HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

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

مادة الدرس · الأسبوع 4 : الخطط الأمنية والإجراءات والتنقلات والاتصالات

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-4

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

الأسبوع 4 : الخطط الأمنية والإجراءات والتنقلات والاتصالات

الأهداف

- صياغة خطة أمنية لبلد أو منطقة، مع مستويات أمنية وتدابير مرتبطة بها.
- تصميم إجراءات تشغيل موحّدة واقعية، ولا سيما للتنقلات والمواقع.
- إنشاء نظام للاتصالات ولتتبّع التحركات يعمل عندما يتعطل كل شيء آخر.

الخطة الأمنية

تترجم **الخطة الأمنية** تقييم المخاطر إلى قواعد ومسؤوليات. وهي قصيرة وعملية ومعروفة للجميع وتُراجَع بانتظام. المحتوى النموذجي:

- ملخص للسياق وللتهديدات الرئيسية؛
- الاستراتيجية (مزيج القبول والحماية والردع)؛
- المستويات الأمنية والتدابير المرتبطة بها؛
- إجراءات التشغيل الموحّدة (التنقلات، المواقع، الاتصالات، الزوار، النقد، الحوادث)؛
- خطط الطوارئ (الإجلاء الطبي، الاحتماء في المكان، النقل المؤقت، الإجلاء، الاختطاف، الهجوم)؛
- الهيكل التنظيمي للأمن وجهات الاتصال في حالات الطوارئ؛
- الملاحق: الخرائط، قوائم الموظفين، جرد معدات الاتصال.

يتلقى كل وافد جديد **إحاطة أمنية** عند وصوله ويوقّع بأنه قرأ الخطة. فالخطة المؤلفة من 80 صفحة التي لم يقرأها أحد لا تحمي أحدًا.

المستويات الأمنية

تستخدم معظم المنظمات 4 أو 5 **مستويات أمنية** لكل منطقة، يرتبط كلٌّ منها بتدابير تلقائية، مما يسرّع اتخاذ القرارات في فترات التوتر:

المستوى	الوضع	التدابير النموذجية
1. عادي	مخاطر منخفضة ومستقرة	الإجراءات الموحّدة
2. يقظة	توترات، حوادث متفرقة	تنقلات محدودة الأوقات، مراقبة معزّزة بالنداء، مراجعة الخطط
3. تقييد	عنف متصاعد، تهديدات موجّهة محتملة	التنقلات الأساسية فقط، بإذن مسبق؛ تقليص الموظفين غير الأساسيين؛ تكييف الأنشطة
4. الاحتماء في المكان أو النقل المؤقت	عنف معمّم أو موجّه	التجمّع في مكان آمن، أو مغادرة الموظفين الأكثر تعرضًا للخطر؛ تعليق الأنشطة أو تنفيذها عن بُعد
5. الإجلاء والتعليق	خطر غير مقبول	مغادرة المنطقة أو البلد حسب الخطة؛ الحفاظ على التواصل مع الموظفين الباقين

يقرر المدير القُطري الانتقال من مستوى إلى آخر، استنادًا إلى **مؤشرات** محددة مسبقًا (انظر الأسبوع 2)، ويُبلّغ الجميع به فورًا.

إجراءات التنقل

التنقلات هي اللحظة التي يكون فيها الموظفون أكثر عرضة للخطر. الإجراء النموذجي:

- **إذن** مسبق حسب المستوى الأمني، على أساس خطة تنقل: المسار، الأوقات، الركاب، المركبات، جهات الاتصال.
- **التحقق من الطريق** صباح اليوم نفسه: منتدى الأمن، السلطات، الناقلون، الموظفون المحليون.
- **مركبة** مفحوصة ومجهّزة: الوقود، العجلة الاحتياطية، حقيبة الإسعاف، الاتصالات.
- **المراقبة بالنداء** (check-in) على فترات محددة وعند كل نقطة رئيسية؛ مع إجراء واضح في حال فوات نداء.
- **حظر تجوّل داخلي**: الوصول قبل ساعة محددة، مع هامش زمني.
- **السلوك** عند نقاط التفتيش وفي حال السطو المسلح (عدم المقاومة، عدم التصوير، الهدوء، التعاون).

