

جامعة 08 ماي 45 - قائمة -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



رقم التسجيل: .....

الرقم التسلسلي: .....

**دور المنظمات الدولية غير الحكومية  
في إدارة المخاطر الدولية  
دراسة حالة: منظمة أطباء بلا حدود**

مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم السياسية  
تخصص: دراسات أمنية واستراتيجية

إشراف الأستاذة:  
أ.د. وداد غزلاني

إعداد الطالب:  
بهاء الدين قنادزية

**لجنة المناقشة:**

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د. آسيابليخير	أستاذ محاضر أ	جامعة 08 ماي 45 - قائمة -	رئيسا
أ.د. وداد غزلاني	أستاذ التعليم العالي	جامعة 08 ماي 45 - قائمة -	مشرفا ومقررا
أ. نصر الدين لبال	أستاذ مساعد أ	جامعة 08 ماي 45 - قائمة -	عضوا مناقشا

**السنة الجامعية:**

**2020 – 2019**

## كلمة شكر وعرفان

ربنا لك الحمد لما ينبغي لجلال وجهك، وعظيم سلطتك ومجرك علي ما أنعمت علي من نعم لا تحصى...منها توفيقك اياي للإنجاز هذا العمل المتواضع.

أُتقِرُّم بالشكر والتقدير الى استاوتي المشرفة **مغزلاني وولود** حفظها الله واطال في عمرها، للإشرافها علي المذاكرة، وعلي ملاحظاتها القيمة، وتوجيهاتها السريرة، وتصويباتها الرقيقة، ونصائحها الطيب...جعل الله ذلك في ميزان حسناتها يوم الدين. كما أُتقِرُّم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني وقرم لي يد العون في انجاز هذه المذاكرة ولاخص بالذكر الأستاذ عميراني سليم ▪ والأستاذ اليامين بن سعرون والأستاذ نصر الدين لبال وكذلك الأستاذة شرايطية سميرة والأستاذ ودران عبر الغاني إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

وأتقِرُّم بالشكر لأساترتي علي تفضلهم لمناقشة هذه المذاكرة

كما اشكر جزيل الشكر كل أساترة قسم العلوم السياسية-جامعة 8 ماي 1945-قائمة.



# الإهداء

أهري ثمرة تعبي

إلى أُمي الغالية التي ربّنتني واستقبلتني بابتسامة وترعولي بالستر

والنجاح

وإلى أبي الغالي و سنري وعوني في هذه الدنيا

يارب أحفظهما لنا

وإلى إخوتي عبر الجليل وإسراء

وإلى جميع زملاء الدراسة: سمزة ، رمزي، أسامة ، فيصل، نبيل، سامي01

و سامي02. إلى صديقي: عبر السلام

أهري هذا العمل المتواضع

## الملخص:

يعالج موضوع دراستنا المعنون بدور المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية، دراسة حالة منظمة أطباء بلا حدود، و تدخلها في مجال المخاطر الصحية. وقد برز دور هذه المنظمات نتيجة التحولات التي شهدتها النظام الدولي من تغير في طبيعة التهديد خصوصا بعد الحرب الباردة، والذي صارت الدولة فيه لا تتعامل فقط مع التهديدات التقليدية، بل امتدت الى اخرى جديدة، بأبعاد و مستويات مغايرة لما سبق لها و ان عهدته، وأدركت الدول والهيئات الدولية بذلك ضرورة تجميع الجهود وتنسيقها، عبر خلق علاقات عبر وطنية وشبكية، تساهم في الحد من المخاطر الدولية، لتحقيق الاستجابة المثلى للتحديات والمخاطر التي هي بصدد مواجهتها، والتي تدخل ضمن نطاق انشغالاتها وتخصصها، حيث صارت للأمم المتحدة ووكالاتها كأعين مراقبة وخط دفاع فعال، تستعين بها لتحقيق تدخل فعال ضمن المستويات الدنيا، وذلك في نطاق بيئات المخاطر، عبر التدخل بواسطة ورشات عمل لمجابهة هذه التحديات والمخاطر، ويمثل الإنذار المبكر أحد الآليات المبتكرة في هذه الجهود، وتعتبر منظمة أطباء بلا حدود منظمة إغاثية، تعمل في جميع المناطق بشفافية، ودون انحياز وباستقلالية تامة عن أي جهة معينة، ويتعزز دورها بفعالية حين تتضافر جهود التنسيق والتعاون مع مختلف المنظمات الدولية غير الحكومية الأخرى، وكذا الأمم المتحدة ووكالاتها والمانحين والحكومات، اذ يتم العمل وفق خطط وإستراتيجيات تشكل السبيل الأمثل لاحتواء الخطر والحد من انتشاره، وتم عرض ذلك في حالة الإيبولا التي شكلت محورا للدراسة كنموذج لمعاينة دور المنظمات غير الحكومية.

**الكلمات المفتاحية :** منظمة غير حكومية - مخاطر - التهديد - انذار - الإيبولا

**Abstract :**

Our study topic entitled « The Role of International Non-Governmental Organizations in Managing International Risks » deals with the case study of Doctors Without Borders Organization, and its intervention in the field of health risks. The role of these organizations emerged as a result of the transformations in the international system, including a change in the nature of intimidation, especially after the Cold War, in which the state did not deal only with traditional threats, but extended to new ones, with dimensions and levels different from what it had previously.

Countries and international bodies have realized the necessity of gathering and coordinating efforts, by creating transnational and network relations that contribute to reducing international risks, in order to achieve the optimal response to the challenges and risks that they are about to face, and which fall within the scope of their concerns and specialization, where the United Nations and its agencies have become an observer and effective line of defense, which they use to achieve effective intervention at lower levels, in the range of risk environments, by intervening through workshops to confront these challenges and risks, « early warning » is one of the innovative mechanisms in these efforts.

Doctors without Borders Organization is considered a relief organization, working in all regions with transparency, without bias and complete independence from any particular party, and its role is effectively enhanced when coordination and cooperation efforts are combined with various other international non-governmental organizations, as well as the United Nations and its agencies, donors and governments, as work is done. According to plans and strategies that constitute the best way to contain the danger and limit its spread, and this was presented in the case of Ebola, which formed a focus for the study as a model for examining the role of non-governmental organizations.

**key words :** Organization - non-governmental - risks - threat - alarm - Ebola

## خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: المنطلقات المفاهيمية والنظرية للدراسة

المبحث الأول: المنظمات الدولية غير حكومية: دراسة مفاهيمية

المطلب الأول: المنظمات الدولية غير الحكومية كفاعل جديد على الساحة الدولية

الفرع الأول: مفهوم المنظمات الدولية غير الحكومية

الفرع الثاني: أسس ومبادئ المنظمات غير الحكومية

المطلب الثاني: نطاق عمل المنظمات غير الحكومية

الفرع الأول: المجال السياسي

الفرع الثاني: مجال الدفاع عن حقوق الإنسان

الفرع الثالث: المجال الإنساني

المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر الدولية

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر الدولية

الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر الدولية

الفرع الثاني: ظهور مصطلح إدارة المخاطر وتطوره

الفرع الثالث: أنواع المخاطر

المطلب الثاني: أهمية وأهداف و خطوات إدارة المخاطر الدولية

الفرع الأول: أهمية وأهداف إدارة المخاطر

ثانياً: أهداف إدارة المخاطر

الفرع الثاني: خطوات إدارة المخاطر

المبحث الثالث: المقاربات النظرية المفسرة لدور المنظمات غير الحكومية في إدارة

المخاطر الدولية

المطلب الأول: المنظور الواقعي في تفسير إدارة المخاطر الدولية

المطلب الثاني: المنظور الليبرالي في تفسير إدارة المخاطر الدولية

المطلب الثالث: مقارنة الحوكمة الشبكية العالمية في تفسير إدارة المخاطر الدولية

المطلب الرابع: مقارنة الدور للمنظمات غير الحكومية في تفسير أداء المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية

الفصل الثاني: كيفية إدارة المنظمات الدولية غير الحكومية للمخاطر الدولية  
المبحث الأول: استراتيجيات المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية  
المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر  
الفرع الأول: المبادئ الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر  
الفرع الثاني: اللبنة الأساسية للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر  
المطلب الثاني: إدارة المخاطر الدولية بين الممارسات الواعدة والممارسات الهشة  
الفرع الأول: الممارسات الواعدة ( الصحيحة) للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر

المبحث الثاني: آليات المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية  
المطلب الأول: تحديد المخاطر وتقييمها Risk identification and assessment  
الفرع الأول: تحديد المخاطر ("IDENTIFYING RISKS")  
الفرع الثاني: تقييم المخاطر ("ASSESSING RISK")  
المطلب الثاني: الرغبة في المخاطرة ومعالجتها ( Risk appetite and treatment ) .  
الفرع الأول: الرغبة في المخاطرة ( RISK APPETITE )

المطلب الثالث: مراجعة المخاطر والإبلاغ عنها "Risk Review and Reporting"  
الفرع الأول: التقييم الذاتي للمخاطر  
الفرع الثاني: فرق المراقبة

المبحث الثالث: أنشطة المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية  
المطلب الأول: التحول في طبيعة الدور من نقل المخاطر إلى المشاركة  
الفرع الأول: إطار تعاقد المنظمات غير الحكومية مع وكالات الأمم المتحدة  
الفرع الثاني: دور الجهات المانحة (الممولين)

المطلب الثاني: الدور التسيقي للمنظمات غير الحكومية في إطار الشركات المحلية  
الفرع الأول: تنسيق معايير الشراكات الرئيسية والتمسك بها  
الفرع الثاني: استكشاف إمكانية التقييم المستقل والتعلم على المستوى الميداني

المطلب الثالث: الدور المعياري للمنظمات غير الحكومية

الفرع الأول: سوء تقدير الدول للتهديد

الفرع الثاني: التحيز الأمثل اجتماعيا للمنظمات غير الحكومية

الفصل الثالث: دور منظمة أطباء بلا حدود في احتواء وباء الإيبولا

المبحث الأول: ماهية منظمة أطباء بلا حدود

المطلب الأول: مفهوم منظمة أطباء بلا حدود

الفرع الأول: تعريف منظمة أطباء بلا حدود

الفرع الثاني: نشأة منظمة أطباء بلا حدود

الفرع الثالث: ميثاق منظمة أطباء بلا حدود ومبادئها

المطلب الثاني: الهيكل المؤسسي لمنظمة أطباء بلا حدود وسياق عملها وتدخلاتها

الفرع الأول: الإطار التنظيمي لمنظمة أطباء بلا حدود

الفرع الثاني: مجالات عمل منظمة أطباء بلا حدود

المطلب الثالث: إيرادات ونفقات منظمة أطباء بلا حدود

الفرع الأول: إيرادات منظمة أطباء بلا حدود

الفرع الثاني: نفقات منظمة أطباء بلا حدود

المبحث الثاني: إدارة منظمة أطباء بلا حدود لخطر انتشار وباء الإيبولا

المطلب الأول: الإحاطة بوباء الإيبولا

الفرع الأول: كرونولوجيا تطور الوباء

الفرع الثاني: انتشار وباء الإيبولا بين سوء تقدير الدول وتباطأ الاستجابة

المطلب الثاني: الركائز الأساسية الاستراتيجية لمنظمة أطباء بلا حدود لاحتواء انتشار

الإيبولا في غينيا، ليبيريا وسيراليون

الفرع الأول: التدخل في غينيا (Guinea)

الفرع الثاني: التدخل في ليبيريا (Liberia)

الفرع الثالث: التدخل في سيراليون (sierra leone)

الخاتمة



## قائمة المختصرات

المختصر	قائمة المختصرات
(ت.م.د)	تفاعلات ما بين الدول
(ت.ع.ح)	تفاعلات حكومية
(ت.ع.و)	تفاعلات عبر وطنية
(MSF)	Médecins sans frontières
(OCB)	Operational center Brussels
(OCG)	Operational center Geneva
(OCP)	Operational center paris
(MoH)	Ministry of health
(WHO)	World health organisation
(UNICEF)	United Nations children fund
(ETC)	Ebola Treatment center
(HP)	Health promotion
(NGOs)	Non- Governmental Organisations

# مقدمة

## مقدمة

لقد فرضت نهاية الحرب الباردة مع بداية العقد الأخير من القرن العشرين، تحولات عميقة في بنية النظام الدولي، التي مست مجالات مختلفة: سياسية، اقتصادية، أمنية وبيئة... الخ، كما مست هذه التحولات فواعل النظام الدولي، فبعد أن كانت الدولة الفاعل الأساسي في العلاقات الدولية إلى جانب المنظمات الدولية الحكومية، ترسخت فواعل غير دولاتية أخرى، وأصبحت تزامم الفواعل التقليدية، الأمر الذي أدى إلى تراجع دور الدولة لصالح قوى صاعدة، من بينها المنظمات الدولية غير الحكومية، تحت وطأة التغيرات الدولية التي واكبت مرحلة العولمة Globalization.

وقد كان هذا التحول مصحوب بعدة تغيرات، حصلت في المنظومة العالمية وخاصة في طبيعة الصراعات الدولية، وذلك من صراعات بين الدول، إلى تصاعد وزيادة الصراعات داخل الدولة في حد ذاتها، الشيء الذي ساهم في زيادة حدة المخاطر الدولية، نتيجة للآثار التي خلفتها على جميع المستويات الأمنية، البيئية والصحية. مما استدعى التدخل للحد من تفاقم هذه المخاطر. وقد أدركت الدول والهيئات الدولية أهمية هذا الأمر، وعملت على تجميع الجهود وتنسيقها، بإقامة ورشات عمل لمجابهة هذه التحديات والمخاطر (Risks)، ويمثل الإنذار المبكر أحد الآليات المبتكرة في هذه الجهود.

وقد حاولت المنظمات غير الحكومية Non -Governmental Organizations أن تلعب دوراً، وتتدخل في القضايا التي تدافع عنها، والتي تدخل ضمن نطاق انشغالاتها وعملها، ما جعل الأمم المتحدة ووكالاتها، تستعين بشركاء جدد، كمحاولة لتحقيق تدخل فعال ضمن المستويات الدنيا، في نطاق البيئات المحلية للمجتمعات محل التدخل، وهو

ما تم تكريسه ضمن النظام الأساسي للمجلس الاقتصادي والاجتماعي في المادة 12<sup>1</sup>، وذلك في إطار التنسيق ضمن اختصاصه مع المنظمات الدولية غير الحكومية.

إن من بين التهديدات الجديدة التي طرحت على الصعيد الدولي، المخاطر المتعلقة بالصحة العالمية، والذي أصبح تأمينها ليس من انشغالات الدول والمنظمات الدولية الحكومية فقط، بل استوجب تدخل هذه المنظمات غير الحكومية، بالنظر إلى اتساع نطاقها ضمن مستويات أدنى، وامتدادها العابر للقارات للتحرك المرن على الصعيد الدولي، لمجابهة هذه الأوبئة الجديدة مثل فيروس الإيبولا، انفلوانزا الخنازير والطيور، سارس و كورونا... الخ.

ضمن هذا الإطار تأتي دراستنا كمحاولة لتسليط الضوء على دور المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية، وذلك بأخذ منظمة أطباء بلا حدود، التي تعمل في جل المخاطر الدولية البيئية، الأمنية والصحية كدراسة حالة.

### أهمية الدراسة

يندرج موضوع هذه المذكرة ضمن تخصص الدراسات الأمنية والاستراتيجية، والذي يعنى بدور المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية، وما طرأ عليها من تحولات في أدوارها، خاصة بعد نهاية الحرب الباردة، و منه نحدد للموضوع أهميتين، الأولى علمية والثانية عملية.

### أولاً: الأهمية العلمية.

تكتسي هذه الدراسة أهميتها العلمية انطلاقاً من أهمية المتغيرات التي تم التطرق إليها وهي المنظمات الدولية غير الحكومية وإدارة المخاطر الدولية، حيث أن التغيرات التي واكبت تحولات النظام الدولي على المستوى الفكري، عجل من ازدياد دور

<sup>1</sup> الأمم المتحدة السلام والكرامة والمساواة على كوكب ينعم بالصحة، الفصل العاشر: المجلس الاقتصادي والاجتماعي: الرابط: اطلع عليها بتاريخ: 2020/09/12، على الساعة (12.30)

<https://www.un.org/ar/charter-United-nations/>

المنظمات الدولية غير الحكومية كأحد الفواعل الرئيسية في العلاقات الدولية، كما أن التغيير في طبيعة التهديدات والمخاطر، التي تهدد المجتمع الدولي أصبحت أكثر تشعباً، مما زاد من ثقل مسؤولية التصدي لها، وأدى إلى بروز أنماط جديدة من أساليب إدارتها، وآليات التعامل معها.

### ثانياً: الأهمية العملية

على المستوى العملي أصبح للمنظمات الدولية غير حكومية، أدواراً كبيرة في مختلف قضايا السياسة الدولية المختلفة، سواء عبر تدخلاتها المباشرة في الميدان، أو عبر ما تقدمه من استشارات فنية، وإعداد تقارير حول مختلف أنشطتها. إن طبيعة المخاطر التي شهدتها العالم بعد الحرب الباردة، والتي تتسم بالتنوع والخطورة، تستدعي تضافر كل أطراف المجتمع الدولي لمجابهتها.

إن الاهتمام البحثي بالمنظمات الدولية غير الحكومية، جاء مواكباً لتطور أدوار ومسؤوليات هذه المنظمات، ومن المهم في هذا الصدد أن ندرك أن اتساع نطاق تمثيل المنظمات الدولية غير الحكومية، قد يزيد من صعوبة دراسة كل ما يرتبط بها.

### مبررات اختيار الموضوع

لا يخلو أي بحث علمي من وجود دوافع وراء دراسته، وتفاوت هذه الأسباب بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

### أولاً: الأسباب الذاتية

يعكس الدافع الذاتي لاختيارنا للموضوع الاهتمام الشخصي بهذا المجال البحثي، والرغبة في استكشاف مجال معرفي جديد، والمتعلق بإدارة المخاطر الدولية، كما يعود إلى رغبتنا في الحصول على مؤهل علمي مقبول، يفتح لنا آفاقاً مستقبلية في مواصلة التكوين والتحصيل العلميين.

## ثانياً: الأسباب الموضوعية

ترجع الأسباب الموضوعية لاختيارنا هذا الموضوع، إلى محاولة فهم أكثر دور المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية، خاصة في ظل التحولات البنيوية التي تشهدها الساحة الدولية، والتي أفرزت مخاطر متنوعة وخطيرة، فرضت نفسها كتحد أمام المجتمع الدولي. ولعل ما عشناه ورأيناه طوال فترة إنجازنا لهذا البحث من نقشي لوباء "كورونا" أو كوفيد 19، أكبر دليل على أن المخاطر الدولية، تستلزم تظافر جهود كل الفواعل الدولية بما فيها المنظمات الدولية غير الحكومية.

## أهداف الدراسة

تتركز أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. تحديد المميزات الخاصة بالمنظمات الدولية غير الحكومية الناشطة في مجال إدارة المخاطر.
2. الوقوف على أهم الاستراتيجيات أو الآليات التي تعتمد عليها في مواجهة المخاطر، وإبراز مختلف المخاطر الداخلية والخارجية، التي تواجه عمل المنظمات الناشطة في مجال الإغاثة.
3. تحديد الاستراتيجيات الصحيحة المُنتهجة من قبل المنظمات غير الحكومية، والممارسات الخاطئة التي قد تقع فيها.

## مجال الدراسة

لأي بحث علمي حدود أو مجالات يتم البحث في إطارها وتتمثل في:

**الحدود الموضوعية:** والمتمثلة في دراسة المنظمات الدولية غير الحكومية، وأدوارها المتعددة في مختلف القضايا، والتي تثير تساؤلات عديدة، حول كيفية قيامها بتلك الأدوار وإدارة المخاطر، باعتباره حقل معرفي جديد يستدعي التطرق والبحث فيه.

**الحدود المكانية:** استدعى موضوع دراستنا الاستعانة بدراسة حالة للمنظمات الدولية غير الحكومية وقد اخترنا منظمة أطباء بلا حدود. وقد تطرقنا إلى الدور الذي قامت به في تدخلها أثناء تفشي فيروس الإيبولا في غرب إفريقيا خاصة في الدول الثلاثة التالية: غينيا، ليبيريا وسيراليون.

### الحدود الزمانية

تناولت دراستنا دور منظمة أطباء بلا حدود في مواجهة خطر تفشي وباء الإيبولا في غرب إفريقيا في البلدان الثلاثة السابقة الذكر، في الفترة الممتدة من 2013 إلى غاية نهاية 2015.

### إشكالية الدراسة

على ضوء التحولات الدولية، التي أدت إلى تعاظم أدوار فواعل جديدة على الساحة الدولية، ومن بينها المنظمات الدولية غير الحكومية، وبالنظر إلى طريقة وأساليب عملها، في مواجهة مختلف المخاطر الدولية، وتبنيها أساليب إدارية تتلاءم ونوعية الخطر، بالاعتماد على أساليب خاصة في وضع استراتيجياتها، قصد تحقيق النتائج المرجوة من تدخلها، ضمن هذا السياق جاء طرحنا للإشكالية التالية، حول طبيعة الدور الذي تلعبه المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية خاصة الصحية منها عبر استقراء تجربة منظمة أطباء بلا حدود في هذا الصدد؟

### الأسئلة الفرعية

تثير هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات تمثل الإجابة عنها المحاور الرئيسية لبحثنا وهي:

- 1 هل أن زيادة تدخل المنظمات غير الحكومية على الصعيد الدولي في إدارة المخاطر الدولية يرجع إلى تراجع دور الفواعل التقليدية؟
- 2 هل أثر التغيير في طبيعة التهديد على أداء المنظمات غير الحكومية؟

3 ماهي الاستراتيجيات والآليات التي تعتمد عليها منظمة أطباء بلا حدود للتدخل في إدارة هذه المخاطر ؟

### الفروض العلمية

اعتمدنا في إعداد بحثنا هذا على الفرضيات الآتية:

1- كلما تغيرت طبيعة التهديدات والمخاطر الدولية كلما أثر ذلك على أداء المنظمات الدولية غير الحكومية.

2- كلما تراجع دور الفواعل التقليدية في التدخل لإدارة المخاطر الدولية، كلما أسهم ذلك في إحلال المنظمات الدولية غير حكومية محلها.

3- إن نجاح منظمة أطباء بلا حدود في إدارة المخاطر الدولية، مرهون بفعالية الآليات والاستراتيجيات المعتمدة.

### مناهج الدراسة

تم الاعتماد في إعداد بحثنا هذا على منهجين أساسيين وهما:

1- المنهج الوصفي التحليلي: حيث ساعدنا في معرفة المتغيرات الأساسية للبحث، والتي هي مفاهيم وجب علينا تفكيكها لمعرفة معناها، والمتمثلة في المنظمات الدولية غير الحكومية وهو المتغير المستقل في هذا الموضوع وإدارة المخاطر كمتغير تابع، ومنه حاولنا إيجاد العلاقة بين هذين المتغيرين وتحليلها، من خلال إبراز مختلف الأدوار التي تقوم بها المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارتها للمخاطر الدولية.

2- منهج دراسة الحالة: والذي من خلاله قمنا بدراسة دور منظمة أطباء بلا حدود في مواجهة تفشي وباء الإيبولا بدول غرب إفريقيا ( غينيا، ليبيريا وسيراليون).

### الاقترابات العلمية

في تحليلنا لهذا الموضوع تم استخدام مجموعة من الاقترابات العلمية



1-المقرب البنائي الوظيفي: وظفت الدراسة الاقتراب البنائي الوظيفي، الذي يعتمد على فكرة التفسير الوظيفي، انطلاقا من دراسة الأنشطة التي يستلزمها موضوع البحث، المتعلق بتبيان الوظائف التي تقوم بها المنظمات الدولية غير حكومية، وتفاعلاتها مع مختلف الفواعل في مواجهة الأخطار.

2-مدخل تحليل النظم systems approach: لقد حدد" دايفيد استون" مفهومه لتحليل النظم، فاعتبر النظام في التحليل السياسي نسقا، أو مجموعة من المتغيرات المعتمدة على بعضها البعض والمتفاعلة فيما بينها. ومن مميزات هذا المقرب، أن مدخلات النظام فيه متأثرة ومرتبطة بنوعين من البيئات وهي البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، لذلك فإن هذا المدخل يكون مناسباً، لدراسة دور المنظمات الدولية غير الحكومية، في رسم السياسة العامة، وتأثير البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها هذه المنظمات، في شدة أو قلة تأثير هذه المنظمات في العلاقات الدولية، كذلك يساعدنا هذا المدخل في الوقوف على دور المنظمات الدولية غير الحكومية في هذا الصدد، وطبيعة علاقتها بالفواعل الأخرى.

### الإطار النظري للدراسة:

يستدعي فهم وتحليل موضوع بحثنا الاستعانة بمجموعة من المداخل النظرية والمتمثلة في:

1-المدخل الواقعي: والذي من خلاله تم فهم العوائق التي قد تواجه المنظمات غير الحكومية، حيث أن نظرة الواقعيين لأدوار المنظمات الدولية بصفة عامة، تأسس انطلاقا من متغيري القوة والمصلحة وفي خضمهما، وخاصة من قبل الدول الكبرى والتي تمثل أحد المانحين الأساسيين لهذه المنظمات، مما يجعل قرارها مرهونا بالمساعدات التي قد تقدمها لها.

2- المدخل النيوليبرالي: الذي يحاول طرح فكرة المؤسساتية، عبر مقارنة جديدة قائمة على تفعيل دور المنظمات الدولية، نظرا لأهمية التعاون الدولي في مواجهة مختلف القضايا التي تستدعي التنسيق في مواجهتها.

3-مدخل الحوكمة الشبكية العالمية: الذي يشير إلى وجود أكثر من فاعل في السياسة العالمية، والتي تعمل عبر تفاعلاتها في إبراز جهود المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارتها للمخاطر الدولية في إطار من الشفافية والمسؤولية.

4-مقاربة الدور: حيث تم توظيفها لتفسير جهود المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية.

### أدبيات الدراسة

إن مراجعة الدراسات السابقة بشأن الدور، الذي تلعبه المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر والتهديدات الدولية، تكشف عن عدد من الدراسات التأصيلية التي تعد أساسا متينا للدراسة، وقد تم في هذا الإطار مراجعة بعض من الدراسات الأكاديمية، والتي مثلت منطلقا للدراسة ومن هذه الدراسات نجد:

1-مذكرة "إدارة المنظمات الدولية غير الحكومية لقضايا حقوق الإنسان دراسة حالة: منظمة العفو الدولية" للطالبة أسماء مرايسي 2011/2012. حيث تطرقت الباحثة إلى موضوع المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة قضايا حقوق الانسان. والتي ساهمت في بلورة أفكارنا حول نشاط المنظمات غير الحكومية وأهميتها.

1- كتاب " إدارة الكوارث والأزمات في السودان الحاضر والرؤى المستقبلية" للدكتور خالد مصطفى أبو ريدة 2012، و الذي تطرق الباحث فيه إلى مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها وهو ما ساعدنا ف معرفة موضوعنا أكثر.

2-Toshihiro Ihori et al, "Threat misestimations and role of NGOs international risk management ", Sementic scholar,(2019) :41.

تطرق هذا المقال لفرضية سوء تقدير التهديد من طرف الدول، والدور المعياري للمنظمات غير الحكومية في تقدير قيمة التهديد الأمثل اجتماعيا للدول الهشة باستخدام توازن ناش، وهو ما ساعدنا على فهم طبيعة دور هاته المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية.

The orange book- management of risk – principles and concepts(3-كتاب " london :stclements house, 2004) من طرف هيئة Hm.So وهي هيئة تضم عدة جمعيات ناشطة في بريطانيا. تطرق المؤلف في هذا الكتاب إلى مجموعة الآليات والاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية بجميع تفاصيلها، والتي لخصها في ست خطوات رئيسية، ما جعلنا نستوعب الموضوع أكثر.

### صعوبات الدراسة

كل دراسة علمية لا بد أن تواجهها صعوبات، وقد تختلف هذه الصعوبات تبعا للموضوع المدروس وطرق معالجته والتي يمكن تلخيصها في:

1/ قلة نوعية المراجع باللغة العربية، وهذا مادفعنا إلى الاعتماد على بعض المراجع الأجنبية وخاصة باللغة الانجليزية، فهي عدا أنها متوفرة، فهي الأقدر كذلك على التحري الدقة عن المعلومات والمصطلحات، على عكس ما هو متاح في معظم المراجع العربية، وبالتالي أنصب الجهد المبذول في عملية الترجمة.

2/صعوبة التحكم والربط بين متغيرات الدراسة والمفاهيم، وكذا ربطها بسياقها الصحيح في التحليل، خاصة في المقاربات المفسرة.

3/ قلة نماذج الدراسة، وهو ما دفعنا إلى اعتماد التقارير ومواقع هاته المنظمات.

4/مشاكل مرتبطة بظروف جائحة الكوفيد19، وما انجر عنه من صعوبات الالتقاء بالمشرف.

## تفصيل الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا خطة مركبة من ثلاثة فصول. تناولنا في الفصل الأول المنطلقات المفاهيمية والنظرية لكل من المنظمات الدولية غير الحكومية وإدارة المخاطر الدولية، حيث جاء في المبحث الأول التعريف بالمنظمات الدولية غير الحكومية ونشأتها وكذا نطاق عمل هذه المنظمات، أما المبحث الثاني فخصص للتعريف بإدارة المخاطر ونشأتها وأنواعها، إضافة إلى أهمية، أهداف وخطوات إدارة المخاطر. وقد خصص المبحث الثالث لدراسة المقاربات النظرية المفسرة لدور المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر، حيث اعتمدنا على المنظور الواقعي باعتباره المنظور الأساسي في العلاقات الدولية. والمنظور النيوليبرالي المؤسساتي، ومقترح الحوكمة الشبكية.

تضمن الفصل الثاني كيفية إدارة المنظمات الدولية غير الحكومية للمخاطر الدولية وجاء ذلك في ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الدولية غير الحكومية، وأهم اللبانات والمبادئ الأساسية المعتمدة من طرفها في إدارتها، ليطم في المبحث الثاني من هذا الفصل تناولنا آليات عمل المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر، ليخصص المبحث الثالث لمختلف الأنشطة والوظائف التي تقوم بها المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر.

أفرد الفصل الثالث لدراسة منظمة أطباء بلا حدود وتبيان دورها و كيفية تعاملها الميداني مع المخاطر الصحية عموما والإيبولا خصوصا، وجاء ذلك في مبحثين: تضمن الأول بطاقة تعريفية للمنظمة، أما الثاني فقمنا فيه بدراسة جهود وأنشطة منظمة أطباء بلا حدود في مكافحة وباء الإيبولا في كل من غينيا وليبيريا وسيراليون.

**الفصل الأول  
المنطلقات المفاهيمية  
والنظرية للدراسة**

## الفصل الأول: المنطلقات المفاهيمية والنظرية للدراسة

بعدما كانت الدولة ولفترة طويلة، الفاعل الوحيد محلا للدراسة والبحث، ظهرت كيانات جديدة على الساحة الدولية كالمنظمات الدولية الحكومية، التي أصبحت الشغل الشاغل للكثير من الباحثين. وقد أثار مصطلح المنظمات غير الحكومية جدلا واسعا حول المكانة السياسية التي قد تتمتع بها، باعتبار أن هذه التسمية قد تمنح لها صفة التواجد بصورة موازية للدولة، فهذه المنظمات أصبح ينظر إليها بنوع من الحذر من قبل الدولة، ذلك لأنها باتت حسب البعض تعتبر بديلا عنها للقيام ببعض الأدوار والوظائف التي كانت إلى وقت كبير حكرا على الدول، وهو ما يجعلها تحتل مراكز حساسة ومؤثرة على الساحة الدولية، وقدمت المنظمات غير الحكومية في البلدان المتقدمة أحيانا على أنها منافسا للدولة وبإمكانها التأثير في اتجاهات الراي العام.

## المبحث الأول: المنظمات الدولية غير حكومية: دراسة مفاهيمية

لقد ساهمت العديد من المتغيرات الدولية التي أفرزتها نهاية الحرب الباردة، في تزايد ونمو العديد من الفواعل غير الدولاتية، وذلك نتيجة للعجز الدولاتي في العديد من القضايا، وبالتالي أصبحت الفواعل غير الرسمية لها وزن ودور في إدارة العديد من القضايا التي تثار في الساحة الدولية. ومن بين هذه الفواعل نجد المنظمات الدولية غير الحكومية، وهو ما سنحاول التطرق إليه في المطالب أدناه.

### المطلب الأول: المنظمات الدولية غير الحكومية كفاعل جديد على الساحة الدولية

قبل الخوض في الموضوع لا بد من تقديم مختلف التعريفات التي قدمت للمنظمات الدولية غير الحكومية وماهي الأسس والمبادئ التي تقوم عليها.

#### الفرع الأول: مفهوم المنظمات الدولية غير الحكومية

المنظمات الدولية غير الحكومية (Non-Governmental Organizations (NGOs)) هي: "عبارة عن جمعيات ومؤسسات خاصة، وكذا تجمع لأشخاص طبيعيين يهدف مؤسسوها من خلالها إلى تقديم خدمات تطوعية في مجالات عديدة: كالتممية، العولمة البيئية، مكافحة الفساد،... الخ. كما تتميز بالاستقلالية في عضويتها بمعنى الاستقلالية في نشاطاتها عن سلطة أو تأثير الحكومة"<sup>1</sup>.

لا يوجد تعريف موحد لهذه المنظمات فكل يعرها حسب وجهة نظره، إلا أنها تقوم على جملة من المبادئ والخصائص وصولاً إلى غايتها واهدافها بعيداً عن تحقيق الربح المادي.

<sup>1</sup> Anna karim lindhon , Non-governmental Organizations In International Law.) UK : Combridge University Press, 2005),4.

• مارسال مارل Marsel Marle عرفها بأنها: "كل تجمع أو جمعية أو حركة مكونة بصفة دائمة، من طرف خواص منتمين لدول مختلفة لمتابعة أهداف غير الربح والكسب"<sup>1</sup>.

ركز هذا التعريف على عنصر مهم ألا وهو الديمومة والاستمرارية.

• يعرفها الدكتور على صادق أبو هيف على أنها: "المؤسسات المختلفة التي تنشئها مجموعة الدول على وجه الدوام للاضطلاع بشأن من الشؤون الدولية العامة المشتركة"<sup>2</sup>.

ركز هذا التعريف على مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في المنظمات الدولية غير الحكومية، وأنها تتمتع بالشخصية القانونية الدولية.

• انطوان غازون Antoine Gazano عرفها بأنها: "تجمع لأشخاص طبيعيين أو معنويين خواص، من جنسيات مختلفة دولية بطابعها، بوظائفها وبنشاطها، ولا تهدف لتحقيق الربح وتخضع للقانون الداخلي للدولة التي يوجد فيها مقرها"<sup>3</sup>.  
ركز غازون في تعريفه على الأنشطة والوظائف الخاصة بالمنظمات الدولية غير الحكومية وليس لها طابع ربحي.

وهناك من يعرف المنظمات غير الحكومية من الزاوية القانونية على أنها: "شخص اعتباري من أشخاص القانون الدولي العام، ينشأ عن اتحاد إرادات الدول لأجل حماية مصالحهم المشتركة وتتمتع بإرادة ذاتية في المجتمع الدولي في مواجهة الدول الأعضاء"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خيرة ساوس، مريم خليفي، دور المنظمات غير الحكومية في التنمية (معهد العلوم القانونية والإدارية، المركز الجامعي، بشار، الجزائر)، 04.

<sup>2</sup> إبراهيم أحمد شلبي، التنظيم الدولي ودراسة في النظرية العامة والمنظمات الدولية، (بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1984)، 102.

<sup>3</sup> Antoine Gazonne, Les Relations Internationales (Paris: Qualino Editeur, 2001), 96.

<sup>4</sup> سعيد محمد، الوجيز في قانون المنظمات الدولية والاقليمية (بيروت: دار النشر، 1995)، 09.



ويعرفها "دانيال كولار Daniel Coular" بأنها: "تجمعات أشخاص ليس لها أهداف ربحية، أنشئت بشكل فجائي وحر من قبل الأفراد، وهي تعبر عن تضامن وتعاون يتخطى الحدود الوطنية للدول".<sup>1</sup>

وعليه ما يمكن استخلاصه حول المنظمات غير الحكومية من التعاريف السابقة: أولاً: أن هذه المنظمات نشاط عملها على المستوى المحلي، الوطني و الدولي (توسع في مجال عملها).

ثانياً: ليس لديها هدف ربحي، و تعمل من أجل حماية وتحسين قيم ومصالح المواطنين الذين تمثلهم.

