

استمرارية تصريف الأعمال في منظومة الأمم المتحدة

من إعداد

إيستفان بوستا

م. ديبورا وايتز

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف، ٢٠١١



الأمم المتحدة

استمرارية تصريف الأعمال في منظومة الأمم المتحدة

من إعداد

إيستفان بوستا

م. ديورا وايتز

وحدة التفتيش المشتركة



الأمم المتحدة
جنيف، ٢٠١١

استمرارية تصنيف الأعمال في منظومة الأمم المتحدة

JIU/REP/2011/6

الغرض المنشود

الغرض المنشود من هذا التقرير هو استعراض: (أ) وجود استراتيجيات/سياسات وخطط داخل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بشأن استمرارية تصنيف الأعمال والتعرف إلى القواسم المشتركة بينها وكذلك إلى ما بينها من اختلافات؛ (ب) الخبرات المكتسبة وأفضل الممارسات المتبعة في تنفيذها؛ (ج) آليات الاتصال والتنسيق فيما بين منظمات الأمم المتحدة في ميدان التأهب لمواجهة الطوارئ واستمرارية تصنيف الأعمال؛ (د) العمل الذي تضطلع به الوحدات المتخصصة في مجال التأهب واستمرارية تصنيف الأعمال وملاكها الوظيفي من أجل إدارة حالات الطوارئ بما في ذلك وضع الأطر الخاصة بتمويلها وآليات التمويل التي تُمكنها من إنجاز عملها.

النتائج والاستنتاجات الرئيسية

يشتمل التقرير على تسع توصيات إحداها موجهة إلى الهيئات التشريعية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وسبع موجهة إلى الرؤساء التنفيذيين لتلك المنظمات، وواحدة إلى الأمين العام للأمم المتحدة بوصفه رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق. ويورد الفصل الرابع الدروس المستفادة من الأحداث الواقعية التي مرت بها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

ولا يرقى المستوى العام لتأهب مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في مضمارة تصنيف الأعمال إلى مستوى التوصيات الصادرة بحسب المعايير الدولية ذات الصلة بل هو أدنى منه بشكل كبير. ذلك أن بضع منظمات فقط هي التي شرعت في تنفيذ المسائل المتعلقة بتصنيف الأعمال بشكل شامل في حين اكتفت معظم المنظمات بالاعتراف بأن هذه المسائل تعدّ قضية لا بد من التصدي لها. أما المنظمات التي تمتلك سياسة وخطّة معتمدة فيما يتعلق باستمرارية تصنيف الأعمال فعددها قليل. ومن نتائج ذلك قلة العلم على صعيد منظمة ما بالغرض المنشود من استمرارية تصنيف الأعمال ونوايا الإدارة العليا، مما يؤدي كذلك إلى عدم كفاية الدعم السياسي والمالي من جانب الدول الأعضاء.

وقد تمت معالجة مختلف عناصر استمرارية تصنيف الأعمال بمعزل عن بعضها البعض وليس بصورة شمولية. وكثيراً ما كان يُفتقر إلى المعايير المنطبقة عند وضع الأولويات المتعلقة بالوظائف الحاسمة الأهمية والموظفين الذين يُعهد إليهم أمر الاضطلاع بها ممّا أدى إلى نشوء عدد كبير من الأنشطة التي تعتبر ذات طابع حاسم الأهمية. وهناك نزعة، في جميع المنظمات

تقريباً، إلى أن تكون الأهداف المرسومة في إطار الزمن المخصص للتعافي قصير الأمد بشكل يحاكي الواقعية وعندما يعتمد استئناف الأنشطة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فإن العادة جرت على التحسب لوجود فجوة من التوقعات بين الاشتراطات المذكورة في خطط الاستمرارية في تصريف الأعمال وبين ما يمكن للمكاتب القائمة على تنفيذ أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تنجزه.

ولتحسين مستوى الاستمرارية في تصريف الأعمال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وهو مستوى منخفض أصلاً، لا بد من وجود التزام أقوى من جانب الإدارة العليا ودعم أقوى من جانب الدول الأعضاء، وتدعو الحاجة إلى تخصيص موارد بشرية ومالية مكرسة لهذا الغرض، وينبغي وضع السياسات/الاستراتيجيات والخطط فيما يخص استمرارية تصريف الأعمال كما ينبغي إعطاء المسؤولية لمن يستحقها بشأن تنفيذ تلك السياسات/الاستراتيجيات. وينبغي أن تقوم خطط استمرارية تصريف الأعمال على تقييمات المخاطر والوظائف الحاسمة المحددة والأغراض المطلوب تحقيقها في فترة التعافي (التوصيتان ١ و ٣).

والمنظمات التي يوجد فيها وحدات/أفراد، ممن توكل إليهم مهمة استمرارية تصريف الأعمال تضطلع بأنشطة أكثر تطوراً في ذلك المجال. ويضطلع بوظيفة استمرارية تصريف الأعمال ضمن مواطن مختلفة باختلاف المنظمات المعنية ويعتمد ذلك، في جزء كبير منه، على الموثل الذي نشأ فيه مفهوم استمرارية تصريف الأعمال لأول وهلة. وإذا تم الاضطلاع بتلك الوظيفة في إطار تكنولوجيا الأمن أو المعلومات فإن ذلك يؤدي، في كثير من الأحيان، إلى اتباع نهج مجزأ يتم في إطاره التركيز بشدة على ذلك العنصر من عناصر استمرارية تصريف الشؤون دون غيره. ولتحقيق الاتساق الشامل في ميدان استمرارية تصريف الأعمال ينبغي إلحاق المسؤولين القائمين على إدارته بمكتب الرئيس التنفيذي المعني أو بمكتب الرئيس التنفيذي لشؤون الإدارة (التوصية ٢).

وتفتقر معظم المنظمات إلى الموارد البشرية والمالية في مقارها مما يمكنها من تقديم ما يلزم من إرشادات ومساعدة تقنية في مجال تنفيذ أنشطة استمرارية تصريف الأعمال لمكاتبها الميدانية. وفي بعض الأحيان تكون الإرشادات المقدمة ذات طابع توجيهي وبيروقراطي مما يؤدي إلى نشوء المزيد من التعقيدات بدلاً من المساعدة. والحقيقة أن أواصر التعاون فيما بين مختلف كيانات الأمم المتحدة في الميدان من زاوية استمرارية تصريف الأعمال ليست حميمة للغاية رغم أن تلك الكيانات تواجه في معظم الحالات المخاطر ذاتها والتي يمكن التصدي لآثارها محلياً وبتضافر الجهود. وينبغي تحسين التفاعل بين منظمات الأمم المتحدة وتحسين تبادل الخبرات والدروس المكتسبة فيما بينها.

وينبغي أن يشمل نطاق خطط استمرارية تصريف الأعمال المنظمة المعنية برمتها وينبغي تزويد المكاتب الإقليمية بالتوجيهات الملائمة انطلاقاً من المقرر. وينبغي وضع آلية للاستعراض والرقابة لضمان تساوق خطط استمرارية تصريف الأعمال التي تضعها المكاتب الإقليمية وتبادليتها مع خطط المقر وخطط فريق الأمم المتحدة القطري.

وينبغي للمنسقين المقيمين أن يتولوا، في مراكز عملهم، أمر الاستعراض العام لعملية تبادل المعارف والتعاون وتكامل خطط منظمات الأمم المتحدة في مجال التأهب فيما يتعلق باستمرارية تصريف الأعمال (التوصيتان ٤ و ٥).

ومن نتائج عدم اكتمال عناصر عملية توزيع المسؤولية وانعدام المساءلة التقليل من فرص نجاح عملية التنفيذ. وما لم تنط المسؤولية بشخص بعينه (بأشخاص بعينهم) فيما يتعلق بتنفيذ خطة استمرارية تصريف الأعمال والحفاظ عليها ومراجعتها وتحديثها فإن العملية ذاتها لن تتاح لها مقومات الاستمرار. وينبغي إدراج هذه المهام في توصيفات وظائف المديرين المباشرين ومنسقي شؤون استمرارية تصريف الأعمال وضمن تقييمات أدائهم (التوصية ٦).

وموظفو الأمم المتحدة، بشكل عام، غير ملّين إلاماً كبيراً بمسألة استمرارية تصريف الأعمال. وبشكل عام، فإن الموظفين الأساسيين باستطاعتهم أداء مهامهم وذلك عن طريق العمل عن بُعد، بانتظام في معظم الأحيان. غير أنه ليس هناك أي برامج توفّر وظائف طويلة الأجل أو برامج تدريب في مجال استمرارية تصريف الأعمال، حتى بالنسبة إلى الإداريين العاملين في ذلك المجال. وينبغي للمنظمات أن تضمن إدراج التدريب على استمرارية تصريف الأعمال في الدورات المخصصة لتطوير قدرات الموظفين وتوجيههم وإتاحة الفرصة لجميع الموظفين للاستفادة من تلك الدورات كما ينبغي لها أن تحرص على توفير التدريب المنتظم للموظفين الأساسيين كعنصر أصيل من عناصر استمرارية تصريف الأعمال (التوصية ٨).

أما التعاون بين الوكالات بشأن قضايا استمرارية تصريف الأعمال فإنه ضعيف ولا يتم إلاّ إذا استدعت الظروف ذلك. والحال أن التعاضد بينها واتباعها نهجاً مشتركاً حيال استمرارية تصريف الأعمال وتبادلية خططها في هذا المضمار وتقاسمها للمعارف والخبرات في إطار المنظومة وما إلى ذلك من أمور من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق وفورات الحجم. ولبلوغ هذه الغاية لا بد من زيادة تنظيم التعاون على صعيد المنظومة وتنسيق الممارسات كما يمكن مناقشة هذه المسألة في إطار منتدى اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى/مجلس الرؤساء التنفيذيين (التوصية ٩).

توصية مطروحة على الهيئات التشريعية للنظر فيها

ينبغي للهيئات التشريعية لمنظمات الأمم المتحدة أن تتولى، استناداً إلى مقترحات الرؤساء التنفيذيين بشأن الميزانية، توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط استمرارية تصريف الأعمال الموضوعة انطلاقاً من سياسة/استراتيجية المنظمة المعتمدة في هذا المجال ورصدها باستمرار والمحافظة عليها وتحديثها (التوصية ٧).

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
iii	موجز تنفيذي
١	٢٦-١ مقدمة
٢	٨-٥ ألف - الغرض المنشود
٣	١٢-٩ باء - النطاق
٣	١٩-١٣ جيم - معلومات عامة
٦	٢٦-٢٠ دال - استمرارية تصريف الأعمال في الأمم المتحدة
٩	٨١-٢٧ ثانياً - برنامج إدارة استمرارية تصريف الأعمال
٩	٣٠-٢٧ ألف - استراتيجية وسياسة استمرارية تصريف الأعمال
١٠	٤٣-٣١ باء - إدارة استمرارية تصريف الأعمال
١٥	٦٥-٤٤ جيم - تخطيط استمرارية تصريف الأعمال
٢٣	٧٤-٦٦ دال - التنفيذ والصيانة والاستعراض والتحديث
٢٥	٨١-٧٥ هاء - التدريب
	 ثالثاً - استمرارية تصريف الأعمال وعناصر السلامة والأمن وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
٢٨	٩٧-٨٢ رابعاً - الدروس المستفادة من أحداث واقعية
٣٣	١١٠-٩٨ خامساً - التعاون بين الوكالات
٣٩	١١٦-١١١

المرفقات

	 الأول - نبذة عامة عن استمرارية تصريف الأعمال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة استناداً إلى الإجابات الواردة على الاستبيان
٤١	 الثاني - تقييم المنظمات الذاتي لمدى نضج عملية استمرارية تصريف الأعمال
٤٢	 الثالث - استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة
٤٤	

أولاً- مقدمة

١- استعرضت وحدة التفتيش المشتركة، في إطار برنامج عملها لعام ٢٠١١، مسألة استمرارية تصريف الأعمال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ولم يسبق للوحدة أن استعرضت هذا الموضوع. وتولت منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) طرح المقترح الخاص بالاستعراض وأيدته ١٢ مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وتعدّ الأحداث الواقعية ومنها الأحداث المذكورة أدناه السبب الرئيسي للاهتمام بهذا الموضوع على أرفع المستويات.

٢- في يوم السبت ٢٧ شباط/فبراير ٢٠١٠، عند حوالي الساعة الثالثة صباحاً بالتوقيت المحلي ضرب شيلي زلزال بلغت قوته ٨,٨ درجة على سلم ريختر. ورغم أن مركز الزلزال كان جنوبي العاصمة فإن آثاره كانت ملموسة إلى حدّ كبير في سانتياغو أيضاً. ونتيجة لذلك أصابت مباني اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي بعض الأضرار ولا سيما الجزء القديم من المبنى الذي يؤوي حوالي ٣٠٠ من جميع محطات العمل في اللجنة الاقتصادية أي حوالي ٥٠ في المائة من تلك المحطات. وكان على اللجنة بالتالي أن تهيئ أماكن عمل مؤقتة لإيواء ٣٠٠ موظف.

٣- وفي القاهرة، تمّ أثناء أحداث "الربيع العربي"، قطع الاتصال بالهاتف المحمول يومي ٢٨ و ٢٩ كانون الثاني/يناير كما تمت إعاقة الاتصالات عبر شبكة الإنترنت في الفترة ما بين ٢٨ كانون الثاني/يناير و ٢ شباط/فبراير ٢٠١١. وقد تسبّرت خدمات الرسائل القصيرة في بعض الأماكن بُعيد استعادة العمل على شبكة الهاتف المحمول أما في المناطق الأخرى فإن المصاعب ظلت طوال فترة تراجعت بين أسبوعين وثلاثة أسابيع. وأدى فقدان التواصل بين الناس إلى إصابتهم بصدمة نفسية. وتعدّ على الموظفين الذهاب إلى مكاتبهم بسبب حظر التجوال المفروض وانفلات الأوضاع الأمنية. وقرّر المنسق المقيم، باعتباره الممثل المعين للأمين العام للشؤون الأمنية، استناداً إلى مشورة إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن، إجلاء الموظفين غير الأساسيين وأفراد أسرهم.

٤- وفي العام الماضي، غمرت ثلاثة فيضانات أجزاء من مدينة كوبنهاغن في آب/أغسطس ٢٠١٠ وفي ٢ تموز/يوليه ٢٠١١ و ١٤-١٥ آب/أغسطس ٢٠١١. وكان الفيضان الذي حدث يومي ١٤ و ١٥ آب/أغسطس ٢٠١١ أخطر بكثير من اللذين سبقاه. ذلك أن هطول المطر تجاوز خلال ساعتين من الزمن معدّل هطوله في شهر، مما أدى إلى حدوث تسرب خطير في سطح مبنى دار الأمم المتحدة سبب إغراق طابقين في المبنى. وكان الفيضان على درجة من الجسامة دفعت شركة مكافحة الكوارث إلى أن تُعلن أن من غير الممكن العودة إلى الطابقين المذكورين قبل مضي شهرين على الأقل. كما أدت الأمطار الغزيرة إلى إغراق البحاري بشكل متكرر مما أثر بشكل كبير في مكتب منظمة الصحة العالمية لأوروبا الواقع في مبنى آخر.

ألف - الغرض المنشود

٥ - تقدم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة خدمات أساسية في مختلف أرجاء العالم. وتعدّ استمرارية تصريف الأعمال، والمسائل المتفرّعة عنها مثل التأهب لمواجهة الطوارئ والتعافي من الكوارث، قضايا متعاطمة الأهمية نظراً للظروف التي تعمل فيها منظمات الأمم المتحدة، كما أن الاضطلاع بتلك الخدمات على نحو متواصل ودون الاصطدام بعقبات يُعدّ عنصراً مهماً من عناصر التعريف بصورة منظومة الأمم المتحدة لدى الجمهور.

٦ - وتوفّر استمرارية تصريف الأعمال، أساساً، إطاراً تعزّز منظمة ما على أساسه القدرة التي تتمتع بها على التحمّل ويساعدها على الاستمرار في عملياتها إذا ما تعطلت أنشطتها وانقطع تصريفها لأعمالها. وللتقليل من حالات التعطّل إلى أقصى حد شرعت عدة من منظمات الأمم المتحدة، في السنوات القليلة الماضية، في وضع خطط استمرارية تصريف الأعمال لمقارها والمراكز الموجودة خارج تلك المقار بما فيها المكاتب القطرية. والمراد من تلك الخطط كفالة تمكّن صناديق الأمم المتحدة وبرامجها والوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية من العمل والوفاء بالولايات المنوطة بها في جميع الظروف.

٧ - وقد شدّد قرار الجمعية العامة ٢٦٨/٦٣ على ضرورة اتباع نهج منسق إزاء استمرارية تصريف الأعمال وبين أمانة الأمم المتحدة والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية، بما في ذلك تقديم الدعم المنظم وتوفير هياكل التنسيق المناسبة وإجراء المشاورات بصفة منتظمة بين مراكز تنسيق استمرارية تصريف الأعمال في نيويورك وفي مراكز العمل الأخرى. كما أكد على حاجة الأمانة إلى الاستفادة من تجارب كيانات الأمم المتحدة الأخرى والتنسيق مع سلطات البلد المضيف في وضع الاستراتيجيات المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال. وطلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يسعى جاهداً إلى تحقيق وفورات الحجم عن طريق التنسيق فيما بين المؤسسات داخل منظومة الأمم المتحدة بشأن المسائل ذات الصلة.

٨ - وقد تمثل الغرض المنشود في استعراض: (أ) وجود استراتيجيات/سياسات وخطط داخل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بشأن استمرارية تصريف الأعمال والتعرف إلى القواسم المشتركة بينها وكذلك إلى ما بينها من اختلافات؛ (ب) الخبرات المكتسبة وأفضل الممارسات المتبعة في تنفيذها؛ (ج) آليات الاتصال والتنسيق فيما بين منظمات الأمم المتحدة في ميدان التأهب لمواجهة الطوارئ واستمرارية تصريف الأعمال؛ (د) العمل الذي تضطلع به الوحدات المتخصصة في مجال التأهب واستمرارية تصريف الأعمال وملاكها الوظيفي من أجل إدارة حالات الطوارئ بما ذلك وضع الأطر الخاصة بتمويلها وآليات التمويل التي تمكنها من إنجاز عملها.

