HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الأمن الشخصي وإدارة المخاطر في الميدان

الدليل الكامل

دورة تدريبية معتمدة مدتها يومان: تحليل التهديدات، وفهم استراتيجيات القبول والحماية والردع، وتطبيق خطة أمنية، والتنقل والتواصل بأمان، والتصرف إزاء الحوادث الشائعة، مع تقييم نهائي وشهادة قابلة للتحقق. ولا تحلّ محل تدريب عملي على البيئات المعادية (HEAT).

https://humanitairejobs.org/ar/academy/securite-terrain/

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

المحتويات

1. اليوم 1 : فهم المخاطر وإدارتها
2. اليوم 2 : التصرف إزاء الحوادث والعناية بالنفس
3. اليوم 3 : إدارة الحوادث الحرجة والخطة الأمنية

اليوم 1 : فهم المخاطر وإدارتها

الأهداف

- حساب الخطر والحد منه.
- معرفة الاستراتيجيات الأمنية الثلاث.
- استخدام الخطة الأمنية والإجراءات ومستويات الإنذار.

التهديد ومواطن الضعف والخطر

التهديد هو ما يمكن أن يُلحق الضرر (الجريمة، والقتال، والأجهزة المتفجرة، والأمراض، وحوادث الطرق). و**مواطن الضعف** هي ما يعرّضنا لهذا التهديد (مواعيد متوقعة، ومركبة ثمينة، وغياب وسائل الاتصال). و**القدرات** هي ما يقلل التعرض أو الأثر (التدريب، والإجراءات، وشبكة العلاقات).

كثيراً ما يُلخَّص ذلك كما يلي: **الخطر = التهديد × مواطن الضعف ÷ القدرات**. ونادراً ما نؤثر في التهديد؛ بل نعمل أساساً على مواطن ضعفنا وقدراتنا.

تذكير مهم: في معظم السياقات، تقتل **حوادث الطرق** و**المشكلات الصحية** أو تصيب عدداً من العاملين في المجال الإنساني يفوق ما تسببه الهجمات.

القبول والحماية والردع

- **القبول**: أن تحظى المنظمة بقبول المجتمعات والسلطات والجماعات المسلحة بفضل جودة المساعدة، واحترام المبادئ الإنسانية (الإنسانية، والحياد، وعدم التحيز، والاستقلال)، والتواصل، وسلوك كل فرد. وهي الاستراتيجية الأساسية للمنظمات غير الحكومية.
- **الحماية**: الحد من مواطن الضعف بوسائل مادية وإجراءات (الجدران، والحراس، وحظر التجول، والقوافل، والسترات الواقية).
- **الردع**: مواجهة التهديد بتهديد مضاد (حراسة مسلحة، وعقوبات). وتلجأ إليه المنظمات غير الحكومية كملاذ أخير، لأنه قد يمس بالحياد وبالقبول.

تجمع معظم المنظمات بين الثلاث، مع تركيز قوي على القبول.

الخطة الأمنية والإجراءات

لكل منطقة عمل **خطة أمنية** محدَّثة: تحليل السياق والمخاطر، وإجراءات التشغيل الموحدة (SOP)، وجهات الاتصال، والخطط الطبية وخطط الإجلاء. اقرأها عند وصولك ووقّع عليها.

- **مستويات الإنذار**: يحدد كل مستوى ما هو مسموح (التنقلات، والمواعيد، والمناطق).
- **الاحتماء في المكان**: البقاء في مكان آمن في الموقع (المكتب أو السكن) مع احتياطيات من المياه والغذاء والوقود ووسائل الاتصال تكفي عدة أيام.
- **النقل المؤقت**: نقل الموظفين مؤقتاً إلى منطقة أكثر أماناً داخل البلد.
- **الإجلاء**: إخراج الموظفين من البلد. احتفظ بحقيبة جاهزة (الوثائق، والمال، والأدوية، والشاحن).

التنقلات والاتصالات

- كل تحرك مأذون به ومتابَع: المسار، والمواعيد، والركاب، ونقاط الاتصال اللاسلكي أو الهاتفي على فترات محددة.

- تجنب الروتين (تنويع المواعيد والمسارات)، ولا تقُد ليلاً ما لم تنص القواعد على خلاف ذلك، وحزام الأمان مربوط للجميع، والسرعة محدودة.
- مركبة في حالة جيدة، وخزان ممتلئ، وحقيبة إسعافات أولية، وعجلة احتياطية، وقائمة جهات اتصال.
- وسائل اتصال احتياطية متعددة (الهاتف، واللاسلكي HF/VHF، والهاتف الساتلي) ونداءات لاسلكية معروفة.
- استعلم لدى منتديات الأمن الخاصة بالمنظمات غير الحكومية (مثلاً INSO حيثما وُجدت) ولدى الزملاء المحليين، الذين يعرفون السياق أكثر من غيرهم.

إجراء تقييم المخاطر الأمنية: المنهجية الكاملة

إن معادلة «الخطر = التهديد × مواطن الضعف ÷ القدرات» نقطة انطلاق تعليمية. أما في الممارسة العملية، فإن تقييم المخاطر الأمنية (بالإنجليزية SRA، *Security Risk Assessment*) عملية منظَّمة وموثَّقة وتخضع للمراجعة، تُفضي إلى قرارات: أيّ الأنشطة يُحافَظ عليها، وبأيّ شروط، وبأيّ تدابير، وبأيّ كلفة. والإطار المرجعي الأكثر استخداماً لدى المنظمات غير الحكومية هو دليل *Operational Security Management in Violent Environments* (مراجعة الممارسات الجيدة رقم 8، شبكة الممارسة الإنسانية)، تكمّله أدلة المنتدى الأمني المشترك بين الوكالات العالمي (GISF، المعروف سابقاً باسم EISF)، وفيما يخص المنطق العام، المعيار ISO 31000 بشأن إدارة المخاطر. أما وكالات الأمم المتحدة فتتبع *دليل إدارة المخاطر الأمنية* الصادر عن إدارة شؤون السلامة والأمن (UNDSS).

الخطوة 1: تحديد نطاق التقييم (نصف يوم)

- **النطاق**: منطقة جغرافية محددة (مديرية، أو مدينة ومحاورها الطرقية)، أو برنامج، أو نشاط ظرفي (عملية توزيع، بعثة استكشافية). فالتقييم «القُطري» الواسع أكثر من اللازم لا يتيح اتخاذ القرار.
- **المسؤول**: مسؤول الأمن القُطري أو جهة التنسيق الأمني في المنطقة، تحت سلطة رئيس البعثة أو المدير القُطري، الذي يبقى مالك الخطر ويوقّع الوثيقة.
- **المشاركون**: رئيس القاعدة، والسائقون ذوو الخبرة، وموظف اللوجستيات، وعضو واحد على الأقل من الموظفين الوطنيين من كل مجتمع محلي حاضر، ومسؤولو البرامج. وكثيراً ما يكون السائقون والحراس الأكثر اطلاعاً على التهديدات الفعلية؛ واستبعادهم خطأ شائع.
- **موعد المراجعة**: يُحدَّد منذ البداية (كل ستة أشهر على الأقل، وعند كل تغيّر جوهري في السياق).

الخطوة 2: تحليل السياق (من يومين إلى خمسة أيام بحسب إمكانية الوصول)

يجيب تحليل السياق عن أربعة أسئلة: مَن هم الفاعلون، وما مصالحهم، وكيف ينظرون إلى منظمتنا، وما الديناميات التي قد تتطور خلال الأشهر الثلاثة إلى الستة المقبلة.

- **رسم خريطة الفاعلين**: سلطات الدولة، وقوات الأمن، والجماعات المسلحة من غير الدول، والسلطات العرفية والدينية، والتجار، ووسائل الإعلام المحلية، والمنظمات الإنسانية الأخرى. ولكلٍّ منهم: مصالحه، وقدرته على الإيذاء أو الحماية، وموقفه من المنظمة (مؤيد، محايد، معادٍ)، وقناة الاتصال القائمة معه.
- **سجل الحوادث**: بيانات تغطي 12 شهراً على الأقل، مستقاة من التقارير الداخلية، ومن المنتدى الأمني للمنظمات غير الحكومية (INSO حيث يعمل)، ومن اجتماعات التنسيق الأمني (خلية UNDSS في إطار مبادرة *Saving Lives Together*)، ومن قاعدة البيانات العامة (Humanitarian Outcomes) *Aid Worker Security Database* للاتجاهات الإقليمية.
- **العوامل الموسمية والزمنية**: موسم الأمطار (انقطاع الطرق، العزلة)، وفترة العجاف الغذائي، والترحال الرعوي، والانتخابات، والأعياد الدينية، وفترات صرف الرواتب (ذروة السرقات).
- **تصوّر المنظمة**: مَن يعرفنا، وبماذا يعرفنا، وما الصورة التي يحملها عنا؟ تُجمَع الشائعات وتُعامَل بوصفها بيانات، لا ضجيجاً.

الخطوة 3: تحديد التهديدات ووصفها

يوصَف التهديد بدقة: الفاعل، وأسلوب العمل، والهدف المعتاد، والمكان، والتوقيت. فـ«الجريمة» ليست تهديداً قابلاً للاستخدام؛ أما «السطو المسلح على سيارات الدفع الرباعي من قِبل مجموعات من 3 إلى 5 رجال على محور Kalanga-Biro بين الساعة 16:00 والساعة 19:00، دون عنف جسدي في 8 حالات من أصل 10» فهو تهديد قابل للاستخدام. ويُميَّز عادةً بين:

- **التهديدات المستهدِفة**: تُستهدَف المنظمة أو موظفوها بصفتهم هذه (الاختطاف طلباً للفدية، الهجوم الانتقامي، التهديدات المكتوبة).
- **التهديدات الإجرامية الانتهازية**: يُستهدَف الموظفون لما يملكونه (المال، المركبة، الهاتف).
- **التهديدات غير المباشرة أو العَرَضية**: التواجد في المكان الخطأ (القتال، القصف، الأجهزة المتفجرة، المظاهرات).
- **التهديدات غير المتعمَّدة**: حوادث الطرق، والأمراض، والكوارث الطبيعية، والحرائق. وهي تمثّل في كثير من السياقات غالبية حالات الوفاة والإصابات الخطيرة بين الموظفين، لكنها تبقى مُستهان بها في التحليلات.
- **التهديدات الداخلية**: الاحتيال، والسرقة الداخلية، والعنف بين الزملاء، والتحرش والاستغلال الجنسيان، وتسريب المعلومات.

الخطوة 4: تقدير الاحتمال والأثر

يُقيَّم كل تهديد على مقياسين من 1 إلى 5، مع تعريفات مكتوبة حتى يحصل مُقيِّمان اثنان على الدرجة نفسها.

الدرجة	الاحتمال	الأثر
1	مستبعد جداً: لا يُعرف أي حادث من هذا النوع في المنطقة منذ أكثر من سنتين	طفيف: لا إصابات، خسارة مادية بسيطة، لا انقطاع
2	مستبعد: حادث واحد في المنطقة خلال الأشهر الـ12 الأخيرة، دون استهداف للعمل الإنساني	بسيط: إصابة خفيفة، خسارة أقل من 1,000 دولار أمريكي، انقطاع لأقل من 48 ساعة
3	ممكن: عدة حوادث خلال 12 شهراً، أحدها على الأقل طال منظمة إنسانية	متوسط: إصابة تستلزم علاجاً، فقدان مركبة، تعليق لمدة أسبوع إلى أسبوعين
4	مرجَّح: حوادث شهرية، طالت عدة منظمات	جسيم: إصابة خطيرة، اختطاف قصير المدة، تعليق لمدة شهر، مساس بالسمعة
5	مرجَّح جداً: حوادث أسبوعية أو تهديد صريح ضد المنظمة	حرج: وفاة، اختطاف مطوَّل، عنف جنسي، إغلاق القاعدة

مستوى الخطر هو حاصل ضرب الدرجتين (من 1 إلى 25). ومن الأعراف الشائعة: من 1 إلى 4 منخفض، ومن 5 إلى 9 متوسط، ومن 10 إلى 16 مرتفع، ومن 20 إلى 25 مرتفع جداً (أو «بالغ الشدة»). والمهم أن يكون العُرف مكتوباً ومعروفاً ومطبَّقاً على نحو ثابت من تقييم إلى آخر.

الخطوة 5: تحديد التدابير وحساب الخطر المتبقي

لكل خطر متوسط أو أعلى، تُحدَّد تدابير تؤثر إما في الاحتمال (تجنّب التعرّض، والحدّ من جاذبية الهدف، وتحسين القبول)، وإما في الأثر (الإسعافات الأولية، والتأمين، وإجراءات الاستجابة، والخطة الطبية). ثم يُعاد تقييم الخطر **مع تطبيق التدابير**: وهذا هو **الخطر المتبقي**. فالتدبير الذي لم تُرصَد له ميزانية، ولم يُسنَد إلى شخص بعينه، ولا يمكن التحقق منه ليس تدبيراً: إنه لا يخفّض الدرجة.

الخطوة 6: اتخاذ القرار في ضوء عتبة الخطر المقبول

يُقارَن الخطر المتبقي بـ**عتبة الخطر** لدى المنظمة، أي أقصى مستوى من الخطر تقبل تعريض موظفيها له. وهذه العتبة ليست ثابتة: فهي تتوقف على **الأهمية الحرجة للبرنامج**. وتستخدم الأمم المتحدة إطاراً رسمياً للأهمية الحرجةِ للبرامج (*Programme Criticality Framework*) يصنّف الأنشطة من PC1 (الأنشطة المنقذة للحياة الفورية

أو المكلّف بها مباشرة) إلى PC4؛ ولا يمكن إلا لأنشطة PC1 أن تبرّر خطراً متبقياً مرتفعاً جداً، وبقرار من أعلى مستوى فقط. وتطبّق المنظمات غير الحكومية المنطق ذاته بصيغ أبسط: فتوزيع المياه في ذروة وباء الكوليرا قد يبرّر خطراً مرتفعاً؛ أما ورشة تدريبية أو زيارة لجهة مانحة فلا.

> لا يُحكَم على تقييم المخاطر بجودة الجدول بل بالقرار الذي يُفضي إليه: الإبقاء، أو التكييف، أو التعليق، أو الانسحاب. فإذا لم تُفضِ الوثيقة إلى أي قرار ولا إلى أي بند في الميزانية، فإنها لم تُجدِ نفعاً.

الخطوة 7: النشر والتطبيق والمراجعة

تُترجَم الاستنتاجات إلى الخطة الأمنية، وإجراءات التشغيل الموحدة، والمستويات الأمنية. وتُعرَض على جميع الموظفين المعنيين، بلغة يفهمونها، خلال إحاطة لا تقل مدتها عن ساعة. وتُطلَق المراجعة تلقائياً عند حلول الموعد المحدد، أو عند وقوع حادث جسيم في المنطقة، أو عند تغيّر المستوى الأمني، أو عند بدء نشاط جديد.

مثال كامل: تقييم المخاطر لافتتاح قاعدة Kalanga

سياق افتراضي: تستعد المنظمة غير الحكومية «Secours Solidaire International» لافتتاح قاعدة في Kalanga، مركز مديرية افتراضية في شمال شرق بلد يشهد نزاعاً طويل الأمد. ويتضمن المشروع توزيعات للمواد الغذائية والمواد المنزلية لصالح 18,000 نازح، موزّعين بين المدينة وثلاثة مواقع تبعد 25 و40 و65 كم. وسيضم الفريق 2 من الموظفين الدوليين و24 من الموظفين الوطنيين و4 مركبات ومستودعاً واحداً. ويطلب رئيس البعثة إجراء تقييم قبل المصادقة من المقر الرئيسي.

البيانات المجمَّعة

- خلال الأشهر الـ12 الأخيرة، سجّل المنتدى الأمني للمنظمات غير الحكومية في المديرية 41 حادثاً طال منظمات إنسانية: 17 عملية سطو مسلح على مركبات أو ممتلكات على الطرق، و9 عمليات سطو على مكاتب أو مستودعات، و6 حوادث طرق خطيرة، و4 حالات احتجاز مؤقت لموظفين وطنيين عند حواجز، و3 تهديدات لفظية مرتبطة بمعايير استهداف التوزيعات، وحالتا اختطاف قصيرتا المدة (الإفراج في أقل من 72 ساعة)، ولا وفيات ناجمة عن أعمال عنف.
- تسيطر جماعتان مسلحتان بالتناوب على المحور المؤدي إلى الموقع الأبعد (65 كم)؛ وتنشط جماعة ثالثة، إجرامية في جوهرها، على محور الـ40 كم بين الساعة 15:00 والساعة 19:00.
- تتّهم الشائعات التي جمعها فريق التقييم المنظماتِ غير الحكومية بمحاباة النازحين على حساب المجتمع المضيف، الذي لم يتلقَّ أي مساعدة منذ عام.
- يقطع موسم الأمطار (من يوليو/تموز إلى أكتوبر/تشرين الأول) محور الـ65 كم نحو ثلاثة أسابيع في السنة.
- يضم مستشفى المديرية غرفة عمليات؛ وأقرب مستشفى قادر على التكفّل بمصاب متعدد الإصابات يقع في العاصمة، على بُعد ساعة و40 دقيقة طيراناً. وتخدم رحلات الطيران الإنساني (UNHAS) مدينة Kalanga مرتين في الأسبوع.