ثالثاً: تعدد في مواضيع نشاطها ونطاق عملها (التمية، الصحة، حقوق الإنسان...الخ). ومن الخصائص السابقة يمكن استنتاج التعريف الاجرائي الآتي: "هي حركة دولية بها مجموعة من الأشخاص . تعمل على تحسين مصالح المواطنين والدفاع عنهم، ويكون نشاط عملها على مستويات مختلفة".

وبنتبع التطور التاريخي لنشأة المنظمات غير الحكومية نجد ان هناك من يرجع ظهورها إلى العصر اليوناني والروماني للعصور الوسطى.<sup>2</sup> وهناك اتجاه آخر يرجعها إلى القرن السابع عشر وذلك بعد أن تأكدت في الفكر السياسي الغربي ضرورة تقليص هيمنة الدولة لصالح المجتمع المدني لكي يدير بنفسه أموره وأن يقلل من هيمنة الحكومة على نشاطاتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Daniel Colard, Les relations International ,de 1945 à nos jour 7 (Paris : Edition Masson ,1997 ),107.

<sup>2</sup> عمر سعد الله، المنظمات الدولية غير الحكومية في القانون الدولي والبيئي بين النظرية والتطور.(الجزائر: دار هومة، الطبعة الأولى، 2009)، 31.

<sup>3</sup> هيثم مناع، ومضات في الحقوق الإنسان.(جدة: مراكز الياية للتمية الفكرية، الطبعة الأولى، 2004)، 32.

وهناك من يربطها بظهور الحركات التحررية لمناهضة الاستعمار<sup>1</sup>، إلا أنها تطورت بشكل ملحوظ من القرن العشرين، خاصة بعد ظهور منظمة الامم المتحدة التي تشجعت مثل هذه المنظمات ومنحتها الصفة الاستشارية كما جاء في نص المادة (71) من الميثاق: "المجلس الاقتصادي أن يجري الترتيبات المناسبة للتشاور مع الهيئات غير الحكومية التي تعنى بالمسائل الخاصة في اختصاصه، وهذه الترتيبات قد يجريها المجلس مع الهيئات الدولية، كما انه قد يجريها إذا رأى ذلك ملائماً مع الهيئات الاهلية وبعد التشاور مع عضو الأمم المتحدة ذي الشأن"<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أسس ومبادئ المنظمات غير الحكومية

المنظمات الدولية أصبحت واقعا دوليا يستوجب الاعتراف بها على مختلف المستويات، هذا ما ترجمته الاعلانات والمواثيق التي قامت عليها المنظمات الدولية غير الحكومية. بالإضافة إلى أن هذا الاعتراف تنتزعه المبادئ التي تقوم عليها هذه المنظمات، وذلك اذا ما تم احترامها وعدم الحياد عنها.

### أولاً: الاسس الدولية للمنظمات الغير حكومية

تقوم المنظمات الدولية غير الحكومية على مجموعة من الأسس هي:

أ/ ميثاق الامم المتحدة: يعتبر ميثاق الامم المتحدة 1945 الوثيقة الالهة في ترسيم فكرة المنظمات الدولية غير الحكومية فقد وضع اللبنة الأولى لها من خلال المادة 71 من الميثاق، ويمكن القول أن هذه الأخيرة قد أسست لإمكانية الاعتراف بهدف المنظمات ودعمت مركزها الدولي وفسحت لها المجال لتشكيل جزءا من المجتمع الدولي، وقد جاءت من هذه المادة من خلال الضغوط التي مارستها بعض الدول خاصة الولايات

<sup>1</sup> قاسم حجاج، فجر العولمة الجديدة: مدخل معرفي وصفي وتاريخي إلى اشكاليات العلاقات الدولية المعولمة وإلى المساهمات الناقدة والمناهضة للعولمة والاخيرة والمتطلعة لعولمة بديلة.(الجزائر: دار نزهة الالباب، الطبعة الأولى)، 2013، 311.

<sup>2</sup> الأمم المتحدة السلام والكرامة و المساواة على كوكب ينعم بالصحة، مرجع سابق.

المتحدة الأمريكية من تعديل مسودة هذا الميثاق وإضافة هذه المادة إليه<sup>1</sup>. ويعتبر المجلس الاقتصادي والاجتماعي الجهاز المخصص بترجمة وتنفيذ قرارات ميثاق الأمم المتحدة بالمنظمات غير الحكومية حيث اصدر القرار 1296(د.44) المؤرخ في 23 ماي 1968 الذي ينص على منح المنظمات غير الحكومية مركزا استشاريا لدى المجلس الاقتصادي والاجتماعي وعلى ان تجري هذه المنظمات مشاورات مع مجلس أمانة المجلس<sup>2</sup>.

### ب/ الاعلان العالمي لحقوق الإنسان

تستمد المنظمات غير الحكومية شرعيتها من المادة (20)، الفقرة الأولى من الاعلان العالمي لحقوق الإنسان عام 1948 التي حمت حق الإنسان من خلال نصها "لكل الحق في حرية الاشتراك في الاجتماعات والجمعيات السلمية" وقد اقرت المادة (19) من ذات الاعلان بقولها "لكل شخص الحق في الحرية الراي والتعبير " ويشمل هذا الحق في اعتناق الآراء.

ونصت المادة (21)<sup>3</sup> في الفقرة الأولى من الإعلان على أن "لكل شخص حق المشاركة في إدارة الشؤون العامة لبلده، أما مباشرة وأما بواسطة ممثلين يختارون بحرية" ويتضمن العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية مشابهاً.

### ثانياً: مبادئ المنظمات الدولية غير الحكومية

وتنقسم هذه المبادئ إلى: مبادئ تقليدية، ومبادئ حديثة وهي كالتالي:

#### أ- المبادئ التقليدية: وتتمثل في:

<sup>1</sup> عمر سعد الله، مرجع سابق، 62.

<sup>2</sup> محمد جاسم عبد الحمادي، دور المنظمات الدولية غير الحكومية في حماية حقوق الإنسان. (الاسكندرية: دار الجامعة الجديد، 2013)، 64.

<sup>3</sup> المادتين 19 و 20 و 21 من الاعلان العالمي لحقوق الانسان 1948.

1-مبدأ إدارة المنظمات غير الحكومية: تعتبر الوظيفة الإدارية إحدى الوظائف الأساسية التي لا غنى لأي مؤسسة عنها، ويساهم التسيير المحكم إلى حد كبير في نجاح عمل المنظمة وخاصة عندما يستند إلى أشخاص ذوي كفاءات وخبرات فنية ويتمتعون بحرية قيادية. لذا تعتبر المنظمة مدرسة تطبيقية للعمل الإداري ومؤسس لتكوين وتدريب الاعضاء المنضمين إليها.<sup>1</sup>

2-مبدأ تقديم الخدمات للحكومات: تعتبر المنظمات الدولية (حكومية/ غير حكومية) هيئات مساعدة ومشاركة للسلطات في مختلف المجالات، حيث يعتمد تنظيم المجتمع على مجهودات كلا الطرفين(المنظمات غير الحكومية والحكومة)، باختلاف الأساليب على أن تكون هذه المجهودات منسقة.

وهذه الشراكة لا تعني بالضرورة توازنا فب الأدوار، وإنما بمثابة تكامل وتبادل لهذه الأدوار، بمساندة الجمعيات لا تعني انها بديل للدولة ومن ثم فان هذه الشراكة لا تمس سلطة الدولة وانما تعزز موقعها.

3-مبدأ تملك الأموال: يعتبر المال عنصرا مهما في استمرار حياة المنظمات وتجسيد برنامجها على أرض الواقع وبما انه هيئات طوعية لا ربحية فان مصادر تمويلها تعتمد على جهات أجنبية كالدول والهيئات الحكومية وبما أنها خاصة فان تمويلها مرهون بعطايا وهبات الخواص، أفراد، مجتمعات وحتى منظمات دولية<sup>2</sup>، ولكي تستمر المنظمة يلزمها ميزانية معتبرة من أجل تغطية مختلف المصاريف التي على عاتقها.

ولعل الازمات المالية التي توجه بعض المنظمات يعود لعدة أسباب أهمها عدم رضوخها لسياسات دول ومنظمات دولية أو لرفعها لقضايا انتهاكات في مناطق اما ليست من اهتمامات الدول الكبرى أو أنها لا تتماشى ومصالحها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد جاسم عبد الحمادي، مرجع سابق، 101.

<sup>2</sup> نهاد جوهر، "المجتمع المدني العالمي"، المجلة السياسية الدولية، العدد 2006، 163.

<sup>3</sup> ساسي بن علي، المنظمات غير الحكومية من الدفاع عن حقوق الإنسان إلى التدخل. مذكرة لنيل ماجستير، علوم السياسية، (جامعة الجزائر، 2002/2003)، 60.

4-مبدأ الاستقلالية: يقترن هذا المبدأ بعمل المنظمة وعدم رضوخها لسياسات الدول والمنظمات الدولية بوجود حدود واضحة لتدخل في المجتمع، تلتز بها وتحترمها الدولة<sup>1</sup>، ويشمل الاستقلال عدة جوانب: الاستقلال من حيث النشأة، الاستقلال الإداري والمالي.

ولا يعني الاستقلال عن سلطات الدولة ومنافستها وإنما القيام بأدوار مكملة ومساعدة للدولة.<sup>2</sup>

ب- المبادئ الحديثة: صاحب تطور مجالات ونشاطات المنظمات غير الحكومية تطور وظهور مبادئ حديثة تتمثل في:<sup>3</sup>

1-مبدئي حرية التجمع وحرية التعبير: يقصد بمبدأ حرية التجمع تشكيل المنظمات والانضمام إليها، في حين حرية التعبير يقصد بها تشجيع التعددية.

2-مبدأ حماية الكرامة الإنسانية: يدعو هذا المبدأ إلى احترام وتعزيز المساواة بين الناس بدون أي نوع من التفرقة على أساس الجنس والعرق واللون والسن واللغة أو الدين أو الانتماء .

3-مبدأ تعميم العملية الديمقراطية: تعبر المنظمات غير الحكومية عن حيوية المجتمع وتعاضم دوره في ممارسة الديمقراطية والأفكار الاجتماعية، بحيث توفر هذه المنظمات فرصا جديدة للاضطلاع بمهام المسؤولية والقيادة أين يمكن لجميع الفئات المجتمع أن تبرز من خلالها بصورة فعالة.<sup>4</sup> حيث تعمل على تقديم الحوافز للدول وتشجيعها لفتح المجال السياسي ليكون أكثر ديموقراطية.

<sup>1</sup> خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة.(الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، 152.

<sup>2</sup> رجب عبد الحميد، المنظمات غير الحكومية بين النظرية والتطبيق. (القاهرة: دار أبو محد للطباعة بالهرم، 2010)، 12.

<sup>3</sup> خديجة بوخرص، المنظمات الدولية غير الحكومية ودورها في إدارة قضايا حقوق الانسان في فترة ما بعد الحرب- منظمة العفو الدولية نموذجاً-، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017/2018)، 74-75.

<sup>4</sup> ياجي وناس، الاليات القانونية لحماية البيئة في الجزائر، مذكرة دكتوراه، (جامعة، تلمسان 2007)، 57.

إن النظم الديمقراطية تتطلب وجود عدد كبير من المنظمات المستقلة والطوعية وغير الحكومية والتي تحمي الفرد من تعسفات الدولة وتمنع الحكومات من الممارسات التعسفية للسلطة، كما تساهم في تحقيق مجتمع سياسي واع.

4-مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار: بعدما كانت الدولة تتخذ القرارات بشكل انفرادي حسب التوجه الايديولوجي للسلطة الحاكمة، اصبح للفرد دور ايجابي ولم يعد دور بناء الجماعات التي تشهد عمليات التنمية يقتصر على مجرد تنفيذ الاوامر بل يتعداها إلى المشاركة الفعالة الايجابية في المشاورات التي تساعد في عمليات اتخاذ القرار بشأن تحديد اهداف التنمية.<sup>1</sup>

وقد توجد مبادئ اخرى للمنظمات غير الحكومية من وجهات نظر مختلفة لا يتسع لنا المجال لذكرها.

### المطلب الثاني: نطاق عمل المنظمات غير الحكومية

من خلال ما قُدم من أسس ومبادئ للمنظمات الدولية غير الحكومية والتي حاولت تحديد مدلول لهذه المنظمات، حيث نجد أن كل نقطة تخرج بصفة أو ميزة للمنظمات غير الحكومية، لذا سنحاول في هذا المطلب تقديم بعضا من المجالات التي تنشط فيها هذه المنظمات الدولية غير الحكومية من خلال ابراز ادوارها في المجالات، وكذا علاقتها بالمجال السيادي.

تضطلع المنظمات الدولية غير الحكومية بعدة أدوار وفي مجالات عديدة، من بينها:

#### الفرع الأول: المجال السياسي

تعمل المنظمات الدولية غير الحكومية على تدريب الأحزاب السياسية والبرلمانيين على إدارة الحملات الانتخابية، ففي اليمن على سبيل المثال عمل المعهد الوطني الديمقراطي على تطوير قدرات الاحزاب السياسية اليمنية لتعزيز قدرتها على

<sup>1</sup> كمال طوير، دور المنظمات الدولية غير الحكومية في تطوير القانون الدولي البيئي (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص البيئة والعمران، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2015/2016)، 35.

التواصل والمشاركة في العملية السياسية، كما يقوم المعهد بتنظيم عدة لقاءات حزبية بين القادة والأحزاب ومجموعات من الشباب بهدف وضع برامج تطرح القضايا التي تشغل المجتمع اليمني.<sup>1</sup>

كما تساعد المنظمات الدولية غير الحكومية الحكومات في إدارة ومراقبة والعمليات الانتخابية، ففي تونس قام مركز "كارتر الأمريكي" بمراقبة الكثير من الجولات الانتخابية خاصة بعد التحولات التي شهدتها تونس منذ 2011 والذي تم بموجبه اسقاط النظام السياسي لرئيس "زين العابدين"، ويصدر المركز عدة تقارير متعلقة بسير العمليات الانتخابية تشمل مجموعة من المجالات كتسجيل الناخبين، تقديم الترشيحات.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مجال الدفاع عن حقوق الإنسان

تساهم المنظمات الدولية غير الحكومية وتحديدًا منظمة العفو الدولية في صياغة بنود اتفاقية الغاء التعذيب من خلال ارسال مجموعة من خبرائها للمشاركة في صياغة هذه الاتفاقية، كما ساهمت المنظمات الدولية غير الحكومية في الدفاع عن حماية البيئة من خلال تنظيم الحملات التحسيسية والضغط على الدول التي تمارس نشاطات مهددة للبيئة، كما تشارك المنظمات الدولية غير الحكومية في العديد من المؤتمرات والمنتديات العالمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المعهد الديمقراطي في اليمن، من الموقع الرسمي للمعهد: اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/01.

[https:// www.pdi.org/yemen-arabic](https://www.pdi.org/yemen-arabic).

\* مركز كارتر: هو منظمة غير حكومية لا تهدف إلى الربح، تأسست عام 1982 من قبل الرئيس الأمريكي السابق "جيمي كارتر" و زوجته " روزلين سميث كارتر"، يقوم المركز بالمساعدة على تحسين نوعية الحياة في أكثر من 70 بلد. الموقع: مركز كارتر/ ar.wikipedia.org/wiki/ مركز كارتر: أطلع عليه بتاريخ: 2020/08/ 01.

<sup>2</sup> للمزيد حول الموضوع انظر:

[http://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace\\_publication\\_reports/tunisia-091914-arabic.pdf](http://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace_publication_reports/tunisia-091914-arabic.pdf)

اطلع عليه بتاريخ: 2020/07/27. الساعة : 20.14.

<sup>3</sup> مراد بن سعيد، طلال لموشي، " المنظمات الدولية غير الحكومية وحقوق الانسان"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد الخامس، 2013، 86.

وإن دلت هذه الأدوار في هذه المجالات على شيء فإنما تدل على الدور المتزايد الكبير لأهمية المنظمات الدولية غير الحكومية في ظل تراجع الدول وعجزها عن تلبية احتياجات مجتمعها السياسية والمدنية.

### الفرع الثالث: المجال الإنساني

تقوم المنظمات غير الحكومية بالعديد من الأدوار والنشاطات المختلفة، عبر تدخلاتها المباشرة في الميدان: (بإرسال وفود لتقديم المساعدات اللازمة للمواطنين المتضررين من جراء الحروب الأهلية أو الكوارث الطبيعية المتنوعة). أو غير المباشرة من خلال فروعها المتواجدة في مناطق العالم، التي تقوم برصد كل ما يتعلق بانتهاكات حقوق الانسان (كارتكاب المجازر وحالات الاختفاء القسري وما يتعلق بسجناء الرأي). حيث تقوم بالضغط على الاطراف المنتهكة لحقوق الانسان بإصدار تقارير حول هذه الانتهاكات، والاعلام بشأنها من أجل تحريك الرأي العام الدولي إزاءها.<sup>1</sup>

كما يشتمل نشاطها وتدخلاتها في المناطق التي تشهد كوارث طبيعية وبيئية (كالفيضانات و الاعاصير...) وما ينتج عنها من أزمات إنسانية تستدعي تظافر الجهود حولها من قبل المجتمع الدولي. كما تعمل في التدخل في المناطق التي تشهد تفشي أوبئة عابرة للحدود من خلال توفير المساعدات الطبية والكوارث اللازمة للحد من انتشارها. كما تقدم العديد من المساعدات الفنية والاستشارية إلى الكثير من الدول والمنظمات الدولية.<sup>2</sup>

كل هذه المجالات التي تنشط فيها المنظمات الدولية غير الحكومية ميزتها عن غيرها من الفواعل، كما أنها ساعدتها لإبراز دورها في معالجة القضايا والمشاكل العالمية وتحويل التهديدات مما يقتضي وجود عدة فواعل من غير الدولة التي أصبحت

<sup>1</sup> مراد سعيد، طلال لموشي، مرجع سابق، 88.

<sup>2</sup> كمال طوير، مرجع سابق، 87.



عاجزة عن معالجتها لوحدها، هذا ما منح NGOs مكانة هامة كأحد الفواعل الضرورية التي لا يمكن التنازل عنها.

### المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر الدولية

قد شهد العالم في فترة ما بعد الحرب الباردة عدة مخاطر وكوارث طبيعية أو مفتعلة، مثل حادثة (تشيرونوبيل Tchernobyl)\* مما استوجب ضرورة التعامل معها بخلق بأساليب فعالة للحد من منها. وعليه لابد من التطرق إلى هذا المفهوم.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر الدولية

للاقترب أكثر من مفهوم المخاطر الدولية من الضروري علينا أولاً أن نعرف الخطر وبعض المفاهيم المرتبطة به، ونشأتها وأهم أنواع المخاطر

#### الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر الدولية

يرى الدكتور سليم علي الوردي أن: "إدارة المخاطر هي تجميع لوظائف تمثل اندماجاً تفاعلياً بينها، ضمن استراتيجية موحدة قائمة بموقف شامل من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة".<sup>1</sup>

هذا التعريف يصف إدارة المخاطر على أنها مجموع لوظائف متداخلة في استراتيجية واحدة لمواجهتها.

وتعرف إدارة المخاطر: "على أنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس المخاطر التي تواجه الشركة أو المؤسسة".<sup>2</sup>

\* كارثة تشيرنوبل: هي حادثة نووية حدثت عام 1986، أثر انفجار احد المفاعلات النووية بالقرب من مدينة بريبيات في شمال اوكرانيا وتعد هي أكبر كارثة شهدها العالم /الرابط: كارثة-تشيرونوبل

<https://ar.m.wikipedia.org/wiki/>

أطلع عليه بتاريخ: 2020/08/14. على الساعة (13:58)

<sup>1</sup> علي الوردي، إدارة الخطر والتأمين (العراق، مكتبة التامين العراقي، 2016)، 41-42.

<sup>2</sup> أيمن حسن طوباسي، إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث، 18.

هذا التعريف يركز على النشاط الإداري اللازم الذي تقوم به المؤسسات من أجل تخفيض حدة المخاطر.

كما عرفت على أنها: "عملية تفكير منهجي في جميع المخاطر المحتملة أو المشاكل قبل حدوثها ووضع إجراءات من شأنها أن تجنبنا هذه المخاطر أو الحد من أثارها أو التعامل مع هذه الآثار، حيث تمكن هذه العملية من معرفة المخاطر وإعداد استراتيجية للسيطرة عليها".<sup>1</sup>

إن إدارة المخاطر هي: "منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحث عن طريق توقع الخسائر العارضة والمحتملة وتصميم إجراءات وتنفيذها حتى تقلل من إمكانية حدوث الخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى".<sup>2</sup>

الملاحظ أن هذين التعريفين يركزان على أهمية استخدام الأساليب العلمية الواجب اتخاذها من قبل المؤسسات والمنظمات (خاصة أو عامة) لمنع أو التقليل من الخسائر أثناء إدارة مشاريعها.

وقد عرفت لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية: على أنها: "تلك العملية التي من خلالها يتم رصد المخاطر وتحديدها، قياسها ومراقبتها، والرقابة عليها وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها، والاطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة، والإطار الموافق عليه من قبل مجلس الإدارة للمخاطر".<sup>3</sup>

ركز هذا التعريف على مجموعة الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة لفهم وتعريف وتحليل المخاطر، وذلك بهدف تجنبها أو محاولة تخفيضها أو احتمالية حدوثها .

1 هيفاء غانية، إدارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل 2 و3 (مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي 2015)، 16.

2 نوال بوعكاز، حدود الهندسة المالية في تفعيل استراتيجيات التغطية من المخاطر المالية في ظل الأزمة المالية (رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2011)، 88.

3 هادي آل سيف، "إدارة المخاطر المصرفية"، جريدة العرب الاقتصادية الدولية (الثلاثاء 17 افريل 2012).

كما عرفت أيضا: على أنها: "نظام شامل يضم عملية تهيئة البيئة الملائمة لإدارتها ودعم قياسها وتخفيف أثارها ورصدها وخلق الترتيبات الكافية للرقابة الداخلية".<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على توفير البيئة والظروف المناسبة للمؤسسات بما يدعم الشفافية في العمل بإيجاد آليات الرقابة الداخلية.

وتعرف أيضا: بأنها: "الإجراءات التي تتبعها المنظمة أو المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الآتي والذي نراه يمثل تعريفا إجرائيا مناسباً لدراستنا وهو: تعرف إدارة المخاطر الدولية على انها مجموعة الآليات أو الاستراتيجيات التي تتضمن عمليات معينة تقدر حجم المخاطر بهدف تجنبها والتخفيف من أثارها.

### الفرع الثاني: ظهور مصطلح إدارة المخاطر وتطوره

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والقضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكرة المخاطر المعتمدة على علم الإدارة في تحليل التكلفة و العائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد. بمعنى أنه في ظل التطور الحاصل على مستوى الحياة العامة بسبب التطور العلمي والتكنولوجي والذي صاحبه، في نفس الوقت، تطور مماثل في الفكري الإداري (الإدارة الاستراتيجية، الإدارة بالأهداف، الإدارة المتكيفة، إدارة الأزمات، إدارة الوقت) حيث أصبح الاهتمام بالنتائج من خلال تقليص التكلفة وضمان الربح واستمرارية المؤسسة باستخدام الأساليب العلمية مما يضمن نجاحها. حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة

<sup>1</sup> طارق الله خان، احمد حبيب، "إدارة المخاطر، تحليل قضايا الصناعة الاسلامية، ورقة بحثية رقم 05، المعهد الاسلامي للبحوث والترتيب، البنك الاسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، 28.

<sup>2</sup> الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، مترجما، للاطلاع أكثر انظر:

المخاطر في "مجلة ( هارفارد بيزنس ريفيو Harvard business review )" 1956\*، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة المخاطر في البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هنالك طرح أنجح للتعامل مع المخاطر بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها<sup>1</sup>.

يمكن القول أن توسع تقنيات إدارة المخاطر واستخداماتها في مختلف المؤسسات وخاصة المؤسسات الامنية كشركاء التامين وصناديق الاستثمار، بحيث تضمن الحفاظ على اصولها بصفة عامة في حالة تعرضها لأي خطر وعليه فان مثل هذه المؤسسات المالية تمثل بمثابة الضمان الانسب لمختلف المؤسسات من خلال ما يسمى "شراء التامين المؤسسي" الذي يمثل الاسلوب الامثل للحفاظ على ممتلكات المؤسسات والأشخاص وهو ما يعبر عنه ويفسره المدخل المعياري في التعامل مع المخاطر والذي سيتم التطرق اليه في الفصل اللاحق.

وعليه، فإن فلسفة إدارة المخاطر تبدو منطقية. وهذا ما سمح لها بالانتشار إلى مختلف المؤسسات، وذلك عندما قررت رابطة مشتري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين سنة 1975م، حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر<sup>2</sup>.

\* مجلة هارفارد بزنس ريفيو: هي مجلة للإدارة صدرت للمرة الأولى في عام 1922، موادها مبنية على البحث العلمي في مجال الإدارة والأعمال، تصدر المجلة 11 طبعة دولية مرخصة بلغات مختلفة، وفي 2015 صدرت النسخة العربية لكل من لبنان ومصر وعمان .

<sup>1</sup> عبد القادر عصماني، أهمية بناء الانظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الازمات في المؤسسات المالية (مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية: الجزائر، فرحات عباس، 20-21 أكتوبر 2009). 04.

<sup>2</sup> طارق عبد العال، إدارة المخاطر والتامين (أفراد، إدارات، شركاء، بنوك) (الدار الجامعية، مصر، 2003)، 46.

## الفرع الثالث: أنواع المخاطر

1/ المخاطر الطبيعية (Natural hazards): وتشمل<sup>1</sup>:

أ- المخاطر الجيولوجية (geological hazards): حيث نجد كل من الظواهر التالية: الزلازل، التسوناميات، الانشطة البركانية، الانزلاقات الارضية.

ب-المخاطر المتعلقة بالأحوال المناخية الجوية(hydro metrological hasard): حيث نجد الظواهر التالية:

الفيضانات، السيول، الاعاصير والزوابع والرياح، الصواعق، الجفاف، الحرائق (wild land fires)، الموجات الحرارية (heat waves)، الانهيارات الثلجية والجليدية (snow avalanches)

2/ المخاطر التكنولوجية أو من صنع الإنسان (technological or man –made risks): وتشمل: التلوث الصناعي، النفايات السامة، الانفجارات، حوادث الطائرات، اخفاقات السدود والخزانات.

3/ مخاطر التدهور البيئي: (environmental degradation):

وتشمل العمليات الناتجة عن التصرفات الإنسانية والانشطة المصاحبة لها والتي في بعض الاحيان تكون مصحوبة بمخاطر طبيعية تؤدي إلى تغيير بيئي سالب في البيئة المحيطة وتشمل:

فقدان التنوع الحيوي (loss of biodiversity)،التغيرات المناخية (climate change)، تلوث الارض، المياه، الهواء (pollution land,water, air)، فقدان لتنوع البيئي<sup>2</sup>.

4/ المخاطر الحيوية biological hazards

والتي عادة ماتنتج عن الوبائيات بواسطة الفيروسات وتشمل امراض الحيوان والنبات.

<sup>1</sup> محمد مصطفى أبو ريده، إدارة الكوارث والازمات في السودان الحاضر والرؤى المستقبلية (السودان، دار جامعة إفريقيا العالمية للطباعة، 2012)، 161

<sup>2</sup> نفس المرجع، 162.

## 5/المخاطر الصحية (Heath risks):

هي الظواهر التي تهدد صحة وأداء جميع القوى البشرية، وتلحق الضرر بهم مما يستوجب التدخل الصحي من طرف الهيئات المعنية، وتشمل: مخاطر بشرية في المعامل والمختبرات، مخاطر الصحة العامة الأمراض المزمنة والأوبئة العالمية (كالإنفلونزا، ايبولا، كورونا...)<sup>1</sup>.

## المخاطر السياسية والمدنية (civil, political, hazard):

وتحدث نتيجة تصرفات وانشطة الإنسان الهدامة نتيجة الاطماع والتوسعات والاختلافات وتشمل:

الحرب (war) و النزاعات القبلية (tribal conflits).

وفي الأخير يمكن استنتاج أهم الخصائص التي تشترك فيها مختلف أو مجمل هذه المخاطر، والتي يمكن حصرها في الآتي:

- لا توجد أنشطة بدون مخاطرة.
- هذه المخاطر جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار<sup>2</sup>.
- وهذه المخاطر تشترك في العناصر الآتية:
- فجائية الحدث
- قد تكون طبيعية وقد تكون بفعل الإنسان عمدا او اهمالا
- تتطلب دعما خارجيا سواء كان وطنيا، اقليميا، دوليا.
- امكانية حدوث خسائر كبيرة في الارواح والممتلكات<sup>3</sup>.

1 risk.ksu.edu.sa/node/1251.

<sup>1</sup> دليل خطة إدارة المخاطر ومواجهتها، جامعة الملك سعود، أطلع عليه بتاريخ: 2020/08/13 على الساعة (09.30).

<sup>2</sup> ضوء المكان بوزبرة، عبد الكريم دهشار، التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الاخطار الكبرى مخطط تنظيم النجدة في الجزائر نموذجا (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة: 2016/2015)، 20.

<sup>3</sup> محمد مصطفى أبو ريذة، مرجع سابق، 162-163.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف وخطوات إدارة المخاطر الدولية

سننظر في هذا المطلب إلى كل من أهمية وخطوات وأهداف المخاطر الدولية كما هو مبين أدناه.

### الفرع الأول: أهمية وأهداف إدارة المخاطر

لإدارة المخاطر أهمية وأهداف متعددة:

#### أولاً: أهمية إدارة المخاطر

تتجسد أهمية إدارة المخاطر في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تحدد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتقييمها، بحيث يمكن إبلاغ المديرين عنها والاستعداد لها، أو التخفيف منها، أو تحويلها لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها.
- تعزز قدرات العاملين لمقاومة مخاطر الأعمال والدفاع عن الأعمال من أي مخاطر.
- تتعاضد أهمية إدارة المخاطر في تخطيط الأعمال بسبب تسارع وتيرة التغيير، وعدم إمكانية الاعتماد على الخبرة الماضية بشكل كبير، وبسبب تزايد الكوارث التي كان من الممكن تفاديها وإدارتها بشكل أفضل.
- تستخدم إدارة المخاطر في قياس حجم التأكد الذي يمكن ان تتقبله المنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تسهم في تمكين الإدارة من التعامل مع المخاطر التي تواجه المنظمة وإرادتها، التي يمكن أن تقوده إلى فشلها أو عرقلة مسارها الاستراتيجي.
- تسهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها.
- تمكن المنظمة من الاستخدام الفعال للموارد والمقدرات الجهوية في تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> سعد علي حمودي العنزي، "تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل تحليلي"، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 13 (2015): 571-572.

• التأكيد لمجلس الإدارة بحاجة المنظمة لتفكير جميع المديرين فيها بالمخاطر التي تتطوي عليها قراراتهم، وضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة لجعل المخاطر تحت السيطرة<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهداف إدارة المخاطر

يمكن تلخيص أهداف إدارة المخاطر فيما يلي<sup>2</sup>:

◀ البقاء والاستمرارية: إن الهدف الأول لإدارة المخاطر هو الحفاظ وضمان استمرارية وديمومة المؤسسة أو المنظمة ككيان بمعنى أن الوظيفة الرئيسية لإدارة المخاطر هي: القيام بدور المساند لتحقيق أهداف المنظمة. أي الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو بلوغ هذه الأهداف ومحاولة منع والتقليل من الخسائر التي قد تنشأ بسبب بعض المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان اقتصادي يفرض وجوده<sup>3</sup>.

◀ استقرار الأرباح: تساهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للمؤسسة بخفض التباينات في الدخل، الذي ينتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر إلى أقل مستوى وهو الهدف المرغوب في حد ذاته، بالإضافة إلى ذلك فإن حفظ التباين في الداخل يمكن أيضاً أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي طويل المدى للمنشأة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت<sup>4</sup>.

◀ تقليل القلق: إن تزايد عدم اليقين هنا يمكن أن يكون القلق الذي ينشأ من عدم التأكد بخصوص بقاء المنظمة نتيجة نقص الدعم والتمويل من طرف الممولين والمانحين يرهن مسألة بقاء نشاطها مما يؤثر على صحة ورفاهية إدارة المنظمة. هذا يؤدي

<sup>1</sup> سعد علي حمودي العنزي، مرجع سابق، 572.

<sup>2</sup> لطيفة عبدلي، دور وماكنة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته scis سعيدة)، تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه تخصص: إدارة الافراد وحوكمت الشركات، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2011-2012، 57.

<sup>3</sup> نفس المرجع. 58.

<sup>4</sup> تومين أحمد ومكاوي عيسى، "إدارة المخاطر المالية في مؤسسات التأمين -دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT)-" (مذكرة لنيل شهادة الماستر، في العلوم الاقتصادية، جامعة اكلي محند أو لحاج البويرة، 2018)، 10، 11.



إلى استنزاف طاقاتها التي أهدرت بسبب عدم التأكد من ضمان بقائها، والتي يفترض توظيفها بشكل أكثر إنتاجية وجدوى في أمور أخرى.

◀ تعظيم القيمة: يعتبر هذا الهدف نقطة تشاركية للوظائف الأخرى في أي مؤسسة وهو تعظيم قيمة المنظمة أو المؤسسة

"حيث يرى (نيل دوئي Neil Dohty): أن هدف الإدارة عموماً وهدف

المديرين الذي فوضت لهم المسؤوليات (بما فيهم مديري المخاطر) هو

تعظيم القيمة، الذي يمثل الهدف النهائي لأي مؤسسة<sup>1</sup>.

كما توجد أهداف أخرى تتمثل في:"

❖ استخدام إدارة المخاطر كسلاح تنافسي.

❖ وضع نظام للرقابة الداخلية وذلك لإدارة مختلف أنواع المخاطر.

❖ المساعدة على فهم كل الجوانب السلبية والإيجابية لكل العوامل التي قد تؤثر في

المؤسسة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: خطوات إدارة المخاطر

تقوم عملية إدارة المخاطر بفحص تحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي

ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات رئيسية على النحو التالي<sup>3</sup>:

■ تعريف المخاطر: وهي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.

■ تحليل الخطر: ويتم بها تصنيف الخطر والوقوف على المصادر الأصلية.

تقييم الخطر: وهو تحديد عنصري للخطر والآثار التي يحددها كل خطر، واحتمال حدوثه.

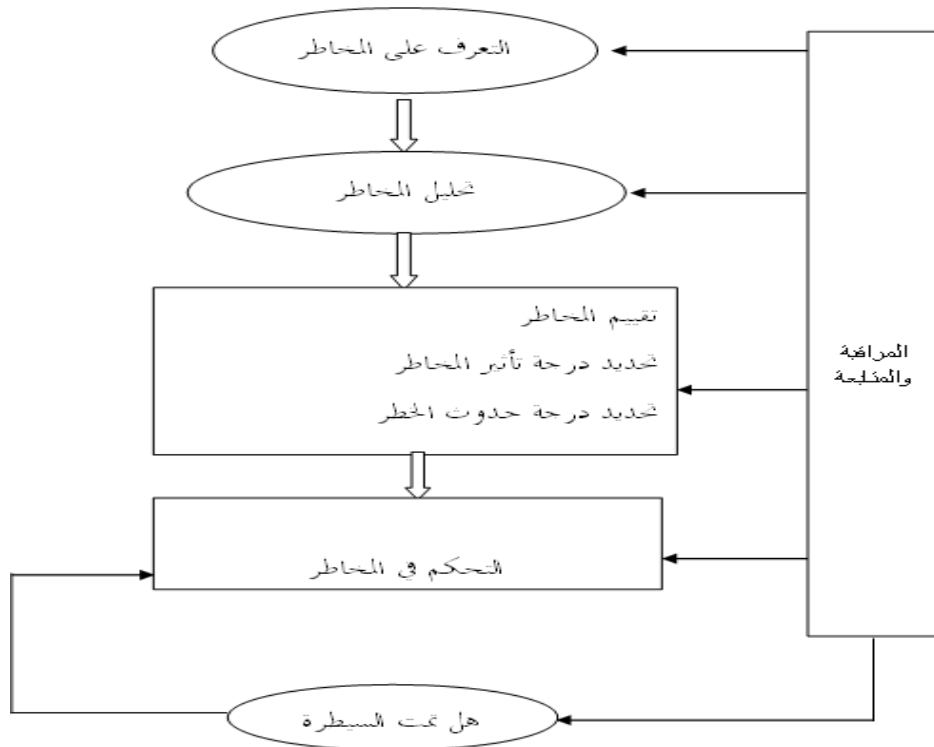
<sup>1</sup> لطيفة عبدلي، مرجع سابق، 59.

