

المخاطر وثقافة العمل الإنساني:

ورقة إحاطة من إعداد إكفا

يناير 2020



A GLOBAL NGO NETWORK
FOR PRINCIPLED AND EFFECTIVE
HUMANITARIAN ACTION

دراسة إدارة المخاطر في المجال الإنساني: سلسلة ورقات الإحاطة من إعداد إكفا

وكذلك صناع السياسات والقيادات في المقرات الرئيسية.

2. دراسة بعض القضايا الأساسية لإدارة المخاطر التي ينفرد بها المجال الإنساني. يتمثل أحد العوامل المساهمة في التطبيق الناجح لممارسات إدارة المخاطر في قطاع المساعدات الإنسانية في الدرجة التي يتم بها التحديد الملائم للقضايا المتعلقة بالمخاطر التي ينفرد بها العمل الإنساني.

3. ضمان تحديد وفهم أدوات إدارة المخاطر القائمة والدروس المستفادة. في حين أنه يوجد بالفعل العديد من المصادر الجيدة لإدارة المخاطر والمتاحة أمام العاملين في قطاع المساعدات الإنسانية، إلا أن الأدوات والدروس المستفادة القائمة لا تُطبق بصورة متسقة في العمل الإنساني.

على مدار الشهور القليلة المقبلة، ستصدر إكفا سلسلة من مواد الإحاطة، لدعم هذه الأهداف، ومن بين الموضوعات المقرر أن تغطيها هذه السلسلة:

- الثقافة التنظيمية
- معالجة الفجوة بين تقبل المخاطر والرغبة في المخاطر
- إدارة مخاطر الأمن
- مصادر إدارة المخاطر

تتضمن هذه السلسلة تقرير مؤتمر إكفا السنوي لشهر مارس 2020 حول "حماية العمل الإنساني القائم على المبادئ: حوار صريح عن المخاطر".

تعتبر المخاطر مفهومًا شائعًا لدى كل من عمل ولو لبعض الوقت في مجال الإغاثة الإنسانية، حيث يعمل العاملون في قطاع المساعدات الإنسانية بطبيعة الحال في مناطق تتسم بمستويات عالية من الهشاشة أو النزاع أو عدم الاستقرار.

تحدد هذه الخصائص المكان الذي من المفترض أن يُنفذ فيه العمل الإنساني، والأماكن التي تختار الجهات الفاعلة العمل فيها، وتؤثر في قدرتها على إنجاز المهمة الإنسانية التي تتمثل في التخفيف من حدة المعاناة الإنسانية. ومن أجل ضمان العمل بفعالية في مثل هذه البيئات ذات المخاطر الكبيرة، يصبح من الضروري للمنظمات غير الحكومية فهم سبل تحديد المخاطر وإدارتها، حيث سيؤدي ذلك إلى تحقيق نتائج أفضل للسكان المتضررين، فضلاً عن تحسين العلاقات مع الجهات المانحة التي تمول العمليات الإنسانية.

وعلى أرض الواقع، يتعذر تحديد المخاطر وإدارتها في المجال الإنساني، فعلى الرغم من وجود كبير لا يستهان به من الدراسات والمواد حول إدارة المخاطر، إلا أن العاملين في قطاع المساعدات الإنسانية يجدون صعوبة في تطبيق الإرشادات التوجيهية والأدوات المتاحة. ومن منطلق الاستجابة لهذه الفجوة في التطبيق العملي، أصدرت إكفا هذه السلسلة من ورقات الإحاطة لدراسة المشهد الحالي للمخاطر المتعلقة بالمساعدات الإنسانية حيث تهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية:

1. إتاحة النقاش حول إدارة المخاطر بشكل أكبر للممارسين وصناع القرار. تتطلب الإدارة الناجحة للمخاطر أن يفهم الموظفون في جميع مستويات المنظمة الدور الذي يلعبونه في إدارة المخاطر، حيث أنه من المهم تأطير قرار إدارة المخاطر بطريقة مفهومة، ويمكن الوصول إليها، وقابلة للتطبيق بالنسبة للممارسين الميدانيين

جدول المحتويات

3	المقدمة
3	تحديد المفاهيم
4	مصادر إدارة مخاطر العمل الإنساني
5	المفاهيم الأساسية للمخاطر
6	مخاطر عدم التهاون على الإطلاق
7	إدماج ثقافة إدارة المخاطر
9	الخاتمة

من العاملين في مجال المساعدات الإنسانية أن يكون لديهم الاستعداد لخدمة احتياجات الأشخاص الأكثر ضعفاً واحتياجاً، في أي مكان وتحت أية ظروف؛ ويشمل الالتزام بهذا الواجب قبول التعرض لدرجة عالية من المخاطر أثناء تنفيذ العمليات الإنسانية، وذلك لأن الأشخاص الأكثر ضعفاً سيتواجدون بطبيعة الحال في مناطق الكوارث أو الحروب، وفي سياقات تضعف فيها سلطة مؤسسات المجتمع المدني والحكومة، وهذا الاستعداد للتقيد بالواجب الإنساني هو ما يعرف ثقافة تقبل المخاطر التي هي جزء من صميم جوهر العاملين في مجال المساعدات الإنسانية.