باء- النطاق

٩- يشمل الاستعراض المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة ووفقاً للمعايير الداخلية والمبادئ التوجيهية لوحدة التفتيش المشتركة وإجراءات عملها الداخلي. وشملت المنهجية المتبعة في إعداد هذا التقرير استعراضاً أولياً واستبيانات، ومقابلات، وتحليلات متعمقة. وأُرسلت استبيانات مفصلة إلى جميع المنظمات المشاركة. ويعرب المفتشان عن أسفهما لعدم تقديم ثمان منظمات لردٍ على استبيان وحدة التفتيش المشتركة على الرغم من إرسال طلبات متكررة إليها في هذا الشأن (مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وموئل الأمم المتحدة ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، والمنظمة البحرية الدولية، ومنظمة السياحة العالمية). واستناداً إلى الأجوبة الواردة وعددها ١٧ رداً أجرى المفتشان مقابلات شخصية، أو عن طريق اللقاءات الفيديوية، مع مسؤولين في المنظمات المشاركة وكذلك مع أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين. وقد تم التماس آراء المنظمات المشاركة على مشروع التقرير وأخذت في الاعتبار عند وضع التقرير في صورته النهائية.

١٠- ووفقاً للمادة ١١-٢ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، وُضع التقرير في صيغته النهائية بعد التشاور فيما بين المفتشين للتأكد من أن استنتاجاته وتوصياته تمثل الخط الفكري العام للوحدة.

١١- وتيسيراً لتناول التقرير وتنفيذ توصياته ورصدها، يتضمن المرفق الثالث جدولاً يشير إلى ما إذا كان التقرير مقدماً إلى المنظمات المعنية لاتخاذ إجراء بشأنه أو للعلم. ويحدد الجدول التوصيات التي تعني كُلاً منظمة من المنظمات مبنياً ما إذا كانت التوصيات تستدعي قيام الهيئة التشريعية أو الهيئة الإدارية في المنظمة المعنية باتخاذ قرار أو ما إذا كان بإمكان الرئيس التنفيذي لتلك المنظمة البت فيها.

١٢- ويودّ المفتشان أن يعربا عن تقديرهما لكل من ساعدهما في إعداد هذا التقرير، وخاصة أولئك الذين شاركوا في المقابلات وساهموا عن طيب خاطر بمعارفهم وخبراتهم.

جيم- معلومات عامة

١٣- يمكن تعريف استمرارية تصريف الأعمال بأنها "عملية إدارية شمولية تحدّد الآثار المحتملة التي تهدّد منظمة ما وتؤثر على العمليات التي يمكن أن تحدثها تلك التهديدات، في حال تحققها، والتي توفر إطاراً لقدرة المنظمة على التحمّل عن طريق الاستجابة الفعالة التي

تضمن مصالح أصحاب المصلحة الأساسيين فيها، وتحفظ سمعتها وأنشطتها المكوّنة للقيمة والأنشطة المتعلقة بالحفاظ على علامتها المميّزة^(١).

١٤ - ولاستمرارية تصريف الأعمال علاقة وثيقة بإدارة الأزمات والحوادث وبوضع خطط الطوارئ. غير أن هذا النهج يرتبط بنوع محدد من الحوادث أو المناسبات وليس فيه ما يشير إلى اتباع نهج معين حيال الأخطار العديدة التي تواجه منظمة ما يمكن من التعاطي مع الأخطار التي قد تتسبب في تلك الأحداث. ومن الأمثلة في هذا الصدد، كما تم عند حدوث جائحة الأنفلونزا H1N1، أن المسؤولين في جميع أنحاء العالم، وليس في الأمم المتحدة فقط، اعتمدوا تدابير محددة (إيداع المستخدمين الذين يصابون بالأنفلونزا في مرافق الحجر الصحي، وتقديم المعلومات عن الوقاية من العدوى، إلخ)؛ غير أن التدابير التي اتخذوها ما كانت لتضمن قدرة المنظمة المعنية على المضي في الاضطلاع بعملياتها لو أصيبت نسبة هامة من موظفيها بالمرض.

١٥ - وقد انبثقت إدارة استمرارية تصريف الأعمال عن التخطيط لاستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث فيما يتصل بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. وأشهر عملية من عمليات استعادة القدرة على العمل بعد الكوارث تمثلت في التحسّب "لعطل الألفية" (Y2K). وقد أدت الجهود التي بذلت في تقنين إدارة الكوارث، خلال الإعداد لمواجهة عطل الألفية، إلى نشوء عدة معايير ركّزت حصرياً على إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال واسترجاع الأنظمة الحاسوبية. وأدى التخطيط لاستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث إلى إنشاء جمعيات ومعاهد مهنية وقيام برامج للاعتماد المهني. وسرعان ما اتضح أن منظمات برمتها كانت بحاجة، وليس بياناتها فقط، إلى حماية لأن استمرارية تكنولوجيا المعلومات لا تضمن استمرارية تصريف الأعمال، فهي عنصر من العناصر الفرعية لإدارة استمرارية تصريف الأعمال ولكنها لا تحمي من التهديدات الأخرى الناجمة عن عناصر أخرى غير عنصر تكنولوجيا المعلومات.

١٦ - وقد أدى استمرار وقوع أحداث معطلة رئيسية، مثل الكوارث الطبيعية والهجمات الإرهابية، إلى توسيع نطاق الخطط الموضوعة للتعاطي مع الكوارث والطوارئ ليشمل خطط تأمين الاستمرارية في القطاع الخاص ابتداءً ثم في القطاع العام. وتم وضع عدة معايير هامة بشأن استمرارية تصريف الأعمال. أما اليوم، فإن استمرارية تصريف الأعمال تحددها، بقدر كبير، المعايير التالية المستخدمة عالمياً، وجميعها تعطي تعريفاً لإدارة استمرارية تصريف الأعمال استناداً إلى التعريف الذي وضع للمعيار BS 25999:

(١) المعيار BS25999-1 الذي وضعه المعهد البريطاني للمعايير (Code of practice for business continuity management).

(أ) BS 25999، إدارة استمرارية تصريف الأعمال، الجزء الأول: مدونة قواعد السلوك (٢٠٠٦) والجزء الثاني: المواصفات (٢٠٠٧)^(٢)؛

(ب) المعيار أيزو ٢٢٣٩٩، أمن الشركات - توجيه فيما يتعلق بالتأهب لمواجهة الحوادث وإدارة استمرارية العمليات (٢٠٠٧)^(٣)؛

(ج) المعيار ASIS SPC.1-2009، المعيار الوطني الأمريكي، قدرة المنظمات على التحمل، نظم إدارة الأمن والتأهب والاستمرارية - الاحتياجات وإرشادات لاستخدام المعيار (٢٠٠٩)؛

(د) المعيار ASIS/BSI، معيار إدارة استمرارية تصريف الأعمال، الاحتياجات وإرشادات لاستخدامه (٢٠١٠)^(٤).

١٧- واستمرارية تصريف الأعمال عنصر يندرج ضمن السياق الأعم لإدارة المخاطر داخل المؤسسة إلا أنها على النقيض من هذه الأخيرة، التي يجري في إطارها تحديد وتقدير وتقييم المخاطر التي تواجهه على صعيد منظمة ما وتقدير ما تحظى به من أولوية والتصدي لها، تتصدى للتعاطي مع العواقب التي تنجم عن تعطل تصريف الأعمال. ففي الأحوال العادية، تنجم الأعطال عن انخفاض احتمالات التحسب لوقوع مخاطر ذات طبيعة كارثية ذات وقع طاع (ما يطلق عليه عبارة "البجعات السوداء"). وقد تفتن الإداريون إلى أن تحليل السيناريوهات الذي يؤدي إلى تطوير أنشطة للاستجابة المسبقة التصور يمكن أن يساعد في التعاطي مع عقابيل الكوارث الطبيعية والجوائح وتعطل المنافع وعدم الحصول على البيانات والمعلومات ووسائل الاتصال وما إلى ذلك وهي ظواهر ما فتئت تحدث باطراد.

١٨- واستمرارية تصريف الأعمال مجال ما فتى يتطور وهناك من الذين يمارسون هذا النوع من الإدارة من يتصدون فعلاً لمسألة قدرة المنظمات على التحمل وهم يرون فيها مفهوماً أوسع. فاستمرارية تصريف الأعمال بالنسبة إليهم هي عبارة عن آلية لوضع خطط الاستجابة تركز على استعادة القدرة على الاضطلاع بعملية تصريف الأعمال إذا فهي ذات طابع ارتكاسي في حين يشتمل مفهوم قدرة المنظمة على التحمل على الإجراءات والعمليات التي من شأنها أن تقلل من الأحداث المعطلة التي تقع فعلاً وعليه فإنها ذات طابع استباقي.

١٩- ولا يرغب المفتشان، لأغراض هذا التقرير، في الدعوة إلى استخدام معيار على حساب غيره من المعايير أو التركيز على الاختلاف بين مفهومي استمرارية تصريف الأعمال

(٢) يستند الدليل الإداري لتنفيذ المدونة العالمية لقواعد الممارسة الجيدة في مجال إدارة استمرارية تصريف الأعمال التي وضعها المعهد المعني باستمرارية تصريف الأعمال إلى المعيار BS 25999.

(٣) المعيار أيزو ٢٢٣٠١، أمن الشركات - احتياجات نظم استمرارية تصريف الأعمال، من المعايير الجديدة التي يعكف على تطويرها ومن المنتظر أن ينشر في عام ٢٠١١.

(٤) استناداً إلى المعيار BS 25999 الجزأين ١ و ٢.

وقدرة المنظمة على التحمل. ومما يسرّ المفتشين أن بعض المنظمات تعتنق مفهوم قدرة المنظمات على التحمل. والواقع أن معظم منظمات الأمم المتحدة قد بدأت تعترف، منذ فترة غير بعيدة، بأهمية التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال وهي لا تزال في بداية المشوار فقط. ويرى المفتشان أن تلك المنظمات ينبغي لها أولاً أن تضع القواعد الأساسية. فممارسات استمرارية تصريف الأعمال في منظمة ما لا بد أن تبلغ مستوى معيناً من النضج قبل أن تتمكن المنظمة من التخطيط لتعزيز قدرتها على التحمل. وعند الوصول إلى هذه المرحلة يمكن لأي معيار ذي علاقة بإدارة استمرارية تصريف الأعمال إذا ما اقترن بالخبرة التي اكتسبتها سائر منظمات الأمم المتحدة أن يوفر نقطة انطلاق جيدة.

دال - استمرارية تصريف الأعمال في الأمم المتحدة

٢٠ - ذكر مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، في الاستنتاجات التي خلصت إليها الدورة الرابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى^(٥) أن التخطيط لمواجهة عطل الألفية وأحداث الحادي عشر من أيلول/سبتمبر ٢٠١٠ قد سلط الضوء على عدد من الشواغل المتعلقة بتأهب المنظمات لمواجهة الطوارئ ولعودة الأمور إلى وضعها الطبيعي بعد وقوع أحداث كارثية. وقد حدّد التقرير أمانة الأمم المتحدة واليونسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بوصفها المنظمات التي بلغت أكثر المراحل تقدماً في مجال التأهب للطوارئ.

٢١ - وأصبحت الأمم المتحدة، في الألفية الجديدة، عرضة لهجمات ما فتئت تترى. وقد ساهمت الأحداث الفاجعة في بغداد والجزائر في إدخال معايير أمنية صارمة إلى منظومة الأمم المتحدة. كما بيّنت التهديدات الناجمة عن المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس) وإنفلونزا الطيور بوضوح الحاجة إلى التأهب لمواجهة الجوائح. وقد كشفت هذه المآسي والأزمات، فضلاً عن حدوث الكوارث الطبيعية، عن مواطن ضعف المنظمات وتمخضت عن أولى محاولات التعامل مع مسألة استمرارية تصريف الأعمال في الأمم المتحدة. وأظهرت دراسة استقصائية وجيزة شملت المنظومة برمتها أجزاها مجلس الرؤساء التنفيذيين في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٧، بشأن وجود ومحتويات وهيكل وأنواع السيناريوهات التي تغطيها الخطط المتعلقة بالعمليات المالية^(٦) في مجال استمرارية تصريف الأعمال أن معظم المنظمات قد وضعت خططاً خاصة بالعمليات المالية فيما يتعلق بالتأهب لمواجهة الطوارئ واستمرارية تصريف الأعمال، وذلك في محاولة لمواجهة الأوضاع التي تفرضها الجوائح (أمانة الأمم المتحدة، ومنظمة العمل الدولية، واليونسكو، ومنظمة الصحة العالمية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي)، كما وضعتها بعض تلك المنظمات لمواجهة مختلف مستويات الطوارئ (الاتحاد

(٥) CEB/2002/5.

(٦) CEB/FB/2007/INF.1.

البريدي العالمي، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، وصندوق الأمم المتحدة للسكان). ويبدو أن اليونيسيف وحدها هي التي بصدد وضع خطة كاملة بشأن استمرارية تصريف الأعمال.

٢٢- وقد لاحظت الجمعية العامة وجود نهج تجزئي حيال استمرارية تصريف الأعمال في التقارير الأولية للأمين العام^(٧) وطلبت إجراء استعراض شامل يغطي كل الأنشطة المضطلع بها في مجال استمرارية تصريف الأعمال، بما فيها الأنشطة المتصلة بالجوائح وغير ذلك من أنواع التخطيط لمواجهة الطوارئ والتعافي من الكوارث واستمرارية تصريف الأعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الوثيقتان A/62/7/Ad.2 و A/RES/62/238).

٢٣- وقد أظهرت زيادة تواتر حدوث أعطال المنافع والكوارث الطبيعية والهجمات بالقنابل على مكاتب الأمم المتحدة وأوبئة الفيروس H1N1، إلخ، أن التركيز على التأهب لمواجهة الجوائح وعلى العمليات الأمنية أو المالية دون سواها أمر غير كافٍ وأن إدارة الاستمرارية في تصريف الأعمال تنطوي على نهج شمولي يركز على مواجهة العديد من الأخطار. وقد بدأت منظمات الأمم المتحدة، اليوم، وبشكل عام، تعترف باطراد بأهمية التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال غير أن هذا الأمر لا يزال يشكل تحدياً مطروحاً على معظم تلك المنظمات فيما يخص إحلاله المكانة اللائقة كعنصر قيم من عناصر إدارتها الرشيدة. ولم تنتقل المنظمات بعد من استمرارية تصريف الأعمال بوصفها أحد البرامج إلى إدراجها ضمن الثقافة الإدارية العادية.

٢٤- وتختلف درجة أخذ مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بمفهوم استمرارية تصريف الأعمال اختلافاً كبيراً. ومن البين، استناداً إلى الردود الواردة والمقابلات التي أجراها المفتشان، أن كبرى المنظمات أو المنظمات التي تضطلع بأنشطة تشغيلية أو أنشطة ذات طابع تحقيقي (أمانة الأمم المتحدة، واليونيسيف، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع والوكالة الدولية للطاقة الذرية) قد بلغت مرحلة أكثر تقدماً من غيرها في مجال استمرارية تصريف الأعمال. أما المنظمات الصغيرة والمنظمات التي أنيطت بها ولايات معيارية فإنها أقل تطوراً في ميدان استمرارية تصريف الأعمال. وهناك عدد من المنظمات بصدد صياغة النهج الخاص بها في ذلك المجال وصياغة الهيكل الأساسي لإدارتها (منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيدو، ومنظمة الطيران المدني الدولي).

٢٥- ولا يعني عدم امتلاك منظمة ما لبرنامج رسمي لاستمرارية تصريف الأعمال عدم وجود عناصر هامة من عناصر استمرارية تصريف الأعمال. فقد حظي أمن الموظفين والمباني ونظم الإخطار بالطوارئ في جميع المنظمات بالاهتمام من خلال نظم ومعايير الأمم المتحدة الأمنية. فقد أصبح التأهب لمواجهة الطوارئ الطبية من الأمور الهامة في وجود التهديدات

(٧) A/62/328.

بحدوث جوائح كما أن هناك فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إجراءات راسخة للحفاظ الاحتياطي للبيانات وخططاً لاستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث وذلك بالنظر إلى طبيعة الخدمات التي تقدّمها ولأفضل الممارسات المقبولة عموماً في ذلك الميدان. غير أن جميع هذه المبادرات توجد بمعزل عن بعضها البعض وليس هناك عنصر شامل يحقق الاتساق فيما بينها. والغرض من الإطار الخاص لاستمرارية تصريف الأعمال هو ضمان تكامل وتعاضد كل المبادرات الفردية.

٢٦- وقد طلب المفتشان من كل المنظمات المشاركة أن تجري تقييماً ذاتياً لدرجة نضج برامجها في مجال استمرارية تصريف الأعمال. ويتضح، استناداً إلى النتائج الواردة في المرفق الأول، أن قلة من المنظمات فقط هي التي تمتلك إطاراً شاملاً لاستمرارية تصريف الأعمال وبدأت في تنفيذه. وقدّرت أمانة الأمم المتحدة أنها بلغت أعلى مراتب النضج مما يعني أنها تسيطر على ذلك المجال. أما صندوق الأمم المتحدة للسكان واليونسيف ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع واليونيدو فقد رأت أن إدارتها لاستمرارية تصريف الأعمال منقوصة، في حين أشار كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة واليونسكو ومنظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة الصحة العالمية والاتحاد الدولي للاتصالات والمنظمة العالمية للملكية الفكرية والاتحاد البريدي العالمي والوكالة الدولية للطاقة الذرية إلى أنها بلغت مرحلة متوسطة. ويعتقد المفتشان أن هذه التقييمات مُبالغ فيها، في بعض الحالات، مقارنة بالنتائج التي خلص إليها استناداً إلى المقابلات التي أجريها مع المسؤولين في تلك المنظمات. وعلاوة على ذلك فإن هناك من الأسباب ما يدفع المفتشين إلى الاعتقاد بأن المنظمات التي لم تردّ على الاستبيان لا تمتلك إلا قدرة محدودة على إدارة استمرارية تصريف الأعمال أو إنها لا تمتلكها مطلقاً.

ثانياً - برنامج إدارة استمرارية تصريف الأعمال

ألف - استراتيجية وسياسة استمرارية تصريف الأعمال

توصيات مستمدة من صكوك دولية^(٨)

٢٧- إن سياسة استمرارية تصريف الأعمال هي الوثيقة التي تبين نطاق برنامج استمرارية تصريف الأعمال ومدى رشده وتجسّد الأسباب الكامنة وراء تنفيذ استمرارية تصريف الأعمال. وهي تعطي السياق الذي يتم فيه وضع القدرات اللازمة موضع التنفيذ على يد الأفرقة المتخصصة في مجال استمرارية تصريف الأعمال كما أنها تحدّد المبادئ التي تطمح المنظمة إلى تطبيقها والتي يمكن مقارنة بها التحقق من أدائها لمهامها. وهذه السياسة عبارة عن بيان قصير وواضح يركّز على المسألة المطروحة ويوقع عليه كبار المسؤولين الإداريين ويقف وراء برنامج استمرارية تصريف الأعمال لدفعه قدماً. وهذه السياسة تنطوي على نظرة عامة يلقيها المسؤولون الرفيعو المستوى على الأغراض المنشودة من استمرارية تصريف الأعمال وعلى الآمال المعقودة عليها.

