HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

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

مادة الدرس · الأسبوع 7 : إدارة الأزمة: خلية الأزمة، الاحتماء في المكان، النقل المؤقت، الإجلاء، الاختطاف

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-7

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

الأسبوع 7 : إدارة الأزمة: خلية الأزمة، الاحتماء في المكان، النقل المؤقت، الإجلاء، الاختطاف

الأهداف

- تنظيم خلية الأزمة وساعاتها الأولى: الأدوار، المعلومات، القرارات، السجل.
- التخطيط للاحتماء في المكان أو النقل المؤقت أو الإجلاء واتخاذ القرار بشأنه، بما في ذلك للموظفين الوطنيين.
- معرفة مبادئ إدارة حالة اختطاف أو احتجاز ودور كل طرف.

ما الأزمة؟

الأزمة وضع يهدد بشكل خطير الأشخاصَ أو قدرةَ المنظمة على العمل أو سمعتَها، ويتجاوز الإجراءات العادية: اختطاف، وفاة عنيفة، هجوم على قاعدة، إجلاء من بلد، كارثة تطال الموظفين، فضيحة خطيرة.

تستند إدارة الأزمات إلى هيكل مُعدّ مسبقًا:

- **خلية إدارة الأزمة** (في المقر أو على المستوى الإقليمي): تقرر الاستراتيجية، وتعبّئ الموارد، وتدير العلاقات مع الأسر والسلطات والمانحين ووسائل الإعلام.
- **فريق إدارة الحادث** (على المستوى القُطري): يدير الوضع في الميدان وينفّذ القرارات.

يتيح هذا الفصل للميدان التركيز على العمل بينما تدير الخلية البيئة المحيطة والقرارات الاستراتيجية. ويجب أن تكون لكليهما ولايات مكتوبة وأعضاء معيَّنون وبدلاء، وأن يكونا قد أجريا تمرين محاكاة واحدًا على الأقل.

الساعات الأولى

كثيرًا ما تحدد الساعات الأولى مآل الأزمة. قائمة الإجراءات النموذجية:

- **تفعيل** الخلية وفق المعايير المقررة؛ وتعيين مسؤول وأمين سر يمسك **سجل الأزمة** (الوقت، المعلومة، المصدر، القرار، المسؤول).
- **إثبات الوقائع**: التمييز بين ما هو مؤكد، وما هو مرجّح، وما هو شائعة.
- **حماية الأشخاص**: تأمين بقية الموظفين، المساعدة الطبية، التجميع.
- **إبلاغ** الأسر (عبر شخص معيَّن)، والموظفين، والإدارة؛ وضبط التواصل الخارجي (لا تعليق علني دون قرار من الخلية).
- **اتخاذ القرارات** العاجلة: المستوى الأمني، تعليق الأنشطة، التحركات.
- **التخطيط** للساعات التالية ولنوبات التناوب: قد تستمر الأزمة أسابيع، والإرهاق خطر.

سجل الأزمة ليس إجراءً شكليًا: فهو يحفظ ذاكرة القرارات، ويحمي المنظمة قانونيًا، ويجنّب إعادة النقاشات نفسها عند كل تناوب.

الاحتماء في المكان والنقل المؤقت والإجلاء

ثلاثة خيارات عندما يتدهور الوضع، موصوفة في الخطة الأمنية:

- **الاحتماء في المكان**: البقاء في الموقع، مجتمعين في مكان آمن، ريثما يزول الخطر المباشر (قتال في المدينة، أعمال شغب). ويتطلب مخزونات احتياطية (ماء، غذاء، وقود، أدوية)، واتصالات، وقرارًا بشأن المدة القصوى.
- **النقل المؤقت**: نقل جزء من الموظفين إلى منطقة أكثر أمانًا داخل البلد نفسه (العاصمة، منطقة أخرى)، وهم عادةً الموظفون الأكثر تعرضًا للخطر أو غير الأساسيين.
- **الإجلاء**: إخراج الموظفين من البلد. بالنسبة للموظفين الدوليين، كثيرًا ما يعني ذلك العودة إلى بلدهم الأصلي؛ أما بالنسبة للموظفين الوطنيين، فالإجلاء خارج البلد معقّد قانونيًا وعمليًا، ونادرًا ما يكون ممكنًا.

نقطة اللاعودة: بعد لحظة معينة (إغلاق المطار، قطع الطرق)، لا يعود الإجلاء ممكنًا. لذا يجب اتخاذ القرار **مبكرًا**، استنادًا إلى المؤشرات، بدلًا من انتظار اليقين.

