

eisf



إدارة المخاطر الأمنية

دليل أساسي للمنظمات الغير
حكومية الأصغر حجماً

AN EISF GUIDE FOR NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS

لقد تغيّر اسم المنتدى الأمني الأوروبي بين الوكالات (EISF) ليصبح المنتدى الأمني العالمي بين الوكالات (GISF) ٥

تم تغيير الاسم، من EISF الى GISF، في نيسان 2020 لكي يعكس التوسّع في أعضاء المنتدى.

يعتبر المنتدى الأمني العالمي بين الوكالات (GISF) شبكة بين نقاط التواصل الأمني لدى أكثر من مئة منظمة إغاثية تعمل على صعيد دولي. تم تأسيس GISF من أجل إعطاء أولوية لإدارة المخاطر الأمنية كجزء من العمليات الإنسانية الدولية.

تعتبر GISF أي عمل غير ربحي يسعى الى تحسين ظروف الأشخاص والتخفيف من معاناتهم أنّ على أنه عمل إنساني.

يسعى المنتدى الى تحسين التواصل والتنسيق وتبادل المعلومات بين المنظمات الأعضاء من جهة والأمم المتحدة والجهات الممولة والمؤسسات الأكاديمية ومراكز الأبحاث وشركات القطاع الخاص وعدة منظمات دولية من جهة أخرى. رؤية GISF هي أن تصبح نقطة مركزية من حيث الممارسات المطبقة والمعرفة الجماعية حول إدارة المخاطر الأمنية. ولذلك تعتبر GISF أنّ تطوير أبحاث عملية حول إدارة المخاطر الأمنية يشكّل جزءاً أساسياً من عملها ضمن قطاع العمل الإنساني.

المنتدى هو كيان مستقل يتم تمويله حالياً من قبل مكتب المساعدات الخارجية الأمريكية في حالات الكوارث (OFDA) والدائرة العامة الاتحادية للشؤون الخارجية في سويسرا (FDFA) ووزارة الخارجية والتنمية وشؤون الكومنولث التابع للمملكة المتحدة (FCDO) بالإضافة الى المساهمات المالية التي تأتي من الأعضاء. ٥

www.gisf.ngo

الشكر والتقدير ٥

تم تطوير الدليل هذا من قبل Shaun Bickley (Tricky Locations) مع المساهمة الهامة لـ Lisa Reilly. مديرة المشروع والمحوّرة الرئيسية هي Adelicia Fairbanks.

يودّ كل من مكتب السكرتارية وكاتب التقرير أن يتقدموا بالشكر أيضاً للأشخاص التالية الذين واللواتي ساهموا وساهمن بوقتهم وأنّ وجهدهم وأنّ خبراتهم أنّ في تطوير هذا الدليل: Gonzalo de Palacios و Marta Iglesias (MPDF) و Nathanael Jarret و Andrew Parkes (Malaria Consortium) و Laky Pissalidis و Emmanuelle Strub و Lotta Westerberg. ٥

اقتباس مقترح ٥

Bickley, S. (2017) *Security Risk Management: a basic guide for smaller NGOs*. European Interagency Security Forum (EISF).

إخلاء المسؤولية ٥

منتدى GISF هي مجموعة يقودها أعضاؤها وليس لديها صيغة قانونية منفصلة تحت أي من قوانين إنكلترا أو ويلز أو أي بلد أخرى. الإشارة الى EISF أو GISF في هذا التقرير يدل على المنظمات والمؤسسات الأعضاء ضمن هذه الشبكة بالإضافة الى المراقبين ومكتب السكرتارية لدى GISF. بالرغم من محاولة GISF للحرص على صحة المعلومات التي تم إدراجها في هذا الدليل، إلا أنّ منتدى GISF لا يضمن دقّة المعلومات الواردة فيه أو شموليتها. المعلومات الواردة في التقرير هي "كما هي" دون وجود أي شروط أو ضمانات أو أحكام من أي نوع. ولذلك، الاعتماد على أي من المعلومات أو المواد الواردة في الدليل هي بشكل مطلق على مسؤوليتك. وتبعاً لذلك، ولأقصى درجة يسمح بها القانون، يستثني منتدى GISF جميع أشكال التمثيل والضمانات والشروط وغيرها من الأحكام التي، عدا الإشعار القانوني هذا، قد يكون لها تأثير بناء على المعلومات الواردة في الدليل. وعلى هذا الأساس، منتدى GISF غير مسؤول عن أي ضرر أو خسارة من أي نوع أو حجم التي قد تصيبك أو تصيب أي طرف آخر بسبب الاعتماد على المعلومات الواردة في هذا الدليل



المقدمة

04

حول هذا الدليل

05

لمن هذا الدليل

06

كيف تستعمل هذا الدليل

06

1. الالتزام بواجب الرعاية

07

تحديد السلوكيات إزاء المخاطر

09

إنشاء ثقافة أمن

09

توفير الموارد اللازمة لإدارة المخاطر الأمنية

12

2. تطوير الإطار

13

3. الحوكمة والمساءلة

16

خلق هيكل فعال لإدارة المخاطر الأمنية

16

4. السياسات والمبادئ

20

تطوير سياسة أمنية

21

إنشاء متطلبات السلامة

23

5. العمليات والبرامج

24

تقييم المخاطر الأمنية

27

الخطط الأمنية

29

الترتيبات الأمنية والدعم

31

6. إدارة السفر والدعم

33

تحديد مخاطر السفر

34

الإجراءات الأمنية أثناء السفر

36

المعلومات الأمنية والتحليل

38

إحاطات إعلامية حول الأمن

40

رصد السفر

41

توفير التأمين

42

7. التوعية وبناء القدرات

44

عروض توضيحية أمنية

44

التدريبات الأمنية

44

8. رصد الحوادث	49
إجراءات الإبلاغ عن الحادث	50
استمارات تقارير الحوادث	51
تسجيل الحوادث وتحليلها	52
9. إدارة الأزمات	54
إعداد هيكل لإدارة الأزمة	55
ما هي الأزمة؟	56
خطط إدارة الأزمات	58
مقدمو المساعدة والدعم	59
10. التعاون الأمني والشبكات	61
شبكات الأمن بين المنظمات	61
11. رصد الالتزام والفعالية	64
رصد الالتزام	65
مراجعات واستعراضات الأداء الأمني	65
12. الموارد الداعمة	68
مواقع إلكترونية مفيدة	68
توجيهات حول الضمان الشخصي	69
توجيهات حول إدارة المخاطر الأمنية	69
أمثلة على وثائق	70
مسرد المصطلحات	71
مراجع	73
مرفق. إطار عمل إدارة المخاطر	76
الأمنية - دليل مرجعي سريع	76
منشورات أخرى لـ EISF	78



المقدمة

لقد تغيّر اسم المنتدى الأمني الأوروبي بين الوكالات (EISF) ليصبح المنتدى الأمني العالمي بين الوكالات (GISF) في 2020.