سجل المخاطر (مقتطف)

التهديد	P	I	الخطر الأوّلي	التدابير الرئيسية	P'	I'	المتبقي
السطو المسلح على مركبة على محور الـ40 كم (من 15:00 إلى 19:00)	4	3	12 مرتفع	العودة الإلزامية قبل الساعة 14:30؛ مواعيد انطلاق متغيرة؛ لا رايات ولا ملصقات على المركبات القيّمة؛ لا نقود على متن المركبة تتجاوز 50 دولاراً أمريكياً؛ تعليمات بعدم المقاومة؛ متابعة التحركات مع اتصالات كل 30 دقيقة	2	3	6 متوسط
حادث طرق خطير	3	5	15 مرتفع	محددات السرعة أو تتبّع بالنظام العالمي لتحديد المواقع (GPS) مع تنبيه عند تجاوز 80 كم/س؛ حزام الأمان إلزامي في جميع المقاعد؛ حظر القيادة ليلاً؛ اختبار السائقين وتدريبهم؛ حقيبة إسعاف للإصابات الرضحية وسائق مدرَّب على الإسعافات الأولية في كل مركبة؛ 10 ساعات قيادة كحد أقصى في اليوم	2	4	8 متوسط
السطو على المستودع	4	2	8 متوسط	سياج بارتفاع 2.5 م، وإنارة محيطية، وحارسان ليليان من شركة خاضعة للتدقيق، وسجل للمفاتيح، ومخزون محدود بما يكفي لـ10 أيام من التوزيعات	2	2	4 منخفض
عداء المجتمع المضيف المرتبط بمعايير الاستهداف	3	4	12 مرتفع	إدراج 20% من الأسر المضيفة الضعيفة؛ معايير منشورة ومشروحة بالتعاون مع الزعماء التقليديين؛ آلية شكاوى يسهل الوصول إليها؛ توظيف متوازن بين المجتمعات المحلية	2	3	6 متوسط
اختطاف موظفين على محور الـ65 كم	3	5	15 مرتفع	تفاوض مسبق على الوصول مع الجماعتين؛ موظفون وطنيون فقط، بعد موافقتهم المستنيرة؛ لا موظفين دوليين؛ بعثات ليوم واحد دون مبيت؛ اتصالات عبر الأقمار الصناعية؛ مسار تتم المصادقة عليه في اليوم السابق	2	5	10 مرتفع
احتجاز موظفين وطنيين عند حاجز	3	3	9 متوسط	رسائل تكليف بمهمة موقّعة من السلطات؛ بطاقات هوية مهنية؛ جهات اتصال مُعدّة مسبقاً لدى الشرطة والدرك؛ إجراء إنذار فوري	2	3	6 متوسط
الملاريا الوخيمة	4	4	16 مرتفع	ناموسيات معالجة بمبيد الحشرات في جميع المساكن؛ الوقاية الكيميائية لغير المُمنَّعين؛ اختبارات تشخيص سريع وعلاج في القاعدة؛ خطة إحالة طبية	2	3	6 متوسط

التحليل والقرار

1. **المدينة والموقعان على بُعد 25 و40 كم**: جميع المخاطر المتبقية متوسطة على الأكثر. يصادق رئيس البعثة على الأنشطة، شريطة أن تُرصَد الميزانية للتدابير وأن تكون مطبَّقة قبل أول عملية توزيع.
2. **الموقع على بُعد 65 كم**: يظل الخطر المتبقي للاختطاف مرتفعاً (10). وتفرض عتبة المنظمة مصادقة المدير الإقليمي على أي خطر مرتفع، ولأنشطة منقذة للحياة فقط. ويحتجّ الفريق بأن 4,200 نازح لم يتلقوا أي مساعدة غذائية منذ 5 أشهر وأن معدل سوء التغذية الحاد العام لديهم يُقدَّر بـ17%. فيصادق المدير الإقليمي لمدة ثلاثة أشهر، مع مراجعة شهرية، ويطلب دراسة طريقة بديلة (التحويلات النقدية عبر الهاتف المحمول إن سمحت الشبكة بذلك، أو الشراكة مع منظمة محلية مقبولة بالفعل، شريطة مناقشة نقل الخطر بصراحة وتعويضه بدعم في مجال الأمن).
3. **الميزانية**: تمثّل التدابير 46,000 دولار أمريكي على مدى 12 شهراً (الحراسة، والسياج، ومعدات اللاسلكي والاتصالات الساتلية، والتدريب، وتتبّع GPS، والتأمين)، أي 3.8% من ميزانية قدرها 1.2 مليون دولار أمريكي.

وتُدرَج هذه الكلفة في ميزانية المشروع بوصفها كلفة مباشرة، وهو ما تقبله معظم الجهات المانحة المؤسسية حين يكون مبرَّراً بتقييم المخاطر.

ما يعلّمنا إياه المثال

- الخطر الأعلى في البداية (الملاريا، 16) ليس خطراً مرتبطاً بالعنف: وهذا ما يحدث في أغلب الأحيان.
- تخفّض تدابير القبول (إدراج المجتمع المضيف) الخطر بالقدر نفسه الذي تخفّضه به التدابير المادية، وبكلفة أقل، لكنها تستلزم إشراك فرق البرامج، لا اللوجستيات وحدها.
- الاعتماد الحصري على الموظفين الوطنيين في المحور الأخطر هو **نقل للخطر**. ولا يكون مقبولاً إلا إذا كان الموظفون الوطنيون أقل تعرّضاً فعلاً (وهو ما يجب إثباته لا افتراضه)، وإذا أعطوا موافقتهم المستنيرة، وإذا استفادوا من أوجه الحماية ذاتها (التأمين، والاتصالات، والدعم بعد الحادث).

القبول والحماية والردع: تطبيقها وقياسها

تشكّل الاستراتيجيات الثلاث ما يسميه دليل GPR8 «مثلث الأمن». والسؤال المطروح على المسؤول ليس اختيار إحداها، بل ضبط المزيج بينها بحسب التهديدات: فالقبول فعّال في مواجهة التهديدات الصادرة عن فاعلين لهم مصلحة في وجودنا؛ لكنه يكاد يكون عديم الأثر في مواجهة الجريمة الانتهازية أو الأجهزة المتفجرة أو القصف، التي تندرج ضمن الحماية.

بناء القبول: نهج استباقي

لا يُفرَض القبول بقرار، ولا ينتج تلقائياً عن برنامج جيد. وقد صاغت الأعمال الجماعية التي أجرتها عدة منظمات غير حكومية دولية (لا سيما Save the Children وCARE وMercy Corps) بشأن إدارة الأمن القائمة على القبول نهجاً من خمس خطوات:

1. **تقييم الفاعلين**: مَن يستطيع إيذاءنا أو حمايتنا أو التأثير في من يستطيعون ذلك؟
2. **تحليل التصوّرات**: كيف ينظر كلٌّ منهم إلى ولايتنا، وتمويلنا، وموظفينا، ومعايير الاستهداف لدينا.
3. **العمل على عوامل القبول**: جودة المساعدة وملاءمتها، والمبادئ الإنسانية المطبَّقة والظاهرة للعيان، والتوظيف المنصف، والمشتريات المحلية الشفافة، وسلوك الموظفين، ومعالجة الشكاوى، والتواصل المنتظم.
4. **التفاوض على الوصول** مع أصحاب السلطة، على مستوى هرمي ملائم وبصورة منّسقة بين الفرق.
5. **قياس القبول ومتابعته** عبر الزمن.

مؤشرات قبول قابلة للاستخدام

المؤشر	المصدر	إشارة الإنذار
المعلومات الأمنية التي يقدّمها المجتمع المحلي تلقائياً (تحذيرات، نصائح بشأن المسارات)	سجل جهة التنسيق الأمني	توقّف التحذيرات، صمت غير معتاد
الوصول إلى المواقع دون عرقلة	تقارير التحركات	تزايد حالات الرفض أو طلبات الدفع عند الحواجز
طبيعة الشكاوى والشائعات	آلية الشكاوى، رصد الشائعات	شائعات عن المحاباة أو التجسس أو التبشير
المشاركة في الاجتماعات المجتمعية	محاضر الاجتماعات	غياب قادة فئة معيّنة
السلوك تجاه الموظفين الوطنيين خارج أوقات العمل	المقابلات الفردية	ضغوط على الأسر، طلبات توظيف تحت التهديد

يتيح رصد فصلي، مُدوَّن ومُقارَن، ملاحظة الاتجاه. وكثيراً ما يسبق تراجعُ القبول الحوادثَ المستهدِفة ببضعة أسابيع.

الحماية: تدابير متناسبة

تنقسم تدابير الحماية إلى أربع فئات: **مادية** (الأسوار، والإنارة، ومراقبة الدخول، والغرفة الآمنة)، و**إجرائية** (حظر التجول، وإدارة المفاتيح، وإجراءات التحرك، وإدارة النقد)، و**تنظيمية** (التدريب، وتوظيف الحراس والتحقق منهم، وهيكل اتخاذ القرار)، و**التكتّم** (الظهور المنخفض: مركبات دون شعار، وعدم الظهور في المناطق التي يجتذب فيها الشعار التهديد). والخطر الرئيسي للحماية المشدّدة هو أثر «المخبأ المحصَّن»: فالقاعدة المحصَّنة تبعث برسالة ارتياب، وتعزل الفريق عن المجتمع المحلي، وقد تُضعف القبول.

الردع والمرافقة المسلحة

تضع *المبادئ التوجيهية غير الملزمة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن استخدام المرافقة المسلحة للقوافل الإنسانية* (2013) القاعدة العامة: لا تلجأ القوافل الإنسانية إلى المرافقة المسلحة، إلا كملاذ أخير، حين تجتمع أربعة معايير: أن تكون الحاجة الإنسانية منقذة للحياة، وأن تعجز السلطات المختصة عن توفير بيئة آمنة، وألا يوجد بديل، وأن تكون المرافقة نفسها ذات مصداقية وتحترم القانون الدولي الإنساني. ويُوثَّق القرار، ويُحدَّد زمنياً، ويُعاد النظر فيه. وبالنسبة إلى منظمة غير حكومية، تطرح المرافقة المسلحة ثلاث مشكلات ملموسة: فهي تربط المنظمة بطرف في النزاع، وقد تجتذب الهجمات بدلاً من ردعها، وتُنشئ سابقة يصعب التراجع عنها. وثمة أشكال أخرى من الردع، أقل ظهوراً: التعليق المؤقت للأنشطة بعد اعتداء، والانسحاب المنسَّق لعدة منظمات، والمسعى الدبلوماسي.

> يُحدَّد المزيج الصحيح تهديداً تهديداً. ولكل سطر في سجل المخاطر، اسألوا: مَن الفاعل المحتمل، وهل له مصلحة في وجودنا، وأيّ استراتيجية تؤثر فيه فعلاً؟

إدارة التحركات والاتصالات: إجراءات مفصّلة

تتركّز معظم حالات تعرّض الموظفين في التنقلات: فغالبية السرقات وعمليات الاختطاف والهجمات والحوادث التي تطال العاملين في المجال الإنساني تقع على الطريق، وفقاً للتحليلات السنوية لـ*Aid Worker Security Database*. ويُعدّ إجراء مكتوب لإدارة التحركات، يُطبَّق دون استثناء ويخضع للرقابة، التدبيرَ الأمني الأعلى مردوداً.

دورة التحرك

1. **الطلب (في اليوم السابق قبل الساعة 16:00)**: يملأ مقدّم الطلب استمارة تحرك: الغرض، والوجهة، والمسار الرئيسي والمسار البديل، ومواعيد الانطلاق والعودة، والركاب (بمن فيهم غير الموظفين، وهم ممنوعون مبدئياً دون إذن)، والمركبة، والسائق، ووسائل الاتصال، ونقاط الاتصال المقرَّرة.
2. **المصادقة (قبل الساعة 18:00)**: تتحقق جهة التنسيق الأمني من المستوى الأمني للمنطقة، ومن معلومات الساعات الـ24 الأخيرة (المنتدى الأمني، وشبكة جهات الاتصال، والمنظمات الأخرى)، ومن الأحوال الجوية وحالة الطرق. ثم تصادق على الطلب أو تعدّله أو ترفضه. وتتم المصادقة على التحركات نحو منطقة ذات مستوى مرتفع من قِبل رئيس القاعدة أو رئيس البعثة.
3. **إحاطة الانطلاق (15 دقيقة)**: المسار، والنقاط الحساسة، والتعليمات عند الحواجز، ومواعيد الاتصال، والتصرف في حال وقوع حادث، والتحقق من قائمة المركبة.
4. **المتابعة (أثناء التحرك)**: يدوّن مشغّل اللاسلكي أو الشخص المناوب كل اتصال في سجل التحركات: الساعة، والموقع، والوضع. وتجري الاتصالات عند الانطلاق، وعند كل نقطة عبور محددة، وعند الوصول، وعند مغادرة الموقع، وعند العودة.
5. **الإغلاق والتقرير**: عند الوصول، يُغلَق التحرك في السجل. وتُحال كل ملاحظة (حاجز جديد، سلوك غير معتاد، طريق متدهورة) إلى جهة التنسيق في اليوم نفسه.

إجراء الاتصال الفائت

الاتصال الفائت هو الإنذار الأول بحادث محتمل. ويجب أن يُكتَب الإجراء بآجال دقيقة، وأن يكون معروفاً لدى مشغّل اللاسلكي ومعلَّقاً في غرفة اللاسلكي. وفيما يلي مثال على إجراء لاتصال مقرَّر كل 30 دقيقة:

المهلة بعد الموعد المقرَّر	الإجراء	المسؤول
+ 10 دقائق	الاتصال بالمركبة عبر جميع الوسائل المتاحة (VHF، HF، الهاتف المحمول، الهاتف الساتلي للركاب)	مشغّل اللاسلكي
+ 20 دقيقة	إبلاغ جهة التنسيق الأمني؛ التحقق من التتبّع عبر GPS؛ الاتصال بجهات الاتصال على المسار (منظمة غير حكومية أخرى، زعيم القرية، المركز الصحي)	مشغّل اللاسلكي وجهة التنسيق
+ 45 دقيقة	إبلاغ رئيس القاعدة؛ تجميد التحركات الأخرى على المحور نفسه؛ جمع المعلومات من المنتدى الأمني	جهة التنسيق الأمني
+ 90 دقيقة	تفعيل فريق إدارة الحوادث؛ إبلاغ رئيس البعثة؛ اتخاذ قرار بإرسال فريق بحث أو عدم إرساله (أبداً دون تقييم مسبق)	رئيس القاعدة

تُختصَر الآجال في المناطق عالية الخطورة وتُمدَّد على المحاور المعروفة بانعدام التغطية. والأساس أن يعرف الجميع مسبقاً متى سيُطلَق الإنذار: فالسائق الذي يعلم أن غياب الاتصال سيُطلق إنذاراً بعد 20 دقيقة لا «يتخطّى» الاتصالات.

الاتصالات: التكرار والانضباط

- **وسيلتان مستقلتان على الأقل** لكل تحرك خارج المدينة: مثلاً VHF أو الهاتف المحمول إضافة إلى الهاتف الساتلي أو HF. ويكون الهاتف الساتلي مشحوناً، ومُختبَراً قبل الانطلاق، وفي متناول اليد، لا في صندوق المركبة.
- **المدى الفعلي**: يبلغ مدى VHF عموماً من 5 إلى 10 كم في أرض مكشوفة من مركبة إلى مركبة، وأكثر مع محطة ترحيل؛ أما HF فتتيح اتصالات لمسافة عدة مئات من الكيلومترات لكنها تتطلب مشغّلاً مدرَّباً ومواعيد مراقبة.
- **رموز النداء والأبجدية الصوتية**: لكل شخص ولكل مركبة رمز نداء؛ ولا يُعلَن أبداً بلغة صريحة عن الأسماء أو المبالغ المالية أو المسارات على شبكة يمكن التنصّت عليها.
- **رموز الإنذار**: كلمة رمزية بسيطة، يعرفها الجميع، تشير إلى وجود إكراه («أنا مع ضيوف») دون تنبيه الفاعلين.
- **التراخيص**: يخضع استخدام أجهزة اللاسلكي والهواتف الساتلية لترخيص في معظم البلدان؛ وبعضها يحظرها أو يقيّدها. ويجب أن تحوز المنظمة التراخيص اللازمة، وإلا فقد تُصادَر المعدات ويُحتجَز الموظفون.
- **المراقبة**: تُشغَّل غرفة اللاسلكي طوال مدة التحركات، وفي المناطق الخطرة على مدار 24 ساعة، مع اتصالات تحقّق مسائية وصباحية للمساكن.

