

حوكمة إدارة المخاطر في منظمة الأمم المتحدة

Governance of risk management in The United Nations

آسية بلخير^{*}، جامعة 8ماي 1945، قالمة
belkhir.assia@univ-guelma.dz

تاريخ القبول: 2021/05/30

تاريخ الاستلام: 2021/01/10

ملخص:

يتسم عالم اليوم بكثرة التغيرات والمستجدات البيئية -الداخلية والخارجية -السريعة والمتلاحقة التي تشكل تهديدا مباشرا للمنظمات الدولية تعرضها لأزمات ومخاطر عديدة تفقدها قدرتها وكفاءتها على البقاء والاستمرارية وتؤثر على ثقافتها وصورتها التنظيمية ما يزعزع ثقة المساهمين والداعمين والمستفيدين فيها، ما يتطلب منها إعادة النظر في منظومة إدارة المخاطر وتكييفها والمستجدات والتطورات الحاصلة على الصعيد المؤسسي - التنظيمي والإقليمي والعالمي، ويفرض عليها تكثيف وتوحيد الجهود لاحتواء تلك المخاطر من خلال اعتماد النهج الاستراتيجي في إدارة المخاطر الذي يقوم على ضرورة تمكين الإدارة من الأساليب العلمية الرشيدة للارتقاء بمستوى آداها بالشكل الذي يمكنها من مواجهة التهديدات وضمان بقائها وجوده خدماتها، ومن هنا تطرح مسألة حوكمة أنظمة إدارة المخاطر -هيكلتها وعملياتها - في المنظمات الدولية بالنظر للأخيرة كتتنظيم يخضع للأسس الإدارية المتعارف عليها، لهذا تهدف الدراسة الى البحث في مدى تطبيق نهج إدارة المخاطر التنظيمية في منظمة الأمم المتحدة، بالاستعانة بالمنهج التحليلي، وبعد الفحص والتحليل توصلت الدراسة الى وجود قصور وتباين بين وكالاتها

* المؤلف المراسل

في تطبيق إدارة المخاطر إن لم نقل انعدامه في العديد منها نظرا لضعف خبرتها وغياب رؤية استراتيجية موحدة للعمل بين مختلف الوكالات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، الحوكمة، المنظمة الدولية.

Abstract:

Today's world is characterized by the abundance of rapid and successive environmental changes that pose threats to international organizations that expose them to many dangers that lose their ability to survive and continue, which requires them to review the risk management system and adapt it and developments at the institutional - organizational and global level, and intensify efforts to contain these risks through Adopting a strategic approach to risk management, which is based on the need to empower management with rational scientific methods to improve its level, face risks and ensure its survival and the quality of services.

The study aims to find out the extent of applying the organizational risk management approach in the United Nations Organization, which concluded that there are shortcomings and delays in the implementation of risk management among its agencies, due to its limited experience and the absence of a unified strategic vision for working between its agencies.

Keywords: Risk management, Governance, International Organization

مقدمة:

تزايد الاهتمام بدراسة المنظمات الدولية من حيث الأطر النظرية والتحليلية للدور والموقع الذي تشغله في النظام الدولي، وبما أن غاية كل منظمة هي البقاء والاستمرارية ما يلزمها ضرورة التكيف مع متغيرات السياق الدولي، وبما أن عصرنا يشهد العديد من التغيرات المتسارعة على صعيد البيئة الدولية غير المستقرة، التي تطرح العديد من التحديات والمخاطر المتنوعة والمعقدة أمام المنظمات الدولية ما يفرض عليها تفعيل إدارة المخاطر التي تعطي الأولوية للتفكير الاستراتيجي في التعامل وإدارة الأخطار التنظيمية والبيئية.

تحاول هذه الورقة البحثية توضيح أهمية ودور إدارة المخاطر في حماية ووقاية كيان وموارد المنظمة ومساعدتها على ضمان استدامة عملها وتمكينها من تحقيق أهدافها، وتعاملها بنجاح مع الأخطار القائمة والمستقبلية المرتبطة بطبيعتها التي تتسم بتعدد وتعقد هياكلها ومحدودية مواردها وتعقد إجراءات صنع القرار فيها وقلة قدراتها وخبراتها، والمتعلقة أيضا بترابط وتشابك قضايا وفواعل البيئة الدولية المتسمة بالترابط والتشابك في ظل أرضية متنوعة القضايا والفواعل التي تؤثر على طبيعة التفاعلات و العمليات في عصر العولمة ضمن مفارقة التأثير والتأثير.

الأمر الذي دفعنا الى تحليل واقع إدارة المخاطر في منظمة الأمم المتحدة للوقوف على مواطن الخلل ونقاط الضعف في تطبيقها لإدارة المخاطر، مع تقديم تصور علمي حول ضرورة ومتطلبات حوكمة إدارة المخاطر فيها نظرا لطبيعتها التي تتسم بتعدد الهياكل والمستويات وتعقد المهام وتنوعها وتشابك بيئتها واتساع مجالاتها، من خلال البحث في الاشكال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطبيق نهج إدارة المخاطر في المنظمات الدولية بما يمكنها من زيادة كفاءة أداها الحالي وحمايتها من الاخطار المستقبلية من منظور الحوكمة؟

نسعى في بحثنا الى اختبار الفرضيات التالية:

-تتسم إدارة المخاطر داخل منظمات الأمم المتحدة بالمعالجة السطحية وغياب الشفافية وضعف التنسيق ما انعكس على أدائها ومحدودية نشاطها.