<sup>2</sup> سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر في البنوك (منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005)، 20.

<sup>3</sup> عاصم عبد المنعم وآخرون، تقييم إدارة المخاطر ( الطبعة الأولى، دار الكتابة المصرية، مصر، 2008)، 06.

- التحكم في المخاطر: ويتم بها تحديد الطرق التي تستخدم لتقليل الخطر وأثاره.
- المراقبة والمتابعة الدورية: وتتم لاستكشاف مصادر خطر جديدة، أو فشل التحكم في مخاطر سابقة. كما يوضح الشكل أدناه<sup>1</sup>.

الشكل رقم 01: يمثل خطوات إدارة المخاطر الدولية



**المصدر:** عصام عبد المنعم وآخرون، تقييم إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار الكتابة المصرية،

مصر، 2008، 07.

**التعليق:** يوضح الشكل المرفق أعلاه نموذج كيف يمكن إدارة المخاطر الدولية وفق خطوات رئيسة محددة، حيث تترابط مجمل هذه الخطوات بمدى المراقبة والمتابعة. إذ كلما كانت هناك متابعة ومراقبة لعمليات التدخل كلما كانت هناك تحكم وسيطرة على الخطر وجعل الخسائر المتوقعة مقبولة.

<sup>1</sup> عصام عبد المنعم وآخرون، مرجع سابق. 07.

## المبحث الثالث: المقاربات النظرية المفسرة لدور المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية

لقد كان للتحويلات العالمية الحاصلة في أعقاب الحرب الباردة أثرا بارزا في أحداث تغيرات مست مجالات عديدة ومختلفة خاصة في بنية النظام الدولي، هذه الأخيرة أدت إلى تراجع قدرة الدولة ومركزيتها (الجوفاء)\* في اتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة في معالجة العديد من القضايا (البيئية، الصحية،...) مما اسهم في خلق شبكة من التفاعلات بين الدولة وفواعل غير دولانية اخرى، تمتلك القدرة والاليات على مواجهة التحديات والمشاكل العالمية وادارتها بشكل فعال، مما عزز من قدرتها في مشاركة الدولة في اتخاذ قرارات في البيئة المحلية والدولية . وهذا ما تحاول حاول المقاربات التالية تفسيره، بهدف الوصول إلى تفسير حقيقي عن واقعها في إدارة المخاطر الدولية.

### المطلب الأول: المنظور الواقعي في تفسير إدارة المخاطر الدولية

يعرف "جون مير شايمر John Mearsheimer" المنظمات أو المؤسسات الدولية على أنها: "مجموعة قواعد تحدد الطرق التي يفترض أن تتعاون الدول أو تتنافس وفقها"<sup>1</sup>.

يتضح من التعريف أن الواقعيين ينظرون الى المنظمات من وجهة نظر ذرائعية، بمعنى أنها مجرد ترتيبات تتعاون وفقها الدول، ويثير ذلك ضمنا امكانية تغيير هذه الترتيبات أو التملص منها، طالما أن "مرشايمر" (وهو احد أبرز الواقعيين الهجوميين)

\* الدولة الجوفاء: يستخدم مصطلح "الجوفاء" لوصف مجموعة من الممارسات التي تتعاقد فيها الدول مع أطراف ثالثة (شركات خاصة مثلا) من أجل توزيع خدمات حكومية، ولا توجد علاقة قيادة أو سيطرة بين الحكومات والمتعاقدين، موقع إلكتروني: <https://en.m.wikipedia.org>، أطلع عليه بتاريخ: 2020/07/15، على الساعة (9:45).

<sup>1</sup> عادل زقاغ، محاضرات في مقياس المنظمات الدولية والاقليمية، قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة، 2008. 3

يفصل بين الترتيبات المؤسسية والمحصلات السلوكية (أي مدى تطابق سلوكيات الدول مع القواعد التي تفرضها الترتيبات المؤسسية للمنظمات الدولية)، فالواقعيون عموماً لا يعيرون اهتماماً لفعالية أو فاعلية المنظمات الدولية أو حتى بقائها، ذلك أن الدولة لديهم تمثل المرجعية التحليلية الأولى التي تحض بالرعاية والاهتمام، بينما المنظمات الدولية هي مجرد قنوات لتمير مصالح الدول تنتهي صلاحيتها بانتفاء الوظيفة المنوطة بها.<sup>1</sup>

وفي هذا السياق يشير رائد "التيار الواقعي الكلاسيكي" "هانس مورغينثو" إلى أنه: "عندما يتطابق سلوك دولة ما مع قواعد السلوك التي تملئها المنظمات الدولية، فإن ذلك مرده تقاطع مصالح تلك الدولة أو علاقات القوة السائدة مع تلك القواعد، فالحكومات تعمل دوماً على الالتفاف على القيود التي يفرضها القانون الدولي، بل تعمل على توظيف القانون الدولي لخدمة مصالحها"<sup>2</sup>.

وفي هذا الاتجاه يرى "النيو واقعيون" من أمثال "جون مير شايمر" و "جوزيف قريكو" أن: المكاسب النسبية Relative Gains تمنع الدول من المضي قدماً في اتجاه تحقيق التعاون فيما بينها، حيث أن القواعد التي توّطر التعاون الدولي يمكن أن يستفاد منها لتحقيق تفوق عسكري مثلاً، ولذلك فإن القلق العسكري بشأن توزيع غير متكافئ للمكاسب يعمل على عرقلة التعاون المعمق والمتساند (المستديم والمعزز باستمرار)."

لكن رفض الواقعيون الاعتراف بأهمية المنظمات الدولية وعدم ثقتهم فيها يتناقض مع الواقع الذي يشهد نمواً مطرداً لهذه المنظمات وتوسعاً في مجالات عملها، ولذلك عمد الواقعيون الليبراليون إلى وضع نظرية "الاستقرار بالهيمنة Hegemonic Stability"<sup>\*</sup>

<sup>1</sup> عادل زقاغ، محاضرات في مقياس المنظمات الدولية والإقليمية، مرجع سابق. 4.

<sup>2</sup> نفس المرجع. 5.

\* نظرية الاستقرار بالهيمنة: مفادها أن النظام الدولي لا يستقر إلا باستقرار النظام الاقتصادي والمالي الدولي، وذلك لا يتحقق إلا بوجود قوة مهيمنة تضمن قيامه بوظيفته بشكل جيد. ويعتبر تشارلز كيندابرغر مؤسس هذه النظرية.

كتصور يربط بين: توزيع القوة / وانشاء واستقرار المنظمات الدولية. ووفقا لهذا التصور لا يتوقع انشاء المنظمات الدولية إلا بتزكية القوى المهيمنة لها (خلال لحظة هيمنتها). وبتعبير آخر، فإن فرصة تحقيق مكاسب مشتركة من خلال المنظمات الدولية سرعان ما يتلاشى، "حسب لويد قروبر Lioyd Gruber".<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول ان تفسير الواقعيين ينطلق من واقع المصالح التي ترتبط بمختلف المنظمات لتحقيق مكاسبهم. لذا فإن أي دور فعال لها مرتبط بمدى تحقيق تلك المصالح وخاصة القوى الكبرى. وهذا ما يؤدي بنا إلى التساؤل حول الجهود التي تبذل من قبل مختلف أطراف المجتمع الدولي لإنشاء هذه المنظمات؟

### المطلب الثاني: المنظور الليبرالي في تفسير إدارة المخاطر الدولية

للإجابة على التساؤل المطروح بجدوى إنشاء المنظمات الدولية (حكومية / غير حكومية) قدم "روبرت كيوهين Robert Keohane" الاجابة المقنعة حيث يرى في أن المنظمات الدولية ذات أهمية بالغة، لأن زيادة أشكال ومستويات التعاون في مختلف القضايا الدولية في إطار مؤسساتي على غرار المخاطر الدولية التي اصبحت تمثل هاجس العديد من الدول في ظل التحولات البيئية المتعددة الالوجه وانعكاساتها على المجتمع الدولي، جعل من حتمية التعاون وتنسيق جهوده بفواعله المختلفة لمجابهتها وخاصة فيما يتعلق بالمجال الإنساني والصحي والبيئي وذلك وفق لمعايير الشراكة والتنسيق المتبادل بينها (الفواعل)<sup>2</sup>، وهو ما حاول "روبرت كيوهين Robert Kohan" تبرير قيام المنظمات الدولية لأنها تساعد الدول على:

<sup>1</sup> عادل زقاع، محاضرات في مقياس المنظمات الدولية والاقليمية، مرجع سابق. 5.  
<sup>2</sup> جون فليبيس وستيف سميث، "عولمة السياسة العالمية (الامارات العربية المتحدة: مركز الخليج للأبحاث، 2004)، 328.

■ التغلب على المشكلات التي تعرقل العمل الجماعي (collective action)

إن نمو الاعتماد المتبادل intrdependence الذي شدد عليه "كيوهان keohne" و"ناي Nye"، ساهم في ظهور تحديات مشتركة للإنسانية في مجالات الأمن ( منع انتشار أسلحة الدمار الشامل،....)، التجارة (تحرير الأسواق)، البيئة (مكافحة التلوث والحفاظ على الأنواع المهددة بالانقراض) والصحة (محاصرة الأوبئة العابرة للحدود مثل سارس، كورونا، إيبولا). مثل هذه التحديات يستحيل على دول منفردة معالجتها، فلا بد من إيجاد إطار لتنسيق الجهود بغية اتخاذ خطوات ملائمة، وفي هذا الصدد تعتبر المنظمات الدولية ( حومية/غير حكومية) قناة تساهم في تذليل العقبات أمام العمل الجماعي، وفضلا عن ذلك، فهي تقلص مستويات اللاتيقين. فالدولة تنظر بالرؤية إلى ما قد تقدم عليه الدول الأخرى، ووجود المؤسسات والمنظمات الدولية في حد ذاته يساهم في التخفيف من حدة الشكوك المتبادلة.<sup>1</sup>

■ **خفض تكاليف إبرام الصفقات:** المقصود بالصفقات هنا تلك الاتفاقيات التي تبرمها الدول ومختلف الأطراف بين بعضها البعض، فالاتفاقية هي في النهاية بمثابة صفقة تتضمن مزايا (حقوق) والتزامات (واجبات) على المتعاقدين، وإذا كانت الدول تواجه تحديات ذات بعد دولي كتلك التي تمت الإشارة إليها، فإن الاعتماد على المفاوضات الثنائية ذات الطابع الثنائي والتنسيق المحدود، يتسم بتكاليف مادية مرتفعة جدا فضلا عن التكاليف المرتبطة بعامل الوقت (حيث يتطلب الأمر عقودا للتوصل إلى تفاهم عالمي بشأن المشاكل المطروحة وحينها يكون الوقت متأخرا).<sup>2</sup>

من الواضح أن وجود المنظمات الدولية عبر العمل المتعدد الأطراف Multilateralism. يضاف إلى ذلك توفرها على آليات رقابية عالمية تتيح للدول وباقي الأطراف إمكانية التحقق من مدى الالتزام بتنفيذ بنود الصفقة (الاتفاقية).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل زقاع، "العصر الوسيط الجديد وتداعياته على النظرية والممارسات في العلاقات الدولية"، مجلة المفكر 07 (2011)، 160

<sup>2</sup> نفس المرجع.

<sup>3</sup> نفس المرجع، 161.

■ معالجة الخلل القائم في مستويات النفاذ للمعلومة: تمثل سندا مقنعا لقيام المنظمات الدولية. وللمضي في ذلك، فإن الحصول على المعلومة المناسبة في التوقيت المناسب يمثل أمرا حيويا لتحقيق مصالح كل الأطراف. لكن مسالة الوصول إلى المعلومة غير متاح بنفس القدر لكل الأطراف، وهذا ما تسعى المنظمات الدولية وخاصة غير الحكومية إلى تحقيقه.<sup>1</sup> بمعنى توفير المنظمات للمعلومات يجعل من مختلف الشركاء يوفون بالتزاماتهم، مما يرفع من مستويات الشفافية بما يزيد ثقة مختلف الأطراف في هذه المنظمات.

لهذا يعتبر الاتجاه النيولبرالي، بأن المنظمات غير الحكومية هي الفاعل الجديد الذي يخفف الأعباء عن كاهل الدولة في التنمية، وفي المخاطر التي تؤثر على الأمن وسلامة الدول، ومنه يمكننا القول بأن المنظمات غير الحكومية تلعب دورا مهماً وفاعلاً رئيسياً في المساهمة والتخطيط الفعال في إدارة المخاطر ورسم السياسات.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مقارنة الحوكمة الشبكية العالمية في تفسير إدارة المخاطر

#### الدولية

إن الحديث عن دور المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية وفق مقارنة الحوكمة الشبكية العالمية، يقودنا إلى ضرورة التطرق إلى مختلف التفاعلات الدولية عبر الوطنية كما هو موضح في المصفوفة التالية:

<sup>1</sup> عادل زقاغ، محاضرات في مقياس المنظمات الدولية والاقليمية، مرجع سابق. 6

<sup>2</sup> جون فلييس وستيف سميث، مرجع سابق، 328.

جدول رقم (01): مصفوفة تبين العلاقات الثنائية في السياسة العالمية

الوحدات الفرعية للمنظمات عبر الوطنية وبعض الأفراد	المنظمات عبر الوطنية كوحدات	الوحدات الفرعية للمنظمات الدولية	المنظمات الدولية كوحدات	الوحدات الفرعية الحكومية	الدول كوحدات للتحليل	الفاعل
ت.ع.و	ت.ع.و	ت.ع.ح	ت.د	ت.ع.ح	ع.م.د	الدول كوحدات للتحليل
ت.ع.و	ت.ع.و	ت.ع.ح	ع.م.د	ت.ع.ح	ت.ع.ح	الوحدات الفرعية الحكومية
ت.ع.و	ت.ع.و	ت.ع.ح	ت.م.د	ت.ع.ح	ت.م.د	المنظمات الدولية كوحدات
ت.ع.و	ت.ع.و	ت.ع.ح	ت.ع.ح	ت.ع.ح	ت.ع.ح	الوحدات الفرعية للمنظمات الدولية
ت.ع.و	ت.ع.و	ت.ع.و	ت.ع.و	ت.ع.و	ت.ع.و	المنظمات عبر الوطنية كوحدات
ت.ع.و	ت.ع.و	ت.ع.و	ت.ع.و	ت.ع.و	ت.ع.و	الوحدات الفرعية للمنظمات عبر الوطنية وبعض الأفراد

المصدر: مبروك غضبان. المدخل للعلاقات الدولية. (باتنة: دار قانة للنشر والتوزيع، 2007). 28.

شرح رموز المصفوفة:

(ت.م.د): تفاعلات ما بين الدول

(ت.ع.ح): تفاعلات عبر حكومية

(ت.ع.و): تفاعلات عبر وطنية

(ع.ع.و = ت.م.ح + ت.ع.و) = العلاقات عبر الوطنية

ما يمكن استنتاجه من المصفوفة هو أن: التفاعلات الدولية عبر الوطنية: هي

مختلف العلاقات التي تنشأ بين الفواعل الآتية: بين الوحدات الفرعية الحكومة



والمنظمات الدولية ووحداتها الفرعية، والمنظمات عبر الوطنية والمنظمات عبر الوطنية ووحداتها الفرعية وبعض الأفراد.

وعليه فإن "الحوكمة العالمية": هي مختلف النشاطات التي تساهم في إنشاء القواعد الدولية وتشكيل السياسة حتى ولو لم تكن في إطار السلطة الرسمية، ويتضمن هذا النوع مجموعة من الفواعل التي تساهم في إنشاء القواعد الدولية ويتضمن هذا النوع من الفواعل المنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية الاجتماعية العالمية، الشبكات العالمية، منظمات العمل الشركات العالمية، وأشكال أخرى من السلطات الخاصة.<sup>1</sup>

لذا يمكن القول أن فكرة الحوكمة العالمية جاءت نتيجة للانتقادات الموجهة لنظرية النظام العالمي ومنظور النظام التقليدي للسياسية العالمية، من أجل تقديم تفسير مقنع لتعاظم دور الفواعل غير الدولاتية في مختلف القضايا الدولية نتيجة الاخفاقات التي عرفها مفهوم الضبط الدولاتي القائم على مركزية الدولة في ضبط كل الانساق الاجتماعية.<sup>2</sup> هذا ما أدى إلى الاتجاه نحو مفهوم الدولة التعاونية. باعتبارها فاعلا شريكا مع الفواعل غير الدولاتية الأخرى، وهو ما استنتجته لجنة الحوكمة العالمية التي عرفت الحوكمة العالمية على أنها "مجموعة الطرق المختلفة التي يعمل من خلالها الافراد والمؤسسات والقطاع العام والخاص على إدارة شؤونهم المشتركة"<sup>3</sup>. بمعنى أن الحوكمة العالمية تشتمل على كل من المؤسسات والانظمة الرسمية للدول وكل الترتيبات الغير الرسمية، لذا فهي تقوم على عدم حصرية الفواعل الدولاتية وهو ما

<sup>1</sup> صالح زباني، مراد بن سعيد. مدخل إلى الاصلاحات المؤسساتية للحكم البيئي العالمي، (الجزائر: دار فانة للنشر والتوزيع، 2010)، 110.

<sup>2</sup> نصيرة صالح، المرجع السابق، 63.

<sup>3</sup> نفس المرجع، 64.

يمثل اعترافا بضرورة الأدوار والنشاطات التي تقوم بها الفواعل غير الدولاتية في قضايا سياسية عالمية مختلفة<sup>1</sup>.

كما أكد (جيمس روزنو James Rosenau) أن مسألة المنظمات الدولية غير الحكومية ذات أهمية في العلاقات الدولية للتنظيم في عالم ما بعد الحرب الباردة، كما أنه في ظل التحولات العالمية لم يعد التركيز في التسيير على بنية الدولة بل تفعيل لشبكات عبر وطنية ولا سيما المنظمات غير الحكومية لأنها تعمل على تفعيل القضايا كحماية حقوق الإنسان، قضايا البيئة، إدارة المخاطر وبناء نهج خاص بها في إدارة المخاطر العالمية، والتحول من نقل المخاطر إلى المشاركة فيها، وعليه فقد تم وفق مقترب الحكومة الشبكية والعالمية، تفعيل الإطار الشبكي بين الفواعل بين الفواعل الرسمية والفواعل غير الرسمية والمنظمات غير الحكومية<sup>2</sup>.

مما سبق نستنتج أن المنظمات الدولية غير الحكومية ضرورية للمشاركة في رسم وإدارة العديد من القضايا الدولية، وقد أكدت المقاربتين السابقتين (النيوليبرالية والحوكمة الشبكية العالمية)، على صدق الفرضيات القائمة والتأكيد على ضرورة مشاركة المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر وتعزيز إجراءاتها في رسم ووضع السياسات العالمية.

وفي الأخير يمكن القول أن مقاربة الحوكمة الشبكية العالمية فتحت المجال للفواعل غير الدولاتية (المنظمات الدولية غير حكومية) لأن تكون ضرورية في رسم وتنفيذ الكثير من السياسات والبرامج للعديد من قضايا السياسة العالمية والتي من بينها إدارة المخاطر.

<sup>1</sup> نصيرة صالح، مرجع سابق، 65.

<sup>2</sup> نفس المرجع.

## المطلب الرابع: مقارنة الدور للمنظمات غير الحكومية في تفسير أداء

### المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية

تُعد نظرية الدور من النظريات الجزئية في العلاقات الدولية والتي تختص بدراسة وتفسير السلوكيات الخارجية للدول، حيث يُوضح المفكر "كال هولستي Kal - Holsti" بأن الدول قد تتشابه في مصادر القوة لكنها تختلف في السلوكيات فلماذا هذا الاختلاف في السلوكيات؟<sup>1</sup> في الحقيقة هناك ثلاثة متغيرات تفسيرية أساسية تعتمد عليها نظرية الدور في التفسير وهي:

1. مصادر الدور : والتي تتخذها كمتغيرات مستقلة في التفسير، ويقصد بها الخصائص الوطنية للدولة من مقومات وإمكانيات مادية وغير مادية.

2. تصور الدور: وتتخذها كمتغيرات وسيطة، و التي تُعنى بتصورات وادراكات صناع القرار لأدوارهم سواءً كان إقليمياً أو دولياً، فامتلاك الدولة لمقومات مادية أو غير مادية لا يعنى بالضرورة أنها سوف تؤدي دور خارجي فعال، حيث يجب على صانع القرار أن تكون لديه خبرة وإرادة القيادة التي تتحدد من خلال الخصائص الشخصية التي يحوز عليها؛ فلهذه العوامل تأثير كبير في تحديد سلوك الدولة على المستوى الخارجي، فضلاً عن أنها قادرة على أن تلعب دوراً في عملية اتخاذ القرار، وفي التمييز بين سلوك الوحدة مع باقي الوحدات.

3. أداء الدور: وهي مخرجات السياسة الخارجية من قرارات وسلوكيات، والتي تُعد متغيرات تابعة، حيث تتحكم فيها درجة الفاعلية الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابتسام بدري، "محاضرات في مقياس مناهج البحث في العلاقات الدولية"، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة. المحاضرة 05. 5-6.

<sup>2</sup> حبيبة زلاني، "نظرية الدور بين الاصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي"، مجلة العلوم القانونية، عدد 17 ، جانفي (2018)، 780، 781.

وعليه فالدور يعتمد بالأساس على مدى رؤية وتصور صانع القرار لدوره - كمتغير وسيط -، انطلاقاً من تقييمه لقدرات وإمكانيات دولته والتي يُطلق عليها كذلك "مؤهلات الدور" حيث لا يمكنها تخطي هذه الإمكانيات حتى لا يتآكل الأساس المادي للدور من جهة، ومدى قدرته على تهيئة البيئة الخارجية لقبول هذا الدور والتجاوب معه عندما يدخل مرحلة التنفيذ أي أداء الدور من جهة أخرى.<sup>1</sup>

نفس المتغيرات الثلاثة يمكن إسقاطها على دور المنظمات غير الحكومية في إدارتها للمخاطر، ففعالية دورها مرتبط بطبيعة الظروف الخارجية المصاحبة لأداء دورها، ومدى انعكاسها سلباً أو إيجاباً على النتائج المحققة. كما يجب مراعاة قدراتها والامكانيات التي تحوزها لتأدية ذلك الدور.

بمعنى آخر، على المنظمات غير الحكومية حتى يكون دورها فعالاً التعرف على طبيعة الظروف الخارجية المصاحبة لأداء هذا الدور، ومدى انعكاساتها سلباً أو إيجاباً على النتائج المحققة من هذا الأداء، كما يجب مراعاة حجم قدراتها التي تؤهلها لهذا الدور.

أيضاً فيما يتعلق بالحدود المحددة للمنظمات غير الحكومية، فإنها تمثل مجموعة فرعية من منظمات القطاع الثالث الواقعة بين القطاع العام الذي تديره الدولة والقطاع الخاص الرابع. وتشمل مجموعة فرعية أخرى من منظمات القطاع الثالث المنظمات غير الربحية. المناقشات حول منظمات مماثلة مثل منظمات القطاع التطوعي، والمنظمات المجتمعية، ومنظمات القطاع غير الرسمي، ومنظمات المجتمع المدني تجعل الفروق المفاهيمية بين هذه الأنواع التنظيمية مربكة.<sup>2</sup> تشير المعاني المتأصلة في هذه المنظمات إلى سماتها الرئيسية، بما في ذلك الوضع بين الدولة والقطاع الخاص والدافع غير الربحي، والانتماءات المجتمعية والاعتماد على المتطوعين. وإلى حد ما، تمتلك

<sup>1</sup> ابتسام بدري، مرجع سابق، 6.

<sup>2</sup> Sangeeta Kamat, "The privatization of public interest: theorizing NGO discourse in a neoliberal era", Review of International Political Economy 11, no.1, (2004): 156-157.

المنظمات غير الحكومية السمات المركزية لهذه الفئات المتنوعة ولكن المماثلة من المنظمات. على وجه الخصوص، تمثل المنظمات غير الحكومية القطاع الثالث (بين الدولة والقطاع الخاص)، وتدعي أنها غير ربحية، وتخدم أعضائها، وتتلقى المساعدة من العمل التطوعي، على الرغم من أن بعضها يميل إلى الانحراف عن هذه الميزات المثالية. من هذه التفسيرات، يمكن الاستنتاج أن المنظمات غير الحكومية تتميز بـ "أساس قانوني معين للوجود، وهيكل رسمي دائم، وموظفين مأجورين ومدفوعين (غير حكوميين)، ووضع خاص بهدف خدمة المصلحة العامة، والاستقلال عن الدولة والقطاع الخاص، والتوجه غير الربحي، وتعزيز "الأهداف الإنسانية"<sup>1</sup>.

تعتمد ملاءمة المنظمات غير الحكومية في الحوكمة على السياقات الوطنية التي تعمل فيها وأنواع الخدمات المقدمة، واحتياجات ومتطلبات المستفيدين من الخدمة. وبشكل أكثر تحديداً، في السياقات الوطنية للبلدان النامية الفقيرة - حيث يعيش معظم الناس في المناطق الريفية، ويعتمدون على الزراعة، ويعانون من ظروف إنسانية سيئة مثل الفقر والأمية وعدم كفاية الرعاية الصحية - اكتسب دور المنظمات غير الحكومية كشركاء في الحكم اعترافاً أكبر في التعامل مع هذه المخاوف من أجل تقديم الخدمات استجابة لهذه الاحتياجات الأساسية، تعتبر بيروقراطية الدولة غير كافية، وغالبا ما يكون القطاع الخاص غير راغب في القيام بمثل هذه المشاريع غير الربحية<sup>2</sup>.

تعزز حجج فشل الدولة وفشل السوق هذه الأساس المنطقي للشراكة مع المنظمات غير الحكومية لتقديم الخدمات الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، جاءت المنظمات غير الحكومية لتمثيل "الوجه المجتمعي" لإصلاحات السياسة النيوليبرالية المؤيدة للسوق (مثل برنامج التكيف الهيكلي) حيث أصبحت مفيدة لتلبية احتياجات الطبقة العاملة التي ساءت ظروفها الاقتصادية وتآكل الوصول إلى الخدمات الأساسية بسبب الإصلاحات التي

<sup>1</sup> Sangeeta Kamat, "The privatization of public interest: theorizing NGO discourse in a neoliberal era", Review of International Political Economy 11, no.1, (2004): 156-157.

<sup>2</sup> Ibid., 158.

تحركها السوق. ومع ذلك، في حين أن مؤيدي الشراكات بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية يركزون على نقاط القوة الرئيسية مثل: الاستجابة والمشاركة والشفافية والمعرفة المحلية، ويتغاضون عن العواقب السلبية والقيود المفروضة على مثل هذه الشراكات، بما في ذلك تسويق وتسييس المنظمات غير الحكومية،<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Shamsul Haque, "A critique of the role of NGOs", 20.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه من محاور في هذا الفصل يمكن القول بأن مفهوم المنظمات الدولية غير الحكومية ليس من السهل تحديده بدقة نظرا لاختلاف وجهات النظر والمفكرين إزاءها، فمنذ ظهورها ارتبط مفهومها بالمجال الذي تنشط فيه.

كما أن مفهوم إدارة المخاطر يشهد نفس الإشكال في تعدد التعاريف. ما بين من يركز على وظائفها المتداخلة وبين من يصفها على أنها نشاط إداري يهدف للحد من المخاطر. كما أن هناك من يعتبرها على أنها تفكير منهجي وأساليب علمية يتم استخدامها للحد من المخاطر.

كما تختلف تفسيرات المقاربات المختلفة لدور المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر. حيث نجد أن المنظور الواقعي لا يولي أهمية لدورها طالما أن هناك متغيرين أساسيين يتحكمان في توجه الواقعيين إزاء المنظمات الدولية غير الحكومية وهما القوة والمصلحة واعتبار الدولة الفاعل الوحيد في العلاقات الدولية.

أما المنظور الليبرالي وهو الأقرب لتفسير دور المنظمات الدولية غير الحكومية باعتباره أن التعاون بين مختلف الدول يساهم في تخفيض حجم الخسائر الناتجة والتكاليف اللازمة لمختلف المخاطر.

أما مقارنة الحوكمة الشبكية العالمية فهي تنظر إلى دور المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر عبر التفاعلات بين مختلف الفواعل الدولاتية وغير الدولاتية الرسمية وغير الرسمية.

**الفصل الثاني**  
**كيفية إدارة المنظمات الدولية**  
**غير الحكومية للمخاطر الدولية**



## الفصل الثاني: كيفية إدارة المنظمات الدولية غير الحكومية للمخاطر الدولية

سنحاول في هذا الفصل إلى التطرق إلى دور المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية وذلك في ثلاث مباحث مبرزين أهمية التفكير الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية والآليات التي تعتمدها في كيفية مواجهة هاته المخاطر، ومختلف الأدوار التي تقوم بيها في البيئات محل التدخل.

## المبحث الأول: استراتيجيات المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية

إن التغيرات السريعة اليوم داخل وخارج المنظمة تزيد من عدم اليقين حول كيفية مواجهة التحديات الجديدة لتحقيق النتائج المرجوة، وتعد إدارة المخاطر أداة لتعظيم فرص المنظمات غير الحكومية في الإدارة الفعالة للمخاطر وتقليلها، ما مكن صانعي القرار من التفكير بشكل استراتيجي طوال الوقت بشأن كيفية مواجهة التحديات الجديدة وتحقيق النتائج المرجوة.

## المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر

في السنوات الأخيرة، استثمرت المنظمات غير الحكومية الناشطة في مجال الاغاثة الانسانية بشكل كبير في تحسين كفاءتها المهنية. كان أحد أهم الابتكارات هو استخدام التخطيط الاستراتيجي\* وذلك لتحقيق رسالتها وأهدافها الطويلة المدى. لكي يكون "التخطيط الاستراتيجي" للمنظمات غير الحكومية فعالاً، يجب أن يكون مصحوباً بالتفكير الاستراتيجي المستمر، على جميع المستويات المؤسسية. كما يجب على المنظمات غير الحكومية أن تخلق باستمرار استراتيجيات وآليات لتحقيق نتائج تتماشى مع هدفها الأساسي، ويعتمد نجاح المنظمات غير الحكومية على الدمج المستمر بين التفكير الاستراتيجي و التخطيط في إدارة المخاطر. وهو نهج جديد ذو قيمة خاصة للمنظمات غير الحكومية التي تتمثل مهمتها في درء الخطر. علاوة على ذلك فإنه لا

\* مفهوم التخطيط الاستراتيجي: هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، يأخذ هذا التخطيط بعين الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية ويقوم بالإجابة على سؤال إلى أين نحن ماضون. اطلع عليه بتاريخ 20 أوت 2020، <http://mawdo3.com> على الساعة: (23:25).

يمكنها تجنب المخاطر بل وجب احتضانها من أجل تنمية أداء المنظمة في إدارة المخاطر. وعليه يجب التركيز على التغيير الذي يؤثر على أساسيات النجاح<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: المبادئ الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر

قد تم وضع أربعة أسئلة أساسية يجب الإجابة عنها:

1/ماذا أريد أنا(المنظمة او فريق العمل) أو نحن، لتحقيق رسالتنا؟

2/ما هي النتائج السلبية أو الايجابية إذا نجحنا أو فشلنا؟

3/ما هو احتمال النجاح أو الفشل، لكل هدف تم وضعه؟

4/ما هي تكلفة تعزيز احتمالية نتائج النجاح وتقليل فرص الفشل؟

وعليه من خلال هذه الأسئلة تسمح للمنظمات غير الحكومية بالتركيز وباستمرار على أهم التحديات الايجابية والسلبية وأن تكون منطقية قدر الإمكان في اتخاذ القرارات بشأن كيفية مواجهتها.

وبالطبع، فإن استجابة المنظمات الدولية غير الحكومية للتدخل في ادارة المخاطر التي تعد مهمة صعبة، يستوجب عليها الاخذ بعين بأهمية التنوع المجتمعي للدول والذي يعتبر من بين المعوقات التي تصعب من تدخلها.

وإذا كانت الاخطار متجذرة في سياقات تاريخية محددة (من العوامل السياسية الى العوامل النفسية، ومن العوامل الاقتصادية الى العوامل البيئية) فإن تشكل ردود أفعال المجتمعات المعنية بالتدخل والتي تمتلك حولها تصورات غير مؤكدة ومتوقعة يعقد من عمليات التدخل. وعليه فإن إدارة المخاطر كمدخل للمنظمات الدولية غير الحكومية يعزز من دورها من خلال تزويد صانع القرار بالمعلومات اللازمة والخبرات الميدانية

<sup>1</sup> Ricardo Wilson, Graw. The Risk Approach To Strategic Management In Development NGOs, Developpment In Practice, Volume 14 ,Number 3 (2003) :1.

والثقافية وحتى القدرات الشخصية الأخرى، مما سيعزز قدرة هذه المنظمات على فهم أكثر لقدراتها في هذا المجال.<sup>1</sup>

وعليه فإن إدارة المخاطر تقدم لصانعي القرار في المنظمات غير الحكومية منهجية للانتقال السريع واختيار المعلومات ذات الصلة بمجال العمل، بحيث يستوجب على مديري المنظمات غير الحكومية الجمع بين التحليل والتدقيق المعمق والقرارات السريع، كما تمكنهم من التصرف كما يجب. يتم تحليل النجاحات والإخفاقات السابقة ليس لمعرفة حدث ما أو سبب لتوضيح سبب بقاء الأشياء كما هي، ولكن لاتخاذ أفضل قرار بشأن الأنشطة الجديدة، وتمكين صانع القرار من تحديد ما يجب تغييره من أجل تعظيم المكاسب وتقليل الخسائر في المستقبل.<sup>2</sup>

حسب "ريكاردو ويلسون غراو" Ricardo Wilson- grew\* فإن إدارة المخاطر تتضمن المنظور العقلاني للعلم. حيث تهدف إلى الفهم الجيد لأجل اتخاذ القرار، تحديد الأهداف، وضع الخطط وتنفيذها. كما تمكن صانعي القرار من تعيين السلطة وتحديد المسؤولية وفق منهجية تساهم في زيادة نسبة الثقة بين المديرين والموظفين على سبيل المثال: في مؤسسة يستخدم فيها كل فرد نهج المخاطر، سيتمكن كبار مديري البرامج ذوي الخبرة الميدانية الكبيرة من التفويض بثقة أكبر للموظفين المبتدئين، وسيطور موظفو البرامج بشكل أسرع تستند المخاطرة القوية إلى الحكم السليم، حتى في مواقف يوجد فيها يقين رياضي حول الاحتمالات. يتصرف الناس هنا بناء على معتقداتهم حول فرص النتائج الجيدة والسيئة، ويتخذ الأشخاص إجراءات بناء على تفضيلاتهم ( يكون

1 Ricardo Wilson, The Risk Approach To Strategic Management In Development NGOs, Developpment In Practice, Op.Cit, 2-3.

2 Ricardo wilson, strategic risk managment for development-NGOs : the case of a grant – maker, ston journal of diplomacy summer/fall2004,06.

\*ريكاردو ويلسون غراو: هو مستشار دولي، يدعم المنظمات الدولية غير الحكومية والشبكات الدولية والجهات المانحة، عمل كمستشار إداري مع شركة novib 1993، ومع منظمة أوكسفام 2003، ركز عمله على مراقبة وتقييم الشبكة الدولية لهذه المنظمات، وهو المسؤول عن إدخال نهج إدارة المخاطر لهذه المنظمات. / لمعرفة المزيد: Ricardo wilson- grew @ inter.nl.net

الدمج بين المنطق مع الحدس ومع العلم). تستند الأحكام هنا على معلومات أساسية تم تحليلها منطقياً وعلى المعتقدات والتفضيلات الشخصية المبررة، وعليه فإن إدارة المخاطر تتطلب المشاركة الجماعية في صنع القرار مما يقوي ويعزز احترام وجهات النظر المتباينة حول احتمالية وأهمية النتائج المحتملة - المرغوبة وغير المرغوب فيها.

### الفرع الثاني: اللبنة الأساسية للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر

يمكن تعلم مبادئ المخاطر بشكل أفضل من خلال الممارسات، وبالتالي فإن الخطوة الأولى هي صناع القرار (رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، رئيس القسم، قائد الفريق) أو مجموعة من الأشخاص ذوي المسؤولية والسلطة المشتركة (مجالس الإدارة، لجنة الإدارة، أعضاء الفريق) لتطبيق المبادئ في خمس خطوات وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- 1/ تحديد المخاطر الايجابية والرئيسية أو ("الفرص") والمخاطر السلبية الكبرى (التهديدات أو الإخطار) لتحقيق غرض المنظمة أو إحدى وحدات عملها.
- 2/ فهم درجة احتمالية حدوث نتائج ايجابية وسلبية عن طريق تحقيق الأهداف المؤسسية.
- 3/ النظر في التكاليف.
- 4/ النظر في النتائج المحتملة، الايجابية منها والسلبية للنجاح او الفشل.
- 5/ اتخاذ إجراءات لتعزيز إمكانية النجاح والسيطرة أو التخفيف من فرصة الفشل وتحديد الفرص والمخاطر الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ricardo Wilson-Graw, The Risk Approach To Strategic Management, Op.Cit 4.

