

تمكين
TAMKEEN



دليل منهجية إدارة المخاطر في التطوع الصحي

2022

@H_volunteering







التطوع الصحي
HEALTH VOLUNTEERING



«إننا على ثقة بقدرات **المواطن السعودي**،
ونعقد عليه -بعد الله- آمالاً كبيرة في بناء وطنه،
والشعور بالمسؤولية تجاهه. إن كل مواطن في
بلادنا وكل جزء من أجزاء وطننا الغالي هو محل
اهتمامي ورعايتي، ونتطلع إلى إسهام الجميع في
خدمة الوطن»



خادم الحرمين الشريفين
الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود (حفظه الله)



إن ديننا الإسلامي الحنيف دين تكافل وتعاضد وتأزر، وشريعتنا الإسلامية تؤكد على العمل الخيري.



صاحب السمو الملكي
الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز (حفظه الله)
ولي العهد ، نائب رئيس مجلس الوزراء ، وزير الدفاع

رؤية VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

«سنعمل على أن يكون للقطاع غير الربحي فاعلية أكبر في قطاعات الصحة والتعليم والإسكان والأبحاث والبرامج الاجتماعية والفعاليات الثقافية.»

رؤية 2030

«لكي يتمكن كل مواطن من أداء مسؤولياته، سنعمل على توفير البيئة الملائمة له في شتى المجالات.»

رؤية 2030

عن مركز التطوع الصحي



التطوع الصحي
HEALTH VOLUNTEERING

نحو تحقيق رؤية المملكة 2030 بقيادة خادم الحرمين الشريفين وولي عهده الأمين -حفظهما الله- وضعت وزارة الصحة استراتيجية واعدة لتطوير وتفعيل التطوع الصحي في المملكة، كأحد مسارات برنامج المشاركة المجتمعية بالوزارة، إذ أطلقت الوزارة مبادرة **(مركز التطوع الصحي)** بالدعم والإشراف على التطوع الصحي الوقائي والعلاجي والخدمات المساندة، من خلال إتاحة الفرصة أمام الممارسين الصحيين لتقديم خدماتهم التطوعية والصحية، ودعم المشاركة الفاعلة للأفراد والمؤسسات في تقديم الخدمات الصحية لصالح خدمة المجتمع.

رؤية المركز

نموذج عالمي رائد في تنظيم التطوع الصحي، وتعزيز مساهمة المتطوعين في الاستدامة والتنمية.

رسالة المركز

قيادة التطوع الصحي من خلال تنظيم بيئة التطوع، وتمكين المتطوعين، وتعزيز ثقافة التطوع.

قيم المركز



المسؤولية



المواطنة



التميز



الاستدامة



الشراكة

التوجهات الاستراتيجية:

1. تنظيم التطوع في المجال الصحي.
2. تمكين منظومة التطوع الصحي.
3. نشر وتعزيز ثقافة التطوع الصحي.
4. تحقيق التميز المؤسسي في التطوع الصحي.

الفهرس

11	عن دليل منهجية إدارة المخاطر في التطوع الصحي
12	مفاهيم وتعريفات
14	أهمية إدارة المخاطر في التطوع الصحي
15	مستويات تحليل المخاطر في التطوع الصحي
22	مستويات تحليل المخاطر باعتبار مصدرها
23	منهجية ومراحل إدارة المخاطر
30	أشهر أدوات تحليل وتقييم المخاطر
34	مؤشرات إدارة المخاطر
35	عوامل النجاح في إدارة المخاطر
36	قائمة تحقق إجراءات السلامة
37	ملحق النماذج
38	نموذج (PESTEL) لتحليل المخاطر من البيئة الخارجية
39	نموذج (SWOT) لتحليل المخاطر من البيئة الداخلية
40	نموذج مصفوفة المخاطر (Risk Matrix) لتقييم درجة المخاطر
41	نموذج بطاقة المخاطر (Risk Card)
42	نموذج تقييم المخاطر بناء على رحلة المتطوع الصحي

عن دليل منهجية إدارة المخاطر في التطوع الصحي

انطلاقاً من رؤية **مركز التطوع الصحي** ليكون نموذجاً عالمياً رائداً في تنظيم التطوع الصحي وتعزيز مساهمة المتطوعين في الاستدامة والتنمية، وحرصاً على تحقيق أهداف الاستراتيجية، أطلق مركز التطوع الصحي مشروع (تمكين منظومة التطوع الصحي) الهادف إلى:

1. تأسيس التطوع الصحي في المجال الصحي.
2. تمكين منظومة التطوع الصحي.
3. تعزيز العمل المؤسسي وحوكمة العمليات في التطوع الصحي.
4. المساهمة في بناء قدرات كيانات التطوع الصحي.

قام **مركز التطوع الصحي** بإعداد حقيبة لمأسسة التطوع الصحي في الجهات المستفيدة، والمفعلة للتطوع الصحي، لتتضمن عدداً من المنهجيات والأدلة الإرشادية والنماذج المساعدة للجهات المستفيدة، لتمكينهم من تنظيم التطوع الصحي لديها، وتطوير منظومته، والسعي لتحقيق التميز المؤسسي في التطوع الصحي.

وتأتي منهجية إدارة المخاطر ضمن هذه الحقيبة لتوضيح المنهجية العلمية لإدارة المخاطر وآلية تطبيقها لأصحاب العلاقة بالتطوع الصحي.

أملون أن تكون هذه المنهجية أساساً علمياً ومرجعاً عملياً لتطوير ممارسات إدارة التطوع الصحي، وتحقيق أهدافه المرجوة.

مفاهيم وتعريفات

مجموعة من الممارسات والأساليب والإجراءات والقواعد، يستخدمها مجموعة من العاملين ضمن مجال ما.	المنهجية Methodology
حدث أو ظرف مشكوك في حدوثه من شأنه أن يؤثر سلباً على المهمة أو الجهة أو الأفراد.	مخاطر Risk
عملية تحديد المخاطر، إضافة إلى مصادر المخاطر الكلية وتوثيق خصائصها.	تحديد المخاطر Identify Risks
الشخص المسؤول عن مراقبة المخاطر واختيار استراتيجية ملائمة للاستجابة للمخاطر وتطبيقها.	المَعْنِي بالمخاطر Risk Owner
استراتيجية استجابة للمخاطر، يقر المَعْنِي بالمخاطر فيها بقبول الخطر ولا يتخذ أي إجراء إلا عند وقوعها فعلياً.	قبول المخاطر Risk Acceptance
استراتيجية الاستجابة للمخاطر، يعمل المَعْنِي بالمخاطر فيها على إزالة التهديد أو حماية الأطراف ذات العلاقة من تأثيره.	تفادي المخاطر Risk Avoidance
استراتيجية الاستجابة للمخاطر، يقر المَعْنِي بالمخاطر فيها بأن المخاطر خارج مجال تأثيره ويحول أحقية الاستجابة للمخاطر إلى مستوى أعلى لكي تُدار بطريقة أكثر فعالية.	تصعيد المخاطر Risk Escalation
استراتيجية الاستجابة للمخاطر، يعمل فيها المَعْنِي بالمخاطر على تقليل احتمالية حدوث المخاطر أو تأثيرها.	تخفيف المخاطر Risk Mitigation
استراتيجية الاستجابة للمخاطر، ينقل المَعْنِي بالمخاطر فيها تأثير تهديد ما إلى طرف ثالث ومعه أحقية الاستجابة للخطر.	تحويل المخاطر Risk Transference
أساليب تقنية مختلفة، تستخدم لتقييم أو تحليل أو توقع النتائج المحتملة بناءً على المتغيرات المحتملة أو المتغيرات البيئية وغيرها وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى.	أساليب التحليل Analytical Techniques
شبكة لتوضيح درجة احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره في حالة حدوث هذا الخطر.	مصفوفة الاحتمالية والتأثير Probability and Impact Matrix
خطة يوضّح فيها أنشطة إدارة المخاطر وتنفيذها.	خطة إدارة المخاطر Risk Management Plan
عملية تطبيق خطط الاستجابة للمخاطر المتفق عليها.	تطبيق الاستجابة للمخاطر Implement Risk Responses
عملية متابعة تنفيذ خطط مواجهة المخاطر المتفق عليها، وتعقب المخاطر المحددة، وتحديد المخاطر الجديدة وتحليلها، وتقييم مدى فاعلية عملية التعامل مع المخاطر.	متابعة المخاطر Monitor Risks
مستند يوضح الطريقة التي تمت بها معالجة المخاطر ومخرجاتها؛ لتوثيق العملية وتحسين الأداء المستقبلي	سجل المخاطر Risk Register
نشاط مخطط يضمن تماشي الأداء المستقبلي مع الأداء المخطط له.	إجراء وقائي Preventive Action

