



الاجتماع السادس للمدراء العاميين للطيران المدني في منطقة الشرق الأوسط
DGCA-MID/6

(أبو ظبي 1-3 نوفمبر 2022)

البند 4 : القضايا الإدارية

برنامج جاهز لإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال

(تقدمها الهيئة العامة للطيران المدني)

ملخص تنفيذي

تتناول ورقة العمل أهمية تحسين الأداء المؤسسي العام ومستوى المرونة من خلال تصميم، وتطوير وتطبيق برنامج متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال متوافق مع المتطلبات الدولية والوطنية لمواجهة الكم الهائل من المخاطر والتهديدات المتنوعة، ورفع مستوى الجاهزية والاستعداد لتحقيق أعلى مستويات الاستجابة أثناء حالات الطوارئ والأزمات والكوارث.

الأهداف الاستراتيجية

تستعرض هذه الورقة أهداف وإطار عمل برنامج جاهز لإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال الخاص بالهيئة العامة للطيران المدني وبعض التوصيات التي بالإمكان تبنيها في المؤسسات الأخرى.

1. نبذة عامة

1.1 تماشياً مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية، أطلقت الهيئة العامة للطيران المدني خلال عامي 2019-2020 برنامج "جاهز" لإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال حسب متطلبات المعايير الوطنية والدولية لدعم أنشطتها الرئيسية، من خلال تطبيق عمليات إدارة المخاطر المؤسسية بشكل شمولي ومنتظم، وتعزيز الاستجابة المؤسسية الفعالة وتطوير خطط لضمان استمرارية الأعمال؛ بحيث يتم توفير الخدمات الأساسية والهامة أثناء حالات الطوارئ والأزمات والكوارث.

1.2 يساهم برنامج "جاهز" في تحسين الأداء المؤسسي العام من خلال ربط الأهداف المؤسسية مع المخاطر والفرص وتوفير إطار عمل متكامل يساعد الإدارة على التنبؤ المبكر بالمخاطر المتوقعة والاستجابة لها وتعزيز التنسيق والتواصل المستمر بين مختلف أنشطة إدارة المخاطر،

وتضمنين عملية إدارة المخاطر في القرارات المؤسسية، وتطوير آلية الاستشعار المبكر، وتحديد سيناريوهات المخاطر المختلفة، وتطوير خطط استمرارية الأعمال واختبار فعاليتها من خلال التمارين والاختبارات الدورية.

1.3 يوثق إطار عمل برنامج "جاهز" العناصر الفنية لإدارة المخاطر المؤسسية بما في ذلك الحوكمة والسياسة، وتفويض الصلاحيات والمنهجيات، والإجراءات والمبادئ التوجيهية للتواصل والتشاور، وتحديد السياق الداخلي والخارجي. بالإضافة إلى تحديد العلاقة مع الشركاء الداخليين والخارجيين، وتحديد المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف المؤسسية ومسبباتها الجذرية، وتحليل الآثار المترتبة والمحتملة، ومراقبة تطبيق خطط المعالجة.

1.4 كما يوثق إطار عمل برنامج "جاهز" العناصر الفنية لإدارة استمرارية الأعمال بما في ذلك السياسة، والمنهجيات، والإجراءات المتعلقة بتنفيذ عمليات دراسة التأثير على الأعمال، وتقييم تهديدات ومخاطر استمرارية الأعمال، وتطوير الخطط البديلة، وتنفيذ التمارين والاختبارات الدورية وتحديد وتطوير الكفاءات والمهارات المطلوبة لتنفيذ متطلبات إدارة استمرارية الأعمال.

1.5 ينطبق برنامج "جاهز" على جميع الوحدات التنظيمية في الهيئة بكافة أنشطتها، وخدماتها، ومهامها، ومواقعها، وعملياتها وأنظمتها، ويلقى الدعم الكامل من الإدارة العليا. كما يوجد تعريف واضح لأدوار ومسؤوليات جميع الأطراف المعنيين، ويمثل رواد إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال (ممثلي جميع الوحدات التنظيمية) حلقة وصل مع فريق إدارة برنامج "جاهز" وتتخصص مهامهم الرئيسية في تطبيق أنشطة تحديد، وتحليل، وتقييم ومعالجة المخاطر المؤسسية، وأنشطة التخطيط والتطوير والتطبيق لخطط استمرارية الأعمال قبل وأثناء وبعد حالات الطوارئ والأزمات والكوارث.