<sup>2</sup> Ibid, 5.

إن وضع خطة استراتيجية من قبل أي منظمة غير حكومية، والتي تتطلب تحديد أهدافها بدقة واضحة لإدارة المخاطر في منطقة ما. يتحتم عليها إتباع الخطوات الخمس السالفة الذكر حيث: أن وضع خريطة لمختلف المخاطر وتحديد بدقتها، يعزز من قدرتها على تقدير الخسائر المتوقعة وتقليلها، وتحديد التكاليف اللازمة لمواجهتها، والموارد البشرية اللازمة لذلك<sup>1</sup>.

أثناء التحضير، يقوم صانعو القرار ببساطة بمراجعة جميع المعلومات التي يعتبرونها مهمة:

- ما هي الأفكار التي يمتلكونها حول ما يجب تحقيقه من أهداف، ولماذا؟

- ما هي نقاط القوة والضعف الداخلية لديها للقيام بعملها؟

- ما هي التهديدات والمخاطر التي تواجهها في العالم؟

إذا تحققت هذه المخاطر السلبية وأصبحت مشكلة، فماذا ستخسر؟

في كل خطوة من خطوات المناقشة، سيقدر الفرد (أو الأفراد) ما هو مناسب وما إذا كانت هناك حاجة إلى أي معلومات إضافية:

وباختصار، فإن الخبير "ريكاردو ويلسون غراو Ricardo Wilson- graw" يقول: "لا يوجد سقف أعلى للمخاطر على الإطلاق، وإنما توجد طريقة لإزالة عدم اليقين من التغيير الاجتماعي وإدارة المنظمات غير الحكومية لها في نهاية المطاف. ومع ذلك، هناك الكثير من الذي يمكن القيام به للتأثير على احتمالية النجاح وعواقبها"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ricardo wilson, strategic risk management for development-NGOs : the case of a grant – maker, ston journal of diplomacy, Op.Cit,7.

<sup>2</sup> Ricardo wilson- graw, The Risk Approach To Strategic Managment In Development NGOs, Developpent In Practice , Op.Cit, 3-4.

## المطلب الثاني: إدارة المخاطر الدولية بين الممارسات الواعدة والممارسات الهشة

سنحاول في هذا المطلب بتقديم توضيح أكثر تفصيلاً بشأن كيفية تحديد المنظمات غير الحكومية وتقديرها للمخاطر من خلال تحديد مختلف الممارسات، التي تمثل خطوات عملية، للقيام بعملها.

وهذا ما حاول تقرير 14 منظمة غير حكومية مشاركة في مختلف عمليات الإغاثة الإنسانية توضيحه في تقريرها الصادر في فيفري 2016م<sup>1</sup>، الذي يحدد الخطوات الصحيحة والخاطئة لعمل المنظمات الدولية غير الحكومية.

الفرع الأول: الممارسات الواعدة ( الصحيحة ) للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر

حدد التقرير السابق الذكر الممارسات الصحيحة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

### ✓ 1- فهرة الأخطاء والمخاطر المحققة:

تقوم الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية الدولية بتجميع قائمة للأخطاء أو النتائج السيئة التي تؤثر على المنظمات خلال مختلف مراحل عملها، (التي تم تجنبها أو التخفيف منها)، ومشاركتها مع المنظمات كأداة تعليمية، نظراً لأن العديد من الموظفين يميلون إلى أن يكونوا على دراية بكل الحوادث الغامضة، وقد ساعدت هذه الممارسة الجديدة في تعزيز الانفتاح وتعلم الدروس.

### ✓ 2- التكيف مع الشركاء ذوي المخاطر العالية:

يمكن اتخاذ خطوات محددة عند العمل مع المنظمات غير الحكومية الشريكة الوطنية في بيئات المخاطر العالية، مثل تلك التي تفتقر إلى عدم القدرة على تلبية

<sup>1</sup> للمزيد من الاطلاع أنظر الرابط : <https://w.w.w.humanitarianoutcomes.org/ngos-and-risk>

<sup>2</sup> humanitarain outcomes,NGOs risk management principles and promising practive ,inter action a united voice for global change (2016):4.

متطلبات المانحين أو ليس لها احتياطات مالية، يمكن انتداب موظفي المنظمات غير الحكومية للجلوس داخل المنظمة الشريكة، يمكن صرف الأموال بمبالغ اقل وبشكل متكرر، يمكن الحصول على أموال إضافية للتوجيه وبناء القدرات، ويجب على المنظمات غير الحكومية أيضا تقييم دوافعها للشراكة وقدرتها على الشراكة قبل بدء الشراكة.

### ✓ 3- الاستعداد للتحديات القانونية للبلد المضيف

تستغرق قضايا الضرائب والتسجيل وغيرها من قضايا الامتثال القانوني وقتا وجهدا وهي خاصة بكل بلد بحيث يصعب على المنظمة عاملة عالميا حلها والتنبؤ بها، وجدت بعض المنظمات غير الحكومية أن الاستعانة بمحاميين وطنيين يمكنها من تجنب الأخطاء القانونية والتعامل بسرعة مع المواقف التي تنشأ، ويقدم مداخلات في السياسات ذات الصلة، مثل سياسيات الموارد البشرية الخاصة بكل بلد.

### ✓ 4- تعيين خبراء خارجيين لإجراء عمليات تدقيق لأمن تكنولوجيا المعلومات:

العديد من المنظمات غير الحكومية مطلعة على زيادة مخاطر المعلومات، التي تشمل القرصنة على أنظمة جمع الأموال (سرقة بطاقة ائتمان الجهات المانحة او غيرها من المعلومات الحساسة والاحتيال على برامج إدارة الموظفين الوطنيين، يمكن لها الاستعانة بالخبراء والمهنيين الخارجيين لإجراء عمليات تدقيق لأمن تكنولوجيا المعلومات لتحديد المشاكل التكنولوجية وإصلاح نقاط الضعف فيها.

### ✓ 5- التأكد من أن الأدوات المختصرة وسهلة الاستخدام متوفرة في هذا المجال:

يتم استخدام الأدوات الأساسية "القابلة للهضم" على سبيل المثال: يمكن نشر نماذج سجل المخاطر في المكاتب الميدانية، التركيز على الأدوات والدورات التدريبية لموجهتها عمليا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> humanitarian outcomes, NGOs risk management principles and promising practice 'inter action a united voice for global change (2016) Op. Cit., 4.



### ✓مراجعة و تحسين امن الموظفين الوطنيين:

اتخذت إحدى المنظمات غير الحكومية الدولية قرارا غير مسبوق ينص بإجلاء الموظفين الوطنيين وعائلاتهم عندما تم اجتياح اقليم من قبل القوات المناهضة للحكومة واعتبروا أنهم في خطر مباشر وقد كشف القرار المخصص عن الحاجة إلى تطوير السياسيات بشأن هذه المسألة، ويمكن للعديد من المنظمات غير الحكومية الدولية اتخاذ خطوات للتخفيف من المخاطر الأمنية للموظفين الوطنيين، بما في ذلك تحسين النقل خارج ساعات العمل، والاتصالات، وامن مواقع المنازل .

### ✓ الاعتراف بالاحتيال والإفصاح عنه:

اتخذت العديد من المنظمات غير الحكومية قرارا للكشف بشكل استباقي عن حوادث الاحتيال أو سوء الإدارة المالية، يمكن ان يظهر الانفتاح والإدارة الجيدة، التي يمكن للمانحين من المؤسسات الخاصة تقديرها<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: الممارسات الهشة (الخاطئة) للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر

#### 1X/ تقدير المخاطر من خلال التركيز على احتمالية التأثير المحتمل

كانت منظمة غير حكومية تعمل في تركيا تقدم مساعدات عبر الحدود لسوريا وتخزن البضائع الإنسانية داخل سوريا بدلا من تركيا، من اجل عدم الامتثال للوائح الجمارك التركية، وقد تمت سرقة محزونات المنظمات غير الحكومية في سوريا - وكان من الممكن أن يمنع التقييم المنهجي للمخاطر هذا الوضع .وقد أشارت المنظمات غير الحكومية أخرى إلى أنها ركزت على المخاطر المعروفة فقط مثل: التلاعب في العطاءات من قبل البائعين.

<sup>1</sup> humanitarian outcomes,NGOs risk management principles and promising practice ,inter action a united voice for global change (2016) Op.Cit ,4.

**2X/ الإخفاق في الموازنة بين المخاطرة والأهمية الحيوية للبرنامج:**

لاحظت منظمة غير حكومية أخرى أن أحد فرقها الميدانية كان يعبر خط المواجهة بانتظام لإجراءات زيارات وتحسين الجودة-أعادوا التقييم وقرروا أن الخطر لا يستحق العناء لان البرنامج سيستعين عليه التوقف إذا تم إطلاق النار على الموظفين

**3X/ نقل المخاطر إلى الموظفين الوطنيين /أو الشركاء دون دعم:**

لاحظت العديد من المنظمات غير الحكومية التي تمت مقابلتها ان شركائها من المنظمات غير الحكومية الوطنية معرضون لمستويات عالية من المخاطر<sup>1</sup>، غالبا بدون دعم او تدريب على الجانب المالي.

وترى المنظمات غير الحكومية أن المخاطر لاتزال على عاتقها، مما أدى إلى زيادة إجراءات الرقابة وبناء القدرات، ولكن تميل المنظمات غير الحكومية إلى عدم الاعتراف بشكل كافي أو مناقشة المخاطر الأمنية التي يوجهها شركاؤها من المنظمات غير الحكومية الوطنية، خاصة عندما يعتمدون عليها في الوصول لتحقيق الأهداف.

**4X/ الحفاظ على ثقافة الصمت بشأن الفساد والاحتيال والتحويل:**

في البيئات الأكثر خطورة، تضطر بعض الوكالات المساعدة إلى التنازل او تضطر الى تقديم تنازلات يمكن أن تشمل دفع الأموال عند نقاط التفتيش، دفع الضرائب غير الرسمية للسلطات المحلية، تغيير معايير الاستهداف بحيث تتلقى الجهات الفاعلة القوية المساعدة، توظيف موظفين مرتبطين بميليشيات محلية، أو العمل في منطقة وذلك لتجنب السلطات المحلية أو الجهات المسلحة، وغالبا ما تتردد المنظمات غير الحكومية في مناقشة هذه الممارسات، حتى داخليا مما يترك الموظفين الميدانيين المحليين يواجهون معضلات أخلاقية صعبة دون دعم، وفي بعض الأحيان يتعرضون لمخاطر جسدية.

<sup>1</sup> humanitarian outcomes, NGOs risk management principles and promising practice ·inter action a united voice for global change (2016) Op.Cit,5.

**5X/ عدم التحدث إلى جماعات مسلحة لأنه "غير مسموح":**

يتعرض موظفو الخطوط الأساسية في المجال الإنساني أحيانا في الدخول في حوار مع الجهات المسلحة بغرض الوصول للمحتاجين وهذا أمر منافي لقواعد و يعتبر الحوار والتفاوض الفعالان لتمكين الوصول في بيئات عالية الخطورة، ويجب تمكين الموظفين لمناقشة هذه الخيارات مع منظماتهم عندما يصبح تنفيذ هذه الأنشطة ضروريا<sup>1</sup>.

بعد توضيحنا لمختلف الممارسات الهشة والواعدة، يتحتم علينا الانتقال إلى إبراز مختلف الآليات الضرورية لإدارة المخاطر من قبل المنظمات غير الحكومية.

---

<sup>1</sup> humanitarian outcomes, NGOs risk management principles and promising practice، inter action a united voice for global change (2016) Op.Cit، 5-6.

### المبحث الثاني: آليات المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية

تحتاج المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية إلى آليات تمكنها من معرفة المخاطر التي تواجهها وذلك كمفتاح لإنجاح تحقيق أهدافهم وفي تعزيز قيمة المساهمة في القطاعات الحكومية خاصة في الدول الهشة، وأن تحقيق أهدافها محاط بعدم اليقين الذي يشكل تهديدات للنجاح ويوفر فرصا لزيادته، لذلك فالتفكير الاستراتيجي ساعدها على انتهاز آليات تساعدها في إدارة المخاطر .

#### المطلب الأول: تحديد المخاطر وتقييمها: Risk identification and assessment

من أجل الإدارة الفعالة للمخاطر، فالمنظمات غير الحكومية بحاجة إلى معرفة المخاطر التي تواجهها وتقييمها، ويعتبر تحديد المخاطر هو الخطوة الأولى بناء ملف تعريف مخاطر المنظمات غير الحكومية.

#### الفرع الأول: تحديد المخاطر (IDENTIFYING RISKS)

يمكن فصل تحديد المخاطر إلى مرحلتين:

أولاً: تحديد مبدئي للمخاطر بالنسبة للمنظمات التي لم تحدد من قبل مخاطرها بطريقة منظمة، أو ربما لمشروع أو نشاط جديد داخل المنظمة.

ثانياً: تحديد مستمر للمخاطر وهو ضروري لتحديد المخاطر الجديدة التي لم تنشأ من قبل، أو نتيجة للتغيرات في المخاطر الحالية وفي كلتا الحالتين يجب أن تكون المخاطر مرتبطة بالأهداف<sup>1</sup>

ومن الضروري اعتماد نهج وأداة مناسبة لتحديد المخاطر ويوجد أسلوبين من أكثر الأساليب المستخدمة:

<sup>1</sup> HM SO,the orange book\_ management of risk\_ principles and concepts (London : st Clements house,2004),16-17.

**1- التكليف بمراجعة المخاطر**

يتم إنشاء فريق معين (إما داخليا أو يتم التعاقد معه) للنظر في جميع العمليات وأنشطة المنظمة فيما يتعلق بأهدافها وتحديد المخاطر المرتبطة بها، يجب إن يعمل الفريق من خلال إجراء سلسلة من المقابلات مع الموظفين الرئيسيين على جميع مستويات المنظمة لبناء ملف تعريف المخاطر (ولكن من المهم ألا يؤدي استخدام هذا النهج إلى تفويض فهم الإدارة التنفيذية لمسؤولياتهم لإدارة المخاطر ذات الصلة بأهدافهم).

**2- التقييم الذاتي للمخاطر**

نهج يتم من خلاله دعوة كل مستوى وجزء من المنظمة لمراجعة أنشطتها والمساهمة في تشخيصها للمخاطر التي تواجهها، ويمكن القيام بذلك من خلال نهج التوثيق (مع إطار التشخيص محدد من خلال الاستبيانات)، وغالبا ما يتم إجراؤه بشكل أكثر فاعلية من خلال نهج ورشة مسيرة (مع المسيرين ذوي المهارات المناسبة) لمساعدة مجموعات الموظفين على تحديد المخاطر التي تؤثر على أهدافهم<sup>1</sup>. وهذه المناهج ليست حصرية بشكل متبادل، ومن المستحسن توليف مناهج عملية لتحديد المخاطر- وهذا ما يكشف لنا في بعض الأحيان الاختلافات الكبيرة في إدراك المخاطر داخل المنظمات غير الحكومية ويجب معالجة هذه الاختلافات لتحقيق الفعال لإدارة المخاطر على مستويات المنظمة.<sup>2</sup> كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> HM SO, the orange book\_ management of risk\_ principles and concepts (London : st Clements house, 2004), Op. cit, 17.

<sup>2</sup> Ibid, 18.

الجدول رقم (02): يبين اهم المخاطر المحتملة التي قد تنشأ داخل وخارج المنظمات غير الحكومية.

سياق المخاطر	أمثلة و توضيحات
1 سياق المخاطر الخارجية	التي غالبا ما تكون خارج سيطرة المنظمات غير الحكومية (مثل الكوارث الطبيعية، النشاط الإرهابي عدم الاستقرار السياسي، نقص البنية التحتية العامة .....الخ).
2 سياق المخاطر البرمجية	هي المخاطر المتعلقة بكيفية تصميم وتنفيذ مشروع البرامج، والتي تؤدي إلى عدم تلبية احتياجات المستفيدين أو احتمال إلحاق الضرر (مثل التحويل، سوء تقدير الخدمات .....الخ).
3 المخاطر التنظيمية	هي المخاطر الداخلية للمنظمة، والتي قد تؤثر على امن وسلامة الموظفين / أو سمعة المنظمة (مثل أنظمة عمليات الموارد المالية والبشرية).

المصدر: Somalia, Risk Management for NGOs, Risk Managment Unit-United Nations

(10-15),2015.

يقدم هذا الجدول ملخصا للفئات الأكثر شيوعا أو مجموعات المخاطر مع الأمثلة، والغرض منه هو مساعدة المنظمات غير الحكومية على التحقق من نطاق المخاطر المحتملة التي قد تنشأ .

ملاحظة: قد تكون بعض المنظمات الدولية غير الحكومية قادرة على تحديد فئات أخرى

من المخاطر التي تنطبق على عملها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. Somalia, Risk Management for NGOs, Risk Managment Unit-United Nations (10-15),2015.  
الرابط: www.undp.org/content/dam/unct/Somalia/docs.

## الفرع الثاني: تقييم المخاطر ("ASSESSING RISK")

هناك مبادئ مهمة لتقييم المخاطر:

أولاً: التأكد من وجود عملية منظمة بشكل واضح يتم النظر في كل من الاحتمالية والأثر.

ثانياً: تسجيل تقييم المخاطر بطريقة تسهل المراقبة وتحدد أولويات المخاطر للمنظمات غير الحكومية<sup>1</sup>.

بعض أنواع المخاطر قابلة للتشخيص العددي - خاصة المخاطر المالية - على سبيل المثال: مخاطر السمعة، كل ما هو ممكن هو وجهة نظر أكثر موضوعية، وبهذا المعنى، فإن تقييم المخاطر هو أكثر من مجرد فن ومع ذلك سيكون من الضروري تطوير إطار عمل لتقييم المخاطر، وان يأخذ في الاعتبار وجهات نظر مجموعات كاملة من أصحاب المصلحة المتأثرين بالمخاطر، ويجب تجنب الخلط بين التقييم الموضوعي للمخاطر والحكم على مقبولية المخاطر<sup>2</sup>.

يجب إجراء هذا التقييم من خلال تقييم احتمالية المخاطر، والأثر إذا تم تحقيق المخاطر قد يكون التصنيف: مرتفع/ متوسط/ منخفض فيما يتعلق بكل منها. وهذا سيؤدي إلى مصفوفة المخاطر وقد يكون من الملائم استخدام مقياس تحليلي أكثر تفصيلاً خاصة إذا كان من الممكن تطبيق تقييم كمي واضح على المخاطر المحددة مع التأثير على مقياس: غير ذي أهمية/ ثانوي/ معتدل/ كبير/ كارثي واحتمال حدوث<sup>3</sup>. وغالباً ما يتم استخدام مصفوفات مقياس: نادر/ غير محتمل / محتمل/ شبه مؤكد، ولا يوجد معيار مطلق لحجم مصفوفة المخاطر، ويمكن للمنظمات غير الحكومية استخدام اللون (إشارات المرور) لزيادة توضيح أهمية المخاطر<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> HM SO, the orange book\_ management of risk\_ principles and concepts , Op.Cit,19-20.

<sup>2</sup> ibid,19-20.

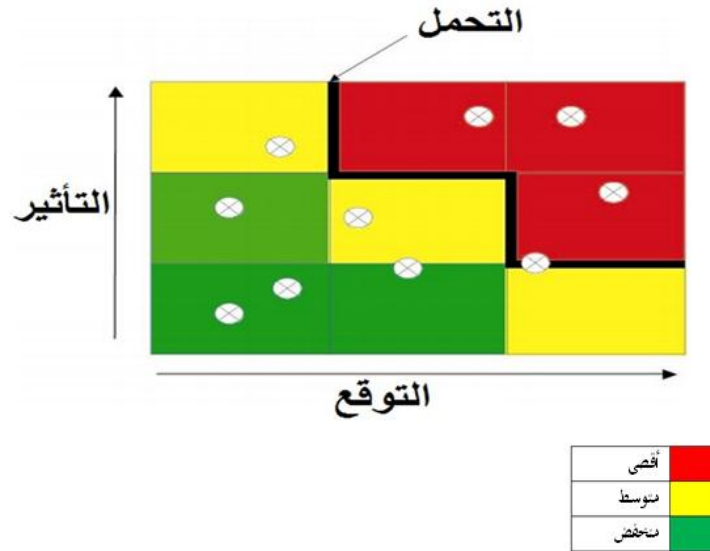
<sup>3</sup> <http://www.hm-treasury.gov.uk/media/risk-managment-assessment-070104-pdf>

أطلع عليه بتاريخ : 2020/07/22 ، على الساعة ، 11:00

<sup>4</sup> Somalia, risk management for NGOs, Op. Cit 12.

وبمجرد تقييم المخاطر ستظهر أولويات "مخاطر المنظمات غير الحكومية"، وكلما قل التعرض للمخاطر كلما زادت الأولوية التي يجب إعطاؤها لمعالجتها، يجب أن تحظى المخاطر ذات الأولوية القصوى (المخاطر الرئيسية) باهتمام منتظم واعي مستوى في المنظمات غير الحكومية وبالتالي يجب أن تنظر فيها الإدارة بانتظام، وستتغير أولويات المخاطر المحددة مع معالجة المخاطر مع مرور الوقت وبالتالي ستتغير الأولويات. كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): يمثل مصفوفة تحمل المخاطر للمنظمات غير الحكومية.



المصدر: Somalia, risk management for NGOs, risk management unit-United Nations

(36),2015.

توضح هذه المصفوفة كيفية قياس المنظمات غير الحكومية درجة تحمل المخاطر وتوقعها باستخدام ألوان إشارات المرور الثلاثة. حيث يمثل اللون الأحمر أقصى درجات التحمل الناتجة عن زيادة تأثير المخاطر. بينما يشير اللون الأصفر إلى التأثير المتوسط للخطر، حيث كلما زادت درجة التأثير زادت حدة توقع الخطر. أما



اللون الأخضر فيبين درجة مقبولة تحمل الخطر، حيث كلما زادت نسب التوقع بالخطر كلما كانت درجة تحمل المخاطر منخفضة. وهذا ما يبينه الجدول التالي:  
جدول رقم (03): يفسر مصفوفة تحمل المخاطر من خلال إبراز العلاقة بين مستويات

مستوى الخطر	إرشادات التصعيد والاحتفاظ بها
أقصى	التصعيد لمجلس الإدارة، المخاطر بشكل عام غير مقبولة أو محتفظ بها
متوسط	رئيس الوكالة، المخاطر بشكل عام غير مقبولة أو محتفظ بها . متوسط التصعيد إلى مستوى كبار المسؤولين و مستوى الإدارة العليا . بشكل عام، قد يتم الاحتفاظ بالمخاطر وإدارتها على المستوى التشغيلي
منخفض	المراقبة والإدارة على مستوى الموظف المعني، او المستوى التشغيلي يتم الاحتفاظ بالمخاطر بشكل عام .

الخطر والارشادات الضرورية للمنظمات غير الحكومية

**المصدر:** Somalia, risk management for NGOs, risk management unit- united nations

(37),2015.

**التعليق:** ما يمكن استخلاصه من الجدول اعلاه ان تقييم مستويا الخطر تنقسم الى ثلاث مستويات، حيث: عندما يكون مستوى الخطر في قيمته القصوى فإن دراسته تكون على مستوى مجلس الادارة.

أما لما تكون مستوى الخطر في قيمته المتوسطة فتتم معالجته لدى كبار المسؤولين في الإدارة العليا.

وفي حالة مستوى الخطر في قيمته الدنيا فتتم دراسته من قبل الموظف المعني على المستوى التشغيلي.

## المطلب الثاني: الرغبة في المخاطرة ومعالجتها (RISK appetite and treatment)

### الفرع الأول: الرغبة في المخاطرة (RISK APPETITE)

إن مفهوم "الرغبة في المخاطرة" هو مفتاح المنظمات غير الحكومية في تحقيق الإدارة الفعالة للمخاطر ومن الضروري النظر فيه قبل الانتقال إلى كيفية معالجة المخاطر، ويمكن النظر إلى المفهوم بطرق مختلفة فمثلا عند النظر في التهديدات، فإن مفهوم الرغبة في المخاطرة يشمل مستوى التعرض للخطر يعتبر مقبولا ويتعلق الأمر هنا بمقارنة التكلفة (المالية) للحد من المخاطر بتكلفة التعرض إذا أصبح التعرض واقعا وجب إيجاد توازن مقبول.<sup>1</sup>

وعند النظر في الفرص المتاحة، فإنه يتوجب على المنظمات غير الحكومية النظر في مدى استعدادها للقيام بالمخاطرة من أجل الحصول على فوائد تلك الفرصة، أي أن الأمر يتعلق بمقارنة قيمة المنافع المحتملة (المالية) بالخسائر التي قد يتم تكبدها. وتجدر الإشارة إلى أن بعض المخاطر لا يمكن تجنبها وليس في نطاق قدرة المنظمات غير الحكومية على إدارتها بالمستوى المقبول على سبيل المثال: يجب على العديد من المنظمات غير الحكومية قبول وجود خطر ناجم عن نشاط إرهابي لا يمكنهم السيطرة عليه، وفي هذه الحالات تحتاج المنظمات إلى وضع خطط طوارئ<sup>2</sup>.

ويمكن تحليل مفهوم الرغبة في المخاطرة على النحو التالي:

### أولا: الرغبة في المخاطرة والشراكة

هنا يجب على مجلس الإدارة وكبار المدربين الحكم على نطاق التعرض المقبول للمؤسسة أو المنظمة وتحديد الحدود العامة للمخاطر غير المقبولة (أو على الأقل

<sup>1</sup> موقع إلكتروني، أطلع عليه بتاريخ : 2020/07/22 ، على الساعة ، 14:33

:http://www.erm.coso.org/coso/cosem.nsf/wwwresources/pdf\_manuscript

<sup>2</sup>HM SO,the orange book\_ management of risk\_ principles and concepts, Op. Cit 23-24.

بالنسبة للمخاطر التي يجب الرجوع إليها وتصعيدها إلى مجلس الإدارة للمناقشة واتخاذ القرار عند ظهورها، ولدى القيام بذلك قد يرغب المجلس في اخذ وجهات النظر الموازية بشأن اخذ القرار بعين الاعتبار<sup>1</sup>.

### 1- شهية المخاطرة المفوضة

يمكن عندئذ استخدام شهية المخاطر المؤسسية المتفق عليها كنقطة انطلاق داخل المؤسسة، والاتفاق على شهية المخاطرة في مستويات مختلفة من المنظمة، وان ما يعتبر مستوى عال من المخاطر على مستوى واحد سيكون مستوى اقل من المخاطر إلى مستوى أعلى من الإدارة، وهذا سيسهل كل من عملية تصعيد المخاطر لاتخاذ قرارات المخاطر عند تلبية حدود المفوضية<sup>2</sup>.

### 2- شهية المخاطرة في المشروع

قد تحتاج المشاريع التي تقع خارج نطاق الأعمال اليومية للمنظمات غير الحكومية بيانها الخاص بشهية المخاطرة قد تتطلب أنواع مختلفة من المشاريع والمستويات المختلفة من الرغبة في المخاطرة: قد تكون أي منظمة غير حكومية مستعدة لقبول مستوى أعلى من مخاطر المشروع التي من شأنه أن يجلب مكافأة كبيرة<sup>3</sup>.

وتشمل التطبيقات الأخرى لمفهوم الرغبة في المخاطرة ما يلي :

**المشاريع التجريبية:** قد يكون الجزء الأكبر من هذه المشاريع غير ناجح

مشاريع التطوير القياسية: على سبيل المثال، تكنولوجيا المعلومات

**تخصيص الموارد:** بمجرد تحديد مستوى الرغبة في المخاطرة من الممكن مراجعة ما

إذا كانت الموارد المستهدفة بشكل مناسب، وما إذا كان الخطر لا يتوافق مع الرغبة في

<sup>1</sup> HM SO,the orange book\_ management of risk\_ principles and concepts , Op.Cit ,25.

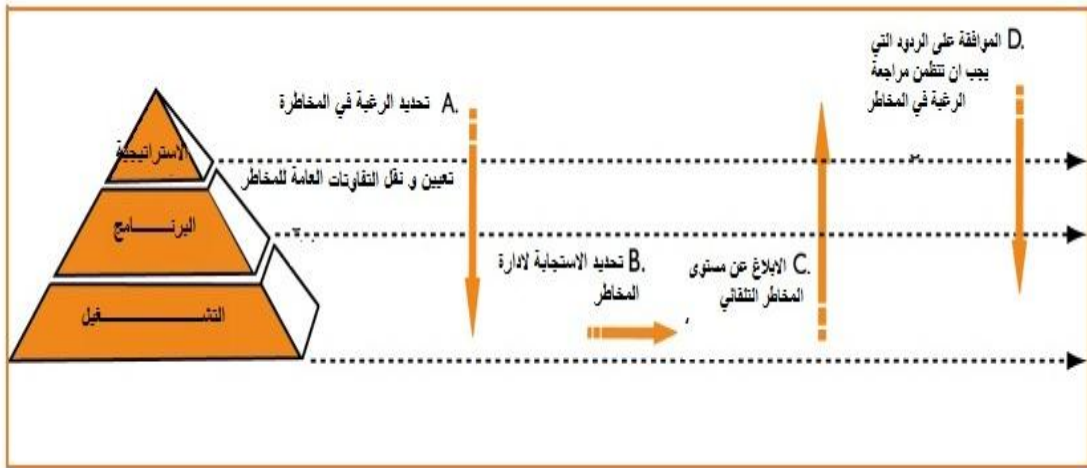
<sup>2</sup> موقع الكتروني ، أطلع عليه بتاريخ : 2020/07/22 ، على الساعة ، 11:00

:http://www.hm-treasury.gov.uk/media/risk-managment-assessment-070104-pdf.

<sup>3</sup>HM SO,the orange book\_ management of risk\_ principles and concepts, Op.Cit 27.

المخاطرة المتفق عليها، يمكن تركيز الموارد على جعلها في مستوى المقبولية ويمكن مراجعة المخاطر الموجودة بالفعل ضمن مستوى المقبولية المتفق عليها لمعرفة ما إذا كان يمكن نقل الموارد إلى مناطق أكثر خطورة بدون اثار سلبية، وتستخدم الجمارك والشرطة وخدمات الإطفاء مخصصات الموارد لتحديد أولوية تخصيص الموارد<sup>1</sup>. كما يوضح ذلك الشكل رقم (03)

الشكل رقم(03): يوضح التسلسل الهرمي للمخاطر على مستوى المنظمات غير الحكومية وكيف تقوم بوضع خطط الطوارئ.



المصدر : St : London - Principles And Concepts (Management- The orange Book- Hm so, Clements House,2004),10.

التعليق: يوضح هذا الهرم المستويات الثلاثة لكيفية وضع خطة عملية للتدخل، حيث نجد في قمة الهرم القيادة التي تقوم برسم ووضع الاستراتيجيات والخطط المناسبة، بينما نجد في وسط الهرم ( المستوى الثاني) الخبراء والتقنيين المسؤولين على وضع البرامج وكيفية تنفيذها ومتابعتها. أما قاعدة الهرم فنجد المسؤولين المباشرين على عملية التنفيذ الميداني.

<sup>1</sup> HM SO,the orange book\_ management of risk\_ principles and concepts , Op.Cit,28.

## ثانياً: معالجة المخاطر ("ADDRESS THE RISKS")

الغرض من معالجة المخاطر هو تحويل عدم اليقين إلى مصلحة المنظمة من خلال الحد من التهديدات والاستفادة من الفرص، ويشكل أي إجراء تتخذه المنظمة للتصدي لخطر ما الذي يعرف "بالرقابة الداخلية "

وهناك خمس جوانب رئيسية لمعالجة المخاطر بالنسبة للمنظمات غير الحكومية:<sup>1</sup> **المقبولية:** قد تكون القدرة على القيام بأي شيء بشأن المخاطرة محدودة، أو قد تكون تكلفة اتخاذ القرار بشأن أي إجراء غير متناسبة مع الفوائد المحتملة المكتسبة، في هذه الحالة تكون الاستجابة لتحمل مستوى مقبول من الخسائر.

**العلاج:** حيث يتم معالجة عدد أكبر من المخاطر بهذه الطريقة، والغرض من المعالجة هو أن استمرار النشاط داخل المنظمات كي يقيد الخطر بمستوى مقبول.

**النقل:** في بعض المخاطر أفضل حل لها يكون عبر نقلها، ويتم ذلك عن طريق التأمين التقليدي أو بدفع طرف ثالث لتحمل المخاطر بطريقة أخرى، وهذا الخيار يعتبر جيداً لأنه يساهم في التخفيف من المخاطر المالية، ويمكن اعتبار نقل المخاطر إما تقليل تعرض المنظمة للمخاطر أو تكون منظمات أخرى لديها القدرة على إدارة المخاطر بشكل فعال.<sup>2</sup>

**الإتمام أو الإنهاء:** بعض المخاطر لا يمكن علاجها، أو يمكن تحملها لمستويات مقبولة، وعليه يتم إنهاء النشاط وتجدر الإشارة إلى أن خيار إنهاء الأنشطة يكون محدود للحكومة مقارنة بالقطاع الخاص وذلك بسبب التكلفة.

**الفرصة:** هذا الخيار ليس بديلاً، بل يجب أخذه بعين الاعتبار عند تحمل المخاطر أو نقلها أو معالجتها.

<sup>1</sup> HM SO, the orange book\_ management of risk\_ principles and concepts, Op.Cit ,29.

<sup>2</sup> Ibid.30.

ويمكن زيادة تحليل خيار "المعالجة" في معالجة المخاطر إلى أربعة أنواع مختلفة من الضوابط:

**الضوابط الوقائية:** هذه الضوابط مصممة للحد من إمكانية تحقيق غير مرغوب وتشمل أمثلة الضوابط الوقائية الفصل بين المهام.

**الضوابط التصحيحية:** هذه الضوابط مهمة لتصحيح النتائج غير المرغوب فيها التي تم تحقيقها، وأنها توفر بعض التعافي من الخسارة أو الضرر، ويمكن اعتبار التامين شكلا من أشكال الرقابة التصحيحية<sup>1</sup>.

**الضوابط التوجيهية:** تم تصميم هذه الضوابط لضمان نتيجة معينة، وهي مهمة بشكل خاص عندما يكون من المهم تجنب حدث غير مرغوب ويرتبط عادة بالصحة والسلامة أو بالأمن، ومن الأمثلة: تضمين شرط ارتداء الملابس الوقائية بالنسبة للموظفين.

**الضوابط الاستقصائية:** تم تصميم هذه الضوابط لتحديد ما إذا كانت النتائج غير المرغوب فيها تم تحقيقها مناسبة، لذا فهي تكون مناسبة فقط عندما يكون من الممكن قبول الخسارة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مراجعة المخاطر والإبلاغ عنها " Risk Review and Reporting"

هنا يجب على أي منظمة غير حكومية المراجعة لسببين<sup>3</sup>:

- 1/ مراقبة ما إذا كان ملف المخاطر يتغير أم لا.
- 2/ الحصول على التأكيد بان إدارة المخاطر فعالة، وتحديد متى يلزم اتخاذ مزيد من الإجراءات الفعالة.

<sup>1</sup> HM SO,the orange book\_ management of risk\_ principles and concepts, Op.Cit , 32.

<sup>2</sup> موقع إلكتروني، أطلع عليه بتاريخ: 2020/07/22، على الساعة، 15:00 <http://www.airmic.com>.

<sup>3</sup> HM SO,the orange book\_ management of risk\_ principles and concepts, Op.Cit ,34-36.

يجب وضع عمليات لمراجعة، ما إذا كان احتمال حدوث المخاطر وتأثيرها قد تغير فعلمية إدارة المخاطر الشاملة يجب أن تخضع للمراجعة الدورية للتأكد من أنها لا تزال مناسبة وفعالة.<sup>1</sup>

ويجب أن تقوم عمليات المراجعة بما يلي :

التأكد من جميع جوانب عملية إدارة المخاطر مرة واحدة في السنة على الأقل.

ضمان إخضاع المخاطر نفسها للمراجعة بوتيرة مناسبة .

وضع ترتيبات مناسبة .

### الفرع الأول: التقييم الذاتي للمخاطر

وتعتبر عملية مراجعة، وتساهم في الحفاظ على ملف تعريف المخاطر على مستوى المنظمات غير الحكومية، حيث يقوم المديرون المعنيون على مستويات مختلفة من المنظمات بتقديم تقارير سنوية على العمل الذين قاموا للحفاظ على المخاطر والسيطرة عليها في نطاق مسؤولياتهم الخاصة هذه العملية متوافقة كأداة لإبلاغ إعداد تقارير الإشراف .

