

إطار إدارة المخاطر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لبرامج التوقي من التطرف العنيف: مرجع سريع

المعلومات الواردة أدناه ملخصة ومعدلة من إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - إدارة المخاطر لبرامج للتوقي من التطرف العنيف : مذكرة توجيهية للممارسين

نصيحة: كما يوصي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يمكنك مراجعة هذه المبادئ بناءً على تجاربك الخاصة و/أو السياق الذي تعمل فيه. على سبيل المثال، في هذا الدليل، نقدم نهج "التطوير الإيجابي للشباب" كوسيلة لإشراك الشباب بشكل فعال في جميع مراحل المشروع. هل يمكن أن تكون مبادئ التطوير الإيجابي للشباب ذات قيمة بالنسبة لك أثناء تطوير استراتيجية إدارة المخاطر الخاصة بك؟

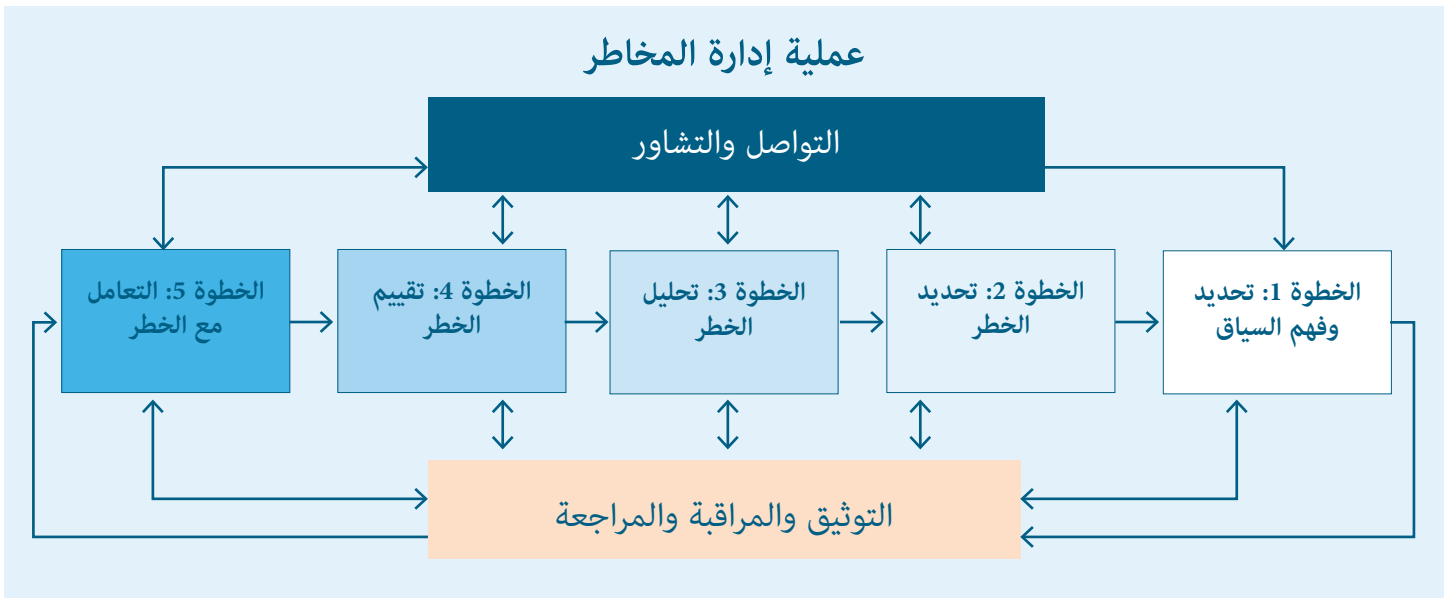
3. تتضمن عملية إدارة المخاطر التطبيق المنهجي لخمس خطوات رئيسية (نشأ السياق وتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة مخاطر منع التطرف العنيف) جنباً إلى جنب مع التواصل المتسق مع أصحاب المصلحة الرئيسيين والمراقبة المنتظمة. يمكن للدروس المستفادة خلال مسار عملية إدارة المخاطر أن تعود في إطار العمل.