٢٨- وسياسة استمرارية تصريف الأعمال أمر يمتلكه كبار المسؤولين الإداريين في المنظمة، وهي تطبق انطلاقاً من أرفع المستويات الاستراتيجية. وحتى تكون هذه السياسة فعّالة يتعيّن إحاطة المنظمة برمتها والجهات صاحبة المصلحة فيها علماً بها وللتأكد من اتساق السياسة مع الرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا ومع أهداف المنظمة، ينبغي استعراضها بشكل دائم في سياق تنفيذها. ويعد امتلاك سياسة بشأن استمرارية تصريف الأعمال أحد أسس النجاح في هذا المجال. وهي توفر للملاك الإداري الأوسط وللموظفين من الحوافز ما يدفعهم إلى إنجاز الأنشطة اللازمة.

الوضع السائد في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

٢٩- هناك، من بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، قلة قليلة فقط من المؤسسات التي اعتمدت سياسة أو استراتيجية فيما يتعلق باستمرارية تصريف الأعمال منها: أمانة الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونسيف واليونيدو ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة والاتحاد البريدي العالمي ومنظمة الصحة العالمية. وبعض الوثائق السياسية المعتمدة غير مكتملة أو أنها لا تحتوي كلّ العناصر الأساسية اللازمة المذكورة آنفاً أو أن المعلومات الموجهة إلى الجهات صاحبة المصلحة نادرة أو أن مشاركة تلك الجهات في هذا الميدان أمر لا يحدث كثيراً. وهناك منظمات مثل برنامج

(٨) The Good Practice Guidelines 2010, A Management Guide to Implementing Global Good Practice in Business Continuity Management, the Business Continuity Institute; <http://www.thebci.org/gpg.htm>

الأغذية العالمي والوكالة الدولية للطاقة الذرية والمنظمة العالمية للملكية الفكرية هي بصدد وضع معالم استمرارية تصريف الأعمال إلا أنها لا تمتلك وثيقة سياساتية معتمدة في هذا الصدد، ووجد المفتشان أن عدم صدور بيان سياساتي يؤدي إلى انعدام المعلومات والمعارف على جميع المستويات بشأن النوايا والأغراض المتوخاة من استمرارية تصريف الأعمال. ويؤدي ذلك أيضاً إلى الحصول على دعم سياسي ومالي غير كافٍ من الدول الأعضاء وإلى إيلاء الملاك الإداري الأوسط القليل من العناية لهذه المسألة.

٣٠- ومن المتوقع أن يعزز تنفيذ التوصية الواردة أدناه من فعالية برامج استمرارية تصريف الأعمال على صعيد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

التوصية ١

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.

باء- إدارة استمرارية تصريف الأعمال

توصيات مستمدة من صكوك دولية^(٩)

٣١- يتم، في إطار سياسة استمرارية تصريف الأعمال بوضوح، تعريف الأدوار والمسؤوليات والسلطات الممنوحة من أجل إدارة برنامج استمرارية تصريف الأعمال. وينبغي منح أحد كبار المسؤولين الإداريين المسؤولية الشاملة عن قدرات المنظمة العامة في مجال استمرارية تصريف الأعمال. وسيكفل ذلك إيلاء ذلك البرنامج قدراً مناسباً من الأهمية داخل المنظمة.

٣٢- واستمرارية تصريف الأعمال عملية تكرارية وتحتاج إلى همّة في الإشراف عليها. ويمكن، في المراحل الأولى، إدارة استمرارية تصريف الأعمال باتباع أحد النهج الإدارية مما يلجأ إليه في الإشراف على برنامج ما غير أنه ينبغي أن يدرج ضمن الثقافة الإدارية للمنظمة مع نضج استمرارية تصريف الأعمال. وينطوي تنفيذ برامج استمرارية تصريف الأعمال على: بث الوعي بهذه المسألة في المنظمة؛ وجمع مختلف البيانات من أجل التعرف إلى الأنشطة التي لا بُدّ من الاستمرار فيها لدعم الأغراض التي تتوخى المنظمة بلوغها؛ ووضع الخطط الكفيلة بالتصدّي لآثار الحوادث التي قد تقع واتخاذ التدابير الرامية إلى التخفيف من وطأة تلك الآثار؛ وتنفيذ خطط الطوارئ. وعلاوة على ذلك، فإن الأمر يتطلب، في حالة المنظمات

(٩) المرجع نفسه.

التي تمتلك مكاتب ميدانية، تنسيق أنشطة استمرارية تصريف الأعمال التي تضطلع بها تلك المكاتب والإشراف عليها.

٣٣- ومن عوامل النجاح الحاسمة الأهمية في إدارة برامج استمرارية تصريف الأعمال تكريس الموارد البشرية والمالية اللازمة. وينبغي للإدارة العليا في المنظمة أن تعين من الأفراد/الأفرقة/الوحدات من يتسمون بالكفاءة مما يؤهلهم لقيادة البرنامج والإشراف عليه وإدارته وينبغي لها أيضاً الحرص على تزويدهم بالموارد المالية الكافية. ومن العناصر الحاسمة أيضاً المتزلة التي يحظى بها البرنامج ضمن هيكل المنظمة.

٣٤- وسواء كانت مهمة استمرارية تصريف الأعمال من مسؤوليات وحدة كاملة أو فريق صغير أو فرد غير متفرغ/متفرغ فإن هذا الأمر يتوقف على حجم المنظمة المعنية. وينبغي إدراج الأدوار والمسؤوليات المنوطة هؤلاء في توصيف أعمالهم كما ينبغي الحكم على أدائهم ضمن عملية التقييم. وينبغي أن يتلقى هؤلاء التدريب المناسب وقد يكون من المستصوب اللجوء إلى منح شهادات مهنية في هذا الميدان عندما يتعلق الأمر بالمنظمات الكبرى.

الوضع السائد في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

٣٥- إن المشهد شديد التباين فيما يخص منح المسؤولية عن إدارة برامج استمرارية تصريف الأعمال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. فهناك منظمات لها شخص أو وحدة ممن يوقفون على خدمة البرنامج، وهناك منظمات يتولّى فيها شخص مكرّس الاضطلاع بأنشطة ذات علاقة باستمرارية تصريف الأعمال بالاقتران مع مسؤوليات أخرى، وهناك منظمات أخرى يتم فيها تعيين شخص للقيام بذلك على أساس مؤقت، وهناك منظمات بصدد عملية التعيين وأخيراً هناك منظمات لم تعين أحداً لهذا الغرض.

أمانة الأمم المتحدة: توجد وحدة استمرارية تصريف الأعمال ملحقة بمكتب الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزية، إدارة الشؤون الإدارية، وتتألف الوحدة من رئيس برتبة ف-٥، وأخصائي في شؤون استمرارية تصريف الأعمال برتبة ف-٤، ومساعد إداري برتبة خ ع ٥^(١٠)

اليونيسيف: هناك موظف مسؤول عن استمرارية تصريف الأعمال برتبة ف-٤ ملحق بمكتب مدير برامج الطوارئ وكان يدعمه، حتى أيلول/سبتمبر ٢٠١١، أخصائي تحليل شؤون استمرارية تصريف الأعمال برتبة ف-٢ وموظف إداري برتبة خ ع-٤

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: هناك مستشار في شؤون استمرارية تصريف الأعمال برتبة ف-٤ وهو ملحق بمكتب الأمن/مكتب الشؤون الإدارية ومسؤول أمام مدير هذين المكتبين

شخص مكرس/وحدة مكرسة

(١٠) وعلاوة على ذلك يعمل في إدارة عمليات حفظ السلام/الدعم الميداني التابعة لمكتب وكيل الأمين العام، موظف لشؤون المرونة في المنظمة يعضده مساعد إدارة في الاضطلاع بوظائف استمرارية تصريف الأعمال، وهما مسؤولان أمام منسق الشؤون الأمنية وهو برتبة ف-٥.

صندوق الأمم المتحدة للسكان: مستشار أقدم برتبة ف-٥، في وحدة إدارة تغيير المخاطر في المؤسسة واستمرارية تصريف الأعمال وهو مسؤول عن وضع برنامج إدارة استمرارية تصريف الأعمال

اليونيدو: منسق أقدم لشؤون الأمن برتبة ف-٥ وهو مسؤول عن استمرارية تصريف الأعمال

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: رئيس شؤون الأمن برتبة ف-٥ تحت إشراف مدير فريق الدعم المؤسسي برتبة مد-١، وهو مسؤول أمام المدير التنفيذي/نائب المدير التنفيذي

الاتحاد البريدي العالمي: مدير شؤون الأمن البريدي برتبة ف-٥ وهو المسؤول عن استمرارية تصريف الأعمال

تحمل المسؤولية دون تفرغ

منظمة الصحة العالمية: موظف تقني واحد مكلف بشؤون إدارة استمرارية تصريف الأعمال لمدة قصيرة ويعمل على أساس عدم التفرغ

الوكالة الدولية للطاقة الذرية: منسق لشؤون الأمن المركزي برتبة ف-٥ وهو ملحق بمكتب نائب المدير العام للشؤون الإدارية تتمثل مهمته في وضع خطة شاملة لاستعادة العمل بعد الكوارث/استمرارية تصريف الأعمال. وعلاوة على ذلك سيتم، قريباً، توظيف خبير برتبة ف-٥ دون أن تتحمل الوكالة أي تكلفة

الويبو: كبير موظفي الإعلام برتبة مد - وهو مسؤول عن وضع خطة استمرارية تصريف الأعمال يشاركه في ذلك خبير استشاري غير متفرغ

الاتحاد الدولي للاتصالات: موظف تنفيذي برتبة ف-٥ ملحق بمكتب الأمين التنفيذي وهو مكلف باستعراض عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة/استمرارية تصريف الأعمال

برنامج الأغذية العالمي: وظف خبير استشاري أقدم للعمل مع الفريق العامل المعني باستمرارية تصريف الأعمال الذي يتألف من مسؤولي شؤون الاتصال المعنيين باستمرارية تصريف الأعمال من كل شعبة من شعب برنامج الأغذية العالمي في المقر، وهم مكلفون بصياغة برنامج استمرارية تصريف الأعمال. ويرأس الفريق العامل مدير شؤون الطوارئ

تعيين مؤقت

الفاو: يُعد قسم مراجعة الحسابات الداخلية الجهة الأولية المسؤولة عن تخفيض أنشطة استمرارية تصريف الأعمال في الفاو، وسيتولى ذلك القسم نقل المسؤولية عن هذا المجال، بعد إنشاء آلية لاستمرارية تصريف الأعمال إلى وحدة جديدة ستنشأ أو إلى وحدة قائمة بالفعل

٣٦- وعند مقارنة الجدول الوارد أعلاه بما يرد في التقييمات الذاتية في المرفق الثاني (حتى لو كانت تلك التقييمات مطنّب فيها كما سبق ذكره) من الواضح أن المنظمات التي لها وحدات مكرسة/أفراد مكرسون لإدارة برامج استمرارية تصريف الأعمال تضطلع بأنشطة أكثر تطوراً من الأنشطة التي تقوم بها المنظمات التي ليس لها تلك الوحدات أو الأفراد. وعندما يتم تحديد المسؤوليات والمساءلة بوضوح فإن الأفراد يملكهم إحساس قوي بملكية الأنشطة التي هم مطالبون بإنجازها.

٣٧- ولاحظ المفتشان أن القضايا المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال، في معظم المنظمات، لا يزال التعاطي معها يحدث بعقلية الصومعة؛ ومن الأمثلة على ذلك أن تكنولوجيا المعلومات تعالج مسألة استمرارية تصريف الأعمال بمعزل عن مسائل الأمن والمالية والتخطيط لمواجهة الطوارئ إلخ. ومرد ذلك، في معظمه، إلى الافتقار إلى الرؤية الشاملة وعدم كفاية المعرفة بالنهج المتكامل حيال استمرارية تصريف الأعمال.

٣٨- كما تختلف الأساليب المتبعة فيما يتعلق بإلحاق المسؤول عن إدارة شؤون استمرارية تصريف الأعمال باختلاف المنظمات. ويتوقف ذلك، إلى حد ما، على الكيفية التي تم بها الأخذ بطرق استمرارية تصريف الأعمال: فإذا كان للشخص الحافز خلفية في مجالات الأمن/ تكنولوجيا المعلومات/ إدارة المخاطر فإن ذلك الشخص يصبح المسؤول الإداري المعني باستمرارية تصريف الأعمال وتناط المسؤولية عند ذلك بالمكتب الذي ينتمي إليه ذلك الفرد فعلاً من الناحية المهنية. وتبين للمفتشين أن الدور المنوط بالمسؤول المعني باستمرارية تصريف الأعمال يمكن أن يتأثر نتيجة لخلفية ذلك الشخص وخبرته وكذلك نتيجة للمنصب الذي يحتله داخل الهيكل التنظيمي. وقد يرى المسؤولون المعنيون باستمرارية تصريف الأعمال أن مسائل الأمن/ تكنولوجيا المعلومات/ إدارة المخاطر هي القضية الجوهرية وقد يهملون غير ذلك من القضايا. وعلاوة على ذلك، فإن المسؤولية المباشرة التي يتحملونها في مجال الأمن/ تكنولوجيا المعلومات/ إدارة المخاطر لا يمتد نطاقها ليشمل المنظمة برمتها. وهذه القضية قد تكون مرتبطة بمسألة امتلاك برنامج استمرارية تصريف الأعمال لمقومات الاستدامة.

٣٩- وتبين للمفتشين أن من الأسير، عندما يلحق المسؤولون المعنيون بإدارة استمرارية تصريف الأعمال بمكتب الرئيس التنفيذي أو نائب الرئيس التنفيذي المسؤول عن شؤون التنظيم والإدارة، تحقيق التساوق والتنسيق الشاملين بين مختلف عناصر استمرارية تصريف الأعمال. كما أن إلحاق هؤلاء المسؤولين بمكتب الرئيس التنفيذي يبعث رسالة من قمة الهرم الإداري بشأن الأهمية التي توليها الإدارة العليا لمسألة استمرارية تصريف الأعمال.

٤٠- ويتفق جميع من أجرى المفتشان مقابلات معهم على أن التزام الإدارة العليا في هذا المضمار هو أمر حاسم الأهمية لنجاح تنفيذ استمرارية تصريف الأعمال في أي منظمة. وتزداد أهمية هذه المسألة في مجال الإدارة الرشيدة التنظيمية عندما تقع أحداث تبرهن بوضوح على الفوائد التي تحظى منها (انظر دراسات حالة سانتياغو دي شيلي وحالة القاهرة وحالة كوبنهاغن في الفقرات ٩٨-١١٠)، غير أن الالتزام يصطدم بمزيد من التحديات عندما تسير العمليات لمدة أطول بدون انقطاعات غير مقرر. وفي مثل هذه الحالات، تساهم قوة الدفع الخارجية المتمثلة في صياغة أقوى لتوقعات الدول الأعضاء، أو "الرسائل" الإدارية المعممة على صعيد المنظومة من قبل آلية مجلس الرؤساء التنفيذيين، في زيادة درجة التزام القيادات الرفيعة المستوى بالاستمرارية في تصريف الأعمال. ويظهر تاريخ تطوير عناصر معينة في مجال استمرارية تصريف الأعمال أن وجود قوة الدفع تلك (متمثلة في الجانب الأمني من استمرارية

تصريف الأعمال والتأهب لمواجهة الجوائح) يسفر عن ارتفاع درجة قدرة قيادات آحاد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على الاستجابة. ويرى المفتشان أن التزام كبار القيادات بشكل أقوى وزيادة الدعم المقدم من قبل الدول الأعضاء أمر مطلوب من أجل تحسين الحالة المتدنية السائدة في مجال استمرارية تصريف الأعمال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة؛ وهناك حاجة إلى قوة الدفع تلك لحفز التغييرات من أجل التعاطي مع استمرارية تصريف الأعمال بطريقة شمولية.

٤١ - ويظهر التزام الإدارة العليا أو عدم التزامها في أوضح صوره في المقترحات التي تقدم إلى مجالس الإدارة بشأن الميزانيات. وتفلح معظم المنظمات في تمويل أنشطة استمرارية تصريف الأعمال عن طريق قرارات تتخذ حسب كل حالة بعينها بشأن الميزانية وليس عن طريق المخصصات المعتمدة من الميزانية. غير أن استمرارية تصريف الأعمال هي من المجالات التي تتنافس دائماً مع الأولويات التنظيمية الأخرى وإذا لم يقع على المنظمة واجب التصدي لأية أحداث لفترة زمنية طويلة فإن من اليسير على الإدارة العليا أن تنسى كل شيء عمّا تكنسيه استمرارية تصريف الأعمال من قيمة. ذلك أن هذا المجال هو أول المجالات التي تطالها تخفيضات الميزانية وخاصة عندما يتم تقليص النفقات المتصلة بالإدارة بسبب القيود المفروضة على الميزانية. ومن الآثار المترتبة على هذا الأمر أن الوكالة الدولية للطاقة الذرية والاتحاد الدولي للاتصالات ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وبرنامج الأغذية العالمي هي الكيانات الوحيدة، إلى جانب أمانة الأمم المتحدة التي تمتلك وحدة مكرسة لشؤون استمرارية تصريف الأعمال وميزانية في هذا الميدان تغطي معظم تكاليف الموظفين، التي اقترحت تخصيص موارد من الميزانية لاستمرارية تصريف الأعمال ضمن مقترحات الميزانية التي طرحتها للسنتين ٢٠١٢-٢٠١٣. غير أن المفتشين اعتبروا أن مما يناقض هذا الأمر أن معظم المنظمات التي زارها أفادت بوجود التزام من قبل الإدارة العليا حيال مسألة استمرارية تصريف الأعمال.

٤٢ - وهذا الأمر مثير للفرع في رأي المفتشين. وهما يودان أن يشير إلى أن تنفيذ استمرارية تصريف الأعمال بنجاح لا يستدعي توظيف استثمار هام (باستثناء الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات الذي لا يندرج عادة ضمن المخصصات المرصودة لاستمرارية تصريف الأعمال في الميزانية). والاستثمار يكون ضخماً في بداية عملية تنفيذ استمرارية تصريف الأعمال وهو أضخم من حيث الوقت الذي يمضيه الموظفون في ذلك منه من حيث الاستثمار المالي. إلا أن الأمر يقتضي تخصيص موارد مالية قليلة ولكن بشكل دائم من أجل الاضطلاع بأنشطة الاختبار والتحديث والرصد وهي أنشطة لا بد منها. وإذا لم يُوظف الاستثمار بشكل مستدام فإن برنامج استمرارية تصريف الأعمال سيعاني من حيث النوعية أو أنه سيوضع حد له مما يعني هدر الموارد البشرية والمالية التي استثمرت بالفعل (انظر التوصية ٧).

