعطال المطولة (الأمانة العامة للأمم المتحدة). حُسن التوقيت في تحديث خطط استمرارية تصريف الأعمال في أعقاب الجائحة جعل الانتقال إلى ترتيبات عمل مرنة/عن بعد انتقالاً سلساً وناجحاً إلى حد كبير (صندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين). وُضعت استراتيجية إدارة الأزمات وفق نهج تدريجي وتخطيط تكيفي، مع مرونة كافية لإعادة تشكيل التدابير حسب السياق المطلوب، من خلال مراقبة ومتابعة مستمرتين لكل من الوضع الوبائي وفعالية التدابير المعمول بها. وقد أثبتت استراتيجية إعادة التقييم المنتظمة هذه، التي تُعد كل مرحلة فيها للمرحلة التالية، أنها مناسبة لإدارة التحديات والمخاطر التي يفرضها الوضع المتقلب (منظمة الأغذية والزراعة). تحديد وتعميم الدروس المستفادة في مرحلة مبكرة من الجائحة لكي يُسترد بها في الاستجابات (اليونيسف).
القدرة الداخلية والموارد	تتطلب البنية التحتية للمعلومات تحسيناً واستثماراً لكي تظل مناسبة للغرض، وأمنة، وقادرة على الوفاء بالاحتياجات المتطورة للموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين وباحثات استمرارية تصريف الأعمال والتعافي من الكوارث في المستقبل (الاتحاد الدولي للاتصالات، والأمانة العامة للأمم المتحدة، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة السياحة العالمية).	قام مركز التجارة الدولية واليونسكو بتوسيع نطاق توفيرهما لمعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأدوات التكنولوجية، وإنشاء منصات للتعاون والتخزين تمكّن من العمل عن بعد. ولدى هيئة الأمم المتحدة للمرأة استراتيجية لتمويل الأنشطة الإضافية التي قد تنشأ عن الانقطاعات أو الأعطال.

جوانب إدارة استمرارية تصريف الأعمال	الدروس المكتسبة	الممارسات الجيدة
بناء القدرات والتدريب	نظراً إلى المستوى العالي لعدم اليقين فيما يتعلق بالأعطال في المستقبل، يجب التركيز على قضاء وقت أقل في تطوير الخطط وتعهدها واستثمار المزيد من الموارد في تطوير مهارات وقدرات الموظفين الرئيسيين في التعامل مع الأزمات وتعطل الأعمال (هيئة الأمم المتحدة للمرأة). أهمية الاستثمار بكثرة في بناء القدرات على التعامل مع الأزمات وتحقيق استمرارية تصريف الأعمال من خلال إجراء تدريبات ميسرة على مواجهة الأزمات قبل حدوثها (الاتحاد الدولي للاتصالات). أهمية إجراء تمارين منتظمة تحت ظروف الإجهاد والتدريب على أساس سيناريوهات أزمات مختلفة (الاتحاد الدولي للاتصالات). ضرورة تلقي الموظفين الجدد (والحاليين) تدريباً على استخدام الأدوات الافتراضية كجزء من تدريبهم التمهيدي (صندوق الأمم المتحدة للسكان، والأمانة العامة للأمم المتحدة، والأونروا، ومنظمة الصحة العالمية).	تطوير تدريب مخصص للموظفين على الأدوات الافتراضية (الأمانة العامة للأمم المتحدة، ومنظمة الصحة العالمية).
التنسيق الداخلي وإدارة الأزمات أثناء الجائحة	أهمية وجود هيكل إداري فعال مؤلف من جميع كبار المسؤولين المعنيين (فريق إدارة الأزمات)، يكون حاضراً باستمرار طوال الأزمة، ويعقد أحياناً اجتماعات يومية (منظمة العمل الدولية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية). المرونة وحسن التوقيت لإنشاء آلية داخلية (مخصصة أو دائمة) تتسق الاستجابة للأزمات (منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الطيران المدني الدولي، وموئل الأمم المتحدة، والأمانة العامة للأمم المتحدة، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية).	إنشاء هيكل تنسيقي متعدد المستويات (تشغيلي، وتكتيكي، واستراتيجي) لضمان استمرارية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات (المنظمة العالمية للملكية الفكرية). النشر السريع لفريق إدارة الأزمات لينسق النهج المستخدمة في إدارات المنظمة ولتتعامل مع الجائحة ومع مختلف القيود التي تفرضها السلطات الوطنية (منظمة الطيران المدني الدولي، والأمانة العامة للأمم المتحدة، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية). استخدام أدوات إدارة المخاطر في صنع القرارات، وإنشاء لوحات متابعة وأدوات رصد (الأمانة العامة للأمم المتحدة). توسيع عضوية مجلس إدارة العملاء، حيث تتعاون الكيانات التي تركز على الميدان، والمكاتب الموجودة خارج المقر، وممثلو المنسقين المقيمين مع هيكل إدارة الأمانة العامة في تقديم مدخلات استراتيجيات الإدارة وسياساتها وعملياتها (الأمانة العامة للأمم المتحدة).