1.6 تتبنى إدارة المخاطر المؤسسية نهجا شاملا، ومتكاملا، ومخططا، ومنظما ومنضبطا لإدارة المخاطر يهدف إلى تعزيز القيمة المضافة ومواءمة الاستراتيجية، والعمليات، والأفراد، والثقافة والتكنولوجيا والحوكمة بهدف تقييم وإدارة أوجه عدم اليقين أو الشك.

1.7 تتمثل الأهداف الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية للهيئة في التالي:

- ضمان وجود إدارة فعالة للمخاطر المؤسسية وبالتالي تقليل احتمالية حدوث تأثير للمخاطر المؤسسية على تحقيق الأهداف.
- مساعدة الإدارة في تحديد، وتحليل، وتقييم، ومعالجة المخاطر المؤسسية والاستفادة من الفرص.
- تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر المؤسسية حيث تلتزم الإدارة بتبني المخاطر وتقبل المساءلة عن إدارة تلك المخاطر.
- الحفاظ على تقييم دقيق لجميع المخاطر المؤسسية في الهيئة والتأكد من وضع وتطبيق لخطط المعالجة المناسبة.
- تقديم التأكيد المطلوب للإدارة العليا والإدارة التنفيذية فيما يتعلق بكفاءة وفعالية أدوات الرقابة الداخلية.
- دمج إدارة المخاطر المؤسسية في عملية صنع القرار الإداري وفي التخطيط الاستراتيجي.
- الإدارة الاستباقية للمخاطر المستجدة التي قد تؤثر على الهيئة أثناء قيامها بأداء مهامها وأنشطتها الرئيسية.

فلسفة إدارة المخاطر المؤسسية للهيئة:

" لا تتعلق إدارة المخاطر المؤسسية بتجنب المخاطر أو القضاء عليها نهائياً، وإنما تتعلق بالمخاطرة الصحيحة، والتي غالباً ما تؤدي إلى تحمل أو أخذ المزيد من المخاطر. إن إدارة المخاطر المؤسسية هي اختصاص الهيئة لإدارة حالات عدم اليقين أو الشك، وتقليل التهديدات بشكل أكثر فعالية واقتناص الفرص. تتميز إدارة المخاطر المؤسسية بممارساتها الإدارية المنهجية لتقييم، ورصد المخاطر وتحسين طريقة إدارتها مدعماً ومُمكنًا بواسطة دليل إدارة المخاطر المؤسسية".

تتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة استمرارية الأعمال الخاصة بالهيئة في التالي:

- رفع مستوى جاهزية، ومرونة العمليات والخدمات للاستجابة الفعالة لمختلف السيناريوهات المحتملة.
- مواءمة عمليات وخدمات الهيئة مع المتطلبات الوطنية والمؤسسية في إدارة استمرارية الأعمال.

2. النقاش

2.1 نظراً لتفشي جائحة كوفيد-19 في الإمارات والعالم التي تؤثر على حياة الآلاف وتؤثر على الاقتصاد المحلي والعالمي أطلقت الهيئة العامة للطيران المدني حزمة من الإجراءات الحاسمة للاستجابة والتصدي لهذا التهديد الصحي على المستويين الوطني والمؤسسي وتفعيل كافة جوانب المرونة المؤسسية على النحو التالي:

- تفعيل غرفة عمليات الطوارئ والأزمات والكوارث للهيئة العامة للطيران المدني للعمل على مدار الساعة وإلحاق عناصر الارتباط بها لتسهيل عملية التنسيق والتواصل على المستوى الوطني مع الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث والجهات الحكومية الأخرى.
- التنسيق مع الشركاء (المطارات وشركات الطيران ومزودي خدمات الملاحة الجوية وغيرهم) ضمن منظومة الطيران المدني في الدولة لتطبيق الإجراءات الوقائية والاحترازية على الرحلات الجوية والمسافرين والعاملين في قطاع الطيران المدني.
- تفعيل برنامج "جاهز" لإدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال لمراقبة الوضع المؤسسي العام ووحدات العمل المتأثرة.
- تشكيل وتفعيل فريق الاستجابة والتعافي للهيئة المكون من ممثلي جميع الوحدات التنظيمية بهدف تعزيز مفهوم استمرارية الأعمال وتفعيل الخطط ودعم العودة إلى الوضع الطبيعي.
- تفعيل تقرير الأثر المؤسسي الذي يتم إصداره بصورة دورية إلى الإدارة العليا لمتابعة استمرارية أعمال الهيئة.
- بناء مؤشر لقياس جاهزية الوحدات التنظيمية في الهيئة للاستجابة لجائحة كوفيد-19 يمكن استخدامه مستقبلاً لقياس الجاهزية للاستجابة لأي حالة طارئة وهو مبني على متطلبات الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث.
- دعم النظام المؤسسي لتعزيز جاهزية بيئة العمل المكتيبة للعمل في ظل الظروف الطارئة حسب إرشادات الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