السلامة على الطرق: التهديد الأكثر استهانةً به

تُعدّ حوادث الطرق، وفقاً لمنظمة الصحة العالمية، من الأسباب الرئيسية للوفاة في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل، وسبباً رئيسياً لوفاة العاملين في المجال الإنساني وإصاباتهم الخطيرة. والتدابير الأكثر فعالية معروفة وقليلة الكلفة:

- حزام الأمان في جميع المقاعد، بما فيها الخلفية، ويتحقق منه السائق قبل الانطلاق (وللسائق صلاحية رفض الانطلاق).
- سرعة قصوى مكتوبة (مثلاً 80 كم/س على الطرق المعبَّدة، و50 كم/س على المسالك الترابية، و30 كم/س في القرى)، تخضع للرقابة عبر تتبّع GPS مع تقرير أسبوعي.
- لا قيادة ليلية خارج المدينة، إلا في حالة طوارئ طبية مُصادَق عليها.
- مدة قيادة محدودة (مثلاً ساعتان دون استراحة، ومن 8 إلى 10 ساعات في اليوم) وراحة إلزامية.
- اختبارات قيادة عند التوظيف وتدريب سنوي للسائقين؛ ولا يقود أي شخص غير مأذون له.
- فحص يومي للمركبة وفق قائمة مكتوبة (انظر الأدوات أدناه) وصيانة وفق جدول الشركة المصنّعة.
- عدم استخدام الهاتف أثناء القيادة، بما في ذلك من قِبل قائد الرحلة الذي يشتّت انتباه السائق.

السائق الذي يرفض الانطلاق لأن أحد الركاب لا يضع حزام الأمان، أو يرفض تجاوز السرعة المحددة رغم ضغط مسؤول مستعجل، إنما يطبّق سياسة المنظمة. ويجب على الإدارة أن تدعمه علناً، وإلا اختفت القاعدة في غضون أسابيع قليلة.

أدوات قابلة لإعادة الاستخدام: السجل واستمارة التحرك وقوائم التحقق

نموذج سجل المخاطر

الرقم	التهديد (الفاعل، أسلوب العمل، المكان، التوقيت)	الهدف ومواطن الضعف	P	I	الخطر	التدابير (المسؤول، الموعد النهائي، الكلفة)	الخطر المتبقي	القرار	تاريخ المراجعة
1	…	…	من 1 إلى 5	من 1 إلى 5	P × I	…	…	مقبول، مقبول بشروط، مرفوض	…

نموذج استمارة التحرك

البند	المحتوى المتوقع
الغرض والمبرّر	النشاط، ودرجة أهميته الحرجة (منقذ للحياة، مهم، قابل للتأجيل)
المسار	المسار الرئيسي والمسار البديل، ونقاط العبور مع المواعيد المقرَّرة
المواعيد	الانطلاق، والوصول إلى الموقع، ومغادرة الموقع، والموعد الأقصى للعودة
الأشخاص	الأسماء، والوظائف، والأرقام، وفصيلة الدم إن كانت معروفة، والشخص الذي يجب إبلاغه
المركبة والسائق	رقم التسجيل، ورمز النداء اللاسلكي، وإجراء الفحص اليومي
الاتصالات	الوسائل المحمولة، والأرقام، وتواتر الاتصالات
المصادقة	اسم المُصادِق، والتاريخ، والتحفظات المحتملة

قائمة التحقق اليومية للمركبة

- مستوى الوقود ثلاثة أرباع الخزان على الأقل، وجالون احتياطي إن كان المحور يبرّر ذلك.
- الإطارات (الضغط، والتآكل)، والإطار الاحتياطي، والرافعة والمفتاح.
- المكابح، والمصابيح الأمامية، وإشارات الانعطاف، والمساحات، والمنبّه.
- الزيت وسائل التبريد.
- حقيبة الإسعافات الأولية وحقيبة الإسعاف للإصابات الرضحية كاملتان (عاصبة، وضمادات ضاغطة، وبطانية نجاة).
- طفاية حريق صالحة، ومثلث تحذير، وحبل قَطر.
- لاسلكي مُختبَر، وهاتف ساتلي مشحون، وقائمة جهات الاتصال وخريطة ورقية.
- مياه صالحة للشرب (لتران على الأقل للشخص الواحد) وحصص غذائية لليلة غير متوقعة على المحاور المعزولة.
- وثائق المركبة ورسائل التكليف بالمهمة.

قائمة التحقق عند وصول موظف جديد (أول 48 ساعة)

1. إحاطة أمنية فردية لا تقل عن ساعة تقدّمها جهة التنسيق، قبل أي خروج.
2. قراءة الخطة الأمنية والإجراءات والتوقيع عليها.
3. تسليم وسائل الاتصال واختبارها؛ وتعلّم رموز النداء والرموز السرية.
4. زيارة الأماكن: المسكن، والمكتب، ونقطة التجمع، والغرفة الآمنة، ومكان حقيبة الطوارئ وطقم الوقاية اللاحقة للتعرّض (PEP).
5. تسجيل البيانات الشخصية السرية (جهات الاتصال في حالات الطوارئ، والمعلومات الطبية المفيدة، وأسئلة إثبات الحياة).
6. شرح المستوى الأمني الحالي والقواعد المترتبة عليه.
7. تعيين زميل مرجعي خلال الأسبوعين الأولين.

ما يتفحّصه المانحون والمدقّقون والمقيّمون

- **ECHO**: في الاستمارة الموحدة، يجب أن يُظهر القسم المتعلق بالمخاطر والأمن أن المنظمة تمتلك إطاراً لإدارة الأمن، وتحليلاً للمخاطر خاصاً بالإجراء، وتدابير مرصودة لها ميزانية. وتكاليف الأمن المبرَّرة مؤهلة للتمويل. وقد أصدرت ECHO *Generic Security Guide for Humanitarian Organisations* وتوجيهات بشأن الأمن في إطار شراكتها.
- **BHA**: تطلب المبادئ التوجيهية لتقديم طلبات المساعدة الطارئة وصفاً لإدارة مخاطر السلامة والأمن، بما في ذلك للشركاء المنفّذين.
- **FCDO ووكالات الأمم المتحدة**: التحقق من واجب الرعاية في التقييمات المسبقة للشركاء (القدرة على إدارة المخاطر، والسياسات، والتأمين).
- **المدقّقون الداخليون**: سجل تحركات ممسوك دون ثغرات، وإثباتات موقّعة للإحاطات، وتقييمات مخاطر مؤرّخة ومُراجَعة، وحوادث مُبلَّغ عنها ومُحلَّلة، وتدابير مدرجة في الميزانية طُبّقت فعلاً.

الأخطاء الشائعة والتباينات بحسب السياق

الأخطاء الشائعة

الخطأ	العاقبة	كيفية تجنّبه
نسخ تقييم المخاطر من منطقة أخرى أو من سنة سابقة	تهديدات متقادمة، وتدابير غير ملائمة	تاريخ مراجعة إلزامي، وبيانات الحوادث للأشهر الـ12 الأخيرة، وورشة عمل مع الموظفين المحليين
وصف التهديدات بصورة عامة («انعدام الأمن»، «الجريمة»)	استحالة تحديد تدابير دقيقة	وصف الفاعل، وأسلوب العمل، والمكان، والتوقيت، والهدف
إغفال التهديدات غير المتعمَّدة والداخلية	عدم معالجة الأسباب الرئيسية للوفاة والإصابات	بنود إلزامية: الطرق، والصحة، والحرائق، والتهديدات الداخلية
افتراض أن الموظفين الوطنيين أقل تعرّضاً	نقل للخطر غير معترف به، وعدم مساواة في الحماية	تحليل التعرّض الخاص بالموظفين الوطنيين (الضغوط العائلية، والانتماء المجتمعي، والاحتجاز)
تدابير غير مرصودة لها ميزانية	خطر متبقٍّ نظري، وشعور زائف بالأمان	بند في الميزانية لكل تدبير؛ والتحقق عند التنفيذ
تقييم يُعدّه موظف مغترب واحد	تحيّز، ونقطة عمياء ثقافية	مشاركة الموظفين الوطنيين والسائقين والشركاء
غياب عتبة خطر مكتوبة	قرارات غير متّسقة، وضغط في الميدان لـ«الذهاب رغم كل شيء»	عتبة تحدّدها الإدارة، مرتبطة بالأهمية الحرجة للبرامج

الأزمة المفاجئة والأزمة الممتدة

في **الأسابيع الأولى من أزمة مفاجئة** (زلزال، أو تدفّق كثيف للاجئين، أو اندلاع القتال)، يستحيل إجراء التقييم الكامل. فيُجرى تقييم سريع خلال 24 إلى 72 ساعة، يركّز على التهديدات الفورية (الهزات الارتدادية، والانهيارات، والحشود، والنهب، والأوبئة، والطرق)، مع تدابير تحفّظية افتراضية (حظر تجول صارم، والتحرك ثنائياً، ووسيلتا اتصال). ويلي ذلك التقييم الكامل في غضون 4 إلى 6 أسابيع. أما في **الأزمة الممتدة**، فالخطر معاكس: إذ تُضعف الاعتيادية اليقظة، وتتراخى الإجراءات، ولا يعود التقييم يُراجَع. وعندئذ يكون من المفيد إجراء تدقيق سنوي للممارسات الفعلية، مقارنةً بالإجراءات المكتوبة.

المخيم والوسط الحضري

في **المخيم**، تتصل التهديدات الرئيسية بالتوترات بين النازحين والموظفين (معايير الاستهداف، والحصص الغذائية، والتوظيف)، وبتدافع الحشود أثناء التوزيعات، وبالوجود المحتمل لعناصر مسلحة. وتتناول التدابير تنظيم التوزيعات (طوابير منفصلة، ونقاط خروج، وحضور اللجان)، وآليات الشكاوى، والتنسيق مع إدارة المخيم. وفي **الوسط الحضري**، تهيمن الجريمة والمظاهرات وعمليات الاختطاف بدافع الكسب وحركة المرور؛ ويجب تنويع المسارات والمواعيد، وكثيراً ما يكون التكتّم أفضل من الظهور، ويصبح أمن مساكن الموظفين المتفرقة رهاناً رئيسياً.

الإدارة عن بُعد

عندما يتعذّر على الموظفين الدوليين أو الموظفين الإداريين الوصول إلى منطقة ما، تنقل الإدارة عن بُعد جزءاً من الخطر إلى الموظفين الوطنيين المحليين أو إلى الشركاء. وتتمثل الممارسات الجيدة في الاعتراف بهذا النقل صراحةً، وإجراء تقييم للمخاطر خاص بالموظفين الباقين، ومنح هؤلاء الموظفين صلاحية فعلية لتعليق نشاط ما، وتعزيز الاتصالات والمتابعة، واعتماد آليات تحقّق من قِبل أطراف ثالثة لا تزيد من تعرّض الفرق.

الشركاء المحليون ذوو القدرات المحدودة

أدّت الصفقة الكبرى (Grand Bargain، 2016) والالتزامات المتعلقة بالتوطين إلى زيادة حصة المساعدات التي تنفّذها منظمات محلية. وكثيراً ما تحظى هذه المنظمات بقبول أكبر، لكنها أقل تجهيزاً وأقل تأميناً. وتشدّد توصيات GISF وInterAction بشأن الشراكة وإدارة المخاطر الأمنية على ثلاث نقاط: مناقشة المخاطر وتقاسمها بصراحة منذ التفاوض على الشراكة، والتمويل الفعلي لتكاليف أمن الشريك (المعدات، والتدريب، والتأمين، والتكاليف غير المباشرة)، واحترام تحليل الشريك بدلاً من فرض إجراءات صُمّمت لمنظمة غير حكومية دولية عليه.

انعدام الأمن الشديد

في سياقات انعدام الأمن الشديد جداً (نزاع مسلح نشط، أو إرهاب، أو عمليات اختطاف متكررة للأجانب)، كثيراً ما تتغلّب تدابير الظهور المنخفض على الظهور العلني؛ وتُقلَّص التحركات إلى الحد الأدنى الضروري، وتُقيَّد تنقلات الموظفين الدوليين، ويصبح التخطيط للاحتماء في المكان وللنقل المؤقت أولوية، وتُتخذ قرارات الوصول على مستوى هرمي رفيع. ويصبح التنسيق مع الفاعلين الآخرين (المنتدى الأمني، وSaving Lives Together) لا غنى عنه لتجنّب أن تتحمّل منظمة بمفردها خطراً سيعرّض الآخرين.

أسئلة المقابلات والمراجع الأساسية

تتضمن وظائف جهة التنسيق الأمني، أو مسؤول الأمن القُطري، أو رئيس القاعدة، في أغلب الأحيان مقابلة تقنية، وأحياناً تمريناً كتابياً (تحليل للمخاطر انطلاقاً من سيناريو، أو صياغة إجراء). وفيما يلي أسئلة شائعة وما تتضمنه الإجابة المتينة.

1. «كيف تُجري تقييماً للمخاطر في منطقة جديدة؟»

تصف الإجابة عملية متكاملة: تحديد النطاق، وتحليل السياق والفاعلين، وجمع بيانات الحوادث لمدة 12 شهراً على الأقل، ووصف التهديدات بدقة، ومقاييس محددة للاحتمال والأثر، وتدابير مرصودة لها ميزانية ومُسنَدة، والخطر المتبقي، والقرار في ضوء عتبة الخطر والأهمية الحرجة للبرنامج، والنشر والمراجعة. وتذكر مشاركة الموظفين الوطنيين والسائقين.

2. «كيف تقيس القبول؟»

تذكر الإجابة مؤشرات ملموسة (المعلومات التلقائية، والوصول، والشكاوى والشائعات، ومشاركة القادة)، وجمعاً منتظماً للبيانات وتحليلاً للاتجاهات. وتقرّ بأن القبول يتفاوت بحسب الفاعلين وقد يكون قوياً لدى مجتمع محلي ومنعدماً لدى جماعة مسلحة.

3. «يريد رئيس برنامج الإبقاء على عملية توزيع رغم وقوع حادث خطير على المحور في اليوم السابق. ماذا تفعل؟»

لا تجيب بـ«نلغي» ولا بـ«نذهب»: بل تجمع المعلومات عن الحادث، وتعيد تقييم الخطر، وتدرس البدائل (التأجيل 48 ساعة، أو مسار آخر، أو طريقة أخرى، أو شريك محلي)، وتطبّق العتبة وسلسلة القرار المكتوبة، وتوثّق القرار. وتذكّر بأن رئيس البرنامج لا يستطيع، بمفرده، أن يقرّر قبول خطر يتجاوز العتبة.

4. «ما رأيك في المرافقة المسلحة؟»

تستشهد الإجابة بالمبادئ التوجيهية غير الملزمة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن المرافقة المسلحة (الملاذ الأخير، والمعايير التراكمية)، وتشرح المخاطر على الحياد والقبول، وتقدّم بدائل. وتقرّ بأن بعض الوكالات وبعض السياقات تلجأ إليها، بقرارات موثّقة.

5. «كيف تدير أمن شريك محلي في إطار الإدارة عن بُعد؟»

تتحدث الإجابة عن تقاسم الخطر لا عن نقله، وعن تقييم قدرات الشريك، وتمويل تكاليف الأمن، والحق في التعليق، والتدريب المشترك، والدعم في حال وقوع حادث، بما في ذلك التأمين والدعم النفسي والاجتماعي.

6. «ما السبب الأول لوفاة الموظفين في آخر مهمة شغلتها، وماذا فعلت حياله؟»

الإجابة المتينة صادقة ومدعومة بالأرقام؛ وكثيراً ما تذكر حوادث الطرق أو الصحة، وتصف تدابير ملموسة (حزام الأمان، والسرعة، والقيادة الليلية، والتتبّع عبر GPS، وتدريب السائقين) مع أثرها المقيس.