جوانب إدارة استمرارية تصريف الأعمال	الدروس المكتسبة	الممارسات الجيدة
	الحاجة إلى هياكل تدبير الأزمات بمرونة، بما في ذلك زيادة اتخاذ قراراتها الإدارية على أساس المخاطر (الأمانة العامة للأمم المتحدة). الاستجابة اليومية للأزمات تتطلب تكاملاً منهجياً بين الفرق التشغيلية وقدرةً على عرض المشكلات بسهولة على مستوى إداري أعلى (المنظمة العالمية للملكية الفكرية).	
التواصل أثناء الجائحة	أهمية تبسيط جميع الاتصالات المتعلقة بجائحة كوفيد-19 من خلال الفريق المعني بفيروس كوفيد للتأكد من اتساق الرسائل ومن صدورها من مصدر واحد. وقد ساهمت الرسائل التي توجهها الإدارة العليا بانتظام في شعور الموظفين بالدعم المقدم لهم (الأمانة العامة للأمم المتحدة). الأهمية الحيوية للتواصل مع الموظفين (وغيرهم من أصحاب المصلحة) أثناء الأزمات (منظمة الأغذية والزراعة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، ومركز التجارة الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، واليونسكو، وموئل الأمم المتحدة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والأمانة العامة للأمم المتحدة، والأونروا، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية).	نقطة وحيدة لتنسيق الاتصالات المتعلقة بالأزمات لضمان اتساق الرسائل (المنظمة العالمية للملكية الفكرية). التواصل المنتظم مع الموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الدول الأعضاء (الوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، واليونسكو، والأمانة العامة للأمم المتحدة، والأونروا، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية). عزز التواصل مع الموظفين والمستفيدين باستخدام وسائل متنوعة - إنشاء بوابات مخصصة لجائحة كوفيد-19، أو مواقع شبكات داخلية تحتوي على جميع المعلومات والإعلانات الداخلية والحكومية المتعلقة بالجائحة، والاجتماعات العامة، والاجتماعات مع الممثلين، والقوائم المرجعية، والرسائل العامة، والدراسات الاستقصائية، ووسائل التواصل الاجتماعي، ورسائل البريد الإلكتروني، والرسائل النصية، وما إلى ذلك (منظمة العمل الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وموئل الأمم المتحدة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والأونروا، ومنظمة الصحة العالمية).
التعاون والتنسيق بين الوكالات	أسفرت الجائحة عن زيادة التعاون المستمر مع الوكالات الأخرى من خلال الشبكات ذات الصلة؛ وكان ذلك النوع من التعاون أقل تواتراً قبل الجائحة (منظمة السياحة العالمية). أهمية إقامة علاقات عمل مشتركة بين الوكالات لضمان تنسيق الاستجابات للجائحة. وقد نوقشت جميع التوجيهات (المتعلقة بالموارد البشرية، والعودة إلى المكتب، وعقد الاجتماعات، على	استثمار الوقت في التعاون والتنسيق بين الوكالات (موئل الأمم المتحدة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومنظمة السياحة العالمية).