منهجية إدارة المخاطر في التطوع الصحي

أهمية إدارة المخاطر في التطوع الصحي

مع اتساع تطبيق مبادئ التطوع الصحي في الجهات بشكل مؤسسي، ظهرت الحاجة إلى مراعاة العديد من الأنظمة والمنهجيات والمبادئ المساندة، التي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل نجاح تطبيق المؤسسة. وأصبح لزاماً على الجهات والعاملين فيها والمتطوعين أن يتعرفوا على جُملة من المعارف والتطبيقات المنهجية التي تساعد في إدارة التطوع الصحي باحترافية وكفاءة.

ومن هذه المنهجيات منهجية إدارة المخاطر التي تساهم في حماية الجهة والعاملين فيها والمتطوعين والمستفيدين، وما قد ينتج عن التطوع الصحي من مخاطر. وقد ازدادت الحاجة إلى توضيح هذه المنهجية بعد مرور العالم بجائحة كورونا والتي ساهمت في تغيير الكثير من المفاهيم والقناعات.

بعد أن أصبح التطوع الصحي جزءاً مهماً في التعامل مع الأزمات والكوارث والحالات الصحية الحرجة، وبعد أن اتسعت دائرة الاستفادة من جهود المتطوعين بشكل ملحوظ، كما ينطوي التطوع الصحي على الكثير من حالات عدم اليقين والمستجدات التي قد تساعد هذه المنهجية على تطوير قدرات أصحاب العلاقة بالتطوع الصحي في التعامل مع هذه الحالات والمستجدات والأحداث المفاجئة التي تنشأ أثناء التطوع الصحي.

إضافة إلى ما تشهده المملكة العربية السعودية من سعي حثيث لتحقيق رؤية 2030، وتطبيق خطط التحول على كافة المستويات والمجالات ومنها التحول الصحي، الذي يعتبر التطوع الصحي أساسياً رافداً مساهماً في تحقيق أهداف هذا التحول، وتحسين الحالة الصحية للمجتمع بشكل عام، والخدمات الصحية على وجه الخصوص.

كما أن إدارة المخاطر تُعتبر الآن عنصراً رئيساً في اتخاذ القرارات، التي يحتاج أصحاب المصلحة بالتطوع الصحي إلى التعامل معها بشكل مستمر، فهم طيلة مراحل إدارة التطوع الصحي يقومون باتخاذ قرارات تؤثر على أطراف متعددة، ومن المهم التفكير في كيفية تأثير هذه القرارات على بقية الأطراف وما المخاطر التي قد تنشأ عنها، وكيف يمكننا التعامل معها بفاعلية وكفاءة. وستوضح هذه المنهجية المقصود بالمخاطر في التطوع الصحي تحديداً، وكيف يمكن لأصحاب العلاقة بالتطوع الصحي التنبؤ بهذه المخاطر والتخطيط للتعامل معها وفق أساليب ونماذج علمية وعملية مُجربة ومُدرّوسة.

مستويات تحليل المخاطر في التطوع الصحي



بعد التعرف على أهمية إدارة المخاطر وأهم التعريفات والمصطلحات المرتبطة بإدارة المخاطر، أصبح من المهم توضيح مفهوم محدد للمخاطر في التطوع الصحي، وتحديد مستويات هذه المخاطر المحتملة؛ لتوسيع مدارك أصحاب المصلحة للتعامل مع هذه المخاطر.

ويمكن القول بأن المخاطر في التطوع الصحي هي:

« الأحداث والظروف المحتمل حدوثها، التي يمكن أن تؤثر سلباً على الجهة المفعلة للتطوع الصحي، أو المهام التطوعية أو المتطوعين أو المستفيدين من التطوع الصحي أو غيرهم من أصحاب العلاقة»

وبناءً على ذلك فإن المخاطر في التطوع الصحي سيكون لها تقسيمات متعددة، وذلك بالنظر إلى مصادر هذه المخاطر أو من يتأثر بها أو من يجب أن يقوم بعملية تحليل المخاطر وإدارتها.

أولاً: مستويات تحليل المخاطر باعتبار مصادر المخاطر



تختلف مستويات تحليل المخاطر بناءً على المصدر الذي قد ينشأ منه الخطر، وبالتالي فإن تحليل المخاطر وتحديد آليات الاستجابة لها يجب أن يتأثر بها التقسيم، وفيما يلي عرض لأهم مصادر المخاطر وما يجب أن يُراعى في عملية إدارة المخاطر.

1. البيئة الخارجية:

يقصد بذلك المخاطر المتوقعة بسبب المؤثرات والعوامل الخارجية والتي قد تطرأ بسبب أمور خارجية عن إرادة الجهة أو التنظيمات والسياسات التي تُلزم بها الجهة، أو المستجدات والطوارئ لا قدر الله.

التوضيح

في التعامل مع مخاطر البيئة الخارجية يجب أن يراعى المعني بالمخاطر ما يلي:

- تحديد مدة زمنية ملائمة لتنفيذ منهجية إدارة المخاطر.
- البقاء على اطلاع بالمستجدات المؤثرة على التطوع الصحي
- متابعة المستجدات التي تؤثر على جهته سواء أكانت جهة إشرافية أو جهة مستفيدة
- الإلمام بالمستجدات العالمية والمحلية في المجال الصحي والتي قد تؤثر على التطوع الصحي.