يمكنك الوصول لجميع الموارد المذكورة في هذا الدليل من خلال موقعنا الإلكتروني الجديد:

www.gisf.ngo

يُعد أمن العاملين من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات الإنسانية والإنمائية غير الحكومية، كبيرة كانت أو صغيرة، إذ أنها تواجه انعدام السلامة بشكل متزايد وتصعيد في التهديدات والعنف.

فيما يحتوي العمل والسفر في مثل هذه الظروف، التي لا يمكن التنبؤ بمآلها، على درجة من الخطورة، يمكن للمنظمات أن تعمل بشكل متزايد على تهيئة بيئة عمل أكثر أمناً وسلامة للعاملين فيها. لكن يحتاج هذا إلى إعلاء أولوية إدارة المخاطر الأمنية وتخصيص الموارد لها، من قبل المنظمة. وبالنسبة للعديد من المنظمات غير الحكومية، أصبحت أعمال تقدير المخاطر الأمنية وخطط الأمن وإجراءات تأمين السفر والتدريب الأمني ونظم الإبلاغ بالوقائع جزءاً أساسياً من اللغة التي يستخدمونها خلال عملهم، وركن أساسي من حيث كيفية عملهم في شتى أنحاء العالم.

لكن بالنسبة إلى المنظمات غير الحكومية الأصغر حجماً، قد تبدو مثل هذه الآليات مفرطة أو مكلفة، نظراً لحجم المنظمة وبيئة العمل فيها والأنشطة التي يقومون بها. ولكن بغض النظر عن حجم المنظمة، يتوجب على جميع المنظمات غير الحكومية الالتزام بالعناية بإزاء موظفيهم. كثيراً ما يجد العاملون في المنظمات الأصغر حجماً أنهم يعملون في نفس المناطق ويتعرضون لنفس التهديدات بالتوازي مع دعم ضئيل جداً، مقارنة بنظرائهم من المنظمات الأكبر التي لديها هياكل أمنية مؤثرة. ويجد العديد من العاملين أن عدم إعلاء أولوية الأمن أو منحها الدعم الكافي أو التفاوت بين كيفية تعامل المنظمات المختلفة مع الأمن، مسألة محبطة ومقلقة، وكثيراً ما يشعرون بأن منظماتهم تعرضهم لمخاطر متزايدة. لذلك، فمن الضروري وضع إطار عمل فعال يعمّم ممارسات إدارة المخاطر الأمنية على كافة أقسام منظمته.

وحتى بعدما تعترف المنظمات بضرورة تحسين نهجها إزاء أمن العاملين، فقد تبدو لها هذه المسألة عملية شاقة ومضنية. من أين تبدأ؟ وما هي الأولويات؟ ومن سيتولى هذا العمل؟ عادة ما يكون لدى الأشخاص المكلفين بهذه المسؤولية خبرات محدودة في إدارة الأمن وتدريب محدود، بالإضافة إلى توليهم أولويات وأدوار أخرى في الوقت نفسه. وبالرغم من أن تحسين مستوى أمن العاملين يأتي مصحوباً بتحديات كثيرة، إلا أنه يجب أن يبقى أولوية أساسية عند جميع المنظمات غير الحكومية بغض النظر عن حجمها. فالمنظمات التي تدير المخاطر بشكل فعال تتحسن قدرتها على الوصول إلى، وتحقيق أثر أكبر في، البيئات غير الآمنة في نهاية المطاف، مع حماية العاملين في الوقت ذاته.

عادة ما يتم استخدام المصطلحان «الأمن» و «السلامة» بشكل متبادل، لكن لكل منهما تعريف مختلف. بينما يرتبط الأمن بشكل أساسي بأعمال العنف والعدوان و/أو الأعمال الإجرامية العمدية ضد العاملين بالهيئة أو ضد أصولها أو ممتلكاتها، ترتبط السلامة بالأحداث أو الفعاليات أو المخاطر العارضة غير المقصودة.

وهناك تقاطعات عديدة بين التدابير المطلوبة لإدارة كل من مخاطر الأمن ومخاطر السلامة، وقد تؤدي أحياناً حوادث السلامة - مثل حوادث السيارات - إلى تداعيات إضافية تلحق بالأمن. وفي حين أن لدى بعض المنظمات تمييز واضح بين الاثنين بل وحتى هياكل منفصلة لإدارة كل من الأمن والسلامة، فإن أغلب المنظمات الأصغر حجماً تستخدم الموارد ذاتها في إدارة الأمن وإدارة السلامة. تبعاً لذلك، ولغرض هذا الدليل، سوف يتم تضمين «السلامة» كلما أشرنا إلى «الأمن».

حول هذا الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تقديم موردٍ مبسطٍ يسهل استخدامه بمجال الأمن لمساعدة المنظمات غير الحكومية الصغيرة على فهم إدارة المخاطر الأمنية. ومن خلال تحديد العناصر الأساسية لإطار عمل إدارة المخاطر الأمنية، يهدف هذا الدليل إلى دعم المنظمات غير الحكومية في ترجمة واجبها بالتزامات العناية إلى إجراءات وتدابير أساسية، بشكل لا يقتصر على تحسين أمن عامليها الوطنيين والدوليين فحسب، بل يهدف أيضاً إلى تحسين سمعة المنظمة ومصداقيتها. وبالرغم من أنه يُقصد تطبيق هذا الدليل على المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية على حدٍ سواء، إلا أن بعض عناصره قد تكون أنسب لأحدهما دون الآخر.