-كلما كان هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة في نظم وعمليات إدارة المخاطر داخل المنظمات الدولية كلما ساهم ذلك في زيادة كفاءتها وجودة خدماتها وضمن بقائها.

وكأي عمل أكاديمي فإنه يخضع لمنهجية البحث العلمي واستعنا بمنهج دراسة الحالة بتركيز البحث على إدارة المخاطر التنظيمية في منظمة الأمم المتحدة (كتتظيم) من منظار الحوكمة في مستواها المؤسسي (corporate governance).

أولاً: إدارة المخاطر/الحوكمة: مقارنة مفهومية

تنشط المنظمات الدولية في بيئة متقلبة تتسم بكثرة التهديدات والمخاطر التي تحول دون انجاز أهدافها، ما يفرض عليها تبني استراتيجية لمواجهة المخاطر الفجائية.

1. إدارة المخاطر: المفهوم والمضمون

تعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر بتعدد واختلاف الزوايا التي ينظر منها، وكذا ارتباط مفهوماها بمفاهيم أخرى كالتأمين والوقاية والحماية وغيرها، لذا سنعرج الى تحديد مفهوم الخطر وإدارة المخاطر ومضمونها.

1.1. تعريف الخطر:

الخطر هو كل حدث مستقبلي يهدد إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها، تتجر عنه لا ربحية للأصول المستثمرة، فالأصول المعنوية من موارد بشرية (كأعضاء لجنة، متطوعون، مستخدمون) تزيد تكلفتها بالإضافة إلى احتمال نقص كفاءة أدائها، والتأثير في سمعة المؤسسة كما قد يؤدي إلى فقدان المؤسسة لممتلكاتها من الوسائل، الأجهزة، حقوق الطبع، العلامات التجارية، ما يؤثر سلباً على عوائد المؤسسة. (المومني، 2007، 15)

فالخطر حدث يمكن لوقوعه أن يؤثر على تحقيق المنظمة لأهدافها، والحدث يمكن أن يكون سلبياً أو إيجابياً، فرصة أو تهديداً، ويقاس الخطر بشدة تأثيره واحتمال وقوعه، وإدارة المخاطر ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة. (ترزي، 2010، 06).

2.1. تعريف إدارة المخاطر:

تعود نشأة إدارة المخاطر الى تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والمالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، وكان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بزنس ريفو عام 1956، التي طرحت ضرورة التأسيس لمنصب اداري داخل المنظمة يكون مسؤولاً عن إدارة مخاطر المنظمة، فسارعت البنوك الى تطبيق نهج إدارة المخاطر في إدارة الأصول والخصوم بطرق جديدة في التعامل مع المخاطر لمنع حدوث الخسائر أو التقليل من نتائجها. (عبد القادر، 2009، 04)

تعرف إدارة المخاطر بأنها منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر العارضة والمحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو آثارها إلى حد أدنى". (عبد العال، 2007، 50)

ويرى Hamilton,C.R أن إدارة الخطر هي نشاط يمارس بشكل يومي سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، لأن أي قرار ترتبط نتائجه بالمستقبل، وطالما أن المستقبل غير مؤكد فلا بد من الاعتماد على مبادئ إدارة المخاطر. (Hamilton,1998,70)

كما تعرف بأنها "ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرائق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة"، أو "هي عملية مقترنة مع مبدأ استمرارية العمل". أو "هي عملية قياس وتقييم للمخاطر، وتطوير استراتيجيات لإدارتها، التي تتضمن نقل المخاطر إلى جهة أخرى، تجنبها، تقليل آثارها السلبية، وقبول بعض أو كل تبعاتها". (Arther,1995,15)

أما أنواع إدارة المخاطر فيمكن أن تصنف كما يلي:

- إدارة المخاطر التقليدية: تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية (كالكوارث الطبيعية، الحوادث، الدعاوى القضائية) .

-إدارة المخاطر المالية: تركز على المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية وبيئتها الرئيسة البنوك.

- إدارة المخاطر المثالية: تركز على إعطاء الأولويات، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً، بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد. (Freeman,1993,20)

وتعرف المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO إدارة المخاطر كما يلي:

- سياسة إدارة المخاطر هي بيان للنوايا والتوجهات العامة لمنظمة ما فيما يتعلق بإدارة المخاطر؛

- إطار إدارة المخاطر هو مجموعة من العناصر التي تشكل منها الأسس والترتيبات التنظيمية لتصميم إدارة المخاطر على نطاق المنظمة وتنفيذها ورصدها واستعراضها ومواصلة تحسينها؛

- تشمل الأسس السياسية والأهداف والأولويات والالتزام بإدارة المخاطر؛

- تشمل الخطط والعلاقات والمسؤوليات والموارد والعمليات والأنشطة؛

- إطار إدارة المخاطر جزء من السياسات والممارسات الاستراتيجية والتنفيذية العامة للمنظمة.(ترزي، 14)

مما سبق يتحدد التعريف الاجرائي التالي:

إدارة المخاطر هي عملية مستمرة ومتواصلة تركز على تحليل المخاطر وتحديد أهدافها قصداً واحتوائها والتقليل من أخطارها وانحرافاتهما من خلال طرح البدائل الممكنة لكل موقف مما يكسب الاستراتيجية مرونة أكبر في التعامل مع الأخطار المتوقعة حدوثها في المستقبل عبر التعرف على الأخطار ثم اختيار الوسيلة المناسبة للتعامل معها على نحو مهيكّل، متكامل ومنهجي.