ما يجب مراعاته

2. البيئة الداخلية:

التوضيح	تحليل البيئة الداخلية للجهة وتنظيماتها ومقراتها التي قد يستخدمها المتطوعون، وثقافة الجهة ومنسوبيها تجاه التطوع الصحي وتأثيرات ذلك على العملية التطوعية والمتطوعين.
ما يجب مراعاته	في التعامل مع مخاطر البيئة الداخلية يجب أن يراعي المَعني بالمخاطر ما يلي: <ul style="list-style-type: none">• تحديد مدة زمنية ملائمة لتنفيذ منهجية إدارة المخاطر.• التواصل المستمر مع كافة منسوبي الجهة، والتحقق من تبنيهم لثقافة التطوع الصحي وتوقعاتهم أو تخوفاتهم.• الزيارة المستمرة لمرافق الجهة والأماكن التي يمكن أن يعمل بها المتطوعون والتحقق من ملاءمتها.• متابعة الأنظمة الداخلية والقرارات وفهم كيفية تأثيرها على التطوع الصحي.• تقديم التوصيات لأصحاب الصلاحية لتحسين الثقافة وتطوير البيئة وتوفير الموارد اللازمة للتطوع الصحي.

3. مجالات الفرص التطوعية:

التوضيح	تختلف أنواع المخاطر ومستوياتها باختلاف مجال الفرص التطوعية، فالفرص في المجال العلاجي تتعلق بها مخاطر مختلفة عن تلك المتعلقة بالمجال الوقائي، كما أن مجال الأبحاث والدراسات الطبية أو مجال الخدمات المساندة له طبيعة مختلفة كذلك، ويجب أن تؤخذ هذه الأمور بعين الاعتبار عند التعامل مع المخاطر وتحليلها.
ما يجب مراعاته	في التعامل مع المخاطر التي يكون مصدرها مجال الفرصة يجب أن يراعي المَعني بالمخاطر ما يلي: <ul style="list-style-type: none">• التعرف على تصنيف الفرص التطوعية المعتمد لدى مركز التطوع الصحي.• تحديد مدة زمنية ملائمة لتطبيق منهجية إدارة المخاطر، بما يتناسب مع كل مجال من المجالات ومراعاة المؤثرات في كل مجال.• التعرف على طبيعة مجالات الفرص والتواصل مع الإدارات المعنية بها لزيادة الوعي بمجالات الفرص والمخاطر المحتملة فيها.

4. طبيعة الفرص التطوعية:

لكل فرصة طبيعة مختلفة عن الفرصة الأخرى، حتى تلك التي تكون في نفس المجال، ولكي يتم إدارة المخاطر بشكل فاعل، يجب تحليل المخاطر المتعلقة بكل فرصة على حدة حسب فئة المتطوعين والفئة المستفيدة من التطوع ومكان التنفيذ، والمهام والأدوار المنوطة بالمتطوع والمدة الزمنية المخصصة للتنفيذ وما قد يلحق بالفرصة من عوامل ومستجدات.

التوضيح

في التعامل مع المخاطر التي يكون مصدرها طبيعة الفرصة التطوعية يجب أن يُراعى المعنى بالمخاطر ما يلي:

- التحقق من مكان تنفيذ الفرصة التطوعية أو العوامل التي قد تؤثر على تنفيذ الفرصة لو كانت فرصة ميدانية أو عن بعد.
- التأكد من مهام المتطوع المطلوبة والتخصص الملائم لتنفيذها ومواصفات المتطوعين المناسبين.
- التفكير في المراحل والأشخاص الذين سيمر بهم المتطوع في الفرصة وكيف يمكن أن يؤثر على الفرصة التطوعية.

ما يجب مراعاته

5. المتطوع نفسه:

يجب قبل تسكين المتطوعين في الفرص التطوعية تحديث المخاطر الخاصة بالفرص، لأنماط المتطوعين وشخصياتهم مختلفة كما أن قدراتهم متفاوتة، وقد يتأثر أحد المتطوعين ببعض الأمور التي قد لا تؤثر على متطوع آخر بحسب حالته الصحية أو بنيته الجسدية أو غيرها من العوامل المؤثرة.

التوضيح

في التعامل مع المخاطر التي يكون مصدرها المتطوع نفسه يجب أن يراعى المعنى بالمخاطر ما يلي:

- التواصل المباشر مع المتطوعين المرشحين للفرصة والتعرف على شخصياتهم والتحقق من ملاءمتهم.
- التأكد من سؤال المتطوعين بعض الأسئلة الخاصة بصحة المتطوع حسب طبيعة كل فرصة، ويشمل ذلك التحقق من عدم مرور المتطوع بمرض عارض أو معاناته من مرض مزمن أو تضرره من استخدام بعض الأدوات والمكونات التي قد تسبب له أعراض مؤقتة كالحساسية أو تضر بصحته.
- التأكيد على المتطوعين بأهمية الإفصاح عن أي تخوفات أو تردد تجاه القيام ببعض الأدوار أو المهام أو استخدام بعض الأدوات والمواد.

ما يجب مراعاته

ثانياً: مستويات تحليل المخاطر باعتبار المتأثر بها:



تؤثر المخاطر على كافة أصحاب المصلحة من التطوع الصحي، وقد يصعب حصر أو توضيح جميع أصحاب المصلحة من التطوع الصحي، وكيف يمكن أن تؤثر عليهم المخاطر، إلا أننا في سياق توضيح المنهجية، يجب أن نسلط الضوء على تقسيم ملائم يساعد المعني بالمخاطر من تحليل المخاطر بما يضمن توفير ما يلزم للتخفيف منها قدر المستطاع على أصحاب المصلحة الرئيسيين.

1. الجهة (الإشرافية/المستفيدة) والعاملون فيها:

قد تتأثر الجهة الإشرافية أو المستفيدة من عملية إشراك المتطوعين، وتقع بعض المخاطر فيها من أي مصدر من المصادر التي تم توضيحها سابقاً، وهنا يجب أن يُراعى المعني بالمخاطر النظر في كيفية تأثير العملية التطوعية على مرافق الجهة أو أنظمتها، وكذلك مراعاة الاختلافات بين الجهات الإشرافية والجهات المستفيدة، إضافة إلى مراعاة فريق العمل فيها وثقافتهم التنظيمية، أو العلاقات الإنسانية، وذلك لتكون عملية إشراك المتطوعين ذات أثر إيجابي أكبر على الجهة والعاملين فيها ويستمررون في تفعيل التطوع الصحي.

2. المتطوعون المنفذون للفرص التطوعية:

تؤثر المخاطر على المتطوعين سواءً كانوا فرقاً تطوعية أو متطوعين أفراد، وعند عدم مراعاة هذه المخاطر ستتأثر تجربة المتطوعين بشكل سلبي، وتتنخفض دافعيتهم تجاه التطوع الصحي، وبالتالي تقل مشاركتهم في الأعمال التطوعية، والذي سيمتد تأثيره على ثقافة التطوع الصحي ككل، وقد تحتاج الجهة لمعالجة هذه السلبيات إلى جهود مضاعفة يمكن تلافيها باستخدام منهجية إدارة المخاطر.

3. المستفيدون من الأعمال التطوعية:

عندما لا يتم دراسة المخاطر بشكل استباقي وتحديد الأضرار التي قد تقع على المستفيد من التطوع الصحي (المرضى / المستفيدين من خدمات التثقيف والتوعية / الموظفين الذين يستفيدون من جهود المتطوعين في مساندتهم في المهام التطوعية المسموح بها) قد يتسبب ذلك بأضرار جسيمة تتطلب تدخل من مستويات إدارية مختلفة لمعالجتها، فيجب على المعني بالمخاطر التحقق من أي تأثير سلبي على المستفيد النهائي من العملية التطوعية وكيف يمكن تلافيها.