٤٣ - ويتوقع أن يعزّز تنفيذ التوصية التالية مراقبة سياسات/استراتيجيات استمرارية تصريف الأعمال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة والامثال لها.

التوصية ٢

ينبغي للرؤساء التنفيذيين أن يلحقوا الجهة المعنية بشؤون استمرارية تصريف الأعمال بمكتب الرئيس التنفيذي أو الموظف التنفيذي المعني بشؤون الإدارة.

جيم - تخطيط استمرارية تصريف الأعمال

توصيات مستمدة من الصكوك الدولية^(١١)

٤٤ - تعدّ خطة استمرارية تصريف الأعمال أحد الأركان الأساسية في مجال إدارة استمرارية تصريف الأعمال. وهي عبارة عن مجموعة موثقة من الإجراءات والمعلومات التي يتم وضعها وتجميعها والإبقاء عليها في حالة من الجاهزية تسهل استخدامها عند وقوع أي حادث وذلك لتمكين المنظمة من الاستمرار في إنجاز أنشطتها الهامة والعاجلة عند مستوى مقبول يُحدّد سلفاً. وتعني عبارة "خطة استمرارية تصريف الأعمال" ضمناً امتلاك وثيقة وحيدة غير أنها تشتمل، في العادة، على خطط عديدة تطابق خمس مراحل من دورة استمرارية تصريف الأعمال وهي: الاستجابة للطوارئ، وإدارة الأحداث، والاستمرارية، والتعافي واستئناف النشاط.

٤٥ - وقد دأبت المنظمات على التوافر على خطط إدارة الأزمات، والخطط الأمنية وخطط استعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، وخطط الاستجابة الطبية، وخطط مواجهة الجوائح، إلخ. وتشتمل خطة استمرارية تصريف الأعمال على هذه الخطط الإفرادية التي تحتاج إلى دمجها في وحدة متكاملة ودراستها على نحو شمولي حتى تتمكن المنظمة من التعامل مع المخاطر المتعددة التي تواجهها.

٤٦ - وقبل التمكن من وضع خطة استمرارية تصريف الأعمال على الإدارة العليا في المنظمة أن تتخذ موقفاً، استناداً إلى الاستراتيجية التنظيمية، بشأن أي خدمات أو منتجات المنظمة يتعين توفيرها على سبيل الأولوية في حالة حدوث أعطال بحيث يمكن للمنظمة الوفاء بولايتها. ويولي ذلك التعرف إلى وحدات وأنشطة تصريف الأعمال التي تدعم عملية توفير تلك الخدمات/المنتجات. وسيحدّد ذلك نطاق استمرارية تصريف الأعمال. ويُعدّ تقليص نطاق استمرارية تصريف الأعمال قراراً استراتيجياً. فإذا وقع الاختيار على الانقطاع عن توفير خدمة/منتج ما فإن من الضروري عندئذ ضمان التمكن من الاستمرار في الاضطلاع بشتى الأنشطة الداعمة لتوفيرها أو استعادة القدرة على توفيرها في غضون الآجال الزمنية المطلوبة. كما ينبغي النظر في أمر حالات الاعتماد على مقدمي الخدمات والشركاء.

(١١) المرجع نفسه.

٤٧- ويتمثل الغرض من العملية التي يطلق عليها اسم تحليل الآثار على الأعمال في توثيق الأثر الواقع عبر الزمن، بالنسبة إلى كل نشاط من الأنشطة الحاسمة الأهمية، والذي ينجم عن فقدان ذلك النشاط أو تعطله، والفترة الزمنية القصوى التي يمكن للمنظمة أن تتحمل الانتظار خلالها بدون ممارسة ذلك النشاط، أي المهلة الزمنية التي يتعين خلالها استئناف النشاط أو ما يسمى الوقت المستهدف لاستعادة القدرة على العمل^(١٢). وعلاوة على ذلك يتعين تحديد الموظفين الأساسيين اللازمين للاضطلاع بالأنشطة الحاسمة الأهمية، وتدريبهم بشكل ملائم على استخدام خطة استمرارية تصريف الأعمال وعلى أي برمجيات ومعدات حاسوبية مصاحبة لتلك الخطة.

الوضع السائد في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

٤٨- لم تقم إلاّ بضع من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بوضع خطط استمرارية تصريف الأعمال والموافقة عليها وتوقيعها وتلك المؤسسات هي: أمانة الأمم المتحدة، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، واليونسيف والاتحاد البريدي العالمي^(١٣) والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة. وقامت عدة منظمات بصياغة خططها إلاّ أنها لم توافق عليها بعد، أو أنها بصدد وضع خططها في هذا المجال وتلك المنظمات هي: مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الأغذية العالمي، واليونسكو، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية واليونيدو، ومنظمة الصحة العالمية والاتحاد البريدي العالمي ومنظمة الطيران المدني الدولي وصندوق الأمم المتحدة للسكان.

٤٩- وقد أعلن المفتشان أنهما يدركان الجهود التي بذلتها بعض المنظمات التي ما زالت في المراحل الأولى من عملية وضع خطط استمرارية تصريف الأعمال من أجل الاستفادة من خبرة ومعرفة المنظمات التي وصلت إلى مراحل متقدمة في هذا الميدان. ومن الأمثلة في هذا الصدد، أن كلاً من برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة ومنظمة الطيران المدني الدولي بصدد التشاور مع أمانة الأمم المتحدة من أجل وضع خططها في مجال استمرارية تصريف الأعمال. وتتوقف هذه العلاقات على الاتصالات الشخصية وغير الرسمية؛ إلاّ أنه ليس هناك أي قنوات رسمية للتواصل من أجل تقاسم الممارسات؛ أما العلاقات القائمة فإن أطرها المؤسسية ضعيفة. وقد سلّطت الأضواء على ضرورة تعزيز التعاون فيما بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في كل مقابلة أجراها المفتشان (انظر المزيد من التفاصيل في الفقرات ١١١-١١٦).

(١٢) يتم، في العادة، قياس الوقت المستهدف لاستعادة القدرة على العمل بالساعات أي الإشارة إلى استئناف الأنشطة، مثلاً، في غضون صفر-٤ ساعات، ٤-٢٤ ساعة.

(١٣) تمت الموافقة على خطة الاتحاد البريدي العالمي لاستمرارية تصريف الأعمال من قبل مجلس إدارته في عام ٢٠١٠، غير أن تلك الخطة لم توقع بعد أو أنها لم تدخل حيز النفاذ إلى الآن.

٥٠- وقد استعرض المفتشان خططاً متعددة في مجال استمرارية تصريف الأعمال ولاحظا أن المنظمات تعتمد في كثير من الأحيان إلى تقدير المخاطر المشتركة عند التعرف إلى الوظائف الحاسمة الأهمية وتحديد الأوقات المستهدفة لاستعادة القدرة على العمل ويعني ذلك ضمناً أن من المفيد إقامة منتدى يمكن للمنظمات أن تتقاسم فيه المعلومات عن تقييماتها وغماذجها وتتولى المقارنة بينها.

٥١- وتتوافر العديد من المنظمات على وظيفة راسخة فيما يتعلق بإدارة المخاطر كما أنها تحافظ على سجل تدون فيه المخاطر المحدقة بها مما قد يسهل أمر الحصول على المعلومات اللازمة بشأن تقدير التهديدات. غير أن المفتشين لاحظا أن عمليات تقدير المخاطر لأغراض استمرارية تصريف الأعمال كثيراً ما تتم معالجتها داخل الأطر القائمة في منظمات الأمم المتحدة لإدارة المخاطر. وفي بعض المنظمات أحيط المفتشان علماً بأنه سيتم توفير خدمات خبراء استشاريين لهذا الغرض رغم أن تلك المنظمات تتوافر بالفعل على وظيفة راسخة من وظائف إدارة المخاطر. ومما يثير قلق المفتشين ليس فقط تكاليف تلك الخدمات بل أيضاً نوعية المنتجات التي يوفرها بعض الخبراء الاستشاريين نظراً لحدودية فهمهم للبيئة التي تعمل فيها الأمم المتحدة. ويشدد المفتشان على المبادرة إلى الاستعانة بالخبرة المتاحة داخل المنظمة المعنية ثم استكمال تلك الخبرة بالمعارف المتاحة فعلاً في منظومة الأمم المتحدة.

٥٢- وفي حين لا توجد أي مواعيد محدّدة لتواتر إجراء عمليات تقييم المخاطر لأغراض استمرارية تصريف الأعمال فإن ما يقلق المفتشين هو اعتماد الكثير من المنظمات على تقييمها الأولي على الرغم من تغير البيئة التي تعمل داخلها. وإذا لم تجر عملية تقييم المخاطر على نحو دوري فإن استراتيجيات التعافي واستئناف القدرة على العمل الموضوعة بالنسبة إلى الأنشطة الحاسمة الأهمية استناداً إلى تقييم المخاطر الذي تجاوزه الزمن يمكن أن تصبح عديمة الفعالية.

٥٣- وتبين للمفتشين أنه ليس هناك وجود لمعايير ترتيب الأولويات فيما يخص المهام الحاسمة الأهمية والموظفين الذين يضطلعون بها. وعليه فإن هناك عدداً كبيراً من الأنشطة/الموظفين ممن يعتقد أنه من الأمور الحاسمة الأهمية. وكثيراً ما تقتطع درجة الأهمية الحاسمة من سياقها ويساء تفسيرها: أي إذا كان أي نشاط من الأنشطة يعتبر غير حاسم الأهمية فإن ذلك قد يؤدي إلى إحداث تخفيضات في الميزانية. وبسبب ذلك فإن المهل المستهدفة لاستعادة القدرة على العمل كثيراً ما تكون قصيرة جداً، ومن الأمثلة في هذا الصدد، أن استعادة القدرة على إدارة شؤون السفر في مهمة رسمية (ليس السفر لأسباب طبية أو لحدوث طوارئ أو للإجلاء، ولكن السفر العادي في مهمة رسمية)، أو القيام بأنشطة الإشراف يشار إليهما على أنهما أمران حاسما الأهمية لا بد من الاضطلاع بهما في غضون فترة تتراوح بين صفر و٤ ساعات من وقوع الحادث، في حين من الواضح أن سمعة أي من منظمات الأمم المتحدة لن تتضرر إذا لم يتم استئناف هذين النشاطين في غضون الساعات الأربع الأولى.

٥٤ - ومن الناحية العملية تعتمد كل الأنشطة على التطبيقات الحاسوبية مما يعني أن التطبيقات ذات الصلة لا بد أن تكون متاحة فوراً إذا ما أريد استئناف تنفيذ الأنشطة اللازمة في غضون فترة تتراوح بين صفر و٤ ساعات؛ ويعني ذلك، في العادة، أيضاً أن الحاجة ماسة إلى الوصول إلى تلك التطبيقات عن بعد. وقد لاحظ المفتشان أن هناك قضيتين مطروحتان هما: (أ) أن بعض العمليات يمكن القيام بها باللجوء إلى حلول بديلة، غير أن كثيراً من المنظمات لا تفكر في تلك الحلول البديلة؛ (ب) هناك، تقريباً في جميع المنظمات، التي أنجزت صياغة خططها في مجال استمرارية تصريف الأعمال، فجوة في التوقعات بين ما يعلن جميع المستخدمين عن أنه من الأمور اللازمة وبين ما تستطيع دوائر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يتبعونها إنجازها. وقد شدد رؤساء دوائر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في جميع المنظمات تقريباً، على أنه لا بد من تحقيق التوافق بين التوقعات وبين القدرات المتاحة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يعني ضرورة تحقيق المزيد من التكامل بين خطط المنظمات المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث وفي مجال تكنولوجيا المعلومات وبين خططها الخاصة باستمرارية تصريف الأعمال.

٥٥ - ولم تبت الإدارة العليا، في الكثير من المنظمات، في أمر الخدمات/المنتجات التنظيمية التي يتعين توفيرها في كل الظروف. ونتيجة لذلك، فإن الموظفين الإداريين من المرتبة المتوسطة والإداريين التنفيذيين يتخذون القرارات دون الرجوع إلى أحد وهم بذلك يتبعون نهجاً ينطلق من القاعدة أكثر منه نهجاً مصمماً من الأعلى إلى الأسفل. وليس هناك من يتصدى بقوة لتحديد الأولويات على الصعيد المؤسسي مما يؤدي إلى المبالغة في انتقاء الأنشطة الحاسمة الأهمية/الموظفين الأساسيين/التطبيقات الهامة/من مختلف الوحدات ضمن المنظمة على نحو متضارب. ومن الأهمية بمكان أن يفهم المرء أن جميع الوظائف يمكن معاملتها، من الناحية النظرية، على أنها من الأمور الحاسمة الأهمية، وأن كل الأنشطة يمكن استئنافها في الساعات الأربع الأولى، وأن كل التطبيقات يمكن إتاحتها فوراً. غير أن لهذا الأمر آثاراً باهظة التكاليف. ولهذا السبب لا بد من إعطاء الأولوية لتلك الأنشطة وللموظفين الذين ينفذونها والتطبيقات الحاسوبية التي تسمح بذلك وتدعم هؤلاء الموظفين.

٥٦ - ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز فعالية تخطيط استمرارية تصريف الأعمال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

التوصية ٣

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، أن يضعوا، إن لم يفعلوا ذلك بعد، خطاً موثقاً لاستمرارية تصريف الأعمال انطلاقاً من تقييم المخاطر والوظائف الحاسمة المحددة والوقت المستهدف لاستعادة القدرة على العمل، وأن يعتمدوا تلك الخطط.

النطاق الجغرافي لخطة استمرارية تصريف الأعمال

٥٧- ينطبق بيان أمانة الأمم المتحدة بشأن سياسات استمرارية تصريف الأعمال على كل إدارات ومكاتب ووحدات الأمانة والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية في جنيف وفيينا ونيروبي وأديس أبابا وبانكوك وبيروت وسانتياغو، وهناك خطط تتعلق باستمرارية تصريف الأعمال على صعيد الإدارة تتولى الإشراف عليها ورصدها الوحدة المعنية باستمرارية تصريف الأعمال. غير أن الخطط المعمول بها في اللجان الإقليمية والمكاتب الموجودة خارج المقر لا تتساوى فيما بينها من حيث الدرجة وهي غير متسقة. وقد لاحظ المفتشان أن التعاون مع الوحدة المعنية باستمرارية تصريف الأعمال في نيويورك وكذلك مع سائر كيانات الأمم المتحدة في مركز العمل أمرٌ مطلوب للاضطلاع الفعلي بأنشطة استمرارية تصريف الأعمال في المواقع الموجودة خارج المقر. وهناك عقبة كبرى تحول دون ذلك التعاون وتمثل في اختلاف مستويات تطور إدارة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات الكائنة في مركز العمل نفسه، وعدم كفاية الموارد البشرية المرصودة وقلة التواصل المهني فيما بين المنظمات. ويرى المفتشان ضرورة تخصيص الموارد البشرية والمالية لهذا الغرض، وينبغي تحسين التفاعل بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وتقاسم الخبرات والدروس المستفادة فيما بينها.

٥٨- وقد شرعت إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني (أمانة الأمم المتحدة) في تنفيذ برنامج طويل الأجل الغاية منه تطوير القدرات المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال في إطار عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية. وقد أنشأتا فريقاً صغيراً مكوناً من شخصين لم تخصص له ميزانية باستثناء ما يغطي راتبهما. وتسدّ الوحدة مسدّ جهة مقدمة للخدمات: حيث تتولى إدارة عمليات حفظ السلام تمويل أنشطة الفريق كما تموّلها بعثات إدارة الشؤون السياسية التي يقدم لها الفريق خدمات التدريب والدعم بشأن قضايا استمرارية تصريف الأعمال وقد لاحظ المفتشان وجود علاقات تعاون وثيق بين الفريق التابع لإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني وبين الوحدة المعنية باستمرارية تصريف الأعمال/إدارة الشؤون الإدارية. وتصطبّح البعثات الكبرى التي توفدها إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني إلى المواقع التي تعمل فيها لمساعدة البعثات وتيسير مهمتها فيما يتعلق بوضع خططها الخاصة باستمرارية تصريف الأعمال وتوفير التدريب في هذا المجال للعاملين فيها. وتتضمن عملية وضع الخطط والتدريب دائماً عناصر تهم موظفي البعثات والشرطة والأجهزة العسكرية. أما بالنسبة إلى البعثات الصغرى فإن التدريب الجماعي يتم تنظيمه مرة في العام في قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي. والغرض من التدريب المقدم هو تقييم الأوضاع ومن المطلوب من المسؤول عن الاتصال بشأن استمرارية تصريف الأعمال ضمن كل بعثة أن يصوغ خطة استمرارية تصريف الأعمال الخاصة ببعثته لدى إنجاز الدورة الدراسية، وبعد ذلك يتلقى المسؤولون عن الاتصال التابعون للبعثات الدعم من الفريق عند وضع أسس قدراتهم في مجال استمرارية تصريف الأعمال في الميدان ورصدها وتحديثها.

٥٩- ويود المفتشان أن يريا استفادة جهات أخرى ضمن أمانة الأمم المتحدة ممن لها أيضاً وجود ميداني، من هذا التدريب ومن تلك الجهات، على الخصوص، مكتب منسق الشؤون الإنسانية ومفوضية حقوق الإنسان ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا). وعلاوة على ذلك، وعندما يتم تنظيم التدريب في إطار البعثات الكبرى، يمكن أيضاً أن يشمل ذلك التدريب المنظمات الأخرى الموجودة في ذلك الموقع ومن الأمثلة على ذلك أنه ينبغي، عند توفير التدريب في إطار بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية، دعوة كل الوكالات الموجودة في جمهورية الكونغو الديمقراطية إلى المشاركة بصفة مراقب على الأقل. ومن شأن تقاسم المعارف والخبرة أن يساعد لا على توطيد أركان استمرارية تصريف الأعمال على مختلف مستويات منظمة ما فحسب بل من شأنه أيضاً أن يعزز اتباع نهج وممارسات مماثلة.