المراجع الأساسية

- *Operational Security Management in Violent Environments*، مراجعة الممارسات الجيدة رقم 8 (الطبعة المنقّحة): شبكة الممارسة الإنسانية (HPN)، معهد التنمية الخارجية (ODI).
- *Security Risk Management: a basic guide for smaller NGOs*، و*Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies* وأدلة مواضيعية: المنتدى الأمني المشترك بين الوكالات العالمي (GISF، المعروف سابقاً باسم EISF).
- *دليل إدارة المخاطر الأمنية* و*إطار الأهمية الحرجة للبرامج*: نظام إدارة الأمن التابع للأمم المتحدة (UNDSS).
- *Saving Lives Together*: إطار للتعاون الأمني بين الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية.
- *المبادئ التوجيهية غير الملزمة بشأن استخدام المرافقة المسلحة للقوافل الإنسانية* (2013): اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC).
- *Generic Security Guide for Humanitarian Organisations*: المديرية العامة للحماية المدنية الأوروبية وعمليات المساعدة الإنسانية (ECHO)، المفوضية الأوروبية.
- المعيار ISO 31000 (إدارة المخاطر) والمعيار ISO 31030 (إدارة المخاطر المرتبطة بالسفر لأغراض العمل).
- التقارير السنوية *Aid Worker Security Report* وقاعدة البيانات *Aid Worker Security Database*: Humanitarian Outcomes.
- المعيار الإنساني الأساسي بشأن الجودة والمساءلة (CHS)، الالتزام 8 بشأن دعم الموظفين.

تمرين: تحليل المخاطر

لمسار منتظم يسلكه فريقك (مثلاً المكتب ← موقع التوزيع على بعد 40 كم)، اذكر ثلاثة تهديدات، ودوّن احتمالها وأثرها، ثم اقترح لكل منها تدبيراً للقبول أو للحماية. وتحقق بعد ذلك من أنك تعرف مستوى الإنذار الحالي وإجراء الاحتماء في المكان في قاعدتك.

للتذكر

- الخطر = التهديد × مواطن الضعف ÷ القدرات: نعمل على مواطن ضعفنا وقدراتنا.
- حوادث الطرق والصحة مخاطر رئيسية.
- القبول أولاً؛ والردع كملاذ أخير.
- الاحتماء في المكان (البقاء)، والنقل المؤقت (داخل البلد)، والإجلاء (خارج البلد).

الاختبار

1. سلوك المسار نفسه في الساعة نفسها كل يوم يزيد:
   A. القبول
   B. التهديد
   C. مواطن الضعف
   D. القدرات

2. الاستراتيجية الأمنية الأساسية للمنظمات غير الحكومية هي:
   A. الحراسة المسلحة
   B. القبول
   C. الردع
   D. العزلة

3. نقل الموظفين إلى مدينة أكثر أماناً داخل البلد نفسه يُسمى:
   A. التناوب
   B. الإجلاء
   C. النقل المؤقت
   D. الاحتماء في المكان

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. B

اليوم 2 : التصرف إزاء الحوادث والعناية بالنفس

الأهداف

- معرفة كيفية التصرف عند الحواجز، وفي حال سرقة المركبة أو الاختطاف.
- التصرف إزاء الأجهزة المتفجرة والاعتداءات.
- الإبلاغ عن حادث وإدارة الضغط النفسي.

الحواجز وسرقة المركبات والسطو المسلح

- **الحاجز (checkpoint)**: خفّف السرعة مبكراً، وأشعل الضوء الداخلي ليلاً، وأبقِ يديك ظاهرتين، وحافظ على هدوئك وأدبك، وقدّم وثائقك، ولا تخفِ شيئاً، ولا تلتقط صوراً، ولا تعرض مالاً. وأبلغ عن مرورك عبر اللاسلكي.
- **سرقة المركبة بالإكراه (carjacking)** أو **السطو المسلح**: **لا تقاوم**. فالممتلكات تُعوَّض، أما الأرواح فلا. تحرك ببطء، وأعلن ما ستفعله، وأعطِ ما يُطلب منك، ولا تحدّق في المعتدين.
- بعد الحادث: انتقل إلى مكان آمن، وأخطر جهة التنسيق الخاصة بك، واطلب المساعدة الطبية عند الحاجة.

الاختطاف والأجهزة المتفجرة

الاختطاف: الدقائق الأولى هي الأخطر. لا تقاوم، وحافظ على هدوئك، وأطع الأوامر البسيطة، وحافظ على صحتك (كُل، واشرب، وتحرّك)، وحافظ على روتين وعلى الأمل. لدى منظمتك إجراء لإدارة الأزمات: ثق به.

الأجهزة المتفجرة ومخلفات الحرب (الذخائر غير المنفجرة UXO، والألغام): ابقَ على الطرق والمسالك المستخدمة؛ وإذا رأيت جسماً مشبوهاً: **لا تلمسه**، وابتعد عبر الطريق نفسه، و**علّم** المنطقة إن أمكن ذلك دون خطر، و**أبلغ** السلطات والجهات العاملة في مجال الإجراءات المتعلقة بالألغام.

إطلاق النار: انبطح أرضاً، واحتمِ خلف عائق صلب، وانتظر انتهاءه قبل أن تتحرك.

العنف الجنسي والصحة

في حال تعرض أحد الموظفين لاعتداء جنسي، يجب على المنظمة تقديم دعم سري. ويجب تناول مجموعة **العلاج الوقائي بعد التعرض (PEP)** لفيروس نقص المناعة البشرية في أقرب وقت ممكن، **وفي موعد أقصاه 72 ساعة**؛ واعرف أين تُحفظ.

الصحة: لقاحات محدَّثة، والوقاية من الملاريا، ومياه مأمونة، ومعرفة التأمين وخطة الإجلاء الطبي.

الإبلاغ والعناية بالنفس

يُبلَّغ عن كل حادث، بما في ذلك الحادث الذي تم تفاديه بصعوبة، **إبلاغاً** سريعاً إلى جهة التنسيق الأمني: من، وماذا، وأين، ومتى، وما الذي اتُّخذ من إجراءات. وتتيح البلاغات تعديل تحليل المخاطر لصالح الجميع؛ وتشاركها بعض المنظمات بشكل مجهول الهوية مع منتديات الأمن.

يُعدّ **الضغط النفسي** التراكمي والضغط الناجم عن الصدمات أيضاً من المخاطر الأمنية: فالمهني المنهك يتخذ قرارات سيئة. نَم، وخذ فترات استراحة، وحافظ على صلتك بأحبائك، وتحدّث عن الأمر، واستفد من الدعم النفسي المقدَّم.

للتعمق أكثر: الدورة المجانية عبر الإنترنت **BSAFE** التابعة للأمم المتحدة، وقبل تولي وظيفة في منطقة شديدة الخطورة، تدريب عملي HEAT/SSAFE.

الحواجز والاستيلاء على المركبات والسرقات: بروتوكولات مفصّلة واستعداد مسبق

تنقذ ردود الفعل الأساسية (الهدوء، وإبقاء اليدين ظاهرتين، وعدم المقاومة) الأرواح، لكنها لا تكفي قائدَ الفريق. إذ يتعيّن عليه إعداد الفرق قبل الحادث، وتنظيم سلوك كل فرد أثناءه، وإدارة ما بعده. ويفصّل هذا القسم المواقف الثلاثة الأكثر شيوعاً على الطريق.

الحواجز: أنواعها وقراءة الموقف

نوع الحاجز	المؤشرات	السلوك الموصى به
حاجز رسمي دائم (الشرطة، الجيش، الجمارك)	أزياء رسمية متّسقة، وهيكل ثابت، وطابور من المركبات، وسجل	الإجراء المعياري: التباطؤ، والتوقف عند الخط، وتجهيز الوثائق، وإجابات مقتضبة ومهذّبة
حاجز رسمي مرتجَل	أزياء رسمية جزئية، ومواعيد غير معتادة، وطلب «مساهمة»	التزام اللباقة، ورفض أي دفع بأدب بالاستناد إلى سياسة المنظمة، وطلب التحدث إلى المسؤول، والإبلاغ عبر اللاسلكي
حاجز تابع لجماعة مسلحة من غير الدول	غياب الزي الرسمي، ورايات، وأسلحة ظاهرة	تطبيق شروط الوصول المتفاوَض عليها؛ وتقديم الرسالة أو مرجع التفاوض إن وُجد وكان ذلك آمناً؛ وعدم الخوض في السياسة
حاجز إجرامي أو حاجز وهمي	عائق مرتجَل، ومكان معزول، ورجال ملثّمون، وغياب مركبات منتظرة	إذا كان التوقف حتمياً: عدم مقاومة تام. وإذا اكتُشف الحاجز من مسافة بعيدة وكان الالتفاف ممكناً دون خطر، يجوز للسائق تنفيذه وفق الإجراء المحدَّد مسبقاً

البروتوكول عند الحاجز، خطوة بخطوة

1. **عند الاقتراب (من 200 إلى 300 م)**: يُبلغ قائد الرحلة عن الحاجز عبر اللاسلكي («ألفا 2، حاجز عند النقطة برافو، نحن نقترب»)؛ والتباطؤ تدريجياً؛ وتشغيل الأضواء المنخفضة نهاراً، وإضاءة المصباح الداخلي وخفض المصابيح الأمامية ليلاً؛ وفتح النوافذ قليلاً؛ وإطفاء الموسيقى؛ وخلع النظارات الشمسية.
2. **عند التوقف**: يبقى المحرك دائراً ما لم يُطلَب خلاف ذلك؛ ويتحدث شخص واحد فقط، عادةً السائق أو قائد الرحلة المعيَّن؛ ويلتزم الآخرون الصمت مع إبقاء أيديهم ظاهرة.
3. **التفتيش**: تقديم الوثائق المطلوبة، لا أكثر؛ وعدم تسليم جواز السفر الأصلي إذا كانت نسخة مصدَّقة تكفي، إلا في حال الإصرار الحازم؛ والسماح بتفتيش المركبة دون عرقلة، والمراقبة دون تعليق.
4. **الطلبات الإشكالية**: الرفض المهذّب لنقل أشخاص مسلحين أو أزياء عسكرية أو بضائع؛ والرفض المهذّب للدفع؛ وإذا أصبح الضغط تهديدياً، فالرضوخ أفضل من تعريض النفس للخطر، ثم الإبلاغ.
5. **بعد العبور**: القيادة بصورة طبيعية، دون تسارع مفاجئ؛ والإبلاغ عبر اللاسلكي («تم عبور الحاجز، لا شيء يُذكر» أو وصف موجز)؛ وتقديم تقرير مفصّل عند العودة.

الاستيلاء على المركبات بالقوة: ما يُحسَم في ثوانٍ

يُعدّ الاستيلاء العنيف على المركبات من أخطر الحوادث، لأن الفاعلين يكونون في الغالب متوترين، وأحياناً تحت تأثير مواد مخدّرة، ويتفاعلون مع أي حركة مفاجئة. وتقع الإصابات أساساً حين تقاوم الضحية، أو تحاول الفرار بالسيارة، أو تقوم بحركة يُساء تفسيرها (البحث عن هاتف، أو فك الحزام بسرعة مفرطة).

- **قبل**: مركبات لا تبدو ذات قيمة إن أمكن، ولا أغراض ظاهرة، وأبواب مقفلة في المدينة، ومسافة كافية عن المركبة الأمامية تتيح المناورة، والوصول إلى المسكن أو المكتب والبوابة مفتوحة مسبقاً.
- **أثناء**: إيقاف المركبة، ووضعها على الوضع المحايد أو وضع التوقف، وشدّ فرامل اليد، وإبقاء اليدين ظاهرتين على المقود أو على لوحة القيادة؛ والإعلان عن كل حركة قبل القيام بها («سأفك حزامي»، «سأخرج»)؛ وعدم التحديق في الفاعلين؛ وترك المفاتيح والمحرك دائراً، والابتعاد عن المركبة.

- **الركاب**: الخروج من الجهة نفسها إذا طُلب ذلك، والبقاء مجتمعين، وعدم محاولة استرجاع الأغراض، إلا إذا كان في المركبة طفل أو شخص ضعيف، وفي هذه الحالة يُقال ذلك بهدوء.
- **بعد**: الانتقال إلى مكان آمن، والتحقق من الإصابات، والاتصال بالقاعدة؛ وعدم ملاحقة الفاعلين؛ وتقديم تقرير فوري. فالتتبّع عبر GPS لا يُستخدم للملاحقة، بل لإبلاغ السلطات.

السطو المسلح على مسكن أو مكتب

لا تكون الغرفة الآمنة (*safe room*) مفيدة إلا إذا أُطلق الإنذار في وقت مبكر بما يكفي للوصول إليها، وإذا كانت تحتوي على وسيلة اتصال مستقلة ومياه وباب مدعَّم. فإذا كان الفاعلون قد دخلوا بالفعل، يُطبَّق مبدأ عدم المقاومة. وقد يؤدي مبلغ صغير من المال مُعدّ مسبقاً («مال التهدئة»، وغالباً ما يعادل 50 إلى 100 دولار أمريكي) إلى تهدئة الموقف، شريطة أن تسمح بذلك سياسة المنظمة وألا يدّعي أحد أنه لا يملك شيئاً.

> يجب تعليم مبدأ عدم المقاومة وتكرار التدريب عليه ودعمه من قِبل الإدارة. فالموظف الذي سلّم المركبة أو المال أو المعدات يجب ألا يُعاقَب أبداً ولا أن يُشتبَه فيه مبدئياً: فبهذا تُصان القاعدة.

الاختطاف والأجهزة المتفجرة وإطلاق النار: الفهم من أجل استجابة أفضل

مراحل الاختطاف

يميّز المختصون بين أربع مراحل، لكلٍّ منها السلوك الواجب اتباعه:

1. **الأسر**: المرحلة الأكثر عنفاً، وتدوم من بضع ثوانٍ إلى بضع دقائق. ويكون الخاطفون في حالة توتر. فلا تُقاوَم، ولا تُحاوَل الفرار إلا إذا سنحت فرصة واضحة وآمنة (وهو أمر نادر للغاية)، ويُطاع في الأوامر البسيطة.
2. **النقل**: غالباً ما يكون طويلاً وغير مريح (عينان معصوبتان، أو صندوق السيارة، أو سير قسري). فيُحافَظ على الهدوء، ويُحفَظ ما أمكن (الأصوات، والمدة، والمنعطفات) دون إظهار ذلك، ويُطلَب الماء أو الذهاب إلى المرحاض.
3. **الاحتجاز**: من بضع ساعات إلى عدة أشهر. وتتقاطع توصيات تدريبات التوعية بالبيئات المعادية (HEAT) وتجارب الرهائن السابقين: إرساء روتين (النوم، والتمارين البدنية، والنظافة الشخصية)، والأكل والشرب حتى دون شهية، والحفاظ على كرامة هادئة، وإضفاء طابع إنساني على العلاقة مع الحراس دون تملّق (الحديث عن الأسرة والحياة اليومية، لا عن السياسة ولا الدين)، وعدم تقديم وعود، وعدم الكذب بشأن عناصر يمكن التحقق منها، والثقة بالمنظمة.
4. **الإفراج أو الإنقاذ**: قد يكون الإفراج بالخطورة نفسها التي ينطوي عليها الأسر (عمليات نقل، وارتباك). وفي حال التدخل المسلح: الانبطاح أرضاً، وإبقاء اليدين ظاهرتين وفارغتين، وعدم الركض، وإطاعة أوامر قوات التدخل، التي لا تعرف فوراً مَن هو الرهينة.

استعداد المنظمة

- **أسئلة إثبات الحياة**: يملأ كل موظف معرَّض للخطر، عند وصوله، ثلاثة إلى أربعة أسئلة شخصية لا يعرف إجابتها سواه (مثلاً «اسم حيوانك الأليف الأول»). ويحتفظ بها فريق الأزمات في ظرف مختوم، وتتيح التحقق من أن الشخص على قيد الحياة أثناء التفاوض.
- **سياسة مكتوبة**: تحدّد المنظمة مسبقاً موقفها من الفديات (تطبّق كثير من المنظمات وعدة دول سياسة عدم الدفع)، ومَن يقود إدارة الأزمة، واللجوء إلى استشاريين متخصصين في الاستجابة لحالات الاختطاف، والتأمين المحتمل، وإبلاغ الأسر.
- **المعلومات السرية**: جهات الاتصال في الأسرة، ورغبات الشخص (مَن يُبلَّغ ومَن لا يُبلَّغ)، والمعلومات الطبية والعلاجات الأساسية.