ثالثاً: مستويات تحليل المخاطر باعتبار الشخص المعني بالمخاطر



يختلف مستوى تطبيق منهجية إدارة المخاطر من شخص إلى آخر باختلاف أدوارهم ومسؤولياتهم ومهامهم وعلاقتهم بالتطوع الصحي، لذا من المهم توضيح المستوى الذي يجب أن يراعيه من يقوم بتحليل المخاطر من التقسيمات الوارد ذكرها أعلاه، وستساعد المصفوفة الآتية المعنيين بالمخاطر من تقدير أي مستوى من المستويات الذي يجب أن يُراعى أثناء تحليل المخاطر:

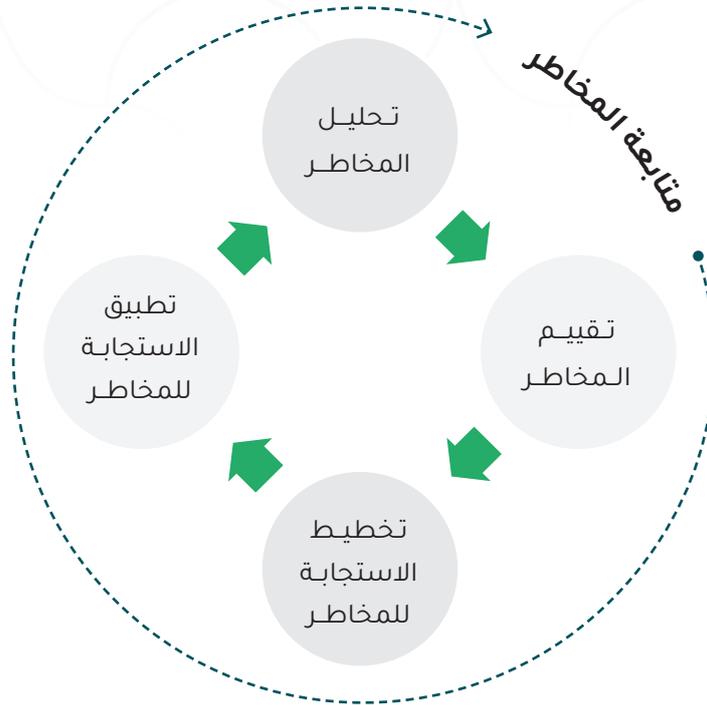


مستويات تحليل المخاطر باعتبار مصدرها

مستويات تحليل المخاطر باعتبار المتأثر بها	مستويات تحليل المخاطر باعتبار مصدرها	المعني بالمخاطر	
<ul style="list-style-type: none"> الجهة والعاملون فيها المتطوعون المستفيدون 	<ul style="list-style-type: none"> البيئة الخارجية البيئة الداخلية مجالات الفرص التطوعية طبيعة الفرصة التطوعية المتطوع نفسه 	هو الشخص المعني بإدارة التطوع الصحي أو الإشراف سواء كان في الجهة الإشرافية أو المستفيدة.	مدير التطوع
<ul style="list-style-type: none"> الجهة والعاملون فيها المتطوعون المستفيدون 	<ul style="list-style-type: none"> البيئة الداخلية مجالات الفرص التطوعية طبيعة الفرصة التطوعية المتطوع نفسه 	هو الشخص المساند لمدير التطوع في الجهة المستفيدة أو من يقوم على تنظيم التطوع في الجهة المستفيدة في حال لم يكن هناك مديراً للتطوع فيها.	منسق التطوع
<ul style="list-style-type: none"> المتطوعون المستفيدون 	<ul style="list-style-type: none"> مجالات الفرص التطوعية طبيعة الفرصة التطوعية المتطوع نفسه 	هو الشخص المعني بالإشراف على المتطوعين في الميدان موظفاً كان أو متطوعاً ويتعامل بشكل مباشر مع المتطوعين والمستفيدين في الفرصة التطوعية ومرجعيتهم وتعيينه للجهة المستفيدة أو الجهة الإشرافية وينتهي دوره بانتهاء الفرصة التطوعية.	المشرف الميداني
<ul style="list-style-type: none"> المتطوعون المستفيدون 	<ul style="list-style-type: none"> طبيعة الفرصة التطوعية المتطوع نفسه 	يقصد به المتطوع الصحي وهو كل من يقدم عملاً تطوعياً صحياً؛ دون اشتراط مقابل مادي أو معنوي.	المتطوع

منهجية ومراحل إدارة المخاطر

تتضمن منهجية إدارة المخاطر عدداً من الإجراءات التي يجب اتباعها أثناء تحليل المخاطر، ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:



يبدأ تطبيق منهجية إدارة المخاطر من تحليل المخاطر، ثم تقييم المخاطر وفق مصفوفة الاحتمالية والتأثير، بعد ذلك يقوم المعني بالمخاطر بتخطيط الاستجابة للمخاطر وفق الاستراتيجيات الملائمة لمستوى كل خطر، وبعد ذلك يقوم بتطبيق الاستجابة المخططة للمخاطر وتوثيقها، وأثناء هذه العمليات جميعاً، يجب عليه أن يقوم بمتابعة المخاطر بشكل مستمر ومتجدد، وبالتوازي مع كل مرحلة، وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل وما تتضمنه.

1. تحليل المخاطر:

يجب أن نبدأ أولاً بتحديد مستوى تطبيق منهجية إدارة المخاطر فهل سيتم تطبيقها على مستوى الجهة أو على مستوى مجالات وطبيعة الفرص التطوعية أو على مستوى المتطوعين والمستفيدين، وبعد تحديد مجال تطبيق منهجية إدارة المخاطر، يجب الانتقال إلى تحليل المخاطر المحتملة من التطوع الصحي.

ويمكن استخدام مجموعة من الأساليب المتنوعة لتحليل المخاطر في التطوع الصحي ومنها:

- العصف الذهني.
 - مجموعات التركيز.
 - استشارة الخبراء وأصحاب التجارب.
 - سجلات المخاطر السابقة.
 - سجلات الدروس المستفادة.
 - أساليب تحليل البيئة (PESTEL) و (SWOT).
- وبعد الانتهاء من عملية التحليل ينبغي رصد هذه المخاطر وتقييمها في سجل المخاطر.



2. تقييم المخاطر:

بعد تحليل المخاطر المحتملة وحصرتها، يقوم المَعني بالمخاطر بتقييم المخاطر وتساعد هذه العملية في معرفة درجة الخطر وألوية الاستجابة له، واختيار نوع الاستجابة المطلوب، وتعتبر مصفوفة الاحتمالية والتأثير، أشهر الأدوات المستخدمة في تقييم المخاطر، والتي تظهر درجة كل خطر، وبناءً على ذلك يقوم المَعني بالمخاطر بترتيب المخاطر من الأعلى إلى الأدنى للعمل بعد ذلك على خطة الاستجابة للمخاطر.

