الميني MBA في الأمن وإدارة المخاطر: حماية الفرق والحفاظ على الوصول

مادة الدرس · الأسبوع 10 : إدارة جميع مخاطر المنظمة: السجل، الرغبة في المخاطرة، الامتثال والسمعة

برنامج مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة) لإدارة الأمن والمخاطر في منظمة إنسانية: واجب الرعاية، وتحليل السياق، وتقييم المخاطر، والخطط والإجراءات، والقبول والتفاوض على الوصول، والحوادث، وإدارة الأزمات والاختطاف، وصحة الموظفين ورفاههم، والأمن الرقمي وحماية البيانات، ومخاطر المنظمة والامتثال، وتقاسم المخاطر مع الشركاء، والحوكمة واستمرارية الأعمال. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-securite-/risques/semaine-10

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

الأسبوع 10 : إدارة جميع مخاطر المنظمة: السجل، الرغبة في المخاطرة، الامتثال والسمعة

الأهداف

- بناء سجل لمخاطر المنظمة ومسكه (الأمنية، الائتمانية، التشغيلية، القانونية، المتعلقة بالسمعة، الأخلاقية).
- تحديد الرغبة في المخاطرة وترجمتها إلى عتبات وقرارات، بما في ذلك عبر الخسارة المتوقعة.
- إدماج الامتثال (العقوبات، مكافحة الإرهاب، الاحتيال، الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين) في نهج موحّد.

من المخاطر الأمنية إلى مخاطر المنظمة

توسّع إدارة مخاطر المنظمة (التي تُسمّى في الغالب ERM، enterprise risk management) منطق الأمن ليشمل جميع المخاطر التي تهدد الرسالة:

- **الأمنية**: العنف، الحوادث، صحة الموظفين.
- **الائتمانية**: الاحتيال، الفساد، التحويل، سوء استخدام الأموال.
- **التشغيلية**: انقطاع الإمدادات، إخفاق شريك، فقدان الوصول.
- **القانونية ومخاطر الامتثال**: العقوبات، مكافحة الإرهاب، قانون العمل، الضرائب، حماية البيانات.
- **الأخلاقية ومخاطر الصون**: الاستغلال والانتهاك الجنسيان، التحرش، المساس بالمبادئ.
- **المتعلقة بالسمعة**: فقدان ثقة المجتمعات والمانحين والجمهور.
- **المالية والاستراتيجية**: الاعتماد على مانح واحد، أزمة سيولة، فقدان الملاءمة.

هذه المخاطر **مترابطة**: فتحويل جماعة مسلحة للمساعدات خطر ائتماني وقانوني (العقوبات) وتشغيلي (التعليق) ومتعلق بالسمعة وأمني (الانتقام إذا ندّدت به المنظمة) في آنٍ واحد. ولهذا يلزم نهج متكامل.

سجل المخاطر

يحصي **سجل المخاطر** المخاطر الرئيسية، ولكلٍّ منها: الوصف (السبب، الحدث، العاقبة)، الفئة، المالك، الاحتمال، الأثر، الدرجة الأصلية، التدابير القائمة، الدرجة المتبقية، التدابير الإضافية المقررة، الموعد النهائي.

الخطر	المالك	الأصلي	المتبقي	الإجراء
تحويل سلطة محلية للمساعدات الغذائية في المحافظة X	مدير البرامج	4 × 5 = 20	3 × 4 = 12	التحقق عبر أطراف ثالثة، الاتصال بالمستفيدين، التوزيع المباشر
الاحتيال في مشتريات الوقود	المدير المالي	4 × 3 = 12	2 × 3 = 6	بطاقات الوقود، المطابقات الشهرية
فقدان المانح الأول (55 % من الإيرادات)	المدير العام	3 × 5 = 15	3 × 4 = 12	خطة للتنويع، احتياطيات
الاستغلال الجنسي من قبل موظف أو شريك	مسؤول الصون	3 × 5 = 15	2 × 5 = 10	التدريب، التحقق من المراجع، قنوات الشكاوى المجتمعية

تراجع الإدارة السجل كل فصل، ويراجعه مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق والمخاطر التابعة له كل سنة. وتخضع **المخاطر العشرة الرئيسية** لمتابعة خاصة.

الرغبة في المخاطرة

الرغبة في المخاطرة هي مستوى الخطر الذي تقبل المنظمة تحمّله لتحقيق رسالتها. ويحددها مجلس الإدارة، حسب الفئة:

- **الأمن**: رغبة معتدلة، ومرتفعة فقط للأنشطة المنقذة للحياة (انظر درجة حرجية البرامج).
- **الائتمان**: رغبة ضعيفة في ما يخص الاحتيال، مع قبول خطر متبقٍّ في السياقات الصعبة، شرط كشفه والإبلاغ عنه.
- **الاستغلال والانتهاك الجنسيان**: عدم التسامح مطلقًا مع السلوكيات، وهو ما لا يمنع الإقرار بأن الخطر موجود ويجب إدارته بنشاط.
- **البرامج**: رغبة أعلى في الابتكار وفي الوصول إلى المناطق الصعبة.