تميل العديد من موارد السلامة لدى المنظمات غير الحكومية حالياً إلى التركيز على متطلبات واحتياجات أمن المنظمات الإنسانية والإغاثية الأكبر حجماً، أي المنظمات التي لديها عدد كبير من الفرق متعددة الجنسيات التي تعمل بدول عديدة، وعادة ما يكون لديها فريق مختص بالأمن. لكن يراعي هذا الدليل الموارد المحدودة والتحديات الخاصة التي قد تواجه المنظمات غير الحكومية الأصغر حجماً فيما يتعلق بقدرتها على إنشاء وإدارة إطار عمل لإدارة المخاطر الأمني.

يعتبر هذا الدليل مُكمل للأدلة الأساسية أخرى، مثل دليل EISF بعنوان الذهاب نحو الأمن «Security to go» الذي يركز على نظم إدارة الأمن في سياق أو موقع بعينه. لكن هذا الدليل يقدم صورة أوسع حول الإطار العام الشامل الذي يجب أن تهدف المنظمة إلى تطبيقه من أجل تحسين إدارتها للمخاطر الأمنية. يهدف الدليل أيضاً إلى تكملة دليل EISF بعنوان تدقيقات الأمن «Security Audits» الذي يمكن المنظمات من الاستفادة مما لديها فيما يخص أمن العاملين، مع تحديد ما يتوجب تحسينه.

لمن هذا الدليل؟

يستهدف هذا الدليل بالأساس العاملين في المنظمات غير الحكومية الأصغر حجماً الذين تشمل مسؤوليتهم أمن العاملين ويسعون إلى تحسين إدارة المخاطر الأمنية في منظماتهم.

ورغم أنه كُتب خصيصاً للمنظمات غير الحكومية الأصغر حجماً، فالدليل مفيد للمنظمات من كافة الأحجام، وحتى المنظمات الكبيرة التي يسافر موظفوها إلى بيئات مليئة بالتحديات ويعملون فيها. ويمكن أن يكون الدليل مفيداً للمنظمات غير الحكومية الدولية التي ليس لها حضور فعلي في دولة محدّدة ولكن تقوم بإعارة موظفيها إلى المنظمات شريكة.

كيفية استخدام الدليل

يتبع هذا الدليل في ترتيبه المكونات الأساسية لإطار عمل إدارة المخاطر الأمنية. ويمكن للقراء تصفحه بسهولة والرجوع إلى جوانب بعينها من إطار العمل بحسب المجال المحدد ضمن إدارة المخاطر الأمنية الذي يسعون للتعامل معه. يتوفر على امتداد الدليل ما يلي:

- أنشطة أساسية ونصائح، مصحوبة بعلامة 
- شهادات الخبراء، مصحوبة بعلامة 
- أقسام ذات صلة من الدليل، مصحوبة بعلامة 
- موارد لإدارة الأمن وأدوات ومعلومات داعمة ذات صلة، بما يشمل مطبوعات EISF المتوفرة على موقع www.gisf.ngo مصحوبة بعلامة 
- يرجى الرجوع لقائمة المراجع للمزيد من التفاصيل عن روابط مواقع على الإنترنت، لتيسير التصفح.

الوفاء بواجب العناية

1

بالرغم من أنَّ أغلب المنظمات غير الحكومية - كبيرة وصغيرة - تقر بأن عليها مسؤولية حماية العاملين لديها، ما زالت العديد من المنظمات تفشل في تقدير واجبها الخاص بالعناية وفهم تداعيات هذا على إدارة المخاطر الأمنية بشكل كامل. ولقد تم تشديد معايير واجب العناية «Duty of Care» كثيراً على مدار العقد الماضي، وما كان يعتبر فيما مضى كافياً لم يعد بالكافي في يومنا هذا. ورغم أن واجب العناية هو مصطلح قانوني حول مسؤوليات المنظمات تجاه عاملها، فهناك أيضاً التزام أخلاقي بمراعاة واجب العناية يجب على المنظمات أن تراعيه.

وبالأساس، فإن واجب العناية يعني ضمان تطبيق تدابير مناسبة للدعم وتخفيف الضرر، من أجل منع الحوادث والتعامل معها لدى وقوعها، كما يعني أن يكون لدى جميع العاملين القدر الكافي من المعلومات حول المخاطر والتدابير المناسبة لمواجهتها والتخفيف من أثرها.

ومن المهم التشديد على أن واجب العناية هو أكثر من مجرد تدابير أمنية. فإدارة المخاطر الأمنية لا تشكل إلا جزءاً من مسؤولية المنظمة تجاه صحة وسلامة وأمن ورفاه العاملين لديها.

ولا تقتصر التزامات واجب العناية على العلاقات التعاقدية فحسب، مثل تلك القائمة بين صاحب العمل والعامل. فالمنظمات أيضاً عليها واجب عناية تجاه من يقومون بأعمال لصالح المنظمة، مثل المتعاقدين المستقلين والاستشاريين والمتطوعين والمُعَالين والزوار الرسميين.

وفي العادة، يتحدد مستوى مسؤولية المنظمة إزاء الفرد بناء على درجة تحكم الفرد على بيئة عملهم والمهام التي يقومون بها، وقدرتهم على الوصول للمعلومات حول المخاطر المحتملة، فكلما زادت درجة السيطرة أو التأثير لدى المنظمة، زادت مسؤوليتها. على سبيل المثال، عندما ترتب منظمة لزيارة من استشاري، بما يشمل تخطيط مسار الزيارة، ومحطاتها، وترتيبات السفر، وتوفير الإقامة والتنقل، تزيد مسؤوليتها تجاه أمن هذا الاستشاري. يسري هذا أيضاً عندما تكون المنظمة - من خلال وجودها أو أنشطتها في الدولة - في موقع أفضل من الزائر لمراقبة ورصد المخاطر.

وعادة لا يكون لدى المنظمات الأصغر حجماً مكاتب ثابتة في الدولة، لكن يسافر العاملون فرادى و/أو يعملون من خلال منظمة شريكة. مع ذلك تحتفظ المنظمة التي تُوظف الفرد بالواجب القانوني المتعلق بمسؤوليات العناية، وعليها أن تضمن أن تكون إدارة المخاطر الأمنية من جهة المنظمة الشريكة ملائمة لتلبية هذه المسؤوليات.

