HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

# الميني MBA في الأمن وإدارة المخاطر: حماية الفرق والحفاظ على الوصول

## الدليل الكامل

برنامج مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة) لإدارة الأمن والمخاطر في منظمة إنسانية: واجب الرعاية، وتحليل السياق، وتقييم المخاطر، والخطط والإجراءات، والقبول والتفاوض على الوصول، والحوادث، وإدارة الأزمات والاختطاف، وصحة الموظفين ورفاههم، والأمن الرقمي وحماية البيانات، ومخاطر المنظمة والامتثال، وتقاسم المخاطر مع الشركاء، والحوكمة واستمرارية الأعمال. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

**/https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-securite-risques**

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

# المحتويات


1. الأسبوع 1 : واجب الرعاية وإدارة المخاطر الأمنية: الإطار
2. الأسبوع 2 : تحليل السياق: الأطراف الفاعلة والديناميات واتجاهات العنف
3. الأسبوع 3 : تقييم المخاطر: التهديدات ومواطن الضعف والاحتمال والأثر
4. الأسبوع 4 : الخطط الأمنية والإجراءات والتنقلات والاتصالات
5. الأسبوع 5 : بناء القبول والتفاوض على الوصول
6. الأسبوع 6 : الحوادث: الإبلاغ والتحليل والتعلّم
7. الأسبوع 7 : إدارة الأزمة: خلية الأزمة، الاحتماء في المكان، النقل المؤقت، الإجلاء، الاختطاف
8. الأسبوع 8 : الصحة والرفاه النفسي الاجتماعي والصون الداخلي والتأمين
9. الأسبوع 9 : الأمن الرقمي وحماية المعلومات
10. الأسبوع 10 : إدارة جميع مخاطر المنظمة: السجل، الرغبة في المخاطرة، الامتثال والسمعة
11. الأسبوع 11 : تقاسم المخاطر مع الشركاء وتمويل الأمن
12. الأسبوع 12 : الحوكمة وثقافة الأمن واستمرارية الأعمال والمشروع النهائي

# الأسبوع 1 : واجب الرعاية وإدارة المخاطر الأمنية: الإطار

**الأهداف**

- شرح واجب الرعاية (duty of care) في المنظمة الإنسانية وعواقبه القانونية والأخلاقية والتشغيلية.
- وصف دورة إدارة المخاطر الأمنية والاستراتيجيات الثلاث: القبول والحماية والردع.
- وضع الأمن في خدمة الوصول والبرامج: البقاء والعمل، بدلًا من الهروب أو التعرّض للخطر.

## لماذا يُعدّ الأمن وظيفة من وظائف الإدارة العليا

في كل عام، يُقتل مئات العاملين في المجال الإنساني أو يُصابون أو يُختطفون؛ والغالبية العظمى منهم من **الموظفين الوطنيين**. وتُظهر قواعد البيانات العامة حول أمن العاملين الإنسانيين أن العنف يتركّز في عدد قليل من السياقات، لكن لا توجد منظمة تعمل في منطقة أزمة بمنأى عنه.

الأمن ليس في المقام الأول مسألة حراس وجدران. إنه **وظيفة من وظائف الإدارة العليا** تتيح الوصول إلى المحتاجين مع إبقاء المخاطر على الموظفين عند مستوى مقبول. والمنظمة التي تسيء إدارة مخاطرها تفقد وصولها وفرقها وتمويلها، وأحيانًا سمعتها.

> هدف إدارة المخاطر الأمنية: إتاحة وصول مستدام إلى السكان، لا القضاء على كل خطر. فالوسيلة الوحيدة للقضاء على كل خطر هي ألّا نفعل شيئًا.

## واجب الرعاية

**واجب الرعاية** (duty of care) هو التزام المنظمة، القانوني والأخلاقي، باتخاذ جميع التدابير المعقولة لحماية موظفيها من الأضرار المتوقعة. ويمتد، بدرجات متفاوتة، إلى الاستشاريين والمتطوعين والزوار والشركاء.

ويقتضي عمليًا ما يلي:

- **تقييم** المخاطر قبل تعريض أي شخص لها؛
- **إبلاغ** الموظفين بوضوح بالمخاطر (الموافقة المستنيرة)؛
- **التدريب** والتجهيز؛
- وضع **تدابير** متناسبة (إجراءات، اتصالات، تأمين، دعم نفسي اجتماعي)؛
- **الاستجابة** للحوادث والتعلّم منها.

اعترفت أحكام قضائية في عدة بلدان بمسؤولية منظمات إنسانية لم تتخذ تدابير معقولة إزاء خطر معروف. ولا يمكن تفويض واجب الرعاية بالكامل: تبقى المنظمة مسؤولة حتى عندما تعتمد على مقدّم خدمات أو على ترتيب مشترك.

ويجب أن يكون **منصفًا**: تاريخيًا، تلقّى الموظفون الوطنيون تدريبًا ومعدات وخيارات إجلاء أقل مما تلقّاه الموظفون الدوليون رغم تعرّضهم لخطر مساوٍ أو أعلى. وتقتضي الممارسات الجيدة الحالية معالجة هذا التفاوت بشكل صريح.

## دورة إدارة المخاطر الأمنية

يتبع الإطار الأكثر استخدامًا في القطاع (الذي صيغ على وجه الخصوص في مراجعة الممارسات الجيدة رقم 8 لشبكة الممارسة الإنسانية Humanitarian Practice Network وفي أدلة المنتدى العالمي المشترك بين الوكالات للأمن، GISF) دورةً من المراحل التالية:

- **1. تحليل السياق**: الأطراف الفاعلة، الديناميات، اتجاهات العنف.

- **2. تقييم المخاطر**: التهديدات، مواطن الضعف، الاحتمال، الأثر.
- **3. اختيار الاستراتيجيات والتدابير**: القبول، الحماية، الردع.
- **4. الخطط والإجراءات**: الخطة الأمنية، الإجراءات التشغيلية، خطط الطوارئ.
- **5. التنفيذ**: التدريب، المعدات، الميزانية، المسؤوليات.
- **6. المتابعة والحوادث والمراجعة**: الإبلاغ، التحليل، التحديث المنتظم.

تدور الدورة باستمرار: فأي تطوّر مهم في السياق (انتخابات، هجوم عسكري، حادث خطير) يستدعي مراجعة، دون انتظار الموعد المقرر.

## القبول والحماية والردع

تتكامل ثلاث استراتيجيات، بمقادير خاصة بكل سياق:

- **القبول**: الحصول على موافقة المجتمعات المحلية والسلطات وأطراف النزاع على وجود المنظمة وأنشطتها، من خلال ملاءمة البرامج واحترام المبادئ والحوار وسلوك الموظفين. وهي الاستراتيجية الأساسية للعاملين في المجال الإنساني.
- **الحماية**: الحد من مواطن الضعف بالتدابير والمعدات (إجراءات التنقل، الجدران، الحراس غير المسلحين، الاتصالات، المركبات الملائمة، الملاجئ). وهي تحمي، لكنها قد تُبعد المنظمة عن المجتمعات («التحصّن في المخابئ»).
- **الردع**: مواجهة التهديد بتهديد مضاد لثني المعتدي عن الاعتداء (حراس مسلحون، مرافقة مسلحة، تعليق مشروط للأنشطة). وهي مقصورة على الحالات الاستثنائية لأنها قد تمسّ بالحياد والقبول.

**مثال.** في منطقة تحظى فيها المنظمة بقبول جيد لكن الجريمة الحضرية مرتفعة، يكون المزيج النموذجي: القبول في مجتمعات التدخل، وحماية معزّزة للمساكن وللتنقلات داخل المدينة (لا مشي ليلًا، مركبات مقفلة)، وتعليق الأنشطة كأداة ردع في حال وقوع هجوم موجّه.

## عتبة الخطر المقبول والبرنامج الحرج

يجب أن يكون كل تعرّض للخطر **مبرَّرًا بقيمة البرنامج**. فكلما ارتفع الخطر، وجب أن يكون النشاط أكثر حرجًا بالنسبة للناس (إنقاذ الأرواح)، ووجب أن تمتلك المنظمة فعلًا الوسائل اللازمة لإدارته.

تصنّف أدوات **درجة حرجية البرامج** (مثل إطار الأمم المتحدة) الأنشطة من الأشد حرجًا (نشاط منقذ للحياة بشكل فوري، أو نشاط يأمر به الأمين العام) إلى الأقل حرجًا. فالنشاط قليل الحرجية لا يبرّر خطرًا مرتفعًا؛ أما النشاط المنقذ للحياة فقد يبرّر خطرًا مرتفعًا، لكن ليس خطرًا غير مقبول.

**مثال على قرار.** يمكن نقل دورة تدريبية في إدارة المشاريع مدتها ثلاثة أيام، في مدينة يُعدّ فيها خطر الاختطاف مرتفعًا، إلى مكان آخر أو تنظيمها عبر الإنترنت. أما حملة تطعيم ضد وباء في المدينة نفسها فيمكن الإبقاء عليها مع تدابير معزّزة، لأن الفائدة المنقذة للحياة تبرّر خطرًا متبقيًا أعلى، في الحدود التي تحددها الإدارة.

> تحدّد إدارة المنظمة عتبة الخطر المقبول كتابةً، لا الفريق الأكثر شجاعة في الميدان.

## الأدوار والمسؤوليات

الأمن شأن الجميع، لكن المسؤوليات يجب أن تكون واضحة:

- **مجلس الإدارة والإدارة العامة**: السياسة الأمنية، عتبة الخطر المقبول، الموارد، الإشراف على الحوادث الخطيرة.
- **المدير القُطري**: المسؤول عن الأمن في البلد؛ وهو دور قيادي لا يُفوَّض بالكامل إلى المستشار الأمني.

- **مسؤول الأمن أو المستشار الأمني**: التحليل، المشورة، الإجراءات، التدريب، متابعة الحوادث.
- **جهات التنسيق الأمني** في القواعد الميدانية.
- **كل موظف**: احترام الإجراءات، الإبلاغ، اتباع سلوك يحمي القبول، ورفض أي مهمة يراها شديدة الخطورة.

**حق الانسحاب**: يحق لأي شخص أن يرفض التوجّه إلى مكان ما أو أن يغادر مكانًا إذا رأى أن الخطر مرتفع جدًا، دون أن يتعرض لعقوبة. وفي المقابل، يمكن للإدارة أن تمنع تنقلًا حتى لو كان الشخص متطوعًا للقيام به.

### تمرين: مدير قُطري أمام طلب مهمة

**الوضع.** يطلب أحد المانحين زيارة متابعة لمشروع تعليمي في مديرية تعرّضت فيها ثلاث مركبات تابعة لمنظمات غير حكومية للسطو المسلح في الشهر الماضي. ويسأل الموظفون الوطنيون في القاعدة لماذا يحظى الدوليون بسترة واقية وبخيار إجلاء جوي، في حين لا يتوفر لهم لا تأمين ملائم ولا تدريب. ويتطوع منسّق دولي شاب للقيام بالزيارة «لأنه لا يخاف».

**المطلوب.** 1) هل يبرّر مستوى حرجية النشاط مستوى الخطر؟ 2) ما مشكلات واجب الرعاية التي تلاحظونها؟ 3) ما القرار وما التدابير؟

**التصحيح.** 1) زيارة متابعة لمشروع تعليمي ليست نشاطًا منقذًا للحياة: فهي لا تبرّر خطرًا مرتفعًا. نبحث عن بدائل: المتابعة عن بُعد (مكالمات، صور محددة الموقع الجغرافي، شريك محلي)، أو التحقق عبر طرف ثالث يحظى بقبول أفضل، أو التأجيل، أو اللقاء في مكان أكثر أمانًا. 2) عدم المساواة في المعاملة بين الموظفين الوطنيين والدوليين (التأمين، التدريب، المعدات، خيارات النقل المؤقت)؛ وترك القرار للتطوع الفردي بدلًا من تقييم للمخاطر وقرار من الإدارة. 3) رفض المهمة بهذا الشكل وشرح حل المتابعة البديل للمانح؛ وإطلاق مراجعة للتدابير الخاصة بالموظفين الوطنيين (التدريب، التأمين، خطة النقل المؤقت لمن يتعرضون للخطر بسبب عملهم)؛ والتذكير بأن عتبة الخطر تحددها الإدارة لا التطوع.

### للتذكر

- تخدم إدارة المخاطر الأمنية الوصول إلى السكان؛ ولا تهدف إلى انعدام الخطر.
- واجب الرعاية: التقييم والإبلاغ والتدريب والتجهيز والاستجابة والتعلّم، بشكل منصف بين فئات الموظفين.
- الدورة: السياق، التقييم، الاستراتيجيات، الخطط، التنفيذ، المتابعة والمراجعة.
- القبول أولًا؛ والحماية حسب الحاجة؛ والردع كملاذ أخير.
- يتوقف الخطر المقبول على درجة حرجية البرنامج، وتحدده الإدارة كتابةً.

## الاختبار

1. الاستراتيجية الأمنية الأساسية للمنظمات الإنسانية هي:
   A. الردع
   B. القبول
   C. الحماية
   D. التجنّب التام

2. ينطبق واجب الرعاية على:
   A. جميع الموظفين، وبدرجات متفاوتة على الاستشاريين والمتطوعين والزوار
   B. الموظفين الدوليين فقط
   C. الموظفين المسلحين فقط
   D. زمن الحرب فقط

3. من يحدد عتبة الخطر المقبول؟
   A. السلطات المحلية
   B. الموظف الأكثر خبرة
   C. المانح
   D. إدارة المنظمة، كتابةً

4. الحراس المسلحون حول مستودع يندرجون ضمن:
   A. القبول
   B. الحماية غير المسلحة
   C. الردع
   D. التجنّب

5. يرفض موظف مهمة يراها شديدة الخطورة. إنه:
   A. يجب أن يُعاقَب
   B. يمارس حقه في الانسحاب، دون عقوبة
   C. يجب أن يستقيل
   D. يجب أن يجد بديلًا عنه

**أجوبة الاختبار :** 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

# الأسبوع 2 : تحليل السياق: الأطراف الفاعلة والديناميات واتجاهات العنف

**الأهداف**

- إجراء تحليل منظَّم للسياق (سياسي، اقتصادي، اجتماعي، أمني) يفيد في اتخاذ القرار.
- رسم خريطة الأطراف الفاعلة حسب نفوذها ومصالحها وموقفها من المنظمة.
- قراءة بيانات الحوادث (التكرارات، المعدلات، الاتجاهات) دون أخطاء في التفسير، وإعداد مؤشرات إنذار.

## لماذا نحلّل السياق

تقوم جميع القرارات الأمنية على فهم السياق. والتحليل الضعيف يُنتج خطأين متقابلين: **التقليل من شأن** تهديد ما (وتعريض الموظفين للخطر) أو **المبالغة في تقديره** (والتخلّي عن سكان كان يمكن مساعدتهم).

يجيب التحليل الجيد عن بعض الأسئلة: من يسيطر على الأرض والطرق؟ ما مصالح الأطراف الفاعلة، وكيف يمسّها العمل الإنساني؟ ما أنواع العنف الموجودة، ضد مَن، وأين، ومتى، ولماذا؟ ما الذي يتغيّر؟

المصادر: الموظفون الوطنيون (المصدر الأول، وغالبًا الأدق)، المجتمعات المحلية، السلطات، المنظمات الأخرى، منتديات تنسيق أمن المنظمات غير الحكومية، الأمم المتحدة (إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن، UNDSS)، وسائل الإعلام المحلية، شبكات التواصل الاجتماعي (بحذر)، قواعد البيانات العامة للنزاعات. ويجري **التحقق من كل معلومة بمقاطعتها** مع مصادر أخرى، وتُصنَّف حسب موثوقية المصدر ومصداقية المعلومة.

## أُطر التحليل

يستند التحليل إلى إطارين بسيطين:

- **PESTEL المعدَّل**: السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، القانوني، ويُضاف إليها البعد الأمني (الجماعات المسلحة، الجريمة، قوات الأمن).
- **التحليل التاريخي**: خط زمني للأحداث الكبرى في السنوات الأخيرة، لرصد الدورات (مواسم القتال، الفترات الانتخابية، مواسم الحصاد، الترحال الرعوي).

يفضي التحليل إلى **سيناريوهات**: الأكثر احتمالًا، والأشد خطورة، وربما سيناريو تحسّن، ولكلٍّ منها **مؤشرات** قابلة للملاحظة تُنبئ بالاقتراب منه.

**مثال على المؤشرات.** سيناريو «استئناف القتال حول المدينة»: نزوح عائلات نحو الجنوب، إغلاق الأسواق الأسبوعية، ارتفاع مفاجئ في سعر الوقود، رحيل التجار الأجانب، الإبلاغ عن تحركات للقوات، خطاب عدائي في الإذاعات المحلية. ملاحظة ثلاثة مؤشرات من ستة تستدعي عقد اجتماع أزمة ومراجعة المستوى الأمني.

## رسم خريطة الأطراف الفاعلة

تحصي **خريطة الأطراف الفاعلة** مَن يمكنهم التأثير في الأمن والوصول: السلطات الوطنية والمحلية، القوات المسلحة والشرطة، الجماعات المسلحة من غير الدول، الزعماء التقليديون والدينيون، الميليشيات، الشبكات الإجرامية، التجار، وسائل الإعلام، المجتمعات المضيفة والنازحة، المنظمات الأخرى.

ولكلٍّ منها: **النفوذ** (من ضعيف إلى قوي)، و**الموقف** من المنظمة (عدائي، محايد، مؤيد)، و**المصالح**، و**العلاقة** الحالية.

| الطرف الفاعل | النفوذ | الموقف | الإجراء |
|---|---|---|---|
| قائد الميليشيا الرئيسية | قوي | محايد، متوجّس | حوار منتظم عبر وسيط مقبول؛ شرح المبادئ ومعايير الاستهداف |
| المحافظ | قوي | مؤيد | إحاطة منتظمة، احترام الإجراءات الإدارية |
| الشباب العاطلون عن العمل في المدينة | متوسط | عدائي (توظيف يُرى غير عادل) | شفافية التوظيف، آلية للشكاوى، عمل يومي منصف |

> الطرف الفاعل العدائي ذو النفوذ القوي أولويةٌ في التحليل وفي استراتيجية القبول، لا مجرد تهديد ينبغي تجنّبه.

## قراءة بيانات الحوادث

تساعد بيانات الحوادث على تقدير التهديد بموضوعية، شرط قراءتها قراءة صحيحة:

- **التكرار الخام**: عدد الحوادث في فترة معينة.
- **المعدل**: الحوادث منسوبةً إلى درجة التعرّض (عدد الموظفين، أو التنقلات، أو أيام العمل للشخص). فبدون مقام، قد تعكس الزيادة مجرد ارتفاع في حجم النشاط.
- **تحيّز الإبلاغ**: قد تنتج الزيادة عن تحسّن الإبلاغ، لا عن تفاقم الوضع.
- **التصنيف النوعي**: قد يُخفي المجموع نفسه انخفاضًا في السرقات وارتفاعًا في عمليات الاختطاف، وهي أخطر بكثير.

**مثال.** السنة 1: 24 حادثًا لـ300 موظف. السنة 2: 36 حادثًا لـ600 موظف. المعدل: 8 مقابل 6 حوادث لكل 100 موظف سنويًا. فرغم ارتفاع خام بنسبة 50 %، انخفض المعدل بنسبة 25 %. لكن إذا ارتفعت الحوادث الخطيرة (العنف ضد الأشخاص) من 3 إلى 9، فإن معدلها يرتفع من 1 إلى 1,5 لكل 100 موظف: الخطورة تتزايد. فالقراءة تجمع بين المعدل والخطورة.