3.1. أهمية إدارة المخاطر: تتجلى أهمية إدارة المخاطر في شقيها النظري

والعملي فيما يلي:

- المساعدة على ضمان استدامة المنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها، وهو ما يتطلب أعمال سياسات وإجراءات على نطاق المنظمة، كما تتيح منهجية متسقة لتنفيذها، وينطوي مفهوم إدارة المخاطر، خلافاً للممارسات التقليدية

المجزأة في هذا المجال، على فكرة مفادها أن إدارة المخاطر عملية تهتم المنظمة بأكملها.

-تساعد المنظمات في تقليل المخاطر المفاجئة، وتحديد الفرص، والحفاظ على جودة واستدامة خدماتها، من خلال استشراف مستمر للمستقبل وإعمال سيناريوهات "توقع الأسوأ".

-تعد إدارة المخاطر عنصراً رئيسياً في الإدارة الاستراتيجية، لذا ينبغي أن تكون جزءاً صريحاً من نظام المساءلة والمحاسبة. (ترزي، 17)

-يتطلب نجاح إدارة المخاطر أن يكون متناسباً مع مستوى الخطر (من حيث حجم المنظمة وطبيعتها ودرجة تعقيدها)، وشاملاً في نطاقه، ومتكاملاً مع أنشطة وإجراءات المنظمة، وديناميكياً، ومواتياً لعملية تحديث ورصد وتحسين مستمرة، وقادراً على الاستجابة للظروف المتغيرة. (المنصور، 2007، دص)

4.1. خطوات عملية إدارة المخاطر: تمر عملية إدارة المخاطر بالخطوات

التالية:

أ - التحضير: التخطيط الاستراتيجي للعملية، ورسم خريطة نطاق العمل.
ب - تحديد المخاطر: التعرف على المخاطر ذات الأهمية، ويتم ذلك بإحدى الطرق التالية.

• التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.

• التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.

• التحديد المعتمد على التصنيف: تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.

• مراجعة المخاطر الشائعة: في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة. (المنصور، دص).

ج - التقييم: تجرى عملية تقييم المخاطر من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها، وصعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها، كما أن تقييم شدة النتائج عادةً ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية.

د - التعامل مع المخاطر: تتمثل طرق التعامل مع المخاطر في:

- النقل: وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية.
- التجنب: هي عملية أو محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.
- التقليل: طريقة للتقليل من حدة الخسائر الناتجة.
- القبول (الاحتجاز): وتعني قبول الخسائر عند حدوثها، إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر، كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها. (الخطيب، 2005، 33).

هـ - وضع الخطة: وتتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرائق التي ستتعامل مع المخاطر، وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب.

و - التنفيذ: إتباع الطرائق المخطط أن تستخدم في التخفيف من آثار المخاطر. (أبو ريدة، 2012، 43).

ح -مراجعة وتقييم الخطة: تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة، فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع، تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط، واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة. (المنصور، دص).

5.1. مزايا مدخل إدارة المخاطر: يمكن تحديدها في:

- تتيح إدارة المخاطر أعمال منهجية منظمة لتسيير المخاطر، كما تحمي المنظمة وتضيف قيمة لها؛
- تساعد إدارة المخاطر في تحقيق أهداف المنظمة، يجعلها جزءاً لا يتجزأ من أهدافها؛
- تحسين قدرة الإدارة على فهم المخاطر وتحديدها وإدارتها على نحو استباقي؛
- تحسين التخطيط والبرمجة واتخاذ القرارات وتعزيز تنفيذها وضمان وجود فهم شامل ومنظم للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وفرص؛
- تقليص أوجه القصور المرتبطة بالنهج التقليدي المجزأ المتبع في إدارة المخاطر من خلال إدارة شاملة ومتكاملة للمخاطر؛
- تمكين الإدارة من تحديد المخاطر الرئيسية وترتيب أولوياتها استناداً إلى معرفة المخاطر التي قد يكون لها تأثير على نطاق المنظمة؛
- بلوغ أفضل مستوى من الكفاءة في المنظمة وحماية وتعزيز أصولها وصورتها؛
- تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة وتحسين التواصل والمناقشة فيما بين الإدارات؛
- تعزيز المساءلة والإطار المتكامل للرقابة الداخلية. (ترزي، 11)

2. الحوكمة: المفهوم والمحددات العامة

يعود ظهور مصطلح الحوكمة الى العقود القليلة الماضية نتيجة للتعقيدات المتزايدة في البيئة التنظيمية والعالمية التي فرضت حتمية التحول نحو نمط اداري أكثر رشداً، فطرحت الحوكمة كآلية في التسيير والادارة.

