



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر



المسيلة في: 2024/05/07

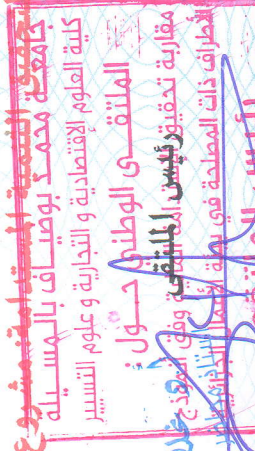
شهادة مشاركة

يشهد عميد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ورئيس. الملتقى الوطني (حضور وعن بعد) حول:

"مقاربة تحقيق الاستدامة المالية وفق أنموذج الأطراف ذات المصلحة في بيئة الأعمال الجزائرية"

بأن: د. عادل نقموش، جامعة المسيلة، قد شارك(ت) بالمداخلة الموسومة بعنوان: "إشراك أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر
بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.
بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

2024 ماي 07



4702-B

مقاربة تحقيق الاستدامة المالية وفق أنموذج الاطراف ذات المصلحة في بيئة الاعمال
الحادثة / 2024/05/07

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مخبر الاستراتيجية والسياسات الاقتصادية في الجزائر



فرقة البحث التكويني: (PRFU):

F01L02UN280120220003

تصور مقترح لتبني معايير اشرار اصحاب
المصالح لتعزيز التنمية المالية المستدامة
في المؤسسات الاقتصادية.

Projets PRFU

الملقى الوطني حول:

مقاربة تحقيق الاستدامة
المالية وفق أنموذج
الاطراف ذات المصلحة
في بيئة الاعمال
الجزائرية

الملتقى الوطني
وجان بعد

رئيس الملتقى: البروفيسور فاتح غلاب

مقاربة تحقيق الاستدامة المالية وفق أنموذج الاطراف ذات المصلحة في بيئة الاعمال

الاجتماع / 2024/05/07

مقاربة تحقيق الاستدامة المالية وفق أنموذج الاطراف ذات المصلحة في بيئة الاعمال		برنامج الملتقى الوطني (حضورى وعن بعد) حول:		مقاربة تحقيق الاستدامة المالية وفق أنموذج الاطراف ذات المصلحة في بيئة الاعمال الجزئية	
جلسة الافتتاح		مقاربة تحقيق الاستدامة المالية وفق أنموذج الاطراف ذات المصلحة في بيئة الاعمال		مقاربة تحقيق الاستدامة المالية وفق أنموذج الاطراف ذات المصلحة في بيئة الاعمال	
قاعة عبد المجيد علاهم		رئيس الجلسة الأولى:		رئيس الجلسة: الأستاذ قراوي محمد الصغير	
المقرر: الدكتور محمد زريق		المقرر: الدكتور محمد زريق		المقرر: الدكتور محمد زريق	
عنوان المداخلة		عنوان المداخلة		عنوان المداخلة	
المبايعات الموجهة المقبولة عالميا		المبايعات الموجهة المقبولة عالميا		المبايعات الموجهة المقبولة عالميا	
إشراك الاطراف ذات المصلحة لتقييم الاستدامة المالية والاقتصاد		إشراك الاطراف ذات المصلحة لتقييم الاستدامة المالية والاقتصاد		إشراك الاطراف ذات المصلحة لتقييم الاستدامة المالية والاقتصاد	
عنها.		عنها.		عنها.	
المفاهيم النظرية لأصحاب المصلحة: نماذج واستراتيجيات الاستجابة في منظمات الأعمال		المفاهيم النظرية لأصحاب المصلحة: نماذج واستراتيجيات الاستجابة في منظمات الأعمال		المفاهيم النظرية لأصحاب المصلحة: نماذج واستراتيجيات الاستجابة في منظمات الأعمال	
The Influence of Capital Markets on Enterprise Financial Sustainability: Insights from the Technical Analysis of Oil Prices		The Influence of Capital Markets on Enterprise Financial Sustainability: Insights from the Technical Analysis of Oil Prices		The Influence of Capital Markets on Enterprise Financial Sustainability: Insights from the Technical Analysis of Oil Prices	
مؤشر الاستدامة المالية في الاقتصاد الجزائري بين الواقع والمأمول 2024/2020		مؤشر الاستدامة المالية في الاقتصاد الجزائري بين الواقع والمأمول 2024/2020		مؤشر الاستدامة المالية في الاقتصاد الجزائري بين الواقع والمأمول 2024/2020	
دور الاطراف ذات المصلحة في تحسين كفاءة الاستدامة المالية للمؤسسة الاقتصادية		دور الاطراف ذات المصلحة في تحسين كفاءة الاستدامة المالية للمؤسسة الاقتصادية		دور الاطراف ذات المصلحة في تحسين كفاءة الاستدامة المالية للمؤسسة الاقتصادية	
منقشة		منقشة		منقشة	
التوقيت		التوقيت		التوقيت	
10.00 إلى 10.00		10.15-10.00		10.30-10.15	
11.45-10.30		12.00-11.45		12.15-12.00	
12.30-12.15		13.00-12.30		13.00-12.30	

مقاربة تحقيق الاستدامة المالية وفق أنموذج الاطراف ذات المصلحة في بيئة الاعمال

2024/05/07 / الحائز

الجلسة العامة الثانية

قاعة عبد المجيد علاهم

المقرر: الاستاذ الدكتور الطاهر ميمون

رئيس الجلسة: الاستاذ الدكتور زريق عمر

عنوان المداخلة	المؤسسة	المتدخل	التوقيت
مقاربة مفاهيمية للاستدامة المالية في المؤسسات الاقتصادية:	جامعة المسيلة جامعة سطيف	أ.د الطاهر ميمون ط/د عادل بوروبس	13.15-13.00
أصحاب المصلحة كمحرك لتعزير الاستدامة المالية لشركات التأمين. دراسة حالة شركة التعاونية للتأمين.	جامعة سطيف 01	د. عياش صونية	13.30-13.15
دور الاطراف ذات المصلحة في تشكيل السياسة العامة	جامعة المسيلة	د. زريق عمر د. بوجلال عبد الرحيم د. زريق الدراجي	13.45-13.30
واقع الاستدامة المالية في البنوك عبر خدمات الصيرفة الإسلامية - البنك الوطني الجزائري نموذجاً	جامعة سطيف 1 جامعة المسيلة	ط/د حجيرة بدر الدين ط/د كشيدة لامية	13.30-13.45
أطر السياسة الاقتصادية على الاستدامة المالية في الجزائر	جامعة المسيلة جامعة البيض جامعة بسكرة	أ.د صالح سراي ط/د حمزة خلافي أ.د نور الدين قدوري. ط/د ديب منيرة	13.45-13.30
إستراتيجية الاستدامة المالية وعلاقتها بالاطراف ذات المصلحة	جامعة المسيلة	أ.د. السعيد بلخضر أ.د. صورية شني د. فاطمة الزهراء غضبان	14.00-13.45
إدارة العلاقة الالكترونية مع الزبائن في المؤسسات المالية بالجزائر	جامعة المسيلة	د. حمري نجود د. سالم نصيرة	14.15-14.00
الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية و الاطراف ذات المصلحة رهانات الاستدامة والتكيف مع المتطلبات	جامعة المسيلة	د. سعدون رفيق د. رابع الوافي	14.30-14.15
		د. جباري عبد الوهاب د. زينات السعيد ط.د. جباري عبد الرزاق	14.45-14.30

مناقشة

وجبة الغداء

مقاربة تحقيق الاستدامة المالية وفق أنموذج الاطراف ذات المصلحة في بيئة الاعمال

2024/05/07

مقاربة تحقيق الاستدامة المالية وفق أنموذج الاطراف ذات المصلحة في بيئة الاعمال

برنامج الملتقى الوطني (حضورى وعن بعد) حول:

رئيس الجلسة: الاستاذ الدكتور تمار توفيق
المقرر: الاستاذ الدكتور سراي الصالح

رابط الجلسة: <https://meet.google.com/ahj-ninp-rsa>

عنوان المداخلة	المؤسسة	المتدخل	التوقيت
تأثير إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي	جامعة البليدة	د. عونية فاطمة	10.15-10.00
دور أصحاب المصالح في المؤسسة الاقتصادية -دراسة تحليلية-	جامعة جيجل	د. بوعلي رؤوف، د. بوزنيط كنزة	10.30-10.15
التوجه نحو الاستدامة المالية لتطوير القطاع المالي: عرض تجربة المملكة العربية السعودية .	جامعة تيزي وزو	د. أحلام قراوي	11.45-10.30
دور أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر و الأزمات في المؤسسات	جامعة سطيف 01	ط/د بوطويل هند د. معاش حسينة	12.00-11.45
الأطر المفاهيمية التصورية لنظرية الأطراف ذات المصلحة.	جامعة المسيلة	د. مروة فريجة	12.15-12.00
دور أصحاب المصلحة في تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة الاقتصادية	المركز الجامعي البيض	د. سلمي عبد العزيز عشبة د. صفية أمير	12.30-12.15
أثر الحوكمة على أخلاقيات الأعمال ودورها في تعزيز العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة	جامعة سكيكدة	د. صورية بن عزيزة أ.د سوسن زيريق	12.45-12.30
التطبيق على عينة من البنوك التجارية بالمسيلة	المركز الجامعي ملية	ط.د احمد نجيب نصرو د. حمزة فيثوش	13.00-12.45
أهمية التطور الرقمي في ترقية المنظومة المحاسبية من أجل تعزيز الاستدامة المالية في الجزائر	جامعة المسيلة	ط.د. عصام بوعياية ط.د. هشام بسطي	13.15-13.00
دور المالكن في تفعيل الاستدامة المالية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	جامعة المسيلة	أ.د حسان بوعياية أ.د محاد عريوة د. نبيل حدوح	13.30-13.15
	جامعة وراقلة	د. زرقون عمر الفاروق ط/د زبدة عبد القادر	13.45-13.30
	جامعة الجزائر 03	ط/د. هجيرة طايبي أ.د. توفيق رفاع	14.00-13.45