حساب موعد الانطلاق. مسافة 180 كم، بسرعة متوسطة واقعية 40 كم/س: 4 س 30 د. حظر التجوّل الداخلي 17:00، مع هامش ساعة: الوصول المقرر في موعد أقصاه 16:00. الانطلاق في موعد أقصاه 11:30. مع مراقبة بالنداء كل ساعة وعند الوصول: 5 نداءات. وإذا فات نداء، تحاول القاعدة معاودة الاتصال لمدة 15 دقيقة، ثم تُطلق إجراء المركبة المفقودة.

أمن المواقع

تخضع المكاتب والمساكن والمستودعات ومواقع التوزيع لتقييم وتدابير ملائمة:

- **اختيار الموقع**: الحي، الجوار (تجنّب القرب من أهداف محتملة: المباني العسكرية، الوزارات الحساسة)، طريقا وصول، البعد عن المناطق المعرّضة لخطر الفيضانات.
- **المحيط**: جدار أو سياج، بوابة، إنارة، حراس غير مسلحين مدرَّبون، مراقبة الزوار.
- **المبنى**: أبواب ونوافذ متينة، غرفة آمنة أو ملجأ حسب التهديدات (غرفة محصّنة ضد الاقتحام، ملجأ من النيران غير المباشرة).
- **السلامة من الحرائق والكهرباء**: طفايات، أجهزة كشف، مخارج طوارئ.
- **المخزونات الاحتياطية**: الماء، الغذاء، الوقود، الأدوية للاحتماء في المكان (غالبًا من 7 إلى 14 يومًا).

حساب المخزونات. 12 شخصًا، احتماء في المكان لمدة 10 أيام: الماء بمعدل 4 لترات للشخص يوميًا للشرب والاستخدام الأدنى = 480 لترًا؛ ومع هامش 20 %، نحو 580 لترًا. الغذاء: 12 × 10 = 120 حصة يومية. الوقود لمولّد يستهلك لترين في الساعة، 8 ساعات يوميًا: 160 لترًا.

الاتصالات

يجب أن يعمل نظام الاتصالات **عندما تنقطع شبكة الهاتف المحمول**، وهو ما يحدث كثيرًا في اللحظة التي نكون فيها في أمسّ الحاجة إليها. مبدأ التكرار الاحتياطي: وسيلتان مستقلتان على الأقل.

- **الهاتف المحمول**: عملي، لكنه هشّ وقابل للمراقبة.
- **راديو HF**: بعيد المدى، مستقل عن الشبكات، لكنه يتطلب مشغّلين مدرَّبين وتراخيص.
- **راديو VHF**: قصير المدى، مثالي في المدن وفي القوافل، مع محطات تقوية.
- **الهاتف الساتلي** ومحطات البيانات الساتلية: مستقلة، لكنها مكلفة وأحيانًا مقيَّدة قانونيًا أو يُنظر إليها بريبة من السلطات.
- **أجهزة التتبع** بنظام GPS مع زر إنذار.

القواعد: رموز نداء، لغة واضحة لكن دون معلومات حساسة (لا أسماء، ولا مبالغ مالية، ولا مسارات مفصّلة عبر الراديو)، شجرة اتصال (يتصل كل مسؤول بعدد محدد من الأشخاص)، اختبارات منتظمة، شواحن وبطاريات احتياطية. والاتصالات أيضًا مسألة قبول: فاستخدام راديو أو هاتف ساتلي حيث تحظره السلطات قد يثير الشبهة بالتجسس.

إجراءات تُطبَّق فعلًا

كثيرًا ما تفشل الإجراءات لأسباب بسيطة: كثيرة جدًا، أو غير معروفة جيدًا، أو يستحيل تطبيقها، أو يجري الالتفاف عليها بحكم العادة. الممارسات الجيدة:

- كتابة **عدد قليل** من الإجراءات القصيرة، الملائمة للسياق الفعلي، بمشاركة الموظفين الذين سيطبّقونها.
- **شرحها** (السبب) لا مجرد فرضها.
- **التدرّب عليها**: محاكاة لمركبة مفقودة، وللاحتماء في المكان، وللإجلاء الطبي، مرتين في السنة على الأقل.
- **التحقق منها**: عمليات تدقيق مفاجئة لسجلات الرحلات، والمراقبة بالنداء، وسجلات الزوار.
- معاملة عدم الامتثال كمسألة **إدارية**: فالمسؤول الذي يلتف على الإجراءات يقدّم القدوة للفريق بأكمله.

