HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

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

مادة الدرس · الأسبوع 12 : الحوكمة وثقافة الأمن واستمرارية الأعمال والمشروع النهائي

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-12

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

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