تساعد إستراتيجية إدارة مخاطر المشروع في تحديد وإدارة مخاطر التوقي من التطرف العنيف بطريقة شاملة ومدعومة بنموذج إدارة المخاطر المبني على:

1. "المبادئ" الرئيسية التي توجه إنشاء إطار عمل إدارة المخاطر وتساعد على ضمان أن تكون برامج التوقي من التطرف العنيف حساسة للمخاطر قدر الإمكان. حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المبادئ الرئيسية التالية لبرمجة التوقي من التطرف العنيف بناءً على أبحاثه وخبرته: تحليل السياق؛ مراعاة ظروف النزاع و "عدم إلحاق الضرر"؛ الإدارة القائمة على النتائج؛ والنهج القائمة على حقوق الإنسان.

2. "إطار العمل" الذي يجسد نهجك العام لإدارة المخاطر. يتكون من السياسات والإجراءات الموضوعة لتنفيذ عملية إدارة المخاطر؛ وهذا يشمل: نطاق التمرين؛ الموارد البشرية والمالية التي يمكن تخصيصها للعملية وتدابير التخفيف من حدة المخاطر؛ الوقت المتاح لديك لإكمال العملية؛ ومستوى المخاطر - وفي أي المجالات - أنت على استعداد لقبولها وعدم قبولها.

عملية إدارة المخاطر



الخطوة 1: فهم السياق

يتضمن السياق الداخلي: الحكم والهيكل التنظيمية؛ عمليات المساءلة؛ السياسات ذات الصلة والأهداف العامة والثقافة. يعد إنشاء فهم مشترك واضح لما تأمل مؤسستك تحقيقه من خلال برامج التوقّي من التطرف العنيف الخاصة بها أمراً حيوياً في هذه المرحلة. يجب أن يتضمن السياق الداخلي أيضاً مناقشة نطاق نشاط إدارة المخاطر؛ من المهم النظر في التكاليف والموارد (المادية والبشرية) والقدرات وما إذا كانت القدرات الإضافية مطلوبة، ونوع الوثائق التي ينبغي بلورتها.

في السياق الخارجي: تشمل الإطار الأوسع فيها مبادرة التوقّي من التطرف العنيف / برنامج سيتم تنفيذها، بما في ذلك المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والأمنية والبيئية والمالية والدينية وديناميكيات أخرى. قد تكون هذه الديناميكيات على المستوى المحلي أو الوطني أو الإقليمي أو حتى العالمي، وينبغي النظر في التفاعل بين هذه العوامل المختلفة. تكون العوامل الخارجية عموماً خارج سيطرة مؤسستك أو نشاطك، وبالتالي، فإنها تشكل مخاطر مهمة يجب مراعاتها عند تصميم استراتيجية إدارة المخاطر الخاصة بك.

نقطتان مهمتان يجب مراعاتهما خلال الخطوة 1:

- بطريقة ثابتة، قد تكون الخطوط الفاصلة بين العوامل الداخلية والخارجية غير واضحة أو مترابطة؛ لذلك، من المفيد تبادل الأفكار بينهما في نفس الوقت.
- يتضمن جزء من فهم السياق تطوير معايير المخاطر الخاصة بك (انظر الإطار 1)، والتي تستند إلى فهم قابلية مؤسستك للمخاطر. يمكن تعريف القابلية للمخاطر على أنها التوازن بين الفوائد المحتملة لاحتضان المخاطر والتهديدات المرتبطة بهذه المخاطر؛ إن معرفة نوع التوازن الذي ترغب مؤسستك في تحقيقه مسبقاً يساعد في إرشادك أثناء وضع هذه الإستراتيجية ويساعد على ضمان التناسق. تتضمن الخطوة 3 مزيداً من التفاصيل.