وفي حين أن المسؤولية تجاه المحتاجين واضحة في الثقافة الإنسانية، إلا أن انعكاسات هذه المسؤولية على عمليات المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المساعدات الإنسانية ليست مفهومة بشكل جيد في كل الأوقات، حيث تعد هذه الفجوة من نقاط الضعف الحرجة في الإدارة الفعالة للمخاطر، إذ يقع على عاتق العاملين في المساعدات الإنسانية مسؤولية تقبل المخاطر وكذلك إدارتها في حال سعيهم للتقيد بالالتزام الذي قطعوه على أنفسهم بالوفاء باحتياجات الأشخاص الذين يحتاجون للمساعدة.

في حين أن التوعية بالمخاطر هو جزء لا يتجزأ من ثقافة العمل الإنساني، إلا أن ذلك لا ينطبق على إدارة المخاطر، فثقافة قبول المخاطر هو أمر راسخ في الواجب الإنساني والمبادئ الإنسانية المتصلة به، والتي تتبعها المنظمات والوكالات التي تقدم نفسها تحت مظلة العمل الإنساني:

قواعد السلوك الخاصة بلجنة الصليب الأحمر الدولية: "... يتمثل الدافع الأساسي لاستجابتنا للكوارث في التخفيف من حدة المعاناة الإنسانية بين هؤلاء الأقل قدرة على مجابهة الضغوط التي تسفر عنها الكارثة..."

ميثاق إيسفير الإنساني: "الواجب الإنساني: العمل الواجب القيام به للحيلولة دون أو التخفيف من المعاناة الإنسانية التي تنشأ عن الكوارث أو النزاعات، ولا ينبغي أن يعلو أي شيء فوق هذا المبدأ".

المبادئ الإنسانية لمكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية: "الإنسانية: يجب التعامل مع المعاناة الإنسانية حيثما وجدت. يتمثل الغرض من العمل الإنسانية في حماية الأرواح والصحة وكفالة الاحترام لجميع البشر".

إن ما تهدف إليه هذه الأوصاف هو واضح جداً: ينبغي على هؤلاء الذين يعتبرون أنفسهم

تحديد المفاهيم

على الرغم من وجود العديد من المصادر التي تغطي هذا الموضوع بشكل جيد، إلا أن جزءاً من بناء ثقافة أفضل لإدارة المخاطر يقتضي فهماً مشتركاً جيداً للمصادر الموجودة بالفعل والمفاهيم الأساسية، حيث ترجع أصول إدارة المخاطر بوصفها مبدأ إلى القطاع الخاص، كما وضعت معظم هذه المصادر من وجهة نظر تجارية، ويوجد حالياً هئتان أساسيتان تقدمان الإرشادات التوجيهية والأنوات الموحدة المتعلقة بإدارة المخاطر والمستخدم على نطاق واسع في القطاع الخاص:

1. منظمة الدولية لتوحيد المقاييس (الأيزو). تدبر حالياً مجموعة من المعايير تُعرف باسم "أيزو 31000" والتي تحدد المبادئ، والإرشادات التوجيهية، والأنوات الخاصة بإدارة المخاطر، وقد نُشرت معايير "أيزو 31000" في 2009، ويُنظر إليها حالياً – في تطوراتها – باعتبارها المعيار الدولي الأساسي للإدارة المركزية للمخاطر.

2. لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديوي – المشهورة باسم COSO. لا يُعرف الكثير عن عمل COSO خارج إطار ممارسات المحاسبة ومراجعة الحسابات مقارنةً بالأيزو، فالمجموعة قد أنشئت بالأساس لمكافحة الاحتيال في الشركات، وعلى الرغم من ذلك، منذ عام 2004، نشرت COSO "الإدارة المركزية للمخاطر – إطار عمل متكامل" حيث يقدم توجيهات بشأن ممارسات إدارة المخاطر، والمصممة خصيصاً لتناسب القطاع الخاص.

وفي حين أن كل من الأيزو وCOSO توفر مجموعة من المواد المفيدة من أجل فهم وتطبيق مبادئ إدارة المخاطر، إلا أنهما لا تمثلان خبرة محددة في تطبيق هذه المواد في المجال الإنساني، ويمثل هذا أحد التحديات الأساسية في الحث على اتباع نهج أكثر انضباطاً لإدارة المخاطر في العمل الإنساني، وعلى الرغم من أن العديد من مصادر إدارة المخاطر أصبحت الآن راسخة على مدار الخمس عشرة عاماً الماضية، كان القطاع الخاص التركيز الأساسي في التطبيق

مصادر إدارة المخاطر في العمل الإنساني

الإنسانية، يؤمل أن يقابل ذلك زيادة في اتساق وعمق تطبيق مفاهيم إدارة المخاطر في العمل الإنساني طالما كانت الفوائد والمزايا واضحة. تعتبر المصادر التالية نقطة انطلاق جيدة للمهتمين بالاطلاع على نظرة أكثر تفصيلاً في التفاصيل الفنية لإدارة المخاطر بشكل عام إلى جانب ما تم إنجازه في المجال الإنساني:

في السنوات الأخيرة، كان هناك تزايد واضح في أعداد المصادر المعدة خصيصاً للعاملين في مجال المساعدات الإنسانية ليكون بذلك نقطة البداية لمرحلة جديدة، ومع هذا التوسع المطرد في المصادر المصممة خصيصاً للعاملين في مجال المساعدات

مصادر إدارة المخاطر في العمل الإنساني

https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/02/ngos_and_risk_-_february_2016.pdf	InterAction/النتائج الإنسانية 2016، "المنظمات غير الحكومية والمخاطر: كيف تدير الجهات الفاعلة الدولية الالتباس في العمل الإنساني."
https://www.interaction.org/blog/managing-risk-in-international-and-local-ngo-partnerships/	InterAction/النتائج الإنسانية 2019، "المنظمات غير الحكومية والمخاطر: إدارة الالتباس في الشراكات المحلية-الدولية."
https://www.eisf.eu/library/security-risk-management-a-basic-guide-for-smaller-ngos/	EISF، "إدارة المخاطر المتعلقة بالأمن: دليل أساسي للمنظمات غير الحكومية الصغيرة"
https://www.coso.org/Documents/ERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf	COSO، "الإدارة المركزية للمخاطر – فهم الرغبة في المخاطر والتعريف بها."
https://www.odi.org/publications/5463-risk-common-action-humanitarian-approach-management	HPG 2011، "المخاطر في العمل الإنساني: نحو نهج مشترك."
https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html Note: Full versions of ISO materials must be purchased.	أيزو 31000، إطار إدارة المخاطر
https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx	COSO، الإدارة المركزية للمخاطر، إطار عمل متكامل.
https://www.iso.org/standard/44651.html Note: Full versions of ISO materials must be purchased.	دليل أيزو 73:2009، "تعريف الأحكام المتعلقة بإدارة المخاطر."

المفاهيم الأساسية للمخاطر

جهود لعلاج المخاطر أو التخفيف من حدتها أو السيطرة عليها، وقد يشمل ذلك المخاطر غير المحددة التي لم يسبق التخطيط لها في الأصل، أو أن تضطر المنظمة إلى اختيار ما إذا يمكن قبول المخاطر المتبقية أم أنها تفوق قدرات المنظمة ومهمتها.

الرغبة في المخاطر

هي "كم ونوع المخاطر التي تكون المنظمة على استعداد للسعي إليها أو تحملها". والرغبة هي الاستعداد لتحمل المخاطر أو إرادة ذلك، وفي حين أن ذلك قد (وينبغي أن) يختلف باختلاف المنظمات، في إطار مجتمع العمل الإنساني، قد تكون الرغبة في المخاطر كبيرة بشكل عام استنادًا للخصائص المنطوية على مستوى عال من المخاطر والكفاءة في العمل الإنساني المذكورة أعلاه.

تحمل المخاطر

ويختلف اختلافًا طفيفًا عن الرغبة في المخاطر، فهو "استعداد المنظمة لتحمل الخطر بعد علاج الخطر من أجل تحقيق أهدافها". إذا كانت الرغبة في المخاطر تعني الاستعداد لتقبل الخطر، فإن تحمل المخاطر هي القدرة على فعل ذلك، والفرق بين الرغبة في المخاطر وتحملها ضروري جدًا للمنظمات الإنسانية، وسيتم استكشاف ذلك بشكل أكبر في هذه السلسلة.

تحويل المخاطر

في حين أنه لا يوجد تعريف أيزو رسمي لتحويل المخاطر، إلا أنه موضوع يتكرر النقاش حوله في المجال الإنساني، ويمكن تعريف تحويل المخاطر بأنه استراتيجية لتحويل المخاطر بشكل تعاقدي إلى طرف آخر، ويحدث ذلك عادةً في اتفاقيات المنح بين الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية حيث يتم تحويل المخاطر المتعلقة بأية خسائر بالكامل إلى المنظمة غير الحكومية المستلمة للمنحة، وقد يتم تحويل المخاطر أيضًا بين المنظمة غير الحكومية والشركاء المحليين المستلمين للأموال من أجل المساعدة في التنفيذ.

الإدارة المركزية للمخاطر

هو تعريف مختلف عن إدارة المخاطر، كما تعرّفه COSO: "الإدارة المركزية للمخاطر هي عملية يقوم بها مجلس إدارة المؤسسة وإدارتها والموظفون الآخرون، وتطبق خلال وضع الاستراتيجيات وفي جميع أقسام المؤسسة، وهي مُصممة لتحديد الحوادث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة، وإدارة المخاطر لتبقى ضمن نطاق الرغبة في المخاطر الخاص بالمنظمة، وذلك لتوفير ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة". يعد هذا تعريفًا واسع النطاق عن قصد، لأن الهدف من الإدارة المركزية للمخاطر هو التركيز على النهج الذي تتبعه المنظمة من أجل تنفيذ إدارة المخاطر ككل، بدلاً من اقتصار التنفيذ على الجوانب الفنية لإدارة المخاطر.