مقاربة تحقيق الاستدامة المالية وفق أنموذج الاطراف ذات المصلحة في بيئة الاعمال

2024/05/07 / الحداثا

The Body shop	استراتيجية المؤسسة ودورها في تحقيق مطالب أصحاب المصلحة عرض حالة شركة	جامعة البويرة	طبد الخنساء شرفي	14.15-14.00
	الاطار المفاهيمي للاستدامة الاقتصادية في المؤسسة الاقتصادية	جامعة لغواط جامعة المسيلة	د. محمد سعيداني د. رزيقات بوبكر	14.30-14.15
	التدابير المتبعة لضمان الاستدامة المالية في الجزائر	جامعة البيض	ط/د حاجي الحاج أ.د بوبكر محمد	14.45-14.30
	مقاربة تحقيق الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة المسيلة	أ.د لخضر فليلطي د. العطوي حكيم	15.00-14.45
Administrative empowerment and its relationship with the financial viability of SMEs		University of Laghouat	Fathi Benfattoum Ahmed Benmouiza	15.30-15.15
	الأثر الضريبي على مصادر تمويل المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة	جامعة سطيف 01	د. أحمد بريك	15.45-15.30
GENERAL FRAMEWORK FOR STAKEHOLDERS IN ECONOMIC ORGANIZATIONS		Mesila University	Karima :DR LADJEL	16.00-15.45
	استراتيجية إدارة أصحاب المصلحة ضمن متطلبات الاستدامة	جامعة سوق أهراس جامعة ام البواقي	د. سحمدي عماد د. وفاء تنقوت	16.15-16.00
	في بيئة الاعمال الجزائرية	جامعة المسيلة	أ.د عيسى قروش ط/د عبد اللطيف نطاح	16.30-16.15
	إشراك أصحاب المصلحة في ادارة المخاطر لتحقيق التنمية المستدامة: مشروع SFISH نموذجا	جامعة المسيلة	د. عادل نقموش	16.45-16.30
	المقاربة النظرية للاستدامة المالية	جامعة المسيلة	أ.د خرخاش سامية أ.د نبيلة جعيجع	17.00-16.45
	الاطار المفاهيمي لادارة العلاقة بين الاطراف ذات المصلحة في المؤسسة الاقتصادية	جامعي سطيف 01	د. رايح حميدة د. غرزولي ايمان	17.15-17.00
	البدائل التمويلية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية	جامعة المسيلة	د. علي عيشاوي أ.د حجاب عيسى	17.30-17.15
مناقشة عامة				
قراءة توصيات الملتقى من طرف رئيس اللجنة العلمية				
كلمة ختامية من طرف رئيس اللجنة التنظيمية				
كلمة ختامية من طرف رئيس الملتقى				

إشراك أصحاب المصلحة في ادارة المخاطر لتحقيق التنمية المستدامة، مشروع SFISH نموذجاً

Involving stakeholders in risk management to achieve sustainable development, the SFISH project as a model

نقموش عادل^{1*}

¹ جامعة محمد بوضياف، المسيلة، adel.nakmouche@univ-msila.dz

ملخص: هدفت الورقة البحثية لابرار دور أصحاب المصلحة في التخفيف او تقليل من الاخطار المحتملة الحدوث في المؤسسة، وخلصت هذه الورقة الى: متابعة ومراقبة المخاطر بشكل مستمر ومنتظم خلال كافة مراحل المشروع الحالية والمستقبلية ضرورة حتمية للتعامل مع المخاطر ضمن سياق استراتيجية ادارة المخاطر واستخدام الطرق الملائمة للحد من تأثيرها اول بأول، ملكية أصحاب المصلحة ومشاركتهم الكاملة، من خلال إتاحة الفرص لمناقشة وتلقي الملاحظات والتوصيات من جميع أصحاب المصلحة في مشروع SFISH، تم تحديد الفئات الضعيفة والمهمشة المحتمل تأثرها وإتاحة الفرص لهم للمشاركة، تم التأكد من إبلاغ جميع أصحاب المصلحة بمخاوفهم وتظلماتهم أثناء تنفيذ المشروع.

كلمات مفتاحية: أصحاب المصلحة، ادارة المخاطر، التنمية المستدامة، مشروع SFISH

Abstract: The research paper aimed to highlight the role of stakeholders in mitigating or reducing the risks that may occur in the organization, and this paper concluded:

- Continuous and regular follow-up and monitoring of risks during all current and future project stages is an imperative necessity for dealing with risks within the context of the risk management strategy and using appropriate methods to reduce their impact immediately.

- Full stakeholder ownership and participation, by providing opportunities to discuss and receive feedback and recommendations from all stakeholders in the SFISH project.

Vulnerable and marginalized groups potentially affected were identified and opportunities were provided for them to participate.

- It was ensured that all stakeholders were informed of their concerns and grievances during project implementation.

Keywords: stakeholders, risk management, sustainable development, SFISH project.

1. مقدمة:

في ظل التطورات الحالية والتحديات المتزايدة في مجال الأعمال ورواده، فإن من أهم المجالات التي تساعد المنظمات في حمايتها وتخطي هذه التحديات والصعاب التي تواجهها هي "إدارة المخاطر"، كما تساعد في استغلال الفرص وأماكن التحسين المحتملة لا سيما مع الأحداث المتسارعة التي يعيشها العالم وما يتعرض له من أزمات أصبحت المخاطر تشكل جزءاً رئيسياً من حياتنا اليومية وتزايد بشكل ملحوظ، ويعتبر التنبؤ بما يحمله المستقبل من تحديات ومخاطر جزءاً مهماً جداً في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، حيث تعمل إدارة المخاطر مثل الرادار "Radar" الذي يساعد في التنبؤ والكشف عن المستقبل، بالشكل الذي يمكن المنظمات من التعامل مع أنواع مختلفة من المخاطر التي من المحتمل مواجهها وتكون عائق لها أمام تحقيق أهدافها.

من خلال هذا يمكن طرح اشكالية المداخلة الرئيسية كالتالي:

- هل هناك حاجة لإشراك أصحاب المصلحة في أنشطة وقرارات إدارة المخاطر في المؤسسة؟

فرضيات البحث: انطلاقاً من الاشكالية السابقة يمكن بناء الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الاولى: هناك حاجة لإشراك أصحاب المصلحة في أنشطة وقرارات إدارة المخاطر في المؤسسة.

- الفرضية الثانية: يقوم مشروع SFISH بإشراك أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر بهدف تحقيق التنمية المستدامة.

أهداف البحث: يهدف البحث الى ابراز دور أصحاب المصلحة في التخفيف او تقليل من الاخطار المحتملة الحدوث في المؤسسة.

أهمية البحث: تنبع أهمية هذا البحث من واقع أهمية الموضوع الذي يتناوله ونعني بذلك (إدارة المخاطر) باعتباره يلعب دوراً إستراتيجياً مهماً في درء المخاطر والتهديدات المحتملة التي ممكن ان تتعرض اليها المؤسسة من خلال تسليط الضوء على الاخطار المتوقعة وعلاقتها بأصحاب المصلحة.

2. أصحاب المصلحة في المؤسسة

1.2 مفهوم أصحاب المصالح وأهميته للمؤسسة:

صاحب المصلحة في مؤسسة ما، هو أي شخص أو جهة قد يكون لها تأثير أو قد يتأثر بالأحداث التي تقوم بها المؤسسة بشكل عام، يؤكد المعنيون بالإدارة والاقتصاد أن المصطلح ليس بحديث النشأة، فهو مصطلح دارج بين القدامى من الباحثين، إلا أن استخدامه يُعدّ جديداً بمفهومه الحالي ضمن الحقل الأكاديمي للعلوم الاجتماعية، وخصوصاً بإدارة الأعمال، ويؤكدون أيضاً أن أول ما سجل استخدام هذا المصطلح كان عام 1708، إذ يعود شيوعه إلى مجال المراهنات أو الودائع. وفي القرن العشرين شهد أغلب التطورات التي جرت بخصوصه. إن مفهوم "صاحب المصلحة" تم استخدامه في عام 1963 في ملاحظة داخلية لمؤسسة ستانفورد للأبحاث (Stanford Research Institute)، لقد عرفت تلك الملاحظة أصحاب المصلحة على أنهم: "تلك المجموعة التي لولا دعمها لما عاد للمؤسسة وجود". فيما بعد، قام بروفيسور إدارة الأعمال إدوارد فريمان في ثمانينيات القرن العشرين بتطوير هذا المفهوم والذي أسس منه نظرية عُرفت بنظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) إذ عرفهم بأنهم "الجماعات أو الأفراد أو المؤسسات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المؤسسة". منذ ذلك الحين أصبح المصطلح يُلاقي قبولاً ورواجاً في أوساط الأعمال وفي الأبحاث التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية وحوكمة المؤسسات وأهداف الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. (دربال و بن خيرة، 2022/2021)

- تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح، أو جماعات المصالح، نذكر ما يلي:
- أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة، يُعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها.
 - أصحاب المصالح هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة.
 - جماعات المصالح هي عبارة عن الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة،
 - ومن جانب آخر يمكن القول بأن كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكاسب ما من المؤسسة.