1.2. تعريف الحوكمة:

الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات، كما تعنى وجود نظم جديدة تحكم

العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء المؤسسي، تشمل مقومات تعزيز المؤسسة في بيئتها على المدى البعيد وتحسين أداءها.(نجار، 2006، 03). يشمل مصطلح الحوكمة Corporate Governance على الخصائص التالية:

- الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث(تدفق المعلومات)؛
- الاستقلالية: لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- المساءلة: إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- العدالة: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد في البيئة المحيطة.(حماد، 2005، 05)

2.2. أهداف الحوكمة: تهدف الحوكمة إلى تحقيق جملة من الغايات منها:

- حفظ حقوق كل المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة وحقهم في التصويت وحقهم في الأرباح؛
- المساواة في التعامل بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين؛
- دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعمالين وحملة المستندات والموردين والعملاء؛
- الإفصاح والشفافية: يتم الإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب؛

-مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية واللجان والمصالح. (حماد، 05)

ثانياً : تطبيقات إدارة المخاطر في منظمات الأمم المتحدة: الواقع والتحديات

تعد منظمة الأمم المتحدة المنشأة سنة 1945 من أكثر المنظمات الدولية تعاملًا مع المخاطر، وذلك لطابعها الدولي إذ تضم 193 دولة متباينة من حيث المصالح والقوة والأهداف، بالإضافة إلى شمولية نطاق عملها لتشمل مختلف المجالات والميادين (الصحة، الأمن، التعليم، المناخ...)، واتساع انتشارها الجغرافي، ناهيك عن تعقد وتعدد القضايا التي تواجهها كقضايا السلم والأمن وتغير المناخ والتنمية المستدامة وحقوق الإنسان ونزع السلاح والإرهاب وحالات الطوارئ الصحية والإنسانية والمساواة بين الجنسين والحوكمة وإنتاج الغذاء وغيرها.

كل تلك التعقيدات وضعتها أمام مخاطر داخلية وخارجية، تباينت فيها قدراتها على ادارتها ومواجهتها وفي كثير من الأحيان عجزها في التعامل معها ما يفرض عليها حتمية تبني نهج إدارة المخاطر بأسلوب استراتيجي وممنهج.

(<https://bit.ly/3bpH9ux>)

فلا تخلو أي منظمة من أنظمة للرقابة والمتابعة والتقويم الدوري، غير أنه في ظل التحولات العالمية وتعقدها، وجدت المنظمات نفسها عاجزة عن استيعاب المخاطر التي تواجهها في ظل استمرارها بالنهج التقليدي في الإدارة، ونظراً لتعدد هيكل منظمة الأمم المتحدة وتعقد مستوياتها وتشعب قضاياها واتساع نطاق عملها وتشابك أهدافها وتداخل أنشطتها التي تحتاج إلى تكامل وتضافر بين مختلف الهياكل لاحتواء تلك المخاطر والتقليل من آثارها، طرحت تساؤلات حول قدراتها في إدارة المخاطر، ومدى جدوى استراتيجياتها في التقليل من آثارها، فما هو نهج إدارة المخاطر المتبع فيها؟ هل كل الوكالات التابعة لها تمتلك نفس الرؤية الاستراتيجية في إدارة المخاطر؟ ماهي متطلبات حوكمة إدارة المخاطر في هياكل ووكالات المنظمة؟

يقر معظم المسؤولين في منظمات الأمم المتحدة بأهمية إدارة المخاطر مؤكداً أن كل منظمة تواجه شكلاً من أشكال إدارة المخاطر، لكن التحدي هو أن الممارسات القائمة في مجال إدارة المخاطر تتسم بطابع ظريفي وغير منهجي وغير رسمي، ما يؤدي إلى نقص في فهم ومراعاة أهم عوامل الخطر التي تطرح على نطاق المنظمة التي تؤثر على تحقيق أهدافها الرئيسية، إضافة إلى عدم وجود سياسات وإجراءات مؤسسية لإدارة المخاطر يعد عامل لا يخدم تكريس المساءلة فيها.

إن المتفحص لعمل منظمات الأمم المتحدة يجد هناك تفاوتاً من حيث وعيها بضرورة العمل بنهج إدارة المخاطر، ويعتبر البرنامج الإنمائي، وبرنامج الأغذية العالمي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والمنظمة البحرية الدولية، وكالات رائدة في مجال تطبيق إدارة المخاطر التي سارعت إلى اتخاذ خطوات واسعة في تفعيل إدارة المخاطر فيها، ما جعلها تكتسب قدراً كبيراً من الخبرة النظرية والمعرفية في هذا المجال؛ غير أنها لا تزال تفتقر إلى الخبرة العملية والتطبيقية في عملية التنفيذ التي لا تزال غير مكتملة حتى أنها لم تُدرج بعد في إجراءات عملها وفي ثقافتها التنظيمية.

ومن بين تلك المنظمات، شرع كل من البرنامج الإنمائي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والمنظمة البحرية الدولية، والمنظمة الدولية للأرصاء الجوية بالتنفيذ الفعلي لإدارة المخاطر. وتسجيل تأخر في باقي الوكالات الذي يرجعه الخبراء إلى ضعف الخبرة التنفيذية من جهة وفجائية وظرفية المخاطر في ظل محدودية الإمكانيات والموارد، ما يعني الحاجة إلى حوكمة إدارة المخاطر فيها وتصميم نهج شامل ومتكامل بين مختلف مستويات المنظمة الواحدة من جهة وبين الوكالات فيما بينها من جهة أخرى، فغالبية منظمات الأمم المتحدة لا تزال في المراحل الأولى من تنفيذ إدارة المخاطر، فهي إما بصدد تهيئة سياساتها وإجراءاتها وإما بصدد تدريب موظفيها واعتماد ممارسات تمهيدية لإدارة المخاطر (المرحلة الأولى أو المرحلة التجريبية)؛ على غرار اليونيسكو، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة

للطفولة(اليونيسيف)، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، والاتحاد الدولي للاتصالات، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ما جعل عملية تقييم مدى نجاعة/فشل تطبيق إدارة المخاطر فيها عملية صعبة وغير ملموسة وهو ما يمثل تحدياً حقيقياً في ذاته، ذلك لأن تطبيق إدارة المخاطر يحتاج إلى استراتيجية شاملة في سياق وظائف جميع هياكل المنظمة وإجراءاتها وعملياتها وأن تصبح جزءاً منها مع الإشراف على التنسيق بين الوكالات وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينها . (ترزي، 15)