ويوفر إطار تقييم إدارة المخاطر، أداة لتقييم نضج إدارة مخاطر المنظمات غير الحكومية هذه الأداة مفيدة بشكل خاص في التحضير لبيان "الرقابة الداخلية" وهو بيان لمراجعة نظام الرقابة للمنظمات.

بالإضافة إلى هذه الأدوات الرسمية، يجب على الأفراد ومجموعات العمل والفرق النظر في المخاطر والقضايا التي يوجهونها في العمل الذين يقومون به، ويطلب من كل مؤسسة أو منظمة اتخاذ إجراءات للتدقيق الداخلي، ويمكن أيضا استخدام المراجعة الداخلية من قبل الإدارة في تساعد على تطوير عملية إدارة المخاطر للمنظمات غير الحكومية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> HM SO,the orange book\_ management of risk\_ principles and concepts , Op. Cit ,35.

<sup>2</sup> أطلع عليه بتاريخ: 2020/07/22، على الساعة، 15:00 .[http :www airmic .com](http://www.airmic.com).

## الفرع الثاني: فرق المراقبة

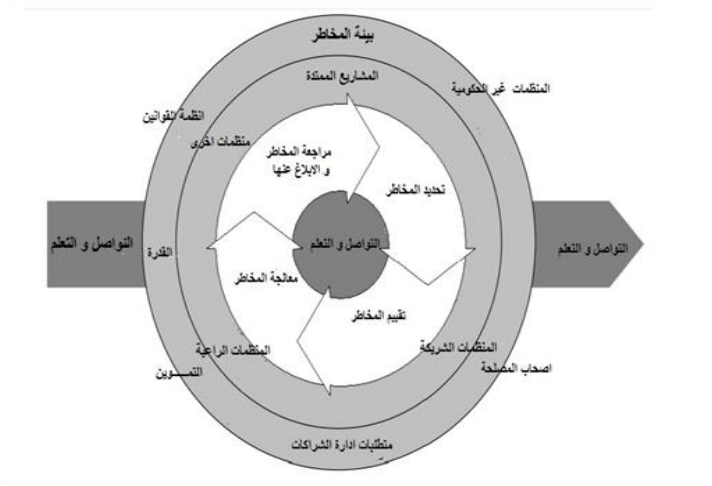
لدى العديد من المنظمات غير الحكومية فرق مراجعة ومتخصصة تم إنشاؤها لغرض معين على سبيل المثال (فرص فحص المحاسبة، فرق لمراجعة الامتثال)، يساهم عملهم في التأكيدات المتاحة حول أنظمة المخاطر المستخدمة في المنظمة. وتجدر الإشارة إلى لجنة التدقيق يجب إن تدير المخاطر بنفسها كما هو الحال مع المراجعة الداخلية، وذلك لضمان الإدارة الفعالة للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر بشتى أنواعها

لدى العديد من المنظمات غير الحكومية فرق مراجعة ومتخصصة تم إنشاؤها لغرض معين على سبيل المثال (فرص فحص المحاسبة، فرق لمراجعة الامتثال )، يساهم عملهم في التأكيدات المتاحة حول أنظمة المخاطر المستخدمة في المنظمة. وتجدر الإشارة إلى لجنة التدقيق يجب إن تدير المخاطر بنفسها كما هو الحال مع المراجعة الداخلية، وذلك لضمان الإدارة الفعالة للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر بشتى أنواعها. وتجدر الإشارة إلى لجنة التدقيق يجب إن تدير المخاطر بنفسها كما هو الحال مع المراجعة الداخلية، وذلك لضمان الإدارة الفعالة للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر بشتى أنواعها. والشكل أدناه يوضح ذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> HM SO,the orange book\_ management of risk\_ principles and concepts Op.Cit.,35.



الشكل رقم (04): نموذج يوضح تحسين قدرة المنظمات غير الحكومية على التعامل مع المخاطر وعدم اليقين"



المصدر: st : london : management- principles and concepts (the orange book- Hm so, clements house,2004), 13.

التعليق على الشكل: يجسد هذا الشكل نموذج لعملية التواصل والتعلم في بيئة المخاطر حيث يتواجد أصحاب المصالح. حيث تعمل المنظمات غير الحكومية بالتنسيق والشراكة مع المنظمات الأخرى ( المنظمات الراغبة في المشاركة، المانحين الدوليين) حيث يتم تحديد المشاريع ومتطلبات إدارة الشراكة.

### المبحث الثالث: أنشطة المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية

تواجه المنظمات غير الحكومية ذات الطابع الإنساني مخاطر عديدة. خاصة على موظفيها ومؤسساتها وعملياتها، وبالنظر للدور المتنامي لها في إدارة المخاطر (في إطار الشراكات المحلية /الدولية) بتقديم المساعدات الإنسانية في بيئات المخاطر، لذا فإن أنظمة وسياسات إدارة المخاطر للمنظمات غير الحكومية مرهون بمتطلبات المانحين (الممولين) المتزايدة وذلك للتخفيف من حدة هذه المخاطر والتحكم بها .

ويحاول بحثنا هذا إلقاء على الضوء على الدور المعياري للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر. الذي يفترض بوجود منظمات غير حكومية تؤثر على تقديرات الحكومة (مثلا: سوء تقدير التهديد من طرف الدول) من خلال الضغط، فإن المنظمة هنا تختار بفعالية المستوى الأمثل اجتماعيا مما يؤدي بالدول المتعاونة إلى اختيار المستوى الأمثل اجتماعيا للمصلحة وذلك حسب توازن ناش\* (غير تعاوني). حيث يلعب التقدير السلبي للخسائر التي قد تنتج عن بعض التهديدات بالمخاطر دورا في التحسين من مستويات التنسيق والتعاون بين الأطراف.

### المطلب الأول: التحول في طبيعة الدور من نقل المخاطر إلى المشاركة

تنظر الأمم المتحدة إلى المنظمات غير الحكومية كشركاء هامين من خلال إقامة روابط بينها للنظر بشكل دوري في المسائل ذات الاهتمام المشترك وخاصة فيما يتعلق بوضع السياسات والبرامج.

تقوم الكثير من هذه المنظمات في كافة أنحاء العالم بالتعاون على أساس يومي مع مجتمع الأمم المتحدة لمساعدته في تحقيق أهدافه، بموجب ميثاق الأمم المتحدة

\* توازن ناش "Nash equilibrium": نسبة لعالم الرياضيات "جون فوربس ناش جونيور، وهو عبارة عن مقترح للعبة غير تعاونية تضم لاعبين أو أكثر، حيث يفترض أن لكل لاعب استراتيجية خاصة به مختارة من طرفه بينما يحتفظ اللاعبون الآخرون باستراتيجياتهم، واذ تشكل المجموعة الحالية من الخيارات الاستراتيجية توازن ناش.

الرباط : en.wikipedia.org/wiki/nash الطلع عليه بتاريخ: 2020./08/24 الساعة (22:35) .

الذي يُخول للمجلس الاقتصادي والاجتماعي أن يتشاور عملياً، ليس فقط مع الدول الأعضاء وإنما أيضاً مع المنظمات غير الحكومية المعنية بالمسائل التي تدخل ضمن نطاق اختصاصه<sup>1</sup>.

منظمة، ويسلم المجلس بضرورة أن تتاح لهذه المنظمات فرضية الإعراب عن نفسها ويضيف المجلس الاقتصادي والاجتماعي المنظمات غير الحكومية إلى ثلاث فئات هي: المنظمات العامة التي تعنى بمعظم أنشطة المجلس، والمنظمات الخاصة التي تتوفر لديها كفاءات في مجالات محددة مطابقة لشواغل المجلس والمنظمات المدرجة بالقوائم وهي منظمات يمكن تقديم إسهامات في أعمال المجلس، وتستشار بشكل مخصص لهذا الغرض<sup>2</sup>.

ويجوز للمنظمات ذات المركز الاستشاري إرسال مراقبين إلى اجتماعات المجلس وهيئاته الفرعية لها أن تقدم بيانات خطبة تتصل بما يقوم به من أعمال.

### الفرع الأول: إطار تعاقد المنظمات غير الحكومية مع وكالات الأمم المتحدة

من خلال رؤية المجلس الاقتصادي والاجتماعي التي تعني بضرورة فسح المجال للمنظمات غير الحكومية للإعراب عن آرائها، نظراً للخبرات والمعارف التي تحوزها والتي هي ذات قيمة كبيرة لعمله. حيث تم إدراج بعض الأحكام الخاصة بالتعاون والتنسيق فيما بينهما والمتمثلة في:

الإجراء غير المتوقع أثناء الاضطرابات التي قد تحدث للتخفيف من مخاطر التوقف أو التأخير التشغيلي للأنظمة والمؤسسات، إذ يجب أن تسمح هذه الترتيبات للشريك (المنظمات غير الحكومية) بإنفاق نسبة معينة من الميزانية

<sup>1</sup> الأمم المتحدة، "حقائق أساسية عن الأمم المتحدة" (نيويورك: إدارة شؤون الإعلام بالأمم المتحدة، 2014)، 18.

<sup>2</sup> إدارة شؤون الإعلام بالأمم المتحدة، نفس المرجع، 19.

الإجمالية على البرنامج الفوري أو التدخلات التشغيلية للتخفيف من المخاطر غير المتوقعة وإدارتها<sup>1</sup>.

إضافة إلى توسيع وظيفة إدارة الشريك(المنظمات غير الحكومية) التي بإمكانها أن تعزز بشكل كبير النهج الاستراتيجي للمؤسسة أو المنظمة تجاه الشراكة، والدفاع بقوة عن الموارد اللوجستية وغيرها من الموارد اللازم للموظفين للعمل بأمان مع تحديد حقول المخاطر والامتناع عن أنشطة تتجاوزها.

التركيز على التحليل حيث تتم المشاركة بشكل ينبغي فيه إجراء للتقييم والتحليل بشكل تعاوني ويمكن إدماجه في مرحلة ذات صلة أثناء وضع نظرة عامة على الاحتياجات الإنسانية وخطط الاستجابة الإنسانية<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: دور الجهات المانحة (الممولين)

عند وجود اتفاقية بين الجهات المانحة (الممولة) ووكالات الأمم المتحدة لتقاسم الخسائر والإمدادات والأصول الإنسانية بشكل مشترك، يجب أن تكون هذه السياسات ممره إلى شركاء وكالات الأمم المتحدة وذلك بالتشاور مع المنظمات غير الحكومية وتطوير ونشر أحكام واضحة تحدد هذه الظروف التي بموجبها تتقاسم الخسائر في الإمدادات الإنسانية<sup>3</sup>.

إعطاء الأولوية للحوار مع المنظمات غير الحكومية لمعالجة المخاوف المتزايدة المتعلقة بالمخاطر المتصورة خاصة في مكافحة الارهاب، والدعم المادي، والتحويل على عكس التدابير التعاقدية وغير ها من الشروط التنظيمية .

<sup>1</sup> Abby Stoddard, Monica Czwarno, Lindsay hamsik,NGOS and RISK, "managing uncertainty in local - international partnerships". good practice and recommendations for humanitarian actors(March 7,2019):3:

للاطلاع اكثر انظر الرابط: [www.reliefwed.int/report/world](http://www.reliefwed.int/report/world).

<sup>2</sup> Ibid,4.

<sup>3</sup> Abby Stoddard, Monica Czwarno, Lindsay hamsik,NGOS and RISK, "Managing Uncertainty In Local - International Partnerships", Op.Cit 4.

إجراء عمليات للتشاور المنتظم مع الشركاء في الميدان (والمقر الرئيسي) بشأن أي متطلبات تنظيمية مستقبلية تركز على أولئك الذين لديهم القدرة الأكبر على خلق مخاطر إضافية للسلامة والأمن والعبء الإداري<sup>1</sup>.

النظر في التأثير السلبي لسياسة مكافحة الإرهاب والنظر في العقوبات التي تعيق وصول مساعدات إنسانية وتخلق خطراً على العاملين في المجال الإنساني ويتم استخدام مبادرة الجهات المانحة الإنسانية لدراسة القضية والنظر في اعتماد سياسية مشتركة للإعفاءات الإنسانية لتحفيز وصول المساعدات<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: الدور التنسيقي للمنظمات غير الحكومية في إطار الشركات المحلية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف الأدوار التنسيقية التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية.

#### الفرع الأول: تنسيق معايير الشراكات الرئيسية والتمسك بها

تقوم المنظمات غير الحكومية بالتشارك والتشاور مع المنظمات غير الحكومية (محلية/وطنية) وتطوير الاتفاق إلى مجموعة منسقة من المعايير والتكاليف على المستوى الميداني للشركاء المحليين، ودمج التكاليف القياسية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

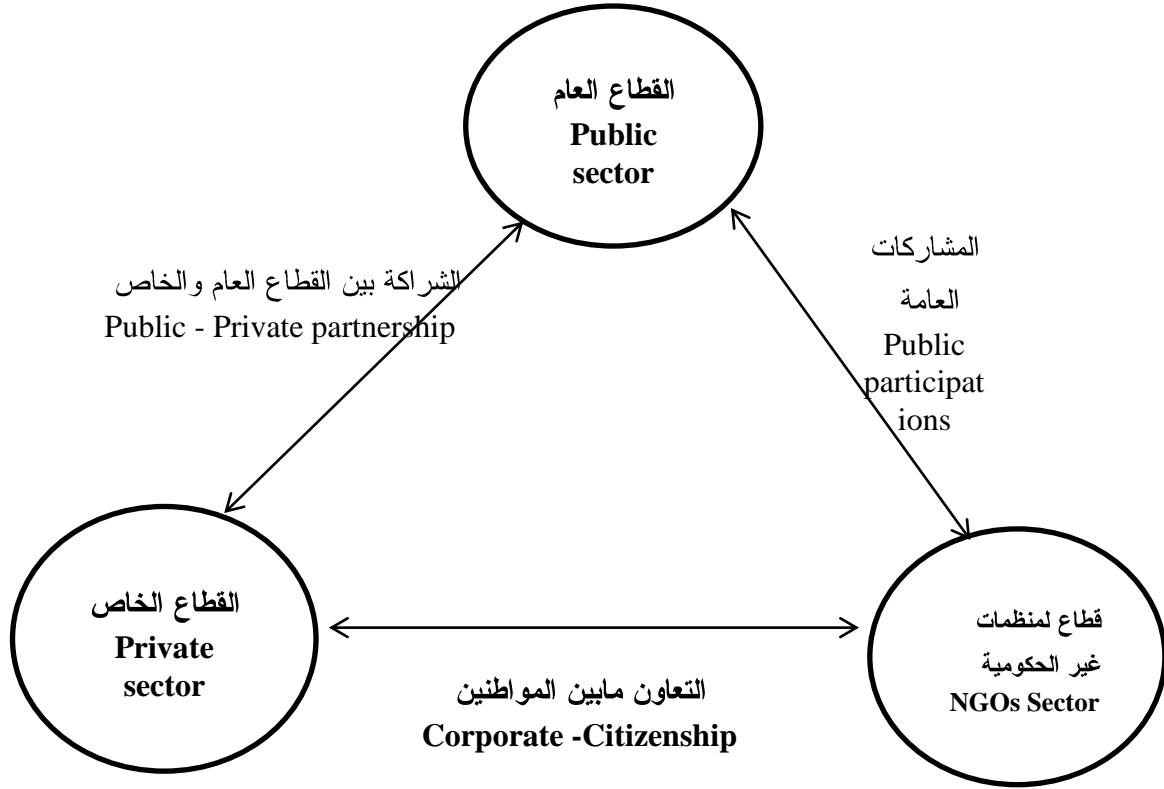
ضمان تخفيض تكاليف المعاملات للشركاء المحليين عن طريق تنسيق أداة للتقييم الأساسية: أدركت بعض المنظمات غير الحكومية في بعض المناطق أنهم كانوا يقضون الكثير من الوقت في توفير معلومات الفحص الأساسية عن منظماتهم لشركاء متعددين واضطراهم إلى تكرار نفس العملية في كل منظمة أو مشروع جديد، ولمعالجة هذا القص، توصلوا إلى تقييم الأدوات الحالية الموجودة في المنظمة بحيث لن تحتاج إلى تقديم المعلومات إلا مرة واحدة، وينبغي على شركاء اللجنة الدائمة المشتركة بين

<sup>1</sup> Ricardo Wilson- graw, strategic risk managment for develop ment-NGOs Op.Cit., 11-12.

<sup>2</sup> Abby St Ddard, Katherine Haver, Monica Czwarno, NGOs And Risk How International Humanitarain Actors Manage Uncertainty,(Humanitarain Outcomes, February 2016),18.

وكالات المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة ومعرفة ماذا كان يمكن تكرارها بشكل مفيد في سياقها<sup>1</sup>. كما هو موضح في الشكل رقم (05)

الشكل رقم ( 05 ): يوضح عملية التنسيق بين القطاعات الثلاثة في إطار التدخل الإنساني



المصدر: . Roles of non- government organizations in disaster risk reduction,(2011), 7-8

التعليق: في إطار عملية التنسيق داخل البيئة المحلية تقوم المنظمات غير الحكومية بالشراكة مع القطاع العام بما يسمى المشاركات العامة، كما تقوم بالتنسيق مع القطاع الخاص والذي يتجسد في التعاون ما بين المواطنين. دون إغفال الشراكة القائمة بين القطاعين العام والخاص.

<sup>1</sup> Abby Stoddard, Monica Czwaro, Lindsay hamsik,NGOS and RISK, "Managing Uncertainty In Local - International Partnerships". Good Practice And Recommendations For Humanitarian Actors(March 7,2019) Op.Cit.:5.

### الفرع الثاني: استكشاف إمكانية التقييم المستقل والتعلم على المستوى الميداني

يعد مشهد المخاطر وإدارة المخاطر ونهج التخفيف منها داخل الشراكات يتغير بشكل تام، وعلى اثر ذلك قد أدركت العديد من المنظمات غير الحكومية أن المخاطر في العمليات الإنسانية تتغير بسرعة كبيرة مما يتطلب التكرار والمراقبة والتقييم المستمر جماعياً، وقد تساعد مثل هذه الآليات في ضمان وصول المعلومات المهمة والمرتبطة ببيئة المخاطر لصانعي القرار<sup>1</sup>.

فهي تدعم زيادة التكامل بين وحدات الامتثال والقيادة القطرية والتشارك في المعلومات فيما بينها: وذلك لضمان قدرة أنظمة الإنذار المبكر والمراقبة العالمية على استكشاف الاتجاهات الناشئة والاستجابة للحقائق الميدانية<sup>2</sup>.

إضافة إلى إنشاء هياكل مشتركة، وتعزيز تكاليف الموظفين الأكثر شفافية، والتعرف على مبادرات تنسيق إدارة المخاطر والأدوات الموحدة والموافقة عليها ويتم تنسيق العمل مع شركاء من المنظمات غير الحكومية وعدم تعرضهم إلى أي تحديات أو مخاطر<sup>3</sup>.

وللتعرف على مبادرات تنسيق إدارة المخاطر والأدوات الموحدة والموافقة عليها، ويتم تنسيق العمل مع شركاء من المنظمات غير الحكومية وعدم تعرضهم إلى أي تحديات أو مخاطر. إضافة إلى تطوير التحليل المشترك بين الوكالات (المحلية/الدولية) وتبادل المعلومات والخبرات خاصة حول المخاطر التنظيمية مع التركيز على التحليل والاستجابة الاستراتيجية لها<sup>4</sup>.

وينبغي هنا إجراء تحليل بشكل تعاوني ويمكن إدماجه في مرحلة ذات صلة أثناء وضع نظرة عامة على الاحتياجات الإنسانية وخطط الاستجابة الإنسانية.

<sup>1</sup> Abby Stoddard, Monica Czwarno, Lindsay hamsik, NGOS and RISK , Op.Cit, 24-26.

<sup>2</sup> Ibid, 24-26.

<sup>3</sup> Abby Stoddard, Monica Czwarno, Lindsay hamsik, NGOS and RISK , "Managing Uncertainty In Local - International Partnerships". Good Practice And Recommendations For Humanitarian Actors (March 7, 2019). Op.Cit 6.

<sup>4</sup> Ibid.

### المطلب الثالث: الدور المعياري للمنظمات غير الحكومية

في هذا الإطار تقدم كل دولة متعاونة مساعدات أجنبية للدول النامية، وذلك لمنع حدوث أي أزمة إنسانية في هذه البلدان، مما يؤدي إلى تصاعد عدد اللاجئين لهذه الدول المتعاونة، بسبب حافز "الانتفاع المجاني، هذه المساعدات اقل من المستوى الأمثل اجتماعيا. وقد تحصل المنظمات غير الحكومية على مساعدات أو دعم إضافي للعالم النامي من هذه الحكومات من خلال التأكيد على خطر الأزمة الإنسانية، لذلك تحاول هذه المنظمات غير الحكومية زيادة الحماية الذاتية للحكومات من خلال التأكيد على الضرر في هذه المناطق السيئة<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول: سوء تقدير الدول للتهديد

في الحقيقة تمتلك المنظمات غير الحكومية أهداف عديدة، لكن نركز على المنظمات التي تستفيد من المساعدات الأجنبية الإضافية وتسهل نشاطات المنظمات الإنسانية، عندها يمكننا ان نجادل أن هاته المنظمات تستفيد من دعم خارجي، ومن هذا المنطلق نفترض أن المنظمات تستفيد من مراقبة الحماية الذاتية للمصلحة العامة وتعظيم فائدتها الصافية، التي تعرف على انها الفرق بين الفائدة الاجمالية وتكاليف الضغط الممارسة من طرف المنظمات. ونفترض ان المنظمات بإمكانها التأثير على تقديرات الخسائر لكل الحكومات (الدول المتعاونة)، وذلك من خلال مجهودات الضغط على هاته المنظمات، بالإضافة لذلك نفترض ان المنظمات متواجدة خارج اطار التعاون والذي يقود (الحكومات المتعاونة) لإهمال الفائدة الصافية للمنظمات، فتحليلنا هنا قابل للتطبيق مادامت الحكومات تهمل دورها في صنع القرارات، وهذا هو الاطار النظري في ابسط حالته لتشكيل سلوك المنظمات لاشتقاق تحليلات لها معنى ودلالة<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيصه في المراحل الزمنية الآتية:

<sup>1</sup> Toshihiro Ihuri ,Martin c ,Mc Gruire And Shintaro Nakagawa ,Threat Misestimations And The Role Of NGOs International Risk Mangement (Preliminary Version),2019,11-13.

<sup>2</sup> ibid,16.



**المرحلة 0:** تحدد المنظمات غير الحكومية مجهودا للضغط التي تبذلها في البلدين لتعظيم فوائدها الصافية، تحيز جماعات الضغط لتقدير الخسائر من قبل الدول المتعاونة، تزداد الخسارة المقدرة لكل بلد مع جهود الضغط التي تبذلها المنظمات غير الحكومية في المنطقة<sup>1</sup>.

**المرحلة 1:** تحدد كل دولة شراء الحماية الذاتية بشكل مستقل وفي نفس الوقت لتعظيم الرفاهية المتوقعة على اساس الخسارة المقدرة .

**المرحلة 2:** يتم تحديد الحالة بشكل عشوائي بناء على الحماية الذاتية المقدمة في المرحلة الاولى<sup>2</sup>.

وعليه تستكشف نتيجتنا الدور المفيد للمنظمات غير الحكومية، اذا كانت المنظمات غير الحكومية قد تؤثر على تقديرات الحكومات وتحفزها على المساهمة بشكل كبير في المنافع العامة، فان تدخلها في صنع السياسات مفيد، أي أن جهودها قد تحسن رفاهية جميع المتعاونين، بل قد يكون من الممكن للمنظمات غير الحكومية حث البلدان على المساهمة بالقدر الاجتماعي الأمثل من الصالح العام، ومع ذلك هناك في دور المنظمات غير الحكومية عندما تكون الخسارة الحقيقية كبيرة بما فيه الكفاية، يصبح الفرق بين التوازن الأمثل اجتماعيا وتوازن ناش لدرجة أن أي تحيز في التقدير لا يمكن ان يدفع للبلدان إلى المساهمة بالقدر الاجتماعي الأمثل من الصالح العام، وهكذا حتى لو نشرت المنظمات غير الحكومية تقديرات شديدة التشاؤم في الحالات السيئة فإن توفير الحماية الذاتية اجتماعيا لا يمكن تحقيقه في هذه الحالة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Toshihiro Ihori ,Martin c ,Mc Gruire And Shintaro Nakagawa ,Threat Misestimations And The Role Of NGOs International Risk Mangement, Op.Cit 25.

<sup>2</sup> Ibid, 25.

<sup>3</sup> Ibid, 26.

### الفرع الثاني: التحيز الأمثل اجتماعيا للمنظمات غير الحكومية

نقوم أيضا بإجراء عمليات محاكاة للتحقيق في العلاقة بين تكلفة الوحدة المثلى للضغط والخسارة في حالة سيئة، يتم أيضا إبلاغ عن النتائج التفصيلية لعمليات المحاكاة .

تم تلخيص النتائج الرئيسية على النحو التالي<sup>1</sup>:

1/هناك نطاق من الخسارة بحيث تنخفض تكلفة الوحدة المثلى للضغط مع هذه الخسارة.

2/بالنسبة للخسائر الأكبر من الحد الأعلى للنطاق، لا توجد تكلفة للضغط والتي تدفع بالمنظمات غير الحكومية لاختيار التحيز الاجتماعي الأمثل .

3/بالنسبة للخسائر الأصغر من الحد الأدنى للنطاق، يصبح المقدار الاجتماعي الأمثل للحماية الذاتية صفرا، والذي يتزامن مع مستوى "ناش"، ومن ثم فإن أي ضغط أو تحيز في التقدير غير مطلوب<sup>2</sup>.

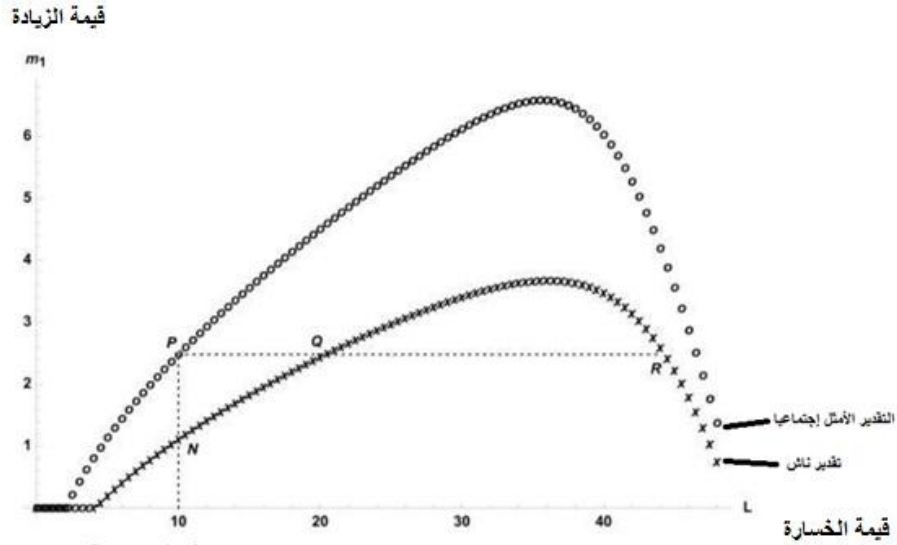
نظرا لأن تكلفة واحدة مع الضغط قد تنخفض مع انفتاح السياسة الدولية، فإن نتيجتنا تشير إلى أننا يجب ان نكون اكثر انفتاحا على المنظمات غير الحكومية عندما تزداد شدة التهديد للدول المتعاونة، على الأقل ان كانت شدة التهديد معتدلة، ومع ذلك فإذا كان التهديد شديدا للغاية، فإن الدور المعياري للمنظمات غير الحكومية يكون محدودا، أي أن أي تحيز في تقدير التهديد لا يمكن أن يصل الى المستوى الأمثل، ومع ذلك يمكن للمنظمات غير الحكومية ان تخفف من سلوك الانتفاع المجاني للدول المتعاونة الى حد ما. كما يوضحه المنحنى البياني التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Ihori,t;And M.c.mc Guire ,Collective Risk Control And Group Security :The Unexpected Consequences Of Differentail Risk Aversion , Journal Of Public Economic Theory ,(2007):231-263.

<sup>2</sup> ibid, 231.

<sup>3</sup> Toshihiro Ihori ,Martin c ,Mc Gruire And Shintaro Nakagawa ,Threat Misestimations And The Role Of NGOs, Op.Cit 33.

الشكل رقم (06): تمثيل بياني يوضح قيمة الخسارة الأمثل اجتماعيا حسب توازن ناش



المصدر : Ithori,T. , C .Mc Guire,and S . NA Kagawa International Security, Multiple :

Public Good Provisions, And The Exploitation Hypothesis, Defence And Peace Economics (2014) :213-229.

يوضح الشكل رقم " (06) <sup>1</sup> كيف يختلف المستوى الأمثل اجتماعياً ومستوى توازن ناش لمساهمات الحماية الذاتية باختلاف الخسارة في الحالة السيئة، حيث لا يوجد تحيز في التقدير، أو للتحقيق في الكيفية التي يدفع بها تحيز التقدير بلداً ما إلى المساهمة في الحماية الذاتية المثلى اجتماعياً، ندرس العلاقة بين الخسارة في الحالة السيئة واختيار الحكومات للحماية الذاتية وفقاً للعلاقة التالية:

$$\rho(M_1) = \frac{M_1 + Pe}{M + \left( \frac{Pe}{P_0} \right)}$$

$$.(\alpha^A = \alpha^B = 0)$$

حيث يمثل  $P^0$  الاحتمال الأساسي للحالة الجيدة للدولة عندما لا توفر أي منفعة عامة للحماية الذاتية.

<sup>1</sup> Toshihiro Ithori ,Martin c ,Mc Guire And Shintaro Nakagawa ,Threat Misestimations And The Role Of NGOs, Op.Cit 34.

وتمثل  $M^1$  قيمة الزيادة كما هو مرفق في الشكل أعلاه.

$P^E$  تمثل الدخل والخسارة في الدولة السيئة

ويمثل  $P$  نقطة أو مجال التقاطع بين قيمة الزيادة وقيمة الخسارة للتقييم الأمثل اجتماعيا بين الدولتين (دولة قوية ودولة ضعيفة هشة).

حيث يواجه البلدان المتماثلان نفس القدر من الخسائر في البلدان السيئة الحالة،

$$(\bar{L}^A = \bar{L}^B = L)$$

و  $L$  تزداد من 0 إلى 48. يمثل المحور الأفقي قيمة الخسارة.

ويمثل المحور الرأسي مقدار الحماية الذاتية التي يوفرها كل بلد. تمثل كل علامة

"0" المستوى الاجتماعي الأمثل لمساهمة الحماية الذاتية، والتي تزيد من الرفاه

الاجتماعي النفعي للبلدين. تمثل كل علامة "X" مستوى المساهمة في توازن ناش

الداخلي المتماثل.

التقدير الأمثل اجتماعيا: هنا يمكن للمنظمات غير الحكومية تحديد مستوى قيمة التهديد

بالتناقض أو الزيادة كون كل قيمة خسارة يقابلها قيمتين (نوعين) من تحيز التقدير

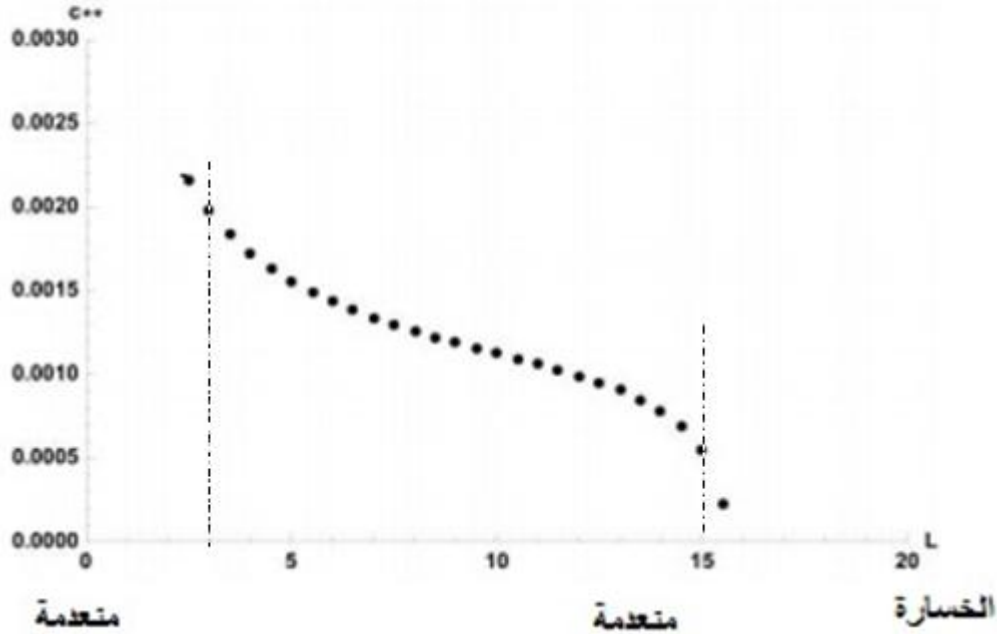
الأمثل اجتماعيا.<sup>1</sup>

مثال:  $L=10$ : يقابلها قيمتين  $X_1=10,42$  و  $X_2=34,30$

<sup>1</sup> Toshihiro Ihuri, Martin c, Mc Guire And Shintaro Nakagawa, Threat Misestimations And The Role Of NGOs, Op.Cit, 35.

الشكل رقم (07): تمثيل بياني يوضح الخسارة الأمثل اجتماعيا للمنظمات غير الحكومية

تحييز الامتل اجتماعيا



المصدر: Ihori,T. , C .Mc Guire,and S . NA Kagawa, International Security, Multiple

Public Good Provisions, And The Exploitation Hypothesis, Defence And Peace Economics (2014) :213-229.

وهنا كلما قلت قيمة التحيز الاجتماعي منخفضا كلما كانت قيمة الخسارة منخفضة والعكس صحيح.

ملاحظة: "في مجال الخسارة الأقل من 2، 5 أو أكثر من 15، 5 تبقى قيمة التحيز الأمثل اجتماعيا منعدمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Toshihiro Ihori ,Martin c ,Mc Gruire And Shintaro Nakagawa ,Threat Misestimations And The Role Of NGOs, Op.Cit , 35-36.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن المنظمات الدولية غير الحكومية تعمل في بيئة عالية المخاطر. وانطلاقاً من تجاربها في الميدان التي أكسبتها الخبرة في كيفية التعامل مع مختلف الأخطار (الداخلية/ الخارجية)، وذلك بوضع الاستراتيجيات المناسبة لكل خطر بما يناسب بيئة التدخل. كما تقوم بأدوارها بالتعاون وتنسيق الجهود بين مختلف الشركاء المساهمين في عمليات التدخل.

ولا يعتمد نجاح تلك الاستراتيجيات والخطط الموضوعة فقط، بل لابد من وجود استجابة ايجابية وتقدير أمثل للخطر من قبل الدولة المعنية بالتدخل. وهو ما سيتضح لنا في الفصل الثالث.

**الفصل الثالث**  
**دور منظمة أطباء بلا حدود**  
**في احتواء وباء الايبولا**

## الفصل الثالث: دور منظمة أطباء بلا حدود في احتواء وباء

### الإيبولا

سننظر في هذا الفصل إلى منظمة من بين المنظمات الدولية غير الحكومية، الناشطة في المجال الإنساني، والمتمثلة في منظمة أطباء بلا حدود، لتكون حالة دراستنا، والتي تتميز بتقديم مجموعة من الخدمات والإمدادات المختلفة للمجتمعات والدول التي تواجه مخاطر وأزمات صحية، وهذا عبر ما تقدمه من دعم ومساعدات للدول، التي تعاني من المشاكل الصحية، والمتمثلة في توفير الأطقم الطبية من أطباء وممرضين، وتوفير الأدوية واللوازم الطبية الضرورية، وهذا بهدف فحص الدور الذي تلعبه المنظمات الدولية غير الحكومية في إدارة المخاطر ومواجهة الأزمات الصحية بصفة عامة، وأيضاً من أجل إبراز الآليات والطرق التي تستند إليها، في سبيل تآدية مهامها ووظائفها. وسننظر إلى وباء الإيبولا كحالة دراسة على وجه الخصوص، حيث سيتم التفصيل في مفهوم الوباء، وكيفية تعامل منظمة أطباء بلا حدود معه، و الآليات التي استخدمتها في مواجهته.