## فهم العنف ضد العاملين في المجال الإنساني

للهجمات على العاملين في المجال الإنساني منطقيات متعددة يجب التمييز بينها لأنها تستدعي استجابات مختلفة:

- **إجرامية**: الكسب المالي (السرقات، السطو المسلح، الاختطاف مقابل فدية). وتكون تدابير الحماية والتكتّم على الممتلكات الثمينة فعّالة.
- **سياسية أو عسكرية**: يُنظر إلى المنظمة على أنها حليفة لأحد الأطراف، أو أن عملها يعرقل استراتيجية ما. ويكون القبول والحياد المُدرَك والتواصل محوريًا.
- **مرتبطة بالعمل نفسه**: نزاعات حول الاستهداف، توظيف متنازع عليه، فصل من العمل، شكاوى لم تُعالَج. فجودة البرامج والمساءلة فيها تدابير أمنية.
- **عَرَضية**: الوجود في المكان الخطأ في الوقت الخطأ (تبادل لإطلاق النار، قصف، ألغام). ويكون العلاج بتحليل المناطق والأوقات، وإجراءات التنقل.

يرتبط كثير من الحوادث الخطيرة التي تطال المنظمات غير الحكومية **بتوترات داخلية أو مع المحيط** (موظف مفصول، مورّد مستبعَد، مستفيد مُقصى): لذا يجب أن ينظر التحليل الأمني أيضًا في المنظمة نفسها.

## إعداد تحليل مفيد

التحليل المفيد يقع في **صفحتين**، ويُحدَّث بانتظام (شهريًا في السياقات غير المستقرة، وبعد كل حدث كبير)، وينتهي بانعكاسات ملموسة:

- المناطق والطرق المتاحة، أو المتاحة بشروط، أو المحظورة؛
- أوقات التنقل ووسائله؛
- الأطراف الفاعلة التي ينبغي لقاؤها والرسائل الرئيسية؛
- المؤشرات الواجب رصدها وعتبات المراجعة؛
- العواقب على البرامج (الجدول الزمني، طرائق التنفيذ، الإدارة عن بُعد).

ويُتقاسَم التحليل مع من يحتاجون إليه، مع احترام **السرية**: فالتحليل الذي يسمّي أطرافًا مسلحة أو مُخبرين قد يعرّض أشخاصًا للخطر إذا تداولته الأيدي. ولا يجوز أيضًا أن يستخدم معلومات سرية واردة من منظمات أخرى دون موافقتها الصريحة.

### تمرين: مدينة تتغيّر

**الوضع.** تعمل منظمة غير حكومية منذ 3 سنوات في مدينة حامية عسكرية. المعطيات: السنة 1، 18 حادثًا لـ150 موظفًا (منها 2 ضد الأشخاص)؛ السنة 2، 27 حادثًا لـ300 موظف (منها 6 ضد الأشخاص). ومنذ شهر: مرشّح محلي لم يُوظَّف يهدّد المنظمة علنًا؛ أُغلق سوقان أسبوعيان؛ تنخفض الإيجارات لأن عائلات ميسورة ترحل؛ تتّهم إذاعة محلية «المنظمات غير الحكومية» بمساعدة المتمردين؛ يُبلغ منتدى أمن المنظمات غير الحكومية عن تحركات للقوات.

**المطلوب.** 1) احسبوا معدلات الحوادث وفسّروها. 2) صنّفوا الإشارات حسب منطق العنف. 3) اقترحوا ثلاثة انعكاسات عملية.

**التصحيح.** 1) المعدل الإجمالي: 12 ثم 9 حوادث لكل 100 موظف (انخفاض بنسبة 25 %). معدل الحوادث ضد الأشخاص: 1,33 ثم 2 لكل 100 موظف (ارتفاع بنسبة 50 %). يتفاقم الوضع من حيث الخطورة رغم انخفاض المعدل الإجمالي. 2) تهديد المرشّح غير الموظَّف: منطق مرتبط بالعمل؛ الاتهامات الإذاعية: منطق سياسي (تصوّر بالتحيز)؛ الأسواق المغلقة والرحيل وتحركات القوات: مؤشرات على سيناريو استئناف القتال (خطر عَرَضي وسياسي). 3) معالجة الشكوى المتعلقة بالتوظيف (آلية رسمية، شفافية، أمن موظفي الموارد البشرية)؛ إطلاق مسعى للقبول (لقاءات مع السلطات والزعماء، برنامج إذاعي حول المبادئ ومعايير المساعدة)؛ مراجعة السيناريو والمستوى الأمني، والتحضير للنقل المؤقت والإدارة عن بُعد إذا تأكدت المؤشرات العسكرية.

### للتذكر

- التحليل الضعيف يقلّل من التقدير أو يبالغ فيه؛ قاطعوا المعلومات وصنّفوا موثوقية المصادر ومصداقيتها.
- سيناريوهات بمؤشرات قابلة للملاحظة وعتبات تستدعي المراجعة.
- ارسموا خريطة نفوذ الأطراف الفاعلة ومواقفها ومصالحها؛ وأعطوا الأولوية للأطراف العدائية ذات النفوذ.
- المقام ضروري دائمًا: معدلات الحوادث حسب التعرّض، تُقرأ مع الخطورة.
- لكثير من الحوادث الخطيرة أصل مرتبط بالعمل: جودة البرامج تدبير أمني.

## الاختبار

1. 30 حادثًا لـ500 موظف. المعدل لكل 100 موظف هو:
   A. 30
   B. 16,7
   C. 6
   D. 0,6

2. ترتفع الحوادث من 20 إلى 30 بينما يرتفع عدد الموظفين من 200 إلى 400. المعدل:
   A. يرتفع بنسبة 50 %
   B. ينخفض بنسبة 25 %
   C. يبقى مستقرًا
   D. يتضاعف

3. فصل من العمل أُسيئت إدارته تلته تهديدات يندرج أساسًا ضمن عنف:
   A. مرتبط بعمل المنظمة
   B. عَرَضي
   C. إجرامي
   D. عسكري

4. التحليل الأمني الذي يسمّي مُخبرين يجب أن:
   A. يُنشر من أجل الشفافية
   B. يُتقاسَم مع جميع الشركاء
   C. يُرسَل إلى وسائل الإعلام
   D. يُتداوَل بشكل مقيَّد صارم حتى لا يعرّضهم للخطر

5. الطرف الفاعل العدائي وذو النفوذ الكبير يجب أن يكون:
   A. متجاهَلًا
   B. موضع إبلاغ للصحافة
   C. أولوية في التحليل وفي استراتيجية القبول
   D. متجنَّبًا دون الاتصال به أبدًا

**أجوبة الاختبار :** 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C

# الأسبوع 3 : تقييم المخاطر: التهديدات ومواطن الضعف والاحتمال والأثر

**الأهداف**

- تحديد التهديدات وتقييم مواطن ضعف المنظمة وكل فئة من الموظفين إزاءها.
- تقدير المخاطر على مصفوفة الاحتمال × الأثر، وحساب الخطر المتبقي بعد التدابير ومقارنته بالعتبة المقبولة.
- صياغة تقييم للمخاطر واضح ومؤرَّخ وقابل للمراجعة يفضي إلى قرارات.

## التهديد ومواطن الضعف والخطر

ثلاثة مفاهيم ينبغي عدم الخلط بينها:

- **التهديد**: ما يمكن أن يُلحق الضرر (السطو المسلح على مركبة، الاختطاف، القصف، الأجهزة المتفجرة، أعمال الشغب، المرض، حوادث الطرق).
- **مواطن الضعف**: درجة تعرّض المنظمة أو الشخص لهذا التهديد، حسب موقعه وتنقلاته وسماته الشخصية وممتلكاته وإجراءاته ودرجة القبول الذي يحظى به.
- **الخطر**: الجمع بين احتمال أن يتحقق تهديد ما ضدنا والأثر في حال تحققه.

التهديد نفسه لا يُنشئ الخطر نفسه للجميع. **مثال:** يثقل تهديد الاختطاف مقابل فدية أكثر على الأشخاص الذين يُنظر إليهم على أنهم «مربحون» (موظفون دوليون من جنسيات معينة، كوادر وطنية رفيعة المستوى، أشخاص يُنظر إلى عائلاتهم على أنها ميسورة). وتتوقف مواطن الضعف أيضًا على الإجراءات: فالتنقلات المتوقعة، في الأوقات نفسها دائمًا، تزيد من ضعف الجميع.

## مصفوفة الاحتمال × الأثر

تقدّر الطريقة الأكثر انتشارًا كل خطر على مقياسين من 1 إلى 5:

- **الاحتمال**: 1 مستبعد جدًا، 2 مستبعد، 3 ممكن، 4 مرجّح، 5 مرجّح جدًا (خلال فترة محددة، مثل 12 شهرًا).
- **الأثر**: 1 ضئيل، 2 طفيف (أضرار مادية محدودة)، 3 متوسط (إصابات خفيفة، توقف قصير)، 4 جسيم (إصابات خطيرة، فقدان ممتلكات مهمة، تعليق الأنشطة)، 5 حرج (وفاة، اختطاف، انسحاب من البلد).

**الدرجة** = الاحتمال × الأثر، من 1 إلى 25. المستويات المعتادة: من 1 إلى 4 منخفض، من 5 إلى 9 متوسط، من 10 إلى 16 مرتفع، من 20 إلى 25 مرتفع جدًا (تختلف العتبات من منظمة إلى أخرى ويجب أن تكون مكتوبة).

| التهديد | الاحتمال | الأثر | الدرجة | المستوى |
|---|---|---|---|---|
| السطو المسلح على مركبة على المحور الشمالي | 4 | 4 | 16 | مرتفع |
| سطو على المكتب | 3 | 2 | 6 | متوسط |
| اختطاف موظف | 2 | 5 | 10 | مرتفع |
| حادث طرق خطير | 3 | 5 | 15 | مرتفع |

ملاحظة: كثيرًا ما تكون درجة حادث الطرق مرتفعة بقدر التهديدات المرتبطة بالعنف، كما أن الحد منه أسهل.

## الخطر المتبقي والعتبة المقبولة

**الخطر الأصلي** هو الخطر قبل التدابير؛ و**الخطر المتبقي** هو ما يتبقى بعد التدابير المقررة. ويُتخذ القرار على أساس الخطر المتبقي، مقارنةً بالعتبة المقبولة التي تحددها الإدارة للنشاط المعني.

**مثال.** السطو المسلح على المحور الشمالي: الخطر الأصلي 4 × 4 = 16. التدابير: التنقل بمركبتين، أوقات متغيرة، عدم وجود أموال أو ممتلكات ثمينة ظاهرة، اتصال مع مراقبة بالنداء كل ساعة، تحديث يومي لحالة الطريق عبر منتدى المنظمات غير الحكومية، قاعدة عدم المقاومة. ينخفض الاحتمال المقدَّر إلى 2 (تتراجع مواطن الضعف)، وينخفض الأثر إلى 3 (عدم المقاومة، مساعدة سريعة). الخطر المتبقي: 2 × 3 = 6، مستوى متوسط.

إذا كانت العتبة المقبولة لأنشطة التوزيع هي «متوسط»، يمكن مواصلة النشاط بهذه التدابير. وإذا لم تسمح التدابير بالنزول تحت العتبة، وجب تغيير النشاط (طريقة التنفيذ، المكان، الشريك) أو تعليقه.

> التدبير المكتوب وغير المطبَّق لا يقلّل أي خطر. يجب أن يحدد التقييم من يطبّق ماذا، وكيف يجري التحقق من ذلك.

## حدود التقدير بالدرجات

المصفوفة مفيدة لكنها مضلِّلة إذا اعتُبرت قياسًا دقيقًا:

- الدرجات **أحكام تقديرية**، لا قياسات. وقد يقدّر شخصان بشكل مختلف؛ لذا نسعى إلى توافق معلَّل، بمشاركة الموظفين الوطنيين.
- **الأحداث النادرة والكارثية** (الهجوم على فندق، تفجير يستهدف قاعدة) احتمالها ضعيف لكن أثرها بالغ: درجة 1 × 5 = 5 تصنّفها «متوسطة» في حين أنها تتطلب خططًا خاصة.
- المخاطر **المتراكمة**: قد يشكّل اجتماع عدة مخاطر متوسطة وضعًا غير مقبول.
- المخاطر تتطور: التقييم غير المؤرَّخ أو الذي مضى عليه ثمانية أشهر في سياق غير مستقر لم تعد له قيمة.

الممارسة الجيدة: إيلاء اهتمام خاص لأي تهديد أثره 5، أيًا كان احتماله، وإعداد خطة طوارئ لكلٍّ منها (الاختطاف، الهجوم المسلح، الإجلاء الطبي).

## السمات الشخصية والأمن الشامل

لا يتعرض الأشخاص للخطر بالطريقة نفسها بحسب **سماتهم الشخصية**: الجنسية، الأصل العرقي أو العشيرة، الدين، النوع الاجتماعي، التوجه الجنسي والهوية الجندرية، الإعاقة، العمر، المظهر، اللغة. فقد يكون المكان نفسه آمنًا لشخص وخطرًا على آخر.

يقوم النهج **الشامل** للأمن (الذي طوّره على وجه الخصوص GISF) على ما يلي:

- مراعاة السمات الشخصية في تقييم المخاطر، دون إلزام أي شخص بالإفصاح عن معلومات شخصية؛
- تمكين كل شخص من الإبلاغ بسرية عن مخاوف مرتبطة بسماته الشخصية؛
- تكييف التدابير (السكن، التنقلات، التعيينات)، دون استبعاد أشخاص تلقائيًا من مناصب معينة؛
- تدريب المسؤولين على هذه المسائل.

**مثال.** لا يستطيع موظف وطني ينتمي إلى مجموعة عرقية أقلية عبور بعض نقاط التفتيش دون خطر. وبدلًا من استبعاده من المشروع، يكيّف الفريق مسارات التنقل، ويعيّنه في مناطق لا تعرّضه فيها سماته للخطر، ويوفر له سكنًا آمنًا في حال حدوث توتر.

## صياغة التقييم

يتضمن التقييم المفيد للمخاطر الأمنية ما يلي:

- **المنطقة** و**الفترة** المشمولتين، والتاريخ، والمُعدّين؛
- ملخصًا للسياق (مع الإحالة إلى التحليل)؛
- جدول التهديدات مع الاحتمال والأثر والدرجة الأصلية؛
- لكل خطر مرتفع أو مرتفع جدًا: التدابير، المسؤولين، الخطر المتبقي؛
- المقارنة بالعتبة المقبولة حسب نوع النشاط؛
- القرارات والتوصيات (المواصلة، التكييف، التعليق)؛
- موعد المراجعة التالية ومحفّزات المراجعة المبكرة.

ويُعتمَد التقييم من المدير القُطري (ومن المقر عندما يتجاوز الخطر مستوى معينًا) و**يُشرح** للموظفين المعنيين. ويشكّل أيضًا أساسًا لميزانية الأمن وللموافقة المستنيرة للموظفين.

### تمرين: التقييم واتخاذ القرار

**الوضع.** تريد منظمة غير حكومية فتح قاعدة في مدينة تبعد 120 كم عن العاصمة الإقليمية. التهديدات المحددة: السطو المسلح على مركبة (الاحتمال 4، الأثر 4)؛ هجوم مسلح على القاعدة (الاحتمال 2، الأثر 5)؛ الاختطاف (الاحتمال 2، الأثر 5)؛ حادث طرق (الاحتمال 4، الأثر 4)؛ مرض خطير دون إمكانية الوصول إلى الرعاية (الاحتمال 3، الأثر 4). العتبة المقبولة التي حددتها الإدارة للأنشطة الصحية المنقذة للحياة: خطر متبقٍّ «مرتفع» كحد أقصى (≥ 16)، مع خطة طوارئ لكل تهديد أثره 5. التدابير المقترحة: قوافل من مركبتين ومراقبة بالنداء (ينخفض السطو إلى 2 × 3)، تعليمات للسير على الطرق وسائقون مدرَّبون (ينخفض الحادث إلى 2 × 4)، حراس غير مسلحين وجدار وملجأ (ينخفض الهجوم إلى 1 × 5)، إجلاء طبي عبر خدمة جوية متعاقَد معها وحقائب إسعاف (ينخفض المرض إلى 2 × 3). لا يوجد أي تدبير خاص بالاختطاف.

**المطلوب.** 1) الدرجات الأصلية والمتبقية. 2) هل فتح القاعدة مقبول؟ 3) ما الذي ينقص؟

**التصحيح.** 1) الأصلية: السطو 16، الهجوم 10، الاختطاف 10، الحادث 16، المرض 12. المتبقية: السطو 6، الهجوم 5، الاختطاف 10 (دون تغيير)، الحادث 8، المرض 6. 2) جميع الدرجات المتبقية ≥ 16، أي ضمن العتبة، لكن تهديدين أثرهما 5 (الهجوم، الاختطاف) يتطلبان خطة طوارئ. 3) تنقص تدابير وخطة للاختطاف: تحليل السمات الشخصية المعرّضة للخطر، التكتّم على التنقلات، تغيير الأوقات، قواعد خاصة بالزوار، تحضير خلية أزمة وسياسة لإدارة حالات الاختطاف؛ وخطة طوارئ في حال الهجوم (ملجأ، اتصالات احتياطية، إجراء للنقل المؤقت). ويمكن اتخاذ قرار الفتح بمجرد وضع هذه الخطط واعتمادها من الإدارة.

### للتذكر

- الخطر = احتمال × أثر تهديد ما، حسب مواطن ضعف المنظمة والأشخاص.
- القرار يُتخذ على أساس الخطر المتبقي، مقارنةً بالعتبة المقبولة للنشاط.
- التدبير غير المطبَّق لا يقلّل شيئًا: تحديد المسؤولين والتحقق أمران إلزاميان.
- كل تهديد أثره 5 يتطلب خطة طوارئ، أيًا كان احتماله.
- الأمن الشامل: إدماج السمات الشخصية دون استبعاد أو إجبار على الإفصاح.

## الاختبار

1. الاحتمال 3، الأثر 5. الدرجة هي:
   A. 8
   B. 35
   C. 2
   D. 15

2. بعد التدابير، ينتقل خطر من 4 × 4 إلى 2 × 3. الخطر المتبقي هو:
   A. 16
   B. 10
   C. 6
   D. 8

3. تهديد احتماله 1 وأثره 5 (الدرجة 5):
   A. يمكن تجاهله
   B. يتطلب خطة طوارئ خاصة
   C. مقبول تلقائيًا
   D. يجب أن يُقدَّر بـ25

4. قرار مواصلة نشاط ما يُتخذ على أساس:
   A. الخطر المتبقي مقارنةً بالعتبة المقبولة
   B. الخطر الأصلي
   C. رأي المانح
   D. عدد حوادث العام الماضي

5. في نهج الأمن الشامل:
   A. نستبعد تلقائيًا بعض السمات الشخصية
   B. نُلزم كل شخص بالتصريح بتوجهه الجنسي
   C. نتجاهل السمات الشخصية
   D. نتيح الإبلاغ السري ونكيّف التدابير

**أجوبة الاختبار :** 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

# الأسبوع 4 : الخطط الأمنية والإجراءات والتنقلات والاتصالات

**الأهداف**

- صياغة خطة أمنية لبلد أو منطقة، مع مستويات أمنية وتدابير مرتبطة بها.
- تصميم إجراءات تشغيل موحّدة واقعية، ولا سيما للتنقلات والمواقع.
- إنشاء نظام للاتصالات ولتتبّع التحركات يعمل عندما يتعطل كل شيء آخر.