٦٠- ومن المنظمات التي تمتلك كذلك خططاً لاستمرارية تصريف الأعمال مهياًة للمكاتب الإقليمية اليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأغذية العالمي ومكتب الأمم لخدمات المشاريع ومنظمة الصحة العالمية. وهناك، في بعض الحالات، رابط ضعيف بين خطط استمرارية تصريف الأعمال المعمول بها في المقر وفي المكاتب الميدانية، كما أن هناك تقسيماً غير واضح للمسؤولية بين المقر وبين الميدان. ذلك أن العادة جرت على أن المنظمات التي تمتلك عدداً هاماً من المكاتب الميدانية تفتقر إلى الموارد البشرية والمالية اللازمة في المقر تمكنها من تزويد تلك المكاتب بالتوجيهات المناسبة أو المساعدة التقنية الكافية. وفي حالة اليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لا يوجد إلا مسؤول إداري واحد عن شؤون استمرارية تصريف الأعمال ولا يمكنه، بكل بساطة، أن يقسم نفسه وجهده ووقته على النحو الكافي للمساعدة وإجراء الاستعراض التقني للعمل المضطلع به في إطار إدارة استمرارية تصريف الأعمال في عدد كبير من المكاتب الميدانية. وجرت العادة على أن المنظمات التي تمتلك مكاتب ميدانية صغيرة لا تزود تلك المكاتب بأي توجيهات انطلاقاً من المقر وتترك لها أمر التوصل إلى حلول فيما يتعلق بقدراتها في مجال استمرارية تصريف الأعمال بمعية أفرقة الأمم المتحدة القطرية (ومن تلك المنظمات اليونيسكو ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونيدو ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة) وي طرح النهج الأخير تساؤلات فيما يخص مدى ملائمة الخطة الحقيقية لاستمرارية تصريف الأعمال التي تشمل المنظمة برمتها.

٦١- ولاحظ المفتشان كذلك أن التوجيهات المقدمة إلى المكاتب الميدانية تكون، أحياناً، مغرقة في التقييد والبيروقراطية مما يؤدي إلى زيادة التعقيدات التي تواجهها تلك المكاتب في تنفيذ إدارة استمرارية تصريف الأعمال. حيث يصبح ذلك عبئاً وعملية لا بد من القيام بها لإرضاء المقر بدلاً من أن يكون أداة عملية يمكن للمكتب أن يستخدمها عند وقوع حادث ما. ويرى المفتشان أن حجم المكتب المعني والظروف المحلية التي يعمل في ظلها من الأمور التي ينبغي النظر فيها ولو أن التوجيهات والمساعدة التقنية تظل أموراً ضرورية. وينبغي أن يسمح المقر ببعض المرونة للمكاتب الإقليمية للتمكن من استخدام خطط إدارة استمرارية تصريف الأعمال بما يعود عليها بالنفع.

٦٢- ولاحظ المفتشان، عند إجراء مقابلات مع المكاتب القطرية والإقليمية التابعة لبعض المنظمات، أن التعاون بين كيانات الأمم المتحدة في الميدان في مجال استمرارية تصريف الأعمال لا يتم على نحو وثيق جداً، إلا أن جميع تلك الكيانات تواجه مخاطر تنجم، إجمالاً، عن الحوادث ذاتها والتي يمكنها إذا ما وُحِّدت جهودها أن تتعاطى معها محلياً. وهناك تعاون جيد بين أفرقة الأمم المتحدة القطرية في ميدان الجوانب الأمنية وجوانب السلامة لإدارة الأزمات إلا أن المفتشين يريان وجوب تعزيز وتحسين التعاون القائم بينها في مجالات أخرى تهم استمرارية تصريف الأعمال. وينبغي للمنسقين المقيمين أن يضطلعوا بدور حفاظ في إنشاء منتدى يتعاون فيه المسؤولون المعنيون بتنسيق شؤون استمرارية تصريف الأعمال التابعون لكل المنظمات في مركز العمل.

٦٣- وفي بضع حالات، لاحظ المفتشان أن خطط استمرارية تصريف الأعمال تشمل المخاطر المرتبطة بكبار الشركاء والموردين. وتشير الكتابات التي صدرت في مجال استمرارية تصريف الأعمال بأن يتم ذلك ويوافق المفتشان على أنه ينبغي النظر في أمر الشركاء والموردين من حيث عملية الشراء أو من قبل المنظمات التي تعتمد اعتماداً كبيراً على الشركاء الخارجيين. ومن الأمثلة في هذا الصدد، أن برنامج الأغذية العالمي يعمل في حالات الطوارئ نظراً لطبيعة الأعمال الأولية التي يمارسها. وحتى يقدم البرنامج خدماته فإنه يعتمد على عدد من الشركاء في الميدان ويتفاعل معهم. وقد أدرك البرنامج أن خطته الخاصة باستمرارية تصريف الأعمال لا يمكن لها أن تركز فقط على الأمور الداخلية لأن استمرارية عملياته تتوقف على التعاون مع جهات أخرى. ومن دواعي سرور المفتشين أن يلاحظوا تنظيم برنامج الأغذية العالمي لاجتماع مع جميع شركائه في أيار/مايو ٢٠١١ لمناقشة مسألة الترابط الميداني.

٦٤- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصيتين الواردتين أدناه إلى تعزيز التنسيق والتعاون فيما بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وعلى صعيدها.

التوصية ٤

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.

التوصية ٥

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.

تنفيذ خطة استمرارية تصريف الأعمال

٦٥ - إن عدد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي بلغت مستوى تنفيذ خطة معتمدة شاملة في مجال استمرارية تصريف الأعمال ليس كبيراً. ولم يعثر المفتشان على الكثير من الوثائق الخاصة بالخبرات المكتسبة في تنفيذ خطط استمرارية تصريف الأعمال وبالطبع فإن تلك الخطط لم تخضع إلا لعمليات مراجعة مالية قليلة، قام بها، أساساً، كلٌّ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأمم المتحدة واليونسكو، ونظراً لمحدودية الموارد المتاحة، لم يتمكن المفتشان من الغوص في المسائل المطروحة في مجال التنفيذ سواء على صعيد آحاد المنظمات أو المكاتب الميدانية، غير أنه يرد أدناه سرّد للقضايا التي تواجهها المنظمات/المكاتب الميدانية:

(أ) الإبقاء على اهتمام الموظفين والملاك الإداري من الدرجة المتوسطة ووعيهم بمواصلة العمل في مجال إدارة استمرارية تصريف الأعمال وخاصة في الأماكن التي لم تقع فيها أية حوادث لمدة طويلة من الزمن؛

(ب) الحاجة إلى الموارد البشرية والمالية للاستمرار في تنفيذ خطة استمرارية تصريف الأعمال التي سبق وضعها والموافقة عليها؛

(ج) تطوير نماذج مطولة ومفصلة وبيروقراطية لخطط استمرارية تصريف الأعمال ليست سهلة الاستخدام وخاصة فيما يتعلق بالمكاتب الصغيرة في المنظمات الكبرى؛

(د) انعدام أو قلة الرقابة والمساءلة فيما يخص أنشطة إدارة استمرارية تصريف الأعمال؛

(هـ) انعدام تحمل مسؤوليات واضحة بشأن الإشراف على أنشطة إدارة استمرارية تصريف الأعمال في المكاتب الميدانية؛

(و) الافتقار إلى تدريب الموظفين بشكل متصل أو دوري؛

(ز) الإصابة بالإرهاق في ممارسة التخطيط في المكاتب الموجودة خارج المقر وفي الميدان لأن أنشطة إدارة استمرارية تصريف الأعمال لا تُعالج بشكل شامل (خطة للطوارئ، وخطة أمنية وخطة لاستمرارية تصريف الأعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات/استعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، وخطة لمواجهة الجوائح، إلخ)؛

(ح) عدم البتّ في تحديد المواقع البديلة أو أيلولة/نقل عمليات تصريف الأعمال وخاصة بالنسبة إلى أوضاع الطوارئ لكبرى.

دال - التنفيذ والصيانة والاستعراض والتحديث

توصيات مستمدة من صكوك دولية^(١٤)

٦٦ - يُوصى بممارسة سلسلة من العمليات تدرج ضمن جميع معايير استمرارية تصريف الأعمال لضمان إمكانية تنفيذ برنامج وخطة إدارة استمرارية تصريف الأعمال. وعند البت في تواتر أو نوع العملية التي يتعين الاضطلاع بها ينبغي النظر في درجة تعقّد المنظمة وخططها ومدى تعقّد أي عملية والمخاطر التي تحفّها وتكلفة الاضطلاع بها. غير أنه لا يمكن لأي منظمة، بدون ممارسة عملية، أن تعرف ما إذا كانت قدراتها في مجال استمرارية تصريف الأعمال يمكن الركون إليها أو لا.

٦٧ - ومن شأن الصيانة المنتظمة أن تضمن بقاء المنظمة على استعداد للسيطرة على الأحداث التي تقع على الرغم من التغيرات الدائمة التي تطرأ على العاملين فيها وعلى الظروف والبيئة التي تعمل المنظمة في ظلّها. وينبغي أن تكون صيانة خطط استمرارية تصريف الأعمال جزءاً من العملية الإدارية الطبيعية التي تضطلع بها المنظمة. وينبغي أن تشمل عملية التنفيذ التعرف إلى التغيرات التي تطرأ على الأنشطة ذات الأهمية الحاسمة والعمليات التي تسندّها والتكنولوجيا المستخدمة والناس الذين يعينهم الأمر وبيئة التشغيل العامة.

٦٨ - ومن الممارسات الجيدة في هذا الصدد وضع جدول يبيّن الفترات الزمنية التي يحتاج فيها كل عنصر من عناصر خطة استمرارية تصريف الأعمال إلى تحديث: على أساس شهري أو فصلي أو سنوي، إلخ. وهناك حاجة كذلك إلى الصيانة كلما طرأ تغيير هام بعد إنجاز عملية ما أو بعد صدور توصية على إثر مراجعة مالية ما. ويمكن استعراض برنامج إدارة استمرارية تصريف الأعمال عن طريق التقييم الذاتي أو المراجعة المالية. ومهما كان نوع الاستعراض الذي يُجرى فإنه ينبغي أن يبدأ بسياسة إدارة استمرارية تصريف الأعمال. ولما كانت عمليات الممارسة والصيانة والاستعراض والتحديث تكفل معوّلية القدرات المتاحة في مجال إدارة استمرارية تصريف الأعمال فينبغي إناطة المسؤولية عن هذا الأمر بما يكفي من العاملين كما ينبغي مساءلتهم في هذا الصدد.

الوضع السائد في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

٦٩ - لما كان معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في بدايات التعامل مع مسألة إدارة استمرارية تصريف الأعمال فإن الأنشطة المذكورة آنفاً هي أقرب إلى أن تكون خططاً للمستقبل منها إلى شيء تمّ إنجازه فعلاً. غير أن بإمكان المرء أن ينظر إلى البرامج التي سبق إنشاؤها مثل البرامج التي أُقيمت للتصدي لأنفلونزا الطيور وما إلى ذلك من الجوائح حتى يتفطن إلى أن الصيانة والاستعراض والتحديث إنما هي أمور لم تول، إجمالاً، ما تحتاجه من

(١٤) The Good Practice Guidelines 2010

عناية أو موارد. وعندما يُسمح لتلك الخطط بأن تظل دون تحديث فإنها تصبح بالتالي عتيقة مما يؤدي، أساساً، إلى إهدار الموارد المستثمرة أصلاً في المدى البعيد.

٧٠- ولاحظ المفتشان وجود مشاكل مماثلة في حالة خطط استمرارية تصريف الأعمال فقد اطلعاً على خطط تتضمن قوائم تضم أسماء الموظفين ومعلومات الاتصال بهم وهي قوائم عفا عليها الزمن ولا تعكس سوى الهيكل التنظيمي القديم وليس الحالي. ويتضح ذلك أيضاً من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في تقارير المراجعة المالية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسكو) والتي توصي بأن تستمر الإدارة العليا في ممارسة شتى العمليات والرصد والمراقبة.

٧١- وقد بذلت جهات، مثل أمانة الأمم المتحدة بالمقر واليونيسيف والمكاتب الميدانية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي التي زارها المفتشان جهوداً كبرى لاختبار خططها في مجال استمرارية تصريف الأعمال وتحديثها بانتظام. وهناك خطط يجري وضعها وتنفيذها فيما يتعلق بسلسلة من العمليات والتجارب والمحاكاة على مختلف المستويات. ومن الجدير بالذكر، في الوقت ذاته، أن خطط استمرارية تصريف الأعمال التي سبق إقرارها في بعض المقار وفي عدد كبير من المكاتب الميدانية لم تُنفذ أو لم تُحدث. وذكر تقرير مراجعة حسابات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي أُعد في عام ٢٠١٠ أن هذا الأمر ينطبق على ما يزيد على ٥٠ في المائة من المكاتب الميدانية في أفريقيا^(١٥).

٧٢- وتتضمن خطة الوكالة الدولية للطاقة الذرية في مجال استمرارية تصريف الأعمال جدولاً واضحاً لعملية التحديث ترد فيه تفاصيل كل عملية تحديث حاسمة يتعين الاضطلاع بها في بحر عام، وجدولاً زمنياً وإجراءات معيارية ينبغي التقيد بها عند القيام بعمليات التحديث. ورغم أنه لم تُجر أية تحديثات منتظمة منذ الموافقة على الخطة فإن المفتشين يريان أن هذه الوثيقة يمكن أن تكون أداة مفيدة للمنظمات الأخرى عندما تشرع في وضع الإجراءات الخاصة بها فيما يتعلق باستعراض وتحديث خططها في مجال استمرارية تصريف الأعمال. وبما أن تلك الخطط ستُطبق في عدد متنام من المنظمات فإنه ينبغي للمسؤولين الإداريين القائمين على إدارة استمرارية تصريف الأعمال ولموظفي مراجعة الحسابات الداخلية أن يعمدوا إلى تمحيص الأمور في هذا المجال.

٧٣- وعلاوة على المصاعب التي تواجه فيما يتعلق بالميزانيات فإن تحميل المسؤوليات بشكل غير مناسب يُعد أيضاً من الأسباب الكامنة وراء عدم التنفيذ. وقد تبين من التجارب أنه ما لم يُحاسب الشخص على تنفيذ خطة استمرارية تصريف الأعمال وصيانتها واستعراضها وتحديثها فإنها لن تُطبق بشكل منتظم. وينبغي إدراج هذه المهام في توصيفات الوظائف ذات الصلة وفي نظام التقييم الشخصي للمديرين المباشرين ومنسقي شؤون استمرارية تصريف الأعمال على مختلف المستويات. كما أن توافر الموارد البشرية وتحليلها بالمسؤولية أمران في غاية الأهمية.

(١٥) UNDP, OIA report 2010, issue 11, Corporate issues: weaknesses in business continuity management

٧٤- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصيتين الواردتين أدناه إلى تعزيز مساهمة القائمين على برامج إدارة استمرارية تصريف الأعمال وكفاءتهم على صعيد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

التوصية ٦

ينبغي للرؤساء التنفيذيين أن يحرصوا على أن تكون عملية وضع خطط استمرارية تصريف الأعمال وتطبيقها عنصراً من عناصر مساءلة المديرين التنفيذيين وتقييم أدائهم.

التوصية ٧

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.

هاء- التدريب

توصيات مستمدة من صكوك دولية^(١٦)

٧٥- تسلّط كتابات المتخصصين في مجال استمرارية تصريف الأعمال الأضواء على أهمية العامل البشري في نجاح استمرارية تصريف الأعمال في أي منظمة كانت. ومن أوّل الاعتبارات التي لا بد من مراعاتها في تطوير ثقافة في هذا المجال أن المنظمات تحتاج إلى تقييم درجة الوعي بذلك ومقارنة تلك الدرجة بالمستوى المرغوب من أجل تحديد الاحتياجات فيما يتعلق بتدريب الموظفين بوجه عام. وينبغي أن يكون هناك تدرّج فيما يتعلق بتزويد مختلف فئات الموظفين بالتدريب. ذلك أن الموظفين الذين لا يتحملون أي مسؤولية خاصة في هذا المجال لا يحتاجون إلى التدريب ذاته الذي يحتاجه الموظفون الأساسيون. وكلما استوعب كبار الإداريين هذه المسألة وفهموا منافعها ازدادت شهيتهم إليها وكانوا أدعى إلى دعم تنفيذها بجهة.

٧٦- وينبغي أن يستفيد الإداريون القائمون على مسألة استمرارية تصريف الأعمال من التطوير المهني المستمر. وازيادة الوعي بهذه المسألة ضمن المنظمة يواجه الإداريون المزيد من الطلبات التي لا بد من الوفاء بها بالتصدي لها على النحو الملائم. وعلاوة على ذلك، فإن إدارة استمرارية تصريف الأعمال من المجالات التي تتطور بسرعة. وهناك دائماً دروس جديدة يمكن الاستفادة منها في هذا الصدد وينبغي للإداريين تمثّلها.

(١٦) المرجع نفسه.

الوضع السائد في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

٧٧- يبدو، على صعيد الأمم المتحدة، أن درجة الوعي أعلى بهذه المسألة في المكاتب التي تأثرت بالكوارث الطبيعية والكوارث التي من صنع الإنسان أو من كليهما مما أدى إلى تعطيل الأنشطة. ويبدو كذلك أن الوعي أقوى في المواقع الميدانية منه في المكاتب التي يستضيفها المقر. وهذا أمر مرجح لأن المكاتب الكائنة في المقر تقع، أساساً، في أماكن تعتبر أقل عرضة للمخاطر. غير أن تلك المكاتب، كما شوهد في شتى الحالات، ليست بمنأى عن الأعطال. ومن الأمثلة على ذلك الزلزال الذي ضرب نيويورك والعاصفة التي اجتاحتها وحالات انقطاع الطاقة الكهربائية فيها، وانقطاع الطاقة الكهربائية في فيينا، والأمطار الغزيرة والفيضانات التي حدثت في مناطق من مدينة كوبنهاغن، وما ذلك إلا على سبيل المثال لا الحصر.

٧٨- واليوم فإن موظفي الأمم المتحدة، إجمالاً، يُدركون في معظم الأحيان قضايا الأمن والسلامة إلا أن الوعي بمسألة استمرارية تصريف الأعمال يبدو قليلاً. وعليه فإن الحاجة ماسة إلى زيادة الجهود في هذا الصدد. ويرى المفتشان أن من الممكن استكمال طرق إذكاء الوعي بمسألتي الأمن والسلامة بإضافة عنصر له علاقة باستمرارية تصريف الأعمال. وينبغي للمنظمات التي تنكب على وضع خططها في هذا المجال والمنظمات التي تعكف على تحديثها أن تضمنها الطرق والأساليب الكفيلة بزيادة الوعي بذلك. ويمكن القيام بذلك بفضل إدراج عنصر إدارة استمرارية تصريف الأعمال ضمن برامج التدريب التمهيدي ودورات تجديد المعارف. وهذا هو ما يحدث بالفعل في بعض المنظمات غير أن المفتشين لاحظوا أنه ما من منظمة تقوم بتقدير درجة وعي موظفيها بهذا الأمر. إذ إنهما لم يعثرا على أي إشارة إلى وجود تدريب له علاقة باستمرارية تصريف الأعمال ضمن نشاط برامج التطوير الوظيفي أو برامج التدريب التي تُقدم في مراكز الأمم المتحدة الكبرى. ولا داعي أن يقتصر التدريب وعملية إذكاء الوعي على طرق التعليم التقليدية. ذلك أن تقاسم المعارف عبر شبكة الإنترنت وعبر مواقع الشبكات الداخلية، وتوفير التدريب الداخلي والخارجي، وتعميم النشرات الإخبارية والتعلم بالوسائل الإلكترونية وتنظيم حلقات العمل وإجراء التمرينات في مجال إدارة استمرارية تصريف الأعمال هي فقط بعض الأشكال التي يمكن من خلالها تلقين الناس مبادئ إدارة استمرارية تصريف الأعمال.