2.2 مناقشة الحاجة إلى التعاون الإقليمي في مجالات إدارة المخاطر، إدارة استمرارية الأعمال، وإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث والفوائد التي يمكن تحقيقها.

2.3 إلى حد كبير، يعد "برنامج جاهز" من الممارسات الموصى بها ويترك تنفيذها إلى لتقدير الدول الأعضاء.

3. التوصية

3.1 تضع توصيات هذه الورقة إطار عمل شامل ومتكامل للتعامل مع المخاطر والتهديدات المؤسسية وبالإمكان تبنيه في الجهات الأخرى. وبما أن الأطر القانونية، والإدارية، والتشغيلية، والتنظيمية والمالية قد تختلف باختلاف الدول ومؤسساتها؛ فمن المحتمل أن يتعذر على البعض اتخاذ التدابير المماثلة؛ لذلك فإن هذه الورقة تقدم توصية إلى الدول الأعضاء لدعم تطوير إرشادات مبنية على الأسس المتضمنة في هذه الورقة وتعد دعوة هادفة وعابرة للقارات للاعتراف بها وكما هو موضح في التوصيات التالية:

- تعزيز مفهوم وثقافة إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال وجعلها جزءاً من بيئة العمل اليومي.
- السعي نحو استدامة العمل المؤسسي خلال حالات الطوارئ والأزمات والكوارث من خلال توحيد الجهود وتنظيم الإجراءات، وتذليل الصعوبات، وتعزيز قنوات التواصل وتسريع تنفيذ التوجيهات الحكومية.
- تبني نهج استباقي في التعامل مع الأزمات المستقبلية من خلال تطوير الخطط وتمكين الموارد والاستعداد لأي سيناريو محتمل.
- تبني استراتيجيات وتشريعات وإجراءات عمل وممارسات ذات طابع مرن ورشيق وجعلها جزءاً من ممارسات العمل اليومية.
- جدولة المبادرات والمشاريع نحو المبادرات الابتكارية.
- الاستثمار في تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأتمتة الخدمات الحكومية، وتوفير البرامج والتطبيقات، واختبار كفاءة وفعالية خطط التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات.
- تمكين وتحفيز الكوادر الوطنية للمحافظة على استمرارية الأعمال في جميع الظروف قبل وأثناء وبعد حالات الطوارئ والأزمات والكوارث.
- التخطيط الاستراتيجي الأمثل للقوى العاملة بما في ذلك التخطيط للقوى العاملة عن بعد، عقود العمل المرنة والافتراضية، وممارسات كفاءة الموظفين وسياسات الموارد البشرية.
- تعزيز جاهزية الموارد البشرية خلال الأزمات، وتنقيفهم بالأدوار والمسؤوليات وقنوات التواصل، وتطبيق مفهوم الموظف المرن المتمكن من أداء العديد من المهام خارج إطار الوصف الوظيفي.
- تطوير الشراكات ومجالات التعاون وتبادل المعلومات من خلال تفعيل الاتفاقيات ومذكرات التفاهم مع الشركاء.
- الاستفادة من التجارب السابقة والأحداث لتطوير وتحسين مجالات الاستجابة.

- تعزيز المسؤولية الأخلاقية والمجتمعية خلال حالات الطوارئ والأزمات والكوارث من خلال التوعية والتحفيز.
- تحليل البيانات للتصدي للمخاطر المستقبلية كالأزمات المالية، والأوبئة، والكوارث الطبيعية.
- تطبيق استراتيجية ترشيد الإنفاق وتنويع مصادر الإيرادات.
- تبني وترسيخ مفهوم وأهمية منظومة الطوارئ والأزمات والكوارث لدى القيادة العليا والتنفيذية.
- تعزيز مفاهيم الصحة النفسية والجسدية، والعادات السليمة وجعلها جزءاً من بيئة العمل اليومية.

- انتهى -