الرغبة في المخاطرة ليست شعارًا: بل تُترجم إلى **عتبات** (الحد الأقصى للدرجة المتبقية حسب الفئة)، و**تفويضات** (من يمكنه قبول أي مستوى من الخطر)، و**قرارات** موثّقة. فالرغبة الضعيفة جدًا تمنع العمل حيث تكون الاحتياجات أكبر؛ والرغبة غير المحددة تترك كل مسؤول يقرر بمفرده.

الخسارة المتوقعة

بالنسبة لبعض المخاطر المالية، يمكن استكمال المصفوفة بـ**الخسارة المتوقعة**: الاحتمال السنوي × التكلفة في حال تحقق الخطر. ويساعد ذلك على مقارنة تكلفة تدبير ما بالخسارة التي يتجنّبها.

مثال. خطر سرقة صندوق مكتب ميداني: الاحتمال السنوي المقدَّر 20 %، ومتوسط الخسارة 15 000 دولار أمريكي (نقد ونفقات). الخسارة المتوقعة: 0,2 × 15 000 = 3 000 دولار أمريكي سنويًا. الانتقال إلى الدفع عبر الأموال المتنقلة (mobile money) يكلّف 1 800 دولار أمريكي سنويًا ويخفّض الاحتمال إلى 5 % ومتوسط الخسارة إلى 4 000 دولار أمريكي: الخسارة المتوقعة 200 دولار أمريكي. الكسب الصافي: 3 000 − 200 − 1 800 = 1 000 دولار أمريكي سنويًا، دون احتساب انخفاض الخطر على سلامة أمين الصندوق.

الحدود: لا تلائم الخسارة المتوقعة المخاطر التي تمس الأرواح أو التي يكون أثرها كارثيًا. فلا أحد يقرر قبول اختطاف لأن «خسارته المتوقعة» ستكون ضعيفة. وبالنسبة لهذه المخاطر، يكون التفكير بمنطق العتبة المقبولة وخطط الطوارئ.

الامتثال: العقوبات، مكافحة الإرهاب، الاحتيال

تُفرض التزامات الامتثال بموجب القوانين الوطنية وأنظمة العقوبات وعقود المانحين:

- **العقوبات ومكافحة الإرهاب**: حظر وضع أموال أو موارد في متناول أشخاص أو كيانات مدرجة في القوائم. التدابير: التحقق من الموردين والشركاء والموظفين حسب الخطر؛ بنود تعاقدية؛ اليقظة بشأن المدفوعات في المناطق الخاضعة لسيطرة جماعات مدرجة؛ استخدام الاستثناءات الإنسانية القائمة مع توثيق تطبيقها.
- **مكافحة الاحتيال والفساد**: سياسة، خط للإبلاغ، تحقيقات، إبلاغ المانحين في الآجال المحددة (انظر المالية).
- **التحقق من المستفيد النهائي**: لا يشترط المانحون عمومًا التحقق من كل مستفيد من المساعدة مقابل القوائم، والمبادئ الإنسانية تعارض ذلك؛ وتنصبّ عمليات التحقق على الشركاء والموردين والموظفين.

الحوار مع المانحين والمصارف أساسي: فـ**انسحاب المصارف** (de-risking)، التي ترفض التعامل مع منظمات تعمل في مناطق خاضعة للعقوبات، قد يعرقل عمليات بأكملها. ويساعد توثيق العناية الواجبة على إبقاء الحسابات مفتوحة.

الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين

الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين (PSEA) بحق السكان الذين تجري مساعدتهم التزام أساسي. وتحظر المبادئ الأساسية الستة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC) على وجه الخصوص أي علاقة جنسية مع الأطفال (دون 18 عامًا)، وأي مقايضة للمال أو العمل أو السلع أو الخدمات مقابل خدمات جنسية، وتفرض الإبلاغ عن أي شبهة.

المنظومة:

- مدونة سلوك وتدريب جميع الموظفين والشركاء؛
- التحقق من المراجع عند التوظيف (آليات مشتركة بين المنظمات)؛
- **آليات شكاوى مجتمعية** متاحة وآمنة وملائمة للنساء والأطفال؛
- مساعدة الضحايا (الطبية والنفسية الاجتماعية والقانونية) وفق خياراتهم؛
- تحقيقات سريعة ومستقلة، عقوبات، إبلاغ المانحين؛
- بنود خاصة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين في الاتفاقات مع الشركاء.

مؤشر مضلِّل: **انعدام الشكاوى** لا يعني انعدام الانتهاكات. ففي معظم السياقات، يدل غياب الشكاوى بالأحرى على أن الآليات غير معروفة ولا تعتبرها المجتمعات آمنة.