الأجهزة المتفجرة والألغام ومخلّفات الحرب القابلة للانفجار

تقتل الألغام الأرضية ومخلّفات الحرب القابلة للانفجار (الذخائر غير المنفجرة أو المتروكة) والأجهزة المتفجرة اليدوية الصنع آلاف المدنيين وتشوّههم كل عام، وتطال كذلك العاملين في المجال الإنساني. والقواعد الأساسية للتوعية

بمخاطر الأجهزة المتفجرة، المحدَّدة في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS)، بسيطة:

- **قبل**: معرفة المناطق الملوَّثة (خرائط دائرة الأمم المتحدة للإجراءات المتعلقة بالألغام أو السلطة الوطنية)، واستطلاع آراء المجتمعات المحلية، والبقاء على الطرق والمسالك المستخدمة يومياً، وعدم مغادرة الطريق أبداً لقضاء الحاجة أو للالتفاف على حافة الطريق في منطقة مشبوهة.
- **علامات الإنذار**: اللافتات (غالباً جمجمة أو مثلث أحمر)، والحجارة المطلية بالأحمر، والأغصان المتقاطعة، والأراضي الزراعية المهجورة، وجيف الحيوانات، والطريق التي يتجنبها السكان المحليون فجأة.
- **عند مواجهة جسم مشبوه**: التوقف، وعدم اللمس، وعدم الاقتراب، وتحذير الآخرين، والانسحاب عبر المسار نفسه تماماً، ووضع علامة من بعيد إن كان ذلك ممكناً دون خطر، والإبلاغ عن الموقع بدقة.
- **إذا دخلت مركبة منطقة ملغومة**: التوقف، وعدم الخروج، وطلب المساعدة، وانتظار فرق إزالة الألغام؛ وإذا كان الخروج ضرورياً، فالرجوع إلى الخلف على الآثار نفسها تماماً.
- **الأجهزة المتفجرة اليدوية الصنع**: في السياقات المعنية، تتضمن الإجراءات تنويع المسارات والمواعيد، وملاحظة العناصر غير المعتادة (مركبة متروكة، أو جسم جديد على حافة الطريق، أو أسلاك)، وأحياناً مسافات أمان عن القوافل العسكرية (غالباً عدة مئات من الأمتار، بحسب الإجراءات المحلية).

إطلاق النار المباشر وغير المباشر

- **إطلاق النار المباشر** (الأسلحة الخفيفة، والرماية المصوَّبة): الانبطاح أرضاً فوراً، والبحث عن ساتر يقي من الرصاص (جدار سميك، أو كتلة محرك المركبة، أو خندق)، لا مجرد ساتر يحجب الرؤية (فباب السيارة أو الشجيرة لا يوقف الرصاصة)، وانتظار توقف إطلاق النار، وعدم التحرك إلا إذا كان الساتر غير كافٍ.
- **إطلاق النار غير المباشر** (القذائف، والصواريخ، وقذائف الهاون): الانبطاح أرضاً، في ملجأ مدعَّم أو في الطابق الأرضي بعيداً عن النوافذ؛ وعدم الخروج بعد الانفجار الأول، لأن انفجارات أخرى كثيراً ما تتبعه؛ والانتظار 15 إلى 20 دقيقة على الأقل بعد آخر انفجار، أو حتى صدور تعليمات القاعدة.
- **داخل المركبة**: إذا كان الطريق مسدوداً بإطلاق نار في الأمام، فالالتفاف إن أمكن؛ وإذا أُصيبت المركبة وتعطّلت، فالخروج من الجهة المقابلة لمصدر النيران والاحتماء.

> لا تُتعلَّم هذه السلوكيات من نص مكتوب. فقبل أي تكليف في منطقة شديدة الخطورة، لا غنى عن تدريب عملي على العمل في البيئات المعادية (HEAT، أو SSAFE لموظفي الأمم المتحدة)؛ وتشترطه كثير من المنظمات والجهات المانحة.

العنف الجنسي والطوارئ الطبية والخطة الطبية

رعاية موظف ناجٍ من العنف الجنسي

يطال العنف الجنسي العاملين في المجال الإنساني، نساءً ورجالاً، سواء ارتكبه أطراف ثالثة أو زملاء. وتحدّد توصيات GISF ومنظمة Report the Abuse، وكذلك بروتوكولات منظمة الصحة العالمية للتدبير السريري للضحايا، نهجاً محوره الشخص الناجي: السلامة، والسرية، واحترام خياراته، وعدم التمييز.

المهلة بعد الاعتداء	التدخل	تعليق
في أقرب وقت ممكن	الانتقال إلى مكان آمن، والإسعافات الأولية النفسية، وعلاج الإصابات	شخص واحد موثوق، تختاره الناجية إن أمكن
في غضون 72 ساعة كحد أقصى	الوقاية اللاحقة للتعرّض لفيروس نقص المناعة البشرية (PEP)، علاج لمدة 28 يوماً	فعالية قصوى في الساعات الأولى؛ ولا فائدة مثبتة بعد 72 ساعة
حتى 120 ساعة (5 أيام)	وسائل منع الحمل الطارئة	الليفونورجستريل أكثر فعالية خلال الساعات الـ72 الأولى؛ ويمكن استخدام أوليبريستال واللولب النحاسي داخل الرحم حتى 5 أيام
في الأيام الأولى	العلاج الافتراضي للعدوى المنقولة جنسياً، والتطعيم ضد التهاب الكبد B بحسب الحالة المناعية	وفق البروتوكول الوطني أو بروتوكول منظمة الصحة العالمية
إذا رغب الشخص في ذلك	الفحص الطبي الشرعي، وتقديم شكوى لدى السلطات	لا يُفرَض أبداً؛ وتُعلِم المنظمة بالخيارات والمخاطر
المتابعة	الدعم النفسي، وتكييف العمل، والإعادة إلى الوطن أو الراحة إذا رُغب في ذلك	يُقترَح دون حد زمني اعتباطي

التنظيم العملي: تمتلك كل قاعدة أطقم PEP مخزّنة في درجة حرارة ملائمة، يُتحقَّق من تاريخ صلاحيتها، وشخصين على الأقل مدرَّبين على تسليمها وعلى الإحالة. ويعرف الموظفون بوجود الطقم ومكانه دون الحاجة إلى سؤال أحد المسؤولين. وتُقصَر المعلومات المتعلقة بالحادث على الحد الأدنى الضروري: إذ يذكر التقرير الأمني «حادث جسيم ضد شخص» دون تفاصيل تكشف الهوية إذا رغبت الناجية في ذلك.

الخطة الطبية للقاعدة

تمتلك كل قاعدة خطة طبية مكتوبة، تُحدَّث كل ستة أشهر، وتجيب عن الأسئلة التالية:

- أين تقع مرافق الرعاية من المستوى الأول والثاني والثالث، مع زمن الوصول نهاراً وليلاً، وقدرتها الفعلية (غرفة عمليات، وبنك دم، وأشعة) وجهات الاتصال فيها؟
- ما وسائل الإجلاء المتاحة: مركبة القاعدة، أو سيارة إسعاف، أو رحلة إنسانية، أو طائرة إسعاف تابعة لشركة التأمين، وما آجال تفعيلها؟
- مَن يقرّر الإجلاء الطبي ومَن يتصل بشركة التأمين، وعلى أي رقم، وما رقم وثيقة التأمين؟
- مَن المدرَّب على الإسعافات الأولية المتقدمة، وأين توجد حقائب الإسعاف للإصابات الرضحية؟
- ما فصائل دم الموظفين، وهل توجد شبكة من المتبرعين المتطوعين؟

يُميَّز بين **إجلاء المصابين** (CASEVAC، النقل السريع لمصاب إلى أقرب مرفق بالوسائل المتاحة) و**الإجلاء الطبي** (MEDEVAC، النقل المجهَّز طبياً، وغالباً جواً، الذي تنظّمه شركة التأمين أو مقدّم خدمة). وفي حالة الإصابة الرضحية الخطيرة، يتمثل الهدف المعتمد عادةً في الوصول إلى مرفق جراحي في غضون الساعة أو الساعتين التاليتين؛ وفي كثير من السياقات المعزولة، يكون ذلك مستحيلاً، ومن هنا أهمية الإسعافات الأولية في الموقع: وقف النزيف (العاصبة، والضماد الضاغط)، ووضعية الإفاقة الجانبية، والحماية من انخفاض حرارة الجسم.

الصحة اليومية

- **الملاريا**: ناموسيات معالجة بمبيد الحشرات، وطاردات للحشرات، ووقاية كيميائية لغير المُمنَّعين وفق المشورة الطبية، واختبارات تشخيص سريع في القاعدة. وكل حمّى في منطقة موطونة هي ملاريا إلى أن يثبت العكس.

- **المياه والغذاء**: مياه معالَجة، ونظافة اليدين، والحذر من الأطعمة النيئة.
- **التطعيمات**: وفق توصيات البلد ومنظمة الصحة العالمية (الحمى الصفراء، والتهاب الكبد، والتيفوئيد، والوقاية من داء الكلب قبل التعرّض لبعض التكليفات، والتهاب السحايا، والكوليرا بحسب السياق).
- **الأمراض المزمنة**: مخزون علاجي لثلاثة أشهر على الأقل للموظفين المعنيين، مع وصفة طبية.

الإبلاغ عن الحوادث وتحليلها: من التقرير العاجل إلى تحليل الاتجاهات

يخدم نظام الإبلاغ الفعّال ثلاثة أهداف: إطلاق استجابة سريعة (الرعاية، والبحث، وتأمين الفرق الأخرى)، وإتاحة التعلّم (تكييف الإجراءات)، وتغذية التحليل الجماعي للمخاطر (المنتديات الأمنية). وقد أصدر GISF وInsecurity Insight توجيهات مفصّلة بشأن إدارة المعلومات المتعلقة بالحوادث الأمنية (*Security Incident Information Management*)، توصي بمسار من ثلاث مراحل.

المستويات الثلاثة للتقارير

التقرير	المهلة	المحتوى	الجهات المتلقية
الإنذار الفوري (شفهياً، أو عبر اللاسلكي أو الهاتف)	بمجرد أن يصبح الشخص في مأمن	مَن، وماذا، وأين، ومتى، والمصابون، والحاجة الفورية	جهة التنسيق الأمني أو المناوبة
التقرير الأوّلي المكتوب («العاجل»)	في غضون 24 ساعة	الوقائع المعروفة، والتدابير المتخذة، والاحتياجات، والمعلومات التي لا تزال مجهولة	رئيس القاعدة، ورئيس البعثة، والمستشار الأمني الإقليمي أو المقر الرئيسي
التقرير الكامل والتحليل	في غضون 7 أيام (مهلة تختلف بحسب المنظمات)	تسلسل زمني مفصّل، وتحليل الأسباب، وتقييم الاستجابة، والتوصيات، والمتابعة	الإدارة القُطرية والمقر الرئيسي؛ ونسخة مجهَّلة الهوية للمنتدى الأمني

نموذج التقرير الكامل عن الحادث

1. **التعريف**: الرقم، والتاريخ والساعة، والمكان الدقيق (الإحداثيات إن أمكن)، ونوع الحادث وفق تصنيف المنظمة.
2. **الأشخاص المعنيون**: الوظيفة والصفة (وطني، دولي، شريك)، دون بيانات صحية حساسة؛ والاسم في النسخة المقيَّدة فقط.
3. **التسلسل الزمني**: سير الأحداث دقيقةً بدقيقة، من الانطلاق حتى العودة إلى مكان آمن.
4. **العواقب**: الإصابات، والخسائر المادية (قيمتها)، وانقطاع الأنشطة.
5. **الاستجابة**: ما الذي تم، ومن قام به، وفي أي ساعة؛ ومدى احترام الإجراءات.
6. **التحليل**: هل كانت المنظمة مستهدَفة؟ لماذا هذا المكان، وهذا التوقيت، وهذا الهدف؟ هل ثمة صلة بحوادث سابقة أو بالبرنامج (معايير الاستهداف، أو التوظيف، أو نزاع مع مورّد)؟
7. **التوصيات**: تعديلات على الإجراءات، أو المستوى الأمني، أو تقييم المخاطر، مع تحديد المسؤول والموعد النهائي.
8. **المتابعة**: الدعم المقدَّم للأشخاص، والإخطارات لشركة التأمين، والمعلومات المقدَّمة للسلطات، والمشاركة مع المنتدى.

تحليل الاتجاهات

الحادث المنفرد يروي قصة؛ أما خمسون حادثاً مصنَّفاً فتروي اتجاهاً. وتمسك جهة التنسيق الأمني قاعدة بيانات بسيطة (جدول بيانات) تتضمن لكل حادث: التاريخ، والساعة، والمكان، والنوع، والفاعل المفترض، والهدف، ودرجة الخطورة، والمآل. ويجيب تحليل فصلي عن أسئلة محددة: ما الأيام والساعات التي تتركّز فيها السرقات؟ وما المحاور؟ وهل

تستهدف الحوادث الموظفين الوطنيين أم الدوليين أكثر، والنساء أم الرجال؟ وهل تتزايد الحوادث الوشيكة التي تم تفاديها بصعوبة؟ ويغذّي هذا العمل مباشرةً مراجعة تقييم المخاطر.

لماذا لا يُبلَّغ عن الحوادث

- الخوف من العقوبات أو من أن يُعتبَر المرء متهوّراً.
- الخشية من فقدان الوظيفة أو من تعليق الأنشطة (أمر شائع لدى الموظفين الوطنيين والشركاء).
- التطبيع مع الخطر: «هذا الحاجز موجود كل يوم».
- الخجل أو الخشية من الوصم (العنف الجنسي، والتحرش).
- إجراء مُرهِق أكثر من اللازم.

> تُبنى ثقافة الإبلاغ بالقدوة: ردّ منهجي على الشخص الذي أبلغ، وعدم المعاقبة على حادث أُبلغ عنه بحسن نية، وتغييرات ظاهرة تُثبت أن الإبلاغ كان مجدياً.

الإجهاد والإجهاد الناجم عن الصدمات ورفاه الفرق

يعتبر المعيار الإنساني الأساسي (الالتزام 8) ومبادئ إدارة الموظفين الصادرة عن مؤسسة Antares Foundation (*Managing Stress in Humanitarian Workers: Guidelines for Good Practice*) أن دعم الرفاه مسؤولية تقع على عاتق المنظمة، لا شأن خاص. والإجهاد ليس مسألة صحية فحسب: فالموظفون المنهَكون يجازفون، ويتجاهلون الإجراءات، ويتواصلون بشكل سيئ.

ثلاثة أشكال من الإجهاد

الشكل	الأسباب	العلامات	الاستجابة
الإجهاد الأساسي والإجهاد التراكمي	عبء العمل، وظروف المعيشة، والعزلة، والنزاعات داخل الفريق، والشعور بالعجز	تعب مستمر، وسرعة الانفعال، واضطرابات النوم، وزيادة استهلاك الكحول، والتهكّم، والأخطاء	ساعات عمل معقولة، وأيام راحة فعلية، وفترات راحة واستجمام، وإدارة يقظة
الإجهاد الناجم عن الصدمات	التعرّض لحدث يهدّد الحياة أو السلامة الجسدية (هجوم، أو وفاة زميل، أو عنف جنسي)	ردود فعل حادة (صدمة، وهياج، واسترجاع للأحداث) في الأيام التالية؛ ومعظمها يتراجع في غضون أسابيع قليلة	الإسعافات الأولية النفسية، والسلامة، والدعم الاجتماعي، والإحالة إلى مختص إذا استمرت الأعراض لأكثر من 4 أسابيع أو كانت معيقة
الصدمة غير المباشرة وإرهاق التعاطف	التعرّض المتكرر لروايات المعاناة (الحماية، والعنف القائم على النوع الاجتماعي، والصحة النفسية)	أفكار اقتحامية، وانفصال عاطفي، وفقدان المعنى	إشراف سريري منتظم، وتناوب المهام، ومجموعات دعم الأقران

ما يجب أن تضعه المنظمة

- **قبل المغادرة**: الاختيار والإعداد (إحاطة بشأن الإجهاد، وتقييم الأهلية إذا كانت الوظيفة شديدة التعرّض).
- **أثناء التكليف**: عبء عمل معقول، ويوم راحة واحد على الأقل في الأسبوع، ودورات راحة واستجمام (R&R) ملائمة للسياق (غالباً كل 6 إلى 12 أسبوعاً في مراكز العمل الأشد صعوبة)، ووصول سري إلى الدعم النفسي، بما في ذلك للموظفين الوطنيين.
- **بعد حادث حرج**: الإسعافات الأولية النفسية (وفق دليل منظمة الصحة العالمية، *الإسعافات الأولية النفسية: دليل للعاملين في الميدان*، 2011): الملاحظة، والإصغاء، والربط بالخدمات؛ دون إجبار على رواية الحدث. ولم تعد جلسة

الاستخلاص النفسي الواحدة، المفروضة على الجميع، موصى بها في توجيهات منظمة الصحة العالمية بشأن التعامل مع الإجهاد الحاد.