## الخطة الأمنية

تترجم **الخطة الأمنية** تقييم المخاطر إلى قواعد ومسؤوليات. وهي قصيرة وعملية ومعروفة للجميع وتُراجَع بانتظام. المحتوى النموذجي:

- ملخص للسياق وللتهديدات الرئيسية؛
- الاستراتيجية (مزيج القبول والحماية والردع)؛
- المستويات الأمنية والتدابير المرتبطة بها؛
- إجراءات التشغيل الموحّدة (التنقلات، المواقع، الاتصالات، الزوار، النقد، الحوادث)؛
- خطط الطوارئ (الإجلاء الطبي، الاحتماء في المكان، النقل المؤقت، الإجلاء، الاختطاف، الهجوم)؛
- الهيكل التنظيمي للأمن وجهات الاتصال في حالات الطوارئ؛
- الملاحق: الخرائط، قوائم الموظفين، جرد معدات الاتصال.

يتلقى كل وافد جديد **إحاطة أمنية** عند وصوله ويوقّع بأنه قرأ الخطة. فالخطة المؤلفة من 80 صفحة التي لم يقرأها أحد لا تحمي أحدًا.

## المستويات الأمنية

تستخدم معظم المنظمات 4 أو 5 **مستويات أمنية** لكل منطقة، يرتبط كلٌّ منها بتدابير تلقائية، مما يسرّع اتخاذ القرارات في فترات التوتر:

| المستوى | الوضع | التدابير النموذجية |
|---|---|---|
| 1. عادي | مخاطر منخفضة ومستقرة | الإجراءات الموحّدة |
| 2. يقظة | توترات، حوادث متفرقة | تنقلات محدودة الأوقات، مراقبة معزّزة بالنداء، مراجعة الخطط |
| 3. تقييد | عنف متصاعد، تهديدات موجّهة محتملة | التنقلات الأساسية فقط، بإذن مسبق؛ تقليص الموظفين غير الأساسيين؛ تكييف الأنشطة |
| 4. الاحتماء في المكان أو النقل المؤقت | عنف معمّم أو موجّه | التجمّع في مكان آمن، أو مغادرة الموظفين الأكثر تعرضًا للخطر؛ تعليق الأنشطة أو تنفيذها عن بُعد |
| 5. الإجلاء والتعليق | خطر غير مقبول | مغادرة المنطقة أو البلد حسب الخطة؛ الحفاظ على التواصل مع الموظفين الباقين |

يقرر المدير القُطري الانتقال من مستوى إلى آخر، استنادًا إلى **مؤشرات** محددة مسبقًا (انظر الأسبوع 2)، ويُبلَّغ الجميع به فورًا.

## إجراءات التنقل

التنقلات هي اللحظة التي يكون فيها الموظفون أكثر عرضة للخطر. الإجراء النموذجي:

- **إذن** مسبق حسب المستوى الأمني، على أساس خطة تنقل: المسار، الأوقات، الركاب، المركبات، جهات الاتصال.
- **التحقق من الطريق** صباح اليوم نفسه: منتدى الأمن، السلطات، الناقلون، الموظفون المحليون.
- **مركبة** مفحوصة ومجهّزة: الوقود، العجلة الاحتياطية، حقيبة الإسعاف، الاتصالات.
- **المراقبة بالنداء** (check-in) على فترات محددة وعند كل نقطة رئيسية؛ مع إجراء واضح في حال فوات نداء.
- **حظر تجوّل داخلي**: الوصول قبل ساعة محددة، مع هامش زمني.
- **السلوك** عند نقاط التفتيش وفي حال السطو المسلح (عدم المقاومة، عدم التصوير، الهدوء، التعاون).

**حساب موعد الانطلاق.** مسافة 180 كم، بسرعة متوسطة واقعية 40 كم/س: 4 س 30 د. حظر التجوّل الداخلي 17:00، مع هامش ساعة: الوصول المقرر في موعد أقصاه 16:00. الانطلاق في موعد أقصاه 11:30. مع مراقبة بالنداء كل ساعة وعند الوصول: 5 نداءات. وإذا فات نداء، تحاول القاعدة معاودة الاتصال لمدة 15 دقيقة، ثم تُطلق إجراء المركبة المفقودة.

## أمن المواقع

تخضع المكاتب والمساكن والمستودعات ومواقع التوزيع لتقييم وتدابير ملائمة:

- **اختيار الموقع**: الحي، الجوار (تجنّب القرب من أهداف محتملة: المباني العسكرية، الوزارات الحساسة)، طريقا وصول، البعد عن المناطق المعرّضة لخطر الفيضانات.
- **المحيط**: جدار أو سياج، بوابة، إنارة، حراس غير مسلحين مدرَّبون، مراقبة الزوار.
- **المبنى**: أبواب ونوافذ متينة، غرفة آمنة أو ملجأ حسب التهديدات (غرفة محصّنة ضد الاقتحام، ملجأ من النيران غير المباشرة).
- **السلامة من الحرائق والكهرباء**: طفايات، أجهزة كشف، مخارج طوارئ.
- **المخزونات الاحتياطية**: الماء، الغذاء، الوقود، الأدوية للاحتماء في المكان (غالبًا من 7 إلى 14 يومًا).

**حساب المخزونات.** 12 شخصًا، احتماء في المكان لمدة 10 أيام: الماء بمعدل 4 لترات للشخص يوميًا للشرب والاستخدام الأدنى = 480 لترًا؛ ومع هامش 20 %، نحو 580 لترًا. الغذاء: 12 × 10 = 120 حصة يومية. الوقود لمولّد يستهلك لترين في الساعة، 8 ساعات يوميًا: 160 لترًا.

## الاتصالات

يجب أن يعمل نظام الاتصالات **عندما تنقطع شبكة الهاتف المحمول**، وهو ما يحدث كثيرًا في اللحظة التي نكون فيها في أمسّ الحاجة إليها. مبدأ التكرار الاحتياطي: وسيلتان مستقلتان على الأقل.

- **الهاتف المحمول**: عملي، لكنه هشّ وقابل للمراقبة.
- **راديو HF**: بعيد المدى، مستقل عن الشبكات، لكنه يتطلب مشغّلين مدرَّبين وتراخيص.
- **راديو VHF**: قصير المدى، مثالي في المدن وفي القوافل، مع محطات تقوية.
- **الهاتف الساتلي** ومحطات البيانات الساتلية: مستقلة، لكنها مكلفة وأحيانًا مقيَّدة قانونيًا أو يُنظر إليها بريبة من السلطات.
- **أجهزة التتبع** بنظام GPS مع زر إنذار.

القواعد: رموز نداء، لغة واضحة لكن دون معلومات حساسة (لا أسماء، ولا مبالغ مالية، ولا مسارات مفصّلة عبر الراديو)، شجرة اتصال (يتصل كل مسؤول بعدد محدد من الأشخاص)، اختبارات منتظمة، شواحن وبطاريات احتياطية. والاتصالات أيضًا مسألة قبول: فاستخدام راديو أو هاتف ساتلي حيث تحظره السلطات قد يثير الشبهة بالتجسس.

## إجراءات تُطبَّق فعلًا

كثيرًا ما تفشل الإجراءات لأسباب بسيطة: كثيرة جدًا، أو غير معروفة جيدًا، أو يستحيل تطبيقها، أو يجري الالتفاف عليها بحكم العادة. الممارسات الجيدة:

- كتابة **عدد قليل** من الإجراءات القصيرة، الملائمة للسياق الفعلي، بمشاركة الموظفين الذين سيطبّقونها.
- **شرحها** (السبب) لا مجرد فرضها.
- **التدرّب عليها**: محاكاة لمركبة مفقودة، وللاحتماء في المكان، وللإجلاء الطبي، مرتين في السنة على الأقل.
- **التحقق منها**: عمليات تدقيق مفاجئة لسجلات الرحلات، والمراقبة بالنداء، وسجلات الزوار.
- معاملة عدم الامتثال كمسألة **إدارية**: فالمسؤول الذي يلتف على الإجراءات يقدّم القدوة للفريق بأكمله.

التراخي خطر قائم بذاته: فبعد أشهر دون حوادث، تتراخى الإجراءات تحديدًا في الوقت الذي قد ينقلب فيه السياق.

### تمرين: التخطيط لمهمة ميدانية

**الوضع.** يجب أن يتوجه فريق من 4 أشخاص من القاعدة إلى موقع يبعد 210 كم لإجراء توزيع. السرعة المتوسطة الواقعية: 35 كم/س. حظر التجوّل الداخلي: 17:30، مع هامش ساعة. يستغرق التوزيع 3 ساعات. لا توجد شبكة هاتف محمول في الكيلومترات الـ80 الأخيرة قبل الموقع. المستوى الأمني للمنطقة هو «يقظة». يقترح السائق الانطلاق في الساعة 9:00 «كالمعتاد».

**المطلوب.** 1) هل يمكن إنجاز المهمة ذهابًا وإيابًا في اليوم نفسه؟ 2) إن لم يكن ذلك ممكنًا، فما التنظيم المقترح؟ 3) ما وسائل الاتصال وما نداءات المراقبة؟

**التصحيح.** 1) المسافة: 210 / 35 = 6 ساعات. الذهاب والإياب 12 ساعة + 3 ساعات توزيع = 15 ساعة؛ الوصول في موعد أقصاه 16:30: أي الانطلاق في الساعة 1:30 فجرًا، وهذا مستحيل (لا تنقّل ليلًا). لا يمكن إنجاز المهمة في يوم واحد. 2) المبيت في الموقع أو في مدينة توقف آمنة، في مكان إقامة جرى تقييمه مسبقًا؛ أو التقسيم: اليوم 1 للتنقل (الانطلاق في الساعة 9:00، الوصول نحو الساعة 15:00)، واليوم 2 للتوزيع والعودة الجزئية، أو التوزيع عبر شريك محلي مع المتابعة. وتغيير ساعة الانطلاق المعتادة، التي تجعل التحركات قابلة للتنبؤ. 3) الهاتف المحمول حيث تتوفر الشبكة، والهاتف الساتلي أو راديو HF للكيلومترات الـ80 دون شبكة، وجهاز تتبّع؛ ومراقبة بالنداء كل ساعة وعند كل نقطة رئيسية (الانطلاق، الدخول إلى المنطقة دون شبكة، الوصول، بداية التوزيع ونهايته)؛ وإجراء المركبة المفقودة معروف لدى القاعدة.

### للتذكر

- خطة أمنية قصيرة، معروفة، يُوقَّع عليها عند الوصول، وتُراجَع بانتظام.
- مستويات أمنية بتدابير تلقائية ومؤشرات انتقال محددة مسبقًا.
- التنقلات: الإذن، التحقق من الطريق، المراقبة بالنداء، حظر التجوّل مع هامش، عدم المقاومة.
- اتصالات احتياطية مزدوجة، مختبَرة، دون معلومات حساسة بلغة مكشوفة.
- إجراءات قليلة، مشروحة، متدرَّب عليها، ومُتحقَّق منها؛ والتراخي خطر.

## الاختبار

1. مسافة 160 كم بسرعة 40 كم/س، والوصول في موعد أقصاه 16:00. الانطلاق في موعد أقصاه:
   A. 12:00
   B. 10:00
   C. 14:00
   D. 11:00

2. 10 أشخاص، 7 أيام احتماء في المكان، 4 لترات ماء للشخص يوميًا. الحد الأدنى من الماء:
   A. 70 لترًا
   B. 400 لتر
   C. 40 لترًا
   D. 280 لترًا

3. لماذا نشترط وسيلتي اتصال مستقلتين؟
   A. لخفض التكاليف
   B. لأن المانحين يشترطون ذلك
   C. لأن شبكة الهاتف المحمول كثيرًا ما تتعطل في اللحظة الحرجة
   D. للتواصل مع الصحافة

4. عبر الراديو، نتجنب ذكر:
   A. رموز النداء
   B. الأسماء والمبالغ المالية والمسارات المفصّلة
   C. الوقت
   D. المستوى الأمني

5. بعد ستة أشهر دون حوادث، يتراخى الفريق في نداءات المراقبة. هذا:
   A. تراخٍ، وخطر يجب أن تصححه الإدارة
   B. أمر طبيعي ولا خطر فيه
   C. تكيّف جيد
   D. قرار يعود إلى السائق

**أجوبة الاختبار :** 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A

# الأسبوع 5 : بناء القبول والتفاوض على الوصول

**الأهداف**

- بناء استراتيجية للقبول قائمة على المبادئ وجودة البرامج والحوار مع جميع الأطراف الفاعلة.
- قياس القبول بمؤشرات ملموسة بدلًا من افتراضه.
- التحضير لتفاوض على الوصول الإنساني مع طرف مسلح وإدارته، مع تحديد الخطوط الحمراء.

## القبول ليس مكسبًا دائمًا

**القبول** هو موافقة الأطراف الفاعلة القادرة على الإضرار بالمنظمة، موافقةً فعلية أو ضمنية. ولا يُفرض بقرار: بل يُبنى ويُصان، ويمكن أن يُفقد في يوم واحد.

ويقوم على عدة ركائز:

- **المبادئ**: الإنسانية والحياد وعدم التحيز والاستقلال، مفهومةً ومُدرَكةً على أنها حقيقية.
- **جودة البرامج وملاءمتها**: مساعدة مفيدة وعادلة وحسنة الاستهداف.
- **المساءلة**: تعرف المجتمعات ما يمكن أن تتوقعه ويمكنها تقديم الشكاوى.
- **سلوك** الموظفين: الاحترام، التكتّم، غياب التعالي، لا استغلال ولا إساءة.
- **الحوار** مع جميع الأطراف الفاعلة ذات النفوذ، بما فيها الجماعات المسلحة من غير الدول.
- **الاتساق**: المعايير نفسها في كل مكان، والخطاب نفسه للجميع.

كثيرًا ما يكون القبول **محليًا وشخصيًا**: فهو مرتبط بفريق، أو بمسؤول يحظى بالاحترام. ولا ينتقل تلقائيًا من منطقة إلى أخرى ولا من شخص إلى آخر.

## ما الذي يدمّر القبول

كثيرًا ما يأتي فقدان القبول من المنظمة نفسها:

- استهداف يُرى غير عادل أو تستحوذ عليه نخبة أو جماعة.
- توظيف يُرى أنه يحابي عشيرة أو يستبعد السكان المحليين.
- وعود لم يُوفَ بها، وبرامج توقفت دون تفسير.
- ارتباط ظاهر بأحد أطراف النزاع (مرافقات عسكرية، شعارات قوات مسلحة، الحضور في اجتماعات عسكرية تحظى بتغطية إعلامية).
- السلوك الشخصي: قيادة خطرة، تعاطي الكحول بشكل استعراضي في سياق محافظ، علاقات تُعدّ غير لائقة.
- تواصل علني غير حصيف: بيان صادر عن المقر أو رسالة على شبكات التواصل الاجتماعي تُقرأ محليًا على أنها اتخاذ موقف.

تغريدة واحدة من المقر قد تمحو أشهرًا من العمل على القبول في الميدان: فالتواصل الخارجي جزء من إدارة المخاطر.

## قياس القبول

كثيرًا ما يُفترض القبول افتراضًا («الناس يحبوننا»). ويمكن **قياسه** بمؤشرات:

- هل تعرف المجتمعات والزعماء المنظمة وأنشطتها ومبادئها؟ (استطلاعات التصورات، المقابلات)
- هل تتلقى المنظمة **تحذيرات** عفوية («لا تمرّوا من هناك غدًا»)؟
- هل تُمنح طلبات الوصول التي تقدّمها، وفي أي آجال؟
- هل تتعلق الشكاوى الواردة بجودة المساعدة أم بوجود المنظمة نفسه؟
- هل تستهدفها الحوادث أكثر أو أقل من منظمات أخرى مماثلة؟

**مثال.** استطلاع للتصورات شمل 300 شخص في مديريتين: في المديرية أ، يعرف 78 % المنظمة ويرى 70 % أن المساعدة «عادلة»؛ وفي المديرية ب، يعرفها 41 % ويرى 35 % أن المساعدة «عادلة». القبول أضعف بوضوح في ب، حيث كان الفريق يشعر مع ذلك بأنه «مقبول جيدًا». الإجراءات: لقاءات مجتمعية، نشر معايير الاستهداف، مراجعة القوائم مع اللجان، توظيف محلي أكثر توازنًا.

## التفاوض على الوصول: التحضير

يهدف **التفاوض الإنساني** إلى الحصول على الوصول إلى السكان، وأمن الفرق، واحترام المبادئ، في حوار غير متكافئ في الغالب. وتشدد المناهج المنظَّمة (مثل مناهج مركز الكفاءة في التفاوض الإنساني، CCHN) على التحضير:

- **تحليل المحاور**: مصالحه، دوافعه، أعرافه، قيوده، شبكته، ومَن عليه هو نفسه أن يقنعه.
- **تحليل الولاية الخاصة بالمنظمة**: ما يمكن تقديمه وما لا يمكن.
- **الخطوط الحمراء** المحددة والمعتمدة مسبقًا من التسلسل الإداري: لا دفع، لا تحويل للمساعدة، لا قائمة مستفيدين مفروضة، لا مرافقة من الجماعة المسلحة إذا كانت تمسّ بالحياد.
- **منطقة التفاوض**: النقاط المفتوحة للأخذ والرد (الجدول الزمني، طرائق التنفيذ، التواصل، اختيار المواقع).
- **الفريق**: من يفاوض (شخص مقبول، اللغة، السمات الشخصية)، ومن يسانده، ومن يقرر.
- **الخطة البديلة**: ماذا نفعل في حال الفشل؟ (أفضل بديل لاتفاق تفاوضي)

## التفاوض على الوصول: الإدارة والمتابعة

مبادئ إدارة التفاوض:

- البدء ببناء **العلاقة** والثقة؛ والإصغاء قبل الطلب.
- الحديث عن **احتياجات السكان** الذين يقول المحاور إنه يدافع عنهم: فكثير من الأطراف المسلحة تريد أن تُرى حاميةً لـ«سكانها».
- شرح المبادئ بعبارات ملموسة: عدم التحيز = المساعدة حسب الاحتياجات، للجميع؛ الحياد = عدم الانحياز لأي طرف، بما في ذلك ضده هو.
- عدم الوعد أبدًا بما لا يمكن الوفاء به؛ وعدم التنازل أبدًا عن خط أحمر تحت الضغط: طلب مهلة والرجوع إلى المستوى الأعلى.
- الاحتفاظ **بسجل** لما جرى الاتفاق عليه، وإبلاغ الأطراف الأخرى المعنية عند الضرورة، دون تعريض أي شخص للخطر.

**المتابعة.** يُختبر اتفاق الوصول بالممارسة: هل تمر الفرق فعلًا؟ هل يُوفى بالالتزامات من الجانبين؟ كل انتهاك (فرض إتاوات، تحويل للمساعدة، تهديد) يخضع لتحليل واستجابة متناسبة: تذكير، تعليق جزئي، تعليق كلي، تنسيق مع المنظمات الأخرى لتجنّب أن تضرب جماعةٌ ما المنظماتِ غير الحكومية بعضها ببعض.