مصفوفة المخاطر

هي أحد الأدوات الأساسية لإدارة المخاطر: "أداة لترتيب المخاطر وعرضها عن طريق تعريف نطاقات العواقب والاحتماليات". تستخدم المصفوفة بالأساس من أجل تحديد المخاطر التي يُحتمل أن يكون لها التأثير السلبي الأكبر، ومن ثم تتطلب الاهتمام الأكبر، ويعتمد الاستخدام المستمر لمصفوفة المخاطر على التحديد الجيد لمجالات المخاطر ومصطلحات كالاتحالية والتأثير.

سجل المخاطر

هو "سجل المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحددة". باعتباره أيضًا أحد الأدوات الأساسية المستخدمة لإدارة المخاطر، كثيرًا ما يُستخدم سجل المخاطر كخطوة مبدئية لمصفوفة المخاطر بأكملها، ويعمل السجل بمثابة فهرس للمخاطر المحددة المؤثرة على عمل المنظمة مزود بالمعلومات ذات الصلة: تصنيف المخاطر، الوصف، الآثار، المالك، وما إلى ذلك، وفي بعض الاستخدامات، يحدث تداخل مع مصفوفة المخاطر، فيتضمن أيضًا الأرجحية والتأثير، وقد يُحدّث السجل على النحو الملائم لضمان أنه يعكس بدقة المخاطر الأساسية الحالية.

علاوةً على التوجيهات الإرشادية الأكثر تفصيلاً، من المهم كذلك أن نشارك بإيجاز تعريفات المفاهيم الأساسية للمخاطر ذات الصلة بالنقاش. بشكل عام، يعتبر معيار ISO 31000 نقطة مرجعية أساسية لأغراض اتساق المفاهيم، إلا أنه بالنسبة لبعض المفاهيم، قد توجد بعض الاختلافات في طرق تفسير المنظمات للمعنى والاستخدام، فمن ناحية، ثمة صعوبة في تطبيق مفاهيم المخاطر التي وُضعت ضمن إطار القطاع الخاص على العمل الإنساني – حيث يمكن أن يوجد فهم مسبق لما تعنيه المخاطر.

لا يهدف هذا القسم إلى تقديم قائمة حصرية بجميع المصطلحات المتعلقة بالمخاطر، ولكن يسعى إلى عرض المفاهيم الأساسية الواجب فهمها عند معالجة المخاطر. لا يخفى عدم وجود إجماع على تعريف كل هذه المصطلحات، ولكن وجود فهم متسق للمفاهيم الأساسية يعتبر خطوة أولى للاستمرار في تحسين ثقافة إدارة المخاطر في المجال الإنساني، وترد التعريفات التالية في ISO Guide 73 – ما لم يُذكر خلاف ذلك – والتي تفصل المصطلحات المتعلقة بإدارة المخاطر.

المخاطر

"تأثير الالتباس على أهداف المنظمة". لاحظ أن تعريف أيزو لا يوحي بأن المخاطر سلبية على النوام، ففي الواقع العملي، تُعرّف المخاطر عادةً باحتمالية أن تحول الحوادث غير المخطط لها أو الخاضعة لسيطرتنا دون إكمالنا لمهمتنا، ولا يزال من الأهمية بمكان وضع تعريف أيزو الأوسع نطاقًا في الاعتبار لأنه يسلط الضوء على حالة الالتباس الذي تنطوي عليه المخاطر، فالالتباس يمكن أن يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا غير المخطط لها، ولكن هذه المزايا وفوائد ليست بالضرورة "إيجابية" عندما تحدث بالكامل خارج نطاق سيطرتنا.

إدارة المخاطر

مفهوم ممتد مباشرةً من تعريف المخاطر، ويعرّف بأنه "الأنشطة المنسقة لإدارة المنظمة والتحكم بها فيما يتعلق بالمخاطر". وبشكل أساسي، تعد إدارة المخاطر ردة الفعل الرسمية للمنظمة تجاه المخاطر، ويشمل ذلك الإرشادات التوجيهية والأدوات والإجراءات، وبالنظر إلى تعريف أيزو المحايد للمخاطر والوارد ذكره أعلاه، تساهم ممارسات إدارة المخاطر الجيدة في تطوير عملية تحديد الفرص والأخطار على حد سواء، وسبل التخصيص الفعال للمصادر من أجل الاستجابة لهما، فإدارة المخاطر عملية مقصودة تتخطى مجرد الاستجابة للمخاطر عندما تحدث على أرض الواقع.

علاج المخاطر أو التخفيف منها

هو "عملية وضع الضوابط واختيارها وتنفيذها". وكما يرد في تعريف أيزو، يوجد عدد من الأنشطة التي ينطوي عليها تنفيذ علاج المخاطر، منها:

- تجنب المخاطر باختيار عدم البدء في أو مواصلة النشاط الذي يفرضي إلى المخاطر؛
- البحث عن الفرص باختيار البدء في أو مواصلة النشاط الذي يُحتمل أن يخلق المخاطر أو يعززها؛
- إزالة مصدر الخطر؛
- تغيير طبيعة وحجم الاحتمالية؛
- تغيير العواقب؛
- مشاركة المخاطر مع طرف آخر أو أطراف أخرى؛
- الإبقاء على المخاطر باختيارك.