٧٩- وقد وجد المفتشان أن الموظفين الأساسيين الذين تم تحديدهم، لدى اعتماد خطط استمرارية تصريف الأعمال، كانوا، إجمالاً، على استعداد لتنفيذ مهامهم في الفترات التي تلت الأزمات. ويتم أكبر قدر من التدريب الذي يتلقونه وما يمارسونه من أعمال تطبيقية عن بعد. غير أن هناك مشكلة تُطرح، كما سبق أن لاحظها المفتشان، فيما يتعلق بصيانة وتحديث خطط استمرارية تصريف الأعمال، ولما كان الموظفون يتبدلون بوتيرة عالية فإن أشخاصاً آخرين من غير الذين تُدرج أسماؤهم في الخطة الفعلية يقومون بالوظائف الحاسمة الأهمية. وينبغي ألا يقتصر جزء من عملية الاستعراض والتحديث على تحديث قائمة أسماء الموظفين

الأساسيين بل ينصبّ أيضاً على التصدي لتأهّبهم للاضطلاع بوظائفهم. وينبغي أن تكون المسؤوليات واضحة فيما يتعلق بضمان حدوث ذلك.

٨٠- ولاحظ المفتشان عدم تواصل تلقي القائمين على إدارة استمرارية تصريف الأعمال للتدريب. ونظراً لأن عدداً متزايداً من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ينكبّ على وضع وتنفيذ خطط إدارة استمرارية تصريف الأعمال فإن اتباع نهج مشترك حيال التدريب في هذا المجال هو أمر في غاية الأهمية. وتتولى أمانة الأمم المتحدة بسخاء نقل معارفها إلى القائمين على إدارة استمرارية تصريف الأعمال في المنظمات الأخرى. وهي تتعاون مع البنك الدولي على تطوير وحدات نموذجية إلكترونية في مجال إدارة استمرارية تصريف الأعمال (وحدات معدة للإداريين، ووحدات معدة للموظفين، ووحدات معدة للعاملين في مجال الشراء إلخ). ويتم تطوير كل هذه المواد باتباع نهج عام غير خاص بأي منظمة حتى يتسنى لجميع المنظمات استخدامها. غير أنه ليس هناك أي وعي بهذه المبادرات داخل المنظومة. ويرى المفتشان، والحالة تلك، أن إقامة هيكل للتعاون فيما بين الوكالات يُخلع عليه طابع أكثر رسمية سيكون بمثابة منتدى يمكن في إطاره مناقشة تلك المبادرات بما يعود بالنفع على مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (انظر التوصية ٩).

٨١- ومن المتوقع أن يُعزز تنفيذ التوصية الواردة أدناه كفاءة برامج إدارة استمرارية تصريف الأعمال على صعيد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

التوصية ٨

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.

ثالثاً- استمرارية تصريف الأعمال وعناصر السلامة والأمن وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

السلامة والأمن واستمرارية تصريف الأعمال

٨٢- تلعب خدمات السلامة والأمن دوراً مهماً في استمرارية تصريف الأعمال وخاصة في المرحلة الأولى من مراحل إدارة الحوادث. والدور المنوط بها هو أمر أساسي في حماية الأرواح والممتلكات والتأهب للطوارئ والإجلاء وتشغيل نظم التبليغ عن الطوارئ. ويقوم نظام الأمم المتحدة الأمني على أسس هي معايير العمل الأمنية الدنيا، ومعايير العمل الأمنية الدنيا لأماكن الإقامة ونظام المسؤولين المعيّنين. وهناك شبكة الإدارة الأمنية المشتركة بين الوكالات وهي شبكة راسخة يتم في إطارها استعراض ورصد القضايا والسياسات والإجراءات والممارسات الأمنية. ومن النتائج المتمخضة عن تلك الخدمات، إلى جانب ظروف السلامة والأمن التي تعمل في ظلها منظمات الأمم المتحدة، تخصيص موارد مالية وبشرية هامة وقيام تعاون فيما بين العاملين في مختلف مراكز العمل.

٨٣- ولاحظ المفتشان أن الشق المعني بقضايا السلامة والأمن في أنشطة استمرارية تصريف الأعمال جيد التنظيم والتوثيق ويدركه الموظفون جيداً حتى في المنظمات التي لم تُوضع فيها خطط إدارة استمرارية تصريف الأعمال. وقد يكون ذلك هو السبب الذي دفع ببعض المنظمات إلى تحميل المكتب المكلف بقضايا السلامة والأمن المسؤولية عن إدارة استمرارية تصريف الأعمال (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيدو ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع والاتحاد البريدي العالمي والوكالة الدولية للطاقة الذرية). وبالرغم من أهمية عنصرَي السلامة والأمن في استمرارية تصريف الأعمال فإن نطاق البرنامج الذي يعالج القضايا المطروحة في هذا المجال أرحب من ذلك بكثير. وعليه من الصعب التعاطي مع جوانب استمرارية تصريف الأعمال التي لا ترتبط بالأمن إذا كانت مسائل استمرارية تصريف الأعمال تُدار من قبل المكتب المكلف بمسائل السلامة والأمن. والشيء نفسه ينطبق على خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تستضيف استمرارية تصريف الأعمال في بعض المنظمات.

٨٤- ويرى المفتشان أن استمرارية تصريف الأعمال مسألة لا ينبغي أن تتصدى لها خدمات الأمن أو خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، غير أن على القائمين على استمرارية تصريف الأعمال أن يعملوا في تعاون وثيق مع خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (انظر الفقرات ٣٦-٣٨ والتوصية ٢).

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستمرارية تصريف الأعمال

٨٥- تُعد استمرارية الخدمات المقدمة عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عنصراً مهماً من عناصر قدرة المنظمة الشاملة فيما يتعلق باستمرارية تصريف الأعمال. وعلى الرغم من أنه من الضروري التوافر على خطة منفصلة لاستمرارية تصريف الأعمال فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات/استعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، فإن ذلك يشكل عنصراً من عناصر خطة استمرارية تصريف الأعمال الشاملة في أي منظمة. وهناك اتجاه إلى اعتماد المنظمات بشكل مطّرد على توافر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والمعلومات والبيانات المتاحة في هذا المجال لتتمكن من الاضطلاع بأنشطتها. والمنظمة التي لا تفقد المعلومات أو البيانات التي تمتلكها أو القدرة على الوصول إليها هي أقدر على التعاطي بمزيد من المرونة عند وقوع الأحداث المعطّلة وهذا هو من أسباب توظيف المزيد من الموارد في مجال تكنولوجيا المعلومات على نحو أكثر من ذي قبل.

٨٦- ومع تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ازداد الاهتمام الذي يُولى لمسألة استمرارية تصريف الأعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات/استعادة القدرة على العمل بعد الكوارث. وقد وظفت استثمارات هامة في هذا الصدد ولو أن بعض المنظمات عمدت إلى إرجاء أو تعليق تدابير هامة يُزعم اتخاذها نظراً للقيود المفروضة على ميزانياتها. ويُعد إنشاء شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تُشرف عليها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة للأمم المتحدة علامة على تزايد أهمية تكنولوجيا المعلومات في الأمم المتحدة. ويرى المفتشان أن من المهم أن تتولى هذه الشبكة مناقشة وتحديد أفضل الممارسات فيما يخص استمرارية تصريف الأعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات/استعادة القدرة على العمل بعد الكوارث.

٨٧- وبمجرد التعرف إلى احتياجات منظمة ما، بإمكان القائمين على خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن يدرسوا إمكانية قيامهم بتوفير تلك الخدمة وتحديد تكلفتها. ومن الأهمية بمكان أن يتم تحديد أي من البنى التحتية يصلح لدعم أي نوع من التطبيقات وتحديد أي من التطبيقات يصلح لدعم أي من عمليات تصريف الأعمال. وعندما يتم التعرف إلى عمليات تصريف الأعمال الحاسمة الأهمية يمكن عندها تحديد الأوقات المستهدفة لاستعادة القدرة على العمل. وترد أدناه بعض أهم الممارسات المتبعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي لها أثر مباشر على استمرارية تصريف الأعمال:

الاحتفاظ بالبيانات الاحتياطية وإقامة مركز ثانوي للبيانات

٨٨- كثيراً ما يذهب البعض، بدون حق، إلى أنه يمكن، بمجرد قيام أي منظمة بتحديد نوع المعلومات التي يُحتاج إليها في الساعات الأربع والعشرين الأولى التي تلي حدوث

انقطاع ما وبمجرد اتخاذ إجراءات قصد الاحتفاظ ببيانات احتياطية، إتاحة تلك المعلومات في أقل من ٢٤ ساعة إلا أن امتلاك نسخة إضافية من المعلومات الحيوية وإمكانية الوصول بسرعة إليها هما قضيتان مختلفتان.

٨٩- وهناك، في معظم منظمات الأمم المتحدة، إجراءات معيارية تنظم الاحتفاظ بالبيانات الاحتياطية، فهناك نسخ إضافية من التطبيقات، ونسخ إضافية تراكمية من البيانات اليومية، ونسخ إضافية أسبوعية كاملة كما أن هناك مراكز أولية وثانوية تحتفظ بالبيانات. ومن وجهة نظر أمن المعلومات فإن بالإمكان تشفير الروابط بتكلفة منخفضة وذلك أمر كان متعذراً من قبل. وبعد الوصول إلى موقع ثانوي يملك مقومات الاستمرار أمراً حاسماً لضمان استنساخ البيانات واستردادها. ومن أفضل الممارسات، في هذا الصدد، إقامة المركز الثانوي للبيانات في منطقة جغرافية بعيدة عن المنطقة التي يوجد بها المركز الأولي. وهناك منظمات لا تملك مركزاً ثانوياً لأنها ترى أن بناء مركز من هذا القبيل يمثل استثماراً ضخماً. وعوضاً عن ذلك، فإنها تلجأ إلى خدمات المركز الدولي للحساب الإلكتروني التابع للأمم المتحدة.

٩٠- وتساءل المفتشان عما إذا كان ينبغي لجميع منظمات الأمم المتحدة أن تلجأ إلى خدمات المركز الدولي للحساب الإلكتروني التابع للأمم المتحدة أولاً وهنا فقد تباينت آراء المهنيين العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فبعضهم يرى أنه إذا لجأ الجميع إلى خدمات ذلك المركز فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع درجة تعرض النظام كله لمخاطر الاعتماد على مزود الخدمات نفسه - وهناك من دافع بقوة عن فكرة التجاء الجميع إلى خدمات ذلك المركز لأنه يشكل مظلة خاصة تمتلكها الأمم المتحدة توفر السرية والحصانة الدبلوماسية للبيانات. والحجة التي يدافع بها هؤلاء أنه لا سبيل، بالنظر إلى تكلفة الخدمة التي يوفرها المركز، وتكلفة تلك الخدمة التي يعمل كل كيان من كيانات الأمم المتحدة على تنظيمها داخلياً، إلى أن يتمكن أي من تلك الكيانات بمفرده من تحقيق مستوى الخدمة نفسه الذي تقتضيه القواعد التي تحكم أفضل الممارسات بنفس التكلفة التي يتيحها المركز. وبغض النظر عن الحل الذي تفضله المنظمات فإن الاحتفاظ بالبيانات وبالعاملين في الموقع نفسه يزيد من المخاطر الأمنية.

القدرة على الاتصال بتكلفة رخيصة وبشكل موثوق (نظام الاتصال)

٩١- أثناء أحداث "الربيع العربي" المصري تم قطع الاتصال عن طريق الهاتف المحمول طوال يوم واحد كما تمت إعاقة الاتصالات عبر شبكة الإنترنت لفترة بلغت أسبوعاً تقريباً. وكانت الخطوط الأرضية، لفترة وجيزة، السبيل الوحيد للاتصال. وتم الاعتماد على أجهزة اللاسلكي ذات التردد العالي جداً لفترة من الوقت، إلا أن نظام الاتصال اللاسلكي هذا تم قطعه أيضاً لأنه كان مرتبطاً بدوائر الشرطة والجيش. وقد تم تزويد الموظفين الأساسيين العاملين في بعض المنظمات بأجهزة مودم تعمل بنقل بيانات محمول (USB) غير أنه لما كانت تلك الأجهزة تستخدم شبكة النظام العالمي لاتصالات الهاتف المحمول، مثلها في ذلك مثل

الهواتف المحمولة، فإن عملية الاتصال قد تعذرت. واستخدمت بعض المنظمات معدات طرفية ذات فتحة صغيرة جداً (V-Sat) في حين اعتمدت منظمات أخرى على الشبكة العالمية العريضة النطاق. وقد أدركت المنظمات التي كانت تستخدم هذه الشبكة مدى أهمية ذلك الاستثمار.

٩٢- وأدركت كل المنظمات التي تأثرت بالأحداث المذكورة آنفاً أن هناك حلولاً، من الناحية التكنولوجية، لإرساء قواعد القدرات التواصلية بشكل يحقق لها الاستقلالية عن الحكومة المضيفة ولكن المشكلة تكمن في معرفة تكلفة تلك الحلول. ويرى المفتشان أن جميع المنظمات تحتاج إلى التفكير في المخاطر التي قد تنجرّ عن الإقفال الكلي لسبل الاتصالات وإلى الكيفية التي تمكّنها من التصدي لها. وتعكف مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي تتخذ من مصر مقراً لها، على وضع مقترح، عن طريق شبكتها المحلية المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ستطرحه على إدارتها العليا من أجل التوصل إلى حل مشترك بين الوكالات لمسألة الاتصالات. وهي تعتقد أن التوصل إلى حل مشترك من شأنه أن يتيح وفورات الحجم الكبير وأن بإمكانها، بتجميع مواردها وأصولها، تحسين الوضع بالنسبة للجميع. ويشجع المفتشان اتباع مثل هذه المبادرات في مراكز العمل الأخرى.

القدرة على الاتصال عن بعد

٩٣- إن العمل والوصول إلى المعلومات والبيانات بغض النظر عن الموقع الذي يوجد فيه المرء هما مفتاح استمرارية تصريف الأعمال. وتلجأ معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى أسلوب العمل عن بعد لتصريف الأعمال اليومية. وقد تطورت هذه القدرة، في بعض المنظمات، نتيجة لسياسات تحقيق التوازن بين العمل ونمط الحياة أو لضرورة التعاطي مع التهديدات التي تشكلها الأنفلونزا، أما في بعض المنظمات الأخرى فإن ذلك جاء بكل بساطة نتيجة لضيق حيز العمل نتيجة لنمو تلك المنظمات غير أن كل هذه المنظمات تلجأ إلى أسلوب العمل عن بعد لأغراض استمرارية تصريف الأعمال. ويرى المفتشان أن هذا المجال هو المجال الذي حدثت فيه أكثر التطورات مدعاة للإعجاب.

٩٤- وبإمكان المستخدمين، في جميع المنظمات تقريباً، الوصول إلى حساباتهم الخاصة بالبريد الإلكتروني عن طريق خدمات البريد الإلكتروني الشبكية إذا ما كانوا يمتلكون القدرة على الاتصال بالإنترنت. وتوفر معظم المنظمات تراخيص لبرنامج سيتريكس (Citrix) أو ما إلى ذلك من الحلول المماثلة لموظفيها الأساسيين تمكّنهم من الوصول إلى حواسيبهم المكتبية وتطبيقاتهم. وقد قيل للمفتشين إن الطلب على تراخيص برنامج سيتريكس ينخفض عندما تعتمد أي منظمة على إدخال تغييرات على طريقة تقاضي التكلفة تلك التراخيص أي أن الطلب عليها يبدو أنه أعلى، عندما يتم تقاضي التكلفة مباشرة من المكاتب التي تستخدمها، منه عندما يتم إدراج التكلفة في ميزانية مكاتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويقر المفتشان بأن طرائق الميزانية ينبغي أن تعزز استخدام الموارد التشغيلية على نحو يحقق الكفاءة إلا أنهما يشيران

إلى وجوب تجنب نشوء وضع يتم في ظله تنفيذ اعتبارات تشغيلية أو لها علاقة بالميزانية بدون دراسة ما لتلك التدابير من آثار على قدرة المنظمة في مجال استمرارية تصريف الأعمال.

٩٥ - وتحتاج المنظمات إلى أن تكفل معرفة الموظفين الأساسيين العاملين فيه كيفية الاتصال عن بعد بنظمها عند وقوع حادث يستوجب ذلك. والحل هو استخدام تلك النظم على نحو متكرر. والعمل عن بعد هو طريقة جيدة لتحقيق هذا الأمر. وعلاوة على ذلك، ينبغي الاضطلاع بتجربة يتم فيها اتصال كل الموظفين الأساسيين الذين يعملون عن بعد في الوقت ذاته بالنظم لاختبار مدى تحملها للإجهاد. وتعتمد بعض المنظمات، إلى مجرد اختبار القدرة على الاتصال عن بعد بنظمها الخاصة بالبريد الإلكتروني. وهذا لا يكفي. بل ينبغي أن تشمل التجربة وصول جميع الموظفين الأساسيين إلى كل التطبيقات واضطلاعهم بكل المهام التي يطلب منهم أدائها في أوضاع حقيقية بغية التعرف إلى المشكلات المطروحة وحلها. ومن الضروري جداً أن يشارك كل الموظفين على اختلاف مستوياتهم في هذه التجربة. وقد قيل للمفتشين إن الإداريين في أعلى المستويات لا يجدون في معظم الأحيان الوقت اللازم للمشاركة في هذا النوع من التجارب وهذا أمر يدعو للأسف نظراً لمستوى المشاركة المطلوب منهم في الأوضاع الحقيقية.