المربع 1

يمكن النظر إلى معايير المخاطر على أنها مزيج من "الخطوط الحمراء" / "المناطق المحظورة" من ناحية، والمناطق التي يكون لديك فيها مساحة أكبر "لدفع الحدود" من ناحية أخرى. على سبيل المثال، قد تقرر مؤسستك أنها لن تتحمل أي مخاطر ائتمانية (على سبيل المثال، مخاطر التمويل غير المقصود للأفراد / منظمات المجتمع المدني التي لها صلات بالجماعات المتطرفة العنيفة)، وبالتالي فإن الاستعداد لقبول مثل هذه المخاطر سيكون منخفضاً. ومع ذلك، قد تكون استعدادك لقبول بعض المخاطر السياسية عالية (مثل الإصرار على التعامل مع "العائدين" على الرغم من تصنيف الحكومة لهم بأنهم "إرهابيون")، نظراً لأن هذا الجانب من البرنامج قد يكون حيوياً لتحقيق أهدافك، على الرغم من المقاومة المحتملة.

الخطوة الثانية: تحديد المخاطر

ماذا؟

عند تحديد مخاطر التوقّي من التطرف العنيف، من المهم طرح سلسلة من الأسئلة الأساسية المتعلقة بأنشطتك التي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على تحقيق أهدافك أو نتائجك. قد تنشأ المخاطر نتيجة لعوامل داخلية وخارجية، لذلك من المهم استكشاف وتحديد نقاط الضعف والإمكانيات المتعلقة بالسياق والمؤسسة والبرنامج.

من؟

يجب أن يتم تحديد مخاطر التوقّي من التطرف العنيف بطريقة تشاركية - من خلال الجمع بين بعض أصحاب المصلحة معاً في غرفة واحدة، وعن طريق تنفيذ استراتيجيات مشاركة مخصصة لأصحاب المصلحة الآخرين عند الضرورة.

كيف؟

من المفيد "استعراض" كل جانب من جوانب البرنامج الذي تقوم بتقييمه مع أصحاب المصلحة المعنيين. يجب أن تفكر في كيفية ارتباط كل جانب من جوانب البرنامج بكل من السياق والمؤسسة، وكيف للتفاعل بين هذه العناصر أن يؤثر على البرنامج. يمكن أن يكون العصف الذهني والمسوحات والسيناريوهات ومجموعات التركيز استراتيجيات تستخدم لتحديد المخاطر. من المفيد أن تسأل أسئلة "ماذا، أين، لماذا، من، متى وكيف". عند محاولة فهم المخاطر التي حددتها، اسأل نفسك ما يلي:

- مصادر المخاطر - "شكل المخاطر": ما نوع المخاطر التي يمكن أن تنشأ من السياق أو البرنامج أو المؤسسة؟
- نوع الخطر - : ماذا ستكون طبيعة هذا الخطر؟
 - ▶ مخاطر الموارد: (الأموال غير الكافية)، المخاطر الائتمانية (خسارة الأموال على سبيل المثال نتيجة الاحتيال)، مخاطر المبادئ (إنتهاك مبادئ المنظمة أو المانحين)، المخاطر السياسية (مقاومة الخطة من الجهات الفاعلة الرئيسية)، المخاطر الأمنية (الأذى الجسدي)، مخاطر التشغيل (تعطيل سير العمليات بسلاسة)
- الهدف من المخاطرة - "المخاطرة": هل هذا خطر على سمعتك، قدرتك على الإنجاز، أو قدرة موظفيك وشركائك والمستفيدين؟

الخطوة الثالثة: تحليل المخاطر

هذا يعني "جرد" كل ما تعرفه عن المخاطر التي حددتها واستخدام كل من الأساليب الكمية والنوعية لتحديد مستوى المخاطر. هناك أربعة أسئلة مركزية يجب الإجابة عليها خلال مرحلة تحليل المخاطر لكل من المخاطر التي حددتها:

1. ما هو احتمال (أو إمكانية) وقوع هذا الحدث / أو المخاطرة؟ يتم قياس ذلك على أنه مزيج مما إذا كان من المتوقع حدوث الخطر وعدد المرات - يتم قياسه على مقياس من "المرجح جداً" إلى "نادر"

أرجحية	الحدوث
مرجح جدا	من المتوقع أن يقع الحدث في معظم الظروف
محتمل	من المحتمل أن يقع الحدث في معظم الظروف
ممکن	يمكن أن يقع الحدث في وقت ما
غير المرجح	يمكن أن يقع الحدث في وقت ما
نادر	قد يقع الحدث في ظروف استثنائية

2. ماذا ستكون نتيجة (أو تأثير) هذا الحدث / الخطر على البرنامج؟ يتم قياس ذلك على مقياس من "المتطرف" إلى "غير المهم"