إن أهم ما نستخلصه من التعريفات السابقة أن أصحاب المصالح هم أفراد وجماعات لهم نصيب لدى المؤسسة، وبالتالي لهم حق الاطلاع والوقوف على كيفية أدائها، لأنهم يسعون إلى

تحقيق مكسب منها. توجد علاقة جدلية بين هؤلاء الأطراف والمؤسسة، إذ يؤثرون ويتأثرون بأفعالها.

2.2 التصنيفات المختلفة لأصحاب المصالح

لدى الإطلاع على الفكر الإداري الاستراتيجي الذي تناول موضوع أصحاب المصالح، تمّ الحصول على تصور شامل يتعلّق بوجود مشكلة قائمة في إطار تصنيفات أصحاب المصالح، وخصوصاً فيما يتعلق بتحديد مجاميعهم بدقة وإحكام تمكن المعنيين من وضعهم ضمن مدخل محدد، ويمكن توضيحهم بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): أصحاب المصالح المتنوعين في بيئة المؤسسة



3.2 كيفية الوفاء بمتطلبات أصحاب المصالح والتركيز على الأولويات

إن التعرض إلى أصحاب المصالح، يجعلنا نقف على وجود أصحاب مصالح داخليين، وآخرين خارجيين، وعلى المؤسسة معرفة مصالح هؤلاء، واهتماماتهم بدقة. كما أنّه من جانب الإدارة الإستراتيجية تُدار حتى الادعاءات المحتملة لهم، ونشير إلى أن الأطراف المذكورة لها معايير تحدد من خلالها مدى فعالية أداء المؤسسة، الأمر الذي يتطلّب من المؤسسة معرفة هذه المعايير قصد الاستجابة لطلباتهم، بل لطلبات الأطراف الأكثر أهميّة.

ويحدد الجدول الموالي أهم أصحاب المصالح، ومعاييرهم المختلفة:

الجدول رقم(01): أهم أصحاب المصالح ومعاييرهم المختلفة

حامي الأسهم	ارتفاع قيمة السندات، الأرباح (كم ومتى؟)
النقابات	الأجور المقارنة، استقرار التوظيف العمالة، فرص التقدم.
الحكومات	مساندة برامج الحكومة. الالتزام بالقوانين والتنظيمات.
الموردون	السرعة في الدفع. استمرارية واتساق الشراء
المقرضون/الدائنون	الالتزام بديون العقد. الاعتمادية.
الزبائن/الموزعون	قيمة السعر المدفوع. توافر السلعة، أو الخدمة.
الاتحادات التجارية	المشاركة في برامج الاتحاد (الوقت)، المشاركة في برامج الاتحاد (النقود)
المنافسون	معدل نمو الأسواق. اقتراح سلع وخدمات (مصادر أفكار جديدة تستخدم).
الجمعيات المحلية	المساهمة في تطوير المجتمع من خلال الضرائب، والمشاركة في الأعمال الخيرية، توظيف أفراد من المجتمع المحلي.
الجماعات ذات المصالح الخاصة	توظيف أفراد من الأقليات. المساهمة في برامج التطوير الإقليمي. المساهمة في تقديم خدمات حرة إلى غير القادرين.

المصدر: نفس المرجع السابق

3. إدارة المخاطر في المؤسسة

1.1 ما هو الخطر؟

لا يوجد للخطر معنى أو تعريف واحد، وعند النظر إلى قائمة مرادفات الخطر يبدو أن الخطر يتضمن عدم معرفة الأحداث المستقبلية (عدم التأكد، الشك، عدم إمكانية التنبؤ، احتمالية)، وما إذا كانت هناك خسارة سوف تحدث. ولقد تعددت المعايير في تعريف الخطر ولعل أحدثها ما عرفه معيار: "ISO 31000:2018"

الخطر: هو تأثير حالة عدم اليقين على تحقيق الأهداف ويقصد بالتأثير بأنه الانحراف الإيجابي أو السلبي عن التوقعات. ويقصد بحالة عدم اليقين الافتقار إلى المعلومات المتعلقة بفهم أو معرفة حدث ما، واحتمالية حدوثه، ونتائجه.

ويمكن تعريف الخطر بمفهومه الأبسط: هو احتمالية حدوث شيء ما قد يكون له أثر على الأهداف.

2.3 مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية:

بعد إصدار (COSO) للإطار الرقابي بدأت هذه الأخيرة في تقصي كيف يمكن تحديد وتقييم وإدارة المخاطر بصورة فعالة لكي تتمكن الشركات من تحسين إدارة المخاطر؟

وفعالاً تم التوصل بشكل كامل إلى مفهوم جديد محدث وهو مفهوم إدارة مخاطر المشروع ككل (Enterprise Risk Management) وقد أخذ الإطار الجديد (COSO) في التوسع بمكونات الإطار المتكامل للرقابة الداخلية فأخذ حيزاً أوسع مما كان عليه وهو إدارة مخاطر المشروع ككل وليس فقط مخاطر نظام الرقابة الداخلية، ويمكن تعريف إدارة مخاطر المشروع (ERM) هي عبارة عن عملية يقوم بها مجلس الإدارة، والموظفين الآخرين في إعداد وتطبيق استراتيجية واضحة ومن خلال الوحدة الاقتصادية تهدف لتحديد الأحداث المحتملة والتي قد تؤثر على الوحدة وفضلاً عن إدارة المخاطر لتكون في حدود الرغبة في المخاطرة لتوفير تأكيدات معقولة وثقة كافية فيما يتعلق بتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ككل، ويعرف إدارة مخاطر المشروع أيضاً هي خطة إستراتيجية تطبق عبر نشاطات الشركة وتمكن إدارة الشركة من تحديد وتقييم وإدارة الخطر اتجاه الشك وعدم التأكد وتؤدي إلى خلق قيمة للوحدة والحفاظ عليها وتعظيمها وتنمي إدارة المخاطر قابلية الوحدة على تنظيم نزعة المخاطرة واستراتيجية الخطر وفضلاً عن تحسين قرارات الإدارة لمعالجة الخطر وتقليل المفاجآت وخسائر العمليات واغتنام الفرص. (تيسير و نصيف، 2019)

ويمكن تعريف إدارة المخاطر كذلك بأنها هي "الادارة المسؤولة عن تجميع الأنشطة الموجهة ضمن برنامج المشروع والحد من حالات الفشل في عناصر المشروع بما يجعلها مقبولة في نظر الزبون في تحليله النهائي." (صبيحي و الخيرو، 2009) يشير مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية إلى الطرق والعمليات المستخدمة من قبل المنشآت لإدارة أي تهديدات واستغلال الفرص في سبيل تحقيق أهدافها ضمن مستويات محددة مسبقاً لمستوى تحمل المخاطر.

الفرص : حالة عدم اليقين من تحقيق الأهداف الإيجابية للمنظمة.
التهديدات: حالة عدم اليقين من تحقيق الأهداف السلبية. أو احتمالية التأثير السلبي على أهداف المنظمة.

3.3 تاريخ نشأة إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي طبيعة بشرية، قبل أن تكون علوم إدارية، من أوائل استخدام إدارة المخاطر كانت من قبل شركات التأمين بعد الحرب العالمية الثانية في عام 1950م. إدارة المخاطر بدأت إختيارية لتعكس مدى وعي المنشأة، والآن أصبحت إلزامية من أغلب الجهات في العالم،

حيث بدأت بمعايير مالية محددة وتطورت إلى معايير موضوعية شمولية، وتم إنشاء معايير المخاطر المصرفية بناء على اتفاقية بازل في عام 1988م. ثم ظهر المعيار الاسترالي عام 1995م ثم أعيد إصداره عام 1999م ثم 2004م كان يركز على أهمية دمج ممارسات إدارة المخاطر داخل ثقافة وعمليات المنشأة، وتم إصدار أول معيار دولي للمخاطر في عام 2009م وتم تحديثه في 2018م وهي معايير أيزو ISO 31000 تتناول المبادئ والإرشادات، الى جانب المعايير الأخرى التي تحدد مكونات إدارة المخاطر المؤسسية وأنشطة الرقابة كمعايير كوسو COSO.