## التنسيق والمواقف المشتركة

التفاوض المنفرد يعرّض المنظمة لمطالب لا تستطيع رفضها دون خطر، أو قد تقبلها منظمة أخرى. ويعزّز **التنسيق** موقف الجميع:

- **قواعد تشغيلية مشتركة** (ground rules) بين منظمات المنطقة الواحدة: لا دفع عند نقاط التفتيش، لا مرافقات مسلحة إلا استثناءً، رفض جماعي للقوائم المفروضة.
- **مجموعات عمل معنية بالوصول** يديرها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA)، تتابع قيود الوصول وتحمل مناصرة مشتركة.
- **منتديات أمن المنظمات غير الحكومية** التي تتقاسم المعلومات والتحليلات.

الحدود: يجب ألّا يُفقد التنسيقُ كلَّ منظمة **استقلالها**، ولا أن يربطها بمواقف سياسية. فبعض المنظمات، مثل اللجنة الدولية للصليب الأحمر، تُجري مفاوضاتها السرية الخاصة. ويقوم التنسيق على المبادئ والممارسات، لا على اصطفاف أعمى.

### تمرين: نقطة تفتيش «تفرض إتاوة»

**الوضع.** تسيطر جماعة مسلحة على الطريق المؤدي إلى 3 مخيمات للنازحين (25 000 شخص). ومنذ أسبوعين، تشترط دفع 50 دولارًا أمريكيًا عن كل شاحنة مساعدات وتطلب تسليم 10 % من المواد الغذائية «للمقاتلين الذين يحمون المخيمات». بدأت منظمتان غير حكوميتين بالدفع «كي لا تتخليا عن الناس». تقوم منظمتكم بتوزيع المواد الغذائية وتدير مركزًا صحيًا. ويُظهر استطلاع حديث للتصورات أن 74 % من سكان المخيمات يعرفونكم ويرون أن مساعدتكم عادلة.

**المطلوب.** 1) ما خطوطكم الحمراء؟ 2) ما أدوات الضغط وما مصالح الجماعة التي يمكنكم تعبئتها؟ 3) ما الخطة إذا فشل التفاوض؟

**التصحيح.** 1) لا دفع ولا حصة من المساعدة لأي طرف في النزاع (انتهاك للمبادئ ولقواعد المانحين وفي الغالب لقوانين مكافحة الإرهاب)؛ لا توزيع تحت سيطرة الجماعة؛ قائمة المستفيدين تعدّها المنظمة حسب الاحتياجات. 2) أدوات الضغط: القبول القوي في المخيمات (تريد الجماعة أن تُرى حاميةً للنازحين)؛ أهمية المركز الصحي، بما في ذلك لأسر المقاتلين (رعاية غير متحيزة للجميع)؛ موقف مشترك مع المنظمات الأخرى عبر مجموعة العمل المعنية بالوصول؛ تدخّل زعماء دينيين أو تقليديين تحترمهم الجماعة. 3) التنسيق مع OCHA والمنظمات غير الحكومية كي يتوقف الدفع جماعيًا؛ وإذا ظل الوصول مشروطًا، تعليق قوافل المواد الغذائية مؤقتًا مع شرح الأسباب للمجتمعات وللجماعة؛ والنظر في طرائق بديلة (التحويلات النقدية إذا سمحت الأسواق بذلك، المشتريات المحلية داخل المخيمات)؛ والإبقاء على المركز الصحي إذا كان الوصول إليه لا يتوقف على القوافل؛ والتوثيق وإبلاغ المانحين.

### للتذكر

- القبول يُبنى ويُصان ويُقاس، ويمكن أن يُفقد في يوم واحد.
- الاستهداف والتوظيف والسلوك والتواصل العلني: الأسباب الأولى لفقدان القبول.
- التفاوض: تحليل المحاور، تحديد الخطوط الحمراء، معرفة منطقة الأخذ والرد والخطة البديلة.
- لا دفع ولا حصة من المساعدة لأي طرف في النزاع: خط أحمر مشترك.
- القواعد المشتركة بين المنظمات تعزّز كلًّا منها، دون التضحية بالاستقلال.

## الاختبار

1. أي علامة تدل على قبول حقيقي؟
   A. يشعر الموظفون بالارتياح
   B. يقدّم المجتمع تحذيرات عفوية بشأن الأخطار
   C. المانح راضٍ
   D. المكاتب محمية جيدًا

2. الخط الأحمر في التفاوض يجب أن يكون:
   A. محددًا ومعتمدًا مسبقًا من التسلسل الإداري
   B. مرتجَلًا أثناء الاجتماع
   C. قابلًا للتفاوض إذا أصرّ المحاور
   D. سريًا حتى على الفريق

3. تطالب جماعة مسلحة بـ5 % من المساعدة. الاستجابة المتوافقة مع المبادئ:
   A. القبول للحفاظ على الوصول
   B. الدفع نقدًا بدلًا من المواد الغذائية
   C. القبول سرًا
   D. الرفض، والسعي إلى موقف مشترك وأدوات ضغط أخرى، والتعليق إذا لزم الأمر

4. لماذا ننسّق قواعد مشتركة بين المنظمات؟
   A. لتقاسم الميزانيات
   B. لإلغاء استقلال كل منها
   C. لتجنّب أن يضرب طرفٌ ما المنظماتِ بعضها ببعض
   D. لتجنّب الحديث مع المجتمعات

5. في استطلاع، يعرف 40 % من السكان المنظمة في مديرية يعتقد الفريق أنه مقبول فيها جيدًا. الاستنتاج:
   A. الاستطلاع خاطئ
   B. القبول على الأرجح مُبالغ في تقديره؛ ينبغي تعزيز الإعلام والحوار
   C. يجب مغادرة المديرية
   D. لا شيء ينبغي فعله

**أجوبة الاختبار :** 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

# الأسبوع 6 : الحوادث: الإبلاغ والتحليل والتعلّم

**الأهداف**

- إنشاء نظام للإبلاغ عن الحوادث والحوادث الوشيكة يشجّع على رفع المعلومات.
- تحليل حادث بمنهجية منظَّمة (التسلسل الزمني، الأسباب، العوامل المساهمة) دون ثقافة اللوم.
- استثمار بيانات الحوادث لتعديل التدابير ورفع التقارير إلى الإدارة والمانحين.

## لماذا نُبلغ

**الحادث الأمني** هو أي حدث تسبّب أو كان يمكن أن يتسبب في ضرر للموظفين أو الممتلكات أو السمعة أو البرامج. و**الحادث الوشيك** (near miss) هو حدث كان يمكن أن يتسبب في ضرر لكنه لم يفعل: إطلاق نار سُمع قرب قافلة، نقطة تفتيش مزيفة جرى تفاديها بصعوبة، تهديد لفظي.

يفيد الإبلاغ في:

- **تقديم المساعدة** فورًا للأشخاص المتضررين؛
- **تنبيه** الفرق والمنظمات الأخرى؛
- **فهم** الاتجاهات وتكييف التدابير؛
- **رفع التقارير** إلى الإدارة ومجلس الإدارة والمانحين وشركات التأمين؛
- **إثبات** أن المنظمة تمارس واجب الرعاية.

يُظهر هرم الحوادث (الذي لوحظ في قطاعات عديدة) أن الحادث الخطير يسبقه عادةً كثير من الحوادث الوشيكة والحوادث الطفيفة. وعدم الإبلاغ عنها يعني حرمان أنفسنا من الإنذارات المبكرة.

## نظام الإبلاغ

يتضمن النظام الفعّال ثلاثة مستويات:

- **الإنذار الفوري** (خلال ساعة): مكالمة أو رسالة إلى الشخص المعيَّن، مع المعلومات الأساسية: مَن، ماذا، أين، متى، حالة الأشخاص، الحاجة إلى المساعدة.
- **تقرير الحادث** (خلال 24 إلى 48 ساعة): استمارة موحّدة تتضمن التسلسل الزمني والعواقب والإجراءات المتخذة.
- **التحليل** (خلال أسبوع إلى أسبوعين للحوادث المهمة): الأسباب، الدروس، التوصيات.

لتشجيع الإبلاغ:

- استمارة بسيطة، متاحة دون اتصال بالإنترنت وبلغات الموظفين؛
- **لا عقوبة** على الإبلاغ عن خطأ بحسن نية (ثقافة «عادلة» تميّز بين الخطأ النزيه والإهمال الجسيم أو المخالفة المتعمدة)؛
- قناة **سرية** للحوادث الحساسة (العنف الجنسي، التحرش، الحوادث التي يتورط فيها زميل)؛
- **التغذية الراجعة**: ترى الفرق ما يتغيّر بفضل بلاغاتها.

إذا لم يُبلغ فريق عن أي شيء أبدًا، فنادرًا جدًا ما يكون السبب أنه لا يحدث شيء. إنها إشارة إنذار بشأن ثقافة الأمن.

## تصنيف الحوادث

يجعل **التصنيف النوعي** المشترك البيانات قابلة للمقارنة: العنف ضد الأشخاص (القتل، الإصابة، الاختطاف، الاعتداء الجنسي، الاحتجاز التعسفي)، السرقة والسطو المسلح، الاقتحام، التهديد، الحوادث المرتبطة بالنزاع (إطلاق نار، قصف، أجهزة متفجرة)، حوادث الطرق، الحوادث الصحية، حوادث الأمن الرقمي، الاضطرابات المدنية.

ويُعطى كل حادث أيضًا **مستوى خطورة**، مثلًا من 1 (طفيف، دون إصابات أو خسائر كبيرة) إلى 4 (حرج: وفاة، اختطاف، إصابة خطيرة، انسحاب من منطقة).

**مثال على جدول فصلي.** 42 حادثًا مُبلَّغًا عنه: 15 سرقة طفيفة، 9 تهديدات، 6 حوادث طرق (منها 2 خطيرة)، 5 عمليات سطو مسلح على مركبات، 4 حوادث وشيكة مرتبطة بالقتال، 2 احتجاز تعسفي قصير المدة، 1 اعتداء جسدي. عدد الحوادث من الخطورة 3 و4 هو 8، أي 19 %. وقعت عمليات السطو الخمس جميعها على المحور نفسه، بين الساعة 15:00 والساعة 17:00: الاتجاه قابل للاستثمار (تغيير الأوقات، مراجعة الأذونات على هذا المحور).

## تحليل حادث

يسعى تحليل الحادث المهم إلى الفهم، لا إلى العقاب. منهجية من أربع مراحل:

- **تسلسل زمني** دقيق، يُعاد بناؤه من مصادر متعددة (الأشخاص المعنيون، الشهود، الاتصالات، GPS).
- **الوقائع والعواقب**: الأضرار، ردود الفعل، المساعدة المقدَّمة.
- **الأسباب والعوامل المساهمة**: السياق (التهديد)، مواطن الضعف (الإجراءات، السلوك، المعدات)، القرارات المتخذة وأسبابها، ما نجح.
- **التوصيات**: تدابير ملموسة، مسؤولون، آجال، والتحقق من تنفيذها.

أسئلة مفيدة: هل كان التهديد معروفًا؟ هل كانت الإجراءات ملائمة؟ هل كانت معروفة ومطبَّقة؟ إن لم تكن كذلك، فلماذا (مستحيلة التطبيق، غير معروفة، جرى الالتفاف عليها)؟ هل كانت الاستجابة للحادث سريعة وملائمة؟ ما الذي كان ينبغي أن نتوقعه؟

يجب **حماية** الأشخاص المتضررين أثناء التحليل: الدعم النفسي، احترام إيقاعهم، السرية، وعدم إخضاعهم لاستجواب متكرر يعيد صدمتهم.

## استخدام البيانات

تغذّي بيانات الحوادث ما يلي:

- **تحليل السياق** وتقييم المخاطر (التكرارات، الأماكن، الأوقات، الجناة، أساليب العمل)؛
- **القرارات** المتعلقة بالتدابير (ما ينجح وما لا ينجح)؛
- **التقارير** المرفوعة إلى الإدارة (لوحة متابعة فصلية) وإلى مجلس الإدارة؛
- **التقاسم** مع منتديات الأمن وقواعد البيانات القطاعية، بشكل مجهول الهوية وبموافقة المنظمة.

**مؤشرات مفيدة.** عدد الحوادث لكل 100 موظف؛ نسبة الحوادث الخطيرة؛ متوسط مهلة الإبلاغ؛ نسبة التوصيات المنفَّذة في آجالها. **مثال:** 24 توصية صادرة عن تحليلات السنة؛ نُفِّذت 15 منها في آجالها، و5 متأخرة، و4 لم يبدأ تنفيذها. معدل التنفيذ في الآجال: 62,5 %. تنظر الإدارة بالأولوية في التوصيات الأربع التي لم يبدأ تنفيذها: فالتوصية غير المطبَّقة تترك الخطر على حاله.

## رفع التقارير والتواصل

بعد حادث خطير، تنتظر جهات عدة الحصول على معلومات، باحتياجات مختلفة:

- **أسرة** الأشخاص المتضررين: معلومات سريعة وإنسانية، يقدّمها شخص معيَّن، قبل أي تواصل علني.

- **الموظفون**: معلومات وقائعية، والتدابير المتخذة، والدعم المتاح، لتجنّب الشائعات.
- **المانحون**: حسب العقود، إخطار سريع بالحوادث الخطيرة وبعواقبها على البرامج.
- **شركات التأمين**: التصريح في الآجال المحددة عن الأضرار والنفقات الطبية.
- **المنظمات الأخرى**: تنبيه عبر منتدى الأمن.
- **وسائل الإعلام**: فقط عبر المتحدث الرسمي المعيَّن؛ وفي حالة الاختطاف، قد يعرّض التواصل العلني الضحية للخطر، وتقرره خلية الأزمة.

قد يؤدي التواصل غير الحصيف إلى تفاقم الحادث: نشر اسم ضحية قبل إبلاغ أسرتها، أو اتهام طرف مسلح علنًا، أو الكشف عن معلومات تُفسد تفاوضًا جاريًا.

### تمرين: تحليل عملية سطو مسلح

**الوضع.** تعرّضت مركبة تابعة للمنظمة لسطو مسلح في الساعة 16:40 على المحور الجنوبي، على بُعد 25 كم من القاعدة؛ لم يُصب السائق وموظفان بأذى، لكن المركبة وحاسوبين و4 000 دولار أمريكي من البدلات اليومية نقدًا أُخذت. الوقائع: كان إذن التحرك ينص على الوصول قبل الساعة 16:00؛ تأخر التوزيع؛ لم يُجرَ نداء المراقبة في الساعة 16:00 (لا شبكة)؛ لم يُطلق مسؤول القاعدة إجراء المركبة المفقودة إلا في الساعة 17:30. في الفصل السابق، أُبلغ عن 3 حوادث وشيكة على المحور نفسه في أواخر فترة ما بعد الظهر، دون أي تغيير في الإجراءات. كانت البدلات اليومية تُنقل نقدًا «للتبسيط».

**المطلوب.** 1) العوامل المساهمة. 2) ما الذي نجح. 3) التوصيات.

**التصحيح.** 1) انطلاق متأخر دون إعادة تقييم (عدم تطبيق إجراء حظر التجوّل إزاء التأخر)؛ منطقة بلا شبكة دون وسيلة اتصال بديلة؛ مهلة 90 دقيقة قبل إطلاق إجراء المركبة المفقودة؛ حوادث وشيكة سابقة لم تُستثمر؛ نقل نقد ظاهر وغير ضروري. 2) عدم مقاومة الموظفين، دون إصابات؛ الإبلاغ الفوري بعد الحادث. 3) قاعدة واضحة: في حال التأخر، البقاء في مكان آمن جرى تقييمه مسبقًا بدلًا من السير في أواخر فترة ما بعد الظهر على هذا المحور؛ هاتف ساتلي أو جهاز تتبّع للمناطق دون شبكة؛ إطلاق إجراء المركبة المفقودة في موعد أقصاه 15 دقيقة بعد فوات نداء؛ تحليل منهجي للحوادث الوشيكة؛ دفع البدلات اليومية عبر الأموال المتنقلة (mobile money) أو التحويل المصرفي، وسقف لنقل النقد؛ دعم نفسي للموظفين الثلاثة؛ مسؤولون وآجال لكل توصية، يتابعها المدير القُطري.

### للتذكر

- الإبلاغ عن الحوادث والحوادث الوشيكة: قاعدة الهرم تقي من قمته.
- ثلاثة مستويات: إنذار فوري، تقرير خلال 48 ساعة، تحليل الحوادث المهمة.
- الثقافة العادلة: لا عقوبة على الخطأ النزيه المُبلَّغ عنه؛ قنوات سرية.
- التحليل للفهم: التسلسل الزمني، الأسباب، العوامل المساهمة، توصيات تجري متابعتها.
- بعد حادث خطير: الأسرة أولًا، متحدث رسمي واحد، حذر مطلق في حالة الاختطاف.

## الاختبار

1. إطلاق نار سُمع قرب قافلة، دون إصابات أو أضرار، يشكّل:
   A. أمرًا لا يستدعي الإبلاغ
   B. حادثًا خطيرًا
   C. حادثًا وشيكًا يجب الإبلاغ عنه
   D. حادثًا صحيًا

2. 48 حادثًا منها 12 من الخطورة 3 أو 4. نسبة الحوادث الخطيرة هي:
   A. 12 %
   B. 25 %
   C. 36 %
   D. 4 %

3. 30 توصية، نُفِّذت 21 منها في آجالها. المعدل:
   A. 70 %
   B. 30 %
   C. 21 %
   D. 63 %

4. في الثقافة العادلة، الموظف الذي يُبلغ عن خطأ نزيه:
   A. يُعاقَب ليكون عبرة
   B. يُنقل إلى موقع آخر
   C. يجب أن يعوّض الأضرار
   D. لا يُعاقَب، ويُستفاد من الخطأ للتعلّم

5. بعد اختطاف موظف، من يقرر التواصل العلني؟
   A. قسم التواصل في المقر وحده
   B. كل زميل على شبكات التواصل الاجتماعي
   C. خلية الأزمة
   D. وسائل الإعلام المحلية

**أجوبة الاختبار :** 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C

# الأسبوع 7 : إدارة الأزمة: خلية الأزمة، الاحتماء في المكان، النقل المؤقت، الإجلاء، الاختطاف

**الأهداف**

- تنظيم خلية الأزمة وساعاتها الأولى: الأدوار، المعلومات، القرارات، السجل.
- التخطيط للاحتماء في المكان أو النقل المؤقت أو الإجلاء واتخاذ القرار بشأنه، بما في ذلك للموظفين الوطنيين.
- معرفة مبادئ إدارة حالة اختطاف أو احتجاز ودور كل طرف.

## ما الأزمة؟

**الأزمة** وضع يهدد بشكل خطير الأشخاصَ أو قدرةَ المنظمة على العمل أو سمعتَها، ويتجاوز الإجراءات العادية: اختطاف، وفاة عنيفة، هجوم على قاعدة، إجلاء من بلد، كارثة تطال الموظفين، فضيحة خطيرة.

تستند إدارة الأزمات إلى هيكل مُعدّ مسبقًا:

- **خلية إدارة الأزمة** (في المقر أو على المستوى الإقليمي): تقرر الاستراتيجية، وتعبّئ الموارد، وتدير العلاقات مع الأسر والسلطات والمانحين ووسائل الإعلام.
- **فريق إدارة الحادث** (على المستوى الفُطري): يدير الوضع في الميدان وينفّذ القرارات.

يتيح هذا الفصل للميدان التركيز على العمل بينما تدير الخلية البيئة المحيطة والقرارات الاستراتيجية. ويجب أن تكون لكليهما ولايات مكتوبة وأعضاء معيَّنون وبدلاء، وأن يكونا قد أجريا تمرين محاكاة واحدًا على الأقل.

## الساعات الأولى

كثيرًا ما تحدد الساعات الأولى مآل الأزمة. قائمة الإجراءات النموذجية:

- **تفعيل** الخلية وفق المعايير المقررة؛ وتعيين مسؤول وأمين سر يمسك **سجل الأزمة** (الوقت، المعلومة، المصدر، القرار، المسؤول).
- **إثبات الوقائع**: التمييز بين ما هو مؤكد، وما هو مرجّح، وما هو شائعة.
- **حماية الأشخاص**: تأمين بقية الموظفين، المساعدة الطبية، التجميع.
- **إبلاغ** الأسر (عبر شخص معيَّن)، والموظفين، والإدارة؛ وضبط التواصل الخارجي (لا تعليق علني دون قرار من الخلية).
- **اتخاذ القرارات** العاجلة: المستوى الأمني، تعليق الأنشطة، التحركات.
- **التخطيط** للساعات التالية ولنوبات التناوب: قد تستمر الأزمة أسابيع، والإرهاق خطر.

سجل الأزمة ليس إجراءً شكليًا: فهو يحفظ ذاكرة القرارات، ويحمي المنظمة قانونيًا، ويجنّب إعادة النقاشات نفسها عند كل تناوب.

## الاحتماء في المكان والنقل المؤقت والإجلاء

ثلاثة خيارات عندما يتدهور الوضع، موصوفة في الخطة الأمنية:

- **الاحتماء في المكان**: البقاء في الموقع، مجتمعين في مكان آمن، ريثما يزول الخطر المباشر (قتال في المدينة، أعمال شغب). ويتطلب مخزونات احتياطية (ماء، غذاء، وقود، أدوية)، واتصالات، وقرارًا بشأن المدة القصوى.
- **النقل المؤقت**: نقل جزء من الموظفين إلى منطقة أكثر أمانًا داخل البلد نفسه (العاصمة، منطقة أخرى)، وهم عادةً الموظفون الأكثر تعرضًا للخطر أو غير الأساسيين.
- **الإجلاء**: إخراج الموظفين من البلد. بالنسبة للموظفين الدوليين، كثيرًا ما يعني ذلك العودة إلى بلدهم الأصلي؛ أما بالنسبة للموظفين الوطنيين، فالإجلاء خارج البلد معقّد قانونيًا وعمليًا، ونادرًا ما يكون ممكنًا.

**نقطة اللاعودة**: بعد لحظة معينة (إغلاق المطار، قطع الطرق)، لا يعود الإجلاء ممكنًا. لذا يجب اتخاذ القرار **مبكرًا**، استنادًا إلى المؤشرات، بدلًا من انتظار اليقين.

**حساب الإجلاء.** 46 شخصًا يجب نقلهم مؤقتًا بطائرة تتسع لـ12 مقعدًا؛ مقعدان محجوزان لطاقم الشركة ولمعدات الاتصال: 10 مقاعد صالحة للاستخدام في كل رحلة. يلزم 5 رحلات. وإذا كانت كل رحلة تستغرق 3 ساعات وكان المهبط يُغلق عند حلول الظلام، فلا يمكن تنفيذ سوى 3 رحلات في اليوم: أي يومان على الأقل. وتُعدّ قائمة الأولوية (الأشخاص الأكثر تعرضًا للخطر، المرضى، غير الأساسيين) مسبقًا.

## الموظفون الوطنيون في الأزمات

كثيرًا ما يكون الموظفون الوطنيون الأكثر تعرضًا للخطر والأقل حماية خلال الأزمات. الممارسات الجيدة:

- مناقشة كل موظف مسبقًا بشأن المخاطر الخاصة به (سماته الشخصية، مكان أصله، أسرته) والخيارات الواقعية المتاحة.
- توفير خيارات **للنقل المؤقت الداخلي** لمن يتعرضون للتهديد بسبب عملهم.
- ضمان **استمرارية الرواتب** في حال التعليق (سلف على الرواتب قبل الإجلاء، وسائل دفع عن بُعد).
- الحفاظ على **التواصل** والدعم بعد مغادرة الدوليين.
- عدم نقل المسؤولية عن البرامج إلى الموظفين الوطنيين أو الشركاء دون موارد أو اتفاق، بما يعرّض من يبقون للخطر.

**مثال.** قبل الإجلاء، تدفع منظمة سلفة رواتب ثلاثة أشهر لموظفيها الوطنيين الستين، وتنظّم شجرة اتصال يومية، وتتفق معهم على بروتوكول بسيط: لا يُبقى على أي نشاط دون تقييم وموافقة كل شخص، ولا يحتفظ أي موظف بممتلكات للمنظمة قد تعرّضه للخطر.

## الاختطاف والاحتجاز

الاختطاف من أخطر الأزمات وأطولها. المبادئ المقبولة عمومًا (مع تكييفها مع سياسة كل منظمة والقانون الواجب التطبيق):

- **الوقاية**: تحليل السمات الشخصية المعرّضة للخطر، التكتّم، تغيير المسارات والأوقات، ضبط المعلومات المنشورة (بما فيها حسابات الموظفين على شبكات التواصل الاجتماعي).
- **التحضير**: سياسة مكتوبة (بما في ذلك موقف المنظمة من الفديات، الذي يختلف باختلاف المنظمات والقوانين)، استمارات «إثبات الحياة» السرية التي يملؤها مسبقًا الموظفون المعرّضون للخطر (أسئلة لا يعرف إجابتها سوى الشخص نفسه)، تأمين متخصص عند الاقتضاء، استشاريون متخصصون جرى تحديدهم.
- **الإدارة**: خلية أزمة مخصصة، تواصل مضبوط بصرامة، تنسيق مع الأسرة، وحسب الحالة مع السلطات والحكومات المعنية، دعم من المتخصصين.
- **ما بعد الأزمة**: دعم طبي ونفسي طويل الأمد للشخص المُفرج عنه ولأسرته، وكذلك للزملاء.

ويتطلب **الاحتجاز التعسفي** من قبل السلطات أو الجماعات المسلحة ردّ فعل سريعًا: تحديد مكان الشخص، الاتصال بالسلطات، الدعم القانوني، الزيارات إن أمكن، إبلاغ الأسرة.

## التدرّب واستخلاص الدروس

خلية الأزمة التي لم تتدرب قط تُضيّع ساعات ثمينة. وتتراوح **التمارين** بين النقاش حول سيناريو (تمرين مكتبي مدته 2 إلى 3 ساعات) والمحاكاة الكاملة مع إدخال معلومات في الوقت الحقيقي.

يختبر التمرين الجيد: التفعيل (من يتصل بمن، وفي كم من الوقت)، توزيع الأدوار، تدفق المعلومات، مسك السجل، القرارات الصعبة (مثلًا: إبلاغ وسائل الإعلام أم لا، الإجلاء أم الاحتماء في المكان)، والتناوب.

**مؤشر بسيط.** مهلة تفعيل الخلية: الهدف أقل من ساعتين. في أحد التمارين، أُطلق الإنذار في الساعة 22:00؛ جرى الوصول إلى أول عضو في الساعة 22:20، واجتمعت الخلية كاملة في الساعة 0:45: أي 2 س 45 د، بما يتجاوز الهدف. السبب: لم تكن قائمة جهات الاتصال محدَّثة ولم يُعيَّن بديلان. الإجراء: تحديث فصلي للقائمة، تسمية البدلاء، اختبار اتصال شهري.

وبعد كل أزمة حقيقية، تتناول **مراجعة** (بعد بضعة أسابيع على الأقل) ما نجح وما يجب تغييره، بثقافة التعلّم نفسها المعتمدة للحوادث.

### تمرين: المدينة محاصرة

**الوضع.** يقترب القتال من مدينة تضم فيها المنظمة 8 موظفين دوليين و54 موظفًا وطنيًا، منهم 12 ينحدرون من منطقة أخرى ويتعرضون للتهديد بسبب انتمائهم العرقي. لا يزال المطار يعمل؛ ويمكن لطائرة تتسع لـ14 مقعدًا (12 مقعدًا صالحًا للاستخدام) أن تنفّذ رحلتين يوميًا إلى العاصمة. تحقق 4 من أصل 6 مؤشرات لسيناريو «الحصار». الطريق إلى العاصمة مقطوع. تسمح مخزونات المسكن الرئيسي باحتماء 20 شخصًا في المكان لمدة 5 أيام.

**المطلوب.** 1) الاحتماء في المكان أم النقل المؤقت أم الإجلاء، ولمن؟ 2) كم يومًا يلزم لنقل الأشخاص ذوي الأولوية جوًا؟ 3) ما التدابير الخاصة بالموظفين الوطنيين الباقين؟

**التصحيح.** 1) مع تحقق 4 مؤشرات من 6 وطريق مقطوع، تقترب نقطة اللاعودة: يجب الآن نقل الأشخاص الأكثر تعرضًا للخطر مؤقتًا إلى العاصمة (الموظفون الـ12 المهدَّدون، بموافقتهم) والموظفين الدوليين غير الأساسيين؛ والإبقاء على فريق أساسي صغير فقط إذا كان الاحتماء في المكان ممكنًا وآمنًا. 2) الأشخاص ذوو الأولوية: 12 موظفًا مهدَّدًا + 8 دوليين = 20 شخصًا، أي رحلتان بـ12 مقعدًا، ممكنتان في يوم واحد. وإذا أُضيفت الأسر المُعالة للموظفين المهدَّدين (مثلًا 16 شخصًا)، يصبح العدد 36 شخصًا = 3 رحلات، أي يومين. 3) سلفة رواتب لعدة أشهر، تواصل يومي عبر شجرة الاتصال، عدم الإبقاء على أي نشاط دون تقييم وموافقة، سحب ممتلكات المنظمة التي قد تعرّضهم للخطر، معلومات واضحة عن الخيارات ودعم نفسي؛ وخطة لاستئناف العمل حالما يسمح الوضع بذلك.

### للتذكر

- خلية الأزمة (الاستراتيجية، البيئة المحيطة) والفريق الميداني (التنفيذ): ولايات، بدلاء، تمارين.
- الساعات الأولى: التفعيل، إثبات الوقائع، الحماية، الإبلاغ، القرار، التخطيط؛ ومسك سجل.
- الاحتماء في المكان، النقل المؤقت، الإجلاء: القرار قبل نقطة اللاعودة، استنادًا إلى المؤشرات.
- للموظفين الوطنيين، الأكثر تعرضًا للخطر في الغالب، الحق في خيارات ودعم حقيقيين.
- الاختطاف: الوقاية، سياسة مكتوبة، إثباتات حياة مُعدّة، تواصل مضبوط، متخصصون.

## الاختبار

1. 30 شخصًا يجب نقلهم مؤقتًا، بطائرة فيها 10 مقاعد صالحة للاستخدام. عدد الرحلات:
   A. 2
   B. 30
   C. 4
   D. 3

2. احتماء 15 شخصًا في المكان لمدة 8 أيام بمعدل 4 لترات ماء للشخص يوميًا:
   A. 120 لترًا
   B. 32 لترًا
   C. 480 لترًا
   D. 600 لتر

3. يفيد سجل الأزمة أساسًا في:
   A. إبلاغ وسائل الإعلام
   B. حفظ أثر المعلومات والقرارات، وتسهيل التناوب
   C. تقييم الموظفين
   D. حساب التكاليف

4. لماذا تُعدّ استمارات «إثبات الحياة» مسبقًا؟
   A. للتحقق، في حال الاختطاف، من أن الشخص على قيد الحياة بفضل أسئلة لا يعرف إجابتها سواه
   B. للتأمين الصحي
   C. للتأشيرات
   D. للموارد البشرية

5. تجتمع خلية أزمة بعد 3 س 10 د من الإنذار، والهدف ساعتان. الإجراء ذو الأولوية:
   A. إلغاء الهدف
   B. عدم فعل شيء، فقد كان تمرينًا
   C. تغيير المدير
   D. تحديث جهات الاتصال، وتعيين بدلاء، والاختبار بانتظام

**أجوبة الاختبار :** 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

# الأسبوع 8 : الصحة والرفاه النفسي الاجتماعي والصون الداخلي والتأمين

**الأهداف**

- تنظيم حماية صحة الموظفين: الوقاية، الرعاية، الإجلاء الطبي والإسعافات الأولية.
- الوقاية من الضغط النفسي والإنهاك والصدمة والتكفّل بها، وقياس رفاه الفرق.
- التعامل مع التحرش والعنف الجنسي ضد الموظفين واحتياجات التأمين بوصفها مخاطر قائمة بذاتها.

## الصحة، الخطر الأول

في سياقات كثيرة، تتسبب **الأمراض** (الملاريا، الالتهابات الهضمية، الأمراض المزمنة سيئة المتابعة) و**الحوادث** في حالات توقف عن العمل وإعادة إلى الوطن، وأحيانًا في وفيات، أكثر مما يتسبب فيه العنف. لذا فإن حماية الصحة جزء من إدارة المخاطر.

التدابير الأساسية:

- **قبل المغادرة أو التعيين**: فحص طبي، تطعيمات، وقاية ملائمة من الملاريا، إحاطة صحية خاصة بالسياق.
- **في الموقع**: خريطة لمرافق الرعاية (الجودة، المسافة، أوقات العمل، اللغات)، عقود مع عيادات، حقائب إسعافات أولية، موظفون مدرَّبون على الإسعافات الأولية (شخص واحد على الأقل لكل فريق أو لكل مركبة في المناطق المعزولة).
- **الإجلاء الطبي**: إجراء مكتوب، عقد مع مقدّم خدمة أو شركة تأمين، معايير التفعيل، آجال واقعية.
- **الموظفون الوطنيون**: تغطية صحية معادلة فعليًا، بما في ذلك للأسر وفق سياسة المنظمة.

**المهلة الحرجة.** «الساعة الأولى» بعد إصابة بالغة حاسمة. فإذا كان أقرب مستشفى جراحي يبعد 6 ساعات بالسيارة ولم يكن الإجلاء الجوي ممكنًا قبل اليوم التالي، فإن خطر الحادث الخطير يثقل بكثير في التقييم، ويصبح التدريب على الإسعافات الأولية المتقدمة أولوية.

## الضغط النفسي والإنهاك والصدمة

يتعرض العاملون في المجال الإنساني لثلاثة أنواع من الضغط النفسي:

- **الضغط الأساسي والتراكمي**: عبء العمل، ظروف المعيشة، العزلة، النزاعات داخل الفريق، انعدام الأمن الدائم. وإذا لم يُعالَج، يؤدي إلى **الإنهاك** (الاحتراق الوظيفي).
- **الضغط الصدمي**: التعرض لحدث عنيف أو للموت.
- **الصدمة غير المباشرة**: من كثرة الإصغاء إلى معاناة الآخرين ومشاهدتها.

كشفت عدة استطلاعات أُجريت على عاملين في المجال الإنساني عن معدلات مرتفعة من أعراض القلق والاكتئاب والإنهاك، تفوق في الغالب تلك المسجلة لدى عامة السكان، وتزداد ارتفاعًا لدى الموظفين الوطنيين المعرّضين لأعمال العنف نفسها التي تتعرض لها أسرهم.

التدابير: عبء عمل معقول، احترام الإجازات وفترات الاستراحة للتعافي (الراحة والاستجمام، R&R، حسب السياق، مثلًا كل 6 إلى 12 أسبوعًا في السياقات الصعبة)، الوصول السري إلى الدعم النفسي، تدريب المسؤولين على رصد العلامات، الإسعافات الأولية النفسية بعد الحادث، ثقافة لا توصم طلب المساعدة.

> المسؤول الذي لا يأخذ إجازة أبدًا يوجّه رسالة إلى فريقه بأكمله. فالرفاه مسألة قدوة أيضًا.

## قياس الرفاه

يُقاس رفاه الفرق، شأنه شأن أي خطر:

- **معدل استخدام الإجازات** وفترات الراحة والاستجمام: الأيام المأخوذة / الأيام المستحقة.
- متوسط **الساعات الإضافية** وعدد الأشخاص الذين يتجاوزون عتبة معينة.
- **الإجازات المرضية** ودوران الموظفين (المغادرات المبكرة).
- **استطلاعات مجهولة الهوية** قصيرة ومنتظمة (مقاييس معتمدة للضغط النفسي أو الإنهاك، أسئلة حول الدعم المُدرَك).
- اللجوء إلى **الدعم النفسي** (بالأعداد، لا بالأسماء أبدًا).

**مثال.** فريق من 40 شخصًا: 1 200 يوم إجازة مستحقة خلال السنة، أُخذ منها 690، أي 57,5 %. يعمل 14 شخصًا بانتظام أكثر من 55 ساعة أسبوعيًا. الدوران: 11 مغادرة خلال السنة، أي 27,5 %. تشير هذه الأرقام إلى خطر إنهاك مرتفع: خطة عمل (تخطيط إلزامي للإجازات، تعزيزات، تقليل الاجتماعات، متابعة من الإدارة).

## التحرش والعنف الجنسي ضد الموظفين

يُعدّ **التحرش** (المعنوي والجنسي) والتمييز و**العنف الجنسي** ضد الموظفين، بما في ذلك من قبل الزملاء، مخاطر لا يُبلَّغ عنها بما يكفي. وهي تندرج في آنٍ واحد ضمن الأمن والموارد البشرية والصون (safeguarding) الداخلي.

تشمل المنظومة الدنيا ما يلي:

- **مدونة سلوك** واضحة وموقَّعة، تحظر أيضًا الاستغلال والانتهاك الجنسيين بحق السكان؛
- **قنوات إبلاغ** متعددة وسرية (بما فيها قنوات خارج التسلسل الإداري وقنوات خارجية)؛
- نهج **متمحور حول الناجية أو الناجي**: الأمان، السرية، احترام خياراتها، الرعاية الطبية السريعة (الوقاية بعد التعرض لفيروس نقص المناعة البشرية ومنع الحمل الطارئ في الآجال المحددة)، الدعم النفسي؛
- **تحقيقات** يجريها أشخاص مدرَّبون، مستقلون عن التسلسل الإداري المعني؛
- **عقوبات** فعلية وتبادل للمعلومات بين المنظمات لتجنّب توظيف أشخاص صدرت بحقهم عقوبات (آليات التحقق من المراجع المشتركة بين المنظمات).

يجب أن تكون حقائب الوقاية بعد التعرض متوفرة وأن يكون الموظفون المعيَّنون مدرَّبين على استخدامها، لأن آجال فعاليتها قصيرة (في الساعات الأولى بشكل مثالي، وفي موعد أقصاه 72 ساعة).

## التأمين

ينقل التأمين جزءًا من المخاطر المالية. التغطيات المعتادة:

- **الصحة** (بما في ذلك في الخارج) و**الإجلاء الطبي**؛
- **الحوادث والعجز والوفاة**، بما في ذلك مخاطر الحرب والإرهاب، المستثناة في الغالب من العقود الموحّدة؛
- **المسؤولية المدنية** للمنظمة؛
- **الممتلكات**: المركبات، المعدات، المخزونات، النقد؛
- **الاختطاف والفدية** (kidnap and ransom)، الذي يموّل أساسًا الاستشاريين المتخصصين ويجب أن يظل وجوده سريًا.

نقاط تستدعي اليقظة: الاستثناءات (المناطق، الأنشطة، الحرب)، السقوف، آجال التصريح، التغطية المنصفة للموظفين الوطنيين، والاتساق مع القانون المحلي (التأمينات الإلزامية).