جوانب إدارة استمرارية تصريف الأعمال	الدروس المكتسبة	الممارسات الجيدة
	سبيل المثال) بشكل مشترك بين الوكالات (اليونسكو، وموئل الأمم المتحدة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومنظمة السياحة العالمية). نوقشت جميع التوجيهات الطبية بشكل مشترك بين الوكالات وكان التعاون أكثر استمراراً على المستويين العالمي والمحلي (شبكة المديرين الطبيين للأمم المتحدة، وفرقة العمل المشكّلة على نطاق منظومة الأمم المتحدة والمعنية بعمليات الإجلاء الطبي المتصلة بكوفيد-19، وبرنامج الأمم المتحدة على نطاق المنظومة للتطعيم ضد كوفيد-19، وما إلى ذلك). وينبغي إنشاء شبكات مع سلطات الصحة العامة المحلية وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة في مرحلة التأهب (منظمة العمل الدولية).	
توافر وأمن خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثناء الجائحة	الحاجة إلى وجود نُسخ رقمية احتياطية آمنة للوثائق المادية الهامة التي تُحفظ أو تُخزّن عادةً في المكاتب. ويمثل استرجاع الوثائق تحدياً مباشراً في أعقاب القيود التي فُرضت بسرعة على التنقل وعمليات الإغلاق الشامل (صندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة السياحة العالمية). الحاجة إلى مراقبة منتظمة لحالة الاتصال الإلكتروني والكهربائي في المنظمات العاملة في الميدان. وقد واجه ذلك الاتصال صعوبات في العديد من المواقع الجغرافية أثناء الجائحة (صندوق الأمم المتحدة للسكان).	ساعد الانتقال إلى الأنظمة القائمة على الخدمات السحابية كثيراً في إعطاء المواقع الجغرافية قدرة على مواجهة الطوارئ (منظمة الأغذية والزراعة، ومركز التجارة الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وموئل الأمم المتحدة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، واليونسف، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، والأونروا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة السياحة العالمية، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية). وفُرت مفاتيح إلكترونية للموظفين لاستخدامها عند مواجهة صعوبات في الاتصال (منظمة الصحة العالمية). نقلت منظمة العمل الدولية العديد من أنظمتها إلى بيئات قائمة على الخدمات السحابية، وقدمت لموظفيها معدات لدعم عملهم عن بعد لفترات طويلة (مثل الشاشات والحواسيب المحمولة). واستقادت منظمة العمل الدولية من مرونة خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوافرها فأعطت أولوية لتطوير حلول برمجية تتعلق بالآزمات وتلبي الاحتياجات الملحة، مما مكّنها من إدارة آزمات تنمية الموارد الطبية والبشرية بشكل أكفأ (منظمة العمل الدولية).

جوانب إدارة استمرارية تصريف الأعمال	الدروس المكتسبة	الممارسات الجيدة
ترتيبات العمل عن بعد	الحاجة إلى معدات لدعم الموظفين أثناء عملهم عن بعد لفترات طويلة (منظمة الأغذية والزراعة، ومركز التجارة الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وموئل الأمم المتحدة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، واليونيسف، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، والأونروا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة السياحة العالمية، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية). يكتسب توفير الموارد الكافية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجميع الموظفين في عملهم عن بعد أهمية حيوية. ومع أن لدى العديد من الموظفين حواسيب محمولة وفرتها لهم الأمم المتحدة نتيجة الانتقال إلى استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل، فإن ذلك لم يشمل جميع الموظفين (الأمانة العامة للأمم المتحدة، إدارة التواصل العالمي). أهمية الترتيبات البديلة للاستخدام المرن لأماكن العمل (منظمة الأغذية والزراعة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومركز التجارة الدولية، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة الصحة العالمية). الحاجة إلى إعادة التفكير في العمل المرن، واستكشاف إمكانية استخدام مراكز العمل الافتراضية، ومهارات المستقبل، والقيادة، والتعاون، وما إلى ذلك (مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين).	المعدات المقدمة إلى الموظفين لدعم عملهم عن بعد لفترات طويلة (أي لتكييف أماكن العمل في المنزل) من أجل الحفاظ على مستوى عالٍ من الخدمة بطريقة مبتكرة (مركز التجارة الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وموئل الأمم المتحدة، واليونيسف، والأونروا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة). طبقت على نطاق واسع أثناء الجائحة ترتيبات عمل بديلة، بما في ذلك العمل عن بعد، وساعات العمل المرنة، والتناوب، وأساليب عمل أخرى (منظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي).
مبادرات الصحة والسلامة المهنيين للموظفين	أبرزت الأزمة الصحية الحاجة إلى تحولات ثقافية في سلوك القيادة تقوم على التعاطف وإلى نهج يركز على الإنسان (منظمة الأغذية والزراعة). سلطت الجائحة الضوء بشدة على التزامات المنظمة، بوصفها ربة عمل، فيما يتعلق بالصحة والسلامة المهنيين، وعلى الحاجة إلى إقامة توازن دقيق بين ضرورة حماية صحة	تطوير أو توسيع نظام دعم الصحة النفسية والدعم النفسي والاجتماعي للموظفين (منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة العمل الدولية، ومركز التجارة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، واليونيسف، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، والأونروا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة الصحة العالمية).