المخاطر العالقة

تُعرّف في العادة بأنها "ما يتبقى من المخاطر بعد علاجها". وهي ما يتبقى بعد أي

مخاطر عدم التهاون

"يجب أن نتسم بالصراحة، فلا يوجد هناك أي نشاط يعتبر خاليًا تمامًا من المخاطر للتعامل مع نوع المشكلات التي نحاول جميعًا مجابهتها، فالأمر الوحيد الذي لا يمكن أن ينطوي على أي شكل من المخاطر هو عدم فعل أي شيء؛ بل إن مجرد عدم فعل أي شيء هو في حد ذاته يترتب عليه بعض المخاطر في الحقيقة، فالتقاعس في كثير من الأحيان يكلفنا ثمنًا باهظًا. لذلك، يجب علينا – وأقصد بذلك الدول – تقبل وجود درجة معقولة من المخاطر. وبالتأكيد ترى الكثير من المنظمات التي تعمل في المجال الإنساني وأتواصل معها تظن أن الدول قطعت شوطًا كبيرًا في الانتقال من مسؤولية الدولة إلى المسؤوليات التنظيمية."

- مارك لوكوك، وكيل الأمين العام للشؤون الإنسانية، ومنسق الاستجابة لحالات الطوارئ، 25 سبتمبر 2019

أصبحت اللهجة التي تحت على عدم التهاون مع حوادث الاحتيال والفساد وسوء الإدارة وما إلى ذلك في منظومة العمل الإنساني أوسع انتشارًا، خاصة في الاتفاقيات المبرمة بين الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الشريكة، وفي الوقت ذاته، تقر جميع الأطراف المعنية في منظومة العمل الإنساني بتفاقم الاحتياجات في السياقات ذاتها التي يُرجح أن توجد بها هذه المشكلات، لا يوجد تعريف موحد "لعدم التهاون"، ولكن توحى الصياغة بالتركيز على تقليل الحوادث إلى الصفر مع التركيز المحدود على ما إذا كانت المنظمات تنفذ الضوابط الملائمة للتعامل مع هذه الحوادث عندما تقع لا محالة.

يسفر هذا التناقض عن ضغط إضافي على منظومة العمل الإنساني، حيث يقع العاملون الميدانيون تحت ضغط تحويل المخاطر إلى الشركاء دون قبول وإدارة مستوى ملائم من المخاطر على الصعيد الداخلي، وقد قامت منظمة InterAction بالبحث في هذه الخصلة لتحويل المخاطر عبر المنظومة بالتفصيل في دراستها للمخاطر المنشورة في 2019 (انظر الإشارة إليها أعلاه)، وفي نهاية الأمر، يمكن تحويل مستوى كبير من المخاطر إلى المنظمات غير الحكومية المحلية الشريكة التي لديها مصادر أقل متاحة لإدارة المخاطر.

ثمة ظروف يكون فيها "عدم التهاون" مع الحوادث هدف طموح، معقول، وضروري في بعض الأحيان، فعلى سبيل المثال، في إطار التركيز على الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، لا يوجد مستوى مقبول من الحوادث، ولكن عند التركيز على عدد الحوادث فقط، بدلاً من اشتغال التركيز على الضوابط الضرورية لمنع وقوع حوادث الاستغلال والانتهاك الجنسيين، لا يُحتمل أن يتحقق هدف عدم وقوع أي حوادث.

ليس من الممكن إدارة المخاطر للحد الذي تصل فيه إلى الصفر في السياقات الصعبة التي يعمل بها العاملون في المجال الإنساني، وتقليل المخاطر إلى حد الصفر سيتطلب مصادر لا محدودة ولن يكون هناك شيء متاح لتنفيذ المشروعات، وعلى الرغم من حقيقة أن مصطلح "عدم التهاون" ليس مفهومًا عمليًا في العمل الإنساني، إلا أن الشعبية البسيطة لهذا المصطلح من منظور التواصل ترجح احتمال مواصلة استخدامه، وفي هذه الحالة، يتمثل أفضل البدائل في التشجيع على الاستخدام المشترك "لعدم التهاون" الذي يجسد الهدف الأكثر واقعية للمصطلح:

عدم التهاون مع غياب السياسات أو الإرشادات التوجيهية أو الأدوات أو الأنظمة اللازمة للإدارة الفعالة للمخاطر.

وفي نهاية المطاف، تغيير التفكير في عدم التهاون من عد الحوادث إلى تنفيذ إدارة المخاطر هو خطوة محورية في المضي قدمًا نحو التشارك الملائم للمخاطر في المجال الإنساني، ويعد الحفاظ على نهج عدم التهاون الذي يركز فقط على الحوادث نهجًا قائمًا على رد الفعل، وليس نهجًا استباقيًا لإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها قبل وقوع الحوادث، وفي حين أنه من الملائم بالتأكيد تنفيذ الممارسات الجيدة للاستجابة إلى الحوادث الخطيرة، إلا أن النهج الفعال لعدم التهاون ينبغي أن يركز أيضًا على الضوابط التي يجب تنفيذها لتقليل احتمالية تحول المخاطر إلى حوادث فعلية، والهدف من النهج الاستباقي لإدارة المخاطر هو تقليل المخاطر المتبقية (المخاطر التي تبقى بعد تنفيذ الضوابط) إلى مستويات ضمن نطاق الرغبة في المخاطر الخاص بالمنظمة.