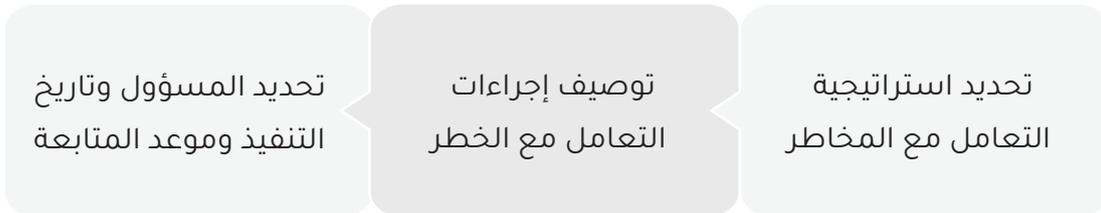


3. تخطيط الاستجابة للمخاطر:

بعد ترتيب المخاطر بناءً على تقييمها، يقوم المَعْنِي بالمخاطر بتخطيط الاستجابة للمخاطر وتحديد الاستراتيجيات التي سيقوم باتباعها مع كل خطر من المخاطر المحددة في سجل المخاطر. وتتلخص أساليب الاستجابة للمخاطر في الاستراتيجيات الآتية:

استراتيجية الاستجابة للمخاطر يقر المَعْنِي بالمخاطر فيها بقبول الخطر ولا يتخذ أي إجراء إلا عند وقوعها فعلياً.	قبول المخاطر Risk Acceptance
استراتيجية الاستجابة للمخاطر يعمل المَعْنِي بالمخاطر فيها على إزالة التهديد أو حماية الأطراف ذات العلاقة من تأثيره.	تفادي المخاطر Risk Avoidance
استراتيجية الاستجابة للمخاطر يعمل فيها المَعْنِي بالمخاطر على تقليل احتمالية حدوث المخاطر أو تأثيرها.	تخفيف المخاطر Risk Mitigation
استراتيجية للاستجابة للمخاطر ينقل المَعْنِي بالمخاطر فيها تأثير تهديد ما إلى طرف ثالث ومعه أحقية الاستجابة للخطر.	تحويل المخاطر Risk Transference
استراتيجية الاستجابة للمخاطر يقر المَعْنِي بالمخاطر فيها بأن المخاطر خارج مجال تأثيره ويحوّل أحقية الاستجابة للمخاطر إلى مستوى أعلى لكي تُدار بطريقة أكثر فعالية	تصعيد المخاطر Risk Escalation

ثم يقوم بعد ذلك بتوصيف الإجراءات الملائمة والتي تصف بدقة ما الذي يجب القيام به حيال هذا الخطر، ويقوم كذلك بتحديد المسؤول عن كل إجراء وتاريخ تنفيذ هذا الإجراء وموعد المتابعة للتحقق من اتخاذ الإجراء في الوقت المناسب لتكون إدارة المخاطر فعّالة ومُنِيّجة.



4. تطبيق الاستجابة للمخاطر:

ينبغي بعد ذلك أن يكون لدينا خطة واضحة ومكتملة للتعامل مع المخاطر، ويجب تنفيذ إجراءاتها بشكل عملي، ومن المهم التنبيه إلى أن استراتيجيات التعامل مع المخاطر تتطلب جميعها اتخاذ إجراءات استباقية - قبل وقوع المخاطر - باستثناء استراتيجية (قبول المخاطر) والتي تتضمن أن يكون هناك إجراءات مخططة أيضاً ولكن ينتظر المسؤول حتى وقوع الخطر ثم يقوم باتخاذ هذه الإجراءات،

ولتوضيح هذه المرحلة سيتم توضيح مثال لتطبيق الاستجابة للمخاطر في كل استراتيجية:

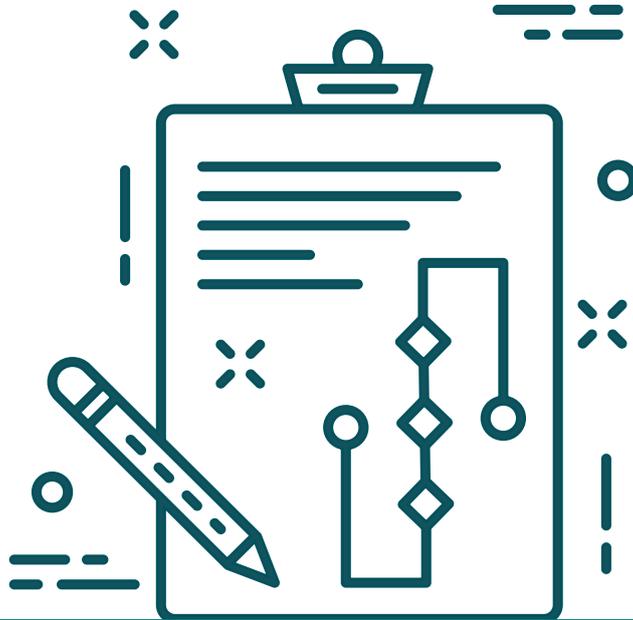
يقبل مدير التطوع احتمالية انسحاب المتطوع من الفرصة التطوعية، وقد وضع ضمن إجراءات خطة الاستجابة للمخاطر إجراءً يتضمن استدعاء متطوع من قسم آخر عند انسحاب المتطوع.	قبول المخاطر Risk Acceptance
يتوقع مدير التطوع عدم ملاءمة المكان المحدد لتنفيذ الفرصة التطوعية لاشتماله على مخاطر تمس سلامة المتطوعين وعدم إمكانية توفير حماية لهم، فيقوم بتغيير مكان التنفيذ.	تفادي المخاطر Risk Avoidance
يتوقع مدير التطوع تعرض المتطوعين لإصابات أثناء إدارة الحشود والتعامل معهم، فيوفر تدريباً مسبقاً للتعامل مع الحشود وإدارتها.	تخفيف المخاطر Risk Mitigation
يتوقع مدير التطوع عدم الإقبال من المتطوعين على فرصة تطوعية محددة، فيقوم بنقل مسؤولية استقطاب المتطوعين وإدارتهم إلى جمعية صحية متخصصة في هذا المجال ولديها الخبرة الكافية في ذلك.	تحويل المخاطر Risk Transference
يتوقع المشرف الميداني بأن المتطوعين قد لا يتم تقدير جهودهم بالشكل المطلوب أو توفير الموارد اللازمة لهم لتنفيذ المهمة التطوعية، فيقوم بتصعيد هذه المخاطر إلى مدير التطوع قبل بدء المهام التطوعية لاتخاذ إجراء ملائم من صاحب الصلاحية الأعلى.	تصعيد المخاطر Risk Escalation

بعد تطبيق الاستجابة للمخاطر؛ يجب تحديث سجل المخاطر وتقييم الاستجابة التي تم تنفيذها في سجل المخاطر، وإبلاغ المعنيين بذلك.