> التراخي خطر قائم بذاته: فبعد أشهر دون حوادث، تتراخى الإجراءات تحديدًا في الوقت الذي قد ينقلب فيه السياق.

تمرين: التخطيط لمهمة ميدانية

الوضع. يجب أن يتوجه فريق من 4 أشخاص من القاعدة إلى موقع يبعد 210 كم لإجراء توزيع. السرعة المتوسطة الواقعية: 35 كم/س. حظر التجوّل الداخلي: 17:30، مع هامش ساعة. يستغرق التوزيع 3 ساعات. لا توجد شبكة هاتف محمول في الكيلومترات الـ80 الأخيرة قبل الموقع. المستوى الأمني للمنطقة هو «يقظة». يقترح السائق الانطلاق في الساعة 9:00 «كالمعتاد».

المطلوب. 1) هل يمكن إنجاز المهمة ذهابًا وإيابًا في اليوم نفسه؟ 2) إن لم يكن ذلك ممكنًا، فما التنظيم المقترح؟ 3) ما وسائل الاتصال وما نداءات المراقبة؟

التصحيح. 1) المسافة: 210 / 35 = 6 ساعات. الذهاب والإياب 12 ساعة + 3 ساعات توزيع = 15 ساعة؛ الوصول في موعد أقصاه 16:30: أي الانطلاق في الساعة 1:30 فجرًا، وهذا مستحيل (لا تنقّل ليلًا). لا يمكن إنجاز المهمة في يوم واحد. 2) المبيت في الموقع أو في مدينة توقف آمنة، في مكان إقامة جرى تقييمه مسبقًا؛ أو التقسيم: اليوم 1 للتنقل (الانطلاق في الساعة 9:00، الوصول نحو الساعة 15:00)، واليوم 2 للتوزيع والعودة الجزئية، أو التوزيع عبر شريك محلي مع المتابعة. وتغيير ساعة الانطلاق المعتادة، التي تجعل التحركات قابلة للتنبؤ. 3) الهاتف المحمول حيث تتوفر الشبكة، والهاتف الساتلي أو راديو HF للكيلومترات الـ80 دون شبكة، وجهاز تتبّع؛ ومراقبة بالنداء كل ساعة وعند كل نقطة رئيسية (الانطلاق، الدخول إلى المنطقة دون شبكة، الوصول، بداية التوزيع ونهايته)؛ وإجراء المركبة المفقودة معروف لدى القاعدة.

للتذكر

- خطة أمنية قصيرة، معروفة، يُوقَّع عليها عند الوصول، وتُراجَع بانتظام.
- مستويات أمنية بتدابير تلقائية ومؤشرات انتقال محددة مسبقًا.
- التنقلات: الإذن، التحقق من الطريق، المراقبة بالنداء، حظر التجوّل مع هامش، عدم المقاومة.
- اتصالات احتياطية مزدوجة، مختبَرة، دون معلومات حساسة بلغة مكشوفة.
- إجراءات قليلة، مشروحة، متدرَّب عليها، ومُتحقَّق منها؛ والتراخي خطر.

الاختبار

1. مسافة 160 كم بسرعة 40 كم/س، والوصول في موعد أقصاه 16:00. الانطلاق في موعد أقصاه:
   A. 12:00
   B. 10:00
   C. 14:00
   D. 11:00

2. 10 أشخاص، 7 أيام احتماء في المكان، 4 لترات ماء للشخص يوميًا. الحد الأدنى من الماء:
   A. 70 لترًا
   B. 400 لتر
   C. 40 لترًا
   D. 280 لترًا

3. لماذا نشترط وسيلتي اتصال مستقلتين؟
   A. لخفض التكاليف
   B. لأن المانحين يشترطون ذلك
   C. لأن شبكة الهاتف المحمول كثيرًا ما تتعطل في اللحظة الحرجة
   D. للتواصل مع الصحافة

4. عبر الراديو، نتجنب ذكر:
   A. رموز النداء
   B. الأسماء والمبالغ المالية والمسارات المفصّلة
   C. الوقت
   D. المستوى الأمني

5. بعد ستة أشهر دون حوادث، يتراخى الفريق في نداءات المراقبة. هذا:
   A. تراخٍ، وخطر يجب أن تصححه الإدارة
   B. أمر طبيعي ولا خطر فيه
   C. تكيّف جيد
   D. قرار يعود إلى السائق

أجوبة الاختبار : 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A