ولعل أبرز التحديات التي تواجه هياكل منظمة الأمم المتحدة في تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر ما يلي:

- تضارب الأولويات نتيجة تعدد الأهداف والاختصاصات؛
- عدم كفاية الموارد والإمكانات المادية والبشرية؛
- عدم إدراك قيمة إدارة المخاطر وغياب استراتيجية واضحة للإنذار المبكر والتخطيط الاستراتيجي للمخاطر ناجم عن ضعف الوعي التنظيمي؛
- افتقارها إلى قيادة رشيدة لديها رؤية استراتيجية واضحة المعالم حول واقع ومستقبل المنظمة؛
- لا تزال إدارة المخاطر في معظم الحالات مجزأة (توكل إلى مصالح إدارية فرعية) وغير مهيكلة (غياب هيكل رسمي خاص بصياغة استراتيجياتها ومتابعة تنفيذها) وغير رسمية(غياب أطر تنظيمية واضحة ودقيقة رهينة قرارات إدارية من هيئة الإشراف) وضمنية(أي تأخذ حيز في استراتيجية المنظمة في إطار المتابعة والتقييم لا غير)؛
- لا توجد رؤية استراتيجية متكاملة للمخاطر على كامل نطاق المنظمة وهياكلها؛
- ضعف التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر لعدم توفر معلومات كافية حول المخاطر في حينها.

كل تلك التحديات تفرض على منظمات الأمم المتحدة ضرورة التوصل إلى فهم مشترك لإدارة المخاطر، وصياغة منهجية متناسقة ومصطلحات موحدة في جميع أجزاء المنظمة، بالإضافة إلى تكثيف تنسيق الممارسات المنفردة لإدارة المخاطر بدمجها في عملية شاملة على نطاق المنظمة باعتماد استراتيجية رسمية لإدارة المخاطر. (Stivan,2010,14).

تعددت جهود وكالات منظمة الأمم المتحدة في نهج ادارة المخاطر فمنها من اقتصر على اعداد وثائق داخلية في شكل تقارير حول طبيعة المخاطر وآثارها في حين عمدت أخرى الى توظيف خبراء ومستشارين حول المخاطر في شكل لجان رقابة وتحقيق، وأخرى اقتصرت على دراسة المخاطر في مجالس الإدارة وهيئات الاشراف، بينما اعتمدت منظمات أخرى نهج إدارة المخاطر وبدأت في تطبيقه لكن بشكل غير رسمي ومن دون اعتماد وثيقة سياسة رسمية، كما اختارت بعض المنظمات التركيز على الوظائف الإدارية والانتقال تدريجياً إلى المجالات البرمجية، واختارت أخرى تنفيذ أنشطة تجريبية في المقر والمكاتب الميدانية، غير أن تلك الجهود تبقى قاصرة في احتواء المخاطر وادارتها على النحو الصائب، ما يلزم البحث عن أفضل نهج لمنظمتهم وتوحيد الرؤى حول إعداد سياسة شاملة وصياغة منظومة موحدة حول استراتيجية ومنهجية إدارة المخاطر في منظمات الأمم المتحدة بما يضمن التنسيق السلس فيما بينها في إدارة المخاطر التي وإن تباينت في مضمونها إلا أنها تتشابه من حيث آثارها. (ترزي، 16).

ثالثاً: حوكمة إدارة المخاطر في منظومة الأمم المتحدة: المحددات ومتطلبات الترشيد

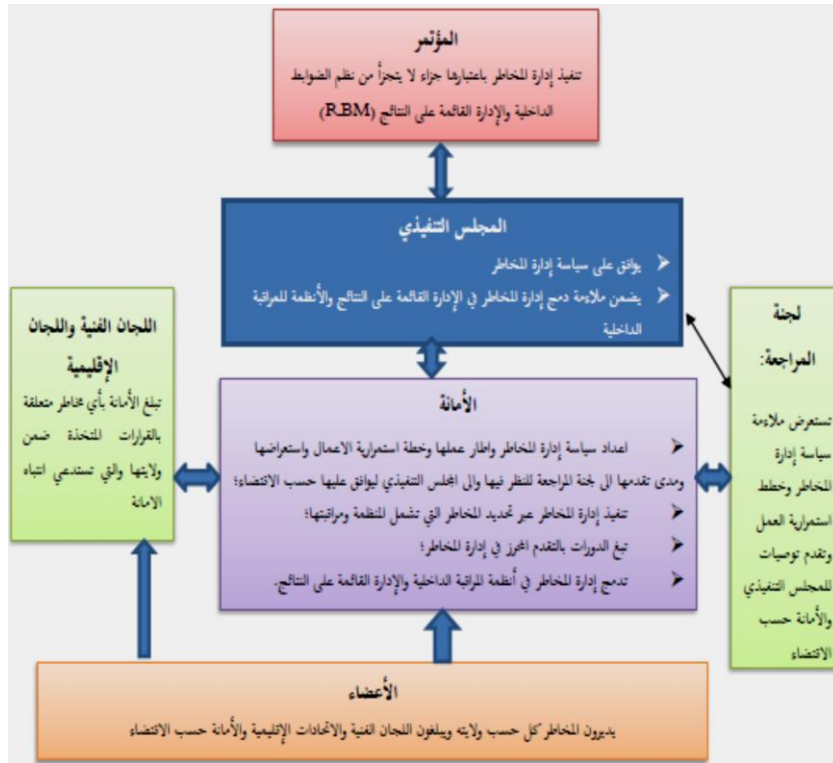
إن ضعف التنسيق وغياب الوعي بأهمية إدارة المخاطر كجزء من الإدارة الرشيدة يتطلب تكثيف الجهود من أجل تصميم نموذج موحد لإدارة المخاطر يستند إلى أسس الحوكمة التي تفرض قيام منظمات الأمم المتحدة بما يلي:

1. هيكل حوكمة إدارة المخاطر في منظمات الأمم المتحدة

وعياً بضرورة انتهاج الحوكمة كآلية لترشيد إدارة المخاطر أدركت منظمات الأمم المتحدة أهمية توفر هيكل إداري مناسب على درجة من القدرة

والكفاءة للإشراف على إدارة المخاطر، وتبنت منظمات الأمم المتحدة هيكل لحوكمة إدارة المخاطر على مستوى وكالاتها (خاصة المنظمة العالمية للأرصاد الجوية) على النحو المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): هيكل حوكمة إدارة المخاطر في منظمات الأمم المتحدة



المصدر: (المنظمة العالمية للأرصاد الجوية، 2013، 05)

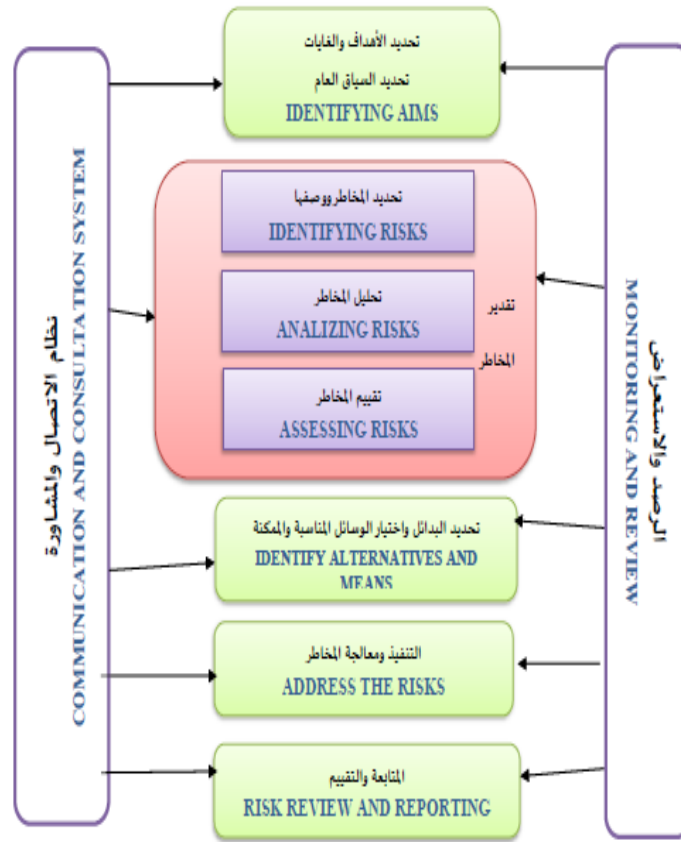
يتطلب تجسيد هيكل إدارة المخاطر توفر قدر كافي من الموارد المادية والبشرية، وتتباين تكلفة إدارة المخاطر تبايناً كبيراً في منظمات الأمم المتحدة حيث يشمل هيكل التكاليف: التكاليف المباشرة والتي تغطي الاستعانة بالاستشاريين، وإنشاء مناصب وهياكل منفصلة لإدارة المخاطر، وشراء البرمجيات المعلوماتية وغير المباشرة، وتغطي التكاليف غير المباشرة الوقت الذي يقضيه الموظفون الموجودون في تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر، لا سيما

أولئك الذين يقودون العملية، ولم تدل منظمات الأمم المتحدة بتكاليفها غير المباشرة باستثناء اليونيسكو. (ترزي، 36)

2. حوكمة عمليات إدارة المخاطر:

تشمل حوكمة عملية إدارة المخاطر ترشيده مراحل إدارة المخاطر على النحو المبين في الشكل رقم (02):

الشكل رقم (02): حوكمة عمليات إدارة المخاطر



المصدر: اعداد الباحث

من الشكل السابق، تتضح أن عملية الحوكمة ترافق كل مرحلة من مراحل إدارة المخاطر، إذ تبدأ بتحديد المخاطر التي هي عملية الاعتراف بالمخاطر وتسجيلها، وتتم وفق مرحلتين:

1 - تحديد مبدئي للمخاطر بالنسبة للمنظمة التي لم تحدد فيها المخاطر:

2 - تحديد مستمر للمخاطر لكشف المخاطر الجديدة المرتبطة بالأهداف.
(Somalia,2015,37)

ويتم ذلك بأسلوبين:

1 -التكليف بمراجعة المخاطر: انشاء فريق من الخبراء أو المستشارين (داخليا أو متعاقدين) للنظر في جميع عمليات وأنشطة المنظمة وأهدافها وتحديد المخاطر المرتبطة بها، عبر اجراء سلسلة من المقابلات مع المسؤولين في المنظمة قصد انشاء بطاقة/ملف تعريفى للمخاطر.

2 -التقييد الذاتي للمخاطر: تتم من خلاله دعوة بعض مستويات المنظمة لمراجعة أنشطتها والتعاون في تبادل المعلومات حول المخاطر.