واجب العناية المترتب عليك

يترتب على جميع المنظمات التزام قانوني وأخلاقي بتقديم قدر من العناية لحماية الموظفين، ومن يتصرفون لصالح المنظمة، من خطر الضرر الذي يمكن التنبؤ به. وللوفاء بواجب العناية الأساسية فعليك:

- **أن تعرف المخاطر:** على المنظمات أن تكون قادرة على إثبات أنها قد حددت وتعرفت على جميع المخاطر المحتملة المتصلة بموقع أو نشاط بعينه. كما يجب توثيق التقديرات وتحديثها بشكل منتظم.
 - **وضع تدابير لتخفيف الأثر:** على المنظمات اتخاذ جميع التدابير المعقولة لإدارة المخاطر. ويجب تطبيق الخطط والتدابير والآليات الشاملة والمحدثة وأن يتم الالتزام بها من أجل التصدي للمخاطر القائمة في موقع بعينه أو المتصلة بنشاط بعينه. والالتزام بمعايير المجتمع المحلي يسمح لك بإظهار أنك على علم بما يعتبر ممارسات جيدة شائعة في أوساط المنظمات الأخرى بالمنطقة التي تعمل بها.
 - **إعداد خطط طوارئ:** يجب وضع خطط وتدابير تفصيلية وأعمال دعم للتعامل مع حالات الطوارئ التي تلم بالعاملين، بغض النظر عن الموقع.
 - **ضمان الموافقة المطلعة:** يجب أن يفهم العاملون ويقبلوا بالمخاطر التي تواجههم وبالتدابير المطبقة لإدارتها. ولابد من وجود عملية لتوثيق فهمهم للمخاطر ودورهم في إدارتها. لكن يجب ألا تُستخدم هذه الوثائق في المحاكم لإثبات أي تنازل عن حقوق ذات صلة بالمخاطر.
 - **رفع الوعي:** يجب أن يحصل العاملون على معلومات وإرشادات تفصيلية ومحدثة، وعلى التدريب في أحيان عديدة، وأن تكون المعلومات والتدريبات على صلة بالمخاطر المعرضين لها.
 - **تقديم الدعم المناسب:** يجب أن يكون لدى المنظمات دعماً وتأميناً مناسباً لمساعدة العاملين المتضررين من الحوادث.
- يجب أن يتم تطبيق مسؤوليات العناية بشكل متساوي بين البيئات ذات الخطورة المنخفضة وتلك التي تحتوي على درجة عالية من الخطورة. لكنّه من المتوقع أن تتحمل المنظمات مسؤولية أكبر إزاء العاملين لديها في بيئات أو سياقات ذات خطورة عالية. من المعروف أنه لا يمكن التخلص من كل المخاطر، لا سيما في البيئات أو المناطق ذات خطورة عالية نسبياً. ولذلك، من التركيز على «معقولة» التدابير المتخذة، والتركيز على أن يحصل العاملون على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات مستنيرة حول المخاطر التي ما زالوا عرضة لها.

معلومات إضافية



EISF article 'Duty of Care: A review of the Dennis v Norwegian Refugee Council ruling and its implications' by Edward Kemp and Maarten Merkelbach

EISF guide 'Security Audits'

'Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisations towards their staff' by Edward Kemp and Maarten Merkelbach

'Voluntary Guidelines on Duty of Care to Seconded Civilian Personnel' by Maarten Merkelbach

تعريف السلوكيات إزاء المخاطر

هنالك تباينات كبيرة بين المنظمات غير الحكومية من حيث مواقفها إزاء المخاطر ودرجة تعرّضها تبعاً لإختصاصاتها وقيمها، والأهمية والجدوى التي تنسبها المنظّمات إلى أنشطتها، بالإضافة إلى قدرتها على استيعاب أو إدارة المخاطر التي يتعرّض لها موظفوها.



كن واعياً للخطر بدلا من المخاطرة.

من المهم أن تدرك وتحدّد جميع المنظمات مجموعة المخاطر التي تتعرض لها، وأن تحدّد مستوى الخطر المقبول بالنسبة لها. إن المخاطر التي تواجه الموظفين ينبغي أن تتناسب دائماً مع الحاجة لأنشطة بعينها أو الفوائد العائدة من هذه الأنشطة، ومع قدرة المنظمة على إدارة هذه المخاطر، ومع تبعاتها إذا وقع أمر ما. سوف يساعد إمداد العاملين بقائمة مرجعية حول السلوكيات إزاء المخاطر عند المنظمة - ويوصف أحياناً بمسمى «عتبة المخاطر» في توجيه القرارات. على سبيل المثال، حول ما إذا كان يجب التصريح بزيارات أو البدء بأنشطة في مواقع معينة فيها مستوى خطر أعلى، أو متى يجب الكف عن أنشطة أو تجميدها أو سحب العاملين فيها بسبب تدهور الوضع الأمني أو بسبب تهديدات معينة.

ويجب أن يكون لدى العاملين جميعاً فهم مشترك لمستوى الخطر الذي تقبل به منظمتهن ضمن أنشطة محددة، ومتى وكيف تتصاعد القرارات إلى مستوى الإدارة. ويجب أن تضم الوثائق الأمنية الأساسية الخاصة بالمنظمة - مثل السياسة الأمنية للمنظمة - بياناً واضحاً حول سلوكيات المنظمة إزاء المخاطر، بالإضافة إلى توفير معلومات عن كيفية تقييم عتبات المخاطر هذه، وعن عمليات التصريح والتدابير الأمنية اللازمة فيما يتعلق بمستويات المخاطر المختلفة.

◀ انظر إلى القسم 6: إدارة ودعم السفر



معلومات إضافية

ISF briefing paper 'Risk Thresholds in Humanitarian Assistance'

'Whose Risk Is It Anyway? Linking Operational Risk Thresholds and Organisational Risk Management' by Oliver Behn and Madeleine Kingston

ISO 31000:2009

إرساء ثقافة الأمن

تعد ثقافة التعامل الإيجابي مع الاعتبارات الأمنية جوهرية لتحسين أمن العاملين بمنظمتك. «ثقافة» المنظمة يمكن تعريفها ببساطة على أنها: «طريقة العمل التي نتبّعها». فكل منظمة لديها سلوكيات ثقافية تجاه الأمن والمخاطر عموماً. ويكمن الاختلاف في أن بعض المنظمات تشجع على العمل الآمن، فيما لا تراعي بعض المنظمات هذا الأمر. يجب أن لا تكتفي منظمة ما بمجرد الإعلان عن تعاملها بجدية مع الاعتبارات الأمنية أو أن لديها سياسات وتدابير مطبقة، إذا لم تركز ثقافة العمل بالمنظمة توجّه إيجابي إزاء الأمن؛ إذ يجب على جميع العاملين داخل المنظمة أن يفهموا ويظهروا قيم المنظمة في كيفية ذهابهم لأنشطتها بشكل يومي.