جوانب إدارة استمرارية تصريف الأعمال	الدروس المكتسبة	الممارسات الجيدة
	الموظفين، وضمان سلامتهم في ضوء الإرشادات الصحية المحلية وتوجيهات منظمة الصحة العالمية. وهذا يعني الحاجة إلى استثمار لضمان تطبيق بروتوكولات الصحة والسلامة المهنيين (مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين). الحاجة إلى مراعاة رفاه الموظفين وضمانه أثناء الحوادث المعطلة الطويلة (مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع). الحاجة إلى تحسين برامج رفاه الموظفين و/أو صحتهم العقلية وإلى إجراء اتصالات منتظمة بهم في حالة عدم حضورهم شخصياً (مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والأونروا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة الصحة العالمية). الحاجة إلى إعطاء أولوية للصحة العقلية وتقديم خدمات المشورة حيثما أمكن ذلك (مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع). أهمية استشارة هيئات تمثيل الموظفين عندما تتخذ الإدارة قرارات جديدة تؤثر عليهم (مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين). أهمية قيام أفرقة الأمم المتحدة القطرية بوضع خطط مشتركة للتخطيط والتأهب للأزمات الصحية بتوفير القدرات الطبية كخط دفاع أول، لا سيما في مراكز العمل التي لا توجد بها عيادة صحية للأمم المتحدة أو قدرات طبية (نظام المنسقين المقيمين/الأمانة العامة للأمم المتحدة).	اجتماعات منتظمة بين الإدارة وهيئات تمثيل الموظفين لضمان تلقي إسهامات تلك الهيئات ودعمها (مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين). توسيع وإعادة تجهيز نظام الإخطار بحالات الطوارئ وإدارة شؤون الموظفين لضمان رفاههم أثناء الجائحة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة). بعد إجراء دراسة استقصائية للموظفين وتلقي مختلف الانطباعات، اتخذت تدابير لتوسيع نطاق دعم الصحة العقلية، وقُدمت مساعدة للمديرين في تنسيق العمل الجماعي عن بعد، وأجريت تعديلات على عملية تقييم الأداء وحملة اتصالات داخلية على مستوى المكاتب بهدف التقريب بين الموظفين افتراضياً في بيئة العمل المختلطة الجديدة لمنظمة العمل الدولية (One connect) اشترك فيها مختلف أصحاب المصلحة على مستوى المكاتب وساعدت على سد الفجوة بين المقر الرئيسي والميدان (منظمة العمل الدولية). قُدمت توجيهات كتابية ونُظمت سلسلة ندوات عبر الإنترنت للمديرين حول إدارة الموظفين عن بعد (مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين). عقدت لجنة منظمة العمل الدولية المعنية بالسلامة والصحة المهنيين، وهي هيئة استشارية ثنائية الأطراف تضم ممثلين عن الإدارة وعن الموظفين، اجتماعات بتواتر أكبر وكلما دعت الحاجة إلى ذلك لتقديم المشورة بشأن اتخاذ تدابير لإدارة الأزمات المتعلقة بهذه القضايا، بالتنسيق مع اللجان الإقليمية والقطرية (منظمة العمل الدولية). توسيع نطاق الخدمات الطبية وإعادة توجيهها لتوفير الدعم الطبي عن بُعد للعاملين في الميدان ولتتبع المخالطين للحد من انتشار المرض في مكان العمل (منظمة العمل الدولية). إنشاء فرقة العمل المشكّلة على نطاق منظومة الأمم المتحدة والمعنية بعمليات الإجلاء الطبي المتصلة بكوفيد-19، وفرقة العمل المعنية بخط الدفاع الأول، وبرنامج التطعيم على نطاق منظومة الأمم المتحدة، لضمان "أن تظل الأمم المتحدة وأن تعمل" (بتنسيق مع الأمانة العامة للأمم المتحدة وبمشاركة جميع كيانات الأمم المتحدة).
ضمان استمرارية أنشطة الحوكمة	أصبحت منصات الاجتماعات الافتراضية، الرسمية وغير الرسمية، مكوناً أساسياً في ضمان استمرارية أنشطة الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة، غير أن جميع الدول الأعضاء	سمح عقد اجتماعات الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة من خلال منصات التداول بالفيديو بالحد من سفر ممثلي الدول الأعضاء والمنظمات وبزيادة مشاركتهم بانضمام مندوبين إضافيين