4.3 فوائد إدارة المخاطر في المنظمات

تحتاج جميع المؤسسات إلى وضع استراتيجية وتعديلها بشكل دوري، مع الانتباه الدائم للفرص المتغيرة لخلق القيمة والتحديات التي ستحدث في السعي إلى تحقيق هذه القيمة، ولعمل ذلك فإنها تحتاج إلى أفضل إطار ممكن لتحسين الاستراتيجية والأداء. وهنا تلعب إدارة المخاطر في المؤسسات دوراً مهماً ويمكن للمنظمات التي تدمج إدارة مخاطر المشاريع في جميع أنحاء الكيان تحقيق العديد من الفوائد، ويمكن للجوانب الإيجابية والسلبية لإدارة المخاطر أن تحدد الفرص الجديدة والتحديات الفريدة المرتبطة بالفرص الحالية، بالإضافة إلى تحديد المخاطر وإدارتها على مستوى الكيان بالكامل، حيث يواجه كل كيان مخاطر لا حصر لها يمكن أن تؤثر على أجزاء عديدة من المنظمة. في بعض الأحيان، قد تنشأ المخاطر في جزء واحد من الكيان ولكنها تؤثر على أجزاء أخرى مختلفة. وبالتالي، فإن الإدارة تعمل على تنظيم وإدارة هذه المخاطر على مستوى الكيان بأكمله للحفاظ على الأداء وتحسينه. زيادة النتائج الإيجابية مع تقليل العوائق، كما تتيح إدارة مخاطر الشركات للكيانات تحسين قدراتها، وتحديد المخاطر وإنشاء الاستجابات المناسبة، مما يقلل من المفاجآت والتكاليف أو الخسائر ذات الصلة، مع الاستفادة من التطورات المفيدة.

ويمكن أن نلخص مدى الحاجة إلى وظيفة إدارة المخاطر في المنظمات كالآتي: (منصة إدارة المخاطر، 2021)

- تفعيل نظام الرقابة والإنذار المبكر حتى يمكن التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها.
- الوقاية من المخاطر المحيطة والمحتمل حدوثها والتقليل من آثارها.
- دعم المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- إلزامية المنظمات بوجود وظائف المخاطر.

- وجود التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية: الهياكل، الاستراتيجيات، الأشخاص، تقنية....

- تفادي الخسائر المالية المحتملة.

- المحافظة على سمعة المنظمة وحمايتها.

5.3 الأنواع الرئيسة للمخاطر

يمكن اجمال هذه المخاطر في: (منصة ادارة المخاطر، 2021)

- المخاطر الاستراتيجية: هي المخاطر التي قد تنتج من عوامل خارجية او داخلية وذات تأثير مباشر على تحقيق الخطط والاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- المخاطر التشغيلية: قد ينتج الخطر من مصادر داخلية في الشركة الخاصة بك، فهي إما أن تكون فشل في العمليات أو أعطال فنية أو أسباب بشرية (الموظفين). وأيضاً ربما تكون المخاطر التشغيلية مصدرها خارجي كانقطاع التيار الكهربائي، أو كوارث طبيعية وغيرها.

- المخاطر التشريعية "القانونية"، "مخاطر عدم الالتزام أو الامتثال": هي المخاطر التي قد تنتج من عدم الامتثال للتشريعات والتنظيمات الخارجية والداخلية والتي تشكل التزام على المنظمات ومنسوبيها، مع العلم أن التشريعات والقوانين متغيرة مع مرور الوقت لكل مرحلة قوانين ولوائح إضافية يجب الامتثال والعمل بها.

- المخاطر المالية: معظم المخاطر التي تواجه المنظمات يكون لها أثر مالي كبير. فالمخاطر المالية تشير إلى الأموال المتدفقة خارج وداخل المنظمة قد تكون إيرادات مفقودة أو خسائر مالية مفاجئة.

- مخاطر السمعة: السمعة قد تصنف كأكثر خطراً يواجه المنظمة في سوق العمل فهي قد تتحكم باستمرار الأعمال وإيقافها. فمن خلال السمعة تخسر الشركة عملاءها وولائهم، وأيضاً يجعل المستهلكين أكثر حذراً في التعامل معها. ومن مسببات السمعة السيئة قد تكون إما موظفين سابقين أو منتج رديء لم يحقق رضا العميل.

4. دراسة تحليلية لمشروع SFISH

1.4 وصف المشروع:

بتمويل ودعم من المؤسسة الدولية للتنمية التابعة للبنك الدولي IDA ، يتمثل الهدف

الإنمائي للمشروع (التنمية المستدامة لمصايد الأسماك في البحر الأحمر وخليج عدن). في تعزيز

إدارة معلومات مصايد الأسماك الإقليمية وتحسين القدرة على الإنتاج المستدام والفرص الاقتصادية للمستفيدين عبر سلسلة قيمة مصايد الأسماك في اليمن.

تم اقتراح مشروع SFISH كتمويل لمشروع استثماري مع خيار الموارد الإضافية وكذلك البلدان بناءً على الطلب والجاهزية. حيث سيشمل المشروع استثمارات السلع والأشغال والخدمات للاستثمارات المادية وتكاليف التشغيل والمساعدة الفنية. وستتم معظم الاستثمارات المادية على المستوى الوطني، بينما سيتم تنفيذ المساعدة التقنية على المستويين الوطني والإقليمي.

ويهدف المشروع إلى: (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP و، 2022)

أ- تعزيز التعاون الإقليمي في إدارة مصايد الأسماك البحرية وتربية الأحياء المائية في منطقة RSGA حوالي 3.5 مليون دولار أمريكي، ويهدف هذا المكون إلى تعزيز واستدامة التعاون الإقليمي من خلال زيادة تطوير مركز بيانات للرصد والتقييم وإدارة المعرفة والمشاركة لدعم الإدارة العلمية لمصايد الأسماك في البحر الأحمر وخليج عدن، تطوير منصة إقليمية لتنسيق السياسات والتشريعات وخطط الإدارة والتدابير الخاصة بمصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية المسؤولة واستخدام نهج النظم الإيكولوجية، ودعم بناء القدرات على المستوى الإقليمي وبرنامج المساعدة الفنية بشأن إدارة الموارد البحرية الحية التي تستجيب لكل من الأنشطة البشرية والمتعلقة بالمناخ التغيرات بما في ذلك التدريب، وتوفير المبادئ التوجيهية التقنية، ودعم تطوير السياسات والتشريعات وخطط الإدارة وإكمال الاتفاقيات الإقليمية ذات الصلة وخطط العمل والبروتوكولات والتصديق عليها وتنفيذها.

ب- تحسين الفرص الاقتصادية والأمن الغذائي والإدارة الفعالة للإنتاج السمكي في اليمن (حوالي 35.80 مليون دولار أمريكي). يتضمن هذا المكون مكونين فرعيين هما:

- تحسين مرونة سلسلة قيمة مصايد الأسماك من أجل الوصول إلى سبل عيش مستدامة (حوالي 35.7 مليون دولار أمريكي). ويهدف هذا المكون في المقام الأول إلى دعم الإجراءات الرامية إلى تحسين إنتاج مصايد الأسماك وجودتها عن طريق الحد من خسائر ما بعد الحصاد وتحسين المرونة المناخية والوصول إلى الأسواق، وبالتالي المساهمة في استعادة سبل العيش ذات الصلة بقطاع مصايد الأسماك وخلق الفرص الاقتصادية من خلال تقديم

المساعدة الفنية والمواد، والأعمال والخدمات وتكاليف التشغيل. تحسين الفرص الاقتصادية، اذ سيساهم هذا المكون الفرعي في أجندة الأمن الغذائي من خلال زيادة دخل الأسرة للمستفيدين من شراء المواد الغذائية. وكذلك من خلال تحسين الوصول إلى المدخلات (مثل الثلج، وتكنولوجيا البحث عن الأسماك) لصيد الأسماك، والبنية التحتية والدعم اللوجستي (على سبيل المثال، تجديد مواقع الإنزال المتضررة، وتحسين التخزين والحفظ، وتحسين مرافق المعالجة) والوصول إلى السوق، فهذا المكون يهدف إلى تعزيز توافر المنتجات السمكية وتحسين جودتها للاستهلاك المحلي والتصدير.

- تطوير نظم الحوكمة والمعرفة من أجل الإدارة الفعالة لمصايد الأسماك والقدرة على التكيف مع المناخ (حوالي 0.34 مليون دولار أمريكي). ويهدف هذا المكون إلى تطوير أنظمة الحكم المحلي والمعرفة لإدارة مصايد الأسماك بشكل فعال وضمان المرونة المناخية التي تتوافق مع استراتيجية قطاع مصايد الأسماك في اليمن وستساهم في تنفيذ البروتوكول المتعلق بمصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية، كما سيقدم المساعدة الفنية والسلع والخدمات وتكاليف التشغيل في إنشاء وتحسين النظم المحلية وقدرات السلطات المحلية وجمعيات مصايد الأسماك والتعاونيات والمجموعات المجتمعية الأخرى التي لها دور في إدارة مصايد الأسماك وإقامة شراكات مع القطاع الخاص. وسيربط هذا المكون ارتباطاً وثيقاً بنظام إدارة معلومات مصايد الأسماك، ومن المتوقع أن يشارك 270 موظفًا من التعاونيات والجمعيات والسلطات المحلية والهيئة العامة للمصايد في عملية تخطيط إدارة مصايد الأسماك، و20 موظفًا من الهيئة العامة للمصايد فيما يتعلق بجمع البيانات، و30 موظفًا من التعاونيات في الخدمات الإرشادية وسيشارك 90 موظف من التعاونيات والجمعيات في بناء القدرات ذات الصلة بشكل مباشر.