«حين لا توجد لدى المنظمة ثقافة أمنية راسخة، فإن الثقافة القائمة في كل موقع تعتمد على الأفراد في ذلك الموقع، ما يعني تعدد واختلاف سبل مقارنة الأمن والسلامة عبر المنظمة، وتكون بعض التعاملات جيدة وبعضها ليس بالجودة الكافية، والنتيجة هي غياب الثقافة الأمنية الخاصة بالمنظمة، وهو شيء يدركه العاملون سريعاً ويرونه من عيوب المنظمة».

مستشار أمني لمنظمة غير حكومية

يتطلب خلق ثقافة أمن إيجابية وعياً جماعياً ومسؤولية جماعية لدى العاملين، حيث يحمل كل عامل بالمنظمة، من فيهم من يشغلون المناصب العليا، مسؤولية شخصية عن أمنه ويسعى بشكل إيجابي لدمجه في جميع جوانب البرامج والأنشطة والأعمال البسيطة مثل منح جائزة سنوية للالتزام بالتدابير الأمنية أو ضم السائقين إلى التخطيط الأمني، إجراءات يمكن أن تكون ذات أثر ملحوظ على السلوكيات والتوجهات دون الحاجة إلى موارد إضافية كبيرة.

لا يمكن خلق ثقافة أمنية إيجابية بين ليلة وضحاها، فتغيير توجهات وسلوكيات العاملين يحتاج إلى وقت طويل، وهكذا النهج العام للمنظمة، تجاه إدارة المخاطر الأمنية. وسوف تواجه بلا شك مشاكل وعقبات ودرجة من المقاومة الداخلية، وعدم التزام وقيود على الموارد. فمن المهم إذاً التحلي بالواقعية، والإقرار بأن ترسيخ ثقافة أمنية إيجابية هي عملية طويلة الأمد، مع التخطيط بناء على هذا الفهم. ومن الأفضل البدء بالأهداف سهلة الإنجاز، بما يساعد في تهيئة الزخم «للتغيير في الثقافة»، والبناء انطلاقاً من هذه القاعدة. فنظام إدارة المخاطر الأمنية الجزئي هو بلا شك أفضل من غياب النظام بالكامل.

«تُطبق عندنا جميع السياسات والتدابير الأمنية، لكن الثقافة الخاصة بالمنظمة لم تتغير حتى أخذ المدير التنفيذي دورة تدريبية في الأمن الشخصي».

مدير منظمة غير حكومية دولية ناشطة بالمجال الإنساني



معلومات إضافية



'Developing a Security-Awareness Culture – Improving Security Decision Making'
by Chris Garrett

1. إعداد إطار عمل - تحديد نهج المنظمة تجاه الأمن، بما يشمل السياسات والتدابير والآليات التي تم تطبيقها لضمان الإدارة الفعالة للمخاطر الأمنية.
2. صياغة سياسة - تحديد سلوكيات المنظمة الخاصة بالمخاطر والمبادئ الأمنية الأساسية، وتعريف الأدوار والمسؤوليات. ووضع المسؤوليات والالتزامات الأمنية في الوظيفي لكافة العاملين والمدراء.
3. التوعية - إشراك جميع العاملين لضمان وعي الجميع واتفاقهم على الأولويات الخاصة بتحسين إدارة المخاطر الأمنية، من مجلس الإدارة إلى جميع العاملين. وضمان إصدار الإدارة العليا لتصريحات واضحة حول أهمية أمن العاملين. ويجب أن تكون الإجراءات «مملوكة» من قبل العاملين وأن لا يتصوروا أنها مفروضة عليهم من الأعلى، دون استشارتهم أو موافقتهم عليها.
4. القيادة من الأمام - ضمان أن جميع الممارسات الأمنية، مثل التدريب على الأمن الشخصي واستمارات تخطيط الرحلات - هي تدابير إلزامية على جميع العاملين بدءاً من المدير التنفيذي.
5. توفر خيارات مرنة - إدارة المخاطر الأمنية ليست «مقاس واحد يناسب الجميع». يجب ضمان مراعاة التدابير والخطط المحلية ذات الصلة على مختلف السياقات الأمنية وبيئات لمخاطر.
6. البحث عن «نجاحات سريعة» - التعرف على تدابير أو متطلبات يمكن إعدادها سريعاً، في ظل اقتصار الوقت والموارد، ولكن سيكون لها أثر إيجابي على أمن العاملين.
7. الإبلاغ، الإبلاغ، الإبلاغ - شدد على العاملين أهمية الإبلاغ عن الوقائع والحوادث التي تجاوزوها ولم تصبهم، والإبلاغ عن بواعث القلق لديهم الخاصة بالأمن. ضمان أن هناك آليات سهلة الاستخدام وفعالة للإبلاغ عن الحوادث وتسجيلها.
8. إنشاء منتديات حول الأمن - ضمان وجود اجتماعات أو آليات متعددة في المنظمة حيث يمكن مناقشة وتبادل الآراء حول الاعتبارات والتحديات الأمنية. ضمان أن الأمن بند دائم على الأجندة في الاجتماعات الهامة.
9. الرصد والمراجعة - إجراء مراجعات دورية لنهج المنظمة الأمني وإطار عملها الخاص بإدارة الأمن، وتنفيذه، وضمان استمرار فعالية الإطار.
10. فرض المساءلة - وضع آلية لمساءلة الناس حول الأمن، وضمان ضم مسؤوليات إدارة المخاطر الأمنية إلى التقييمات الدورية لأداء العاملين.
11. الاحتفاء بالنجاحات - تحديد وإبراز التوجهات الإيجابية والعتور على أبطال في مجال المساعدة لتحفيز الآخرين على الآثار الإيجابية التي تنتج عن تطوّر الأمن: أمن أفضل، فرص وصول أفضل ونتائج أفضل.