النتيجة	الحدوث
أقصى	حدث يؤدي إلى ضرر أو اضطراب جسيم أو لا يمكن تعويضه
كبير	حدث يؤدي إلى ضرر أو اضطراب حرج
معتدل	حدث يؤدي إلى ضرر أو اضطراب جسيم
طفيف	حدث يؤدي إلى درجة معينة من الضرر أو الاضطراب
ضئيل	حدث يؤدي إلى ضرر أو اضطراب محدود

3. ما هو مستوى المخاطرة؟ يتضمن ذلك مصفوفة مخاطر ، تُستخدم لدمج مقياس قياس الاحتمالية / الامكانية ومقياس قياس النتيجة / التأثير في جدول عام واحد 5 × 5 ، تم ترقيمه لجعل التحليل أكثر فعالية.

نتيجة					
	ضئيل (1)	طفيف (2)	معتدل (3)	كبير (4)	أقصى (5)
مرجح جدا (5)	متوسط (6)	مرتفع (10)	مرتفع (15)	مرتفع جدا (20)	مرتفع جدا (25)
محتمل (4)	متوسط (4)	متوسط (8)	مرتفع (12)	مرتفع (16)	مرتفع جدا (20)
ممکن (3)	منخفض (3)	متوسط (6)	مرتفع (9)	مرتفع (12)	مرتفع (15)
غير محتمل (2)	منخفض (2)	منخفض (4)	متوسط (6)	متوسط (8)	مرتفع (10)
نادر (1)	منخفض (1)	منخفض (2)	متوسط (3)	متوسط (4)	مرتفع (5)

الخطوة الرابعة: تقييم المخاطر

بعد تحليل كل من مخاطر منع التطرف العنيف ، تحتاج الآن إلى تقييمها وفقاً لمعايير المخاطر الموضوعية. في هذه المرحلة ، ستحتاج إلى بدء مناقشة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بشأن ما إذا كانت المخاطر مقبولة ، يمكن التحكم فيها ، غير مقبولة ، وما إلى ذلك. بالنسبة لكل خطر ، يجب أن تفكر في الفوائد (الملموسة / غير الملموسة) للتحرك تجاه الخطر والضرر المحتمل (بما في ذلك العواقب غير المقصودة)

في هذه المرحلة ، قد ترغب في تجميع عملك في جدول واحد أو "سجل مخاطر". يسمح لك سجل المخاطر بما يلي:

- تصنيف المخاطر وفقاً لما إذا كانت تنشأ من السياق (محلي ،

4. ماذا يعني هذا التحليل لمنظمتي؟ أي نوع من عمليات صنع القرار أو الإجراءات التي سيتم إطلاقها من خلال مستويات المخاطر هذه ، ومتى وكيف ومن؟ يجب أن تقرر بشكل جماعي ما يجب أن يحدث نتيجة لكل مستوى من مستويات المخاطر المحددة. الإجراءات التي سيتم تفعيلها مرتبطة بمعايير المخاطر الخاصة بمؤسستك (انظر الخطوة 1)

1 التواصل والاستشارة

يجب أن تبدأ عملية إدارة المخاطر بالتواصل والتشاور ، ويجب أن تستمر هذه الجهود في كل مرحلة من مراحل العملية.

ستحدد جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين خلال المرحلة الأولى. قد تقرر بعد ذلك تصميم إستراتيجية مشاركة أصحاب المصلحة ، مع توضيح كيف وأين تنوي في كل مرحلة من مراحل العملية تعزيز التواصل والتشاور. هذا يمكن أن يعزز المساءلة والشفافية ، وبالتالي فعالية عملية إدارة المخاطر الخاصة بك.

2 المراقبة والمراجعة

تعد مراقبة ومراجعة السياق والمخاطر المحددة والعمليات المطبقة لإدارتها جزءًا لا يتجزأ ومنظمًا من عملية إدارة المخاطر. يضمن إستراتيجية ملائمة إطار عمل إدارة المخاطر للغرض. يجب أن تظل إستراتيجية إدارة المخاطر "وثيقة حية" ومتجددة.