حساب الإجلاء. 46 شخصًا يجب نقلهم مؤقتًا بطائرة تتسع لـ12 مقعدًا؛ مقعدان محجوزان لطاقم الشركة ولمعدات الاتصال: 10 مقاعد صالحة للاستخدام في كل رحلة. يلزم 5 رحلات. وإذا كانت كل رحلة تستغرق 3 ساعات وكان المهبط يُغلق عند حلول الظلام، فلا يمكن تنفيذ سوى 3 رحلات في اليوم: أي يومان على الأقل. وتُعدّ قائمة الأولوية (الأشخاص الأكثر تعرضًا للخطر، المرضى، غير الأساسيين) مسبقًا.

الموظفون الوطنيون في الأزمات

كثيرًا ما يكون الموظفون الوطنيون الأكثر تعرضًا للخطر والأقل حماية خلال الأزمات. الممارسات الجيدة:

- مناقشة كل موظف مسبقًا بشأن المخاطر الخاصة به (سماته الشخصية، مكان أصله، أسرته) والخيارات الواقعية المتاحة.
- توفير خيارات **للنقل المؤقت الداخلي** لمن يتعرضون للتهديد بسبب عملهم.
- ضمان **استمرارية الرواتب** في حال التعليق (سلف على الرواتب قبل الإجلاء، وسائل دفع عن بُعد).
- الحفاظ على **التواصل** والدعم بعد مغادرة الدوليين.
- عدم نقل المسؤولية عن البرامج إلى الموظفين الوطنيين أو الشركاء دون موارد أو اتفاق، بما يعرّض من يبقون للخطر.

مثال. قبل الإجلاء، تدفع منظمة سلفة رواتب ثلاثة أشهر لموظفيها الوطنيين الستين، وتنظّم شجرة اتصال يومية، وتتفق معهم على بروتوكول بسيط: لا يُبقى على أي نشاط دون تقييم وموافقة كل شخص، ولا يحتفظ أي موظف بممتلكات للمنظمة قد تعرّضه للخطر.

الاختطاف والاحتجاز

الاختطاف من أخطر الأزمات وأطولها. المبادئ المقبولة عمومًا (مع تكييفها مع سياسة كل منظمة والقانون الواجب التطبيق):

- **الوقاية**: تحليل السمات الشخصية المعرّضة للخطر، التكتّم، تغيير المسارات والأوقات، ضبط المعلومات المنشورة (بما فيها حسابات الموظفين على شبكات التواصل الاجتماعي).
- **التحضير**: سياسة مكتوبة (بما في ذلك موقف المنظمة من الفديات، الذي يختلف باختلاف المنظمات والقوانين)، استمارات «إثبات الحياة» السرية التي يملؤها مسبقًا الموظفون المعرّضون للخطر (أسئلة لا يعرف إجابتها سوى الشخص نفسه)، تأمين متخصص عند الاقتضاء، استشاريون متخصصون جرى تحديدهم.
- **الإدارة**: خلية أزمة مخصصة، تواصل مضبوط بصرامة، تنسيق مع الأسرة، وحسب الحالة مع السلطات والحكومات المعنية، دعم من المتخصصين.
- **ما بعد الأزمة**: دعم طبي ونفسي طويل الأمد للشخص المُفرج عنه ولأسرته، وكذلك للزملاء.

ويتطلب **الاحتجاز التعسفي** من قبل السلطات أو الجماعات المسلحة ردّ فعل سريعًا: تحديد مكان الشخص، الاتصال بالسلطات، الدعم القانوني، الزيارات إن أمكن، إبلاغ الأسرة.

التدرّب واستخلاص الدروس

خلية الأزمة التي لم تتدرب قط تُضيّع ساعات ثمينة. وتتراوح **التمارين** بين النقاش حول سيناريو (تمرين مكتبي مدته 2 إلى 3 ساعات) والمحاكاة الكاملة مع إدخال معلومات في الوقت الحقيقي.

يختبر التمرين الجيد: التفعيل (من يتصل بمن، وفي كم من الوقت)، توزيع الأدوار، تدفق المعلومات، مسك السجل، القرارات الصعبة (مثلًا: إبلاغ وسائل الإعلام أم لا، الإجلاء أم الاحتماء في المكان)، والتناوب.

مؤشر بسيط. مهلة تفعيل الخلية: الهدف أقل من ساعتين. في أحد التمارين، أُطلق الإنذار في الساعة 22:00؛ جرى الوصول إلى أول عضو في الساعة 22:20، واجتمعت الخلية كاملة في الساعة 0:45: أي 2 س 45 د، بما يتجاوز الهدف. السبب: لم تكن قائمة جهات الاتصال محدَّثة ولم يُعيَّن بديلان. الإجراء: تحديث فصلي للقائمة، تسمية البدلاء، اختبار اتصال شهري.