توفير الموارد اللازمة لإدارة المخاطر الأمنية

هناك نفقات ضرورية متصلة بإدارة الأمن. إن إعداد وتنفيذ نهج شامل لإدارة المخاطر الأمنية يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً وموارد مالية كبيرة، وهما أمران نادران في جميع المنظمات. بالنسبة للمنظمات غير الحكومية الأصغر حجماً، فإن الإمكانيات والتمويل المحدودين عادة ما يُربان بصفتهما معوقات كبرى في التصدي للأمن بفعالية. ولكن هناك جوانب عديدة في إدارة المخاطر الأمنية لا تتطلب الكثير من الوقت أو التمويل للتعامل معها. فعلى سبيل المثال، قوالب إدارة مخاطر ذات «مصادر مفتوحة» عديدة، وأدوات وموارد متوفرة (على سبيل المثال تقدمها EISF و InterAction) يمكن للمنظمات تكييفها واستخدامها بسهولة. كما أنه بينما قد يكون التدريب الأمني استثماراً كبيراً للمنظمات الأصغر، فهناك دورات تدريبية عديدة متوفرة مجاناً على الإنترنت يمكن أن تساعد في زيادة الحس الأمني والقدرات الخاصة بالاحتياطات الأمنية عند العاملين.

◀ انظر الى القسم 7: التوعية وبناء القدرات

وهناك أيضاً قبول متزايد من طرف المانحين على إدراج أمن العاملين كعنصر أساسي من عناصر البرامج في المناطق غير الآمنة. والعديد من كبار المانحين مستعدين لتمويل بعض نفقات التأمين.

على سبيل المثال، إجراء التقديرات والمراجعات الأمنية، وتعيين عاملين بالأمن، وشراء معدات أساسية متصلة بالأمن، وتحسين أمان المنشآت الأساسية، وإتاحة التدريب، وهي جميعاً نفقات أصبح العديد من المانحين على استعداد لتمويلها. ومن الضروري للمنظمات غير الحكومية أن تتعرف على النفقات الأمنية وأن تبررها عن طريق تقدير المخاطر، مع ضمان دمج الاعتبارات والنفقات الأمنية بعروض وميزانيات البرامج، وليس فقط ضمن التكاليف العامة (غير المباشرة).

وبينما هنالك عدة انتصارات سهلة يمكن لمنظمتك أن تحرزها إثر تحسين نهجها إزاء أمن العاملين، فالمسألة في نهاية المطاف هي مسألة تقديم الأولوية وتوفير الموارد. إن بناء إطار عمل فعال لإدارة المخاطر الأمنية يتطلب التزاماً بتوفير الموارد المالية والبشرية الكافية، ومن المهم أن تتم مناقشة هذه التفاصيل مبكراً مع التزام الإدارة العليا بإعلاء أولوية الأمن وإتاحة الموارد الكافية له بالقدر الملائم.

See EISF briefing paper 'The Cost of Security Risk Management for NGOs' 

معلومات إضافية



EISF briefing paper 'The Cost of Security Risk Management for NGOs'

'The Risk Management Expense Portfolio (RMEP) Tool' in 'The Cost of Security Risk Management for NGOs' briefing paper

إعداد إطار عمل

2



الخطوة الأولى في إنشاء نظام فعال لحماية العاملين هو إعداد إطار عمل لإدارة المخاطر الأمنية بما يوضح شرح الهيكل والأدوار والمسؤوليات والترتيبات المطبقة، لتحسين قدرة الوصول نحو الأفضل عن طريق تحسين سلامة وأمن العاملين.

إطار عمل إدارة المخاطر الأمنية هو مجموعة من السياسات والبروتوكولات والخطط والآليات والمسؤوليات الداعمة لتقليل المخاطر الأمنية اللاحقة بالعاملين.

على منظمتك أن تدير مجموعة عريضة من المخاطر، مما يشمل المخاطر المالية والتشغيلية والقانونية وتلك المرتبطة بالسمعة. إن إدارة المخاطر الأمنية هي عنصر واحد ضمن إدارة المنظمة للمخاطر، ولا بد من أن يكون متنسقاً مع نهج المنظمة الأشمل لإدارة المخاطر، بالتوافق مع السياسات والعمليات القائمة. إطار عمل إدارة المخاطر الأساسي هو نظام واحد مدمج له عنصرين أساسيين:

- الأسس التي تشمل إدارة أمنية رشيدة وهيكل إداري خاضع للمحاسبة، فضلاً عن سياسات ومبادئ أمنية.

- الآليات وتشمل مختلف التدابير والخطط والأنشطة الأمنية والموارد الداعمة المستخدمة في إدارة المخاطر الأمنية اللاحقة بالعاملين.

ولأجل الوضوح، فإن إطار عمل المخاطر الأمنية يتعدى كونه وثيقة واحدة. إنما سوف يحتاج إلى إعداد وثيقة إطارية أو «خريطة» تشرح كيف يُفَعَّل إطار العمل نهج منظمتك إزاء إدارة المخاطر الأمنية، وكيف تتصل مختلف الوثائق والعمليات التي تشكل جزءاً من إطار عمل إدارة المخاطر الأمنية مع بعضها البعض.

الشكل أدناه يوضح العناصر الأساسية لإطار عمل إدارة المخاطر الأمنية وكيف تتصل العناصر بعضها ببعض.



الوفاء بواجب العناية

الوفاء بواجب العناية



إن هياكل المساءلة والحكم الرشيد هي العمود الفقري لأي إطار فعال لإدارة المخاطر الأمنية. لدى جميع موظفي منظمة ما - من أعضاء مجلس الأمناء إلى الموظفين فرادى - مسؤولية في إدارة المخاطر والتخفيف من أثرها على أعضاء المنظمة. بينما يجب على كل موظف على حدة أن يتحمل قدرا من المسؤولية حول أمنهم الشخصي، يتوجب على جميع المنظمات، بغض النظر عن حجمهم، الحرص على وجود هيكل إداري فعال يعزز من الثقافة الأمنية الإيجابية ويساعد المنظمة على الالتزام بواجبها إزاء متطلبات الرعاية.

إعداد هيكل فعال لإدارة المخاطر الأمنية

إن المسؤول الأول عن أمن وسلامة العاملين هو مجلس الأمناء، الذي يفوض هذه المسؤولية إلى المدير التنفيذي، أو إلى من يشغل منصب مماثل من حيث درجة المسؤولية، لضمان تطبيق إدارة فعالة للمخاطر الأمنية. أما الإدارة والمسؤولية اليومية عن الأمن فيشارك فيها عاملون من مختلف مستويات المنظمة، وعادة ما تتوزع المسؤولية بحسب الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويجب أن تكون واجبات مختلف العاملين الذين لديهم مسؤوليات أمنية مذكورة بوضوح في التوصيف الوظيفي الخاص بهم، وأن يتم مراجعة وتقييم هذه الواجبات خلال العرض الدوري لأدائهم من أجل تعزيز المساءلة.



