HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

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

مادة الدرس · الأسبوع 3 : تقييم المخاطر: التهديدات ومواطن الضعف والاحتمال والأثر

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-3

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

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