يعمل هذا التحول في التفكير في طرق تطبيق مفهوم عدم التهاون على حث كل من المنظمات والجهات المانحة على اعتماد تقييم أكثر رسمية وواقعية للمخاطر التي ينطوي عليها تنفيذ العمل الإنساني، كما أن اللغة المتعلقة بعدم التهاون تُستخدم لتعزيز الحاجة إلى إدارة المخاطر والتقليل منها، وليس مجرد ضمان عدم وقوع المزيد من الحوادث دون تنفيذ الخطوات اللازمة للحيلولة دون وقوعها بالفعل، ومن خلال هذا التغيير، ينبغي أن يكون النقاش حول سبل تشارك المسؤولية عن ضمان الإدارة الملائمة للمخاطر جزءًا لا يتجزأ من كل اتفاقية تمويل.

إدماج ثقافة إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر جزءاً من الثقافة الجوهرية للمنظمة، والتي تقوم عليها المنظومات والهياكل الأخرى، وبالتالي، قد يلعب مبدأ إدارة المخاطر دوراً أساسياً في معالجة معايير الحل التي تستهدف فجوة المساءلة. ومن بين بعض الجوانب المفيدة بوجه خاص لإدارة المخاطر عند تطبيقها بشكل صحيح:

1. مبدأ شامل يحث على تبني وجهة نظر واسعة النطاق للمخاطر والجهود ذات الصلة للتخفيف من حدتها، حيث يعرّف الخطر بأنه أي عتبة تحول دون تحقيق أهداف المنظمة، بعبارة أخرى، يحث النهج على التحليلات التي تبحث في المنظمة ككل وتساعد في تفادي اتباع نهج تجزئي (مثال: المخاطر المتعلقة بالأمن فقط أو الاحتيال فقط) للتحسينات.
2. يؤثر على ثقافة المنظمة ويساعد صناع القرار على تحديد الأسباب الجذرية للعقبات التي تحول دون تحقق الفعالية، وبالتالي يشجع على تطوير الأدوات والأنظمة التي تركز على القضايا الأساسية للمخاطر بدلاً من مجرد التواجد دون هدف واضح، فهو يبعد عن مسؤولي إدارة المخاطر "المحترفين" الذين يديرون وحدهم سجلات المخاطر وأدوات القوائم المرجعية."

COSO، "الإدارة المركزية للمخاطر – فهم الرغبة في المخاطر والتعريف بها"

إن المزايا والفوائد الحقيقية لخلق ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المخاطر تتخطى قيمة الحماية من تحمل الكثير من المخاطر كمنظمة، فعند التطبيق الصحيح لمبدأ إدارة المخاطر الجيد في المنظمة، تظهر الآثار الإيجابية لهذا المبدأ والمتمثلة في تعزيز القدرة على تحقيق أهداف المنظمة بالتماشى مع المهمة، وبالتفكير فيما هو أكبر من العناصر الفنية لإدارة المخاطر، تشمل الخصائص الرئيسة للتنفيذ الجيد: تحسين صناعة القرار، تعزيز المساءلة، ضوابط تنظيمية أكثر فعالية، تحسين القدرة على الوفاء بالاحتياجات الإنسانية، وهي بعض المزايا وفوائد المتوقعة عندما تكون المنظمة قادرة على الذهاب أبعد من الإدارة الأساسية للمخاطر والعمل على الإدارة المركزية للمخاطر كما وضحنا أعلاه، ويتطلب الإدماج الناجح لثقافة الإدارة المركزية للمخاطر عدة خطوات أساسية:

1. يجب أن يُنظر إلى إدارة المخاطر بالفعل على أنها جزء من الثقافة التنظيمية وليست مجرد تدريب فني.

ربما يكون ذلك أكثر خطأً شائعاً ارتكابه عند تطبيق أدوات المخاطر، فكما هو محدد في الإشارة إلى COSO أعلاه، ثمة حاجة إلى التفريق بين مسؤولي إدارة المخاطر المحترفين والأدوات الفنية ذات الصلة التي يطورونها، والثقافة التنظيمية لإدارة المخاطر.

تعد الأدوات الفنية والمسؤولون المحترفون عناصر مهمة بالتأكيد، وتسهم في التنفيذ الناجح لبرنامج إدارة المخاطر في المنظمة، ولكن الأخصائيين الفنيين نادراً ما يكونوا في مناصب ذات مسؤولية وسلطة لاتخاذ القرار بخصوص العمليات أو الميزانيات، وعندما يُنظر لإدارة المخاطر باعتبارها جزءاً من الثقافة التنظيمية، يعني ذلك أن كل عضو من أعضاء المنظمة، في جميع المستويات، يفهم الدور الذي يلعبه في تقييم المخاطر والسيطرة عليها وإدارتها، ولكي يحدث هذا النوع من

التحول، يجب أن تتبنى القيادة العليا للمنظمة هذا النهج.