وبعد كل أزمة حقيقية، تتناول **مراجعة** (بعد بضعة أسابيع على الأقل) ما نجح وما يجب تغييره، بثقافة التعلّم نفسها المعتمدة للحوادث.

تمرين: المدينة محاصرة

الوضع. يقترب القتال من مدينة تضم فيها المنظمة 8 موظفين دوليين و54 موظفًا وطنيًا، منهم 12 ينحدرون من منطقة أخرى ويتعرضون للتهديد بسبب انتمائهم العرقي. لا يزال المطار يعمل؛ ويمكن لطائرة تتسع لـ14 مقعدًا (12 مقعدًا صالحًا للاستخدام) أن تنفّذ رحلتين يوميًا إلى العاصمة. تحقق 4 من أصل 6 مؤشرات لسيناريو «الحصار». الطريق إلى العاصمة مقطوع. تسمح مخزونات المسكن الرئيسي باحتماء 20 شخصًا في المكان لمدة 5 أيام.

المطلوب. 1) الاحتماء في المكان أم النقل المؤقت أم الإجلاء، ولمن؟ 2) كم يومًا يلزم لنقل الأشخاص ذوي الأولوية جوًا؟ 3) ما التدابير الخاصة بالموظفين الوطنيين الباقين؟

التصحيح. 1) مع تحقق 4 مؤشرات من 6 وطريق مقطوع، تقترب نقطة اللاعودة: يجب الآن نقل الأشخاص الأكثر تعرضًا للخطر مؤقتًا إلى العاصمة (الموظفون الـ12 المهدَّدون، بموافقتهم) والموظفين الدوليين غير الأساسيين؛ والإبقاء على فريق أساسي صغير فقط إذا كان الاحتماء في المكان ممكنًا وآمنًا. 2) الأشخاص ذوو الأولوية: 12 موظفًا مهدَّدًا + 8 دوليين = 20 شخصًا، أي رحلتان بـ12 مقعدًا، ممكنتان في يوم واحد. وإذا أُضيفت الأسر المُعالة للموظفين المهدَّدين (مثلًا 16 شخصًا)، يصبح العدد 36 شخصًا = 3 رحلات، أي يومين. 3) سلفة رواتب لعدة أشهر، تواصل يومي عبر شجرة الاتصال، عدم الإبقاء على أي نشاط دون تقييم وموافقة، سحب ممتلكات المنظمة التي قد تعرّضهم للخطر، معلومات واضحة عن الخيارات ودعم نفسي؛ وخطة لاستئناف العمل حالما يسمح الوضع بذلك.

للتذكر

- خلية الأزمة (الاستراتيجية، البيئة المحيطة) والفريق الميداني (التنفيذ): ولايات، بدلاء، تمارين.
- الساعات الأولى: التفعيل، إثبات الوقائع، الحماية، الإبلاغ، القرار، التخطيط؛ ومسك سجل.
- الاحتماء في المكان، النقل المؤقت، الإجلاء: القرار قبل نقطة اللاعودة، استنادًا إلى المؤشرات.
- للموظفين الوطنيين، الأكثر تعرضًا للخطر في الغالب، الحق في خيارات ودعم حقيقيين.
- الاختطاف: الوقاية، سياسة مكتوبة، إثباتات حياة مُعدّة، تواصل مضبوط، متخصصون.

الاختبار

1. 30 شخصًا يجب نقلهم مؤقتًا، بطائرة فيها 10 مقاعد صالحة للاستخدام. عدد الرحلات:
   A. 2
   B. 30
   C. 4
   D. 3

2. احتماء 15 شخصًا في المكان لمدة 8 أيام بمعدل 4 لترات ماء للشخص يوميًا:
   A. 120 لترًا
   B. 32 لترًا
   C. 480 لترًا
   D. 600 لتر

3. يفيد سجل الأزمة أساسًا في:
   A. إبلاغ وسائل الإعلام
   B. حفظ أثر المعلومات والقرارات، وتسهيل التناوب
   C. تقييم الموظفين
   D. حساب التكاليف

4. لماذا تُعدّ استمارات «إثبات الحياة» مسبقًا؟
   A. للتحقق، في حال الاختطاف، من أن الشخص على قيد الحياة بفضل أسئلة لا يعرف إجابتها سواه
   B. للتأمين الصحي
   C. للتأشيرات
   D. للموارد البشرية

5. تجتمع خلية أزمة بعد 3 س 10 د من الإنذار، والهدف ساعتان. الإجراء ذو الأولوية:
   A. إلغاء الهدف
   B. عدم فعل شيء، فقد كان تمرينًا
   C. تغيير المدير
   D. تحديث جهات الاتصال، وتعيين بدلاء، والاختبار بانتظام

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