- **عند انتهاء التكليف**: مقابلة نهاية المهمة، وتقديم معلومات عن الموارد المتاحة بعد العودة.

دور قائد الفريق

القائد هو أول آلية للدعم. فهو يلاحظ التغيرات في السلوك، وينظّم لقاءات فردية منتظمة، ويكون قدوة (يأخذ هو نفسه أيام راحته)، ويحمي الفريق من الأعباء الزائدة التي يفرضها المقر الرئيسي أو الجهات المانحة، ويُحيل دون أن يشخّص. وتذكّر المبادئ التوجيهية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن الصحة النفسية والدعم النفسي والاجتماعي في حالات الطوارئ (2007) بأن دعم الموظفين، الوطنيين والدوليين، جزء من أي استجابة.

الموظفون الوطنيون: نقطة عمياء متكررة

كثيراً ما يعيش الموظفون الوطنيون الأحداث ذاتها التي يعيشها السكان (فقدان أفراد من الأسرة، والنزوح، وانعدام الأمن في المنزل)، ولا يستفيدون من دورة راحة خارج المنطقة، ويصلون بدرجة أقل إلى آليات الدعم النفسي، التي غالباً ما تُصمَّم بالإنجليزية أو الفرنسية للموظفين المغتربين. وتتمثل الممارسات الجيدة في تقديم الخدمات بلغة الأشخاص، عبر مختصين محليين مدرَّبين، وفي توفير أيام راحة إضافية بعد حادث جماعي، وفي إشراك الموظفين الوطنيين في تصميم الآليات.

مثال كامل: سرقة مركبة على محور Moussala-Tindi

سياق افتراضي: تنفّذ المنظمة غير الحكومية «Eau et Vie» مشروعاً للمياه والصرف الصحي في مديرية Moussala الافتراضية. ويوم الثلاثاء 14 مارس/آذار، تنطلق مركبة في الساعة 07:30 نحو قرية Tindi (على بُعد 52 كم) وعلى متنها سائق ومهندس وطني ومسؤولة متابعة دولية. والاتصالات مقرَّرة كل 30 دقيقة عبر الهاتف الساتلي وعبر VHF حتى الكيلومتر 15.

التسلسل الزمني للحادث والاستجابة

الساعة	الحدث	الإجراء
08:30	اتصال روتيني عند الكيلومتر 28، لا شيء يُذكر	دُوِّن في السجل
08:52	عند الكيلومتر 37، دراجتان ناريتان تسدّان المسلك؛ أربعة رجال مسلحون ببنادق هجومية	يتوقف السائق، ويداه على المقود؛ ويطبّق الفريق مبدأ عدم المقاومة
09:00	اتصال فائت	يتصل مشغّل اللاسلكي عبر جميع الوسائل
09:05	يستولي الفاعلون على المركبة والهواتف و85 دولاراً أمريكياً؛ ويُترَك الفريق في المكان دون إصابات	يحتفظ المهندس بهاتف محمول مخبّأ أغفله الفاعلون
09:10	لا يزال الاتصال منقطعاً	تُبلَّغ جهة التنسيق؛ ويُظهر التتبّع عبر GPS المركبة تتحرك شرقاً، خارج المسار
09:25	يصل المهندس إلى نقطة تغطية شبكية ويتصل بالقاعدة مستخدماً الرمز المتفق عليه «كل شيء على ما يرام، نحن نسير على الأقدام»	تجميد التحركات الأخرى على المحور؛ وإنذار رئيس القاعدة
09:40	يُبلغ رئيس القاعدة رئيس البعثة؛ ويعرض زعيم قرية Tindi توفير مركبة	القرار: ينتظر الفريق في أقرب قرية؛ وتنطلق مركبة ثانية من القاعدة مع سائق متمرّس، عبر مسار مُصادَق عليه
11:50	يعود الفريق إلى القاعدة	فحص طبي، وإسعافات أولية نفسية، واتصال المعنيين أنفسهم بأسرهم
14:00	إرسال التقرير الأوّلي إلى المقر الرئيسي	إبلاغ المنتدى الأمني (نسخة مجهَّلة الهوية) والشرطة؛ وإخطار شركة التأمين

التحليل (التقرير الكامل بعد 7 أيام)

- **الهدف**: المركبة (سيارة دفع رباعي حديثة، مطلوبة بشدة). ثلاث سرقات مماثلة في المديرية خلال شهرين، اثنتان منها ضد منظمات غير حكومية أخرى، وجميعها بين الساعة 08:00 والساعة 10:00، في المقطع نفسه من المسلك.
- **الإجراءات**: نجح مبدأ عدم المقاومة ورمز الإنذار؛ واتُّبع إجراء الاتصال الفائت ضمن الآجال. في المقابل، كانت السرقات السابقة التي طالت المنظمات غير الحكومية الأخرى قد عُمِّمت في المنتدى لكنها لم تُدرَج في تقييم المخاطر الخاص بالقاعدة، الذي رُوجع آخر مرة قبل سبعة أشهر.
- **العوامل المفاقِمة**: مواعيد انطلاق متطابقة منذ ثلاثة أسابيع؛ ووجود موظفة مغتربة يرفع قيمة الهدف؛ وتخصيص أحدث مركبة في الأسطول لهذه المهمة.

التوصيات والمتابعة

التدبير	المسؤول	الموعد النهائي
مراجعة تقييم المخاطر الخاص بالمحور، مع الإدراج المنهجي لبيانات المنتدى كل شهر	جهة التنسيق الأمني	أسبوعان
مواعيد انطلاق متغيرة ضمن نطاق ساعتين	موظف اللوجستيات	فوري
استخدام مركبات أقل جاذبية أو مستأجرة محلياً على هذا المحور	رئيس القاعدة	شهر واحد
الانتقال المؤقت إلى المستوى الأمني الأعلى للمحور (موظفون وطنيون فقط، بموافقتهم، مع إعادة التقييم بعد 30 يوماً)	رئيس البعثة	فوري
مقابلات متابعة فردية مع الفريق في اليوم 3 واليوم 30؛ والإحالة عند الحاجة	مسؤول الموارد البشرية	اليوم 3 واليوم 30

ما يُظهره المثال: الحادث الذي أُحسنت إدارته ليس حادثاً خالياً من الأخطاء. فقد كشف التحليل عن ضعف في النظام (إدراج البيانات الخارجية)، أهم من السلوك الفردي، الذي كان مثالياً.

الأخطاء الشائعة والتباينات وأسئلة المقابلات

الأخطاء الشائعة

- **إرسال فريق بحث فوراً** بعد اتصال فائت، دون تقييم: إذ يُخشى تعريض فريق ثانٍ للخطر نفسه.
- **تعميم تفاصيل الحادث على نطاق واسع** (الأسماء، وطبيعة الاعتداء): مساس بالسرية، وخطر على الأشخاص.
- **الاشتباه في الموظفين الوطنيين** مبدئياً بعد سرقة: مناخ من الارتياب، وفقدان للمعلومات.
- **استئناف الأنشطة دون تحليل** لأن «أحداً لم يُصَب».
- **نسيان الأسر**: إذ تعلم بالحادث عبر الشائعات قبل أن تُبلغها المنظمة.
- **أطقم PEP منتهية الصلاحية أو يتعذّر العثور عليها** في اللحظة التي تكون فيها ضرورية.

التباينات بحسب السياق

- **الأزمة المفاجئة**: قد تكون المرافق الصحية مكتظة أو مدمَّرة؛ ويجب إعادة بناء الخطة الطبية في غضون أيام قليلة وتعزيز حقائب الإسعاف للإصابات الرضحية.
- **الوسط الحضري**: تكون السرقات وعمليات الاختطاف «الخاطف» (السحب القسري من أجهزة الصراف الآلي) أكثر تواتراً؛ ويُحَدّ من النقود والبطاقات المصرفية المحمولة.
- **المخيم**: تهيمن الحوادث المرتبطة بالتوزيعات (التدافع، والتهديدات)؛ وتمر الاستجابة عبر تنظيم المواقع والحوار مع اللجان.
- **الإدارة عن بُعد والشركاء المحليون**: يجب أن يحصل الشريك على آليات الطوارئ ذاتها (صندوق الطوارئ، والتأمين، والدعم النفسي)، وإلا فإن المنظمة تنقل الخطر دون أن تنقل الحماية.

أسئلة المقابلات

1. «لم تُجرِ مركبة اتصالها منذ 40 دقيقة. صِف ما تفعله.»

تذكر الإجابة المتينة إجراء الاتصال الفائت مع آجاله، ووسائل الاتصال المتعددة، والتتبّع عبر GPS، وجهات الاتصال على المسار، وتجميد التحركات الأخرى، والتصعيد الهرمي، والتقييم قبل أي إرسال لفريق.

2. «تخبرك زميلة بأنها تعرّضت لاعتداء جنسي مساء أمس. ماذا تفعل؟»

السلامة الفورية، والإصغاء دون إصدار أحكام، والسرية، وتقديم المعلومات عن الرعاية العاجلة (PEP في غضون 72 ساعة، ووسائل منع الحمل الطارئة)، واحترام خياراتها، والإحالة وفق الإجراء، والإبلاغ المقتصر على الحد الأدنى الضروري، والمتابعة. وتتجنب الإجابة إجراء تحقيق بنفسها.

3. «كيف تبني ثقافة الإبلاغ؟»

إجراء بسيط، وعدم المعاقبة على الإبلاغ بحسن نية، وردّ منهجي، وتحليل ظاهر للاتجاهات، وإدراج الحوادث الوشيكة التي تم تفاديها بصعوبة.

4. «كيف تدعم فريقاً بعد حادث خطير؟»

الإسعافات الأولية النفسية، والاحتياجات العملية أولاً، وعدم فرض جلسة استخلاص، ومتابعة فردية بعد بضعة أيام ثم بعد شهر، والإحالة إلى مختصين، وتكييف العمل، وإيلاء اهتمام خاص للموظفين الوطنيين.

المراجع الأساسية

- *Operational Security Management in Violent Environments* (GPR8): شبكة الممارسة الإنسانية (HPN).
- أدلة GISF بشأن إدارة المعلومات المتعلقة بالحوادث الأمنية، وإدارة العنف الجنسي ضد الموظفين، وإدارة الأزمات.
- *الإسعافات الأولية النفسية: دليل للعاملين في الميدان* (2011): منظمة الصحة العالمية، وWar Trauma Foundation، وWorld Vision International.
- *Managing Stress in Humanitarian Workers: Guidelines for Good Practice*: Antares Foundation.
- المبادئ التوجيهية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن الصحة النفسية والدعم النفسي والاجتماعي في حالات الطوارئ (2007).
- *التدبير السريري للناجين من الاغتصاب وعنف العشير*: منظمة الصحة العالمية، والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وصندوق الأمم المتحدة للسكان.
- المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS)، لا سيما بشأن التوعية بمخاطر الأجهزة المتفجرة.
- الدورة الإلكترونية BSAFE وتدريب SSAFE: إدارة شؤون السلامة والأمن التابعة للأمم المتحدة.

تمرين: تقرير حادث

تخيّل أن مركبة تابعة لمنظمتك أُوقفت وسُلبت على طريق ما. اكتب تقرير حادث في عشرة أسطر: التاريخ، والساعة، والمكان، والأشخاص، ومجرى الأحداث، والأضرار، والإجراءات المتخذة، والتوصيات. وتحقق من مكان مجموعة العلاج الوقائي بعد التعرض في قاعدتك ومن هي جهة التنسيق الأمني الخاصة بك.

للتذكر

- عند الحواجز: الهدوء، واليدان ظاهرتان، والوثائق جاهزة، ولا صور ولا مال.
- السرقة أو سرقة المركبة بالإكراه: لا تقاوم أبداً.
- الجسم المشبوه: لا تلمسه، وابتعد، وعلّم المكان، وأبلغ.
- العلاج الوقائي بعد التعرض: في أقرب وقت ممكن، وفي موعد أقصاه 72 ساعة.
- يُبلَّغ عن كل حادث، حتى لو تم تفاديه؛ والضغط النفسي خطر يجب إدارته.

الاختبار

1. رجال مسلحون يطالبون بمفاتيح مركبتك. ماذا تفعل؟
   A. تعطي المفاتيح دون مقاومة، بحركات بطيئة
   B. تنطلق مسرعاً
   C. ترفض
   D. تتفاوض طويلاً

2. ترى جسماً معدنياً مشبوهاً على حافة الطريق. ماذا تفعل؟
   A. لا تلمسه، وتبتعد عبر الطريق نفسه، وتُبلغ
   B. تصوّره عن قرب
   C. تلتقطه لتريه للآخرين
   D. تدفعه خارج الطريق

3. يجب أن يبدأ العلاج الوقائي بعد التعرض (PEP):
   A. فقط عند ظهور الأعراض
   B. خلال الأسبوع
   C. بعد شهر
   D. في أقرب وقت ممكن، وفي موعد أقصاه 72 ساعة بعد التعرض

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. B

-

اليوم 3 : إدارة الحوادث الحرجة والخطة الأمنية

الأهداف

- إعداد خطة أمنية ومستويات أمنية.
- إدارة حادث حرج من التنبيه إلى الدروس المستفادة.
- تحمّل واجب الرعاية تجاه جميع الموظفين.

الخطة الأمنية

تترجم الخطة الأمنية تحليل المخاطر إلى قواعد ملموسة: وصف السياق، والتهديدات الرئيسية، و**إجراءات التشغيل الموحدة** (التنقلات، الاتصالات، القاعدة، النقد)، و**المستويات الأمنية** (مثلًا من 1 إلى 5 مع التدابير المرتبطة بكل مستوى)، وخطط الاحتماء في المكان والنقل والإجلاء، وأرقام الطوارئ.

يعرفها الجميع، وتُختبر (تمارين محاكاة)، وتُراجع كل ستة أشهر على الأقل أو بعد أي تغيير مهم. ويجب أن يُؤخذ الموظفون الوطنيون، الأكثر تعرضًا والأصعب إجلاءً غالبًا، في الحسبان صراحة.

إدارة حادث حرج

يُدار الحادث الحرج (اختطاف، هجوم، وفاة، اعتداء خطير) بفريقين: **فريق إدارة الحادث** في الميدان و**فريق إدارة الأزمات** في المقر. المراحل: التنبيه، جمع الوقائع، تأمين بقية الموظفين، إعلام العائلات عبر محاور واحد، تواصل خارجي مضبوط، وقرارات موثقة في سجل الأزمة.

تتبع حالات الاختطاف سياسة مكتوبة: من يتفاوض، وبأي دعم متخصص، وضمن أي حدود. لا يتفاوض أحد وحده في الميدان.

واجب الرعاية والدعم بعد الحادث

يُلزم **واجب الرعاية** (duty of care) المنظمة باتخاذ تدابير معقولة لحماية موظفيها من المخاطر المتوقعة: المعلومات والتدريب، والمعدات، والتأمين، والإجراءات، والدعم النفسي والاجتماعي. وينطبق على الموظفين الوطنيين والدوليين، وعلى الشركاء بمنطق تقاسم المخاطر.

بعد الحادث، يُوفَّر دعم نفسي واجتماعي (الإسعافات الأولية النفسية، الإحالة)، و**تحليل للدروس المستفادة** دون البحث عن مذنبين، وتحديث للخطة الأمنية.

صياغة خطة أمنية قابلة للاستخدام: الهيكل والمستويات ومؤشرات التفعيل

الخطة الأمنية المؤلفة من 80 صفحة التي لا يقرؤها أحد هي وثيقة للتدقيق، لا أداة عمل. أما الخطة المفيدة فهي موجزة في جزئها التشغيلي (الإجراءات التي يجب أن يعرفها الجميع لا تتجاوز نحو خمس عشرة صفحة)، ودقيقة، ومصحوبة بملاحق مرجعية. وتقترح أدلة GISF ودليل GPR8 هيكلاً معتمداً على نطاق واسع.