جوانب إدارة استمرارية تصريف الأعمال	الدروس المكتسبة	الممارسات الجيدة
	لا تستخدم تلك المنصات كبديل للاجتماعات بالحضور الشخصي، بسبب صعوبات الاتصال والمخاوف الأمنية المتعلقة بسرية المعلومات، وعدم اتسام تلك المنصات بالتفاعل الشخصي السلس، لا سيما أثناء المفاوضات (الوكالة الدولية للطاقة الذرية، والاتحاد الدولي للاتصالات). الأهمية القصوى التي يكتسيها التعاون المستمر مع مكاتب الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة وخلق فرص للتشاور مع الدول الأعضاء بشأن المسائل التي تتطلب اهتماماً عاجلاً بغض النظر عن الظروف (موئل الأمم المتحدة). الحاجة إلى استعراض النظم الداخلية للهيئات التشريعية لتضمينها أساليب العمل الجديدة واستخدام التكنولوجيا في عمليات صنع القرارات، بما في ذلك التصويت (المنظمة البحرية الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، وموئل الأمم المتحدة). الحاجة إلى أن تنتظر الأجهزة التشريعية ومجالس الإدارة في الحفاظ على نهج مختلط في عقد الاجتماعات الموضوعية، مما يسمح بالمشاركة فيها افتراضياً أو بالحضور الشخصي (الاتحاد الدولي للاتصالات، وموئل الأمم المتحدة، واليونسف، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية).	من العواصم (الاتحاد الدولي للاتصالات، ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا، وموئل الأمم المتحدة، واليونسف، ومنظمة الصحة العالمية). إنشاء مراكز للترجمة الشفوية عن بعد (منظمة الأغذية والزراعة). عقدت منظمة العمل الدولية جلسة لمجلس إدارتها، ومؤتمرها الدولي في عام 2021 عبر الإنترنت. وأجريت تقييمات تفصيلية للمخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة المهنيين قبل الأحداث، وثُفدت تدابير الرقابة ذات الصلة، بما في ذلك خطط استمرارية تصريف الأعمال (منظمة العمل الدولية).

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة على أساس معلومات قدمتها المنظمات المشاركة.

المرفق الثالث عشر

سياسات وممارسات العمل عن بعد في المنظمات المشاركة

المنظمة	الوثائق السياسية أو التوجيهية للعمل عن بعد المطبقة قبل عام 2020	العمل الدوري عن بعد: يوم إلى يومين أسبوعياً أو بضعة أيام في الشهر - بإقرار وموافقة المشرفين			العمل عن بعد بدوام كامل: يكون العمل أساساً خارج المكتب على أساس ترتيبات معتمدة مسبقاً مع المشرفين		اعتمدت أو خُذت سياسات/إجراءات العمل عن بعد استجابة لجائحة كوفيد-19	اعتمدت سياسات/إجراءات مؤقتة أو بشكل دائم
		المقر - الاستخدام	المكاتب الإقليمية - الاستخدام	المكاتب الميدانية - الاستخدام	المقر - الاستخدام	المكاتب الإقليمية - الاستخدام		
الأمانة العامة للأمم المتحدة	✓	✓ مستخدمة لوظائف معينة - يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	X لا	✓	مؤقتاً
أفاد الأونكتاد بأنه واءم سياساته مع إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة.								
مركز التجارة الدولية	✓	✓ يستخدمها جميع الموظفين على نطاق واسع	X لا	X لا	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	X لا	X	لا ينطبق
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	✓	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	✓ غير مستخدمة على نطاق واسع	✓	مؤقتاً
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	-	-	-	-	-	-	-	-
صندوق الأمم المتحدة للسكان	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	بشكل دائم

المنظمة	الوثائق السياسية أو التوجيهية للعمل عن بُعد المطبقة قبل عام 2020	العمل الدوري عن بعد: يوم إلى يومين أسبوعياً أو بضعة أيام في الشهر - بإقرار وموافقة المشرفين			العمل عن بعد بدوام كامل: يكون العمل أساساً خارج المكتب على أساس ترتيبات معتمدة مسبقاً مع المشرفين		اعتمدت أو خُذت سياسات/إجراءات العمل عن بعد استجابة لجائحة كوفيد-19	اعتمدت سياسات/إجراءات مؤقتاً أو بشكل دائم
		المقر - الاستخدام	المكاتب الإقليمية - الاستخدام	المكاتب الميدانية - الاستخدام	المقر - الاستخدام	المكاتب الإقليمية - الاستخدام		
		يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	حسب المكاتب	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	غير مستخدمة على نطاق واسع	حسب المكاتب		
برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية - الموئل	✓	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	✓ غير مستخدمة على نطاق واسع	✓ غير مستخدمة على نطاق واسع	✓ غير مستخدمة على نطاق واسع	✓ غير مستخدمة على نطاق واسع	✓	مؤقتاً
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	✓	يستخدمها جميع الموظفين على نطاق واسع	✓ يستخدمها جميع الموظفين على نطاق واسع	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	✓	مؤقتاً
اليونيسف	✓	مستخدمة في بعض الوظائف فقط	✓ مستخدمة في بعض الوظائف فقط	✓ مستخدمة في بعض الوظائف فقط	X	X	✓	مؤقتاً
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	✓	X	✓	لا ينطبق	X	لا ينطبق	✓	مؤقتاً