ت- إدارة المشروع، والمتابعة والتقييم وإعداد التقارير (حوالي 3.64 مليون دولار أمريكي)،
سيشمل هذا مكونين فرعيين:

- إدارة المشروع ومراقبته وتقييمه وإعداد التقارير من قبل الهيئة (حوالي 0.35 دولار أمريكي). ويشتمل هذا المكون الفرعي على المساعدة الفنية والتدريب وتكاليف التشغيل والسلع لإدارة المكون الإقليمي الذي يتضمن المعايير الفنية والانتمانية والبيئية والاجتماعية. وسيشمل ذلك أيضاً تنفيذ أنشطة الاتصال الجارية لزيادة الوعي بمشروع التنمية السمكية المستدامة

SFISH والتقدم المحرز في التنفيذ، وسيضمن المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة وتطوير والحفاظ على آلية التظلم.

- إدارة المشروع، والمتابعة والتقييم والإبلاغ من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (حوالي 3,29 دولار أمريكي). ويشمل هذا المكون المساعدة الفنية والتدريب وتكاليف التشغيل والمواد لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي من أجل التنفيذ الوطني لمكون اليمن بما يضمن المعايير الفنية والائتمانية والبيئية والاجتماعية. وسيشمل ذلك أيضاً تنفيذ أنشطة الاتصال المستمرة لزيادة الوعي بالمشروع والتقدم المحرز في التنفيذ لضمان المشاركة الفعالة للمواطنين. حيث سيعمل هذا المكون الفرعي على تطوير وتنفيذ وإدارة مراقبة وتقييم الاستثمارات على المستوى الوطني، وتبادل المعلومات والنتائج في جميع أنحاء المنطقة. كما ستدعم تنفيذ أنشطة الاتصال الجارية لزيادة الوعي بالبرنامج والتقدم المحرز في تنفيذه. سيمول هذا المكون أيّ ضا إنشاء نظام للمراقبة والتقييم ونظام معلومات الإدارة وآلية مراقبة طرف ثالث وإنشاء والإبقاء على آلية التظلم. ومن المتوقع تعزيز المتابعة والتقييم باستخدام مبادرة التمكين الجغرافي للرصد والإشراف. لجمع البيانات في الوقت الفعلي والإبلاغ عنها وإدخالها في أنظمة المراقبة والتقييم ونظام معلومات الإدارة عن طريق إجراء تقييم إضافي صارم للأثر، لتقييم مدى الملاءمة وتأثير تدخلات المشروع.

2.4 خطة الالتزام البيئية والاجتماعية ESCP

سيقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (المستفيد) بتنفيذ التنمية المستدامة لمصايد الأسماك في البحر الأحمر وخليج عدن، بمشاركة الشركاء المنفذين وهم: وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر (SMEPS) ومشروع الأشغال العامة (PWP)، على النحو المنصوص عليه في اتفاقية التمويل (منح المؤسسة الدولية للتنمية (IDA)) وقد وافقت الجمعية على توفير التمويل للمشروع، سوف يضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يتم تنفيذ المشروع وفقاً للمعايير البيئية والاجتماعية (ESS)، بطريقة مقبولة لدى المؤسسة. حيث تعد خطة الالتزام البيئي والاجتماعي (ESCP) جزءاً من اتفاقية المنحة واتفاقية المشروع. ويمكن تلخيص هذه المعايير كما يلي: (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP و، 2022)

- أ- المعيار البيئي والاجتماعي 1 (ESS 1): تقييم وإدارة المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية، يجب أن يتضمن إطار الإدارة البيئية والاجتماعية (ESMF) قائمة الأنشطة غير المؤهلة،

والأحكام المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية (OHS)، وإدارة العمل، ومخاطر البيئة والصحة والسلامة، ويجب أن يتضمن إطار الإدارة البيئية والاجتماعية أيضاً قائمة تحقق العناية الواجبة لتقييم ما إذا كان المشروع الفرعي المقترح قد يؤدي إلى تأثيرات إعادة التوطين المادية أو الاقتصادية أو قيود استخدام الأراضي. إجراء تقييم بيئي واجتماعي للمشاريع الفرعية بما يتماشى مع إطار الإدارة البيئية والاجتماعية / خطة حماية البيئة والمعايير البيئية والاجتماعية (ESS) لتحديد وتقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية للمشروع وتدابير التخفيف المناسبة بطريقة تتفق مع المعايير البيئية والاجتماعية ذات الصلة وبطريقة مقبولة لدى المؤسسة.

ب- المعيار البيئي والاجتماعي 2: (ESS 2) ظروف العمل والعمال،

- إجراءات إدارة العمالة، يجب تنفيذ المشروع وفقاً للمتطلبات المعمول بها في المعيار البيئي والاجتماعي 2 بطريقة مقبولة لدى المؤسسة. سيقوم الشركاء المنفذون بتنفيذ إجراءات إدارة العمل باتباع لوائح العمل الوطنية والمعيار البيئي والاجتماعي 2 لتوظيف عمال المشروع بما في ذلك عمال المقاول. وستشمل الإجراءات أحكام وشروط التوظيف بما في ذلك ساعات العمل والأجور والعمل الإضافي والتعويضات والمزايا والعطلات والإجازات وما إلى ذلك. وستحدد الإجراءات تدابير لمنع ومعالجة المضايقات و / أو التهريب أو الاستغلال.
- آلية التظلم لعمال المشروع، يجب وصف آلية التظلم المطلوبة بموجب المعيار البيئي والاجتماعي 2 في خطة إدارة الحياة (LMP) كما يتوجب على الشركاء المنفذين (IPs) إنشاء آلية تظلم للعاملين في المشروع والبقاء عليها وتشغيلها، كما هو موضح في خطة إدارة المشروع وبما يتوافق مع المعيار البيئي والاجتماعي 2.
- إجراءات الصحة والسلامة المهنية. اعتماد وتنفيذ الإجراءات المهنية والصحة والسلامة (OHS) كما هو موضح في خطة إدارة العمالة وإطار الإدارة البيئية والاجتماعية. إضافة إلى ذلك، سيضع الشركاء المنفذون يضعون (قبل الشروع في أية أعمال بناء) خطة إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHS) وسيقومون بإجراء عمليات تدقيق للسلامة زيارات ميدانية يتم إجراؤها شهرياً.

- تدريب عمال المشروع، يجب على الشركاء المنفذين توفير إجراء التدريب لجميع العاملين في المشروع، قبل أي نشاط أو عمل في الموقع، على مخاطر البيئة والصحة والسلامة البيئية الأساسية المرتبطة بالأنشطة المقترحة وأعمال البناء ومسؤولية العمال
- ت- المعيار البيئي والاجتماعي 3: (ESS 3) كفاءة استخدام الموارد ومنع التلوث وإدارته، تقييم الآثار الناتجة عن تكون النفايات والانبعاثات ومواد التصريف المتوقعة من أنشطة المشروع الفرعي خلال جميع المراحل وتضمن تدابير وإجراءات التخفيف ذات الصلة في خطط الإدارة البيئية والاجتماعية المحددة للمشروع الفرعي. ضمان التزام الأنشطة التي تم إجراؤها بخطط الإدارة البيئية والاجتماعية. إعداد مبادئ إرشادية على أساس الممارسات الصناعية الدولية الجيدة (GIIP) لمصايد الأسماك الآمنة والمستدامة. خلق وعي بين الصيادين حول مصايد الأسماك الآمنة والمستدامة.
- ث- المعيار البيئي والاجتماعي 4 (ESS 4) ، صحة وسلامة المجتمع:
 - سلامة المرور والطرق، سيقوم الشركاء المنفذون بتطوير وتنفيذ خطة إدارة حركة مرور خاصة بالموقع (كجزء من خطة الإدارة البيئية والاجتماعية) - إذا لزم الأمر- مع تفاصيل حول حجم حركة المرور وطرق السفر ووقت السفر. وستضمن الخطة وجود إشارات وعلامات مناسبة على طول الطرق ، وإشارات للطرق البديلة. يتم تدريب السائقين العاملين في المشروع ، ويتم فحص سلامة المركبات بانتظام لإدارة صحة المجتمع وسلامته ، سيقوم الشركاء المنفذون بما يلي:
 - ✓ تقييد الوصول إلى مواقع العمل ومناطق البناء لمنع الدخول غير المصرح به،
 - ✓ وضع لافتات كافية لإبعاد المشاة والمجتمع عن أعمال البناء،
 - ✓ وضع إشارات لإعادة توجيه المركبات بعيداً عن مناطق البناء.
 - ✓ رفع مستوى الوعي بين المجتمعات حول مخاطر الصحة والسلامة ، بما في ذلك / SEA SH وCOVID-19 والأمراض المعدية الأخرى ، والسلامة على الطرق ، كجزء من خطة إشراك أصحاب المصلحة.
- صحة وسلامة المجتمع، إعداد واعتماد وتنفيذ التدابير والإجراءات لتقييم وإدارة المخاطر والآثار المحددة على المجتمع والتي تنشأ عن أنشطة المشروع، يجب على جميع زوار منطقة العمل ارتداء معدات الوقاية الشخصية، مثل أحذية السلامة والقبعات الصلبة والسترات.

نظرا لمخاطر كوفيد ، يجب أن تلتزم الأنشطة التي تتضمن التجمعات المجتمعية لمتطلبات التباعد الاجتماعي ومتطلبات الوقاية من مخاطر كورونا الأخرى وفقاً لإرشادات منظمة الصحة العالمية والمعيار البيئي والاجتماعي، قد تتطلب المخاطر المحتملة الأخرى مثل السلوك غير المشروع / غير الملئ لعمال المشروع، ومخاطر تدفق العمالة، والاستجابة لحالات الطوارئ، تدابير تخفيف إضافية يتم تضمينها في خطط الإدارة البيئية والاجتماعية، ليتم إعدادها حسب الضرورة وفقاً لإطار الإدارة البيئية والاجتماعية، وبطريقة مقبولة لدى المؤسسة.

سيقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتطوير وتنفيذ خطط إدارة الأمن لضمان أمن جميع العاملين في المشروع، بما في ذلك العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والوكالات المنفذة والمقاولين في اليمن.

- مخاطر الاستغلال والاعتداء الجنسي، إعداد واعتماد وتنفيذ تدابير وإجراءات لتقييم وإدارة مخاطر العنف القائم على النوع الاجتماعي والاستغلال والاعتداء الجنسي والتحرش.
- إدارة الأمن، إعداد واعتماد وتنفيذ خطة إدارة أفراد الأمن المستقلة بما يتوافق مع متطلبات المعيار البيئي والاجتماعي بطريقة مقبولة لدى المؤسسة .
- ج- المعيار البيئي والاجتماعي 5 (ESS 5) ، امتلاك الأراضي والقيود المفروضة على استخدام الأراضي وإعادة التوطين غير الطوعي: غير مناسب لكون أي مشروع فرعي يؤدي إلى إعادة التوطين المادي أو الاقتصادي سيتم استبعاده من التمويل.
- ح- المعيار البيئي والاجتماعي 6 (ESS 6) ، الحفاظ على التنوع البيولوجي والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية الحية: تقييم مخاطر المشروع الفرعي وأثاره على التنوع البيولوجي وتنفيذ تدابير وإجراءات التخفيف المشمولة في إطار الإدارة البيئية والاجتماعية وخطط الإدارة البيئية والاجتماعية اللاحقة الخاصة بالموقع للتخفيف من المخاطر والآثار على التنوع البيولوجي. علاوة على ذلك ، تنطبق إرشادات البنك الدولي بشأن البيئة والصحة والسلامة على هذا المشروع بما في ذلك الإرشادات العامة بشأن البيئة والصحة والسلامة، وإرشادات البيئة والصحة والسلامة الخاصة بتربية الأحياء المائية.

- خ- المعيار البيئي والاجتماعي 7(ESS 7) ، الشعوب الأصلية / المجتمعات المحلية التقليدية شبه الصحراوية غير المحمية تاريخياً، تماشياً مع تفسير السياسة في اليمن وجيبوتي، فإن هذا المعيار ليس ذا صلة بالمشروع.
- د- المعيار البيئي والاجتماعي 8(ESS 8) ، الموروث الثقافي، إعداد واعتماد إجراء الاكتشافات العرضية كجزء من إطار الإدارة البيئية والاجتماعية للمشروع وخطة الإدارة البيئية والاجتماعية للمشروع الفرعي. سيتم فحص المشاريع الفرعية وتقييمها لمعرفة الآثار المحتملة على الموروث الثقافي وسيتم تضمين تدابير التخفيف ذات الصلة في خطط الإدارة البيئية والاجتماعية للمشروع الفرعي وعقود البناء.
- ذ- المعيار البيئي والاجتماعي 9(ESS 9) ، الوسطاء الماليون،
- نظام الإدارة البيئية والاجتماعية(ESMS) ، سيتم تطوير نظام الادارة البيئية والاجتماعية وفقاً لمتطلبات إطار الإدارة البيئية والاجتماعية والمعيار البيئي والاجتماعي 9 يجب على مؤسسات التمويل الأصغر تعيين ممثل من الإدارة العليا لإدارة ومراقبة المخاطر البيئية والاجتماعية في المشاريع الفرعية.
- القدرة التنظيمية لمنشآت التمويل الأصغر، إنشاء والحفاظ على قدرة وكفاءة تنظيمية لتنفيذ نظام الإدارة البيئية والاجتماعية بأدوار ومسؤوليات محددة بوضوح.
- ممثل الإدارة العليا، تعيين ممثل للإدارة العليا ليكون مسؤولاً بشكل عام عن الأداء البيئي والاجتماعي للمشاريع الفرعية للمنشأة الممولة ولتحديد والتواصل والاتصال والابقاء على تواصل منتظم مع السلطات المحلية الرسمية وغير الرسمية والمستفيدين لتسهيل التنفيذ السلس لأنشطة المشروع.
- ر- المعيار البيئي والاجتماعي 10(ESS 10) ، مشاركة أصحاب المصلحة والكشف عن المعلومات
- إعداد وتنفيذ خطة إشراك أصحاب المصلحة، إعداد والإفصاح عن اعتماد وتنفيذ خطة إشراك أصحاب المصلحة بما في ذلك آلية تظلم المشروع بطريقة تتوافق مع هذا المعيار ومقبولة لدى المؤسسة، سيتم كذلك توثيق القضايا التي أثرت في اجتماعات أصحاب المصلحة والحلول المقترحة.

- آلية التظلم للمشروع، سيقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بإجراء ترتيبات التظلم التي يمكن الوصول إليها علنا كما هو موضح في خطة مشاركة أصحاب المصلحة، لتلقي وتسهيل حل المخاوف والشكاوى المتعلقة بالمشروع، بطريقة تتفق مع هذا المعيار ومقبولة لدى المؤسسة.

3.4 مخاطر المشروع الرئيسية

تتمثل مخاطر المشروع الرئيسية في: (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP و، 2022،

صفحة 07)

- أ- التأثيرات المتعلقة بالمخاطر الاجتماعية، وتغطي:
 - الآثار المتعلقة بسوء الاستهداف وانعدام الشفافية والتمييز ضد الفئات المهمشة؛ والفساد في اختيار المستفيدين من المشروع؛
 - آثار العمى الجنساني (تجاهل الاختلاف بين الجنسين)، والعنف القائم على نوع الجنس، والاعتداء والاستغلال الجنسيين المرتبط عادة بالأحداث الكارثية؛
 - الآثار السلبية المتعلقة بالتمييز ضد النساء والأطفال وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة أثناء اختيار المستفيدين من المشروع؛
 - التأثير المرتبط بحيازة الأراضي، أو التأثيرات على استخدامهما، أو القيود المفروضة على استخدام الأراضي والوصول إليها
 - الآثار المرتبطة بتدفق اليد العاملة؛
 - الأثر المتعلق بنقص المشاورات مع المستفيدين والمتضررين والمهتمين؛
 - الآثار المتعلقة بنقص حماية القوى العاملة (مثل عمل الأطفال و / أو العمل القسري)، حيث قد يعمل الأطفال في اليمن بسبب الحاجة الكبيرة للمال بين الأسر الفقيرة؛
 - الآثار المتعلقة باندلاع الصراع والنزاعات الاجتماعية بسبب عدم مراعاة احتياجات ومصالح مختلف أصحاب المصلحة وسوء إدارة موارد المياه واستخدامهما وحقوق الملكية.
 - الآثار المرتبطة بالتقاسم غير المتكافئ للمنافع من مصائد الأسماك المحسنة أو الإدارة المستدامة للموارد بين أعضاء المجتمعات الساحلية.
- ب- المخاطر البيئية، متضمنة:

- آثار الاستخدام المفرط وسوء الإدارة على التربة وموارد الأرض؛
- الآثار المتعلقة بالنفايات الصلبة التي ينتجها العمال (القمامة والأكياس البلاستيكية) والتي تتراكم وتلوث البيئة؛
- الصحة والسلامة المهنية؛
- المخاطر الأمنية ومخاطر متفجرات مخلفات الحرب.
- ت- مخاطر الصحة والسلامة المهنية والمجتمعية، وتشمل:
- الآثار المترتبة على صحة المجتمع وسلامته فيما يتعلق بأنشطة المشروع أثناء التنفيذ، و كورونا، والانفجارات المحتملة بسبب مخلفات الحرب؛
- الآثار المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية للمجتمع مثل الحوادث أثناء التنقيب، بما في ذلك المخاطر المرتبطة بمتفجرات مخلفات الحرب، والقطع، والكسر، والمحاجر، ونقل الأحجار ... إلخ.