٩٦ - وبشكل عام، هناك من يعمل عن بعد عندما يكون مسافراً في مهمة رسمية. ولا جدال في أن هناك منافع تُجنى من العمل عن بعد. فكثيراً ما ينصح الموظفون، من منظمات الأمم المتحدة الكائنة في نيويورك، عندما يتزل الثلج بغزارة، بالبقاء في بيوتهم. وما ذلك إلا مثال واحد على اللجوء إلى أسلوب العمل عن بعد وهو أسلوب ناجح للغاية، حسب ما يفيد به المعنيون بالأمر، يخدم جيداً مصلحة كل المنظمات الكائنة في نيويورك. وقد مرّت المنظمات التي تتخذ من روما مقراً لها بتجارب مماثلة خلال التظاهرات التي تسبب مشكلات مرورية ضخمة. وفي العام الماضي، حدثت في كوبنهاغن ثلاثة فيضانات نجمت عن هطول الأمطار بغزارة مما ألجأ كل منظمة من المنظمات الكائنة هناك إلى الاعتماد على نظام العمل عن بعد حتى يتسنى العثور على حلول بديلة. وفي القاهرة، وبعد استعادة القدرة على الاتصال، نصح الموظفون بأن يعملوا في بيوتهم لدواع أمنية. وفي سانتياغو دي شيلي، لجأت اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي إلى نظام العمل عن بعد في الأيام الأولى التي تلت الزلزال.

٩٧ - ومن المفترض، فيما يتعلق بالعمل عن بعد، أن يمتلك الشخص الذي يعمل عن بعد المعدات اللازمة. وهناك اتجاه في بعض المنظمات نحو استخدام الحاسوب المحمول الذي يُثبت في قاعدة كهربائية بدلاً من استخدام الحاسوب المكتبي في حين تسمح منظمات أخرى للموظفين باستخدام معداتهم الشخصية من منازلهم. وهناك محاسن ومساوئ لكل نهج وعلى كل منظمة أن تحدد لنفسها أنسب النهج للأغراض التي تتوخاها. ويرى المفتشان بأنه ينبغي النظر في الجوانب المتصلة باستمرارية تصريف الأعمال عندما تبت المنظمة في أمر مشاريعها الخاصة بتطوير تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك أمر القدرة على الاتصال عن بعد وشراء أجهزة الحواسيب.

رابعاً- الدروس المستفادة من أحداث واقعية

٩٨- بالإضافة إلى تمارين المحاكاة والتجارب والاختبارات التي ينبغي القيام بها انتظام بهدف تحسين خطة استمرارية تصريف الأعمال تنطوي أحداث الواقع المعاش على أفضل المصادر التي يمكن منها استخلاص العبر. ذلك أن الدروس المستفادة الموثقة تشكل مصدراً من مصادر المعلومات القيمة بالنسبة إلى المنظمات التي لم تبلغ مرحلة متقدمة في مجال تحقيق استمرارية تصريف الأعمال وبالنسبة إلى المنظمات التي تواجه مخاطر مماثلة. وقد أجرى المفتشان مقابلات مع ممثلين لمنظمات تأثرت بالأحداث التالية.

زلزال سانتياغو دي شيلي

٩٩- وظفت اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي استثمارات في مجال التأهب للجوائح وتم توسيع نطاق ذلك المجال في مرحلة لاحقة بمساعدة من الوحدة المعنية باستمرارية تصريف الأعمال ليشمل أنشطة شاملة تتعلق بالتأهب لها علاقة باستمرارية تصريف الأعمال. وقبل أسبوعين من حدوث الزلزال عمدت الوحدة المعنية باستمرارية تصريف الأعمال بزيارة للجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي إلى تقييم المستوى الذي بلغته في مجال استمرارية تصريف الأعمال. وساعدت الوحدة اللجنة على تناول مسألة التصدي للأزمات وعلى اختبار أسلوب العمل عن بعد وتطبيقه فيما يتعلق بالموظفين الأساسيين. وقد تم الخوص إلى أن الاستجابة في مرحلة ما بعد الزلزال كانت جيدة من زاوية استمرارية تصريف الأعمال وساهم وجود خطة لاستمرارية تصريف الأعمال واشتمالها على سيناريو صُمم سلفاً بشأن الإجراءات التي يتعين اتخاذها وخضوع الموظفين الأساسيين للتدريب في هذا المجال، مساهمة كبيرة في استجابة الإدارة العليا والموظفين الأساسيين بالشكل الملائم وفي استئناف اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي لأنشطتها على وجه السرعة. وقد عقد فريق إدارة الأزمات وفريق إدارة الأمن أول اجتماعاتهما في غضون ١٠ ساعات وتم اتخاذ القرارات اللازمة بشأن سلامة وأمن المباني والأصول. وبدأ الموظفون الأساسيون (أي الموظفون العاملون في مجالات تكنولوجيا المعلومات والمشتريات والنقل والخدمات المالية) عملهم عن بُعد ومن أماكن العمل المؤقتة البديلة. وبعد مضي ٤٨ ساعة تمكنت اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي من الشروع في أنشطة الإغاثة الإنسانية بما في ذلك تقديم بعض الدعم للبلد المضيف. وترد أدناه بعض الدروس المستفادة من التجربة:

(أ) ينبغي لفريق إدارة الأزمات الاتفاق على وجه السرعة، خلال الساعات الأولى من حدوث الأزمة، على من يمكن السماح له بالوجود في الأماكن التي تغلق، ما لم يثبت غير ذلك، في وجه الذين يضطربون بالأعباء العادية، ولا بد من تعميم القرار بشكل واضح على جميع من يعينهم الأمر حتى يتم تجنب استبعاد العاملين الخارجيين المهمين؛

(ب) من الأساسي التوافر على استراتيجية للاتصال الداخلي والخارجي والتأكد من معرفة الموظفين للبروتوكول الخاص بمسألة الاتصال؛

(ج) من المرجح ألا تعمل خدمات الهواتف المحمولة/الخطوط الأرضية أو أن تعمل على نحو متقطع، وعليه من اللازم وضع استراتيجيات بديلة واللجوء إلى شتى وسائل الاتصال (وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني الشخصي والماسنجر MSN وسكايب، إلخ)؛

(د) ينبغي للموظفين أن يسارعوا إلى الاتصال بمنظمتهم حتى يتسنى توضيح الموقف بسرعة بشأن سلامة الموظفين؛

(هـ) ينبغي تحديد أدوار ومسؤوليات الموظفين الذين يشغلون وظائف أساسية في مجالي الإدارة والدعم بوضوح في خطة استمرارية تصريف الأعمال و/أو دليل إدارة الأزمات للحيلولة دون ازدواجية الجهود والبلبل؛

(و) ترشيد الممارسات المتبعة في مجال العمل عن بُعد على جميع مستويات المنظمة بما في ذلك استخدام الحواسيب الشخصية التي يمكن توصيلها بقواعد كهربائية تغني عن استخدام الحواسيب المكتبية، والقيام بالعمليات التي لا تتطلب الورق، وتخزين الوثائق الهامة على سواقات مشتركة مما يسهل كثيراً استمرارية تصريف الأعمال.

الربيع العربي المصري

١٠٠ - هناك اختلافات بين شتى الخطط الخاصة بالتأهب فيما يتعلق باستمرارية تصريف الأعمال التي وضعتها منظمات الأمم المتحدة في القاهرة. فلمكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأغذية العالمي واليونيسيف خطط للتأهب في هذا المجال غير أن الوقت لم يسمح باختبار جميعها عندما وقعت الأحداث. ولم يتسنّ بعد لمكتب منظمة الصحة العالمية الإقليمي وضع خطته الخاصة باستمرارية تصريف الأعمال في صيغتها النهائية ولو أن بعض عناصر تلك الخطة كانت جاهزة. وقد شمل مستوى التنسيق في مراكز العمل، أساساً، جانبي السلامة والأمن استناداً إلى مفهوم إدارة الأزمات الذي تأخذ به إدارة شؤون السلامة والأمن في حين تولّت كل منظمة من المنظمات أمر التعاطي مع كل حالة فيما يتعلق بالوظائف والعمليات الحاسمة الأخرى. وبعد عملية الإجلاء، التي نُظمت ونُفذت بدون مواجهة مشاكل كبرى، استمر الموظفون الأساسيون في ممارسة أعمالهم طيلة ساعات قليلة في مكاتبهم (بسبب حظر التجوال) في القاهرة ثم من بيوتهم بعد استعادة القدرة على الاتصال باستخدام تكنولوجيا المعلومات. وقد اتخذت القرارات الإدارية اللازمة من أجل التقليل إلى أقصى الحدود من الآثار المترتبة على الأحداث غير أن الأمر تطلب اتخاذ قرارات مخصصة نظراً لعدم وجود أي سيناريوهات معدة في جميع المكاتب. ولم يبلغ الأشخاص الذين أجرى معهم

المفتشان مقابلات عن حدوث مصاعب كبرى فيما يتعلق باضطلاعهم بالوظائف الحاسمة الأهمية على قلة عددها، بل إن بعض الموظفين الذين تم إجلأؤهم تمكنوا من ممارسة أعمالهم عن بعد. وذكر الموظفون أن القضية الرئيسية التي واجهتهم تمثلت في انقطاع الاتصال بين مكاتب الأمم المتحدة وفي محدودية البيانات الاحتياطية المصممة سلفاً والتي كانت متاحة لها حتى تتمكن من استئناف الاضطلاع ببعض المهام.

١٠١- ويرد أدناه بيان بالدروس المستفادة التي أحيط المفتشان علماً بها من خلال المقابلات التي أجريها مع الوكالات التي تتخذ من القاهرة مقراً لها:

(أ) عدم توافر السيولة النقدية، وقد كان ذلك من أكبر التحديات المطروحة. فقد أغلقت البنوك أبوابها فترة من الزمن ولمّا استأنفت عملها عمدت إلى تحديد المبالغ المالية التي يسمح للشخص/المنظمة سحبها في كل مرة. وتعكف المنظمات التي تتخذ من القاهرة مقراً لها الآن على البحث عن حل مرضٍ يناسب التوصيات التي كثيراً ما تقدم في سياق المراجعات المالية والقاضية بعدم إبقاء كميات كبيرة من النقد بدون تداول وكذلك بترك ما يكفي من الأموال السائلة إذا ما نشأ وضع مماثل؛

(ب) قضية القدرة على الاتصال وهي مسألة واجهت معظم المنظمات لاعتمادها على مزودي الخدمات المحليين. وينبغي إقامة نظم للاحتفاظ بالبيانات الاحتياطية غير أن ذلك لا يعني أن كل منظمة ينبغي لها أن تمتلك قدرات فردية في هذا المجال وينبغي لأفرقة الأمم المتحدة القطرية أن تخرج بحل يطبق على صعيد منظمة الأمم المتحدة برمتها حتى يتسنى لكل الوكالات الاستفادة من القدرات والأصول المتوفرة لبعضها البعض؛

(ج) عندما تفشل كل أنواع الاتصالات الأخرى في أداء عملها فإن التواصل الشخصي عن طريق نظام المراقبين الراسخ يعد السبيل الوحيد الذي يسمح بمعرفة أحوال الموظفين وما يحدث لهم وللبقاء على اتصال بالآخرين؛

(د) قد يكون هناك وجود لخطط لنقل السلطات إلا أن الأهم من ذلك هو أن الأشخاص الذين يتسلمون مقاليد مهام المكتب المتضرر يحتاجون إلى معرفة ما يجب عليهم فعله ولا يحتاجون لمن يقول لهم إن عليهم تحمل ذلك. ذلك أن المكتب المتضرر قد يكون في وضع يتعذر عليه فيه التواصل نظراً للتعطيل المطلق وبناءً عليه فإن الأشخاص الذين يضطلعون بوظائفهم ليس لهم طريق آخر غير التصرف بناءً على الأخبار التي تبثها أجهزة الإذاعة أو التلفزيون؛

(هـ) من الحيوي امتلاك القدرة على الوصول إلى الوثائق الحاسمة الأهمية. وهناك حاجة إلى إتاحة كل تلك الوثائق في شكل إلكتروني وتخزينها على سواقات مشتركة في موقع بعيد عن المنظمة.

الفيضانات في كوبنهاغن

١٠٢- لقد أثرت الفيضانات التي حدثت في كوبنهاغن في المنظمات التي تستضيفها بطرق مختلفة. وتستضيف دار الأمم المتحدة في كوبنهاغن ٥ منظمات مختلفة يعمل فيها ٤٢٧ موظفاً موزعين كالتالي: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (١٧٥ موظفاً)، وصندوق الأمم المتحدة للسكان (٥٦ موظفاً) ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (١٨٧ موظفاً)، وبرنامج الأغذية العالمي (٦ موظفين)، والمنظمة الدولية للهجرة (٣ موظفين). أما منظمة الصحة العالمية واليونسيف فإن مكاتبهما تقع في مكان آخر.

١٠٣- وكان على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن ينقل مكاتبه إلى مكان آخر في حين لم تتضرر سائر المنظمات إلا قليلاً أو ألبتة. ويوفر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خدمات متعددة منها خدمات تتعلق بالموارد البشرية الخمسة آلاف موظف في جميع أنحاء العالم وعليه فإن القدرة على الاتصال الدائم بباقي العالم هي أمر في غاية الأهمية. ونقل المكاتب إلى جهة أخرى كان يعني النقل المادي لـ ٧٥ خطاً من خطوط الهاتف الأرضي. ولأنه لم يكن هناك أي حل آخر تم، أثناء نقل تلك الخطوط، تحويل وجهة جميع الخطوط الخمسة والسبعين إلى جهاز هاتف واحد في إحدى قاعات الاجتماع وذلك كان يعني أن من المتعذر معالجة أكثر من مكالمات واحدة في الوقت ذاته. وقد تعذر إعطاء أرقام الهواتف الشخصية الخاصة بالأفراد الذين يعملون في منازلهم بسبب القواعد المنطبقة فيما يتعلق باحترام الحياة الشخصية. وتم الالتجاء إلى برنامج سكايب كطريقة بديلة للاتصال.

١٠٤- وفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تباطأت الخدمات المقدمة على نحو خطير كما أنها تأخرت غير أنه نظراً لتمكن الموظفين من العمل عن بُعد فإنه لم يحدث أي انقطاع كبير في الخدمات وأمكن استئناف العمل من البيوت ومن الموقع البديل المؤقت. ولم يكن الموقع البديل وليد قرار مسبق بتعيينه لغرض إيواء الموظفين بل جاء نتيجة قرار أملتته الظروف واتخذته شركة التأمين المسؤولة عن دار الأمم المتحدة. وتبين من الخبرة التي تلت الأزمة التي حلت بالمدينة أنه لا بد من إيلاء المزيد من العناية لمعالجة الآثار النفسية الواقعة على الموظفين.

١٠٥- ويقع مكتب منظمة الصحة العالمية في كوبنهاغن (منظمة الصحة العالمية/أوروبا) بجوار محطة لتنقية مياه المجاري أنشئت قبل مدة تتراوح بين ٤ و ٥ سنوات. وفي السنة الماضية، شهد مكتب منظمة الصحة العالمية لأوروبا، عندما هطلت الأمطار بغزارة، ثلاثة فيضانات غمرت شبكة المجاري. وكانت تلك الفيضانات كاسحة حيث غمرت السيول المكاتب الكائنة في الطابق الأرضي السفلي والطابق الأرضي. كما غمرت المياه ودمرت السيارات التي كانت رابضة في المرآب وفيضانات المجاري ليست فحسب أمراً مزعجاً وإنما تشكل كذلك خطراً على الصحة، ولكن مياه المجاري سببت وبسرعة تآكلاً سريعاً للتركيبات الكهربائية وأي هياكل معدنية نظراً لاحتوائها على مواد كيميائية ثقيلة.

١٠٦- وعندما حدث أول فيضان، في ١٤ آب/أغسطس ٢٠١٠، لم يكن مكتب منظمة الصحة العالمية يمتلك أي خطة لاستمرارية تصريف الأعمال وكان عليه أن يعتمد إلى اتخاذ إجراءات مرتجلة. وقد أثر عدم وجود سيناريوهات وإجراءات مصممة سلفاً تأثيراً كبيراً في عمليات ذلك المكتب على الرغم من ارتفاع معنويات الموظفين وتحليلهم بالمهنية. ونشأت مصاعب جمّة من انعدام التعليمات المحدثة بشأن التسلسل القيادي، وانحياز نظام الاتصالات وانعدام التعليمات المفصلة المحدثة بخصوص الاتصال في حالات الطوارئ (الموظفون والمقر الرئيسي والبلد المضيف)، وضعف قدرات تكنولوجيا المعلومات في حالات الطوارئ، وانعدام الوثائق التي يمكن الاستفادة منها بخصوص البنية التحتية الكهربائية وغير ذلك من السبب في المكتب وقلة الموارد المالية المخصصة.

١٠٧- وقد تقرر، بعد الفيضان الأول، أن الحاجة باتت ماسة إلى وضع خطة بخصوص استمرارية تصريف الأعمال في مكتب منظمة الصحة العالمية لأوروبا، وعمد الفريق العامل الذي أنشئ إلى وضع خطة شاملة تتضمن إجراءات ومهام فورية لا بد من الاضطلاع بها في إطار تنفيذ تلك الخطة في المستقبل، بما في ذلك وضع سيناريوهات فيما يتعلق بكل أنواع الأعطال. وقد كانت تلك العملية جارية عندما غمرت السيول مكتب منظمة الصحة العالمية لأوروبا للمرتين الثانية والثالثة. وأحيط المفتشان علماً عند إجرائهما المقابلات بأن قدرة الإدارة العليا والموظفين على التأهب والاستجابة كانت أفضل بكثير مما كانت في المرة الأولى رغم فداحة الكارثة في المرتين الأخريين. فقد أدى وجود سيناريو مصمم سلفاً وتحسين القدرة على الاستجابة للطوارئ (تحديث التعليمات بشأن الإخطار، وتحسين القدرة على الاتصال في مجال تكنولوجيا المعلومات، وترتيب الأولويات بوضوح في ما يخص العمليات الحاسمة الأهمية) إلى زيادة الوعي ومن الواضح أن الخبرة العملية التي سبق اكتسابها ضمنت استجابة أفضل لتعطل النشاط رغم أن خطة استمرارية تصريف الأعمال لم توضع بعد في صيغتها النهائية ولم يُتمكن من البدء في تنفيذها بصورة شاملة. وقد لاحظ المفتشان عزم الإدارة العليا على الاستمرار في تعزيز أنشطتها في مجال استمرارية تصريف الأعمال بما في ذلك تخصيص الموارد المالية والبشرية.