المنظمة	الوثائق السياسية أو التوجيهية للعمل عن بُعد المطبقة قبل عام 2020	العمل الدوري عن بعد: يوم إلى يومين أسبوعياً أو بضعة أيام في الشهر - بإقرار وموافقة المشرفين			العمل عن بعد بدوام كامل: يكون العمل أساساً خارج المكتب على أساس ترتيبات معتمدة مسبقاً مع المشرفين		اعتمدت أو خُدثت سياسات/إجراءات العمل عن بعد استجابة لجائحة كوفيد-19	اعتمدت سياسات/إجراءات مؤقتاً أو بشكل دائم
		المقر - الاستخدام	المكاتب الإقليمية - الاستخدام	المكاتب الميدانية - الاستخدام	المقر - الاستخدام	المكاتب الإقليمية - الاستخدام		
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	✓	يستخدمها جميع الموظفين على نطاق واسع	يستخدمها جميع الموظفين على نطاق واسع	يستخدمها جميع الموظفين على نطاق واسع	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	X	لا ينطبق
الأونروا	X	X	لا ينطبق	لا ينطبق	X	لا ينطبق	✓	بشكل دائم
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	✓	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	لا ينطبق	لا ينطبق
برنامج الأغذية العالمي	✓	يستخدمها جميع الموظفين على نطاق واسع	يستخدمها جميع الموظفين على نطاق واسع	يستخدمها جميع الموظفين على نطاق واسع	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	✓	مؤقتاً
منظمة الأغذية والزراعة	✓	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	غير مستخدمة على نطاق واسع	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	غير مستخدمة على نطاق واسع	غير مستخدمة على نطاق واسع	✓	مؤقتاً
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	✓	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	لا ينطبق	X	X	✓	مؤقتاً
منظمة الطيران المدني الدولي	X	X	X	لا ينطبق	X	X	X	لا ينطبق

المنظمة	الوثائق السياسية أو التوجيهية للعمل عن بُعد المطبقة قبل عام 2020	العمل الدوري عن بعد: يوم إلى يومين أسبوعياً أو بضعة أيام في الشهر - بإقرار وموافقة المشرفين			العمل عن بعد بدوام كامل: يكون العمل أساساً خارج المكتب على أساس ترتيبات معتمدة مسبقاً مع المشرفين		اعتمدت أو خُدثت سياسات/إجراءات العمل عن بعد استجابة لجائحة كوفيد-19	اعتمدت سياسات/إجراءات مؤقتاً أو بشكل دائم
		المقر - الاستخدام	المكاتب الإقليمية - الاستخدام	المكاتب الميدانية - الاستخدام	المقر - الاستخدام	المكاتب الإقليمية - الاستخدام		
منظمة العمل الدولية	✓	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	غير مستخدمة على نطاق واسع	غير مستخدمة على نطاق واسع	✓	مؤقتاً
المنظمة البحرية الدولية	X	X	لا ينطبق	لا ينطبق	X	لا ينطبق	✓	بشكل دائم
الاتحاد الدولي للاتصالات	✓	غير مستخدمة على نطاق واسع	غير مستخدمة على نطاق واسع	غير مستخدمة على نطاق واسع	X	X	X	لا ينطبق
اليونسكو	✓	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	مستخدمة في بعض الوظائف فقط	X	✓	مؤقتاً
اليونيدو	X	X	X	X	X	X	مشروع سياسة العمل عن بعد	مؤقتاً
منظمة السياحة العالمية	✓	X	لا ينطبق	لا ينطبق	يستخدمها جميع الموظفين على نطاق واسع/يستخدمها بعض الموظفين أحياناً	لا ينطبق	✓	مؤقتاً
الاتحاد البريدي العالمي	X	X	لا ينطبق	لا ينطبق	X	لا ينطبق	✓	مؤقتاً

المنظمة	الوثائق السياسية أو التوجيهية للعمل عن بُعد المطبقة قبل عام 2020	العمل الدوري عن بعد: يوم إلى يومين أسبوعياً أو بضعة أيام في الشهر - بإقرار وموافقة المشرفين			العمل عن بعد بدوام كامل: يكون العمل أساساً خارج المكتب على أساس ترتيبات معتمدة مسبقاً مع المشرفين		اعتمدت أو خُذت سياسات/إجراءات العمل عن بعد استجابة لجائحة كوفيد-19	اعتمدت سياسات/إجراءات مؤقتاً أو بشكل دائم
		المقر - الاستخدام	المكاتب الإقليمية - الاستخدام	المكاتب الميدانية - الاستخدام	المقر - الاستخدام	المكاتب الإقليمية - الاستخدام		
منظمة الصحة العالمية	✓	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	X	X	X	✓	مؤقتاً
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	X	X	لا ينطبق	لا ينطبق	X مستخدمة في بعض الوظائف فقط	لا ينطبق	✓	مؤقتاً/ بشكل دائم
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	✓	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	✓ يستخدمها بعض الموظفين من حين لآخر	لا ينطبق	-	-	✓	بشكل دائم

المصدر: من إعداد وحدة التفتيش المشتركة على أساس معلومات قدمتها المنظمات المشاركة.