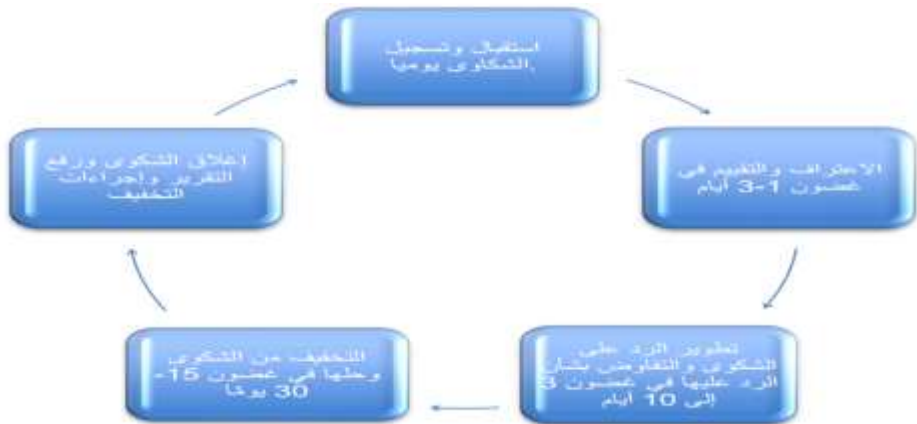
4.4 مكونات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لإشراك أصحاب المصلحة: يتكون البرنامج مما يلي: (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP و.، 2022، الصفحات 13-15)

- أ- تحليل مشاركة أصحاب المصلحة: ويتطلب إشراك مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسية والمجتمعات ومشاركة كاملة من تخطيط المشروع حتى مرحلتي المراقبة والتقييم. حيث يساعد تحديد أصحاب المصلحة والمشاورات المبكرة مع المجموعات المستهدفة الأساسية في تحديد ممثلي مختلف أصحاب المصلحة للجان المجتمع في المستقبل. كما تغطي هذه العملية التشاور مع اهتمامات واحتياجات جميع مجموعات أصحاب المصلحة مع مراعاة الجنس والعرق والمجموعات المتأثرة المباشرة وغير المباشرة بالمشروع أو التدخل.
- ب- خطة إشراك أصحاب المصلحة: تعتمد على نتائج تحليل مشاركة أصحاب المصلحة والمشاورات أثناء تقييم الحاجة ومرحلة التخطيط التي سيتم تنفيذها في موقع المجموعات المستهدفة عند تقييم الحاجة، بما يتماشى مع الخطة القائمة على حقوق الإنسان والشاملة. النهج، القضايا الاجتماعية، الإعاقة، العمر، العرق. ويجب أن تكون منهجية وخطة طرق إشراك أصحاب المصلحة حساسة وقابلة للتكيف مع المجموعات المستهدفة

المختلفة أو المجتمعات المحلية المشاركة في المشروع، لضمان مشاركتهم النشطة ومشاوراتهم. إلى جانب ذلك فإن القضايا المتعلقة بالنوع الاجتماعي، يجب تعميمها وجعلها مركزية مثل النوع الاجتماعي، والشباب، وكبار السن، والمهمشين / النازحين داخل يا / مجموعات المهاجرين، والأشخاص ذوي الإعاقة.

ت- آلية تظلم أصحاب المصلحة (GM) : يلتزم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بمشاركة قوية لأصحاب مصلحة ذات التزام أمام آلية الاستجابة لأصحاب المصلحة التي تدعم الأشخاص المتأثرين من المشروع وشركاء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيرهم للتعامل بشكل تعاوني مع المظالم والشكاوى المتعلقة بالمخاطر والخلافات المتعلقة بالشؤون الاجتماعية، التأثيرات والمعايير البيئية والمتعلقة بالصحة والسلامة المهنية. ويلتزم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركاؤه بالمتابعة والرد الفوري على أي شكاوى في غضون فترة زمنية متفق عليها بين 30-15 يوما من قبل وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر SMEPS ومشروع الأشغال العامة PWP وسيناقش شركاء المشروع (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، TPM، PWP، SMEPS) نظام معلومات الإدارة المشترك (MIS) الذي يسمح بتحليل وتحسين التظلم والشكاوى والحوادث وآليات الإبلاغ، مع مراعاة اعتبارات السرية وإخفاء الهوية. حيث عين شركاء المشروع موظفين ذوي خبرة في مجالات الحماية والنوع الاجتماعي والعنف القائم على النوع الاجتماعي والسرية، بالإضافة إلى الطرف الثالث المراقب (TMP) يعمل على إعداد تقريره ربع السنوي من المجتمعات المحلية.

الشكل (02): آلية تظلم أصحاب المصلحة والإغلاق آلية تظلم أصحاب المصلحة والإغلاق



5.4 الاستراتيجية المقترحة للإفصاح عن المعلومات

يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشكل وثيق مع شركائه SMEPS و PWP لتنفيذ ما يلي :

(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP و، 2022، صفحة 16)

- إنشاء اتصالات ثنائية الاتجاه بين المتأثرين وغيرهم من الأشخاص المهمين والمحرومين. وتوزيع المعلومات على المسؤولين الحكوميين والمنظمات غير الحكومية والحكومة المحلية والمنظمات / الوكالات.
- التنسيق والمتابعة المستمرين والمنتظمين مع شركاء المشروع مثل الشركاء المنفذين ووكالات الأمم المتحدة الأخرى والمجموعات لإعطاء الاحاطة والشرح الموجز حول المشاريع.
- خلال المرحلة الأولى - إبلاغ المجتمعات بعملية الاستشارة (عن طريق الهاتف، والاجتماعات وجهاً لوجه، واجتماعات المناقشة الجماعية) ، وإجراء مسح ميداني بالتنسيق مع المجتمعات
- إعلامهم بأهداف المشروع العامة، وقطاعات التدخلات، والميزانية المتاحة، وأساليب اختيار التدخل، وأهمية مشاركة جميع الأعضاء بما في ذلك النساء والنازحين والأفراد أو المجموعات الضعيفة والفئات المهمشة إن وجدت.
- تشجيع المجتمعات المحلية على تبادل آرائها والتغذية الراجعة بحرية بشأن المعلومات الأساسية المستهدفة وبناء علاقات قوية مع المجتمعات.
- تسجيل وتوثيق استجابات المجتمع ومخاوفه أثناء استشارات الفرز والتقييم والإدارة والتنفيذ والمراقبة والتقييم.

- تشجيع المجتمع على استخدام أدوات التظلم GM مثل (صندوق البريد، والهاتف، ورسائل البريد الإلكتروني، وغيرها)، بما في ذلك لاستخدامها في الآثار السلبية وتوفير التدريب على كيفية تقديم شكاوى سرية.
 - رفع مستوى الوعي بوباء كوفيد - 19 والمخاطر الصحية الأخرى (مثل الكوليرا) والتدابير الوقائية.
 - الاتفاقيات الاجتماعية المجتمعية التي تحدد أدوار ومسؤوليات المجتمعات تجاه الصحة والسلامة في المجتمعات.
 - تعزيز المشاركة المجتمعية في المراقبة.
 - تطبيق الشركاء المنفذين لتقنيات مختلفة من الاستشارات ضد التمييز وتكييفها مع التقاليد والأعراف المحلية والجنس والعمر والعرق.
- الجدول (02): إستراتيجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المقترحة للإفصاح عن المعلومات والتشاور

مرحلة المشروع الفرعي	قائمة المعلومات التي يتم الإفصاح يجب ان عنها	الطرق	المجموعات المستهدفة	المسئولية
تحديد وفحص وتقييم المشروع	<ul style="list-style-type: none"> - تتضمن وثيقة وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر المنطقة، المجموعة المستهدفة، التكلفة التقديرية، GM / ESMF، ES & OHS CHM، إدارة المخاطر وخطط التخفيف. - خطة التخفيف / الوقاية من العنف القائم على النوع الاجتماعي / الاستغلال الجنسي 	<ul style="list-style-type: none"> - الأساليب التشاركية، اللقاءات من الباب إلى الباب / عن بعد الاجتماعية، المشاورات العامة، التوثيق. - جلسات توعية / تدريب لقنوات النوع الاجتماعي / العنف القائم على النوع الاجتماعي والاستغلال الجنسي، إدارة التظلمات وقنوات الشكاوى/ شكاوى السرية وعدم الكشف عن هوية 	<ul style="list-style-type: none"> - المجموعات المتأثرة والمجموعات المهتمة: الرجال، النساء، الشباب، كبار السن، الأشخاص ذوو الإعاقة، المجموعات المحرومة، المهاجرون/ النازحون داخليًا، المنظمات غير الحكومية / المنظمات المجتمعية. - المتأثرين والمهمشين والنساء واللجان المجتمعية المتأثرين والمهمشين والنساء واللجان المجتمعية 	<ul style="list-style-type: none"> - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال الشركاء المنفذين. - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والشركاء المنفذين والمتخصصين في الحماية والنوع الاجتماعي