إبلاغ المعنيين

تحديث سجل المخاطر
وتقييم الاستجابة

تطبيق استراتيجية
المخاطر



5. متابعة المخاطر:

يقصد بمتابعة المخاطر: متابعة تنفيذ خطط مواجهة المخاطر المتفق عليها، وتعقب المخاطر المحددة، وتحديد المخاطر الجديدة وتحليلها، وتقييم مدى فاعلية عملية التعامل مع المخاطر، إضافةً إلى سجل المخاطر وخطة الاستجابة للمخاطر، يمكن أن يوظف المعني بالمخاطر مصفوفة (RACI) للتعامل مع المخاطر. وتساعد هذه المصفوفة على متابعة المخاطر مع أصحاب المصلحة المعنيين، والتحقق من أنه تم إشراك كل صاحب مصلحة بالشكل الملائم.

وترمز حروف (RACI) إلى الأدوار التي تشملها المصفوفة، ويرمز لكل دور بالحرف الأول منه حسب الجدول الآتي:

الرمز	الدور	توضيح المقصود بالدور
R	Responsible المنفذ	وتعني المُكلف بتنفيذ الإجراء.
A	Accountable المسأل	وتعني المسؤول أو الشخص المعني بالمتابعة والمحاسبة ومن يمكن تصعيد الخطر إليه.
C	Consult مستشار	وتعني من يجب أن يُستشار ويؤخذ رأيه عند تنفيذ الإجراء.
I	Inform من يتم إعلامه	وتعني من يجب إبلاغه بالإجراء أو بالحالة عند وقوعها.

ويمكن توظيف هذه المصفوفة ضمن خطة الاستجابة للمخاطر حسب النموذج التالي:

أدوار المعنيين بالتعامل مع المخاطر				إجراءات التعامل معها	المخاطر
I	C	A	R		
• المتطوعون • مركز التطوع • الجهات الإشرافية	• مشرف ميداني سابق	• مدير التطوع	• المشرف الميداني	• توفير تدريب مسبق لهم وزي خاص	• تعرض المتطوعين لإصابات بسبب الزحام

في هذه الحالة سيكون المكلف بتنفيذ الإجراء هو المشرف الميداني، ويمكنه أن يستشير مشرفاً ميدانياً سابقاً للاستفادة من خبرته، وتبقى مسؤولية المتابعة والتحقق لدى مدير التطوع، ويجب أن يتم إبلاغ المتطوعين ومركز التطوع الصحي والجهات الإشرافية لتسهيل تنفيذ المهمة والاستعداد لها بشكل مبكر وتوفير الدعم الإداري اللازم لذلك. وتجدر الإشارة إلى أن عملية متابعة المخاطر عملية مستمرة، وتكرارية.

أشهر أدوات تحليل وتقييم المخاطر

1. تحليل (PESTEL):

يعتمد تحليل (PESTEL) على تحليل البيئة الخارجية ويأخذ بعين الاعتبار ستة عوامل مؤثرة ينبغي على الجهات تحليل تأثيراتها على أعمالها، وهو ما يضمن تحديد المخاطر التي قد تواجه الجهة أو المتطوعين من البيئة الخارجية واتخاذ التدابير المناسبة للتعامل معها بشكل فعال.

ما هي تأثيرات التشريعات الحكومية على التطوع الصحي وعمليات إشراك المتطوعين في القطاع الصحي.	التشريعات Politics
كيف تؤثر التوجهات الاقتصادية والحالة الاقتصادية على عملية إشراك المتطوعين.	الاقتصادية Economics
كيف تؤثر ثقافة المجتمع وتركيبه السكان والتغيرات الاجتماعية في التطوع الصحي وعمليات إشراك المتطوعين.	الاجتماعية Social
كيف ستؤثر التكنولوجيا الحديثة والتقنيات والبرمجيات على عملية إشراك المتطوعين في التطوع الصحي.	التقنية/ التكنولوجية Technology
كيف ستؤثر العوامل المناخية أو التضاريس أو التغيرات المناخية على عملية إشراك المتطوعين في التطوع الصحي.	البيئية Environment
كيف ستؤثر الأنظمة والقوانين في التطوع الصحي.	القانونية/ التنظيمية Law

يمكن تطبيق هذا التحليل على مستوى استراتيجي في الجهات وخصوصاً الجهات الإشرافية، ويمكن كذلك تطبيقه على مستوى تنفيذي عند التخطيط التنفيذي للتطوع الصحي في إحدى الجهات، كما أنه يمكن أخذ بعض العوامل بعين الاعتبار وتوظيفها في تحليل المخاطر المرتبطة ببعض الفرص أو المتطوعين.

2. تحليل (SWOT):

يقوم تحليل (SWOT) على تحليل البيئة الداخلية للجهات ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الداخلية ومن ثم يتم استخدام المعلومات التي تنتج عن التحليل وتوظيفها بالشكل الأمثل وذلك من خلال التخفيف من نقاط الضعف والتهديدات (المخاطر) باستثمار نقاط القوة والفرص الداخلية، ما يجعل عملية استثمار الموارد الداخلية أكثر كفاءةً وفاعليةً في إدارة المخاطر والتعامل معها.

ولذا فإن تحليل (SWOT) يمكن توظيفه بشكل فعّال في تحليل المخاطر من خلال استخدام (نقاط الضعف والتهديدات) والتعبير عنها كمخاطر، كما يمكن استثمار نتائج (نقاط القوة والفرص) في تحديد استراتيجيات فعالة للاستجابة للمخاطر تنطلق من واقع الجهة وقدراتها والفرص المتاحة أمامها.

نقاط القوة	نقاط الضعف
ماهي نقاط التفرد والتميز الموجودة لدينا في الجهة والمتعلقة بالتطوع الصحي	ماهي نقاط الضعف الحالية لدينا والمتعلقة بالتطوع الصحي وما هي تأثيراتها السلبية على التطوع الصحي
الفرص	التهديدات
ما هي الفرص والمكاسب التي يمكن أن تحقق خلال المرحلة المقبلة للجهة وتعلق بالتطوع الصحي	ماهي المخاوف أو المخاطر المحتملة التي يمكن أن تحدث في البيئة التنظيمية وكيف ستؤثر على التطوع الصحي

بعد الانتهاء من التحليل واستكمال تقييم المخاطر، يمكن استخدام نتائج هذا التحليل وخصوصاً نقاط القوة والفرص في تقليل المخاطر أو تجنبها من خلال الاستثمار الأمثل لنقاط القوة والفرص.

3. مصفوفة المخاطر (Risk Matrix):

تستخدم مصفوفة المخاطر (Risk Matrix) في تقييم المخاطر المحتملة، وتصنيف هذه المخاطر بحسب احتمالية الحدوث وتأثيراتها السلبية المحتملة، وتتضمن المصفوفة محورين أساسيين في التقييم وهما محور (الاحتمالية) ويُقصد به درجة احتمالية حدوث هذا الخطر، ومحور (التأثير) ويُقصد به الضرر الذي قد ينتج عن هذا الخطر لو حدث بالفعل، ويتم تقييم كل خطر من المخاطر المحتملة وفق هذه المصفوفة على سَلَم تقييم من (5) درجات، ويتم ضرب نتيجة (الاحتمالية) في (التأثير) لاستخراج درجة الخطر، وبالتالي القدرة على تصنيف المخاطر باعتبار أهمية التعامل معها.

وفيما يلي توضيح دلالة سَلَم التقييم لكل من الاحتمالية والتأثير.