الهيكل الموصى به

الجزء	المحتوى	مَن يجب أن يعرفه
1. المقدمة والصلاحية	المنطقة المشمولة، والتاريخ، والمُعِدّ، والمصادقة، وتاريخ المراجعة، والسياسة الأمنية للمنظمة التي ترتبط بها الخطة	الجميع
2. السياق وتقييم المخاطر	خلاصة تحليل السياق، وسجل المخاطر، والمخاطر المتبقية والقرارات	الموظفون الإداريون؛ وخلاصة للجميع
3. الاستراتيجية الأمنية	المزيج بين القبول والحماية والردع؛ وسياسة الظهور؛ والعلاقات مع السلطات والفاعلين المسلحين	الجميع
4. الأدوار والمسؤوليات	سلسلة القرار، وجهة التنسيق، ورئيس القاعدة، ورئيس البعثة، والمقر الرئيسي؛ ومسؤوليات كل موظف	الجميع
5. إجراءات التشغيل الموحدة	التحركات، والاتصالات، وأمن المكاتب والمساكن، وإدارة النقد، والزوار، والمعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي، والصحة	الجميع
6. المستويات الأمنية	وصف كل مستوى، ومؤشرات الانتقال، والتدابير المرتبطة	الجميع
7. الاستجابة للحوادث	السلوك الواجب اتباعه بحسب نوع الحادث، وإجراء الاتصال الفائت، والإبلاغ	الجميع
8. خطط الاحتماء في المكان والنقل المؤقت والإجلاء	مؤشرات التفعيل، والأماكن، والمسارات، وقوائم الأشخاص، والمخزونات، والمسؤوليات	الجميع فيما يخص التعليمات؛ والموظفون الإداريون فيما يخص التخطيط
9. الخطة الطبية	المرافق، وإجلاء المصابين والإجلاء الطبي، والتأمينات	الجميع
الملاحق	جهات الاتصال، والخرائط، وخطة اللاسلكي، وقوائم التحقق، والاستمارات، وقائمة محتويات حقيبة الطوارئ	بحسب الوظائف

المستويات الأمنية: مؤشرات لا انطباعات

يجب أن يستند الانتقال من مستوى إلى آخر إلى **مؤشرات قابلة للملاحظة** محددة مسبقاً، وإلا أصبح القرار رهيناً بمزاج اللحظة وجاء متأخراً. وفيما يلي مثال على نظام من خمسة مستويات لقاعدة افتراضية:

المستوى	مؤشرات الانتقال (أمثلة)	التدابير الرئيسية	القرار
1 عادي	وضع مستقر، وحوادث إجرامية منفردة	الإجراءات المعيارية، والتحركات نهاراً، وحظر التجول الساعة 22:00	رئيس القاعدة
2 يقظة	تزايد الحوادث (أكثر من 3 شهرياً ضد منظمات غير حكومية في المديرية)، وتوترات سياسية، وشائعات عدائية	حظر التجول الساعة 20:00، والمصادقة على التحركات خارج المدينة كل حالة على حدة، والاتصالات كل 30 دقيقة، ومراجعة أسبوعية	رئيس القاعدة
3 تقييد	قتال على بُعد أقل من 30 كم، أو هجوم مستهدِف ضد منظمة إنسانية في المديرية، أو تهديد صريح	التحركات الأساسية فقط، وتهيئة الموظفين غير الأساسيين للنقل المؤقت، والتحقق من مخزونات الاحتماء في المكان، وتجهيز حقيبة الطوارئ	رئيس البعثة
4 الاحتماء في المكان أو النقل المؤقت	قتال داخل المدينة، أو نهب، أو استحالة التنقل، أو تهديد مباشر ضد المنظمة	تجميع الموظفين في أماكن الاحتماء، أو نقلهم مؤقتاً؛ وتعليق الأنشطة أو إدارتها عن بُعد	رئيس البعثة بالتنسيق مع المقر الرئيسي
5 الإجلاء	انهيار النظام العام، أو احتمال الهجوم على مكان الاحتماء، أو اقتراب إغلاق المطار	إجلاء الموظفين المعنيين إلى خارج البلد؛ ودعم الموظفين الوطنيين الباقين	المقر الرئيسي بناءً على اقتراح رئيس البعثة

تخضع العودة إلى المستوى الأدنى هي الأخرى لمعايير مكتوبة (مثلاً 14 يوماً دون حادث كبير في المديرية وتأكيد من مصدرين مستقلين). ومن دون معايير للعودة، تبقى القواعد عالقة في مستوى مرتفع أو تعود إلى الوضع العادي قبل الأوان.

إبقاء الخطة حيّة

- **المراجعة** كل ستة أشهر على الأقل، وبعد أي حادث كبير أو تغيير في المستوى.
- **الإحاطة** لكل وافد جديد، مع توقيع مؤرّخ، وتذكير سنوي لجميع الموظفين.
- **التمارين**: تمرين واحد على الاحتماء في المكان أو الإجلاء سنوياً على الأقل، واختبار لسلسلة الإنذار (الاتصال بجميع الأعضاء خارج ساعات العمل) كل ثلاثة أشهر.
- **الترجمة** إلى لغات الموظفين؛ ونسخة مختصرة معلَّقة (جهات الاتصال، والمستويات، والتعليمات الأساسية).

الاحتماء في المكان والنقل المؤقت والإجلاء: التخطيط لما يُقرَّر في ساعات قليلة

القرارات ومؤشرات تفعيلها

يُخطَّط لهذه الخيارات الثلاثة في أجواء الهدوء ويُتخذ القرار بشأنها تحت الضغط. ويشدّد المخطّطون المتمرّسون على نقطة واحدة: نافذة المغادرة الآمنة كثيراً ما تُغلَق أسرع مما يُظَن. فالنقل المؤقت الذي يُقرَّر متأخراً يتحوّل إلى احتماء قسري في المكان؛ والإجلاء الذي يُقرَّر متأخراً قد يصبح مستحيلاً إذا أُغلق المطار أو الطرق.

الاحتماء في المكان: إعداد مفصّل

- **المكان**: مبنى واحد أو أكثر محدَّد مسبقاً (المكتب، أو المسكن الرئيسي) بجدران متينة، وغرفة داخلية دون نوافذ، واحتياطي من المياه، وإمكانية للاتصال، وقدرة على استيعاب جميع الموظفين المقرَّرين.
- **مدة التخطيط**: عادةً من 7 إلى 14 يوماً، وأكثر في المناطق المعزولة.

- **المخزونات لكل شخص يومياً**: من 3 إلى 4 لترات على الأقل من مياه الشرب والطهي، وهو ما يعادل الحد الأدنى للبقاء على قيد الحياة في دليل اسفير (من 2.5 إلى 3 لترات للشرب، وأكثر بحسب المناخ)، إضافة إلى مياه للنظافة الشخصية إن أمكن؛ ونحو 2,100 سعرة حرارية من الحصص الغذائية التي لا تحتاج إلى طهي أو تحتاج إلى القليل منه؛ والأدوية؛ والمصابيح والبطاريات؛ والوقود للمولّد (محسوباً بساعات تشغيل محدودة، مثلاً 4 ساعات يومياً)؛ وأكياس النفايات؛ ومستلزمات النوم.
- **الاتصالات**: وسيلتان مستقلتان على الأقل، مع مصدر طاقة احتياطي (بطاريات، وألواح شمسية) وخطة اتصالات مرتين يومياً مع العاصمة أو المقر الرئيسي.
- **قواعد العيش**: البقاء في الداخل، بعيداً عن النوافذ، وتناوب الحراسة، وتقنين الاستهلاك، والانضباط في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

النقل المؤقت والإجلاء

- **قوائم الأشخاص** تُحدَّث كل أسبوع: الفئة (موظفون دوليون، وموظفون وطنيون من منطقة أخرى، وموظفون وطنيون محليون، والمُعالون المحتملون)، والأولوية، والوثائق.
- **نقاط التجمع** الرئيسية والبديلة، معروفة للجميع، مع موعد نهائي.
- **المسارات** البرية الرئيسية والبديلة، مع نقاط التزوّد بالإمدادات؛ والخيارات الجوية (الرحلات الإنسانية، والرحلات التجارية، وطائرة تستأجرها شركة التأمين أو تنسيقية من المنظمات).
- **حقيبة الطوارئ** لكل شخص، بوزن محدود (غالباً من 10 إلى 15 كغ بحسب الرحلات): جواز السفر ونسخ منه، ونقود، وأدوية، وشاحن وبطارية خارجية، وملابس لـ3 أيام، وقائمة ورقية بجهات الاتصال.
- **المكتب**: قائمة بما يُحمَل وما يُتلَف وما يُترَك (الوثائق الحساسة، والبيانات الشخصية للأشخاص المستفيدين من المساعدة، والنقود، ومعدات الاتصال).

مسألة الموظفين الوطنيين

في معظم المنظمات، يشمل الإجلاء إلى خارج البلد الموظفين الدوليين، وأحياناً الموظفين الوطنيين الذين تتعرّض حياتهم لتهديد مباشر بسبب عملهم. ولا يُجلى الموظفون الوطنيون المحليون عموماً، لكن على المنظمة التزامات تجاههم: النقل المؤقت داخل البلد للموظفين المنحدرين من مناطق أخرى، وسلفة على الراتب (غالباً من شهر إلى ثلاثة أشهر)، ووسائل اتصال، والحفاظ على التواصل، وتعليمات واضحة بشأن تعليق العمل، والدعم في حال وجود تهديد فردي. وتُناقَش هذه الخيارات مسبقاً مع الموظفين، لا أن يُفاجَأوا بها يوم الأزمة. فالإجلاء الذي يترك الموظفين الوطنيين دون تعليمات أو موارد يُلحق ضرراً دائماً بالثقة والقبول.

> اليوم الذي يُختبَر فيه الموظفون الوطنيون بما هو مقرَّر لهم يجب ألا يكون يوم الإجلاء. فهذا الحوار يجري عند الوصول، ثم عند كل مراجعة للخطة.

إدارة حادث حرج: الهيكل والأدوار والساعة الأولى

الحادث الحرج هو حدث يهدّد بشكل خطير حياة الموظفين أو سلامتهم، أو قدرة المنظمة على مواصلة أنشطتها، ويتجاوز الإجراءات العادية: الاختطاف، أو الاختفاء، أو الهجوم المسلح على قاعدة، أو الوفاة، أو الاعتداء الخطير، أو الاحتجاز التعسفي، أو كارثة تطال الموظفين. وتقوم إدارته على هيكل يُفعَّل وفق معايير مكتوبة وعلى أدوار مُسنَدة مسبقاً.

مستويان من الإدارة

الفريق	التشكيلة المعتادة	الدور
فريق إدارة الحوادث (الميدان أو البلد)	رئيس البعثة أو المدير القُطري (قائد الفريق)، ومسؤول الأمن، ومسؤول الموارد البشرية، وأمين سر الأزمة؛ وبحسب الحالة، طبيب، وموظف لوجستيات	الإدارة التشغيلية: أمن بقية الموظفين، وجمع المعلومات، والاتصالات المحلية (السلطات، والمجتمع المحلي)، ودعم الأسر في الموقع، وتنفيذ القرارات
فريق إدارة الأزمات (المقر الرئيسي)	عضو في الإدارة العليا (قائد الفريق)، والمسؤول العالمي عن الأمن، والموارد البشرية، ومستشار قانوني، والاتصال، وبحسب الحالة استشاري متخصص	القرارات الاستراتيجية: التفاوض، والفدية، والاتصال الخارجي، والعلاقات مع الحكومات، والتأمين، والموارد، والتواصل مع الأسر في الخارج

الأدوار الواجب إسنادها مسبقاً (مع البدلاء)

- **قائد الفريق**: يقرّر، ويحكّم، ويقدّم الحساب. ولا يتولى بنفسه المهام التفصيلية.
- **أمين سر الأزمة**: يمسك سجل الأزمة (الساعة، والمعلومة الواردة، والمصدر، والقرار، وصاحب القرار، والإجراء، والمسؤول). وهذا السجل ضروري لإدارة الأزمة، وللتأمين، ولأي إجراءات قضائية لاحقة.
- **مسؤول التواصل مع الأسر**: محاور وحيد لكل أسرة، مع اتصالات منتظمة في مواعيد متفق عليها، حتى حين لا يكون هناك جديد.
- **مسؤول الاتصال**: الوحيد المخوَّل بالتحدث إلى وسائل الإعلام، برسائل مُصادَق عليها؛ ويوجّه التعليمات إلى الموظفين بشأن وسائل التواصل الاجتماعي.
- **مسؤول دعم الموظفين**: الفرق التي لا تزال في الميدان، والزملاء المقرّبون من الضحية، والموظفون الوطنيون.

قائمة التحقق للساعة الأولى

1. تأكيد الوقائع المتاحة ومصدرها؛ والتمييز بين المؤكَّد والمرجَّح والشائعة.
2. تأمين الفرق الأخرى: تعليق التحركات، والاستدعاء إلى القاعدة أو إلى مكان آمن، والتحقق من إمكانية الوصول إلى الجميع (نداء بالأسماء).
3. إبلاغ التسلسل الإداري وفق السلسلة المقرَّرة؛ وتفعيل فريق إدارة الحوادث.
4. فتح سجل الأزمة.
5. تأمين المعلومات: قائمة مقيَّدة بالأشخاص المُطَّلعين؛ وتعليمات بالتزام الصمت على وسائل التواصل الاجتماعي؛ واسترجاع البيانات الشخصية للأشخاص المعنيين (الملف السري، وأسئلة إثبات الحياة).
6. تقييم الحاجة الطبية وتفعيل الخطة الطبية عند الضرورة.
7. تقرير مَن يُبلغ الأسرة، ومتى، وكيف (أبداً عبر هاتف زميل غير مكلَّف؛ وأبداً قبل التثبّت من الوقائع بما يكفي، إلا إذا كان هناك خطر أن تعلم الأسرة بالأمر بطريقة أخرى).
8. إبلاغ الفاعلين المعنيين (المنتدى الأمني، وتنسيقية Saving Lives Together، والسفارة فيما يخص الموظفين الدوليين) وفق سياسة المنظمة.
9. تحديد موعد الإحاطة التالية بالوضع (مثلاً كل ساعتين في البداية).

خصوصيات الاختطاف

تندرج إدارة الاختطاف حصرياً ضمن اختصاص فريق إدارة الأزمات، بدعم متخصص. ولا يتفاوض أحد في الميدان بمبادرة شخصية؛ وإذا اتصل الخاطفون، فإن الشخص الذي يجيب يكون قد تلقى تعليمات مكتوبة: الإصغاء، والتدوين، وطلب إثبات الحياة، وعدم تقديم أي وعد، واقتراح اتصال جديد في موعد محدد، والإحالة. وكثيراً ما يكون الاتصال الأول حاسماً لما يليه. أما المنظمات التي لم تستعد لهذا الموقف فترتجل تحت الضغط، مع عواقب وخيمة (ارتفاع مبالغ الفدية، وتعريض موظفين آخرين للخطر).

وفاة أحد الموظفين

تنص الإجراءات على إبلاغ الأسرة من قِبل شخص مكلَّف، حضورياً إن أمكن وبصحبة مرافق؛ وعلى إعادة الجثمان إلى الوطن أو الدفن وفق رغبات الأسرة والقواعد الدينية والقانونية؛ وعلى الإجراءات الإدارية وإجراءات التأمين؛ وعلى دعم الزملاء؛ وعلى لحظة حداد جماعية. وبالنسبة إلى الموظفين الوطنيين، تحترم المنظمة الممارسات المحلية للحداد وتقدّم دعماً ملموساً (نفقات الجنازة، والتعويضات المنصوص عليها في العقد وقانون العمل).

مثال كامل: 72 ساعة من إدارة حالة اختفاء في Nord-Dalé

سياق افتراضي: تعمل المنظمة غير الحكومية «Horizons Humanitaires» في مقاطعة Nord-Dalé، حيث تتنازع جماعتان مسلحتان السيطرة على الطرق. ويوم الخميس في الساعة 14:00، لا يُجري Samuel K.، العامل الصحي المجتمعي الوطني، اتصاله. وفي الساعة 15:10، تعثر منظمة غير حكومية أخرى على مركبته خالية على مسلك ثانوي، والمحرك مطفأ، دون أثر لعراك. والسائق، Joseph M.، مفقود هو الآخر.