✓	نعم
X	لا

المرفق الرابع عشر

قائمة التوصيات غير الرسمية

الفصل الثاني - إطار لإدارة استمرارية تصريف الأعمال

- 1- بالرغم من أن المفتشين يلاحظون أن تنسيق إدارة استمرارية تصريف الأعمال ودعمها ربما لم يتطلب في الماضي مستوى كبيراً من القدرات، فإنهما يتطلبان الآن، في ضوء الجائحة الأخيرة، إعادة النظر في الاحتياجات من القدرات، نظراً إلى احتمال تزايد الحوادث المعطلة تواتراً أو طولاً (الفقرة 33).
- 2- وبما أن قدر كبيراً من القدرة على إدارة استمرارية تصريف الأعمال يُسند إلى جهات التنسيق، فإنه يجب زيادة الاهتمام بتحديد أدوارها ومسؤولياتها وتدريبها بشكل صحيح لتكون إدارتها لاستمرارية تصريف أعمال المنظمة متسقة وخاضعة للمساءلة (الفقرة 38).
- 3- ينبغي النظر بعناية في التسلسل الإداري بين القيادة العليا ومنسق إدارة استمرارية الأعمال (أو الوحدة المكلفة بذلك) والوحدة التي يجري التنسيق فيها، لأنه يمكن أن يؤثر على التكامل والتنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة، وبالخصوص على الدور الذي يؤديه المنسق عند تفعيل الخطة (الفقرة 43).

الفصل الثالث - خطط استمرارية تصريف الأعمال: العمليات والممارسات

- 4- يشجع المفتشان الرؤساء التنفيذيين على إدراج التشاور مع دوائر الخدمات الطبية وتقديم المشورة عند وضع عمليات التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال (الفقرة 49).
- 5- يشير المفتشان إلى أن التفاعلات الفنية المنتظمة بين وظائف كل من إدارة المخاطر في المؤسسة، وإدارة استمرارية تصريف الأعمال ضرورية لتحديد المخاطر، والتصدي لها، وإدارتها على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، وينبغي لكبار القادة تيسيرها وتشجيعها (الفقرة 51).
- 6- يدعم المفتشان استخدام المنظمات المشاركة أدوات لتحليل الآثار المحتملة لانقطاع العمليات، وتحديد الخدمات ذات الأولوية، ويقترحون أن تشمل هذه الأدوات أيضاً تكاليف وفوائد التحليل، لا سيما في حالة الاستعانة بخبير استشاري خارجي (الفقرة 53).
- 7- يعتبر المفتشان الأدوات الآلية لتبسيط إدارة استمرارية تصريف الأعمال، ولا سيما بالنسبة للمنظمات ذات الشبكات الميدانية الواسعة النطاق، ممارسة جيدة بإمكانها تحسين كفاءة وفعالية تخطيط استمرارية تصريف الأعمال، ولا سيما فيما يتعلق برصد تفعيلها وتعهدها واختبارها واستعراضها (الفقرة 58).
- 8- يشجع المفتشان الرؤساء التنفيذيين للمنظمات المشاركة على تقييم نهجهم في توفير التدريب بشكل شامل وهاذف في مجال إدارة استمرارية تصريف الأعمال وأنشطة الدعوة للموظفين على عدة مستويات، من أجل تطوير العمل الجماعي وتيسير بناء الثقة والكفاءة في القيام بالأدوار والمسؤوليات التي يتطلبها التعامل مع الحوادث المعطلة (الفقرة 61).
- 9- ويعتقد المفتشان اعتقاداً راسخاً أنه يجب معالجة غياب المعايير اللازمة لتحديث خطط استمرارية تصريف الأعمال، لأن النهج الأنجع والأشمل في إدارة تلك الاستمرارية إدارة دينامية يتطلب وضع معايير لتعهد الإجراءات واختبارها واستعراضها (الفقرة 62).