ويعد اختيار الأشخاص المناسبين لتولي أدوار القيادة فيما يخص الأمن مسألة لا غنى عنها للنجاح. أصبح لدى العديد من المنظمات الأكبر حجماً مستشارين أمنيين، أو حتى فرق أمنية، للإشراف على الأطر الأمنية لدى المنظمة وتوفير الدعم والمشورة فيما يخص الأمن. ولكن هذا النموذج غير واقعي في المنظمات الأصغر حجماً.

ويجب تحديد شخص أو مجموعة ما من العاملين ليصبحوا نقطة مركزيّة هما يخص الأمن ويقودوا عملية تطوير وتنفيذ الإطار الأمني. ومن المهم منح هؤلاء الأفراد الوقت والدعم والتدريب الكافي للاضطلاع بهذا العمل المضاف إلى مهامهم المعتادة.

إدارة المخاطر اللاحقة بالعاملين مسؤولية مشتركة. من أجل خلق وتعزيز إدارة جيدة للمخاطر الأمنية، يجب أن يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، وأن يكون لدى الهيكل الموجودة القدرة الكافية على تقديم الدعم الفعّال والحفاظ على استمراريته.

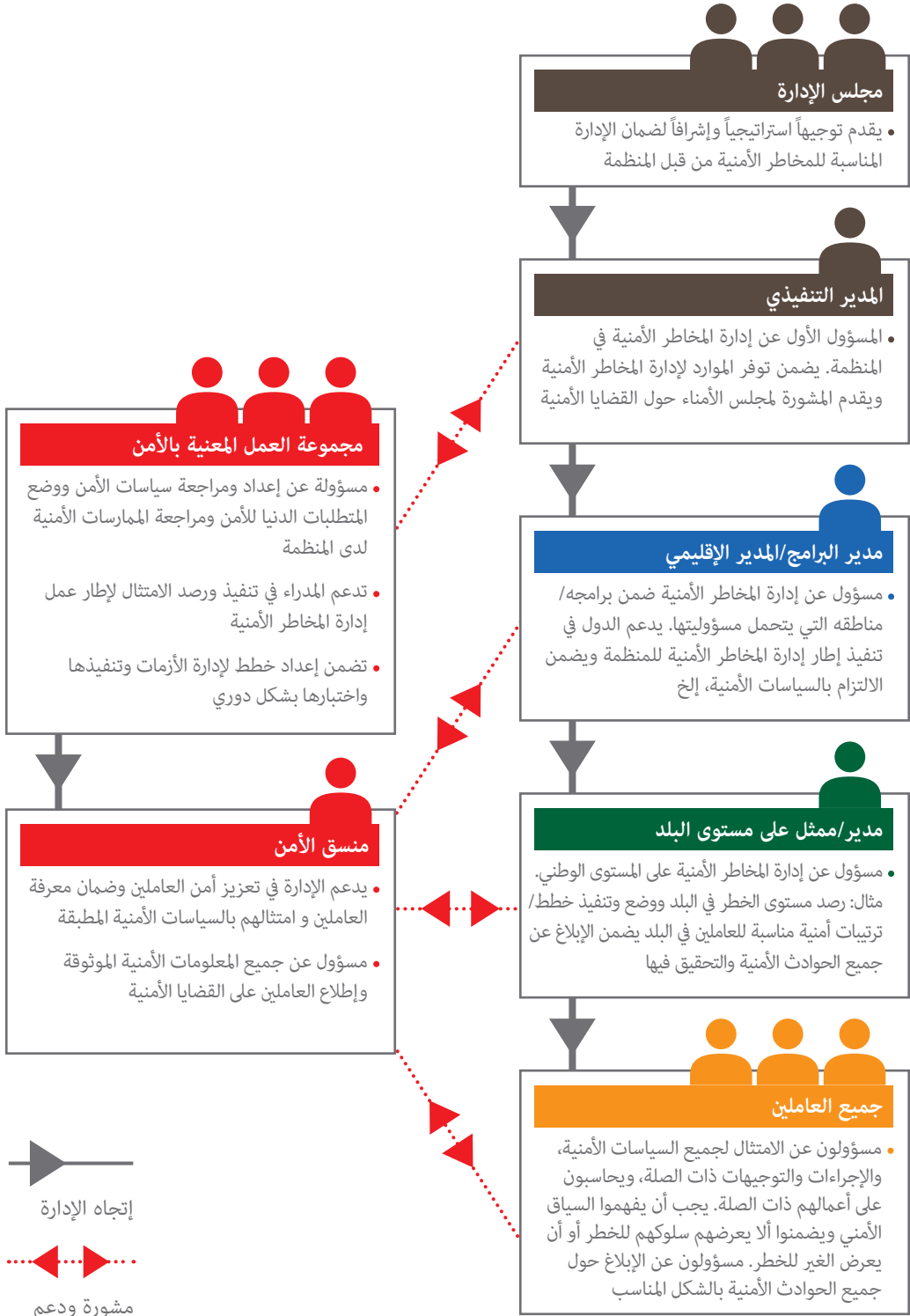
وتستخدم منظمات عديدة مجموعة عمل أو لجنة أمنية تحتوي على ممثلين من مختلف الأدوار والمستويات في المنظمة. يساعد هذا النهج الجماعي على تشارك الحمل ويضيف جملة من الخبرات والرؤى المختلفة، ويشجع على زيادة الشعور بالملكية، ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز التنفيذ والامتثال.

ويجدر بالملاحظة أنّ مسؤولية إدارة المخاطر الأمنية لا تقع على عاتق المنسق الأمني أو المجموعة التنسيقية للأمن، إذ يجب أن تبقى المسؤوليات الخاصة بإدارة الأمن مغروسة ضمن الإدارة الاعتيادية للبرامج. دور المنسق الأمني أو مجموعة التنسيق الأمني هو دعم إعداد الإطار العام لإدارة المخاطر الأمنية لدى المنظمة، وضمان وجود سياسات وإجراءات متفق عليها، وكذلك تقديم المشورة للإدارة التنفيذية عند طلبها.