١٠٨- ويرد أدناه بيان بالدروس المستفادة التي أحيط المفتشان علماً بها من خلال المقابلات التي أجريها مع الوكالات التي تتخذ من كوبنهاغن مقراً لها:

(أ) إن وجود خطة لاستمرارية تصريف الأعمال أمر ضروري للغاية. كما أن من الأساسي تدريب الموظفين على التعاطي مع تلك الخطة. ومن الأمور العملية المفيدة التوافر على قوائم تفقدية من صفحة واحدة يمكن استخدامها عند وقوع الأزمات؛

(ب) لا بد من وجود تعليمات محدثة بشأن التسلسل القيادي. وعند وقوع حادث ما هناك حاجة إلى اتخاذ قرارات عاجلة ولا بد من تمكين الشخص الذي يتخذ القرار من التصرف لا أن يأتي ذلك وليد التخمينات؛

(ج) إن أهمية تكنولوجيا المعلومات أعظم بكثير مما هو متصور عند التصدي للتخطيط المناسبة ما وتنفيذ الخطط؛

(د) من شأن الاستثمار في شبكة للهاتف تعمل حسب نظام "رقم الاتصال الوحيد" أن يمكن الموظفين من إعادة توجيه مكالماتهم نحو أرقام هاتف متعددة تكون محجوبة عن المتكلم أي أن بإمكان الموظفين أن يحولوا وجهة مكالماتهم المتعلقة بعملهم إلى بيوتهم أو إلى هواتف محمولة مما يسهل على الزبائن الاتصال بهم دون أن يعرفوا أرقامهم الخاصة؛

(هـ) من المفترض أن تنتقل مكاتب معظم منظمات الأمم المتحدة في عام ٢٠١٣ إلى مركز جديد يجري إنشاؤه. وعليه فإن الوقت قد حان للشروع في إقامة تشاور بين المنظمات المعنية بشأن القضايا المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال والمكاتب الجديدة.

١٠٩ - وتبين للمفتشين أنه تم، بعد أحداث سانتياغو وكوبنهاغن، تحليل التجارب وردود الفعل والدروس المستفادة وإدراجها جزئياً في عمليات و/أو خطط استمرارية تصريف الأعمال. وفي الوقت نفسه ليس هناك خطط لرصد تمويل محدد من أجل الإبقاء على خطط استمرارية تصريف الأعمال وتحديثها في سانتياغو. وفي القاهرة لم توضع أي تقارير عن الدروس المستفادة بعد أربعة شهور على الأحداث التي وقعت. وقد تناقش المهنيون من مختلف الشبكات (تكنولوجيا المعلومات والشؤون المالية والأمن) بخصوص التجارب المستخلصة غير أنه لم تتخذ أي قرارات بشأن التغييرات المطلوب إدخالها على خطط استمرارية تصريف الأعمال.

١١٠ - ومما أثار حيرة أمل المفتشين أن الدروس المستفادة غير موثقة في بعض الحالات ولأنها ستنتسى بمرور الزمن. وعندما يتحتم إحياء خطط استمرارية تصريف الأعمال فإن الحاجة تدعو إلى قيام الرؤساء التنفيذيين والمنسقين المقيمين باستعراض وتحليل التجارب وردود الفعل والدروس المستفادة وذلك بغية تحسين تلك الخطط والقدرات التي ستتاح مستقبلاً في مجال استمرارية تصريف الأعمال في المقر وعلى الصعيد القطري.

خامساً- التعاون بين الوكالات

١١١- إن التعاون بين الوكالات ضرورة مطلقة إذا أرادت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تحقيق الفائدة المثلى من التكلفة المتكبدة والتوصل إلى مستوى معقول في مجال استمرارية تصريف الأعمال. وقد تختلف بعض عناصر خطط استمرارية تصريف الأعمال من منظمة إلى أخرى نظراً للولايات المحددة الممنوحة لكل منها ولأنواع الأنشطة التي تضطلع بها. غير أن التعاون البرنامجي الوثيق بين منظمات الأمم المتحدة واعتمادها على بعضها البعض من الأمور التي تستوجب اتباع نهج مشترك. وقد يؤدي العمل سوياً إلى تحقيق وفورات الحجم الكبير. وعلاوة على ذلك، إذا تناولت مختلف المنظمات موضوع استمرارية تصريف الأعمال بالطريقة ذاتها فإنها ستتمكن من التداعم لبلوغ الأغراض المنشودة في هذا الصدد.

١١٢- ووجد المفتشان أن محاولات لم تُعد أن تكون أولية قد بُدلت للتعاطي مع موضوع استمرارية تصريف الأعمال على أساس يشمل المنظومة برمتها. فباستثناء العمل الذي تقوم به شبكات الأمن وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما قام به مجلس الرؤساء التنفيذيين من دراسة استقصائية لخطط استمرارية تصريف الأعمال فيما يخص العمليات المالية، لم تتخذ أي مبادرات أخرى في سبيل إضفاء طابع مؤسسي على التعاون بين الوكالات.

١١٣- ويتباين التعاون بين الوحدات المعنية باستمرارية تصريف الأعمال على صعيد المقرر من مركز عمل إلى آخر. فهناك فريق كبار المسؤولين المعنيين بسياسات الطوارئ في نيويورك وهو يتألف من الرؤساء التنفيذيين للصناديق والبرامج التي تتخذ من نيويورك مقراً لها. ويعد التفاعل القائم بين هؤلاء، أساساً، تنسيقاً وتعاوناً بين الوكالات. غير أن الاتصالات على مستوى الإداريين القائمين على شؤون استمرارية تصريف الأعمال لا يحكمها مبدأ صارم. ولعل ذلك يعود إلى اختلاف مستويات نضج هذا الأمر في تلك المنظمات. فهناك تعاون منتظم بين اليونيسيف وأمانة الأمم المتحدة، غير أن مشاركة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ضعيفة في هذا المضمار. وقد قام صندوق الأمم المتحدة للسكان، في الآونة الأخيرة، بصياغة خطته في هذا الصدد استناداً إلى النماذج التي طورتها أمانة الأمم المتحدة غير أن من المبكر جداً الآن الحكم على مدى استمرار هذا التفاعل. وتتمثل العقبة الكبرى التي تحول دون تعاون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على نحو وثيق مع الكيانات الأخرى في الشكوك التي تكتنف كيفية التعاطي مع مسألة استمرارية تصريف الأعمال في مقر البرنامج والتردد بشأنها. أما في مراكز العمل الأخرى، مثل جنيف وفيينا فإن التعاون بين الوكالات يقتصر، أساساً، على الجوانب الأمنية. وعلى الرغم من وجود اتصالات غير رسمية بشأن استمرارية تصريف الأعمال فإن التعاون الدائم يحتاج إلى قوة دافعة.

١١٤- وفي السنوات القليلة الماضية، قدمت الوحدة المعنية باستمرارية تصريف الأعمال/أمانة الأمم المتحدة المساعدة التقنية في وضع خطط استمرارية تصريف الأعمال

كلما طلب منها ذلك لكل من منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الطيران المدني الدولي. وقد تحقق ذلك بفضل تقاسم هذه الكيانات لمعارفها ونماذجها. وساعد ذلك على وضع نهج متماثل حيال استمرارية تصريف الأعمال في بعض الحالات وكان ذلك، إجمالاً، طريقة قليلة التكاليف لتوفير التدريب الأولي للمسؤولين الإداريين المعنيين باستمرارية تصريف الأعمال في تلك المنظمات. وتعكف اليونيسيف وأمانة الأمم المتحدة على صياغة مبادئ توجيهية بشأن الممارسات الجيدة موجهة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ويثني المفتشان على تلك الجهود إلا أنهما يقرّان أنها تُبذل لوقوف بعض الأشخاص وراءها دون أن يكون هناك دعم مؤسسي قوي يسندهما؛ ولذا فإنها لا تنسحب على جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

١١٥- ويرى المفتشان أن من مصلحة منظمات الأمم المتحدة أن تنشئ منتدى لمناقشة وتعزيز النهج المتبعة حيال استمرارية تصريف الأعمال. ويمكن وضع الأطر الممكنة لهذا التعاون بفضل قيام اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى بتنسيق الممارسات في مجال تصريف الأعمال. وفيما يلي بعض الفوائد التي تنتج عن ذلك:

(أ) إذكاء وعي القيادات العليا والجهات صاحبة المصلحة بمبدأ استمرارية تصريف الأعمال؛

(ب) تحسين معارف السابقين إلى تنفيذ استمرارية تصريف الأعمال وتحسين تقاسم تلك المعارف مع المبتدئين في هذا المجال؛

(ج) وضع نهج مشترك حيال استمرارية تصريف الأعمال من شأنه أن يمكن المنظمات من التعاون في أوضاع الأزمات ولا سيما في الميدان، ووضع أدلة ونماذج ونماذج كفاءة ووحدات نموذجية تدريبية مشتركة، إلخ؛

(د) توفير قاعدة مشتركة للتفكير في التوجهات المستقبلية في مجال استمرارية تصريف الأعمال في منظومة الأمم المتحدة أي بناء منظمة تتسم بالمرونة.

١١٦- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية الواردة أدناه إلى تعزيز التنسيق والتعاون فيما بين البرامج المعنية باستمرارية تصريف الأعمال على صعيد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

التوصية ٩

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 المدرجة 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 والمواقفة على تلك النماذج والمبادئ.

المرفق الأول

نبذة عامة عن استمرارية تصريف الأعمال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة استناداً إلى الإجابات الواردة على الاستبيان

المنظمة	تصريف الأعمال	سياسة معتمدة في مجال استمرارية			خطة استمرارية تصريف الأعمال				وجود عمليات لصيانة خطط استمرارية تصريف الأعمال وتحديتها		
		معتمدة	قيد الإعداد	نطاق الخطة يشمل المواقع خارج المقر	التنفيذ	الصيانة/التحديث	الأساسيين	تدريب الموظفين	تدريب جميع الموظفين		
أمانة الأمم المتحدة	√	√		√	√	√	√	√	√		
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	√		√	√	√	√	√	√	√		
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	√	√		√	√	√	X		√		
صندوق الأمم المتحدة للسكان	X		√								
اليونيسيف	√	√		√	√	√	√	X			
برنامج الأغذية العالمي	X		√	√	√	√	X	X			
الفاو	X	√		X	√	√	√	X			
اليونسكو	X		√	X							
منظمة الطيران المدني الدولي	X		√		X	X	X	X			
منظمة الصحة العالمية	√		√	√							
الاتحاد البريدي العالمي	√	√		X	X	X	X	X			
الاتحاد الدولي للاتصالات	X										
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	X		√								
اليونيدو	√		√								
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	X	√		√	√	√	X		√		

√: نعم X: لا

المرفق الثاني

تقييم المنظمات الذاتي مدى نضج عملية استمرارية تصريف الأعمال

مستوى النضج	البيان	الأمم المتحدة	الأونروا	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	صندوق الأمم المتحدة للسكان	اليونيسف	برنامج الأغذية العالمي	مكتب الأمم المتحدة لشؤون الميثاق	الغاو	اليونسكو	منظمة الطيران المدني الدولي	منظمة الصحة العالمية	الاتحاد البريدي العالمي	الاتحاد الدولي للاتصالات	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	اليونيدو	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
تحت السيطرة	العمليات والإجراءات موحدة، وهي تمثل كلية للخطط الموضوعة؛ الاضطلاع بعمليات تدريب واختبار بتمويل كامل. تحديد الأخطار والمخاطر الرئيسية. الإدارة العليا تدعم هذه المسألة على نحو كامل وجميع المعلومات مستوفاة.	✓															
غير مكتمل	إدراج مبدئي استمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث على النحو الكامل في مجال تصريف الأعمال بتمويل كامل مع إجراء تحليل للأثار على الأعمال وتقييم للمخاطر؛ إدراج عمليات استعادة القدرة على العمل بعد الكوارث في مشاريع تكنولوجيا المعلومات، الاضطلاع بعمليات التدريب والاختبار، وجود كميات صغيرة من المعلومات. زيادة الوعي.			✓	✓	✓		✓							✓		
في مرحلة انتقالية	اعتراف عام بضرورة استمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، وضع خطط أولية في هذا الصدد. بداية تنامي الوعي مع تمويل محدود. الشروع في تحديد الأخطار، تحليلات المخاطر، بعض الدعم من قبل كبير المسؤولين الإعلاميين.			✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
محدود	اعتراف ضعيف بخطط استمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، اتخاذ حد أدنى من الإجراءات، دعم محدود من قبل الإدارة العليا، عدم وجود تمويل. وجود خطط عامة للدعم فقط، قلة التدريب أو المعلومات. وجود عقلية الصومعة في مجال المعلومات. عرضة للمخاطر.		✓														
خارج السيطرة	عدم وجود عمليات في هذا المجال، ضعف مستوى الوعي، عدم وجود نهج مركزي، عدم وجود تمويل أو تدريب أو إدارة للمخاطر؛ مبدئي استمرارية تصريف الأعمال غير معترف به من قبل الإدارة العليا أو لا يحظى بدعمها، انخفاض مستوى الامتثال.																

ملاحظات المنظمات بشأن تقييمها الذاتي

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقع عملية استمرارية تصريف الأعمال بين درجتي عدم الاكتمال والمرحلة الانتقالية. أما تكنولوجيا المعلومات واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث فهما مجالان متقدمان من حيث العمليات والإجراءات الموحدة.
- مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: ما زال المكتب بحاجة إلى عنصر "التدريب والممارسة" نظراً لتطوره في الآونة الأخيرة.
- اليونيسيف: تعمل اليونيسيف بآطراد، كمنظمة، في بيئة تتعرض بشكل متزايد لسلسلة من الأزمات العالمية التي لم يشهدها العالم مثيلاً لها منذ وقت طويل. وقد بدأت المنظمة الآن تنجح في التصدي للتهديدات العالمية من قبيل الشكوك التي تكتنف الغذاء وأمن الطاقة والهجرة الجماعية وتغير المناخ. ويتمثل التحدي الذي يواجه مسألة استمرارية تصريف الأعمال داخل اليونيسيف في محاولة الحفاظ على مستوى مقبول للقدرة والموارد المتاحة لدفع برنامج استمرارية تصريف الأعمال قدماً من أجل تمكين المنظمة من أن تصبح أكثر مرونة. وليست هذه مهمة سهلة ذلك لأن التمويل المتاح، كما هو الشأن بالنسبة لكثير من المنظمات الأخرى، ما زال شحيحاً نظراً لعواقب الأزمة المالية التي عصفت بالعالم أسره. وستظل الأولوية المطلقة فيما يتعلق بموارد اليونيسيف التنظيمية، بطبيعة الحال، تتمثل في ضمان الوفاء بالتزاماتنا الجوهرية حيال أطفال العالم. وعلى الرغم من هذه القيود فإن اليونيسيف لا تزال قادرة على إحراز بعض التقدم المحدود وهي تضي قدماً فيما يتعلق باستمرارية تصريف الأعمال.
- برنامج الأغذية العالمي: لقد حقق برنامج الأغذية العالمي تقدماً كبيراً في مجال التخطيط التشغيلي وخطط الطوارئ. وهو يضي الآن نحو وضع استراتيجية أكثر تساوفاً في مجال استمرارية تصريف الأعمال ومفهوم المرونة التنظيمية.
- الفاو: اقتربت الفاو من المراحل النهائية فيما يتعلق بتنفيذ عملية إدارة استمرارية تصريف الأعمال. وبمجرد الموافقة الرسمية على خطة الإطار والمسؤوليات الجديدة في هذا الصدد فإننا نتوقع المضي بسرعة نحو المستويات التالية.
- منظمة الصحة العالمية: هناك اعتراف عام بضرورة استمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، وهناك توجه أولي إلى التخطيط في هذا الصدد. وقد بدأ الوعي يتعاظم إلا أنه لم يتم بعد تحديد مصادر التمويل وعليه فإن الأموال لم تخصص. وتم الشروع في تحديد الأخطار المحدقة وتحليل المخاطر. وهناك دعم واضح من قبل إدارة الشؤون المالية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات.
- الاتحاد البريدي العالمي: هناك حاجة إلى تزويد موظفي الاتحاد البريدي العالمي بالوثائق والتدريب. وهناك حاجة أيضاً إلى تحديد مصادر تمويل التدريب.
- الوكالة الدولية للطاقة الذرية: بذلت الوكالة جهوداً كبرى وموارد ضخمة في مجال استمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث. وهناك خطة شاملة للوكالة وخطط فرعية خاصة بشئى الإدارات من شأنها توجيه الوكالة عند وقوع كارثة ما. وقد تم، في السنوات الأخيرة، على الخصوص، تحديث وتقوية عناصر تكنولوجيا المعلومات في البنية الأساسية للنهوض من الكوارث بكل همة. وفي السنة القادمة ستتولى الوكالة تحديد خططها الشاملة فيما يتعلق باستمرارية تصريف الأعمال وسيستهدى في إطار الجهود التي ستبذل بالدروس المستفادة من الجهود السابقة في مجال التخطيط بما في ذلك الدروس التالية:
- سيتضمن نموذج الإدارة الرشيدة فيما يتعلق باستمرارية تصريف الأعمال آلية لتحديث وتحديد الخطة نفسها بما يمكن من تلافى دورة "الإنشاء/التثبيت/عدم المحارة الزمنية/إعادة الإنشاء التي انطوت عليها عملية وضع خطط استمرارية تصريف الأعمال في السابق.
- إناطة مسؤولية "ملكية" خطة استمرارية تصريف الأعمال في المدى البعيد بكيان تنظيمي ما (وظيفة وليس شخصاً) وينبغي أن يكون ذلك جزءاً من عملية شاملة لتحسين الإدارة الرشيدة وذلك لضمان استمرار إدخال التحديثات على تلك الخطة حتى بعد ذهاب أي فرد بعينه.
- تحتاج الوكالة إلى ضمان تأمين التمويل المناسب لخطة استمرارية تصريف الأعمال من أجل إنجاز مشروع التجديد، وخاصة، لصيانة الخطة بما في ذلك اختبارها وتحديثها دورياً.

المرفق الثالث

استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة
JIU/REP/2011/6

الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها	الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية	الأثر المنشود	لا تتخذ إجراء	للعلم	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة	ملاحظة
----------------------------------	--	---------------	---------------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

مفتاح الجدول: لام: توصية تتخذ الهيئة التشريعية قراراً بشأنها.

هـ: توصية يتخذ الرئيس التنفيذي قراراً بشأنها.

☐: توصية لا تتطلب اتخاذ إجراء من جانب هذه المنظمة.

(أ) تعزيز المساءلة؛ (ب) نشر أفضل الممارسات؛ (ج) تعزيز التنسيق والتعاون؛ (د) تعزيز الرقابة والامتثال؛ (هـ) تعزيز الفعالية؛ (و) تحقيق وفورات مالية هامة؛ (ز) تعزيز الكفاءة؛ (س) جوانب أخرى.

* تشمل جميع البيانات الواردة ذكرها في الوثيقة ST/SGB/2002/11، باستثناء مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، والأونروا.