مع ذلك ، يجب أن تتم المراقبة والمراجعة في كل خطوة من الخطوات المذكورة أعلاه لأن التغيير في السياق الداخلي أو الخارجي قد يتطلب مراجعة كاملة لاستراتيجية إدارة المخاطر الجارية ، مما يؤكد أهمية استمرار تحليل السياق والمراقبة والمراجعة.

- إقليمي ، عالمي) ، أو أنها تنشأ من البرنامج أو المؤسسة ؛
- لتحديد نوع المخاطر (على سبيل المثال ، مخاطر الموارد ، والمخاطر السياسية ، ومخاطر المبادئ) والمستهدف من المخاطر (مثل السمعة ، والقدرة على الإنجاز ، والموظفين / المستفيدين / الشركاء) ؛
- أضف درجة الاحتمالية والنتيجة ؛
- حساب درجة المخاطر المجمعة ؛
- صف نوع الضوابط التي لديك بالفعل لإدارة المخاطر ؛
- تحديد المؤشر (المؤشرات) التي يمكنك استخدامها لتقييم ما إذا كان قد تم الوقوع في الخطر أم لا ؛
- حدد علاج المخاطر الذي تنوي تقديمه (انظر الخطوة 5)
- حدد من سيكون "صاحب المخاطرة". أصحاب المخاطر هم أفراد داخل المنظمة مسؤولون عن مراقبة مخاطر معينة للتوقي من التطرف العنيف. تتمثل وظيفتهم في تتبع التغييرات في السياق و / أو البرامج وتأثير هذه التغييرات على المخاطر "التي تتحقق". يتحمل صاحب المخاطر مسؤولية ضمان أن عملية معالجة المخاطر المطبقة تعمل بنجاح و / أو المبادرة بعملية معالجة المخاطر المطلوبة عند الضرورة. من خلال التأكد من أن كل خطر له "مالك" ، فإنك تضمن أن تظل عملية إدارة المخاطر ديناميكية وقابلة للتكيف.

الخطوة الخامسة: معالجة المخاطر

تتضمن مرحلة معالجة المخاطر اتخاذ قرار (بشكل جماعي) حول كيفية التعامل مع المخاطر التي حددتها والتخفيف من حدتها. هناك أربعة خيارات متاحة:

- الخيار 1** - تحمل المخاطر: تحمل المخاطرة يعني قبول وقوع الحدث. قد تقرر تحمل المخاطر للأسباب التالية:
 - الضوابط الحالية للتخفيف من أي تأثير سلبي كافية ؛
 - مستوى المخاطرة ضمن قدرة المؤسسة على تحمل المخاطر
 - أي دابير إضافية لا تستحق الجهد.
 - الخيار 2** - معالجة المخاطر: هناك ثلاث طرق يمكن من خلالها معالجة المخاطر ، بهدف تقليل "مستوى المخاطر المتبقية" ، أي مستوى المخاطر بمجرد اتخاذ التدابير الإضافية:
 - تقليل الاحتمالية / الامكانية: تم تصميم تدابير التخفيف هذه لتقليل احتمالية / امكانية وقوع حدث ما.
 - تقليل العواقب / الأثر: تم تصميم تدابير التخفيف هذه لتقليل عواقب / تأثير الحدث في حالة حدوثه.
 - مزيج من الطريقتين حسب طبيعة الخطر المعني.
 - الخيار 3** - نقل المخاطر: يعني نقل المخاطر لإشراك طرف ثالث لتحمل المسؤولية عن المخاطر و / أو توزيع المسؤولية عن المخاطر ؛ يمكن اتخاذ هذا القرار في سياقات حيث من المحتمل أن يكون لدى الجهات الفاعلة الأخرى مخاطر مختلفة و / أو منخفضة.
 - الخيار 4** - إنهاء المخاطر : ينبغي النظر في هذا الخيار إذا كانت التكاليف المتأتبة من معالجة المخاطر تفوق الفوائد المحتملة ، أو إذا كانت مرتفعة للغاية. في هذه الحالة ، تقوم المنظمة بإنهاء النشاط / المشاركة التي تولد المخاطر.
- أثناء متابعة هذه الخطوات الخمس ، تأكد من دمج عنصرين في جميع أنحاء عملية إدارة المخاطر: