HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

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

مادة الدرس · الأسبوع 1 : واجب الرعاية وإدارة المخاطر الأمنية: الإطار

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/semaine-1

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

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