## المبحث الأول: ماهية منظمة أطباء بلا حدود

لقد أصبح موضوع إدارة المخاطر خاصة المخاطر الصحية منها، من أبرز المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من المنظمات الدولية غير الحكومية، ومن أبرز هذه المنظمات الناشطة في مجال المخاطر الصحية، والتي خاضت عدة تجارب في مجال الأعمال الخيرية والإنسانية، نجد منظمة أطباء بلا حدود، والتي تم اختيارها كحالة للدراسة في هذا الفصل وذلك بالتطرق إلى تعريفها، نشأتها، مبادئها، ميثاقها وأهدافها.

### المطلب الأول: مفهوم منظمة أطباء بلا حدود

سنقوم في هذا المطلب بتحديد كل من تعريف المنظمة ونشأتها و ميثاقها، وأيضا ضبط الأخلاقيات والمبادئ التي تستند إليها المنظمة في عملها والتي تتلخص في:

#### الفرع الأول: تعريف منظمة أطباء بلا حدود

" أطباء بلا حدود" Doctors Without Borders، هي منظمة دولية إنسانية، يناضل مؤسسوها من أجل تقديم المساعدات الطبية للأشخاص، الذين يواجهون عنفا أو إهمالا، ناتجا عن النزاع أو الأوبئة أو سوء التغذية، وهي تتكون من أطباء عاملين في القطاع الصحي<sup>1</sup>. وتعتمد المنظمة في عملها على المتطوعين، كونها مستقلة عن جميع الدول والمؤسسات الحكومية، وعن جميع التأثيرات والقوى الاقتصادية والسياسية والدينية. وهي ذات طابع غير ربحي<sup>2</sup>. تتألف من عدة جمعيات إقليمية يصل عددها إلى 21 جمعية منتشرة حول أنحاء العالم.

<sup>1</sup> Johns Hopkins, doctorswithoutbordershumanitarian quests, Impossible dreams of médecins sans frontières, (british : university press, 2014), 13-14.

<sup>2</sup> site .doctors without broders.org/who-we -are /principles/charter //

أطلع عليه بتاريخ: 2020/09/07. على الساعة (5.30).

## الفرع الثاني: نشأة منظمة أطباء بلا حدود"

أنشأت المنظمة من طرف مجموعة من الصحافيين الفرنسيين والأطباء وذلك سنة 1971م، ومن بينهم الطبيب الفرنسي: "برنارد كوشنار \* Bernard Kouchner" حيث جاءت فكرة تأسيسها عقب الحرب الأهلية في النيجر أو ما تعرف بحرب "بيافرا" Bifra، فنشاطها لم يكن رسمي أثناء هذه الحرب التي كانت ما بين 1967 - 1970، ولكن بعد نهاية الحرب، قرر المشاركون في العمل الإنساني، تنظيم أنفسهم في إطار غير دولاتي، وهو ما تم بالفعل سنة 1972، أي أنهم قرروا أن يضيفوا الطابع الشرعي والقانوني على أعمالهم ونشاطاتهم.<sup>1</sup>

ولكن في سنة 1980م، عرفت المنظمة تحولاً في نشاطها وتركيبها البشرية، أين حدثت بعض الخلافات الداخلية داخلها على اثر عدم التفاهم، وانقسمت إلى قسمين، وانبثقت منها ولادة منظمة جديدة، وهي منظمة أطباء العالم *médecins du monde* سنة 1980م.<sup>2</sup>

وكان السبب وراء نشوب خلاف داخلها حول ما يعرف بقضية جماعات المراكب، هذه الجماعات تقوم بتهريب الأشخاص من الفيتنام إلى أوروبا وأستراليا، نتيجة للنزاعات التي كانت تعرفها المنطقة، في ظل مخلفات النظام الشيوعي القائم آنذاك، فاختلف أعضاء هذه المنظمة حول فكرة تهريب الأشخاص، باعتبار أن ما يقومون به ينافي القيم والقوانين الدولية، فقد كان هذا الفريق يشتري المراكب، ويهرب على متنها الأشخاص مما تسبب في انقسامها.<sup>3</sup>

\* برنار كوشنار (بالفرنسية : Bernard Kouchner): (نوفمبر 1939)، وهو طبيب فرنسي من مؤسسين أطباء بلا حدود وأطباء العالم، شغل منصب وزير خارجية فرنسا في حكومة فرانسوا فيون. موقع الكتروني

2020/08/26 الساعة 12:24/اطلع عليه بتاريخ : ar.m.wikipedia.org

<sup>1</sup> فؤاد جدو، دور المنظمات غير الحكومية في النزاعات الدولية- أنموذج منظمة أطباء بلا حدود، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص سياسة مقارنة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2011)، 104.

<sup>2</sup> Marine Deciallet, EBOLA : face à la rumeur : étude des rumeurs et de leur gestion par l'organisation médecins sans frontières durant l'épidémie virus ébola 2013-2015(mémoire de master 1, université des sciences et technologie lille 1, 2015),47.

<sup>3</sup> فؤاد جدو، المرجع السابق، 105.

رغم كل هذا بقيت منظمة أطباء بلا حدود، تنشط بشكل فعال وتواصل عملها وفق للبنود التي وضعتها. وقد عملت على تطوير أساليبها ووسائلها في الميدان، بالتدخلات الإنسانية في النزاعات أو الكوارث. والتعبير عن رأيها وانتقادها، لما يجري مع الالتزام في نفس الوقت بالحياد، أي عدم دعم أي طرف أو جهة معينة.

### الفرع الثالث: ميثاق منظمة أطباء بلا حدود ومبادئها

#### أولاً: ميثاق منظمة أطباء بلا حدود

كتب ميثاق المنظمة من قبل الصحفي "فيليب بيرنيه Philipe Bernier" وأعضاء

منظمة أطباء بلا حدود"، حيث اتفقوا على جملة الشروط و النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تقدم منظمة أطباء بلا حدود المساعدات إلى السكان المتضررين في مناطق الأزمات، وإلى ضحايا الكوارث الطبيعية والبشرية، وضحايا النزاعات المسلحة بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين...الخ.

- تلتزم منظمة أطباء بلا حدود بالحياد و عدم التحيز، وتطبيق أخلاقيات مهنة الطب، ومراعاة حق الجميع في الحصول على المساعدات الإنسانية. كما تطالب المنظمة بالحرية المطلقة، دون قيد أو شرط أثناء ممارسة مهامها.<sup>2</sup>

- يلتزم أعضاء المنظمة باحترام المبادئ الأخلاقية لمهنتهم، وبالحفاظ على الاستقلالية التامة عن جميع السلطات السياسية والاقتصادية والدينية.

- يدرك أعضاء المنظمة المتطوعون، المخاطر والصعوبات التي قد يتعرضون لها أثناء أداء مهامهم. كما لا يمكن لهم أو لذويهم، المطالبة بأي تعويض غير الذي تحدده المنظمة وذلك في حدود إمكانياتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Marine Deciallet, op.cit.

<sup>2</sup> La charte de médecins sans frontières.

<sup>3</sup> Ibid.

## ثانيا: مبادئ منظمة أطباء بلا حدود

تعتمد منظمة أطباء بلا حدود في أنشطتها الأخلاقيات الطبية، ومبادئ الاستقلالية والحياد، والتي تتلخص في:

1/الأخلاقيات الطبية: أغلب أنشطة منظمة أطباء بلا حدود هي أنشطة طبية، إذ تنفذ المنظمة عملياتها في إطار احترام قواعد أخلاقيات مهنة الطب، ولاسيما واجب توفير الرعاية الصحية، دون التسبب في ضرر للأفراد أو الجماعات، حيث يحترم أعضاء المنظمة و القائمين عليها حرية المرضى وخصوصيتهم، وحقهم في الموافقة والقبول بالخدمات المقدمة من قبل المنظمة أو رفضها، أيضا التعامل مع المرضى بكرامة، ووفقا لهذه المبادئ، فإن منظمة أطباء بلا حدود تسعى لتوفير الرعاية الصحية.

2/الاستقلالية: تستند جميع قرارات التدخل لتقديم المساعدة في أي بلد أو خلال أي أزمة، على التقييم المستقل لاحتياجات الناس، فهي تسعى جاهدة لضمان قدرتها على تقييم الاحتياجات بحرية، والوصول للسكان دون قيود، ومراقبة المساعدات التي تقدمها بصفة مباشرة، و تدعم استقلاليتها من خلال سياستها المتمثلة في الحد من مساهمة الحكومات والمنظمات غير الحكومية في تمويلها<sup>1</sup>.

3/الحياد وعدم الانحياز: تقدم منظمة أطباء بلا حدود المساعدة للأشخاص على أساس الحاجة، وبغض النظر عن أي اختلافات، كما أن قراراتها لا تراعي أي مصالح، ولا تتحاز لأي مطالب، سواء كانت من الحكومات أو الأطراف المتنازعة.

4/الشهادة: إن الالتزام بمبادئ النزاهة والحياد، ليس بالضرورة مرادفا للصمت. فعندما تشاهد المنظمة حدوث أحداث عنف متطرفة، ضد أفراد أو جماعات، فإنه من الممكن أن تتحدث المنظمة عن ذلك علنا، إذ تسعى أحيانا إلى لفت الانتباه، خاصة عندما تتم

<sup>1</sup> منظمة أطباء بلا حدود: doctorswithoutborders. Org/who- we-are/principles/charte.

أطلع عليه بتاريخ: 2020/09/07. على الساعة (3:50)

إعاقة وصول الرعاية الطبية تحت التهديد، أو عندما يتم تجاهل الأزمات، أو عندما لا تكون المساعدات مناسبة، ولا يتم التصرف فيها بشكل صحيح.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: الهيكل المؤسسي لمنظمة أطباء بلا حدود وسياق عملها وتدخلاتها:

تضم منظمة أطباء بلا حدود مجموعة من المؤسسات والهيكل التنظيمية، والتي تتلخص في ما يلي :

### الفرع الأول: الإطار التنظيمي لمنظمة أطباء بلا حدود

تشمل منظمة أطباء بلا حدود مكاتب وطنية يتبع للنظام الأساسي للمكتب الدولي الموجود في مقرها الرسمي بـ: فرنسا، ويضم المكتب 20 دولة من مختلف أنحاء العالم وأهمها الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، بريطانيا، جنوب إفريقيا والسويد. و هناك أيضا مجموعة من المكاتب الفرعية في 8 دول أخرى أبرزها الصين وروسيا.<sup>2</sup> قامت منظمة أطباء بلا حدود في سبيل تقديم خدمات تتميز بالكفاءة والفعالية، بإنشاء 10 منظمات فرعية متخصصة تسمى "المنظمات التابعة"، وتتحمل مسؤولية أنشطة محددة مثل: إمدادات الإغاثة الإنسانية، الأبحاث الوبائية والطبية المتعلقة بالعمل الإنساني والاجتماعي، وترتبط هذه المنظمات بالمكاتب الوطنية والمتمثلة في:

مكتب الامدادات Msf- Supply، المكتب اللوجستي Msf- Logistique، مركز

إيبستتر للبحوث العلمية المتعلق بالأوبئة Epsteinier Center For Scientific

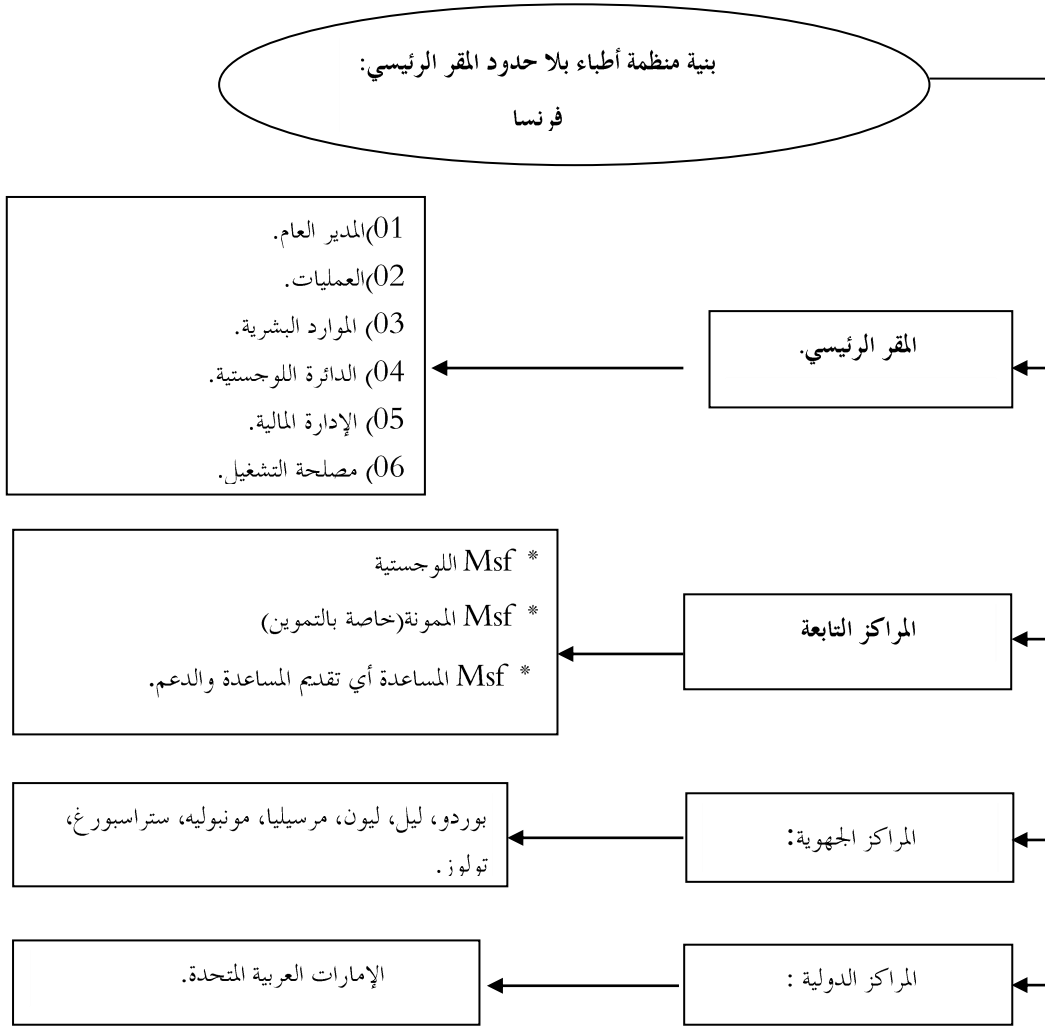
<sup>1</sup> منظمة أطباء بلا حدود: doctorswithoutborders. Org/who- we-are/principles/charter. أطلع عليه بتاريخ: 2020/09/07. على الساعة (3:50).

<sup>2</sup> جوان ليو، كرستوفر لوكبير، التقرير الدولي عن أنشطة منظمة أطباء بلا حدود 2018، 92.

أطلع عليه بتاريخ : 2020/10/01. على الساعة (15:45) <https://www.msf.org/sites/msf.org/files>

Research<sup>1</sup>. وعليه "فإن منظمة أطباء بلا حدود"، تقوم على هيكلية إدارية خاصة بها، ومن خلال المخطط أدناه يمكن فهم الجانب الهيكلي لهذه المنظمة.

الشكل رقم (09): يوضح البنية الهيكلية لمنظمة أطباء بلا حدود



**المصدر:** فؤاد جدو، دور المنظمات غير الحكومية في النزاعات الدولية- نموذج منظمة أطباء بلا حدود، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص سياسة مقارنة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2011)، 110.

**شرح الهيكل التنظيمي:** بالنسبة المقر الرئيسي للمنظمة في باريس فرنسا ويضم هذا المقر كل من المدير العام ومركز العمليات، وإدارة الموارد البشرية والدائرة الطبية والدائرة اللوجستية، والإدارة المالية ومصلحة التشغيل. فالمدير العام يشرف على تسيير المنظمة بجميع

<sup>1</sup> - نفس المرجع.93.

فروعها سواء داخل فرنسا أو خارجها، ويساعده في عملية التسيير، مصالح مختصة على مستوى المقر الرئيسي، كمصلحة الموارد البشرية ومركز العمليات، إلى جانب التقارير التي يتم إعدادها وإرسالها من طرف المراكز الجهوية والمراكز التابعة في الخارج.

يعتبر مركز العمليات القلب النابض لمنظمة أطباء بلا حدود، لأنه يقوم بتنظيم

عمليات التدخل، وبرمجتها وتنظيم طرق سيرها<sup>1</sup>.

بالنسبة للمراكز التي لها استقلالية في التسيير والعمليات هي<sup>2</sup>:

1) MSF الولايات المتحدة الأمريكية.

2) MSF اليابان.

3) MSF استراليا.

أما المراكز التي لها استقلالية، ولكن تابعة من حيث العمليات للمقر الرئيسي

هي:

MSF هولندا، اسبانيا، سويسرا، كندا و إيطاليا.

وتبرر منظمة أطباء بلا حدود هذا التقسيم بالأسباب التالية:

1- المراكز التي لها استقلالية التسيير، هي مراكز بعيدة جغرافيا عن المركز

الرئيسي.

2- هذه المراكز توجد في دول تتمتع بدعم مادي كبير، من طرف الأشخاص أو

الهيئات الأخرى، فهذه الدول تعتبر أغنى الدول وبالتالي تضمن أكبر قدر من التمويل

ذاتيا.

3- تتمتع هذه المراكز بإطارات ذات كفاءة عالية، إلى جانب الوعي الكبير لدى

فئات المجتمع.

<sup>1</sup> فؤاد جدو، المرجع السابق، 111.

<sup>2</sup> نفس المرجع.

بالإضافة إلى المقر الرئيسي هناك مراكز أخرى تابعة، هذه المراكز تحتوي على مجموعة من المكاتب، التي يمكن أن نلخص دورها كما يلي:

• MSF اللوجستية: يكمن دورها في شراء المستلزمات، وضبط الشروط

اللازمة للعمل، تخزين الأدوية والأجهزة الطبية و غير الطبية.

• MSF الباحثة: دورها الكشف عن بؤر الأمراض والأوبئة، بغرض الاستجابة

لها.

• MSF المساعدة: تعمل على تقديم المساعدة الخاصة في مجال السمعي

البصري، وكذا تكثف نشاطها لدعم المراكز اللوجستية.

كما قامت منظمة أطباء بلا حدود، بفتح أول مركز لها خارج الدول الأوروبية والغربية في الإمارات العربية المتحدة سنة 1995، في إطار التعاون ما بين دولة الإمارات العربية وكذا أطباء بلا حدود، في إطار استراتيجية توسيع نشاطها، فهذا المركز تعتبره المنظمة مركزا أجنبيا، وتطلق عليه هذه التسمية حتى تميزه عن المراكز الأخرى، كما أعطت لها استقلالية التسيير والعمليات<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مجالات عمل منظمة أطباء بلا حدود

تقدم فرق منظمة أطباء بلا حدود، المساعدات الطبية والإنسانية للذين يواجهون المصاعب في العديد من البلدان، ولا تزال الاستجابة للطوارئ تمثل جزءا محوريا في عملها، بدءا بعلاج الجرحى في المناطق القريبة إلى خطوط القتال، مروراً بالاستجابة لتنقش الأوبئة خاصة في الدول الأفريقية، إضافة إلى تقديم الرعاية الصحية الأساسية، وإعادة تأهيل إدارة المستشفيات، وتدريب الموظفين الطبيين المحليين.<sup>2</sup> ويمكن أن نلخص مجالات عمل المنظمة، و سياقات تدخلها في ما يلي:

<sup>1</sup> فؤاد جدو، المرجع السابق. 111.

<sup>2</sup> منظمة أطباء بلا حدود، المواضيع الطبية والإنسانية التي تعنى بها المنظمة، أطلع عليه بتاريخ: 2020/08/18. على الساعة (11:30) / على الرابط: <http://w.w.w.msf.org>.



### (1) النزاعات المسلحة Armed Conflict

عند وقوع نزاعات مسلحة يتعرض الأشخاص المتواجدين في أماكن النزاع، إلى جميع أنواع العنف من قتل، ضرب و اغتصاب، والذين يتم طردهم وتهجيرهم من بيوتهم. حيث تكون الخدمات الصحية شبه معدومة في هذه الأماكن، و تكون في أمس الحاجة إلى الدعم الطبي.

تقدم منظمة أطباء بلا حدود الإغاثة والخدمات الصحية، بإرسال فرق تابعة للمنظمة مكونة من جراحين، أطباء التخدير، ممرضات، خبراء... الخ، إلى المواقع المتضررة وذلك لتأدية العمليات الفعالة والسريعة، في ظروف غالباً ما تكون معقدة، نظراً لتدهور الظروف السياسية والاجتماعية وانعدام الأمن.<sup>1</sup>

### (2) الكوارث الطبيعية Natural Disaster

يحتاج الأشخاص المتضررون من الكوارث الطبيعية، إلى استجابة طبية فورية، وتحديد الاحتياجات بسرعة. لكن الوصول إلى مناطق الكوارث، قد يكون صعباً ومعقداً. إذ تحافظ منظمة أطباء بلا حدود على جاهزيتها مسبقاً، للتعامل مع مثل هذه الأزمات والمخاطر، حيث يمكنها تقديم استجابة سريعة. وتأخذ مساعدتها في الاعتبار أهمية الجهود والاستراتيجيات المحلية، والتعاون على نطاق واسع مع السلطات والمنظمات الوطنية، وذلك من خلال تقديم الإمدادات والإعانات الطبية، إلى تلك المناطق المنكوبة.<sup>2</sup>

### (3) الأمراض الوبائية Disease Epidemic

من الممكن أن تنتشر الأوبئة في البيئة المستقرة، وغالباً ما تتطور وتحدث حالات طوارئ، حيث يعيش عدد كبير من الناس، كما يمكن أن تنتشر بسرعة

<sup>1</sup> . منظمة أطباء بلا حدود. أطلع عليه بتاريخ: 20/8/2020 على الساعة (10:01).

Our work, staff and finances. Site : [msf-seasia.org/537](http://msf-seasia.org/537)

على الرابط:

<sup>2</sup> [w.w.w.msf.org](http://w.w.w.msf.org), Op. Cit, vue le 20/8/2020. à 11<sup>h</sup>30.

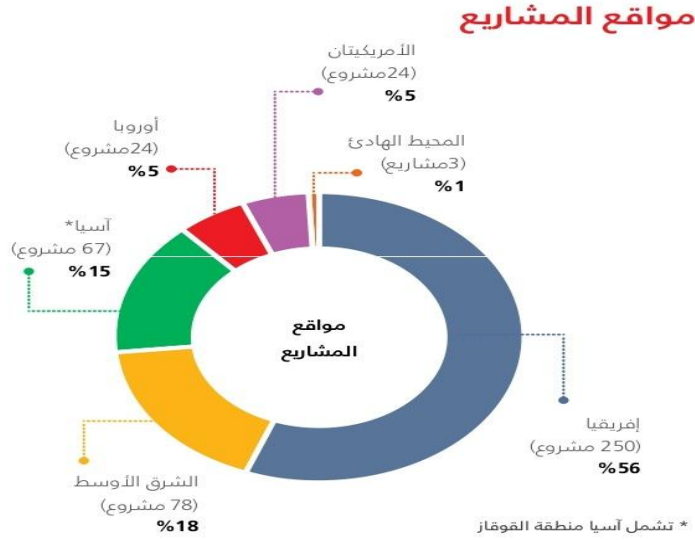
كالكوليرا أو الحصبة والتهاب السحايا وغيرها من الأوبئة، و تكون المراكز الصحية المحلية والمستشفيات ذات قدرة محدودة أو ضعيفة على الاستيعاب، حيث تعمل منظمة أطباء بلا حدود، على تقديم الدعم اللازم والتعاون مع السلطات والحكومات المحلية، لمكافحة هذه الأوبئة وعلى تأهيل المستشفيات والمراكز الصحية، التي تعاني من نقص المستلزمات الطبية الضرورية، كما تقوم هذه الفرق ببناء وحدات صحية في المناطق المتضررة، وتنفيذ برامج التطعيم واسعة النطاق.

#### 4) العنف الاجتماعي والاستبعاد من الرعاية الصحية (Social violence and healthcare exclusion):

هناك فئات عديدة من الناس غير قادرة على الحصول على الرعاية الصحية اللازمة، وقد تتردد في طلب المساعدة، أو قد يستبعدهم نظام الرعاية الصحية عمداً. وهنا تقدم فرق أطباء بلا حدود الدعم النفسي والطبي والاجتماعي للأشخاص الذين لا يتمتعون بالخدمات الصحية، كما يتضمن عملها لفت الانتباه إلى العوائق التي يواجهها المرضى، في الوصول إلى الرعاية الصحية. كما تدفع السلطات المحلية ومنظمات المجتمع المدني، إلى تحسين القدرة للوصول إلى الخدمات وزيادة القبول المجتمعي.<sup>1</sup> ويوضح الشكلين التاليين أنماط مشاريع وسياسات تدخلات منظمة أطباء بلا حدود في العالم سنة 2018.

<sup>1</sup> Our work, staff and finances.Site : msf-seasia.org/537, Op.Cit vue le20/8/2020.à 10<sup>h</sup>02.

الشكل رقم(10): دائرة نسبية توضح مواقع مشاريع منظمة أطباء بلا حدود في العالم



**المصدر:** التقرير الدولي لأنشطة منظمة أطباء بلا حدود لسنة 2018، 36.

**التعليق:** الملاحظ على دائرة المشاريع أن منظمة اطباء بلا حدود، قامت بحوالي 250 مشروع في قارة إفريقيا، أي ما يعادل نسبة 57 بالمئة من مجمل المشاريع التي قامت بها المنظمة، وباقي المشاريع موزعة بطرق غير متكافئة على القارات، وذلك حسب احتياجات كل منطقة، وهذا راجع إلى طبيعة المنطقة الإفريقية، وإلى ما تعانيه من أزمات وهشاشة في البنية التحتية، وانعدام للمرافق إضافة للمخاطر الطبيعية وصحية من فقر، مجاعة، فيضانات، زلازل، بطالة، تفشي الأمراض والأوبئة... الخ.

الشكل رقم(11): دائرة نسبية توضح سياق التدخلات لمنظمة أطباء بلا حدود في العالم



**المصدر:** التقرير الدولي عن أنشطة منظمة أطباء بلا حدود لسنة 2018، 36.

**التعليق:** ما يلاحظ على الدائرة النسبية أعلاه لسياق تدخلات منظمة أطباء بلا حدود ومناطق مشاريعها، أن غالبية مشاريعها تكون في المناطق المستقرة، وذلك لتقديم الامدادات والاعانات بطريقة اسهل وأسرع .

### المطلب الثالث: إيرادات ونفقات منظمة أطباء بلا حدود

في إطار جهود منظمة أطباء بلا حدود لضمان استقلاليتها وتعزيز روابطها بالمجتمع، فهي تسعى الى الحفاظ على مستوى مرتفع من الدخل الخاص بها، وسنشير في هذا المطلب لمصدر تمويل هذه المنظمة، وكيف تنفق هذه الأموال.

#### الفرع الأول: إيرادات منظمة أطباء بلا حدود

يعتمد تمويل منظمة أطباء بلا حدود بشكل كبير، على هبات و تبرعات الأفراد. ويشير أحد التقارير المالية لها الصادر سنة 2018، إلى أن الدعم الذي تتلقاه من طرف حكومات الدول (المؤسسات العامة) يمثل 1.3% من إجمالي الأموال التي يتم جمعها، مقارنة بما يتم جمعه من الجهات غير الحكومية أو الخواص والمقدرة بنسبة 95%، أي

ما قيمة 1,495.9 مليون أورو من دخل منظمة أطباء بلا حدود يأتي من التبرعات، التي تعد المصدر الأساسي لتمويل أنشطة وعمليات المنظمة، أما باقي التمويل يأتي من مصادر أخرى.<sup>1</sup>

هذا لا يعني أن التمويل المؤسسي الذي تتلقاه المنظمة قد يؤثر على استقلاليتها وقراراتها، فقد سبق وأن رفضت منظمة أطباء بلا حدود سنة 2016 م، أي تمويل من الاتحاد الأوروبي والدول الأعضاء فيه،<sup>2</sup> وذلك احتجاجاً على اتفاق للحد من تدفق المهاجرين واللاجئين، أبرمه الاتحاد الأوروبي مع تركيا في 2015 م، والذي يقضي بموجبه بمنح مكافآت مالية وسياسية لتركيا، مقابل التصدي للهجرة غير المشروعة عبر أراضيها، حيث صرح الأمين العام للمنظمة "جيروم أوبريت" في هذا الصدد إلى أن: "الاتفاق يخالف المبادئ الأساسية لتقديم المساعدات للمحتاجين ويعرض فكرة اللجوء للخطر".<sup>3</sup> وتعتبر منظمة أطباء بلا حدود، أن التمويل الذي تتلقاه من الجهات الحكومية، غير مؤثر في قراراتها، لأن الأمر يتعلق بنقطتين أساسيتين وهما:

- 1- لا يتم اعتماد أي نشاط أو برنامج مالي دون مصادقة الجمعية العامة عليه.
- 2- نشاط المنظمة على الصعيد العالمي، يعتبر كمعيار لمصادقية المنظمة واستقلاليتها.<sup>4</sup> وهذا ما يوضحه الجدول والدائرة النسبية التالية:

<sup>1</sup> منظمة أطباء بلا حدود، أطلع عليه بتاريخ: 2020/09/14 على الساعة (2:26) على الرابط: [Msf.org/ar/](https://www.msf.org/ar/) لأنشطة-تقارير-المالية-التقارير #ifr

<sup>2</sup> جوان ليو، كرستوفر لوكبير، مرجع سابق، 92.

<sup>3</sup> مونت كارلو الدولية، "منظمة أطباء بلا حدود" ترفض أموال دول الاتحاد الأوروبي احتجاجاً على سياسة المهاجرين" أطلع عليه بتاريخ: 2020/08/24 على الساعة (5:45) على الرابط:

articles/20160618-/ mc-doualiya.com

<sup>4</sup> فواد جدو، مرجع سابق. 114.

## الجدول رقم (03): يمثل مصادر تمويل منظمة أطباء بلا حدود.

النسبة المئوية	المبالغ بالمليون أورو	
95 بالمئة	1,459.9	تمويل خاص
1.3 بالمئة	20.7	المؤسسات العامة
3,7 بالمئة	55.8	مصادر أخرى
100 بالمئة	1,536.4	الدخل الإجمالي

**المصدر:** التقرير الدولي لأنشطة منظمة أطباء بلا حدود 2018

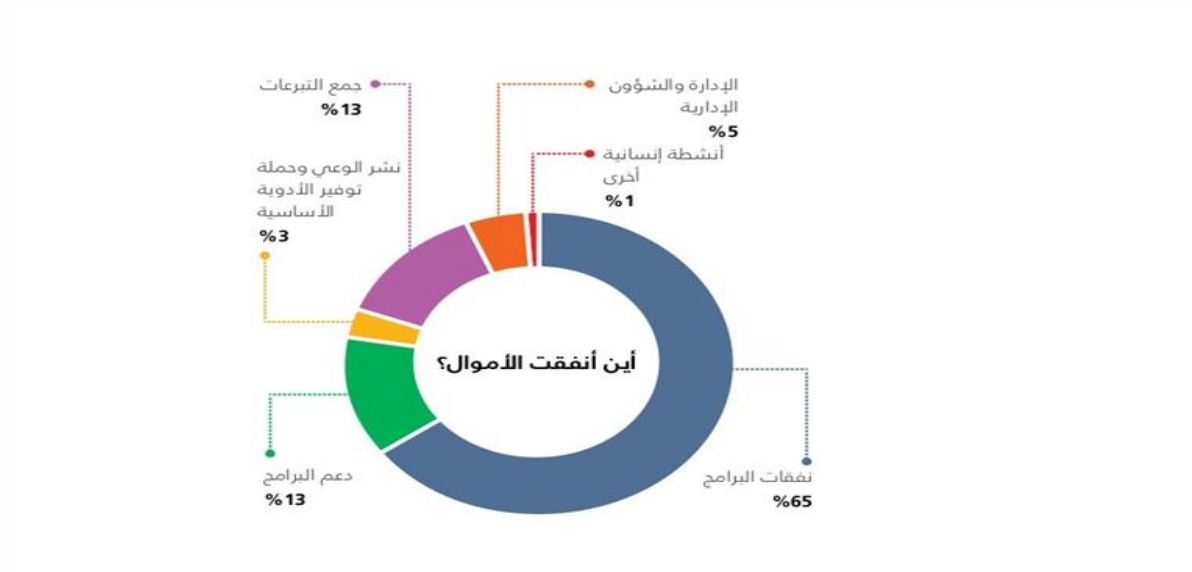
**التعليق:** من خلال الجدول المرفق أعلاه، الذي يوضح الدعم المالي الذي تتلقاه منظمة أطباء بلا حدود، يلاحظ أن التمويل الذي تتلقاه من الخواص، مقارنة بالمؤسسات العامة شبه منعدم، وهذا ما يفسر فرضية استقلالية المنظمة من الجهات الحكومية، وعدم خضوعها لقراراتها.

## الفرع الثاني: نفقات منظمة أطباء بلا حدود

إن القسم الأكبر من نفقات منظمة أطباء بلا حدود مخصص لتكاليف الموارد البشرية، أي نسبة 52 بالمئة من الإنفاق تقريبا ينصرف إلى التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية المحلية والدولية، بما فيها تذاكر الطائرات التامين، السكن وغيرها<sup>1</sup>. وتضم كذلك فئة المواد الطبية والتغذية، الأدوية والمعدات الطبية، اللقاحات ورسوم الاستشفاء والاعذية العلاجية، أما تكاليف إيصال هذه المواد فتقع ضمن فئة النقل والشحن. كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> جوان ليو، كرستوفر لوكبير، مرجع سابق، 94.

الشكل رقم (12) دائرة يوضح كيفية تنفق منظمة أطباء بلا حدود ميزانيتها



المصدر: التقرير الدولي لأنشطة منظمة أطباء بلا حدود 2018،

**التعليق:** الملاحظ من خلال دائرة النفقات الخاصة بمنظمة أطباء بلا حدود: أن أكبر نسبة من النفقات وهي 65 بالمئة موجهة الى إعداد البرامج و المشاريع التي تتدرج ضمنها تكاليف الموارد البشرية، أما بالنسبة لباقي النفقات فتكون على حسب الحاجة والضرورة.

## المبحث الثاني: إدارة منظمة أطباء بلا حدود لخطر انتشار وباء الإيبولا

نحاول من خلال هذا المبحث، إبراز جهود تدخل منظمة أطباء بلا حدود إزاء المخاطر الصحية (الإيبولا Ebola)، من خلال تفعيل مجموعة من الترتيبات التي تتبعها، وما تقدمه من إمدادات ومساعدات للدول التي عرفت هذا الوباء، وذلك في إطار شبكة من التعاون فيما بينها، وبين المنظمات غير الحكومية الأخرى و الدول، وهذا من أجل معالجة الآثار الناتجة عن هذا الوباء.

### المطلب الأول: الإحاطة بوباء الإيبولا

سنقوم في هذا المطلب بتقديم لمحة موجزة عن وباء الإيبولا وتطوره، منذ ظهوره وتوسع انتشاره.

### الفرع الأول: كرونولوجيا تطور الوباء

في عام 1976، ظهر هذا الوباء في منطقة وسط أفريقيا، تحديدا في بلدة "يامبوكو" في جمهورية الكونغو، حيث تم اكتشاف ما يقارب 318 إصابة آنذاك. وكانت عدد الوفيات به مرتفعة جدا، حيث يموت 9 أشخاص من أصل 10 مصابين، ثم اختفى الوباء لأسباب مجهولة.

يسبب هذا الفيروس الموت للإنسان في 6 إلى 16 يوما كحد أقصى.<sup>1</sup> وينتقل هذا الفيروس، عبر التماس المباشر بالدم أو إفرازات الجسم أو أعضاء الأشخاص المصابين وتبقى أصوله غير معروفة، ويعتقد أن خفاش الفاكهة الإفريقي المصدر الرئيسي له.<sup>2</sup> وفي أواخر ثمانينيات القرن العشرين، اختفى المرض ليعود في منتصف التسعينيات، وليتم تسجيل حالات لتفشي الوباء في كل من زائير 1995، الغابون 1996 كوت ديفوار 1994 وجنوب إفريقيا عام 1996.

<sup>1</sup> SushilKumar, RenuKumari, PichaPaney, Ebola virus disease : biology, diagnosis, treatment and prevention of Epidemics (India ,nationalinstitute of plante genomeresearch, 2017),104.

<sup>2</sup> SushilKumar, RenuKumari, PichaPaney, Op.cit, 105-106.