مقتطفات من سجل الأزمة

الساعة	المعلومة أو القرار	بواسطة	الإجراء والمسؤول
اليوم 1 الساعة 14:30	انتهاء إجراء الاتصال الفائت دون نتيجة	جهة التنسيق الأمني	إبلاغ رئيس القاعدة
اليوم 1 الساعة 15:20	العثور على المركبة خالية عند الكيلومتر 22 من مسلك Bossa	منظمة غير حكومية شريكة	تفعيل فريق إدارة الحوادث؛ وتعليق جميع التحركات؛ واستدعاء الفرق الثلاث الموجودة في الميدان (تأكدت عودتها الساعة 16:45)
اليوم 1 الساعة 16:00	إبلاغ المقر الرئيسي؛ وتفعيل فريق إدارة الأزمات الساعة 17:30	رئيس البعثة	فتح سجل الأزمة في المقر الرئيسي؛ وأول اجتماع هاتفي الساعة 18:00
اليوم 1 الساعة 18:00	القرار: لا عمليات بحث من قِبل المنظمة؛ وإبلاغ السلطات المحلية والمنتدى الأمني؛ وطلب معلومات بصورة متكتّمة عبر الزعماء التقليديين في Bossa	فريق الأزمات	رئيس البعثة
اليوم 1 الساعة 19:30	تتصل أسرة Samuel بالمكتب، بعد أن أبلغها أحد القرويين	مسؤول التواصل مع الأسر	زيارة الأسرة الساعة 20:00 من قِبل مسؤول التواصل ومسؤول الموارد البشرية؛ وتسليم رقم اتصال وحيد؛ وتحديد موعد في اليوم التالي الساعة 10:00
اليوم 1 الساعة 21:00	صحفي من إذاعة محلية يطلب تصريحاً	مسؤول الاتصال	تصريح مُصادَق عليه: «انقطعت أخبار اثنين من زملائنا منذ ظهر اليوم، ونحن نعمل مع السلطات. واحتراماً لهما ولأسرتيهما، لن نُدلي بأي تعليق آخر.»
اليوم 2 الساعة 09:00	يفيد زعيم تقليدي بأن الرجلين شوهدا مع أفراد من جماعة مسلحة، ويبدو أنهما غير مصابين	رئيس القاعدة	إبلاغ فريق الأزمات؛ والفرضية الرئيسية: احتجاز من قِبل الجماعة، والدافع مجهول
اليوم 2 الساعة 14:00	اتصال من هاتف Samuel: رجل يؤكد أنهما «يخضعان للاستجواب» للاشتباه في تجسّسهما لصالح الجماعة المنافسة	رئيس القاعدة (طُبّقت التعليمات المكتوبة)	الإصغاء، وتدوين الملاحظات، وطلب التحدث إلى الرجلين، واقتراح معاودة الاتصال الساعة 18:00؛ والإحالة الفورية
اليوم 2 الساعة 18:00	اتصال ثانٍ؛ يتحدث Samuel لمدة 30 ثانية ويجيب إجابة صحيحة عن سؤال من أسئلة إثبات الحياة	رئيس القاعدة	يعيّن فريق الأزمات محاوراً وحيداً، يدعمه المستشار الأمني الإقليمي؛ والرسائل: الحياد، والمهمة الصحية، والمطالبة بالإفراج دون شروط
اليوم 3 الساعة 11:00	يؤكد قادة مجتمعيون ودينيون من Bossa للجماعة طبيعة البرنامج الصحي (التطعيمات في القرى الخاضعة لسيطرة الجماعتين)	المحاور الوحيد	متابعة الوساطة
اليوم 3 الساعة 16:30	الإفراج عن الرجلين عند مدخل Bossa	رئيس القاعدة	إحضارهما بمركبة من القاعدة؛ وفحص طبي؛ والتواصل مع الأسرتين؛ والإسعافات الأولية النفسية

التحليل والمتابعة

- **ما نجح**: إجراء الاتصال الفائت، والتأمين السريع للفرق الأخرى، والمحاور الوحيد للأسرة، والرسالة الإعلامية المتّزنة، والتعليمات المكتوبة للاتصال الأول، وأسئلة إثبات الحياة المحدَّثة، وشبكة القبول المجتمعي.
- **ما كان ناقصاً**: أُبلغت الأسرة من قِبل أحد القرويين قبل المنظمة؛ ولم يُشرَح برنامج التطعيم على جانبي خط المواجهة للجماعة المسلحة، مما غذّى الشك في التجسس؛ ولم يُجرَ أي تحليل للتصوّرات منذ تغيّر السيطرة على المنطقة قبل شهرين.
- **القرارات**: إضفاء طابع رسمي على التفاوض على الوصول مع الجماعتين قبل الاستئناف؛ والاستئناف التدريجي بعد 3 أسابيع؛ واقتراح متابعة نفسية للزميلين وأسرتيهما لمدة 3 أشهر؛ ويختار Samuel وJoseph وظيفتيهما عند عودتهما (طلب Joseph تكليفاً في المدينة، فاستُجيب لطلبه)؛ ومراجعة تقييم المخاطر والخطة الأمنية.

واجب الرعاية: الالتزامات والمسؤولية والدعم بعد الحادث

يشير واجب الرعاية (*duty of care*) إلى الالتزام الأخلاقي والقانوني الواقع على صاحب العمل باتخاذ تدابير معقولة لحماية موظفيه من المخاطر المتوقعة. ويستند إلى قانون العمل (التزامات صاحب العمل في مجال الصحة والسلامة)، وإلى التزامات الجودة في القطاع (المعيار الإنساني الأساسي، الالتزام 8)، وفيما يخص التنقلات، إلى المعيار ISO 31030 (2021) المتعلق بإدارة المخاطر المرتبطة بالسفر.

سابقة قضائية تركت أثرها في القطاع

في عام 2015، قضت محكمة مقاطعة أوسلو بأن المجلس النرويجي للاجئين (NRC) ارتكب إهمالاً جسيماً في قضية اختطاف عدد من موظفيه في مخيم داداب (كينيا) عام 2012، إثر دعوى رفعها أحدهم، Steve Dennis. وقد لاحظت المحكمة بوجه خاص أن المخاطر كانت متوقعة وأن تدابير معقولة (مثل المرافقة أو التأجيل) لم تُتخذ. ودفع هذا الحكم كثيراً من المنظمات إلى مراجعة سياساتها وتوثيقها للقرارات وتأميناتها. وهو يذكّر بأن واجب الرعاية لا يُثبَت بوجود خطة، بل بالدليل على أن المخاطر قد قُيّمت وأن القرارات اتُّخذت عن دراية.

مكوّنات واجب رعاية ذي مصداقية

المجال	المتطلبات الدنيا	الأدلة المتوقعة
المعلومات	إحاطة بشأن المخاطر قبل المغادرة وعند الوصول؛ وموافقة مستنيرة للوظائف المعرَّضة للخطر	استمارات إحاطة موقّعة
التدريب	تدريب ملائم لمستوى الخطر (إلكتروني للمناطق منخفضة الخطورة، وتدريب عملي على العمل في البيئات المعادية للمناطق عالية الخطورة)	سجل التدريبات
الإجراءات	خطة أمنية محدَّثة، وتقييمات مخاطر مؤرّخة ومُراجَعة	وثائق موقّعة ومؤرّخة
المعدات	الاتصالات، والمركبات، وحقائب الإسعاف، ومعدات الحماية عند الضرورة	قوائم الجرد، وعمليات الفحص
التأمين	تأمين صحي، وإجلاء طبي، وعجز ووفاة، للموظفين الوطنيين والدوليين على حد سواء، ملائم للسياق	وثائق التأمين، والشهادات
الدعم	الدعم النفسي والاجتماعي، والمتابعة بعد الحادث، ومرافقة الأسر	الإجراءات، والعقود مع مقدّمي الخدمات
الشركاء	تقييم القدرات الأمنية ودعمها، وتمويل التكاليف	اتفاقات الشراكة، والميزانيات

المساواة في المعاملة بين الموظفين الوطنيين والدوليين

أبرزت دراسات عدة صادرة عن GISF وHumanitarian Outcomes أن الموظفين الوطنيين يمثّلون الغالبية العظمى من ضحايا الحوادث الخطيرة، في حين يستفيدون في الغالب من حماية أقل (تأمين محدود، وعدم الإجلاء، وتدريب أقل،

ودعم نفسي يتعذّر الوصول إليه). ولا يفرض واجب الرعاية تدابير متطابقة، لأن المخاطر تختلف، بل تحليلاً خاصاً بكل فئة وتدابير متكافئة من حيث الحماية. وسيتحقق المدقّق أو المقيِّم بوجه خاص من: عقود التأمين للموظفين الوطنيين، والوصول إلى التدريب، والمشاركة في تقييم المخاطر، ووجود خيارات في حال التهديد الشخصي.

الدعم بعد الحادث واستخلاص الدروس

1. **فوراً**: السلامة، والرعاية، والاحتياجات العملية (السكن، والتواصل مع الأقارب)، والإسعافات الأولية النفسية.
2. **في الأيام التالية**: مقابلة فردية مع مسؤول مدرَّب؛ واقتراح دعم مهني؛ وتقديم معلومات عن ردود الفعل الطبيعية؛ وتكييف العمل أو تعليقه مؤقتاً بحسب رغبة الشخص.
3. **بعد شهر**: المتابعة؛ والإحالة إلى رعاية متخصصة إذا استمرت الأعراض.
4. **استخلاص الدروس على المستوى المؤسسي** (في غضون 2 إلى 6 أسابيع): اجتماع منظَّم، منفصل عن الدعم النفسي، يركّز على الإجراءات والقرارات، دون البحث عن مذنب. والأسئلة: ماذا حدث، وما الذي كان مقرَّراً، وما الذي نجح، وما الذي لم ينجح، وما الذي سنغيّره؟
5. **الإغلاق**: تحديث الخطة، ومشاركة الدروس بصورة مجهَّلة الهوية مع المنتديات الأمنية، وإبلاغ الأشخاص المعنيين بالتغييرات التي أُجريت.

التمارين وعمليات التدقيق والتباينات وأسئلة المقابلات

تنظيم تمرين محاكاة للأزمات

يتيح تمرين المحاكاة المكتبية (*tabletop exercise*) الذي يستغرق من 3 إلى 4 ساعات اختبار الخطة دون مخاطرة. والطريقة المجرَّبة:

1. **الأهداف**: نقطتان أو ثلاث نقاط محددة يُراد اختبارها (تفعيل الفريق، أو التواصل مع الأسر، أو قرار النقل المؤقت).
2. **السيناريو**: واقعي ومحلي، مقسَّم إلى مُدخلات متتالية (مثلاً مُدخل كل 20 دقيقة: اتصال فائت، والعثور على المركبة، واتصال من صحفي، واتصال من الخاطفين، وشائعة على وسائل التواصل الاجتماعي).
3. **المشاركون**: الأعضاء الفعليون في فريق إدارة الحوادث مع بدلائهم؛ وميسّر من خارج الفريق؛ ومراقب يدوّن القرارات والآجال.
4. **تقييم فوري** مباشرةً بعد التمرين (30 دقيقة) ثم تقرير مكتوب مع خطة عمل في غضون أسبوعين.

ما يتحقق منه تدقيق إدارة الأمن

نقطة التحقق	الملاحظة المتكررة
تاريخ آخر تقييم للمخاطر	أكثر من سنة، رغم تغيّر السياق
قائمة الأشخاص مع أسئلة إثبات الحياة المحدَّثة	غير مكتملة، والموظفون الوطنيون غير مدرجين
سجل التحركات	ثغرات في عطلات نهاية الأسبوع، واتصالات غير مدوَّنة
أطقم PEP	منتهية الصلاحية أو دون مسؤول معيَّن
مخزونات الاحتماء في المكان	مياه غير مجدَّدة، ووقود مستخدَم في العمليات الجارية
التمارين	لا شيء منذ أكثر من سنتين
تأمين الموظفين الوطنيين	مقتصر على الحد الأدنى من التغطية القانونية
تكاليف أمن الشركاء	غير مرصودة في الميزانية

التباينات بحسب السياق

- **الأزمة المفاجئة**: تكون الخطة في البداية نسخة مختصرة (من 5 إلى 10 صفحات) تُعَدّ في الأسبوع الأول: جهات الاتصال، وقواعد التحرك، وحظر التجول، والمستويات المبسَّطة، ونقاط التجمع، والخطة الطبية. وتلي النسخة الكاملة في غضون الشهر.
- **الأزمة الممتدة**: يكمن الخطر في التقادم؛ فتُحدَّد مراجعات إلزامية وتُختبَر الخطط فعلياً.
- **الوسط الحضري**: مساكن متفرقة، ومن ثم خطط تجميع واحتماء في المكان أكثر تعقيداً؛ والاعتماد على شبكات الهاتف، التي قد تنقطع.
- **الإدارة عن بُعد**: قد يكون فريق إدارة الحوادث خارج البلد؛ ويجب تعيين شخص في الموقع مخوَّل باتخاذ القرارات العاجلة، مع تفويضات مكتوبة.
- **الشركاء المحليون**: يجب أن تُدمج الخطط الشركاءَ (الإنذار، والدعم في حال وقوع حادث، والوصول إلى صناديق الطوارئ)، ويمكن إجراء التمارين بصورة مشتركة.

أسئلة المقابلات

1. «كيف تحدّد مؤشرات الانتقال بين المستويات الأمنية؟»

تتحدث الإجابة المتينة عن مؤشرات قابلة للملاحظة ومحددة مسبقاً، مرتبطة بتحليل التهديدات، وعن معايير العودة، وسلسلة القرار، وإبلاغ جميع الموظفين. وتقدّم مثالاً مدعوماً بالأرقام.

2. «أنت رئيس البعثة؛ وقد اختُطف أحد زملائك. ما أولوياتك في الساعة الأولى؟»

أمن الفرق الأخرى، وتأكيد الوقائع، وإنذار التسلسل الإداري وتفعيل الفرق، وسجل الأزمة، وإدارة المعلومات، والأسرة، والاستعداد للاتصال الأول من الخاطفين. وتوضح الإجابة أن التفاوض من اختصاص فريق الأزمات.

3. «ما الذي تخطّط له للموظفين الوطنيين في حال الإجلاء؟»

حوار مسبق، ونقل مؤقت داخلي للموظفين المنحدرين من مناطق أخرى، وسلف على الرواتب، واتصالات، وتعليمات، ودعم في حال التهديد الشخصي، وإمكانية الإجلاء حين يكون التهديد مرتبطاً بالعمل.

4. «ماذا يعني واجب الرعاية بالنسبة إليك عملياً؟»

تذكر الإجابة تدابير ملموسة وقابلة للتحقق (المعلومات، والتدريب، والإجراءات، والتأمين، والدعم)، وتشير إلى سابقة Dennis ضد NRC القضائية، والمساواة في المعاملة، وامتداد الواجب إلى الشركاء.

5. «كيف تُجري عملية استخلاص الدروس بعد حادث خطير؟»

التمييز بين الدعم النفسي واستخلاص الدروس على المستوى المؤسسي، وعدم البحث عن مذنب، وأسئلة منظَّمة، وخطة عمل مع مسؤولين ومواعيد نهائية، وإبلاغ الأشخاص المعنيين بالنتائج.

المراجع الأساسية

- *Operational Security Management in Violent Environments* (GPR8): شبكة الممارسة الإنسانية (HPN).
- أدلة GISF بشأن إدارة الأزمات، والتخطيط الأمني، وواجب الرعاية، ومنها *Security to go*.
- *دليل إدارة المخاطر الأمنية* وإجراءات إدارة الحوادث الحرجة: إدارة شؤون السلامة والأمن (UNDSS).
- المعيار ISO 31030 (2021) بشأن إدارة المخاطر المرتبطة بالسفر والمعيار ISO 31000 (2018) بشأن إدارة المخاطر.
- المعيار الإنساني الأساسي بشأن الجودة والمساءلة (CHS)، الالتزام 8.
- دليل اسفير (2018)، فيما يخص المعايير الدنيا للمياه والغذاء المفيدة في التخطيط للاحتماء في المكان.
- تقارير (*Aid Worker Security Report*) Humanitarian Outcomes بشأن تعرّض الموظفين الوطنيين.

- *Managing Stress in Humanitarian Workers: Guidelines for Good Practice*: Antares Foundation.

تمرين: المستويات الأمنية

لمنطقة وهمية، حدّد أربعة مستويات أمنية (عادي، يقظة، تقييد، احتماء/نقل): ولكل منها مؤشرات الانتقال، وقواعد التنقل، والمواعيد، والاتصالات.

للتذكر

- الخطة الأمنية: الإجراءات، المستويات الأمنية، خطط الاحتماء والنقل والإجلاء.
- الحادث الحرج: فريق في الميدان + فريق أزمات في المقر، ومحاور واحد للعائلات.
- الاختطاف: سياسة مكتوبة، ولا يتفاوض أحد وحده.
- واجب الرعاية لجميع الموظفين؛ دعم نفسي واجتماعي ودروس مستفادة.

الاختبار

1. من يدير الاختطاف على المستوى الاستراتيجي؟
   A. فريق إدارة الأزمات، وفق سياسة المنظمة.
   B. وسائل الإعلام.
   C. العائلة وحدها.
   D. السائق.

2. كم مرة تُراجع الخطة الأمنية؟
   A. كل عشر سنوات.
   B. كل ستة أشهر على الأقل وبعد أي تغيير مهم.
   C. بعد الإجلاء فقط.
   D. أبدًا.

3. يشمل واجب الرعاية:
   A. المديرين فقط.
   B. المستشارين فقط.
   C. الموظفين الدوليين فقط.
   D. جميع الموظفين، الوطنيين والدوليين.

أجوبة الاختبار : 1. C · 2. A · 3. B