**حساب بسيط.** قسط بنسبة 4 % من كتلة الأجور لتغطية الحوادث والوفاة بما فيها مخاطر الحرب، على كتلة أجور قدرها 2 400 000 دولار أمريكي: 96 000 دولار أمريكي سنويًا. وإذا لم تؤمّن المنظمة سوى الدوليين الثلاثين (كتلة

أجور 1 500 000 دولار أمريكي) وتركت 120 موظفًا وطنيًا (900 000 دولار أمريكي) دون تغطية معادلة، فإن توفير 36 000 دولار أمريكي يُنشئ تفاوتًا خطيرًا وخطرًا قانونيًا ومتعلقًا بالسمعة.

## الإسعافات الأولية والتأهب الطبي

يُخطَّط للتأهب الطبي الميداني كغيره:

- **التدريب**: إسعافات أولية أساسية للجميع، وإسعافات أولية متقدمة في المناطق المعزولة أو مناطق النزاع (السيطرة على النزيف، العاصبة، وضعية الإفاقة الجانبية، الحروق).
- **المعدات**: حقيبة فردية (مع عاصبة في مناطق النزاع)، حقيبة للمركبة، حقيبة للقاعدة.
- **بطاقات طبية سرية** للموظفين (فصيلة الدم، الحساسية، العلاجات، جهات الاتصال في الطوارئ)، لا يُطّلع عليها إلا في حالات الطوارئ.
- **خطة إجلاء طبي** لكل منطقة: مرفق الخط الأول، المرفق المرجعي، وسائل النقل، الآجال، الأرقام، التكلفة.

**حساب احتياجات التدريب.** 85 موظفًا في منطقة معزولة، والهدف: شخصان على الأقل مدرَّبان على الإسعافات الأولية المتقدمة في كل فريق من 5 أشخاص أثناء التنقل. وإذا أمكن أن تكون 17 فرقة في الميدان في آنٍ واحد، يلزم 34 شخصًا مدرَّبًا على الأقل؛ ومع هامش 30 % للغيابات والدوران، نحو 45 شخصًا.

### تمرين: فريق منهَك

**الوضع.** قاعدة من 25 شخصًا (5 دوليين، 20 وطنيًا) في منطقة نزاع. خلال 6 أشهر: 3 مغادرات مبكرة لموظفين دوليين، و4 إجازات مرضية طويلة لدى الموظفين الوطنيين؛ أُخذ 210 أيام إجازة من أصل 450 يومًا مستحقًا؛ لم يأخذ رئيس القاعدة أي إجازة؛ أبلغت موظفة وطنية زميلةً لها عن محاولات تقرّب متكررة من أحد المشرفين، لكنها لا تريد «إثارة المشاكل». يبعد أقرب مستشفى جراحي 5 ساعات بالسيارة؛ ولا يوجد أي شخص مدرَّب على الإسعافات الأولية المتقدمة. يغطي تأمين الوفاة والعجز الموظفين الدوليين فقط.

**المطلوب.** 1) احسبوا معدل استخدام الإجازات. 2) حدّدوا المخاطر. 3) اقترحوا تدابير ذات أولوية.

**التصحيح.** 1) 210 / 450 = 46,7 %. 2) إنهاك جماعي (إجازات قليلة مأخوذة، مغادرات وإجازات مرضية، قدوة رئيس القاعدة)؛ تحرش جنسي أُبلغ عنه بشكل غير رسمي، مع خطر التصعيد والصمت؛ خطر طبي جسيم (5 ساعات عن المستشفى، لا مسعف متقدم)؛ تفاوت في التغطية التأمينية. 3) تخطيط إلزامي للإجازات وفترات الراحة والاستجمام، بدءًا برئيس القاعدة؛ دعم نفسي متاح وسري؛ إعلام الموظفة، دون إجبارها، بقنوات الإبلاغ السرية وبخياراتها، وضمان أمانها وعدم تعرّضها للانتقام، وإشراك وظيفة الصون وفق السياسة المعتمدة (فالإنذار الذي يتلقاه مسؤول لا يمكن تجاهله)؛ تدريب شخصين على الأقل في كل فريق على الإسعافات الأولية المتقدمة بسرعة ومراجعة خطة الإجلاء الطبي؛ توسيع التأمين ليشمل الموظفين الوطنيين.

## للتذكر

- كثيرًا ما تثقل الأمراض والحوادث أكثر من العنف: الوقاية والرعاية والإجلاء الطبي بتخطيط مسبق.
- الضغط التراكمي والصدمي وغير المباشر: الإجازات، الراحة والاستجمام، الدعم السري، قدوة المسؤولين.
- قياس الرفاه: الإجازات المأخوذة، الساعات، الإجازات المرضية، الدوران، الاستطلاعات مجهولة الهوية.
- التحرش والعنف الجنسي: قنوات سرية، نهج متمحور حول الناجية أو الناجي، الوقاية بعد التعرض (PEP) خلال 72 ساعة.
- تأمين ملائم لمخاطر الحرب، ومنصف بين الموظفين الوطنيين والدوليين.

## الاختبار

1. أخذ فريق 540 يوم إجازة من أصل 900 يوم مستحق. معدل الاستخدام:
   A. 60 %
   B. 40 %
   C. 54 %
   D. 90 %

2. يجب البدء بالوقاية بعد التعرض لفيروس نقص المناعة البشرية في موعد أقصاه:
   A. 7 أيام
   B. أسبوعان
   C. 30 يومًا
   D. 72 ساعة

3. كتلة الأجور 1 800 000 دولار أمريكي، والقسط 3 %. التكلفة السنوية:
   A. 5 400 دولار أمريكي
   B. 18 000 دولار أمريكي
   C. 54 000 دولار أمريكي
   D. 540 000 دولار أمريكي

4. تنجم الصدمة غير المباشرة عن:
   A. حادث طرق
   B. التعرض المتكرر لمعاناة الآخرين
   C. كثرة الإجازات
   D. فارق التوقيت

5. يتلقى مسؤول إنذارًا غير رسمي بشأن تحرش جنسي. عليه أن:
   A. يُعلم الضحية بخياراتها وبالقنوات السرية ويفعّل إجراء الصون
   B. ينتظر شكوى مكتوبة
   C. يواجه المتهم المفترض علنًا
   D. يتجاهل الأمر إذا كانت الضحية لا تريد إثارة المشاكل

**أجوبة الاختبار :** 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A

# الأسبوع 9 : الأمن الرقمي وحماية المعلومات

**الأهداف**

- تحديد التهديدات الرقمية الخاصة بالمنظمات الإنسانية: التصيّد الاحتيالي، الاحتيال في التحويلات، المراقبة، تسرّب البيانات.
- وضع تدابير أساسية متناسبة: المصادقة، النسخ الاحتياطي، التشفير، إدارة صلاحيات الوصول، الأجهزة.
- حماية بيانات الأشخاص الذين تجري مساعدتهم وبيانات الموظفين، والاستجابة لحادث رقمي.

## لماذا يُعدّ المجال الرقمي خطرًا أمنيًا

تحتفظ المنظمات الإنسانية بمعلومات بالغة الحساسية: قوائم المستفيدين (أحيانًا مع بيانات بيومترية ومواقع)، شهادات عن الانتهاكات، بيانات طبية، معلومات عن الموظفين، تحليلات أمنية، تحركات. وقد يعرّض التسرّب أو الاختراق **أرواحًا** للخطر، لا البيانات فحسب.

استهدفت عدة هجمات سيبرانية معروفة منظمات إنسانية، بما في ذلك سرقة بيانات مئات الآلاف من الأشخاص المستضعفين. كما تُستهدف المنظمات بالاحتيال المالي عبر الإنترنت و**مراقبة** الاتصالات من قبل جهات حكومية أو من غير الدول.

التهديدات الرئيسية:

- **التصيّد الاحتيالي** (phishing): رسائل بريد إلكتروني أو رسائل مزيفة تسرق بيانات الدخول أو تثبّت برمجيات خبيثة.
- **الاحتيال في التحويلات**: مورّد مزيف، مدير مزيف يطلب دفعة عاجلة، تغيير احتيالي للبيانات المصرفية.
- **برمجيات الفدية**: تشفير البيانات مقابل فدية.
- **سرقة الأجهزة أو مصادرتها** (الحواسيب، الهواتف) عند نقاط التفتيش أو أثناء عمليات السطو المسلح.
- **مراقبة** الاتصالات وشبكات التواصل الاجتماعي.
- **الأخطاء الداخلية**: مشاركة عن طريق الخطأ، ملف أُرسل إلى المستلم الخطأ، كلمة مرور معروضة.

## التدابير الأساسية

تمنع بعض التدابير البسيطة الغالبية العظمى من الهجمات الشائعة:

- **المصادقة متعددة العوامل** (MFA) على البريد الإلكتروني، والتخزين عبر الإنترنت، والمصرف، والبرنامج المحاسبي.
- **مدير كلمات المرور** وكلمات مرور طويلة وفريدة.
- **تحديثات** تلقائية للأنظمة والتطبيقات.
- **نسخ احتياطي** منتظم، منه نسخة غير متصلة بالشبكة أو معزولة، واختبارات للاستعادة (قاعدة 3-2-1: ثلاث نسخ، على وسيطين مختلفين، نسخة واحدة خارج الموقع).
- **تشفير** أقراص الحواسيب المحمولة والهواتف.
- **إدارة صلاحيات الوصول**: لا يصل كل شخص إلا إلى ما يحتاج إليه؛ وسحب صلاحيات الوصول يوم مغادرة الموظف.
- **تدريب** منتظم، مع تمارين محاكاة للتصيّد الاحتيالي.

**مثال على تمرين.** أرسل بريد تصيّد احتيالي مزيف إلى 120 موظفًا: نقر 38 على الرابط (31,7 %)، وأدخل 14 بيانات دخولهم (11,7 %)، وأبلغ 9 عن البريد إلى قسم المعلوماتية (7,5 %). وبعد تدريب موجَّه، أسفر تمرين ثانٍ عن 12 نقرة (10 %)، و3 عمليات إدخال (2,5 %)، و41 بلاغًا (34,2 %). ارتفاع البلاغات لا يقل أهمية عن انخفاض النقرات: فهو يحوّل الموظفين إلى نظام إنذار.

## الاحتيال في التحويلات والإجراءات المالية

يكلّف **احتيال انتحال صفة المدير** والاحتيال المتعلق بالبيانات المصرفية المنظماتِ، بما فيها الإنسانية، مبالغ كبيرة كل عام. والإجراءات المالية هي أفضل وسيلة دفاع:

- يجري التحقق من أي **تعديل للبيانات المصرفية** لمورّد أو موظف بالاتصال على رقم معروف مسبقًا، وليس أبدًا على الرقم الوارد في الطلب.
- لا دفعة عاجلة خارج الإجراءات، حتى لو بدا أنها بطلب من مدير: يبقى الاعتماد المزدوج إلزاميًا.
- يجري الوصول إلى الخدمات المصرفية عبر الإنترنت بأجهزة وحسابات مخصصة، مع توقيع إلكتروني مزدوج.
- يعرف الموظفون أنهم سيحظون **بالدعم** إذا رفضوا دفعة مشبوهة، حتى لو طلبها رئيس أعلى.

> الاستعجال والسرية هما أداتا الضغط المفضلتان لدى المحتالين: «أنا في اجتماع، نفّذ هذا التحويل فورًا ولا تخبر أحدًا».

## الأجهزة ونقاط التفتيش والمراقبة

في الميدان، المخاطر الرقمية **مادية** أيضًا:

- عند نقاط التفتيش، قد تُفتَّش الهواتف. والهاتف الذي يحتوي على صور لمواقع عسكرية، أو رسائل تنتقد أحد الأطراف، أو قوائم مستفيدين، قد يؤدي إلى الاحتجاز. القاعدة: عدم حمل سوى الضروري، حذف البيانات الحساسة من الأجهزة الميدانية، استخدام أجهزة مخصصة للعمل.
- تكشف **شبكات التواصل الاجتماعي** الخاصة بالموظفين معلومات قابلة للاستغلال: الموقع في الوقت الحقيقي، الآراء السياسية، صور الزملاء، علامات الثراء. وتقلّل سياسةٌ لاستخدام شبكات التواصل الاجتماعي، مشروحةٌ وغير عقابية، من هذه المخاطر.
- تحمي **تطبيقات المراسلة** المشفّرة من طرف إلى طرف المحتوى، لكنها لا تحمي واقعة التواصل نفسها، ولا الهاتف ذاته إذا صودر وهو غير مقفل.
- قد يكون استخدام بعض الأدوات (الأقمار الصناعية، الشبكات الافتراضية الخاصة VPN، الطائرات المسيّرة) محظورًا أو مثيرًا للريبة: يجب التحقق من التشريعات ومن القبول.

## حماية بيانات الأشخاص

تقوم **حماية بيانات** المستفيدين والموظفين على مبادئ معترف بها (ولا سيما دليل اللجنة الدولية للصليب الأحمر وBrussels Privacy Hub بشأن حماية البيانات في العمل الإنساني):

- **المشروعية والغرض**: أساس مشروع وغرض محدد لكل عملية جمع.
- **تقليل البيانات إلى الحد الأدنى**: عدم جمع سوى ما هو ضروري.
- **الموافقة المستنيرة** عندما تكون هي الأساس المعتمد، مع مراعاة علاقات القوة (فالأسرة التي تحتاج إلى المساعدة ليست حرة في الرفض).
- **الأمن**: التشفير، تقييد صلاحيات الوصول، تسجيل العمليات.
- **الاحتفاظ المحدود** والحذف عند انتهاء الغرض.

- **المشاركة المؤطّرة** باتفاقات لتبادل البيانات، مع تحليل للمخاطر (بما في ذلك طلبات السلطات أو أطراف النزاع).
- **تقييم الأثر** قبل أي نظام جديد (البيانات البيومترية، الدفع عبر الهاتف المحمول، منصة مشتركة).

**مثال على تقليل البيانات.** لتوزيع حقائب، يجب تحديد هوية الأسرة والتحقق من أنها لم تتلقَّ الحقيبة من قبل. والانتماء العرقي أو الديني ليس ضروريًا ويجب ألّا يُجمع؛ وكذلك الصورة وبصمة الإصبع ليستا ضروريتين في العادة.

## الاستجابة لحادث رقمي

يُعالَج الحادث الرقمي (حساب مخترَق، حاسوب مسروق، برمجية فدية، ملف أُرسل عن طريق الخطأ) كحادث أمني:

- **الاحتواء**: تغيير كلمات المرور، إلغاء الجلسات، عزل الجهاز المصاب، محو الجهاز المسروق عن بُعد.
- **التقييم**: ما البيانات، وما الأشخاص، وما الخطر عليهم؟
- **الإبلاغ**: الإدارة، مسؤول حماية البيانات، الأشخاص المعنيون إذا كانوا معرّضين لخطر، سلطات الرقابة وفق القانون الواجب التطبيق، المانحون وفق العقود.
- **الاستعادة** من النسخ الاحتياطية؛ وعدم دفع فدية دون قرار من الإدارة وتحليل قانوني.
- **التعلّم**: التحليل، التصحيحات، التدريب.

**مثال.** سُرق أثناء عملية سطو مسلح حاسوب محمول غير مشفّر يحتوي على قائمة 3 200 أسرة مع أرقام هواتفها ومواقعها. يتوقف الخطر على الأشخاص على السياق: فإذا كانت بعض الأسر تنتمي إلى مجموعة مستهدفة، يكون الخطر مرتفعًا. الإجراءات: تقييم فوري، إبلاغ المجتمعات المعنية عبر قنوات آمنة إذا كانت معرّضة للخطر، تغيير طرائق التواصل، تشفير إلزامي لجميع الحواسيب المحمولة.

### تمرين: بريد إلكتروني عاجل من المدير

**الوضع.** يوم جمعة في الساعة 17:00، تتلقى المحاسبة بريدًا إلكترونيًا يبدو أنه من المدير القُطري، الموجود في مهمة خارج المكتب: «سري. يجب أن ندفع اليوم الدفعة المقدمة البالغة 48 000 دولار أمريكي لمورّد الوقود الجديد، وإلا خسرنا العقد. البيانات المصرفية مرفقة. لا يمكن الاتصال بي، اجتماع مع الوزير». يختلف عنوان المرسل بحرف واحد عن العنوان المعتاد. وفي اليوم نفسه، طلب مورّد معتاد عبر البريد الإلكتروني تغيير بياناته المصرفية. لا يتوفر في البريد الإلكتروني للمنظمة نظام مصادقة ثنائية.

**المطلوب.** 1) إشارات الإنذار. 2) التصرف الفوري. 3) التدابير الدائمة.

**التصحيح.** 1) الاستعجال، السرية، تعذّر الاتصال بصاحب الطلب، مورّد جديد دون ملف شراء، عنوان مرسل مختلف قليلًا، طلب موازٍ لتغيير البيانات المصرفية. 2) عدم الدفع؛ الاتصال بالمدير على رقمه المعروف (أو بنائبه)؛ عدم تعديل بيانات المورّد المعتاد دون اتصال تحقق على رقم معروف مسبقًا؛ الإبلاغ إلى مسؤول المعلوماتية وإلى الشؤون المالية؛ الاحتفاظ بالرسائل كأدلة. 3) مصادقة ثنائية على البريد الإلكتروني بأكمله؛ قاعدة مكتوبة: لا دفعة خارج الإجراءات، اعتماد مزدوج، تحقق هاتفي من أي تعديل مصرفي؛ تدريب وتمارين على التصيّد الاحتيالي؛ تصفية النطاقات المشابهة؛ رسالة واضحة من الإدارة: رفض أي دفعة مشبوهة سيحظى بالدعم دائمًا.

## للتذكر

- البيانات الإنسانية حساسة: قد يعرّض التسرّب أرواحًا للخطر.
- المصادقة متعددة العوامل، كلمات مرور فريدة، التحديثات، النسخ الاحتياطي 3-2-1، التشفير، أدنى صلاحيات وصول، التدريب.
- الاحتيال في التحويلات: التحقق عبر رقم معروف، الاعتماد المزدوج، دعم من يرفض.
- الميدان: أجهزة مخففة المحتوى عند نقاط التفتيش، سياسة لاستخدام شبكات التواصل الاجتماعي.
- حماية البيانات: الغرض، التقليل إلى الحد الأدنى، الأمن، الاحتفاظ المحدود، تقييم الأثر.

## الاختبار

1. تلقّى 150 موظفًا بريدًا مزيفًا؛ نقر 24 منهم. معدل النقر:
   A. 24 %
   B. 16 %
   C. 6,25 %
   D. 15 %

2. تعني قاعدة النسخ الاحتياطي 3-2-1:
   A. 3 نسخ، على وسيطين مختلفين، نسخة واحدة خارج الموقع
   B. 3 كلمات مرور، عاملان، حساب واحد
   C. 3 أيام، أسبوعان، شهر واحد
   D. 3 خوادم، بلدان، سحابة واحدة

3. يطلب مورّد عبر البريد الإلكتروني تغيير بياناته المصرفية. أنتم:
   A. تغيّرونها فورًا
   B. تدفعون نقدًا
   C. تردّون على البريد الإلكتروني
   D. تتحققون باتصال على الرقم المعروف مسبقًا

4. لتوزيع حقائب، جمع الانتماء العرقي للأسر:
   A. إلزامي
   B. موصى به
   C. مخالف لمبدأ التقليل إلى الحد الأدنى إذا لم يكن ضروريًا
   D. لا خطر فيه

5. سُرق حاسوب غير مشفّر يحتوي على قوائم مستفيدين. الخطوة الأولى:
   A. شراء حاسوب جديد
   B. تقييم البيانات المكشوفة والخطر على الأشخاص، ثم الإبلاغ
   C. عدم قول شيء
   D. نشر بيان صحفي

**أجوبة الاختبار :** 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

# الأسبوع 10 : إدارة جميع مخاطر المنظمة: السجل، الرغبة في المخاطرة، الامتثال والسمعة

**الأهداف**

- بناء سجل لمخاطر المنظمة ومسكه (الأمنية، الائتمانية، التشغيلية، القانونية، المتعلقة بالسمعة، الأخلاقية).
- تحديد الرغبة في المخاطرة وترجمتها إلى عتبات وقرارات، بما في ذلك عبر الخسارة المتوقعة.
- إدماج الامتثال (العقوبات، مكافحة الإرهاب، الاحتيال، الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين) في نهج موحّد.