ثم العمل على تحليل المخاطر وتحديد الأولويات وتقديرها لعرض تأثيرها واحتمالات وقوعها ومستوياتها ضمن مصفوفة المخاطر(مخاطر قليلة، مخاطر متوسطة، مخاطر جسيمة، مخاطر حاسمة مع تحديد الاحتمال بين قليل للغاية، قليل، متوسط، شديد، شديد للغاية).

أما عملية المعالجة ووفق محددات الحوكمة تخضع الى الضوابط التالية:

1 -الضوابط الوقائية: مصممة للحد من إمكانية تخفيف أثر غير مرغوب فيه وتشمل مثلا الفصل بين المهام؛

2 -الضوابط التصحيحية: لتصحيح النتائج غير المرغوب فيها التي تحققت، حيث توفر بعض التعاليف من الخسارة أو الاضرار.

3 -الضوابط التوجيهية: تصمم لضمان نتيجة معينة، إذ تساعد في تجنب حدث غير مرغوب فيه وترتبط عادة بالسلامة والأمن.

4 -الضوابط الاستقصائية: تصمم لتحديد ما إن كانت النتائج غير المرغوب فيها تم تحقيقها مناسبة، لذا فهي مناسبة فقط عندما يكون من الممكن قبول الخسارة.(HM SO,2004,18)

كما يوضح الشكل السابق، أهمية حوكمة أنماط الاتصال في إدارة المخاطر (Risk Communication) الذي يعبر عن العملية التفاعلية التي يتم فيها تبادل المعلومات والرموز والإشارات بين طرفين يكون أحدهما على الأقل في حالة خطر أو تهديد.(قواسم، 2020، 24)

تعرف اتصالات المخاطر على أنها استخدام البرامج الفعالة والأنشطة الاتصالية في اعلام وإخبار الجمهور الداخلي والخارجي، بما تحققه المؤسسة من إنجازات وما تتعرض له من أحداث سواء سلبية أو إيجابية. وحتى تضمن المنظمة نجاح عملية اتصال المخاطر يجب أن تقوم بالإجراءات الآتية:

- تفعيل الاتصال الداخلي بين جميع الوظائف والمستويات المختلفة داخل المنظمة؛

- ضمان الاتصال بجميع الفاعلين في العمل؛

- استلام وتوثيق والاستجابة لاتصالات الجهات المعنية الخارجية (التغذية العكسية)؛ (قواسم، 25).

أما ترشيد عملية الرصد والاستعراض فهي تتوقف على كفاءة وفعالية نظام الإنذار المبكر كاستراتيجية استباقية وقائية للتنبؤ بالمخاطر وادارتها على النحو الصائب، ويقصد بنظام الإنذار المبكر مجموعة القدرات المطلوبة لخلق ونشر المعلومات التحذيرية الجادة في الوقت المناسب لتمكين الأفراد والمجتمعات المحلية والمنظمات المهتدة بالخطر من التأهب والتحرك بشكل مناسب وبوقت كاف للتخفيف من إمكانية الضرر أو الخسائر.

يرتكز نظام الإنذار المبكر على أربع عناصر أساسية: التعرف على المخاطر استنادا الى الجمع المنتظم للبيانات وتقييمها، الكشف عن المخاطر والعواقب المحتملة ورصدها وتحليلها والتنبؤ بها وبمساراتها، النشر والابلاغ من خلال مصدر رسمي لإصدار تحذيرات موثوقة في الوقت المناسب ودقيقة وقابلة للتنفيذ وجمع المعلومات المرتبطة بها بشأن الاحتمالية والأثر، والتأهب على جميع المستويات للاستجابة للتحذيرات الواردة. (منظمة الأرصاد الجوية، 2017، 02)

مما سبق، يتضح أن مسألة حوكمة إدارة المخاطر تتطلب وجود منهجية وأدوات متسقة لتنفيذها وضرورة إضفاء الطابع الرسمي عليها وتنفيذها عن طريق إطار ومبادئ توجيهية وتعليمات إدارية منسجمة، حيث توفر إدارة

المخاطر الرشيدة ثقة أكبر للأعضاء والشركاء عبر تحديد المخاطر الهامة، وادارتها والابلاغ عنها ما يعزز ثقة المنظمة بقدرتها على تحقيق النتائج المتوقعة. وتحتاج حوكمة إدارة المخاطر في منظمة الأمم المتحدة توفر الشروط التالية:

- الفهم الجيد والمشارك لمفهوم المخاطر وادارتها بين كل المنظمات عبر توحيد المفاهيم والمصطلحات؛
- الاستعانة بالتخطيط الاستراتيجي وتفعيل نظم الإنذار المبكر وتبسيط عملية التخطيط؛
- ضبط قائمة مشتركة تحدد فيها المجالات المعرضة للمخاطر/نطاق المخاطر التي تواجه المنظمة؛
- تحديد جهاز داخلي فعال لمراقبة العملية؛
- الاتفاق على مبادئ توجيهية وتعليمات واضحة ومناسبة للتنفيذ؛
- التركيز على المخاطر الحاسمة/الشديدة مع عدم الاستهانة بالمخاطر الثانوية.