		المتظلم		
<ul style="list-style-type: none"> - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. - أخصائيو الإجراءات الوقائية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والشركاء المنفذين، والمكاتب الميدانية. - أخصائيو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والشركاء المنفذين، في النوع الاجتماعي، وإدارة التظلمات، والنقاط البؤرية للنوع الاجتماعي في الميادين 	<ul style="list-style-type: none"> - الفئات المستهدفة المتأثرة / المحرومة، لجنة المجتمع. - مجموعات المتأثرة (تشمل المكون الفرعي 2.1 و 2.2 و 2.3) ولجنة المجتمع والمقاولين والمصابين والمشتكين. - اللجان المجتمعية والناجين من العنف القائم على النوع الاجتماعي والاستغلال الجنسي / والاعتداء الجنسي 	<ul style="list-style-type: none"> - الزيارات الميدانية / المشاورات العامة والمجتمعية. - المشاورات / مجموعات النقاش البؤرية، والاجتماعات اليومية / الزيارات الميدانية، وتقارير وتحديثات الحالات المعدلة وراثياً والحوادث. - إدارة التظلمات / الحوادث، ومسارات الوقاية / الإحالة للوقاية من العنف القائم على النوع الاجتماعي والاستغلال الجنسي والتقارير الشهرية / نصف الشهرية واليومية 	<ul style="list-style-type: none"> - يتم تحديثها بناء على تنفيذ المشروع الفرعي، والوقاية من الاستغلال الجنسي والعنف المبني على النوع الاجتماعي، وأنواع التظلمات والإغلاقات، والحوادث و LMP، ومؤشرات البيئية والتخفيفات، ومؤشرات التأثير النوعي 	التنفيذ والمراقبة
<ul style="list-style-type: none"> - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع مراقبي الطرف الثالث والشركاء المنفذين 	<ul style="list-style-type: none"> - المتأثرين، المهتمين / المحرومين وغير المستفيدين، المنظمات غير الحكومية/ المنظمات المجتمعية المحلية، السلطات المحلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - نقاشات المجموعات البؤرية مع المستفيدين وغير المستفيدين. 	<ul style="list-style-type: none"> - عمليات الفحص الفوري للرصد والتقييم حيثما يمكن الوصول إليها؛ تقرير مراقبة الطرف الثالث، الوثائق. - تفتيش مفاجئ. 	التقييم والإغلاق

6.4 النتائج المتوقعة للمشروع: يتوقع ان يحقق المشروع النتائج التالية:

(2022, <https://www.undp.org>)

- المستفيدون المباشرون من المشروع هم 5,600 (30 في المائة من النساء).
- سيستفيد 4,200 صياد ومشروع صغير ومتوسط من مدخلات القسائم/المنح الصغيرة لتطوير أنشطة سلسلة القيمة السمكية (30 في المائة من النساء).
- سيتم تزويد 920 شابا من ممكني سلسلة التوريد والمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم بمهارات معززة من خلال منح لإنشاء مشاريع سمكية والوصول إلى فرص السوق.
- سيتم دعم 35 جمعية وتعاونية سمكية بمنح صغيرة مماثلة لتحسين الإنتاج.
- 5,600 مستفيد (30 في المائة من النساء) لتلقي الوعي حول الصحة والسلامة المهنية (OHS) والضمانات الاجتماعية .
- سيتم تزويد 480 صيادا بمهارات معززة من خلال منح لإنشاء مشاريع سمكية والوصول إلى فرص السوق.
- سيتم ترميم/إصلاح 9 بنى تحتية سمكية مع تعزيز القدرة على التكيف مع تغير المناخ.
- سيستفيد 10,000 فرد (30 في المائة من النساء) من التدريب وبناء القدرات لتطوير سلسلة القيمة السمكية، وممارسات الصيد المسؤولة، وإدارة مصائد الأسماك، والفوائد التغذوية للأسماك. سيتم إنشاء 4 لجان محلية لإدارة مصائد الأسماك.
- سيتم إعداد ونشر دراسة عن تنوع قطاع مصائد الأسماك وتطوير نموذج للأعمال التجارية.
- سيتم وضع خطتين محليتين لإدارة مصائد الأسماك.

5. الخاتمة

- من خلال ما تقدم في هذه الورقة البحثية يمكن استخلاص النتائج التالية:
- تعتبر متابعة ومراقبة المخاطر بشكل مستمر ومنتظم خلال كافة مراحل المشروع الحالية والمستقبلية ضرورة حتمية للتعامل مع المخاطر ضمن سياق استراتيجية ادارة المخاطر واستخدام الطرق الملائمة للحد من تأثيرها اول بأول.

- تحقق استشارة وإشراك أصحاب المصلحة في المشروع ضمن برنامج ادارة المخاطر ومساهماتهم الفعلية في أنشطة التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالبرنامج دعمه ونجاحه.
- يساهم اشراك اصحاب المصلحة الرئيسيين المرتبطين بالمشروع جنباً الى جنب مع الموظفين الذين يمثلون كل الوظائف الرئيسية فيه ضمن فريق تقدير المخاطر مساهمة ثمينة لإدارة المشروع الفعالة.
- أما بالنسبة لمشروع SFISH فكانت النتائج كمايلي:
- المشاركة الفعالة والتشاور المستنير مع أصحاب المصلحة في صياغة إطار الإدارة البيئية والاجتماعية.
- ملكية أصحاب المصلحة ومشاركتهم الكاملة، من خلال إتاحة الفرص لمناقشة وتلقي الملاحظات والتوصيات من جميع أصحاب المصلحة في مشروع SFISH.
- تم تحديد الفئات الضعيفة والمهمشة المحتمل تأثرها وإتاحة الفرص لهم للمشاركة.
- تم التأكد من إبلاغ جميع أصحاب المصلحة بمخاوفهم وتظلماتهم أثناء تنفيذ المشروع.
- بحسب ماتم التوصل اليه من استنتاجات ، يتقدم الباحث بعدد من التوصيات على النحو الاتي:
- اختيار عدد من اصحاب المصلحة المرتبطين بالمشروع فضلاً عن عدد من موظفي مختلف أنشطة المشروع لغرض خلق فريق تقدير المخاطر تقع على عاتقه مهمة مراقبة ومتابعة وتعريف وتحليل المخاطر المحتملة من خلال دراسة الاحداث والحالات والتغيرات التي يمكن ان تؤثر على المخاطر ومن ثم اتخاذ القرارات واتباع السبل الملائمة للتعامل معها .
- ضمانات الحماية التمثيلية للشركاء المنفذين، كما يجب أن يشارك اختصاصي معالجة المظالم والنوع الاجتماعي في هذه المشاورات لتحديد الثغرات.
- يجب أن يقوم الشركاء المنفذون بترشيح عدد من الممثلين من السلطات المحلية واللجان المجتمعية أو المجالس القروية بالإضافة إلى موظفي المكاتب الفرعية الذين شاركوا في برنامج الاستجابة الطارئة للأزمة (ذكور وإناث) واعتبارهم من الفئات المتأثرة والمهممة والمحرومة من مشروع SFISH وعقد جلسات التشاور مع أصحاب المصلحة 2022 بهدف الحصول على التعليقات حول مشروع وإطار الإدارة البيئية والاجتماعية الخاص به من

مجموعات مختلفة من المستفيدين. حيث سيتم عقد استشارة أصحاب المصلحة بشكل افتراضي وشخصي باستخدام عدة طرق للاتصالات والجوال وتطبيق الواتساب والاستبيانات التي سيتم تنفيذها في نفس الوقت. خلال هذه الجلسات، سيتم تعريف أصحاب المصلحة بمشروع SFISH ومتطلبات الحماية الخاصة به، وآلية معالجة المظالم / الصحة والسلامة المهنية وإجراءات التعاقد للحصول على ملاحظاتهم، والإفصاح عن المعلومات، وخطة إشراك أصحاب المصلحة، والمتابعة والتقييم.

- يجب تقسيم المشاركين المختارين إلى مجموعات عمل لإجراء مناقشة جماعية مركزة للإجابة على عدد من الأسئلة المحددة والحصول على ملاحظاتهم حول المشروع الجديد مع مراعاة استخدام طرق مختلفة مثل تطبيق الواتساب والهاتف والمقابلات الشخصية.
- ضرورة استشارة السلطات المحلية إما من خلال ملء استبيان أو الاتصال الهاتفي إذا كان الانضمام إلى اجتماع افتراضي غير ممكن.

6. قائمة المراجع:

سمية دربال ، و سامي بن خيرة. (2022/2021). محاضرات مقياس النظريات الاقتصادية للمنشأة. إدارة أعمال. جامعة الوادي.

قتيبة صبحي، و احمد الخيرو. (29 أغسطس، 2009). علاقة إدارة المخاطر بأصحاب المصلحة في المنظمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من أصحاب المصلحة في فندق فلسطين مريديان. تم الاسترداد من

<https://iefpedia.com/arab/?p=5425>

كاظم جواد تيسير، و أحمد حسين نصيف. (2019). العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع ال (ERM) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين. مجلة مركز دراسات الكوفة،

01(54)، صفحة 632.

وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر SMEPS برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP. (2022). التنمية المستدامة لمصايد الأسماك في البحر الأحمر وخليج عدن SFISH. UNDP.

وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر SMEPS مشروع الأشغال العامة PWP برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP. (2022). التنمية المستدامة لمصايد الأسماك في البحر الأحمر وخليج عدن SFISH.

UNDP. تاريخ الاسترداد فبراير، 2022

منصة إدارة المخاطر منصة إدارة المخاطر. (2021). إدارة المخاطر المؤسسية. تم الاسترداد من منصة إدارة

المخاطر: www.rmp.work.com

<https://www.undp.org>. (2022). <https://www.undp.org>. Récupéré sur <https://www.undp.org>