الفصل الرابع - الرقابة المستقلة على إدارة استمرارية تصريف الأعمال

- 10- يقترح المفتشان أن تعيد مكاتب الرقابة النظر في كيفية مراجعاتها لإدارة استمرارية تصريف الأعمال، وأن تعطي لتغطيتها أولوية ومزيداً من الاتساق والشمولية عند الضرورة (الفقرة 72).
- 11- يشدد المفتشان على أهمية قيام كل مكتب رقابة بوضع إطار لتقييم إدارة استمرارية تصريف الأعمال في منظمته يتضمن عناصر تقييم مناسبة وفقاً لسياسات المنظمة ومتطلباتها (الفقرة 74).
- 12- بما أنه يُنظر حالياً في تعيين أعضاء جدد للجان مراجعة الحسابات والرقابة، فإنه ينبغي الحرص على إشراك من لهم خبرة في إدارة استمرارية تصريف الأعمال، وتعزيزاً لقدرات اللجنة (الفقرة 82).
- 13- يعتقد المفتشان أن للجان مراجعة الحسابات والرقابة دوراً تؤديه في تعزيز الرقابة والمساءلة فيما يتعلق بتعديل السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال، وبتطبيق الممارسات الجيدة ذات الصلة، والدروس المستفادة من جائحة كوفيد-19، وغيرها من الحوادث المعطلة (الفقرة 83).
- 14- يشجع المفتشان مكاتب الرقابة الداخلية على إجراء استعراضات شاملة لسياسات وممارسات إدارة استمرارية تصريف الأعمال في ضوء التحديثات والدروس المستفادة خلال جائحة كوفيد-19، باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية ومعايير القياس والنضج الأخرى لتعزيز تكامل وتطور إدارة استمرارية تصريف الأعمال داخل منظماتها (الفقرة 85).
- 15- يشجّع ممثلو دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على مواصلة استكشاف مزايا وقيود مراجعة الحسابات عن بعد في جهود الرقابة، والنظر في المواد التوجيهية المتعلقة بكيفية وتوقيت استخدام مراجعة الحسابات عن بعد كأداة إضافية وتكميلية لعمل مكاتب الرقابة في منظومة الأمم المتحدة (الفقرة 87).

الفصل الخامس - التنسيق والاتساق بين الوكالات

- 16- يشجع المفتشان اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى على النظر في تطبيق نهج مختلفة تجعل فريقها العامل يركز جهوده على تبادل الممارسات الجيدة والاستفادة من الأنشطة المشتركة الأخرى بين الوكالات وبين شبكات الممارسين بما يضيف عمقاً للنتائج ويعجل بتنفيذ السياسة المتعلقة بنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ، وبالاتساق المنشود على نطاق المنظومة، وفق مقاصد قرار الجمعية العامة 279/73 بآء (الفقرة 106).
- 17- يشجع المفتشان مجلس الرؤساء التنفيذيين ولجنته الإدارية الرفيعة المستوى على تكليف فريقه العامل باستكشاف كيفية التطبيق الميداني لنظام إدارة قدرة المنظمة على مواجهة الطوارئ (واستمرارية تصريف الأعمال التي تمثل أحد عناصره الرئيسية)، وعلى تبادل الممارسات الجيدة والدروس المستفادة لتعزيز تطبيقه وتنسيقه على مستوى المنظومة (الفقرة 111).

الفصل السادس - دراسة حالة متعلقة بجائحة كوفيد-19: الممارسات الجيدة والدروس المبكرة المستفادة لإدارة استمرارية تصريف الأعمال

- 18- نظراً لأثر جائحة كوفيد-19 على الصحة والسلامة المهنيين للموظفين، ولا سيما الصحة العقلية للموظفين ورفاههم، يشجع المفتشان على زيادة التكامل بين هذه القضايا والتركيز عليها في عمليات وممارسات إدارة استمرارية تصريف الأعمال (الفقرة 132).

19- يشجع المفتشان على وضع خطط استمرارية تصريف الأعمال لمعالجة الأعطال التي تطرأ على أنشطة الحوكمة، وعلى تضمين تلك الخطط أحكاماً لعقد اجتماعات افتراضية واتخاذ القرارات من أجل إدارة المنظمات بفعالية وكفاءة (الفقرة 145).

المرفق الخامس عشر

نظرة عامة على الإجراءات التي يتعين على المنظمات المشاركة اتخاذها بناء على توصيات وحدة التفيتيش المشتركة

[illegible]

مفتاح الجدول:

ش: توصية يتخذ الجهاز التشريعي قراراً بشأنها.

ر: توصية يتخذ الرئيس التنفيذي قراراً بشأنها.

□ : توصية لا تتطلب أن تتخذ هذه المنظمة إجراء بشأنها.

الأثر المنشود: (أ): تعزيز الشفافية والمساءلة؛ (ب): نشر الممارسات الجيدة/الفضلى؛ (ج): تعزيز التنسيق والتعاون؛ (د): تعزيز الاتساق والمواءمة؛ (هـ): تعزيز الرقابة والامتثال؛ (و): تعزيز الفعالية؛

(ز): وفورات مالية كبيرة؛ (ح): تعزيز الكفاءة؛ (ط): آثار أخرى.