HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

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

مادة الدرس · الأسبوع 11 : تقاسم المخاطر مع الشركاء وتمويل الأمن

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-11

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

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