## من المخاطر الأمنية إلى مخاطر المنظمة

توسّع إدارة مخاطر المنظمة (التي تُسمّى في الغالب ERM، enterprise risk management) منطق الأمن ليشمل جميع المخاطر التي تهدد الرسالة:

- **الأمنية**: العنف، الحوادث، صحة الموظفين.
- **الائتمانية**: الاحتيال، الفساد، التحويل، سوء استخدام الأموال.
- **التشغيلية**: انقطاع الإمدادات، إخفاق شريك، فقدان الوصول.
- **القانونية ومخاطر الامتثال**: العقوبات، مكافحة الإرهاب، قانون العمل، الضرائب، حماية البيانات.
- **الأخلاقية ومخاطر الصون**: الاستغلال والانتهاك الجنسيان، التحرش، المساس بالمبادئ.
- **المتعلقة بالسمعة**: فقدان ثقة المجتمعات والمانحين والجمهور.
- **المالية والاستراتيجية**: الاعتماد على مانح واحد، أزمة سيولة، فقدان الملاءمة.

هذه المخاطر **مترابطة**: فتحويل جماعة مسلحة للمساعدات خطر ائتماني وقانوني (العقوبات) وتشغيلي (التعليق) ومتعلق بالسمعة وأمني (الانتقام إذا ندّدت به المنظمة) في آنٍ واحد. ولهذا يلزم نهج متكامل.

## سجل المخاطر

يحصي **سجل المخاطر** المخاطر الرئيسية، ولكلٍّ منها: الوصف (السبب، الحدث، العاقبة)، الفئة، المالك، الاحتمال، الأثر، الدرجة الأصلية، التدابير القائمة، الدرجة المتبقية، التدابير الإضافية المقررة، الموعد النهائي.

| الخطر | المالك | الأصلي | المتبقي | الإجراء |
|---|---|---|---|---|
| تحويل سلطة محلية للمساعدات الغذائية في المحافظة X | مدير البرامج | 4 × 5 = 20 | 3 × 4 = 12 | التحقق عبر أطراف ثالثة، الاتصال بالمستفيدين، التوزيع المباشر |
| الاحتيال في مشتريات الوقود | المدير المالي | 4 × 3 = 12 | 2 × 3 = 6 | بطاقات الوقود، المطابقات الشهرية |
| فقدان المانح الأول (55 % من الإيرادات) | المدير العام | 3 × 5 = 15 | 3 × 4 = 12 | خطة للتنويع، احتياطيات |
| الاستغلال الجنسي من قبل موظف أو شريك | مسؤول الصون | 3 × 5 = 15 | 2 × 5 = 10 | التدريب، التحقق من المراجع، قنوات الشكاوى المجتمعية |

تراجع الإدارة السجل كل فصل، ويراجعه مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق والمخاطر التابعة له كل سنة. وتخضع **المخاطر العشرة الرئيسية** لمتابعة خاصة.

## الرغبة في المخاطرة

**الرغبة في المخاطرة** هي مستوى الخطر الذي تقبل المنظمة تحمّله لتحقيق رسالتها. ويحددها مجلس الإدارة، حسب الفئة:

- **الأمن**: رغبة معتدلة، ومرتفعة فقط للأنشطة المنقذة للحياة (انظر درجة حرجية البرامج).
- **الائتمان**: رغبة ضعيفة في ما يخص الاحتيال، مع قبول خطر متبقٍّ في السياقات الصعبة، شرط كشفه والإبلاغ عنه.
- **الاستغلال والانتهاك الجنسيان**: عدم التسامح مطلقًا مع السلوكيات، وهو ما لا يمنع الإقرار بأن الخطر موجود ويجب إدارته بنشاط.
- **البرامج**: رغبة أعلى في الابتكار وفي الوصول إلى المناطق الصعبة.

الرغبة في المخاطرة ليست شعارًا: بل تُترجم إلى **عتبات** (الحد الأقصى للدرجة المتبقية حسب الفئة)، و**تفويضات** (من يمكنه قبول أي مستوى من الخطر)، و**قرارات** موثّقة. فالرغبة الضعيفة جدًا تمنع العمل حيث تكون الاحتياجات أكبر؛ والرغبة غير المحددة تترك كل مسؤول يقرر بمفرده.

## الخسارة المتوقعة

بالنسبة لبعض المخاطر المالية، يمكن استكمال المصفوفة بـ**الخسارة المتوقعة**: الاحتمال السنوي × التكلفة في حال تحقق الخطر. ويساعد ذلك على مقارنة تكلفة تدبير ما بالخسارة التي يتجنّبها.

**مثال.** خطر سرقة صندوق مكتب ميداني: الاحتمال السنوي المقدَّر 20 %، ومتوسط الخسارة 15 000 دولار أمريكي (نقد ونفقات). الخسارة المتوقعة: 0,2 × 15 000 = 3 000 دولار أمريكي سنويًا. الانتقال إلى الدفع عبر الأموال المتنقلة (mobile money) يكلّف 1 800 دولار أمريكي سنويًا ويخفّض الاحتمال إلى 5 % ومتوسط الخسارة إلى 4 000 دولار أمريكي: الخسارة المتوقعة 200 دولار أمريكي. الكسب الصافي: 3 000 − 200 − 1 800 = 1 000 دولار أمريكي سنويًا، دون احتساب انخفاض الخطر على سلامة أمين الصندوق.

الحدود: لا تلائم الخسارة المتوقعة المخاطر التي تمس الأرواح أو التي يكون أثرها كارثيًا. فلا أحد يقرر قبول اختطاف لأن «خسارته المتوقعة» ستكون ضعيفة. وبالنسبة لهذه المخاطر، يكون التفكير بمنطق العتبة المقبولة وخطط الطوارئ.

## الامتثال: العقوبات، مكافحة الإرهاب، الاحتيال

تُفرض التزامات الامتثال بموجب القوانين الوطنية وأنظمة العقوبات وعقود المانحين:

- **العقوبات ومكافحة الإرهاب**: حظر وضع أموال أو موارد في متناول أشخاص أو كيانات مدرجة في القوائم. التدابير: التحقق من الموردين والشركاء والموظفين حسب الخطر؛ بنود تعاقدية؛ اليقظة بشأن المدفوعات في المناطق الخاضعة لسيطرة جماعات مدرجة؛ استخدام الاستثناءات الإنسانية القائمة مع توثيق تطبيقها.
- **مكافحة الاحتيال والفساد**: سياسة، خط للإبلاغ، تحقيقات، إبلاغ المانحين في الآجال المحددة (انظر المالية).
- **التحقق من المستفيد النهائي**: لا يشترط المانحون عمومًا التحقق من كل مستفيد من المساعدة مقابل القوائم، والمبادئ الإنسانية تعارض ذلك؛ وتنصبّ عمليات التحقق على الشركاء والموردين والموظفين.

الحوار مع المانحين والمصارف أساسي: فـ**انسحاب المصارف** (de-risking)، التي ترفض التعامل مع منظمات تعمل في مناطق خاضعة للعقوبات، قد يعرقل عمليات بأكملها. ويساعد توثيق العناية الواجبة على إبقاء الحسابات مفتوحة.

## الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين

**الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين** (PSEA) بحق السكان الذين تجري مساعدتهم التزام أساسي. وتحظر المبادئ الأساسية الستة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC) على وجه الخصوص أي علاقة جنسية مع الأطفال (دون 18 عامًا)، وأي مقايضة للمال أو العمل أو السلع أو الخدمات مقابل خدمات جنسية، وتفرض الإبلاغ عن أي شبهة.

المنظومة:

- مدونة سلوك وتدريب جميع الموظفين والشركاء؛
- التحقق من المراجع عند التوظيف (آليات مشتركة بين المنظمات)؛
- **آليات شكاوى مجتمعية** متاحة وآمنة وملائمة للنساء والأطفال؛
- مساعدة الضحايا (الطبية والنفسية الاجتماعية والقانونية) وفق خياراتهم؛
- تحقيقات سريعة ومستقلة، عقوبات، إبلاغ المانحين؛
- بنود خاصة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين في الاتفاقات مع الشركاء.

مؤشر مضلِّل: **انعدام الشكاوى** لا يعني انعدام الانتهاكات. ففي معظم السياقات، يدل غياب الشكاوى بالأحرى على أن الآليات غير معروفة ولا تعتبرها المجتمعات آمنة.

### تمرين: لجنة المخاطر في مجلس الإدارة

**الوضع.** تعرضون على لجنة المخاطر في منظمة غير حكومية العناصر التالية. الاحتيال في الوقود: الاحتمال السنوي 30 %، متوسط الخسارة 25 000 دولار أمريكي؛ التدبير المقترح (بطاقات الوقود والمطابقات) يكلّف 4 000 دولار أمريكي سنويًا، ومن شأنه خفض الاحتمال إلى 10 % والخسارة إلى 10 000 دولار أمريكي. تحويل المساعدات في إحدى المحافظات: الأصلي 4 × 5، المتبقي 3 × 4؛ عتبة الرغبة الائتمانية لدى مجلس الإدارة: متبقٍّ ≥ 9. آلية الشكاوى الخاصة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين: لا شكوى خلال سنتين في 5 محافظات؛ ويُظهر استطلاع للمعرفة أن 18 % من النساء المستطلَعات يعرفن الآلية. لم يجرِ قط التحقق من أحد الشركاء المحليين مقابل قوائم العقوبات.

**المطلوب.** 1) هل تدبير الوقود مبرَّر؟ 2) هل يقع خطر التحويل ضمن الرغبة في المخاطرة؟ ما العمل؟ 3) ما الاستنتاج بشأن الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين؟ 4) والشريك؟

**التصحيح.** 1) الخسارة المتوقعة الحالية: 0,3 × 25 000 = 7 500 دولار أمريكي؛ بعد التدبير: 0,1 × 10 000 = 1 000 دولار أمريكي؛ الكسب الصافي: 7 500 − 1 000 − 4 000 = 2 500 دولار أمريكي سنويًا: التدبير مبرَّر. 2) المتبقي 12 > 9: خارج الرغبة في المخاطرة. الخيارات: تدابير إضافية (التحقق عبر أطراف ثالثة، التوزيع المباشر، التحويلات النقدية)، تقليص الحجم في المحافظة، أو قبول صريح وموثّق من مجلس الإدارة لتجاوز مؤقت مع خطة. 3) انعدام الشكاوى مع نسبة معرفة 18 % يدل على آلية غير فعّالة، لا على غياب الانتهاكات: حملة إعلامية، قنوات ملائمة للنساء، جهات تنسيق نسائية، التحقق من ثقة المجتمعات. 4) تحقق فوري مقابل قوائم العقوبات، وإدماج هذا التحقق بشكل منهجي في إجراء اختيار الشركاء.

## للتذكر

- مخاطر المنظمة مترابطة: الأمنية، الائتمانية، التشغيلية، القانونية، الأخلاقية، المتعلقة بالسمعة، المالية.
- سجل مخاطر بمالكين ودرجات أصلية ومتبقية وإجراءات ومواعيد نهائية، تراجعه الإدارة ومجلس الإدارة.
- الرغبة في المخاطرة يحددها مجلس الإدارة، حسب الفئة، وتُترجم إلى عتبات وتفويضات.
- الخسارة المتوقعة = الاحتمال × التكلفة: مفيدة للمخاطر المالية، لا للأرواح.
- الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين: انعدام الشكاوى ليس انعدام الانتهاكات؛ العقوبات: التحقق من الشركاء والموردين والموظفين.

## الاختبار

1. الاحتمال السنوي 25 %، والخسارة 12 000 دولار أمريكي. الخسارة المتوقعة:
   A. 12 000 دولار أمريكي
   B. 4 800 دولار أمريكي
   C. 3 000 دولار أمريكي
   D. 300 دولار أمريكي

2. تدبير يكلّف 2 000 دولار أمريكي سنويًا ويخفّض الخسارة المتوقعة من 5 000 إلى 1 500 دولار أمريكي. الكسب الصافي السنوي:
   A. 3 500 دولار أمريكي
   B. 1 500 دولار أمريكي
   C. 5 000 دولار أمريكي
   D. −500 دولار أمريكي

3. من يحدد الرغبة في المخاطرة لدى المنظمة؟
   A. مجلس الإدارة
   B. كل رئيس مشروع
   C. المانح الرئيسي
   D. المدقق الخارجي

4. لا تتلقى آلية شكاوى خاصة بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين أي شكوى خلال سنتين. الاستنتاج الأرجح:
   A. لا توجد أي انتهاكات
   B. يجب إلغاء الآلية
   C. الموظفون مثاليون
   D. الآلية على الأرجح غير معروفة ولا تُعتبر آمنة

5. تنصبّ عمليات التحقق مقابل قوائم العقوبات عمومًا على:
   A. كل مستفيد من المساعدة
   B. الصحفيين
   C. الشركاء والموردين والموظفين حسب الخطر
   D. لا أحد

**أجوبة الاختبار :** 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C

# الأسبوع 11 : تقاسم المخاطر مع الشركاء وتمويل الأمن

**الأهداف**

- تحليل نقل المخاطر إلى الشركاء الوطنيين والمحليين وبناء تقاسم منصف للمخاطر.
- إعداد ميزانية كاملة للأمن والدفاع عنها أمام المانحين.
- تنظيم الأمن في الاتحادات (الكونسورتيوم) والإدارة عن بُعد والتنسيق المشترك بين المنظمات.

## نقل المخاطر

عندما يصبح الوصول صعبًا، تعتمد المنظمات الدولية أكثر فأكثر على **الشركاء الوطنيين والمحليين**، الذين يحظون بقبول أفضل ويكونون في الغالب الوحيدين الحاضرين. وهذه نقطة قوة للاستجابة وللتوطين، لكنها قد تتحول إلى **نقل للمخاطر**: تقلّل المنظمة الدولية من تعرّضها للخطر بتعريض الشريك أكثر، دون أن تمنحه الوسائل اللازمة لمواجهة ذلك.

علامات النقل غير العادل:

- يعمل الشريك في مناطق تمنع المنظمة الدولية موظفيها من التوجه إليها، دون تقييم مشترك للمخاطر؛
- لا تتضمن ميزانية الشريك أي بند للأمن (الاتصالات، التأمين، التدريب، المركبات الملائمة)؛
- يتحمّل الشريك وحده الخطر الائتماني (الخسائر والسرقات يعوّضها هو) والخطر القانوني (العقوبات)؛
- لا تُقرَّر أي مساعدة في حال وقوع حادث خطير يطال موظفي الشريك.

## نحو تقاسم منصف

**تقاسم المخاطر** (risk sharing) نهج يقرّ بأن المخاطر يجب أن تُوزَّع حسب قدرة كل طرف على إدارتها، وأن تُموَّل. وتقترح الأعمال المشتركة بين المنظمات في هذا الشأن (ولا سيما في إطار الصفقة الكبرى Grand Bargain وشبكات المنظمات غير الحكومية) ما يلي:

- **تقييم مشترك** للمخاطر مع الشريك، قبل الاتفاق؛
- **تكاليف أمنية مؤهَّلة** في ميزانية الشريك، بقدر الاحتياجات الفعلية؛
- وصول الشريك إلى **التدريب** والتحليلات الأمنية وترتيبات الطوارئ (الإجلاء الطبي، التأمين)؛
- تقاسم واضح **للخطر الائتماني**: أي الخسائر تُقبل إذا اتُّبعت الإجراءات، وأيها يُعوَّض؛
- **التزامات متبادلة** في حال وقوع حادث خطير: المساعدة، التواصل، دعم الأسر.

سؤال اختبار: لو وقع هذا الحادث لموظفينا، ماذا كنا سنفعل؟ هل يستحق الشريك أقل من ذلك؟

## إعداد ميزانية الأمن

للأمن تكلفة، ويجب أن تظهر تكاليفه بوضوح في الميزانيات، وإلا اقتُطعت من بنود أخرى أو جرى تجاهلها. البنود النموذجية:

- **الموظفون**: المستشار الأمني، جهات التنسيق، الحراس، مشغّلو الراديو.
- **المعدات**: الاتصالات (أجهزة راديو، هواتف ساتلية، أجهزة تتبّع)، مركبات ملائمة، تحصينات المواقع، معدات الحماية الشخصية حسب السياق.
- **التدريب**: الأمن الأساسي، الدورات المتقدمة، الإسعافات الأولية، تمارين الأزمات.

- **الخدمات**: الاشتراك في خدمات التحليل، منتديات الأمن، الإجلاء الطبي، التأمينات الخاصة.
- **احتياطيات الطوارئ**: الاحتماء في المكان، النقل المؤقت، الإجلاء.

**مثال على الميزانية السنوية لبلد (8 ملايين دولار أمريكي من البرامج، 150 موظفًا).** المستشار الأمني و3 جهات تنسيق: 140 000؛ الحراس (6 مواقع): 90 000؛ الاتصالات: 45 000؛ التدريب والتمارين: 35 000؛ تكييف المواقع: 40 000؛ التأمينات الخاصة والإجلاء الطبي: 60 000؛ الطوارئ: 30 000. المجموع: 440 000 دولار أمريكي، أي 5,5 % من البرامج ونحو 2 933 دولارًا أمريكيًا لكل موظف. وتتفاوت هذه النسبة كثيرًا حسب السياقات، وغالبًا ما تتراوح بين 2 و15 %.

## الدفاع عن ميزانية الأمن

يقبل المانحون عمومًا تكاليف الأمن إذا كانت **مبرَّرة ومتناسبة ومرتبطة بالوصول**. حجج فعّالة:

- ربط كل تكلفة بخطر محدد في تقييم المخاطر وبنشاط؛
- إظهار ما يتيحه الأمن: الوصول إلى مناطق محددة، استمرارية الأنشطة، حماية الأشخاص الذين تجري مساعدتهم؛
- عرض التكاليف بوصفها تكاليف مباشرة للمشروع (بالتناسب، وفق مفاتيح توزيع قابلة للتبرير) بدلًا من إغراقها في التكاليف غير المباشرة؛
- إظهار البيانات: الحوادث التي جرى تفاديها أو أُحسنت إدارتها، أيام النشاط التي حوفظ عليها.

**مثال على حجة بالأرقام.** في العام الماضي، ومن دون هواتف ساتلية، علّقت فرق قاعدتين تنقلاتها 45 يومًا في المجموع عند كل انقطاع لشبكة الهاتف المحمول. وتجهيز هاتين القاعدتين يكلّف 12 000 دولار أمريكي؛ في حين أن أيام التعليق الـ45 أخّرت أنشطة بقيمة 300 000 دولار أمريكي. فالاستثمار ضئيل قياسًا بالاستمرارية التي يتيحها.

## الاتحادات والإدارة عن بُعد والتنسيق

**في الاتحاد (الكونسورتيوم)**، يظل كل عضو مسؤولًا عن موظفيه، لكن على المنظمة القائدة أن تتأكد من أن المخاطر يقيّمها ويديرها الجميع: تقييم مشترك، تبادل المعلومات، إجراءات إنذار مشتركة، ميزانية أمن لكل عضو.