خاتمة:

توصلت دراستنا حول موضوع إدارة المخاطر في منظمة الأمم المتحدة الى مجموعة من النتائج في شقيها النظري والعملي على النحو التالي:

- إدارة المخاطر هي جانب مهم في الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة، تعبر عن جملة الإجراءات والآليات والخطط التي تتبعها المنظمات بشكل ممنهج ومهيكل ومنظم في إدارة الأخطار التي تواجهها، قصد ضمان بقائها وزيادة قدرتها على التكيف في بيئتها وتعزيز مرونتها في الاستجابة للمتغيرات والمستجدات من خلال تصور استراتيجي تحدد فيه الفرص والتهديدات وتقلص فيه حالات عدم اليقين وتعزز فيه مقدرتها على التنبؤ والتوقع، فإدارة المخاطر نهج متكامل لأنشطة ومسيرة المنظمة حاضرا ومستقبلا .

- بعرضنا لواقع تطبيق إدارة المخاطر في منظمة الأمم المتحدة باعتبارها المنظمة الأكثر اتساعا وتعقدا وتنوعا، رصدنا أن معظم وكالات الأمم المتحدة لا تزال في بدايات تطبيق إدارة المخاطر كما تفتقد الى المعايير المرجعية لإدارة المخاطر،

ويعود ذلك الى غياب فهم والتزام جماعي من الهيئات العليا(غياب إرادة من القادة)؛ عدم توفر خطة تنفيذ رسمية لغياب التنسيق؛ وعدم وجود هيكل إداري مناسب؛ بالإضافة الى كون إدارة المخاطر نهج متجدد من حيث أدواته واستراتيجياته جعل المنظمات لا تستوعب تلك المستجدات الأمر الذي انعكس على عدم توفر خطة واضحة رسمية لإدارة المخاطر بل بقيت مجرد أنشطة وعمليات على مستوى الإدارات العليا أو لجان محددة.

- تتطلب مسألة حوكمة إدارة المخاطر الإسراع في اتخاذ تدابير جماعية مشتركة تتمثل بالأساس في الاتفاق على الرؤية الاستراتيجية الشاملة وتعزيز التعاون والتبادل في مجال المعلومات والموارد والخبرات والاستشارات بين جميع منظمات الأمم المتحدة، والحفاظ على تكييف الخطط والبرامج والمشاريع وفق خصوصية كل منظمة وطبيعة نشاطها ونطاق عملها.

-إن حوكمة إدارة المخاطر التنظيمية داخل وكالات الأمم المتحدة تتطلب بداية عملية تقييم دقيقة لآليات وأساليب عملها بما يمكنها من تحديد نقاط قوتها ومواطن الخلل فيها، وصياغة خطط لإدارة المخاطر التنظيمية تتسم بالمرونة وسرعة التكيف والاستجابة مع المخاطر المستجدة مع توفير آليات للمراجعة الدقيقة والدورية لأنظمة إدارة المخاطر وفق خصوصية وطبيعة كل وكالة من جهة وضمن رؤية شاملة لإدارة المخاطر لكل وكالات الأمم المتحدة.

□

قائمة المراجع:

أولاً: توثيق الكتب:

- أبو ريده، محمد مصطفى. (2012). إدارة الكوارث والأزمات في السودان الحاضر والرؤى المستقبلية. السودان: دار جامعة أفريقيا العالمية للطباعة.
- حماد، طارق عبد العال. (2005). حوكمة الشركات. مصر: الدار الجامعية
- الخطيب، سمير. (2005). قياس وإدارة المخاطر في البنوك. مصر: منشأة المعارف.
- ترزي، جيهان، بوشنا، استفان. (2010). استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة. جنيف: منشورات الأمم المتحدة.
- عبد العال، طارق حماد. (2007). إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المنظمة العالمية للأرصاد الجوية. (2013). اطار عمل إدارة المخاطر في المنظمة. جنيف: منشورات الأمم المتحدة
- المنظمة العالمية للأرصاد الجوية. (2017). نظم الإنذار المبكر بالأخطار المتعددة. جنيف: منشورات الأمم المتحدة.
- المومني، نائل محمد. (2007). إدارة الكوارث والأزمات. الأردن: مطبعة الروزنا.

ثانياً: الدوريات والملتقيات

- بن عيسى، قواسم. (2020). اتصال المخاطر ورهاناته الاستراتيجية في إدارة الكوارث. مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص. المجلد 2. العدد 7. ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي.
- عصماني، عبد القادر. (2009). أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية. جامعة فرحات عباس سطيف .
- العمرى، أديب، الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (2007). دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر. المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة. جامعة الزيتونة الأردنية.
- المنصور، كاسر نصر. (2007). إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات. ورقة بحث غير منشورة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة. الاردن
- نجار، أحمد منير. (2006). البعد المصرفي في حوكمة الشركات. مجلة مصارف. العدد 45. الكويت.

ثالثا: المواقع الالكترونية

منظمة الأمم المتحدة، التعريف بالأمم المتحدة، <https://bit.ly/3bpH9ux>، تاريخ التصفح: 2020/12/12

Books:

C. Arthur Williams, Michael L. Smith, Peter C. Young.(1995). Risk management and Insurance. 7th Edition New York

HM SO.(2004).the orange book_ management of risk_ principles and concepts. London : st Clements house.

Istivan posta, cihan terzi .(2010). Examen de la gestion globale des risques dans le système des nations unies. Genève.

Periodicals:

Hamilton, C.R.(1998). " New trends in Risk Management " . Information Systems Security.Vol. 7. No.1

Freeman , Andrew .(1993). New Tricks to Learn : A Survey of International Banking ".The Economist

Somalia.(2015). risk managment for NGOs,risk managment -united nations (37)