الدرجة	تفسير الدرجة في محور (الاحتمالية)
1	خطر مستبعد الحدوث.
2	خطر غير مستبعد الحدوث ولكن احتمالية حدوثه ضئيلة.
3	الخطر ممكن الحدوث واحتمالية حدوثه متوسطة.
4	الخطر مُرَجَّح الحدوث، واحتمالية حدوثه عالية.
5	الخطر شبه مؤكد الحدوث، واحتمالية حدوثه عالية جداً.

الدرجة	تفسير الدرجة في محور (التأثير)
1	لا يضر بسير التطوع الصحي أو يعرقله.
2	قد يضر بشكل طفيف على التطوع الصحي إلا أنه ضرر يمكن قبوله والتعامل معه.
3	تأثير متوسط سيسبب أضراراً بالتطوع الصحي ولكنه لن يعرقله أو يعيق استمراره.
4	تأثير مرتفع يُحتمل أن يتسبب في عدم استمرار التطوع الصحي أو عدم استكماله.
5	تأثير لا يمكن معه استمرار التطوع الصحي أو استكماله.

وبناءً على النتائج السابقة فإن أعلى درجة لتقييم المخاطر هي (25) وذلك إذا كان الاحتمالية (5) والتأثير (5)، ومعنى ذلك أن هذا خطر بالغ الخطورة والأهمية فيجب التعامل معه بشكل استباقي وإجراءات مضمونة إما لتقليل الاحتمالية أو تقليل التأثيرات السلبية.

مصفوفة درجة المخاطر:

بناءً على استخدام مصفوفة تقييم المخاطر (Risk Matrix)، سيتم تصنيف المخاطر إلى عدة مستويات وفق الجدول الآتي:

25	20	15	10	5	5	الاحتمالية
20	16	12	8	4	4	
15	12	9	6	3	3	
10	8	6	4	2	2	
5	4	3	2	1	1	
5	4	3	2	1		
التأثير						

مفتاح تصنيف المخاطر:

خطورة مرتفعة جداً	15-25
خطورة مرتفعة	8-10
خطورة متوسطة	4-6
خطورة منخفضة	1-3

وبناءً على درجة الخطورة يجب مراعاة اختيار استراتيجية ملائمة للاستجابة للمخاطر، وتوضيح إجراءات مناسبة لحجم الخطورة المحتملة.

مؤشرات إدارة المخاطر

ينبغي على الجهات العمل على تطبيق منهجية إدارة المخاطر في التطوع الصحي، وذلك لتحقيق المنافع المأمولة، وتجنب التأثيرات السلبية التي قد تضر بالتطوع الصحي، لذلك تم توفير مجموعة من المؤشرات التي تمكن الجهات من تقييم ذاتها في تطبيق منهجية إدارة المخاطر، ويمكن توظيف هذه الأداة في التقييم الدوري للتحقق من استمرار تطبيق منهجية إدارة المخاطر بشكل فعال.

يرجى قراءة المؤشر ثم اختيار درجة تحققه من خلال سلّم التقييم الموضح أمام كل مؤشّر:

م	مؤشرات تطبيق منهجية إدارة المخاطر	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة
1	مدير التطوع ومنسقو التطوع والمشرفون الميدانيون مؤهلون لاستخدام منهجية إدارة المخاطر			
2	يتم توعية المتطوعين الصحيين بأهمية إدارة المخاطر بما يناسب طبيعة مهامهم التطوعية			
3	لدى الجهة قائمة بإجراءات السلامة الاحترازية مُحدثة ومناسبة لطبيعة التطوع الصحي بها			
4	يتم تحليل المخاطر على مستوى الجهة والفرص التطوعية والمتطوعين بشكل دوري			
5	تحتفظ الجهة بسجل المخاطر وتحديثه بشكل مستمر بناءً على تطبيق الاستجابة للمخاطر والمستجدات الأخرى			

عوامل النجاح في إدارة المخاطر



- تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في التطوع الصحي لدى أصحاب العلاقة بالتطوع الصحي (الجهات الإشرافية/ الجهات المستفيدة/ مديرو التطوع/ منسقو التطوع/ المشرفون الميدانيون/ المتطوعون) وغيرهم.
- فهم العلاقات والارتباطات الداخلية والخارجية والمؤثرات على بيئة العمل التطوعي بشكل عام والتطوع الصحي على وجه الخصوص.
- فهم توجهات برنامج التحول الصحي، وتوجهات مركز التطوع الصحي في إدارة المخاطر.
- التركيز على فهم المنهجية وذهنية إدارة المخاطر وليس فقط استخدام الأدوات والنماذج دون تبني ذهنية إدارة المخاطر.
- مراعاة العوامل المؤثرة في إدارة المخاطر والمتغيرات والمستجدات، والموازنة بين الوقت المتاح لاستخدام المنهجية، ونقلها إلى حيّز التنفيذ بما لا يعيق التطوع الصحي ويعرقل سيره.
- التدرج في تطبيق منهجية إدارة المخاطر والبدء بأسلوب مبسط والعمل على تطويره مع مرور الوقت واكتساب المعرفة والخبرة.

قائمة تحقق إجراءات السلامة

هذه قائمة استرشادية أساسية يجب أن يعمل كل مدير تطوع في الجهة على الاستفادة من هذا النموذج، والتعديل عليه بالإضافة والمواءمة أو الحذف بما يناسب طبيعة الجهة والتطوع الصحي فيها، على أن تكون الإجراءات أكثر وضوحاً وتفصيلاً ليتمكن المسؤول من التحقق منها، وتوفير الحماية اللازمة للمتطوعين.

م	إجراءات السلامة	متحقق	غير متحقق
1	تتوفر وسائل الحماية من المخاطر الصحية المحتملة في مكان تنفيذ التطوع الصحي.		
2	تتوفر أدوات الإسعافات الأولية في مكان تنفيذ التطوع الصحي وهناك شخص مؤهل لتقديم الإسعافات الأولية.		
3	يوجد آلية للإفصاح عن الأمراض الطارئة أو المزمنة التي يعاني منها المتطوعون الذين قد يتأثرون سلباً بتنفيذ الفرص التطوعية		
4	يتم تعريف المتطوعين بضوابط وإجراءات السلامة التي يجب اتباعها في مكان تنفيذ التطوع الصحي.		
5			
6			
7			
8			
9			
10			

ملحق النماذج

نموذج (PESTEL) لتحليل المخاطر من البيئة الخارجية

المخاطر المحتملة على التطوع الصحي (يمكن تطبيقه على (الجهة/الفرص التطوعية/ المتطوعين/المستفيدين)	العوامل
	التشريعات Politics
	الاقتصادية Economics
	الاجتماعية Social
	التقنية/ التكنولوجية Technology
	البيئة Environment
	القانونية/ التنظيمية Law

• مثال عملي على تطبيق تحليل (PESTEL):

المتأثرون به	الخطر	الرمز
<ul style="list-style-type: none"> الجهة (عدم الوصول للمستفيدين) المتطوعون (مخاطر الطريق أثناء السفر) المستفيدون (قلة الخدمات المقدمة لهم وتدني الحالة الصحية) 	<ul style="list-style-type: none"> خطورة الطرق الموصلة لبعض القرى النائية 	بيئي
<ul style="list-style-type: none"> الجهة (ضعف تفعيل منصة التطوع الصحي) المتطوعون (عدم القدرة على الالتحاق بالفرص التطوعية في الوقت المناسب) 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف شبكة الإنترنت 	تقني