**في الإدارة عن بُعد**، يصبح أمن الفرق الموجودة في الموقع (الموظفون الوطنيون، الشركاء) أولوية: تحليل محلي يجريه المعرّضون للخطر، الحق في رفض نشاط، الاتصالات، وسائل النقل المؤقت، واتصالات منتظمة.

**التنسيق المشترك بين المنظمات**:

- **منتديات أمن المنظمات غير الحكومية** (منصات وطنية لتبادل المعلومات والتحليلات، يموّلها المانحون في الغالب): الإنذارات، تقارير الحوادث، التدريب، التحليلات.
- إطار «**Saving Lives Together**» (إنقاذ الأرواح معًا) الذي ينظّم التعاون بين نظام إدارة الأمن التابع للأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الشريكة.
- **المنتدى العالمي المشترك بين الوكالات للأمن** (GISF) على المستوى الدولي: أدلة، أبحاث، تبادلات بين مسؤولي الأمن.

يتطلب تبادل المعلومات قواعد: السرية، إخفاء الهوية، الموافقة المسبقة على أي بيانات لا تملكها المنظمة.

## قياس نضج إدارة المخاطر

يمكن للمنظمة تقييم **نضجها** في إدارة المخاطر الأمنية على بضعة أبعاد، تُقدَّر من 1 (غير موجود) إلى 4 (مدمج ويُحسَّن باستمرار):

- السياسة والحوكمة (عتبة الخطر، المسؤوليات)؛
- تقييم المخاطر والخطط المحدَّثة؛

- التدريب والكفاءات؛
- الحوادث والتعلّم؛
- إدارة الأزمات؛
- واجب الرعاية المنصف (الموظفون الوطنيون، الشركاء)؛
- الموارد والميزانية.

**مثال.** درجات إحدى المنظمات: 3، 2، 2، 1، 3، 1، 2. المتوسط: 14 / 7 = 2. الدرجتان 1 (الحوادث والتعلّم؛ واجب الرعاية المنصف) هما الأولويتان: فهما تمسّان القدرة على التعلّم والإنصاف، اللذين تقوم عليهما الأبعاد الأخرى. ويتيح تقييم ذاتي سنوي، يُناقش في مجلس الإدارة، متابعة التقدم.

### تمرين: شريك في الخط الأمامي

**الوضع.** تموّل منظمتكم منظمة غير حكومية محلية لتنفيذ أنشطة لحماية الطفل في محافظة لم يعد يُسمح لموظفيكم بالتوجه إليها. لا تتضمن ميزانية الشريك (600 000 دولار أمريكي) أي تكلفة أمنية. لدى الشريك 40 موظفًا في الموقع؛ احتُجز اثنان منهم لمدة 3 أيام في الشهر الماضي؛ وليس لديه تأمين ضد الحوادث ولا هاتف ساتلي. ينص الاتفاق على أن أي خسارة في الممتلكات، حتى لو كانت ناجمة عن النهب، يعوّضها الشريك.

**المطلوب.** 1) حدّدوا المشكلات. 2) اقترحوا ميزانية أمن واقعية للشريك (الاتصالات 6 000؛ التدريب 8 000؛ التأمين ضد الحوادث 3 % من كتلة أجور قدرها 240 000؛ احتياطي الطوارئ 10 000؛ جهة تنسيق أمني بدوام جزئي 9 000). 3) ما التعديلات على الاتفاق؟

**التصحيح.** 1) نقل غير عادل للمخاطر: منطقة تُعتبر شديدة الخطورة على موظفيكم، دون تقييم مشترك؛ لا تكاليف أمنية؛ احتجاز دون دعم مقرر؛ خطر ائتماني منقول بالكامل، بما في ذلك في حالة القوة القاهرة. 2) الاتصالات 6 000 + التدريب 8 000 + التأمين 7 200 + الطوارئ 10 000 + جهة التنسيق 9 000 = 40 200 دولار أمريكي، أي 6,7 % من الميزانية؛ يُموَّل إضافةً أو عبر إعادة التخصيص، مع تبريره أمام المانح. 3) تقييم مشترك للمخاطر وحق الشريك في تعليق أي نشاط خطر؛ بند أمني في الميزانية؛ الوصول إلى التدريب والتحليلات والإجلاء الطبي لدى منظمتكم؛ بند لتقاسم الخطر الائتماني (قبول الخسائر الناجمة عن النهب إذا اتُّبعت الإجراءات وأُبلغ عن الحادث)؛ التزام بالمساعدة في حال الاحتجاز أو الحادث الخطير.

### للتذكر

- العمل مع الشركاء يجب ألّا يتحول إلى نقل غير عادل للمخاطر.
- تقاسم المخاطر: تقييم مشترك، ميزانية أمن، وصول إلى التدريب والترتيبات، خسائر متقاسمة.
- إدراج الأمن في الميزانية كتكاليف مباشرة، مرتبطة بالمخاطر والأنشطة، وغالبًا من 2 إلى 15 % حسب السياق.
- الدفاع عن الأمن بما يتيحه من وصول واستمرارية، مع الأرقام الداعمة.
- منتديات أمن المنظمات غير الحكومية، GISF، Saving Lives Together: تنسيق بقواعد للسرية.

## الاختبار

1. ميزانية أمن قدرها 360 000 دولار أمريكي لبرامج قيمتها 6 000 000 دولار أمريكي. النسبة:
   A. 3,6 %
   B. 0,6 %
   C. 16,7 %
   D. 6 %

2. الميزانية نفسها لـ120 موظفًا. التكلفة لكل موظف:
   A. 300 دولار أمريكي
   B. 50 000 دولار أمريكي
   C. 3 000 دولار أمريكي
   D. 30 000 دولار أمريكي

3. يعوّض شريك وحده أي خسارة ناجمة عن النهب، حتى لو اتُّبعت الإجراءات. هذا:
   A. تقاسم منصف
   B. نقل غير عادل للخطر الائتماني
   C. ممارسة جيدة
   D. شرط لدى جميع المانحين

4. درجات النضج 2، 3، 1، 2، 2 على 5 أبعاد. المتوسط:
   A. 2
   B. 2,5
   C. 1,8
   D. 10

5. في الاتحاد، يقع أمن موظفي كل عضو على عاتق:
   A. المنظمة القائدة وحدها
   B. السلطات المحلية
   C. المانح
   D. كل عضو، مع منظومة تنسّقها المنظمة القائدة

**أجوبة الاختبار :** 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

# الأسبوع 12 : الحوكمة وثقافة الأمن واستمرارية الأعمال والمشروع النهائي

**الأهداف**

- تنظيم حوكمة المخاطر: السياسة، أدوار مجلس الإدارة والإدارة العليا، التقارير، عمليات التدقيق.
- تطوير ثقافة أمن يُبلغ فيها كل شخص ويتعلّم ويحمي القبول.
- بناء خطة لاستمرارية الأعمال، وإنجاز المشروع النهائي: إطار لإدارة المخاطر في بلد ما.

## سياسة الأمن وإدارة المخاطر

تحدد **السياسة**، التي يعتمدها مجلس الإدارة، الإطار الذي تطبّقه جميع البلدان والإدارات:

- المبادئ (واجب الرعاية، القبول، حق الانسحاب، المساواة في المعاملة، عدم الدفع لأطراف النزاع)؛
- الرغبة في المخاطرة والعتبات حسب الفئة؛
- الأدوار والمسؤوليات، من الإدارة العليا إلى جهات التنسيق؛
- المتطلبات الدنيا: تقييم المخاطر، الخطة الأمنية، التدريب، الإبلاغ عن الحوادث، إدارة الأزمات؛
- الموقف من المسائل الحساسة (المرافقات المسلحة، الحراس المسلحون، الفديات، التواصل في حالة الاختطاف)؛
- المتابعة: التقارير، عمليات التدقيق، المراجعات.

تجعل **المعايير الدنيا** حسب مستوى الخطر السياسةَ قابلة للتطبيق. **مثال:** في كل بلد مصنَّف عالي الخطورة، مستشار أمني متفرغ، وخطة تُراجَع كل 6 أشهر، وتدريب متقدم لجميع الموظفين المعرّضين للخطر، وتمرين أزمة سنوي، واتصالات ساتلية في كل قاعدة.

## دور مجلس الإدارة والإدارة العليا

لا يدير **مجلس الإدارة** الأمن يوميًا، لكنه يتحمل المسؤولية النهائية عنه:

- يعتمد السياسة والرغبة في المخاطرة؛
- يتلقى تقريرًا منتظمًا (سنويًا على الأقل، وفصليًا للمخاطر الكبرى)؛
- يُبلَّغ دون تأخير بالحوادث الخطيرة والأزمات؛
- يتحقق من كفاية الموارد ومن متابعة نتائج عمليات التدقيق.

وتقدّم **الإدارة العليا** الحساب بلوحة متابعة بسيطة: الحوادث حسب الفئة والخطورة، المعدل لكل 100 موظف، البلدان التي تتجاوز العتبة، الامتثال للمعايير الدنيا (خطط محدَّثة، تدريبات، تمارين)، التوصيات المتأخرة، النضج.

**مثال على القراءة.** 12 بلدًا؛ لدى 10 منها خطة أمنية محدَّثة (83 %)؛ وأجرى 7 منها تمرين أزمة خلال السنة (58 %)؛ ولدى 3 بلدان مخاطر متبقية تتجاوز الرغبة في المخاطرة. يطلب مجلس الإدارة بشأن هذه البلدان الثلاثة قرارًا صريحًا: تدابير إضافية، أو تقليص الأنشطة، أو قبول معلَّل ومؤقت للتجاوز.

## تدقيق الأمن

تتحقق **عمليات التدقيق الأمني** (الداخلية، أو من قبل النظراء، أو الخارجية) من أن المنظومة موجودة وتعمل:

- الوثائق: تقييم المخاطر، الخطة، الإجراءات، قوائم جهات الاتصال، سجل الحوادث؛
- الممارسات: نداءات المراقبة الفعلية، سجلات التحركات، سجلات الزوار، اختبارات الراديو؛

- المعارف: مقابلات مع الموظفين (هل يعرفون الخطة، والمستوى الأمني، والإجراء الواجب اتباعه في حال وقوع حادث؟)؛
- المعدات: حالة المركبات، الاتصالات، حقائب الإسعاف، مخزونات الاحتماء في المكان؛
- الإنصاف: تدابير فعلية للموظفين الوطنيين والشركاء.

**مثال على عيّنة.** يستجوب المدقق 30 موظفًا: يعرف 27 منهم المستوى الأمني الحالي (90 %)، ويعرف 18 ما يجب فعله إذا لم يردّ زميل على نداء مراقبة (60 %)، وشارك 9 في تمرين خلال السنة (30 %). الإجراءات المكتوبة موجودة، لكن استيعابها ضعيف: يصبح التدريب والتمارين أولوية.

## ثقافة الأمن

تفشل أفضل الإجراءات صياغةً دون **ثقافة أمن**: مجموعة من السلوكيات المشتركة يُنظر فيها إلى الأمن بوصفه وسيلة لإنجاز العمل، لا عائقًا.

علاماتها:

- يجري الإبلاغ عن الحوادث والحوادث الوشيكة، وتُناقش الأخطاء دون خوف؛
- يطبّق المسؤولون القواعد التي يفرضونها؛
- يستطيع كل شخص أن يقول «لا» أو «توقّف» دون أن يُسخر منه أو يُعاقَب؛
- يشارك الموظفون الوطنيون في التحليلات والقرارات؛
- يُناقش الأمن في اجتماعات البرامج، لا بين المتخصصين فقط؛
- يُعترف بجودة البرامج والسلوك الشخصي بوصفهما تدبيرين أمنيين.

> تظهر الثقافة في ما يحدث عندما يريد مسؤول مستعجل الالتفاف على قاعدة. فإذا لم يجرؤ أحد على قول شيء، فثقافة الأمن ضعيفة.

## استمرارية الأعمال

تُعدّ **خطة استمرارية الأعمال** المنظمةَ للحفاظ على وظائفها الأساسية رغم اضطراب كبير: فقدان مكتب، انقطاع مطوّل للإنترنت، هجوم سيبراني، جائحة، إجلاء، رحيل مفاجئ لأشخاص رئيسيين.

المراحل:

- **تحديد الوظائف الحرجة**: دفع الرواتب، ومستحقات الموردين، والتحويلات للمستفيدين، وإمداد المراكز الصحية، والاتصالات مع الفرق، وتقارير المانحين المستحقة.
- **تحديد مهلة قصوى للانقطاع لكلٍّ منها**: مثلًا 24 ساعة لاتصالات الطوارئ، و7 أيام للرواتب، و30 يومًا لتقارير المانحين.
- **إعداد الحلول البديلة**: مكتب بديل، الوصول عن بُعد، النسخ الاحتياطية، تفويضات التوقيع، موردون احتياطيون، مخزونات.
- **تعيين بدلاء** للوظائف الرئيسية وتوثيق صلاحيات الوصول الأساسية (دون مشاركة كلمات المرور بشكل مكشوف).
- **اختبار** الخطة مرة واحدة على الأقل في السنة.

**مثال.** نظام الرواتب مستضاف على خادم في مكتب العاصمة. المهلة القصوى المقبولة: 7 أيام. فإذا تعذّر الوصول إلى المكتب، تستغرق الاستعادة من النسخة الاحتياطية خارج الموقع 3 أيام، وهو ما يحترم المهلة، شرط أن تكون النسخة الاحتياطية حديثة ومختبَرة: لكن آخرها يعود إلى 5 أسابيع. الإجراء: نسخ احتياطي يومي آلي، واختبار فصلي للاستعادة.

## المشروع النهائي: إطار لإدارة المخاطر في بلد ما

يتمثل المشروع النهائي للميني MBA في الأمن وإدارة المخاطر في صياغة **إطار لإدارة المخاطر** من 6 إلى 10 صفحات، لبلد أو منطقة حقيقيين (ببيانات عامة فقط، دون أي معلومات سرية خاصة بمنظمة ما أبدًا) أو افتراضيين لكن واقعيين:

- **1. تحليل السياق**: الأطراف الفاعلة، الديناميات، السيناريوهات، المؤشرات.
- **2. تقييم المخاطر**: التهديدات، مواطن الضعف حسب السمات الشخصية، المصفوفة، المخاطر الأصلية والمتبقية، المقارنة بالعتبة.
- **3. الاستراتيجية**: مزيج القبول والحماية والردع، واستراتيجية الوصول والتفاوض.
- **4. ملخص الخطة الأمنية**: المستويات، الإجراءات الرئيسية، الاتصالات، خطط الطوارئ (الإجلاء الطبي، الاحتماء في المكان، النقل المؤقت، الاختطاف).
- **5. الأفراد**: واجب الرعاية المنصف، الصحة، الرفاه، الصون الداخلي، التأمين.
- **6. مخاطر المنظمة**: مقتطف من السجل (الائتمانية، الامتثال، الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، الرقمية، السمعة).
- **7. الشركاء والميزانية والحوكمة**: تقاسم المخاطر، ميزانية الأمن، لوحة المتابعة، استمرارية الأعمال.

معايير التقييم: جودة التحليل، الاتساق بين المخاطر والتدابير، الواقعية والتناسب، الإنصاف بين فئات الموظفين والشركاء، احترام المبادئ الإنسانية، الوضوح. ويشكّل المشروع جزءًا من امتحان الشهر الثالث.

### تمرين: إعداد التقرير السنوي لمجلس الإدارة

**الوضع.** بيانات السنة: 9 بلدان؛ 210 حوادث لـ1 400 موظف (السنة السابقة: 168 لـ1 200)؛ الحوادث الخطيرة: 21 (السنة السابقة: 12)؛ خطط محدَّثة في 7 بلدان؛ تمارين أزمات في 4 بلدان؛ بلدان لديهما خطر متبقٍّ يتجاوز الرغبة في المخاطرة؛ 38 توصية ناجمة عن الحوادث، نُفِّذت 22 منها في آجالها؛ خطة الاستمرارية المختبَرة: لا شيء. أبلغ الشركاء المحليون عن 35 حادثًا، لكنها غير مدرجة في الإحصاءات الرسمية.

**المطلوب.** 1) احسبوا المعدلات والنسب المئوية الرئيسية. 2) ما الذي يجب أن يستخلصه مجلس الإدارة؟ 3) ما القرارات المطلوبة منه؟

**التصحيح.** 1) معدل الحوادث: 15 لكل 100 موظف مقابل 14 في العام الماضي (+7 %). معدل الحوادث الخطيرة: 1,5 مقابل 1,0 لكل 100 موظف (+50 %). الخطط المحدَّثة: 7 / 9 = 78 %؛ التمارين: 4 / 9 = 44 %؛ التوصيات المنفَّذة في آجالها: 22 / 38 = 58 %. 2) تتزايد الخطورة بوضوح أكثر من التكرار؛ التأهب غير كافٍ (الخطط، التمارين، استمرارية لم تُختبر قط)؛ التعلّم بطيء؛ بلدان خارج الرغبة في المخاطرة؛ مخاطر الشركاء غير مرئية في التقارير. 3) القرارات: بالنسبة للبلدين الخارجين عن الرغبة في المخاطرة، الاختيار بين تدابير إضافية أو تقليص الأنشطة أو قبول معلَّل ومؤقت؛ اشتراط خطط محدَّثة وتمرين أزمة في جميع البلدان خلال 6 أشهر؛ اختبار خطة الاستمرارية خلال السنة؛ إدماج حوادث الشركاء في التقارير وإدراج أمنهم في الميزانية؛ متابعة التوصيات المتأخرة فصليًا.

### للتذكر

- سياسة يعتمدها مجلس الإدارة، تُترجم إلى معايير دنيا حسب مستوى الخطر.
- يتحمّل مجلس الإدارة المسؤولية النهائية: الرغبة في المخاطرة، التقارير، الإبلاغ الفوري بالأزمات، الموارد.
- تدقيق الوثائق والممارسات والمعارف والمعدات والإنصاف.
- ثقافة الأمن: الإبلاغ دون خوف، القدرة على قول توقّف، قدوة المسؤولين.
- استمرارية الأعمال: الوظائف الحرجة، المهل القصوى، الحلول البديلة، البدلاء، الاختبارات المنتظمة.

## الاختبار

1. 9 بلدان، لدى 6 منها خطة محدَّثة. النسبة المئوية:
   A. 67 %
   B. 60 %
   C. 75 %
   D. 54 %

2. الحوادث الخطيرة: 18 لـ1 200 موظف. المعدل لكل 100 موظف:
   A. 18
   B. 15
   C. 0,15
   D. 1,5

3. خلال تدقيق، يعرف 12 موظفًا من أصل 40 ما يجب فعله إذا فات نداء مراقبة. هذا يدل على:
   A. استيعاب جيد
   B. مشكلة في الراديو
   C. استيعاب ضعيف (30 %): التدريب والتمارين أولوية
   D. لا شيء خاص

4. في خطة الاستمرارية، تفيد المهلة القصوى للانقطاع في:
   A. حساب الرواتب
   B. تحديد حجم الحلول البديلة لكل وظيفة حرجة
   C. تقييم الموظفين
   D. تحديد ميزانية الاتصالات

5. من العلامات القوية على ثقافة أمن جيدة:
   A. يستطيع كل شخص أن يقول «توقّف» دون أن يُعاقَب
   B. عدم الإبلاغ عن أي حادث
   C. إجراءات طويلة جدًا
   D. حراس مسلحون

**أجوبة الاختبار :** 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A