HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

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

مادة الدرس · الأسبوع 2 : تحليل السياق: الأطراف الفاعلة والديناميات واتجاهات العنف

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-2

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

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