نقطة العمل الأساسية: يجب على كبار القادة تحديد اتجاه في مستويات القيادة العليا لأي منظمة يتبنى بوضوح الوسائل الرسمية لإدارة المخاطر.

2. تتسم الممارسات الجيدة لإدارة المخاطر بأنها استشرافية ووقائية.

هذه أيضاً أحد نقاط الالتباس عندما يتعلق الأمر بالتفريق بين إدارة الحوادث وإدارة المخاطر، فوضع إجراءات داخلية ملائمة للاستجابة إلى الحوادث المتعلقة بالأمن أو الاحتيال أو غير ذلك فور وقوعها نشاط مهم، إلا أن الحوادث المؤكدة لم تعد من المخاطر، حيث تتعلق إدارة المخاطر بالأساس بالاستعداد التنظيمي المناسب لفهم المخاطر والحيلولة دون تحولها إلى حوادث.

سيطلب فعل ذلك الجمع السليم بين المهارات الفنية لتنفيذ إدارة المخاطر من ناحية – كالنظير الصحيح لمصفوفة المخاطر لتحديد المخاطر، وعلاجاتها، والمخاطر المتبقية – والقيادة العليا التي تتفهم أهمية استخدام أدوات المخاطر بشكل صحيح من ناحية أخرى، وإذا كانت القيادة العليا غير قادرة على تنفيذ نهج لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة، فهناك احتمالية كبيرة لأن تظل إدارة المخاطر مقصورة على نطاق الوظائف الفردية وتصبح تدريجياً على الامتثال أكثر من كونها شيئاً تستخدمه المنظمة لاتخاذ الإجراءات ومنع التعرض لمستويات المخاطر غير المرغوب فيها.

نقطة العمل الأساسية: يجب على كبار القادة، إلى جانب وضع التزام بإدارة المخاطر، التحقق من أدوات إدارة المخاطر التي ستفهمها المنظمة، وتأييد الخطط الواضحة لطرق استخدام هذه الأدوات، ويعتبر إدماج استخدام أدوات إدارة المخاطر في الأوصاف الوظيفية وتقييمات الأداء للموظفين المناسبين جزءاً من ضمان التنفيذ الجيد.

3. من المهم ضمان التركيز على نهج إدارة المخاطر بصورة كافية في نطاق عمل المنظمة ككل، وأنه ليس مقتصرًا على أعمال بعينها، كالضوابط المالية أو الأمنية.

يشتمل أحد العناصر الأساسية لإدماج إدارة المخاطر في الثقافة التنظيمية تطبيق أدوات ونهج إدارة المخاطر في جميع أقسام المنظمة، حيث يساعد ذلك على تفادي استخدام نهج غير متوازن يُنظر فيه إلى إدارة المخاطر على أنها متعلقة بأقسام معينة من المنظمة، وفي المجال الإنساني، أثبتت كل من منظمة InterAction والنتائج الإنسانية بلاءً حسناً في تحديد النطاق الأساسي لمختلف مجالات المخاطر التي عادةً ما يتضمنها النهج الجيد لإدارة المخاطر، وقد يتطلب ذلك التعديل وفقاً للمهمة الفردية واحتياجات المنظمة.

نقطة العمل الأساسية: يجب على المنظمة، كجزء من إدماج ثقافة إدارة المخاطر، تحديد مجالات المخاطر التي تغطي النطاق الكامل لعمل المنظمة، وبالرغم أن بعض التعديلات قد تكون ضرورية، فإن البدء بمجالات المخاطر الأساسية التي تستخدمها InterAction سيشجع على الاستخدام المستمر لأدوات إدارة المخاطر في المنظمات الإنسانية.

المجالات الأساسية للمخاطر	
السلامة	الحوادث أو الأمراض
الأمن	العنف، الجريمة
الأنشطة الاستثنائية	الفساد، الاحتيال، السرقة، تحويل مسار الموارد
الشؤون القانونية/الامتثال	خرق القانون، عدم التقيد بلوائح الحكومة المضيفة أو المانحة، المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية
العمليات	عدم القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة، الفجوات في القدرات، معوقات إيصال المساعدات
السمعة	إلحاق الضرر بالصورة أو السمعة
المعلومات	أمن البيانات، فقدان البيانات
الأخلاقيات	الضرر الناشئ عن عدم تطبيق المبادئ الإنسانية، سوء السلوك الجنسي، الرعاية غير الكافية

(انظر InterAction/النتائج الإنسانية 2019، " المنظمات غير الحكومية والمخاطر: إدارة الالتباس في الشراكات المحلية-الدولية").

من المهم وضع هذه النقاط في الاعتبار عند تطبيق إدارة المخاطر على عملية صنع القرار:

نقطة العمل الأساسية: من الضروري الربط بين استخدام أدوات إدارة المخاطر ونقاط اتخاذ القرار المحددة في مستويات مختلفة في المنظمة، وقد تُحدد هذه النقاط، كما اقترحنا أعلاه، ثم تقع المسؤولية على عاتق الإدارة (كبار القادة في المقر الرئيس والمديرين الميدانيين) لضمان استخدامها في صنع القرار

4. يوجد بعض النقاط في دورة عمل المنظمة يكون فيها من الضروري جدًا ضمان استخدام إدارة المخاطر بشكل ملائم.

في حين أن إدارة المخاطر قد تُفهم على أنها عملية مستمرة تتم دائمًا في مستوى معين داخل المنظمة، توجد بعض النقاط في دورة عمل المنظمة يكون فيها من الضروري جدًا ضمان استخدام إدارة المخاطر بشكل ملائم، ولأن إدارة المخاطر مبدأ استشرافي، ينبغي أن يتم الربط القوي بين إدارة المخاطر وصنع القرار في المنظمة.

المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة المخاطر:	
الرغبة في المخاطر: عند التخطيط الاستراتيجي، تتوافر لدى المنظمات فرصة مثالية لتحديد مستوى المخاطر التي تستعد لقبولها (الرغبة في المخاطر) أثناء سعيها لتحقيق أهدافها التنظيمية. تقدم بعض بيانات الرغبة في المخاطر نقطة مرجعية مهمة للتخطيط أثناء تنفيذ الاستراتيجية.	التخطيط الاستراتيجي: وضع الأهداف عالية المستوى التي تستغرق 3 سنوات أو أكثر على مستوى المنظمة.
سجل المخاطر، ومصفوفة المخاطر، وعلاج المخاطر: خلال تنفيذ أنشطة البرنامج أو المشروع، يعتبر استخدام سجل المخاطر لتصنيف المخاطر، ومصفوفة المخاطر لتحديد علاجات المخاطر (الضوابط) والمخاطر المتبقية الناشئة عنها أمر ضروري للإدارة الفعالة للمخاطر.	تنفيذ البرنامج/المشروع: تصميم وتنفيذ ورصد البرامج والمشاريع ضمن الخطة الاستراتيجية.
الرغبة في المخاطر مقابل تحمل المخاطر: نادرًا ما يُنفذ تقييم ما إذا كانت فرصة التمويل تتخطى قدرة المنظمة على إدارة المخاطر قبل قبول التمويل، فمن الناحية المثالية، ينبغي أن تسعى المنظمة للحصول على فرص التمويل التي لا تتخطى قدرتها على تحمل المخاطر (قدرتها على إدارة المخاطر ذات الصلة).	قرارات التمويل: تحديد أي الجهات المانحة التي ينبغي السعي للتواصل معها، ومتى ينبغي الموافقة على التمويل أو رفضه فور عرضه.

الخاتمة

توجد مزايا وفوائد جيدة محتملة من قبول هذا التحدي، حيث يمكن أن تشجع الممارسات الجيدة لإدارة المخاطر الجهات الفاعلة في المجال الإنساني على تنفيذ تقييم أكثر واقعية للمخاطر التي ينطوي عليها عملها، ومن ثم اتخاذ قرارات مستنيرة بشكل أكبر، وينبغي أن تكون النتيجة النهائية للمنظمات غير الحكومية تحسين الاتفاقيات المبرمة مع الجهات المانحة فيما يتعلق بالتمويل، والأهم من ذلك، تحسين القدرة على إدارة المخاطر التي هي جزء أصيل في تلبية احتياجات السكان المتضررين الذين تواجدت المنظمات غير الحكومية لأجل خدمتهم

سيكون ظهور المخاطر دومًا أحد الخصائص الجوهرية للحيز الإنساني، ولكن النهج الذي ستتبعه المنظمة لاختيار طرق معالجة المخاطر سيكون له تأثير كبير على درجة الآثار السلبية للمخاطر على قدرة المنظمة على إنجاز مهمتها، ولأن المخاطر هي بوضوح جزء لا يتجزأ من ثقافة العمل الإنساني، فإن من الأهمية بمكان إدماج مبدأ إدارة المخاطر، والنجاح في فعل ذلك ليس فقط تحديًا فنيًا بتنفيذ الأدوات الصحيحة، فالتحدي الأكبر هو ضمان فهم المنظمة ككل لأساسيات إدارة المخاطر وطرق اتخاذ القرارات الجيدة التي تتضمن المعلومات الأساسية التي توفرها أدوات إدارة المخاطر. وبالنسبة للمنظمات غير الحكومية الإنسانية،



شكر وتقدير

تم إعداد ورقة الإحاطة هذه بفضل إسهامات أعضائنا والجهات المانحة التالية:
المنظمة الألمانية للمساعدات الإنسانية
وزارة الشؤون الخارجية في الدنمارك
وزارة الشؤون الخارجية في النرويج
مملكة هولندا
الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي (سيدا)
الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (CDC)
جميع الآراء الواردة في هذه الورقة لا تعكس بالضرورة آراء الجهات المانحة.

مكتب جنيف

26-28 Avenue Giuseppe Motta 1202 – Geneva – Switzerland

Tel: +41(0)229509600 – Fax: +41(0)229509609

البريد الإلكتروني: secretariat@icvanetwork.org

www.icvanetwork.org

@ICVANetwork 

المراكز الإقليمية

آسيا
باتوكوك، تايلاند

إفريقيا
أديس أبابا، إثيوبيا

الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
عمان، الأردن