تمرين: لجنة المخاطر في مجلس الإدارة

الوضع. تعرضون على لجنة المخاطر في منظمة غير حكومية العناصر التالية. الاحتيال في الوقود: الاحتمال السنوي 30 %، متوسط الخسارة 25 000 دولار أمريكي؛ التدبير المقترح (بطاقات الوقود والمطابقات) يكلّف 4 000 دولار أمريكي سنويًا، ومن شأنه خفض الاحتمال إلى 10 % والخسارة إلى 10 000 دولار أمريكي. تحويل المساعدات في إحدى المحافظات: الأصلي 4 × 5، المتبقي 3 × 4؛ عتبة الرغبة الائتمانية لدى مجلس الإدارة: متبقٍّ ≥ 9. آلية الشكاوى الخاصة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين: لا شكوى خلال سنتين في 5 محافظات؛ ويُظهر استطلاع للمعرفة أن 18 % من النساء المستطلَعات يعرفن الآلية. لم يجرِ قط التحقق من أحد الشركاء المحليين مقابل قوائم العقوبات.

المطلوب. 1) هل تدبير الوقود مبرَّر؟ 2) هل يقع خطر التحويل ضمن الرغبة في المخاطرة؟ ما العمل؟ 3) ما الاستنتاج بشأن الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين؟ 4) والشريك؟

التصحيح. 1) الخسارة المتوقعة الحالية: 0,3 × 25 000 = 7 500 دولار أمريكي؛ بعد التدبير: 0,1 × 10 000 = 1 000 دولار أمريكي؛ الكسب الصافي: 7 500 − 1 000 − 4 000 = 2 500 دولار أمريكي سنويًا: التدبير مبرَّر. 2) المتبقي 12 > 9: خارج الرغبة في المخاطرة. الخيارات: تدابير إضافية (التحقق عبر أطراف ثالثة، التوزيع المباشر، التحويلات النقدية)، تقليص الحجم في المحافظة، أو قبول صريح وموثّق من مجلس الإدارة لتجاوز مؤقت مع خطة. 3) انعدام الشكاوى مع نسبة معرفة 18 % يدل على آلية غير فعّالة، لا على غياب الانتهاكات: حملة إعلامية، قنوات ملائمة للنساء، جهات تنسيق نسائية، التحقق من ثقة المجتمعات. 4) تحقق فوري مقابل قوائم العقوبات، وإدماج هذا التحقق بشكل منهجي في إجراء اختيار الشركاء.

للتذكر

- مخاطر المنظمة مترابطة: الأمنية، الائتمانية، التشغيلية، القانونية، الأخلاقية، المتعلقة بالسمعة، المالية.
- سجل مخاطر بمالكين ودرجات أصلية ومتبقية وإجراءات ومواعيد نهائية، تراجعه الإدارة ومجلس الإدارة.
- الرغبة في المخاطرة يحددها مجلس الإدارة، حسب الفئة، وتُترجم إلى عتبات وتفويضات.
- الخسارة المتوقعة = الاحتمال × التكلفة: مفيدة للمخاطر المالية، لا للأرواح.
- الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين: انعدام الشكاوى ليس انعدام الانتهاكات؛ العقوبات: التحقق من الشركاء والموردين والموظفين.

الاختبار

1. الاحتمال السنوي 25 %، والخسارة 12 000 دولار أمريكي. الخسارة المتوقعة:
   A. 12 000 دولار أمريكي
   B. 4 800 دولار أمريكي
   C. 3 000 دولار أمريكي
   D. 300 دولار أمريكي

2. تدبير يكلّف 2 000 دولار أمريكي سنويًا ويخفّض الخسارة المتوقعة من 5 000 إلى 1 500 دولار أمريكي. الكسب الصافي السنوي:
   A. 3 500 دولار أمريكي
   B. 1 500 دولار أمريكي
   C. 5 000 دولار أمريكي
   D. −500 دولار أمريكي

3. من يحدد الرغبة في المخاطرة لدى المنظمة؟
   A. مجلس الإدارة
   B. كل رئيس مشروع
   C. المانح الرئيسي
   D. المدقق الخارجي

4. لا تتلقى آلية شكاوى خاصة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين أي شكوى خلال سنتين. الاستنتاج الأرجح:
   A. لا توجد أي انتهاكات
   B. يجب إلغاء الآلية
   C. الموظفون مثاليون
   D. الآلية على الأرجح غير معروفة ولا تُعتبر آمنة

5. تنصبّ عمليات التحقق مقابل قوائم العقوبات عمومًا على:
   A. كل مستفيد من المساعدة
   B. الصحفيين
   C. الشركاء والموردين والموظفين حسب الخطر
   D. لا أحد

أجوبة الاختبار : 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C