وقد شهد العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تفشي الوباء في كل من أوغندا (2000، 2007)، الكونغو برازافيل (2001، 2003، 2005) والسودان (2004). ومنذ عام 2011، عاد الوباء للظهور مرة أخرى، حيث تم الإبلاغ عن حالات منعزلة في أوغندا في 2012 وفي السودان، وزاد انتشاره في أواخر عامي 2013 و 2014 في غرب إفريقيا، و في كل من غينيا، ليبيريا وسيراليون.<sup>1</sup>

وقد ظهرت أولى الحالات المشتبه فيها من مرض الإيبولا في غرب إفريقيا في غينيا في فيفري 2014. وتركزت هذه الحالات حول "نزريكو" في المنطقة الجنوبية من البلاد الواقعة على حدود سيراليون وليبيريا وكوت ديفوار، وفي التقرير الأولي الذي أعلنت فيه وزارة الصحة في غينيا عن تفشي هذا الوباء، بتحديد ثلاث حالات مشتبه فيها في العاصمة "كونكاري"، إضافة إلى حالات غير مؤكدة في المنطقة الدودية، بينها وبين ليبيريا وسيراليون<sup>2</sup>. وبعد التقرير الأولي بأسبوع الذي قدمته غينيا، حول ظهور حالات مشتبه بها بالوباء، أبلغت وزارة الصحة الغينية منظمة الصحة العالمية، بأنها تأكدت من أول حالتها إصابة بهذا الوباء.<sup>3</sup>

وبحلول الفاتح من شهر أبريل 2014، كان في غينيا ما يقارب 122 حالة إيبولا و 80 حالة وفاة في ليبيريا، وكانت سيراليون في حالة تأهب بعد احضار جثتي شخصين من غينيا، لدفنهما بالبلاد يشتبه في أنهما توفيا بسبب إيبولا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> منظمة الصحة العالمية، أسئلة متكررة عن فيروس إيبولا- ebola-virus- Who.int/ar/news-room/fact-sheets/detail/ebola-virus- disease أطلع عليه بتاريخ: 2020/08/28. على الساعة (4:30).

<sup>2</sup> Jeremy youde, the ebola out break in Guinea, liberia, and sierra leone, 2014, 3. site : [http://www.e-ir-info/2014/07/26/the-eboula-outbreak-in-guinea-liberia-and-sierra-leone le 25/08/2020.à 3<sup>b</sup>35](http://www.e-ir-info/2014/07/26/the-eboula-outbreak-in-guinea-liberia-and-sierra-leone-le-25/08/2020.à3<sup>b</sup>35).

<sup>3</sup> World health organisation, éboula virusedisease-westafrica-update :[http:// w.w.w.int/CSR/don/2014. Vue le 25/08/2020.à 3<sup>b</sup>35](http://w.w.w.int/CSR/don/2014.Vue le 25/08/2020.à 3<sup>b</sup>35).

<sup>4</sup> Jeremy youde. Op cit.

في 27 ماي 2014م، أبلغت سيراليون عن أول حالة إصابة رسمية بوباء إيبولا، كما حددت 16 حالة مؤكدة و5 حالات وفاة، وعند تلك النقطة كان هناك 308 حالة بين البلدان الثلاث، و 200 حالة وفاة في شهر ماي<sup>1</sup>.

الملاحظ أن حالات الانتشار والإصابات تبدو بطيئة وحتى حالات الوفيات، هذا ما أعطى أملا في ظهور تدابير جديدة للسيطرة على الوباء. لكن أعداد الحالات والوفيات الجديدة ارتفعت في شهر جوان 2014، حيث تجاوز عدد الحالات 800 حالة، وتجاوز عدد الوفيات 500 حالة في أوائل شهر جويلية، وبحلول منتصف الشهر، كانت الأرقام قد بلغت 1048 حالة إصابة، 745 حالة منها تم تأكيدها رسميا، من خلال اختبارات المختبرات مع تسجيل 632 حالة وفاة في غينيا 410 حالة منها 310 حالة وفاة، وليبيريا 196 حالة منها 116 وفاة، سيراليون 442 حالة منها 368 حالة وفاة. الأمر الذي أدى الى الاعتقاد، أن ذلك التفاؤل بشأن التدابير المتخذة للسيطرة على الوباء غير كافية<sup>2</sup>.

والجدول التالي يوضح كرونولوجيا الوباء:

<sup>1</sup>Ibid,

<sup>2</sup>Centers for disease control and prevention , ebola(ebola virus disease)2014-2016 ebolaoutbreak in westafrica.<https://www.cdc.gov/vhf/ebola/history/2014-2016-outbreak/index.html>.vue le 13/09/2020 à 2<sup>h</sup>47.

الجدول رقم (04): التسلسل الزمني لتفشي فيروس إيبولا

السنة	البلد	النوع الفرعي للفيروس	الحالات	الوفيات	حالات الإماتة
1976	جمهورية الكونغو الديمقراطية	فيروس الإيبولا	318	280	88%
1976	سودان	فيروس إيبولا سودان	284	151	53%
1977	جمهورية الكونغو الديمقراطية	فيروس إيبولا زائير	1	1	100%
1979	سودان	فيروس إيبولا سودان	34	22	65%
1994	كوت ديفوار	فيروس إيبولا ساحل العاج	1	0	0%
1995	جمهورية الكونغو الديمقراطية	فيروس إيبولا زائير	315	254	41%
1996	جنوب أفريقيا	فيروس إيبولا زائير	1	1	100%
2000	أوغندا	فيروس إيبولا زائير	425	224	53%
2001	غابون	فيروس إيبولا سودان	65	53	82%
2002	الكونغو	فيروس إيبولا زائير	59	44	75%
2003	الكونغو	فيروس إيبولا زائير	35	29	83%
2004	سودان	فيروس إيبولا سودان	17	7	41%
2005	الكونغو	فيروس إيبولا زائير	12	10	83%
2007	أوغندا	فيروس إيبولا بونديبو غيو	149	37	25%
2008	جمهورية الكونغو الديمقراطية	فيروس إيبولا زائير	32	14	44%
2011	أوغندا	فيروس إيبولا سودان	1	1	100%
2012	جمهورية الكونغو الديمقراطية	فيروس إيبولا بونديبو غيو	57	29	51%

المصدر: منظمة الصحة العالمية، مرض فيروس الإيبولا على الرابط: who.int/ar/news-

disease. room/fact-sheets/detail /ebola-virus- أطلع عليه بتاريخ: 2020/08/24. على الساعة

(12:00).

### الفرع الثاني: انتشار وباء الإيبولا بين سوء تقدير الدول وتباطأ الاستجابة

تدرك البلدان الثلاثة المتضررة غينيا، ليبيريا وسيراليون، هشاشة بنيتها التحتية، والتي لها أثر في تفشي وباء الإيبولا، وبالرغم من أنها اتخذت تدابير وفق لالتزاماتها الدولية، بإبلاغ منظمة الصحة العالمية عن تفشي الوباء، كما تنص على ذلك لوائح الصحة الدولية، فإن حكومات الدول الثلاث شكلت، لجانهم الوطنية للطوارئ الخاصة بالأمراض المعدية، واجتمعوا لتنظيم كيفية عملهم معاً<sup>1</sup>.

كما اتخذ المجتمع الدولي لإكمال الاجراءات التي تتخذها الحكومات الثلاث، وحاولوا تفعيل الجماعة الاقتصادية لدول غرب افريقيا (ecowas)\* وذلك من أجل استيعاب الوباء وادارته. وعقدت منظمة الصحة العالمية اجتماعاً طارئاً لوزراء الصحة الإقليميين في أكرا (Accra)، وافتتحت منظمة الصحة العالمية في كوناكري، مركزاً للتنسيق بين المنظمات دون الإقليمية فيما يتعلق بانتشار الوباء<sup>2</sup>.

وقد شهدت دول غرب إفريقيا، تفشي أكبر للوباء على الإطلاق، واعتبار من 17 جويلية 2014 حددت "منظمة الصحة العالمية" 1048 حالة إصابة بالمرض في غينيا وليبيريا وسيراليون، منذ بداية الوباء في فيفري 2014، ومن بين هذه الحالات 632 حالة وفاة<sup>3</sup>.

وعليه فإن وقف انتشار الإيبولا، يتطلب بالضرورة "التعاون عبر الحدود"، علاوة على ذلك، لا توجد في أي من الدول المتضررة، أنظمة رعاية صحية أو مرافق مخبرية، قادرة على تقديم استجابة فعالة بمفردها، والمجتمع الدولي لديه مصلحة في القيام باستجابة منسقة، ومنع انتشار الوباء أكثر من ذلك .

<sup>1</sup>. Centers for disease control and prevention. Op cit.

\* (ecowas) أو الجماعة الاقتصادية لدول غرب افريقيا : هي منظمة حكومية دولية انشئت في ماي 1975، والهدف الاساسي من هذا البرنامج وهو تعزيز التعاون والتكامل بهدف انشاء اتحاد اقتصادي ونقدي لدول غرب افريقيا يبلغ عدد اعضائه 15 دولة عضوا. [www.ecowas.int](http://www.ecowas.int)اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/07.

<sup>2</sup>.Centers for disease control and prevention ,ebola(ebola virus disease), Op.Cit, vue le 13/09/2020à 4<sup>h</sup>22

<sup>3</sup>Marine Deciallet ,Op.Cit.,24

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: هل اسهم تفشي فيروس الإيبولا في غرب إفريقيا، في تعزيز التعاون بين غينيا وليبيريا وسيراليون؟ إن الإجابة على هذا السؤال، يقودنا إلى تتبع الاستجابة من طرف البلدان الثلاثة والمجتمع الدولي، وماهي الآثار التي قد تنتج عن ضعف الاستجابة؟ ويمكن تتبع هذه الاستجابة في النقاط التالية:

### أولاً: فشل الاستجابة في مواجهة الوباء

لقد ذهلت منظمة أطباء بلا حدود من المشاهد التي خلفها تفشي الإيبولا (جثث الموتى في الشوارع، عائلات أبيدت، إصابة العديد من العاملين في مجال الرعاية الصحية، وإغلاق للمستشفيات، الذعر وعدم الثقة في عيون الناس في الشوارع، والتي تشبه مظاهر البلدان التي دمرتها الحرب، وخاصة في سيراليون وليبيريا - ودرجة أقل - غينيا. وقد توفي أكثر من 1427 مريضاً بسبب الإيبولا، كما أن مراكز الرعاية التي أنشأتها منظمة أطباء بلا حدود أصبحت مكتظة، حيث تم الإعلان عنها رسمياً في غرب إفريقيا منذ مارس 2014 وفي 8 أوت 2014 وبعد فوات الأوان، أعلنت منظمة الصحة العالمية (WHO) أن وباء الإيبولا، يمثل حالة طوارئ صحية عامة تثير قلقاً دولياً<sup>1</sup>.

كما كان لبعض السياسات التي تبنتها الحكومات الثلاث، للتصدي لتفشي الوباء فعلياً، ومحاولة احتواءه و بناء علاقات تعاونية بينها، مثل اغلاق الحدود أو التهديد باعتقال المصابين بالوباء، هذا لا يعني أن الموقف ميئوس منه، ولكنه يسلط الضوء على الحاجة إلى تحسين الهياكل التعاونية، وذلك في إطار التدخل وتضافر الجهود الدولية والمحلية معاً. رغم أن الاستجابة الدولية كانت بطيئة، إذ لم يشارك سوى عدد قليل من

<sup>1</sup> Caroline van nesen, ebola and marburg. The failures of international outbreak response, 29 august 2014. Ebola :[https:// www.msf.org/ebola](https://www.msf.org/ebola) .vue le 26/09/2020à 2h42.

الجهات الفاعلة الدولية في ذلك، والتي تعتبر غير كافية نظرا لارتفاع أعداد الإصابات، وإمكانية انتشار الفيروس إلى دول أخرى.

### ثانيا: انهيار الأنظمة الصحية

أصبحت الكارثة أكثر دراماتيكية مع انهيار النظم الصحية في المناطق المتضررة بالبلدان الثلاث، حيث ارتفعت نسبة الوفيات بسبب الإيبولا والأمراض الأخرى المنتشرة، كالمalaria والولادات المعقدة، بسبب عدم وجود رعاية طبية فعالة، وخاصة في ليبيريا على وجه الخصوص، أصبحت المستشفيات مهجورة، والخوف منتشر<sup>1</sup>.

كانت استجابة منظمة أطباء بلا حدود للأزمة منذ مارس 2014، بفتح المزيد من مراكز العزل في جميع أنحاء البلدان المتضررة لرعاية المرضى، وكانت تطالب بالمزيد من المساعدة العملية للسيطرة على الوباء، وتوفير أفضل رعاية ممكنة للمرضى. وهذا ما يجعلنا نطرح فرضية سوء تقدير التهديد من طرف هاته الدول. وتحديد التقدير الأمثل لقيمة هذا الوباء من طرف منظمة أطباء بلا حدود، والجهات الإنسانية الفاعلة الأخرى.

### المطلب الثاني: الركائز الأساسية الاستراتيجية لمنظمة أطباء بلا حدود

#### لاحتواء انتشار الإيبولا في غينيا، ليبيريا وسيراليون

لاحتواء الوباء اعتمدت منظمة أطباء بلا حدود، على استراتيجية متكاملة للسيطرة عليه، و تقوم هذه الاستراتيجية على ستة ركائز أساسية تتمثل في<sup>2</sup>:

1/ العزل والرعاية الطبية الداعمة للمرضى، بما في ذلك الدعم النفسي والاجتماعي للمرضى والعائلات.

<sup>1</sup> Caroline van nesen, op cit.

<sup>2</sup> Marie-Pierre Allie, robert colebunddeers,veronique de clerck and javiergabldon, obebolareview part 1 :medicoperation, review in stockholm evaluation unit (marche2016) ,14.

- 2/ أنشطة الدفن الآمن في مراكز الإيبولا ( ETC ) EBOLA Treatment Center وهي مراكز تم انشائها من طرف المنظمة من أجل مكافحة ومعالجة مرضى الإيبولا.
- 3/ التوعية وتعزيز مرافق الصحة: ( HP ) Health Promotion: هي برامج نفذها موظفو أطباء بلا حدود للتوعية واحتواء الوباء.
- 4/ التنبهات والمراقبة في المجتمع (اكتشاف الحالات وتحليل سلاسل النقل النشطة).
- 5/ تتبع جهات الاتصال.
- 6/ الوصول الى الرعاية الصحية لغير مرضى الإيبولا، بما في ذلك مكافحة العدوى في المرافق الصحية وحماية العاملين الصحية.
- وتنفيذ هذه الخطوات لم يكن ليتم إلا بوضع بروتوكول خاص يقوم على النقاط التالية<sup>1</sup>
- أ- إرشادات و بروتوكولات العلاج والإدارة.
- ب- توفير الرعاية على مدار 24 ساعة للمواطنين من خلال:
- رعاية الأعراض.
  - الرعاية الداعمة.
  - الرعاية الافتراضية للعدوى المشتركة المحتملة (المضادات الحيوية والأدوية المضادة للملاريا).
  - الدعم الغذائي (الفيتامينات والأغذية العلاجية).
  - الاستشارات النفسية والاجتماعية.
- ج- حماية الموظفين.
- د- مستوى الرعاية.
- وتم تنفيذ هذه الإجراءات عبر:
- ✓ التعاون والتنسيق مع وزارة الصحة لهاته البلدان.
  - ✓ منظمة الصحة العالمية .

<sup>1</sup> Marie-Pierre Allie, Op.Cit ,34-24.

✓ المراكز الأمريكية لمكافحة الأمراض.

✓ الصليب الأحمر .

✓ مركز العمليات بباريس Operational Center Paris

الخريطة رقم(01):توضح نشاط واستجابة منظمة أطباء بلا حدود لوباء(إيبولا/EBOLA)

لسنة2014



المصدر : Marine deciallet, EBOLA :face à la rumeur :étude des rumeurs et de leur gestion par

l'organisation médecins sans frontières durant l'épidémie a virus éboula 2013-2015(mémoire de master 1, université des sciences et technologie lille 1, 2015),52.

**التعليق:** تمثل النقاط الحمراء المدرجة في الخريطة، نقاط تواجد ونشاطات منظمة أطباء بلا حدود، في كل من البلدان الثلاث غينيا، سيراليون ولبيريا لمكافحة الوباء المتفشي، والمتمثلة في التوعية المجتمعية، غلق مراكز العبور بين البلدان الثلاث، تقديم الدعم و الامدادات الطبية. وهذا ما سنحاول توضيحه في الجدول الموالي الذي يبين جهود منظمة أطباء بلا حدود.



الجدول رقم(05): يمثل نموذج لدورة تدريبية لمكافحة الإيبولا يومي 27-28 /01/2015 بين منظمة أطباء بلا حدود والمركز العملياتي ببروكسل

اليوم 2	اليوم 1	التوقيت
<p>الجلسة1:إدارة الأمراض والأوبئة. -فليم الخط الأمامي. -الفحوصات المخبرية -تتبع الاتصال. -الاحتياطات القياسية في الهياكل الصحية العادية</p>	<p>مقدمة للتدريب والمشاركين الجلسة1:إدارة الأمراض والأوبئة الوباء الحالي: التاريخ و التحديث المرض:الأعراض والانتقال ( المجموعات الفرعية- التعويض)</p>	10:30-9:00
راحة	راحة	10:30-10:45
<p>-الممارسة. -معدات الوقاية الشخصية: ارتداء ملابس الرعاية التمريضية و عدم توفرها في مركز -شرح وحدة العزل :مخاطر عالية/منخفضة</p>	<p>الجلسة1 الموصلة: إدارة الأمراض والأوبئة. -خصائص حالة المرض. -إطار التدخل في تفشي المرض.</p>	12:45-10:45
راحة	راحة	13:45-12:45
<p>الجلسة4: -الدعم النفسي: - الدعم النفسي أثناء تفشي الإيبولا بقيادة: الجلسة3: -نظافة المياه والصرف الصحي _نصائح و أرقام وأدوات الانشطة</p>	<p>إدارة الحالات الطبية الجلسة2: مركز إدارة الإيبولا - مركز إدارة الإيبولا التصميم- تدفق المرضى/ تدفق الموظفين. -معدات الوقاية الشخصية: ارتداء الملابس . بقيادة:</p>	15:45-13:45
راحة	راحة	16:00-15:45
<p>الجلسة5: تعزيز الصحة . تحديات أنشطة تعزيز الصحة. الجلسة6: صحة الموظفين والدعم نهاية الدورة</p>	<p>الممارسة الجلسة 2 و 3: نظافة المياه والصرف الصحي (WHS). -كيفية علاج المرضى/كيفية نقل المريض. -تطهير سيارة الإسعاف/ كيفية التخلص بأمان من الجثث و النفايات.</p>	19:00-16:00

**المصدر :** Marine deciallet, EBOLA :face à la rumeur :étude des rumeurs et de leur gestion  
par l'organisation médecins sans frontières durant l'épidémie a virus éboula 2013-2015  
(mémoire de master 1, université des sciences et technologiellille 1, 2015), 65.

### الفرع الأول: التدخل في غينيا (Guinea)

بعد عدة أسابيع من ظهور الوباء في غينيا والتأخر في تحديده وتشخيصه، لعبت منظمة أطباء بلا حدود دور المنبه في العديد من مناطق انتشار الوباء، كمدينة "غيكيدو Gueckedou"، وفي الوقت نفسه قامت بدعوة الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، لنشر فرق احتواء المخاطر البيولوجية، على أمل اتخاذ إجراءات سريعة وملموسة، بينما تقوم الجهات الفاعلة في مجال الإغاثة والسلطات المحلية، بتوسيع نطاق استجابتها. وكانت استجابة الفرق بالتدخل المشترك بين مركز العمليات بروكسل (OCB)، ومركز العمليات بجنيف Operational Center Geneva، تحت قيادة مركز عمليات بروكسل نظرا لخبرته في مجال الإيبولا وذلك وفقا للمراحل التالية<sup>1</sup>:

■ **المرحلة الأولى:** تم التركيز على تحديد المناطق التي سيتم فيها التدخل، ودراسة مدى الاستجابة فيها. لذلك تم الاعتراف بالطابع الاستثنائي للاستراتيجيات، على سبيل المشاركة، لكل من المواقع الريفية والحضرية، القضايا العابرة للحدود، حداثة المرض في المنطقة. وقد تم تسجيل استجابة مبكرة لمنظمة أطباء بلا حدود.

في الوقت نفسه، فتحت منظمة أطباء بلا حدود مركزا للعبور في "ماسينتا"، رغم أنه كان لابد من إغلاقه لعدة أسابيع لاحقا لأسباب أمنية، في ذلك الوقت الأنشطة المتعلقة بالتعبئة وتعزيز الصحة لا يمكن تنفيذها، حيث أن الموارد البشرية المتخصصة، واللازمة لهذا العمل كانت قليلة للغاية<sup>2</sup>. أما في "كوناكري"، فاقترص التدخل على إنشاء مراكز الإشعاع في موقع مستشفى "دونكا Donka"، مما ساعد أيضا في عملية الفرز ومكافحة العدوى في المشفى نفسه، من خلال العمل المجتمعي، بما في ذلك التعبئة الاجتماعية وأنشطة تعزيز الصحة، في إطار مسؤولية وزارة الصحة

<sup>1</sup> Guinée : Mobilisation contre une épidémie d 'éboula précédent (communiqué de presse). Conakry-brussels- geneva : MEDECINS sans frontieres,31march 2014.

<sup>2</sup> Marie-Pierre Allie, Op.Cit,16.

المحلية MOH، ومنظمة الصحة العالمية WHO، ومركز السيطرة على الأمراض CDC واليونسيف UNICEF.<sup>1</sup>

ونظرا لقدرات مركز (OCB) المحدودة، ووجود وكالات أخرى في ذلك الوقت في (كوناكري Conakry) مقارنة بـ "جيكيدو Gueckedou"، تم إعطاء الأولوية الأولى لأنشطة العمل المجتمعي والتوعية وما الى ذلك.

■ **المرحلة الثانية:** في الوقت الذي كان الوباء مستشريًا، كانت استراتيجية (OCB) وتنفيذها مدفوعة بالخبرة السابقة لموظفيها في الاستجابات التقليدية والموارد التقنية (الطاقم والمعدات الطبية والمخبرية) متوفرة.

■ **المرحلة الثالثة:** فقد تمكن المكتب من تكيف استجابته عن طريق تنفيذ تدخلات أصغر حجماً، وأكثر مركزية وشاملة أولاً "تيليمهه Telimele" "فارانه Farnah" و"كيسيدغو Kisidougou" في أبريل 2014، بالعمل والتعاون مع وزارة الصحة. ومرة أخرى في دعم منظمات أخرى، مثل التحالف من أجل العمل الطبي الدولي، والصليب الأحمر اللذين بدأ في الوصول.

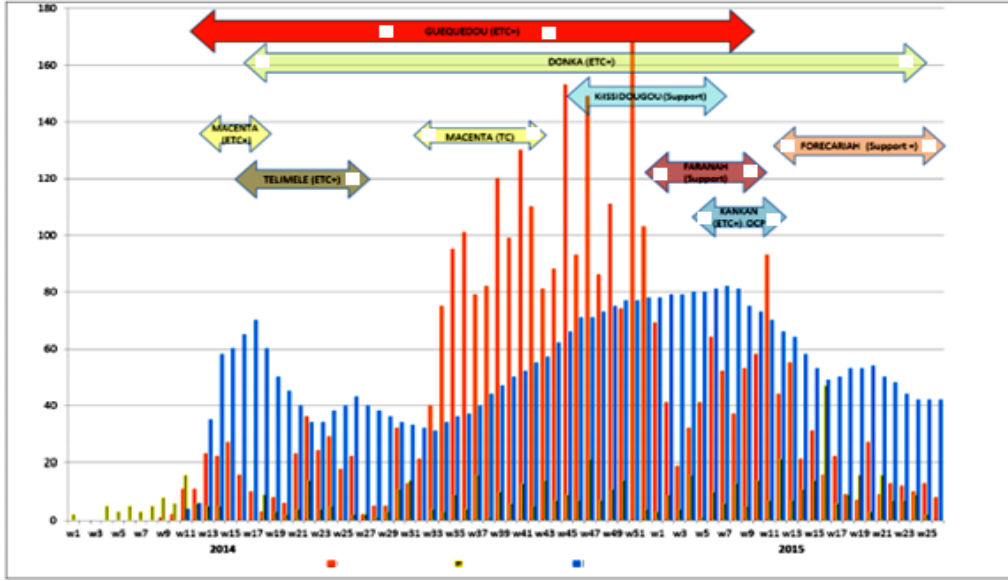
■ **المرحلتين الرابعة والخامسة:** أدى النداء الذي قدمته منظمة أطباء بلا حدود للدول الاعضاء في الامم المتحدة، لنشر فرق احتواء الوباء البيولوجية، إلى تدخل عسكري للقوات الامريكية والبريطانية في سبتمبر 2014م<sup>2</sup>. ورغم التحفظ الصارم من قبلها على العمل مع القوات المتدخلة، بسبب مخاطر السمعة التي قد تلحق بها، جراء وصفها على أنها جزء من أجندة أمنية غربية، إلا أن ذلك لقي استحسانا من قبل المواطنين، وخاصة وأنه تم استخدام النقل العسكري في جهود الإغاثة. ضف إلى أن نجاحها في إدارة الوباء في غرب إفريقيا عموماً، يثير مخاوف المنظمة من ازدياد الدعم الشعبي، لدعم

<sup>1</sup> Guinée : mobilisation contre une épidémie d'ébola sans précédent Op.Cit,

<sup>2</sup> Florika fink- Hoijer, special feature the ebola crisis in west africa, HPN Humanitarian practice network, number 64(2015) 5-6.

الإغاثة الانسانية في حالة النزاع المسلح، مما يضع موظفو الاغاثة في الخطوط الاولى لإطلاق النار من قبل القوات المعارضة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (14): منحنى بياني يوضح استجابة منظمة أطباء بلا حدود لتفشي وباء ايبولا في غينيا (2014-2015)



المصدر : Marie-Pierre Allie, robert colebundeers ,veronique de clerck and javiergabldon ,

obéboulareview part 1 :medicooperation, review in stockholm evaluation unit (marche2016) :16.

التعليق: يمثل المنحنى البياني المرفق أعلاه السياق الزمني لتفشي الوباء في غينيا، حيث:

- اللون الأحمر الحالات المؤكدة في المنطقة.
- اللون الأزرق يمثل جهود منظمة أطباء بلا حدود، في مناطق تفشي الوباء بالتنسيق مع الجهود الأخرى.
- اللون الأصفر يمثل الحالات المحتملة للوباء.

<sup>1</sup> Florika fink- Hoijer, Op. Cit.

في حين تمثل الاسهم المشار إليها في المنحنى، المدن المتضررة من الوباء في غينيا، وأهم الاستراتيجيات المتبعة في كل مدينة.

في "جيكود و" و "دونكا" و"كوسيدو": المشروع المتبع (ETC) بمعنى Ebola Treatment center، وهي مراكز أنشأتها منظمة أطباء بلا حدود لمعالجة مرضى الإيبولا.

بالنسبة لـ "فارنه"، كان المشروع المتبع بالتنسيق مع Operational center paris المركز العمليتي بباريس إضافة الى تضافر الجهود المحلية .

نلاحظ أنه في الفترة الزمنية بين 2014 و2015 من خلال المنحنى أن هناك تذبذب في استجابة منظمة أطباء بلا حدود للتعامل مع هذا الوباء .وتتراوح الاستجابة بين ضعيفة وقوية. ونلاحظ أيضا أنه كلما ارتفعت الاستجابة، انخفضت نسب الإصابات بهذا الوباء، فمثلا في الأسابيع الأولى من تعاملها مع الوباء، ارتفاع في الاستجابة وانخفاض في عدد المصابين، في حين أنه بعد مرور بعض الأسابيع انخفضت الاستجابة نسبيا.

### الفرع الثاني: التدخل في ليبيريا (Liberia)

بمجرد ظهور أول الحالات في ليبيريا في 22 مارس 2014، أرسلت منظمة أطباء بلا حدود (MSF) بالتنسيق (OCB) فريقا صغيرا لدعم وزارة الصحة MOH في كل من "لوا Lofa" و"مونروفيا Monrovia"، ساعد هذا الفريق في كلا المنطقتين على إعداد استجابة شاملة (الدفن الآمن، مراقبة الاتصال والتدريب)<sup>1</sup>. وفي نهاية أبريل، عاد فريق منظمة أطباء بلا حدود (MSF) إلى "غيدوكو Gueckedou"، بعد أن اتضح أنه لم تعد هناك حالات أخرى، وتدخلت منظمة (MSF) مرة أخرى في نهاية شهر ماي، عندما تم

<sup>1</sup>Marie-Pierre Allie, Op.Cit,17.

تحديد حالات جديدة قادمة من سيراليون، ولكنه كان تدخل أكثر محدودية. فلم تكن استراتيجية الاحتواء الشاملة التي تتألف من 06 نقاط قابلة للتنفيذ بسبب العدد المرتفع من المصابين، فضلا عن التزامات البنك المركزي الأوروبي في بلدان أخرى، حيث انتشرت الإيبولا.

شهدت منظمة أطباء بلا حدود تدهورا مثيرا للقلق في الحالات، بسبب الانتشار السريع، حيث اتجهت إلى التعبئة الدولية<sup>1</sup>.

وعلى أرض الواقع، كانت الاستراتيجية تتلخص في دعم المستجيبين الآخرين، عبر برنامج purse الذي تقدمه منظمة غير حكومية، تابعة لمنظمة "ساماراتان \*pursepuritan"، ووزارة الصحة الليبيرية MOH، وتمكينهم من إدارة برنامج مراقبة انتقال المرض، حتى يتسنى لمنظمة أطباء بلا حدود، أن تشارك في أنشطة مثل تتبع جهات الاتصال، ولكن في نهاية شهر أوت أصيب اثنان من العاملين الطبيين الدوليين التابعين لمنظمة "سامري بورسي" بالعدوى، الأمر الذي دفع بالمنظمة الى تعليق أنشطتها في ليبيريا.

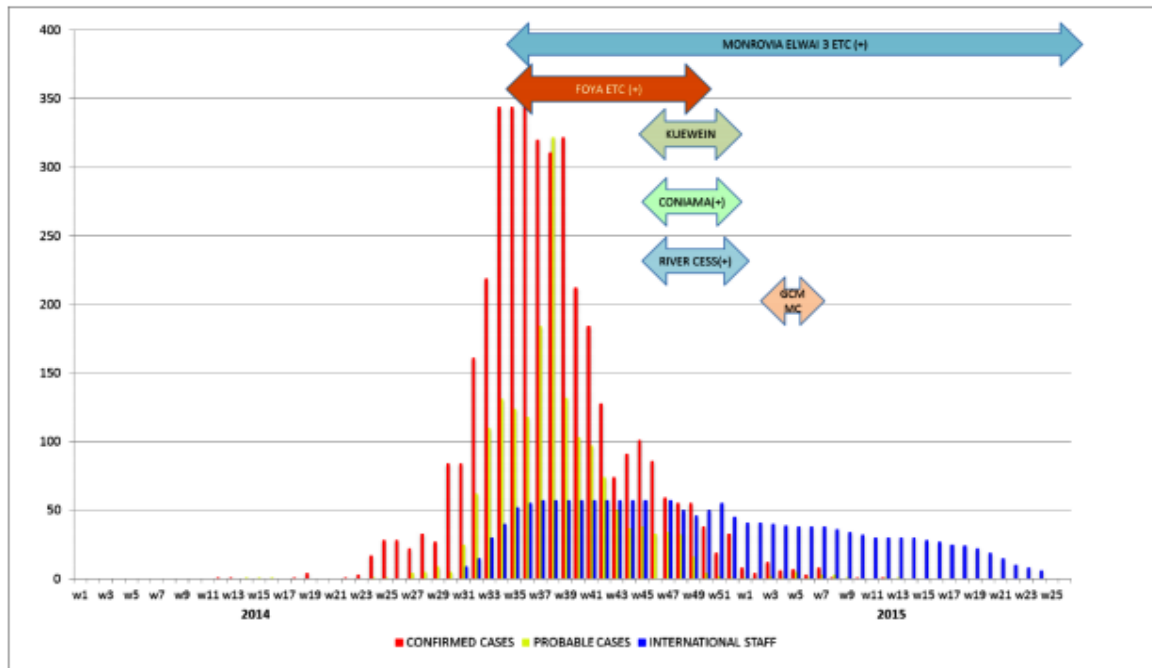
ومع استمرار تدهور الوضع، عكست منظمة أطباء بلا حدود (msf)، القرار الذي اتخذ بالحد من تدخلها في شهر أوت، في زيادة استجابتها بشكل كبير. وفي إطار التنسيق والاتفاق مع وزارة الصحة، تولت منظمة أطباء بلا حدود المسؤولية الكاملة عن برنامج ("foya") مع البلدان المساهمة بقوات.

<sup>1</sup>Marie-Pierre Allie, Op.Cit.,

\* منظمة بورس السامرائي (the NGOssamaritanspurse): هي منظمة مسيحية انجليزية تقدم المساعدات للناس المحتاجين بنيا كجزء أساسي من عملها التبشيري المسيحي، رئيس هذه المنظمة هو فرانكلين غراهم. ابن بيلي قراهم، ويقع مقرهم الدولي في بون بولاية نورث كارولينا/ أطلع عليه بتاريخ: 2020/09/13. على الرابط: <https://en.m.wikipedia.org>

تم تسليم مشروع "فويا" إلى الدول في نهاية أشهر أوت، وفي مونروفيا كان التركيز الأولي لمنظمة أطباء بلا حدود، على زيادة القدرة على عزل المرضى، وزيادة التدخل ليشمل عناصر أخرى وتعبئة المجتمع المحلي.

الشكل: (15) منحى بياني يوضح استجابة منظمة أطباء بلا حدود لتفشي وباء إيبولا في ليبيريا (2014-2015)



المصدر: Marie-Pierre Allie, Robert colebunders, veronique de clerck and javiergabldon, ebola'review, part 1 :medicooperation, review in stockholm evaluation unit(marche2016) :18.

التعليق:

- اللون الأحمر الحالات المؤكدة في المنطقة.
- اللون الأزرق يمثل جهود منظمة أطباء بلا حدود في مناطق تفشي الوباء بالتنسيق مع الجهود الأخرى.
- اللون الأصفر يمثل الحالات المحتملة للوباء.

في حين تمثل الاسهم المشار إليها في المنحنى، المدن المتضررة من الوباء في غينيا، وأهم الاستراتيجيات المتبعة في كل مدينة .  
بالنسبة لـ "فويا"، "كيوان" و "كونياما" فكانت أهم التدابير اللازمة، تستدعي انشاء مراكز لمعالجة مرضى الإيبولا EBOLA Treatment center .

ونلاحظ أنه في الفترة الزمنية بين 2014 و2015 من خلال المنحنى البياني المرفق أعلاه، أن استجابة المنظمة كانت متأخرة، رغم ارتفاع حالات الإصابة المؤكدة، والوفيات بسبب إجراءات غلق الحدود، التي انتهجتها الدولة في محاولتها احتواء الوباء.

### الفرع الثالث: التدخل في سيراليون (sierra leone)

قبل تفشي المرض كان المكتب (MSF) موجودا في سيراليون في مشروع منتظم في (بوBo)، عندما تم رفع حالة تأهب من مرض إيبولا في غينيا، كانت الشكوك مرتفعة حول انتشار العدوى عبر الحدود، وقدم فريق أطباء بلا حدود للعمل الميداني في سيراليون، طلبات متكررة وغير ناجحة، الى السلطات الصحية للحصول على المعلومات. وقد تم إسناد مسؤولية الاستجابة إلى مستشفى "كينيميا Kenema" المتخصص في حمى (لاسا\*) مع شركة "ميتاببيوتا METEBIOTA" الأمريكية وبالتعاون مع جامعة تولين.<sup>1</sup>

وكانت منظمة أطباء بلا حدود الوحيدة التي كانت تعمل على مجابهة الوباء، قبل توسع نطاق الاستجابة، حيث كانت تقدم معدات الحماية الشخصية للموظفين الصحيين والتدريب على استخدامها، فيما دعت المنظمات غير الحكومية الأخرى، إلى مركزها التدريبي في بروكسل، إضافة إلى فتح مركز تدريب في "بو"<sup>2</sup>

\* حمى لاسا أو حمى لاسا النوفية (lassa fever): هي حمى فيروسية نزفية سمية بإسم لاسا نسبة لبلدة لاسا في ولاية بورنو في نيجيريا، تعتبر الفئران الناقل الرئيسي لفيروس لاسا وخصوصا فأر نتال المنتشر في الصحراء الكبرى. موقع الكتروني. أطلع عليه بتاريخ 2020/10/01، على الساعة (15:59).

<https://ar.wikipedia.org/wiki>

<sup>1</sup> Virginie adams, dr marie-pierre allie ,ocbebolareviewsummary report , review in stockholm evaluation unit aprile (2016), 7.