نموذج (SWOT) لتحليل المخاطر من البيئة الداخلية

يمكن تطبيقه على (الجهة/ الفرص التطوعية/ المتطوعين/ المستفيدين)

نقاط الضعف	نقاط القوة
التحديات	الفرص

• مثال عملي على تطبيق تحليل (SWOT):

نقاط الضعف	نقاط القوة
ضعف قدرات فريق العمل في تصميم الفرص التطوعية	مشاركة مدير التطوع في برنامج نمو (قادة التطوع)
التحديات	الفرص
مخاطر العدوى والتهديدات الصحية داخل المنشآت الصحية	إطلاق مركز التطوع الصحي برنامج (تمكين)

يمكن معالجة نقطة الضعف من خلال تقديم مدير التطوع لورشة عمل لعدد من منسوبي الجهة ضمن برنامج تمكين لزيادة أعداد المؤهلين على إدارة التطوع.

نموذج مصفوفة المخاطر (Risk Matrix) لتقييم درجة المخاطر



المخاطر المحتملة	الاحتمالية (1-5)	التأثير (1-5)	درجة الخطورة الاحتمالية x التأثير

• مثال عملي على تطبيق مصفوفة المخاطر (Risk Matrix) :

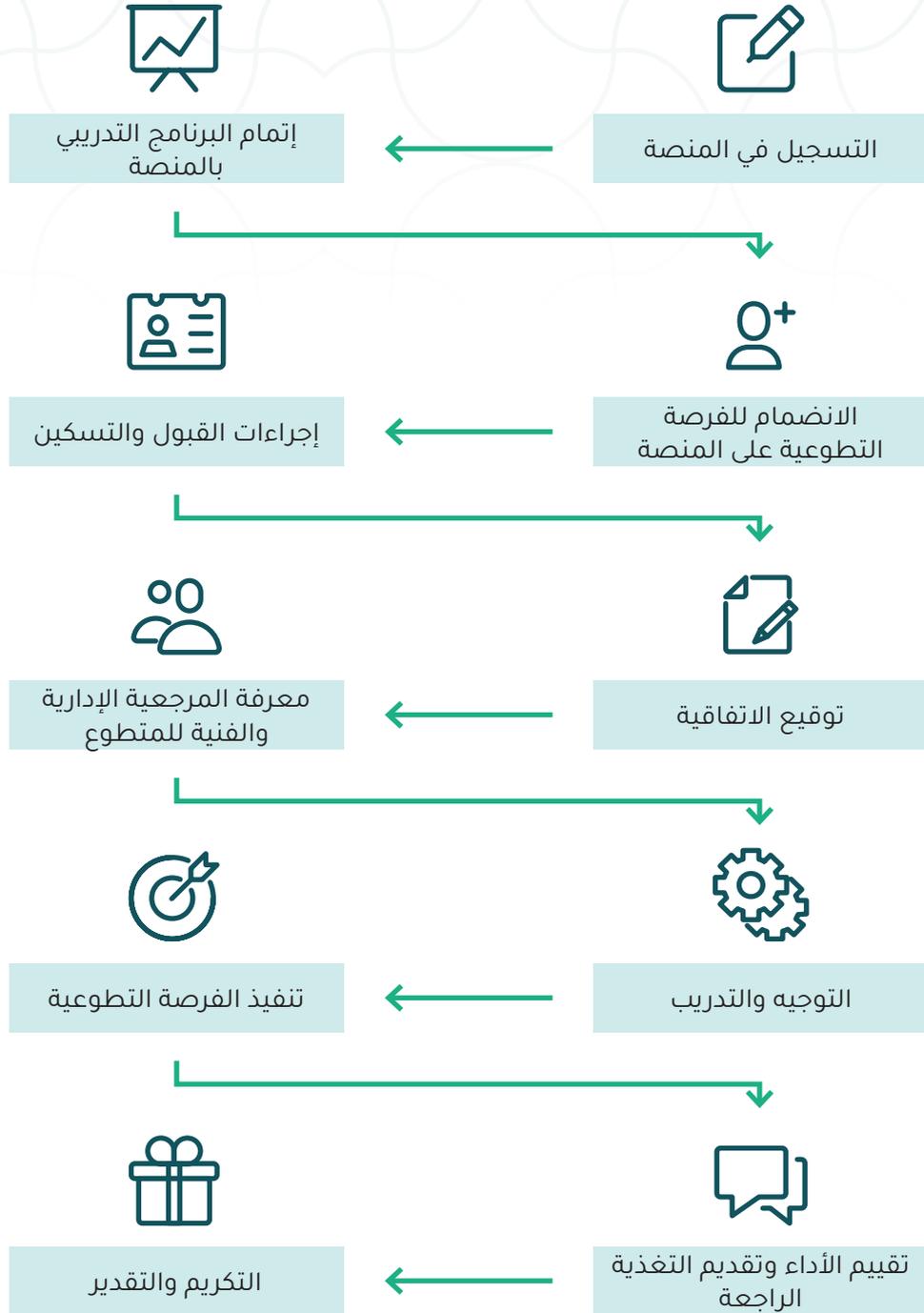
المخاطر المحتملة	الاحتمالية (1-5)	التأثير (1-5)	درجة الخطورة الاحتمالية x التأثير
انتقال مدير التطوع إلى جهة أخرى	3	5	15
ضعف قدرات فريق العمل في تصميم الفرص التطوعية	5	2	10

نموذج بطاقة المخاطر (Risk Card)

	مالك الخطر:
	فئة الخطر:
	وصف الخطر:
	درجة الاحتمالية:
	درجة التأثير:
	مستوى الخطر:

#	الإجراء	مسؤول الإجراء	تاريخ الإنجاز	وضع الخطر	ملاحظات
1					
2					
3					

نموذج تقييم المخاطر بناء على رحلة المتطوع الصحي



إجراءات تخفيف المخاطر	المخاطر المحتملة	المرحلة
		التسجيل في المنصة
		إنهاء البرنامج التدريبي بالمنصة
		الانضمام للفرصة التطوعية على المنصة
		إجراءات القبول والتسكين
		توقيع الاتفاقية
		معرفة المرجعية الإدارية والفنية
		التوجيه والتدريب
		تنفيذ الفرصة التطوعية
		تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة
		التقدير والتكريم

• نموذج خطة الاستجابة للمخاطر:

تاريخ متابعة التنفيذ	تاريخ تنفيذ الإجراءات	I	C	A	R	إجراءات تطبيق الاستراتيجية	استراتيجية التعامل معه	المخاطر المحتملة

• سجل المخاطر

المخاطر المحتملة	استراتيجية التعامل معه	الإجراء الذي تم اتخاذه	المعني بالمخاطر	تاريخ وقوع الخطر	تاريخ تنفيذ الإجراء

دليل منهجية إدارة المخاطر في التطوع الصحي

2022

تمكين
TAMKEEN


التطوع الصحي
HEALTH VOLUNTEERING