<sup>2</sup> Marie-Pierre Allie, Op.Cit,17



وقد أعلنت الحالات الأولى في سيراليون في 26 ماي 2014، رغم أن تفشي المرض كان قد تطور بالفعل دون أن يكشف عنه لعدة أسابيع. كانت منطقة "كايلاهون KAILAHUN" في البداية مركز الوباء في البلاد، وفي تلك المرحلة تمكنت منظمة أطباء بلا حدود من التدخل بفتح مركز التجارة الالكترونية (ETC) ذي 60 سريرا في 27 ماي، وبدء أنشطة التوعية وأنشطة (HP) وتولت شركة (METEBIOTA) عمليات المراقبة وتتبع الاتصال<sup>1</sup>.

عملت منظمة أطباء بلا حدود منذ بداية الامر مع القوة التابعة للحكومات المحلية (لجنة الاستجابة للايبولا)، ولم يتم إنشاء المجموعة الكاملة من الأنشطة بالتدرج، بسبب نقص الخبرة للموظفين الذين يستأجرون، وبسبب عبء العمل الثقيل في المجلس الاقتصادي والانتقالي، وإعادة تقييم تدابير السلامة البيولوجية، وزيادة تدابير السلامة البيولوجية. وزيادة هذه التدابير عقب أنباء إصابة موظفين في مرافق أخرى<sup>2</sup>.

وقبل حدوث الدورات، قدم منظمة أطباء بلا حدود الدعم لمستشفى "كينما"، عن طريق إقامة جناح عزل مؤقت، وإعادة تصميم تدفق المرضى. وانتشرت حالات تفشي المرض في بقية أنحاء البلد، ونظرا لغياب مراكز المراقبة، انتقل المرض إلى غرب سيراليون، مما أدى لارتفاع عدد الحالات الجديدة. وهذا يعني نقل أعداد كبيرة من المرضى، إلى أماكن أخرى إلى "كايلاهون". ولقد ساهم هذا التدفق في زيادة العمل، مما استوجب تسليم مشروع "ايبولا كايلاهون" إلى مركز العمليات في امستردام في 10 أكتوبر 2014م.

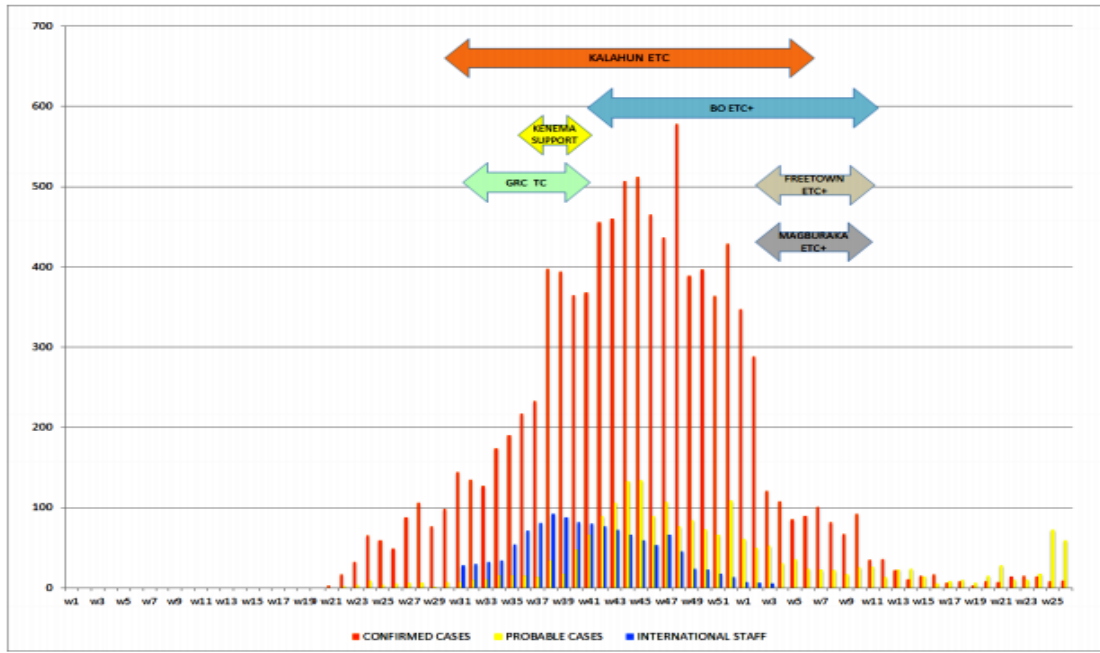
بعد 04 أسابيع من الأعداد الهائلة للإصابات في "بو"، تم إنشاء مركز "غوندوما" للإحالة. حيث أدارت منظمة أطباء بلا حدود مشروعا منتظما قبل تفشي الوباء، حيث تم تسليم مدينة بو إلى مكتب "أوكا" في نوفمبر 2014، واضطرت إلى غلق مركز

<sup>1</sup> Virginie adams, dr marie-pierre allie, Op.Cit.

<sup>2</sup> Marie-Pierre Allie, Op.Cit. .

الرعاية الخاصة بالتوليد وأنشطة الأطفال، مما أدى إلى تراجع الخدمات المقدمة للسكان المحليين. ويعكس هذا الاجراء اعتقاد الموظفين الدوليين، بأن ظروف العمل غير آمنة بالقدر الكافي<sup>1</sup>.

شكل رقم(16):منحى بياني يوضح استجابة منظمة أطباء بلا حدود لتفشي وباء ايبولا في سيراليون (2014-2015)



المصدر: marie-pierre allie, robert colebundeers,veronique de clerck and javiergaabldon,

obebolareview part 1: medicooperation, review in stockholm evaluation unit (marche2016):19.

التعليق :

- اللون الأحمر: الحالات المؤكدة في المنطقة.
- اللون الازرق: يمثل جهود منظمة أطباء بلا حدود في مناطق تفشي الوباء بالتنسيق مع الجهود الأخرى.
- اللون الأصفر: يمثل الحالات المحتملة للوباء.

<sup>1</sup>Marie-Pierre Allie, Op. Cit , 17-18.

في حين تمثل الاسهم المشار إليها في المنحنى، المدن المتضررة من الوباء في سيراليون، وأهم الاستراتيجيات المتبعة في كل مدينة .

الملاحظ من الشكل البياني، أن هناك ارتفاع حالات الإصابة في سيراليون، مقارنة بجهود المنظمة، وكانت الاستجابة متأخرة، وذلك راجع لنقص الدعم والإمدادات.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تبين لنا بأن:

- منظمة أطباء بلا حدود، هي منظمة عالمية يناضل مؤسسوها من أجل تقديم المساعدات الإنسانية، في البيئات محل التدخل الإنساني، وهي تتفقد بمجموعة من المبادئ والمواثيق أثناء أدائها لمهامها دون تمييز.
  - تحشد المنظمة في إطار عملها نشاطات متطوعين، وهؤلاء هم من يكرسون وقتهم لتقديم المساعدات في المناطق المتضررة.
  - أن جهود منظمة أطباء بلا حدود محدودة وغير ناجحة، ما لم تكن مقترنة بتضافر الجهود الدولية والمحلية في إطار تعاوني.
  - أما فيما يتعلق بالتمويل الذي تتلقاه من قبل المانحين، سواء كانوا خواص أو مؤسسات عامة، فلا يؤثر على استقلاليتها.
  - إن نجاحها على المستوى الميداني مرتبط بمدى الاستجابة من قبل الدول المعنية بتفشي الأوبئة، حيث كلما كانت الاستجابة سريعة، كلما كان التقدير الذاتي للمخاطر مرتفع، وبالتالي الحد من انتشار هذه الأوبئة.
  - تتحفظ المنظمة بصراحة على التعاون مع القوات العسكرية وخاصة الأجنبية، لما له تأثير على سمعتها. بينما تسعى جاهدة إلى تنسيق جهودها والتعاون مع مختلف المنظمات غير الحكومية.
- أما فيما يتعلق بمدى استجابتها للتدخل في الدول الثلاث فكانت متفاوتة. حيث كانت استجابة مبكرة في غينيا، بسبب الدعم المتوفر من قبل المانحين. وساعدها في ذلك التدخل العسكري للقوات الخارجية، أما في ليبيريا فكانت استجابتها متأخرة، بسبب قلة الإمكانيات والدعم، إضافة إلى الإجراءات الناتجة عن غلق الحدود، أما بالنسبة لاستجابتها في سيراليون، بالرغم من تواجد مكتبها فيها إلا أن استجابتها كانت متأخرة، بسبب عدم استجابة السلطات المحلية لطلبها بتزويدها بالمعلومات الضرورية.

# الخاتمة

## الخاتمة

لقد باتت المنظمات الدولية غير الحكومية، تلعب دورا هاما مع الفواعل الدولية الأخرى في مختلف المجالات التي تنشط فيها، وقد كان للتحويلات الدولية التي عرفها النظام الدولي، تأثيره على التهديدات التي تواجه المجتمع الدولي، ومن بينها بروز المخاطر الدولية المختلفة. فالمنظمات الدولية غير الحكومية، تعتبر نفسها المعني المباشر بالتدخل في إدارة مختلف المخاطر، لذا فإن الإجابة على الإشكالية المطروحة، والمتعلقة بطبيعة الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية، في إدارتها للمخاطر الدولية يتجسد في العمل الميداني المباشر، إضافة إلى الأدوار الأخرى المتعلقة بالجانب الفني والاستشاري، وذلك بالتعاون والتنسيق مع مختلف الفواعل الرسمية وغير الرسمية.

إن التغيير في طبيعة التهديدات التي طرأت على الساحة الدولية، كان له أثرا بالغ الأهمية على أداء المنظمات الدولية غير الحكومية، رغم الصعوبات المتعلقة بمسألة التمويل والمتطوعين، ويبقى نجاحها مرهون بمدى الاستجابة من قبل المجتمع الدولي، فيما يتعلق بمسألة التمويل، واستجابة الدول المتضررة من المخاطر التي تهددها. وهو ما يؤكد صحة فرضياتنا التي انطلقنا منها في دراستنا للموضوع.

استنادا إلى ما تقدم خلصنا إلى الاستنتاجات التالية:

- إن مفهوم المنظمات الدولية غير الحكومية، يبقى من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة، نظرا لاختلاف وجهات نظر المفكرين حولها.
- إن إدارة المخاطر الصحية أصبحت اليوم أكثر صعوبة وخطورة، مما يستدعي التعاون بين مختلف الفواعل في مواجهتها والحد من آثارها. وهنا تنطبق مقولة

الباحث "دانيال بال": الدولة أصبحت أكبر من المشاكل الصغيرة وأصغر من أن تحل المشكلات الكبيرة بفعالية.

- إن قضايا المخاطر الصحية، تحتاج إلى شبكة واسعة من العلاقات مع الفاعلين، وعلى مستويات محلية، وطنية، دولية وعالمية. وقد أدركت المنظمات الدولية غير الحكومية أهمية التشبيك في عملها وركزت عليه في مختلف الأنشطة التي تهتم بها.
- وجوب وحتمية استخدام المقاربات المعاصرة في إدارة المخاطر الدولية مثل الإدارة الاستراتيجية، والتي تسمح بتحديد الأهداف بوضوح، انطلاقاً من الإمكانيات والوسائل المتاحة.

- إن زيادة تدخل المنظمات الدولية غير الحكومية على الصعيد الدولي في إدارة المخاطر الدولية، لا يرجع إلى فكرة تراجع دور الفواعل التقليدية، نظراً لاهتمام الدول و إعطاء الأولوية لبعض القضايا الأمنية والعسكرية High Politics قضايا السياسة العليا، مما ترك فراغاً لبعض المسائل والقضايا الاجتماعية والاقتصادية، والتي تندرج ضمنها قضايا ( الصحة، البيئة،... إلخ)، ما فسح المجال لبعض المنظمات الدولية غير الحكومية وجعلها تلعب دوراً أكبر في الساحة.

إن منظمة أطباء بلا حدود منظمة إغاثية، تعمل في جميع المناطق بشفافية، ودون انحياز وباستقلالية تامة عن أي جهة معينة، وتحتاج لأداء دورها بفعالية، إلى تضافر الجهود والتنسيق والتعاون مع مختلف المنظمات الدولية غير الحكومية الأخرى، والأمم المتحدة ووكالاتها والمانحين والحكومات، ووفق استراتيجية تركز على ست نقاط أساسية لاحتواء الوباء والحد من انتشاره. والمتمثلة في: العزل والرعاية الطبية الداعمة للمرضى، بما في ذلك الدعم النفسي والاجتماعي للمرضى والعائلات؛ أنشطة الدفن الآمن (في مراكز الايبولا في المدن المتضررة)؛ التوعية وتعزيز مرافق الصحة؛ التنبيهات والمراقبة في المجتمع (اكتشاف الحالات وتحليل سلاسل النقل النشطة)؛ تتبع

جهات الاتصال؛ الوصول الى الرعاية الصحية لغير مرضى الإيبولا، بما في ذلك مكافحة العدوى في المرافق الصحية وحماية العاملين الصحية.

• تحاول منظمة أطباء بلا حدود الحفاظ على سمعتها، بتحفظها العمل مع ما قد يؤثر على دورها (التدخلات العسكرية).

إن النظم الصحية الهشة للغاية التي يعتمد المجتمع الدولي إلى حد كبير عليها في البلدان المتضررة لإدارة أزمة صحية دولية بهذا النطاق، وإسنادهم أو تركهم الأمن الصحي العالمي، لمنظمات خاصة ذات قدرات محدودة بطبيعتها لمواجهة حالات تفشي المرض الكبرى.



## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً باللغة العربية

المواثيق

1\_ميثاق الاعلان العالمي لحقوق الانسان1948.

الكتب

1\_أبو ريبة، محمد مصطفى. إدارة الكوارث والازمات في السودان الحاضر والرؤى المستقبلية. السودان: دار جامعة افريقيا العالمية للطباعة، 2012.

2\_حجاج، قاسم. فجر العولمة الجديدة (مدخل معرفي وصفي وتاريخي إلى اشكاليات العلاقات الدولية المعولمة وإلى المساهمات الناقدة والمناهضة للعولمة والاخيرة والمتطلعة لعولمة بديلة). الطبعة الأولى. الجزائر: دار نزهة الالباب، 2013.

3\_خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007.

4\_الخطيب، سمير. قياس وإدارة المخاطر في البنوك. مصر: الاسكندرية، منشأة المعارف، 2005.

5\_رجب، عبد الحميد. المنظمات غير الحكومية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار ابو محد للطباعة بالهرم، 2010.

6\_زياني، صالح. بن سعيد مراد. مدخل إلى الاصلاحات المؤسساتية للحكم البيئي العالمي. الجزائر: دار قانة للنشر والتوزيع، 2010.

7\_سعد الله، عمر. المنظمات الدولية غير الحكومية في القانون الدولي والبيئي بين النظرية والتطور. الطبعة الأولى. الجزائر: دار هومة، 2009.

8\_سعيد، محمد، الوجيز في قانون المنظمات الدولية والاقليمية. بيروت: دار النشر، 1995.

- 9\_ شلبي، ابراهيم. احمد. التنظيم الدولي ودراسة في النظرية العامة والمنظمات الدولية. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1984.
- 10\_ عاصم، عبد المنعم وآخرون. تقييم إدارة المخاطر. الطبعة الأولى. مصر: دار الكتابة المصرية، 2008.
- 11\_ عبد الحماوي، محمد جاسم. دور المنظمات الدولية غير الحكومية في حماية حقوق الإنسان. الاسكندرية: دار الجامعة الجديد، 2013.
- 12\_ عبد العال، طارق. إدارة المخاطر والتأمين (أفراد، إدارات، شركاء، بنوك). مصر: الدار الجامعية، 2003.
- 13\_ فليبيس، جون. سميث ستيف. عولمة السياسة العالمية. الامارات العربية المتحدة: مركز الخليج للأبحاث، 2004.
- 14\_ مناع، هيثم. ومضات في الحقوق الإنسان. الطبعة الأولى. جدة: مراكز الولاية للتنمية الفكرية، 2004.
- 15\_ الوردي، علي. إدارة الخطر والتأمين. العراق: مكتبة التأمين العراقي، 2016.

#### المقالات:

- 1\_ أيمن حسن طوباسي، ادارة المخاطر في مؤسسات القطاع الثالث  
<https://tslibrary.org/8247>
- 2\_ الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، مترجما، للاطلاع اكثر انظر:  
Alarme the national forum for risk management in public sector

#### المجلات

- 1\_ بن سعيد، مراد، طلال لموشي. "المنظمات الدولية غير الحكومية وحقوق الانسان".  
المجلة الجزائرية للأمن والتنمية. 5 (2013).
- 2\_ جوهر، نهاد. "المجتمع المدني العالمي"، المجلة السياسية الدولية، (2006).

3\_حبيبة، زلافي، "نظرية الدور بين الاصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي"، مجلة العلوم القانونية، عدد 17، جانفي (2018).

4\_زقاع، عادل. "العصر الوسيط الجديد وتداعياته على النظرية والممارسات في العلاقات الدولية". مجلة المفكر. 07 (2011).

5\_العنزي، سعد علي حمودي. "تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل تحليلي". مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية. 13(2015).

### الرسائل الجامعية

#### أ\_ أطروحات الدكتوراه

1\_بوخرص، خديجة. "المنظمات الدولية غير الحكومية ودورها في إدارة قضايا حقوق الإنسان في فترة ما بعد الحرب- منظمة العفو الدولية نموذجاً-" (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017/2018).

2\_ياجى، وناس. "الآليات القانونية لحماية البيئة في الجزائر" (مذكرة دكتوراه، جامعة، تلمسان 2007).

#### ب\_رسائل الماجستير

1\_بن علي، ساسي. "المنظمات غير الحكومية من الدفاع عن حقوق الإنسان إلى التدخل" (مذكرة لنيل ماجستير، علوم السياسية، جامعة الجزائر، 2002/2003).

2\_بوعكاز، نوال. "حدود الهندسة المالية في تفعيل استراتيجيات التغطية من المخاطر المالية في ظل الأزمة المالية" (رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2011).

3\_طوير، كمال. "دور المنظمات الدولية غير الحكومية في تطوير القانون الدولي البيئي" (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص البيئة والعمران، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2015/2016).

4\_عبدلي، لطيفة. "دور وماكنة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته SCISسعيدة-"، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه، تخصص: إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة تلمسان، 2011-2012).

5\_فؤاد، جدو، دور المنظمات غير الحكومية في النزاعات الدولية- أنموذج منظمة أطباء بلا حدود(مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص سياسة مقارنة، جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2010/2011).

### ج\_ مذكرات الماستر

1\_بوزبرة، ضوء المكان. دهشار، عبد الكريم. "التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأخطار الكبرى مخطط تنظيم النجدة في الجزائر نموذجا" (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015/2016).

2\_تومين، أحمد. ومكاوي، عيسى. "إدارة المخاطر المالية في مؤسسات التأمين - دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT)-" (مذكرة لنيل شهادة الماستر، في العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند أو لحاج البويرة، 2018).

3\_غانية، هيفاء. "إدارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل 2و3" (مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2015).

### التقارير

1\_الأنشطة-وتقارير-المالية-التقارير على الرابط: #lifrالأنشطة-وتقارير-المالية-التقارير Msf. org/ar/ أطلع عليه بتاريخ: 2020/09/14

2\_كريستوفر لوكبير، جوان ليو، التقرير الدولي عن أنشطة منظمة أطباء بلا حدود2018.

### المدخلات

1\_خان، طارق الله. حبيب، أحمد. "إدارة المخاطر، تحليل قضايا الصناعة الإسلامية" ورقة بحثية رقم 05: المعهد الإسلامي للبحوث والترتيب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.

2\_عصماني، عبد القادر. "أهمية بناء الانظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الازمات في المؤسسات المالية" مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: "الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية" الجزائر، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر2009.

### المحاضرات

1\_ ابتسام بدري، "محاضرات في مقياس مناهج البحث في العلاقات الدولية"، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة. المحاضرة 05.

2\_ زقاغ، عادل. "محاضرات في مقياس المنظمات الدولية والاقليمية". قسم العلوم السياسية، جامعة باتنة، 2008.

### الجرائد

1\_ آل سيف، هادي. "ادارة المخاطر المصرفية"، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، الثلاثاء 17 أبريل 2012.

### المواقع الإلكترونية

1\_المعهد الديمقراطي في اليمن، من الموقع الرسمي للمعهد: اطلع عليه بتاريخ: 2020/08/01.

[www.pdi.org/yemen-arabic](http://www.pdi.org/yemen-arabic)

- 2\_ الأمم المتحدة السلام والكرامة والمساواة على كوكب ينعم بالصحة، الفصل العاشر:  
المجلس الاقتصادي والاجتماعي: الرابط: اطلع عليها بتاريخ: 2020/09/12،  
<https://www.un.org/ar/charter-united-nations/>
- 3\_ منظمة اطباء بلا حدود، المواضيع الطبية والانسانية التي تعنى بها المنظمة.  
/الرابط: http://w. w. w. msf. org. أطلع عليه بتاريخ: 2020/08/18. على  
الساعة (11: 30).
- 4\_ دليل خطة إدارة المخاطر ومواجهتها، جامعة الملك سعود، أطلع عليه بتاريخ:  
2020/08/13.  
Risk. ksu. edu. sa/node/1251.
- 5\_ موقع إلكتروني، أطلع عليه بتاريخ: 2020/07/15،  
<https://en.m.wikipedia.org>
- 6\_ موقع إلكتروني، اطلع عليه بتاريخ 20 اوت 2020،  
<https://mawdoo3.com>
- 7\_ موقع الكتروني، أطلع عليه بتاريخ: 2020/07/22،  
<http://www.hm-treasury.gov.uk/media/risk-managment-assessment-070104-pdf>.
- 8\_ موقع إلكتروني، أطلع عليه بتاريخ: 2020/07/22،  
[http://www:erm.coso.org/coso/cosem.nsf/wwwresources/pdf\\_manuscript](http://www:erm.coso.org/coso/cosem.nsf/wwwresources/pdf_manuscript)
- 9\_ موقع إلكتروني، أطلع عليه بتاريخ: 2020/07/22،  
<https://www.airmic.com/>
- 10\_ منظمة الصحة العالمية، اسئلة متكررة عن فيروس إيبولا، أطلع عليه بتاريخ:  
2020/08/28.  
Who.int/ar/news-room/fact-sheets/detail/ebola-virus-disease.
- 11\_ منظمة الصحة العالمية، مرض فيروس الايبولا، أطلع عليه بتاريخ: 2020/08/24،  
[who.int/ar/news-room/fact-sheets/detail/ebola-virus-disease](http://who.int/ar/news-room/fact-sheets/detail/ebola-virus-disease)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

**Charts:**

1\_ La charte de médecins sans frontières

**Books:**

1\_ Anna karim lindhon, Non-governmental Organizations In International Law (UK: Combridge University Press, 2005).

2\_ Antoine Gazonne, Les Relations Internationales (Paris: Qualino Editeur, 2001).

3\_ Daniel Colard, Les relations International, de 1945 à nos jour 7 (Paris: Edition Masson ,1997).

4\_ HM SO, the orange book\_ management of risk\_ principles and concepts (London: st Clements house, 2004).

5\_ Johns hopkins, doctors witout borders humanitarian quests, Impossible dreams of medceins sans frontieres, (british: universitypress, 2014).

**Articles:**

1\_ Florikafink Hoijer, specialfeature the ebola crisis in west africa, HPN Humanitarian practice network, number 64(2015).

2\_ Ihori, t, M. c. mc Guire, Collective Risk Control And Group Security: The Unexpected Consequences Of Differentail Risk Aversion , Journal Of Public Economic Theory, (2007).

3\_ Ricardo Wilson, Graw. The Risk Approach To Strategic Managment In Development NGOs, Developpent In Practice, Volume 14, Number 3 (2003).

4\_ Ricardo wilson, strategic risk managment for development-NGOs: the case of a grant – maker, ston journal of diplomacy summer/fall(2004).

5\_ Sangeeta Kamat, “The privatization of public interest: theorizing NGO discourse in a neoliberalera”, Review of International Political Economy 11, no. 1, (2004).

6\_ Toshihiro Ihori et al, Threat Misestimations And The Role Of NGOs International Risk Mangement “Preliminary Version”, (2019).

**Thesis:**

1\_ Marine Deciallet, EBOLA: face à la rumer: étude des rumeurs et de leur gestion par l'organisation médecins sans frontières durant lepidemiea virus éboula 2013-2015(mémoire de master 1, université des sciences et technologie lille 1, 2015).



## :Reports

- 1\_Abby St Ddard et al, NGOs And Risk How International Humanitarian Actors Manage Uncertainty,(Humanitarian Outcomes, February 2016).
- 2\_Abby Stoddard, Monica Czwarno, Lindsay hamsik, NGO's and RISK, "managing uncertainty in local -international partnerships". good practice and recommendations for humanitarian actors, review in stockholm evaluation unit (March 7,2019), <http://www.reliefwed.int/report/world>
- 3\_Guinée: Mobilisation contre une épidémie d'ébola sans précédent (communiqué de presse). Conakry- brussels- geneva: MEDECINS sans frontières, 31march 2014.
- 4\_humanitarian outcomes, NGO's risk management principles and promising practice, inter action a united voice for global change (2016).
- 5\_Marie-Pierre Allie et al, ebola review part 1: medicoperation review in stockholm valuation unit (marche2016).
- 6\_Rebecca, s. b. fisher. whats the difference between pandemic ,epidemic and outbreak ? (USA ,TEXAS A and M university, updated april 24). Site: the conversation.  
[com/whats-the-difference-between-pandemic-epidemic-and-outbrak-133048](http://www.conversation.com/whats-the-difference-between-pandemic-epidemic-and-outbrak-133048). 27/08/2020.
- 7\_Ricardo wilson, strategic risk management for development-NGOs: the case of a grant – maker, ston journal of diplomacy summer/fall2004.
- 8\_Somalia, Risk Management for NGO's, Risk Managment Unit-United Nations, 2015.  
[www.undp.org/content/dam/unct/Somalia/docs](http://www.undp.org/content/dam/unct/Somalia/docs)
- 9\_Virginie adams, dr marie-pierre allie ,ocb ébola review summary report, april (2016).

## Electronic sites:

- 1\_stokholm evaluation unit medecins sans frontieres, Vue le 15/09/2020, [www.evaluation.msf.org/](http://www.evaluation.msf.org/)
- 2\_Jeremy youde, the ebola out break in Guinea, liberia, and sierra leone,2014,3  
<http://www.e-ir-info/2014/07/26/the-eboula-outbreak-in-guinea-liberia-and-sierra-leone/>
- 3\_World health organisation, ébola viruse disease-westafrica-update: [http://w.w.w.int/CSR/don/2014](http://www.int/CSR/don/2014). Vue le 25/08/2020,

- 4\_Centers for disease control and prevention ,ebola (ebola virus disease)2014-2016 ebola out break in west africa  
<https://www.cdc.gov/vhf/ebola/history/2014-2016-outbreak/index.html>  
,vue le 13/09/2020
- 5\_ <https://www.humanitarianoutcomes.org/ngos-and-risk>
- 6\_ <https://www.hm-treasury.gov.uk/media/risk-managment-assessment-070104.pdf>
- 7\_ [http://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace\\_publication\\_reports/tunisia-091914-arabic.pdf](http://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace_publication_reports/tunisia-091914-arabic.pdf)
- 8\_ <https://ar.m.wikipedia.org/wiki>
- 9\_Caroline van nespén, ebola and marburg. The failures of international outbreak response, 29 august 2014
- 10\_ [www.msf.org/ebola](http://www.msf.org/ebola).

## فهرس الأشكال والجداول

أولاً: فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خطوات إدارة المخاطر الدولية	41
02	مصفوفة تحمل المخاطر للمنظمات غير الحكومية	71
03	التسلسل الهرمي للمخاطر على مستوى المنظمات غير الحكومية وكيف تقوم بوضع خطط الطوارئ	75
04	نموذج يوضح تحسين قدرة المنظمات غير الحكومية على التعامل مع المخاطر وعدم اليقين"	80
05	عملية التنسيق بين القطاعات الثلاثة في إطار التدخل الإنساني	85
06	تمثيل بياني يوضح قيمة الخسارة الأمثل اجتماعيا حسب توازن ناش	90
07	تمثيل بياني يوضح الخسارة الأمثل اجتماعيا للمنظمات غير الحكومية	92
08	البنية الهيكلية لمنظمة أطباء بلا حدود (MSf)	101
09	دائرة نسبية توضح مواقع عمل منظمة أطباء بلا حدود	106
10	دائرة نسبية توضح سياق تدخلات منظمة أطباء بلا حدود	107
11	دائرة توضح نفقات منظمة أطباء بلا حدود على المشاريع	110
12	خريطة توضح نشاط واستجابة منظمة أطباء بلا حدود لوباء (ايبولا/EBOLA) لسنة 2014	119
13	منحى بياني يوضح استجابة منظمة أطباء بلا حدود لتفشي وباء ايبولا في غينيا (2014-2015)	123
14	منحى بياني يوضح استجابة منظمة أطباء بلا حدود لتفشي وباء ايبولا في ليبيريا (2014-2015)	126
15	منحى بياني يوضح استجابة منظمة أطباء بلا حدود لتفشي وباء ايبولا في سيراليون (2014-2015)	129

ثانيا: فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
47	مصفوفة تبين العلاقات الثنائية في السياسة العالمية	01
69	أهم المخاطر المحتملة التي قد تنشأ داخل وخارج المنظمات غير الحكومي	02
72	مصفوفة تحمل المخاطر من خلال إبراز العلاقة بين مستويات الخطر و الارشادات الضرورية للمنظمات غير الحكومية	03
109	مصادر تمويل منظمة أطباء بلا حدود	04
114	التسلسل الزمني للفاشية السابقة من فيروس ابولا	05
120	نموذج لدورة تدريبية لمكافحة يومي 27-28/01/2015 بين منظمة أطباء بلا حدود والمركز العملياتي بيروكسل	06

# فهرس المحتويات

10.....	مقدمة
21.....	الفصل الأول: المنطلقات المفاهيمية والنظرية للدراسة
22.....	المبحث الأول: المنظمات الدولية غير حكومية: دراسة مفاهيمية
22.....	المطلب الأول: المنظمات الدولية غير الحكومية كفاعل جديد على الساحة الدولية
22.....	الفرع الأول: مفهوم المنظمات الدولية غير الحكومية
25.....	الفرع الثاني: أسس ومبادئ المنظمات غير الحكومية
25.....	أولاً: الاسس الدولية للمنظمات الغير حكومية
26.....	ثانياً: مبادئ المنظمات الدولية غير الحكومية
29.....	المطلب الثاني: نطاق عمل المنظمات غير الحكومية
29.....	الفرع الأول: المجال السياسي
30.....	الفرع الثاني: مجال الدفاع عن حقوق الإنسان
31.....	الفرع الثالث: المجال الإنساني
32.....	المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر الدولية
32.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر الدولية
32.....	الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر الدولية
34.....	الفرع الثاني: ظهور مصطلح إدارة المخاطر وتطوره
36.....	الفرع الثالث: أنواع المخاطر
38.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف و خطوات إدارة المخاطر الدولية
38.....	الفرع الأول: أهمية وأهداف إدارة المخاطر
38.....	أولاً: أهمية إدارة المخاطر
39.....	ثانياً: أهداف إدارة المخاطر
40.....	الفرع الثاني: خطوات إدارة المخاطر
43.....	المبحث الثالث: المقاربات النظرية المفسرة لدور المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية
43.....	المطلب الأول: المنظور الواقعي في تفسير إدارة المخاطر الدولية
45.....	المطلب الثاني: المنظور الليبرالي في تفسير إدارة المخاطر الدولية
47.....	المطلب الثالث: مقارنة الحوكمة الشبكية العالمية في تفسير إدارة المخاطر الدولية

المطلب الرابع: مقارنة الدور للمنظمات غير الحكومية في تفسير أداء المنظمات غير الحكومية في	
إدارة المخاطر الدولية.....	51.....
خلاصة الفصل.....	55.....
الفصل الثاني: كيفية إدارة المنظمات الدولية غير الحكومية للمخاطر الدولية.....	57.....
المبحث الأول: استراتيجيات المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية.....	58.....
المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر.....	58.....
الفرع الأول: المبادئ الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر.....	59.....
الفرع الثاني: اللبنة الأساسية للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر.....	61.....
المطلب الثاني: إدارة المخاطر الدولية بين الممارسات الواعدة والممارسات الهشة.....	63.....
الفرع الأول: الممارسات الواعدة ( الصحيحة ) للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر.....	63.....
الفرع الثاني: الممارسات الهشة( الخاطئة ) للمنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر.....	65.....
المبحث الثاني: آليات المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية.....	68.....
المطلب الأول: تحديد المخاطر وتقييمها Risk identification and assessment :.....	68.....
الفرع الأول: تحديد المخاطر ("IDENTIFYING RISKS").....	68.....
الفرع الثاني: تقييم المخاطر ("ASSESSING RISK").....	71.....
المطلب الثاني: الرغبة في المخاطرة ومعالجتها(RISK appetite and treatment).....	74.....
الفرع الأول: الرغبة في المخاطرة(RISK APPETITE).....	74.....
أولا: الرغبة في المخاطرة والشاركة.....	74.....
ثانيا: معالجة المخاطر("ADDRESS THE RISKS").....	77.....
المطلب الثالث: مراجعة المخاطر والإبلاغ عنها"Risk Review and Reporting".....	78.....
الفرع الأول: التقييم الذاتي للمخاطر.....	79.....
الفرع الثاني: فرق المراقبة.....	80.....
المبحث الثالث: أنشطة المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر الدولية.....	82.....
المطلب الأول: التحول في طبيعة الدور من نقل المخاطر إلى المشاركة.....	82.....
الفرع الأول: إطار تعاقد المنظمات غير الحكومية مع وكالات الأمم المتحدة.....	83.....
الفرع الثاني: دور الجهات المانحة (الممولين).....	84.....
المطلب الثاني: الدور ألتنسيقي للمنظمات غير الحكومية في إطار الشركات المحلية.....	85.....
الفرع الأول: تنسيق معايير الشركات الرئيسية والتمسك بها.....	85.....
الفرع الثاني: استكشاف إمكانية التقييم المستقل والتعلم على المستوى الميداني.....	87.....



88.....	المطلب الثالث: الدور المعياري للمنظمات غير الحكومية
88.....	الفرع الأول: سوء تقدير الدول للتهديد
90.....	الفرع الثاني: التحيز الأمثل اجتماعيا للمنظمات غير الحكومية
96.....	الفصل الثالث: دور منظمة أطباء بلا حدود في احتواء وباء الإيبولا
97.....	المبحث الأول: ماهية منظمة أطباء بلا حدود
97.....	المطلب الأول: مفهوم منظمة أطباء بلا حدود
97.....	الفرع الأول: تعريف منظمة أطباء بلا حدود
98.....	الفرع الثاني: نشأة منظمة أطباء بلا حدود
99.....	الفرع الثالث: ميثاق منظمة أطباء بلا حدود ومبادئها
99.....	أولا: ميثاق منظمة أطباء بلا حدود
100.....	ثانيا: مبادئ منظمة أطباء بلا حدود
101.....	المطلب الثاني: الهيكل المؤسسي لمنظمة أطباء بلا حدود وسياق عملها وتدخلاتها:
101.....	الفرع الأول: الإطار التنظيمي لمنظمة أطباء بلا حدود
104.....	الفرع الثاني: مجالات عمل منظمة أطباء بلا حدود
108.....	المطلب الثالث: إيرادات ونفقات منظمة أطباء بلا حدود
108.....	الفرع الأول: إيرادات منظمة أطباء بلا حدود
110.....	الفرع الثاني: نفقات منظمة أطباء بلا حدود
112.....	المبحث الثاني: إدارة منظمة أطباء بلا حدود لخطر انتشار وباء الإيبولا
112.....	المطلب الأول: الإحاطة بوباء الإيبولا
112.....	الفرع الأول: كرونولوجيا تطور الوباء
116.....	الفرع الثاني: انتشار وباء الإيبولا بين سوء تقدير الدول وتباطأ الاستجابة
117.....	أولا: فشل الاستجابة في مواجهة الوباء
118.....	ثانيا: انهيار الأنظمة الصحية
	المطلب الثاني: الركائز الأساسية الاستراتيجية لمنظمة أطباء بلا حدود لاحتواء انتشار الإيبولا في
118.....	غينيا، ليبيريا وسيراليون
122.....	الفرع الأول: التدخل في غينيا (Guinea)
125.....	الفرع الثاني: التدخل في ليبيريا (Liberia)
128.....	الفرع الثالث: التدخل في سيراليون (sierra leone)
134.....	الخاتمة

138.....	قائمة المصادر والمراجع
148.....	أولا: فهرس الأشكال
149.....	ثانيا: فهرس الجداول
151.....	فهرس المحتويات