وعند تحديد منظمة ما للأدوار والمسؤوليات الأمنية، يجب التفكير فيما هو مناسب وواقعي للمنظمة، أخذاً بعين الاعتبار حجمها ودرجة تعقيد هيكلها التنظيمي ونوع نشاط المنظمة.

أمثلة عن الهياكل التنظيمية والمسؤوليات

3. الحكومة والمساءلة



أولاً، عليك التعرف على المناصب التي لها دور مهم فيما يخص أمن العاملين، بما في ذلك المدراء المقيمين في المقر الرئيسي وفي فرق الدول (إذا كان لدى منظمتك تواجد دائم في بلد ما). وبعد هذا، يجب وضع تعريف واضح للمسؤوليات الأمنية وأدوار كل من أصحاب هذه المناصب. ويجب أن تكون هذه المناصب ومسؤولياتها الأمنية منصوص عليها بوضوح ضمن السياسة الأمنية للمنظمة حتى يتم إبلاغ جميع الموظفين.



معلومات إضافية

Example Job Description: Logistics and Security Officer

Example Job Description: Field Security Coordinator

Example Job Description: Deputy Director of Global Security

Example Job Description: Director of Staff Safety and Security

السياسات والمبادئ

4

4. السياسات والمبادئ



سوف تصبح سياسة منظمتك الأمنية أساس وحجر الزاوية لإطار عمل إدارة المخاطر الأمنية بالمنظمة. ويساعد وضع سياسة أمنية شاملة وموحدة على إظهار التزام منظمتك بأمن العاملين فيها. كما تقدم السياسة رسالة واضحة بنهج منظمتك تجاه المخاطر الأمنية، والمبادئ الأساسية التي ينهض عليها هذا النهج، وأدوار ومسؤوليات العاملين في إدارة هذه المخاطر.

لا غنى عن السياسة الأمنية لجميع المنظمات بغض النظر عن أحجامها. فهي تعرّف جميع العاملين بالمبادئ والمقاربات والمسؤوليات الخاصة بإدارة المخاطر الأمنية وتضمن تصرف العاملين بشكل مناسب.



إعداد السياسة الأمنية

عند إعداد أو استعراض سياسة منظمتك الأمنية، عليك توضيح نطاقها:

- هل يشمل نطاق السياسة الأمنية لدى المنظمة السلامة أم يركّز على الأمن فحسب؟ بعض السياسات الأمنية للمنظمات غير الحكومية فيتم التعامل معها في سياسة منفصلة للصحة والسلامة.
 - من يتم تغطيتهم ضمن هذه السياسة؟ على الرغم من أنها تنطبق بوضوح على العاملين، يجب الإقرار بخصوص الاستشاريين، والمتقاعدين، والمتطوعين، والزوار، والتابعين المرافقين للعاملين، والأطراف الأخرى ذات الصلة. يجب أن تستجيب السياسة لأمن الجميع، وأن توضح أية اختلافات بين المجموعات المختلفة التي تغطيها.
- ويجب أن تكون السياسة الأمنية وثيقة موجزة وسلسة وتترجم وتقدم بمختلف اللغات الأساسية لعمليات المنظمة. وتدور أغلب السياسات الأمنية حول الأقسام الأساسية الأربعة التالية:
1. بيان حول أهمية أمن وسلامة العاملين ونطاق تطبيق السياسة ومن تنطبق عليهم.
 2. قسم المبادئ ويشرح ثقافة الأمن بالمنظمة والسلوكيات إزاء الخطر والمبادئ الأساسية التي تشكل نهج المنظمة إزاء أمن وسلامة العاملين.
 3. قسم المسؤوليات ويوضح هيكل إدارة المخاطر الأمنية بالمنظمة والأدوار والأعمال المنوطة بمناصب بعينها في المنظمة.
 4. متطلبات الحد الأدنى للأمن وهو القسم الذي يحدد المتطلبات الأمنية بالمنظمة التي يجب أن تكون سارية. على سبيل المثال: يجب أن يكون لدى المنظمة خطة أمنية لكل دولة تعمل بها.
- والسياسة الأمنية هي وثيقة حوكمة مهمة يجب أن يصدق المدير التنفيذي، أو شخص له منصب مماثل، عليها ثم يوافق عليها مجلس الأمناء. ولابد من أن تحتوي السياسة الأمنية على الإشارة للسياسات الحاكمة الأخرى للمنظمة، وهي الوثائق التي تحدد متطلبات تتصل بإدارة المخاطر الأمنية، مثل سياسة الصحة والسلامة، ومدونة سلوك العاملين، وبروتوكولات كشف الفاسدين، وكذلك السياسات الخاصة برفاه العاملين ورعايتهم، والتزوير والفساد، وأمن المعلومات.

المبادئ الأمنية المشتركة

- المسؤولية المشتركة - إدارة وتقليل المخاطر اللاحقة بالعاملين مسؤولية مشتركة يتحملها العاملون من كافة المستويات بالمنظمة.
 - الإقرار بالمخاطر - إدارة المخاطر لن تؤدي لزوال المخاطر. يجب أن يفهم العاملون تماماً - كجزء من موافقتهم - أنهم دائماً عرضة للخطر.
 - الأولوية للحياة - سلامة العاملين ذات أهمية قصوى للمنظمة، ويجب ألا يعرض العاملون أنفسهم أبداً لخطر مفرط من أجل الوفاء بأهداف البرامج أو لحماية الممتلكات.
 - الخطر المتناسب - الخطر الذي يهدد العاملين يجب تقديره بشكل متكرر وأن يكون مستواه متناسباً مع الحاجة إلى أنشطة معينة والامتيازات التي يمكن استخلاصها منها، ومع قدرة المنظمة على إدارة هذه المخاطر.
 - الأمن المتساوي للجميع - قد يكون بعض الأفراد أكثر عرضة لتهديدات معينة من زملائهم. يجب إخطار هؤلاء الأفراد بهذه المخاطر، على أن لا تميز القيود/التدابير الأمنية بين الأفراد بناء على سماتهم الشخصية.
 - حق الانسحاب - لجميع العاملين الحق في الانسحاب أو رفض تولي عمل في منطقة معينة بسبب اعتبارات أمنية.
 - غياب الحق في البقاء - للمنظمة الحق في تجميد الأعمال أو سحب العاملين من المواقف التي تعتبرها خطيرة. ليس للعاملين الحق في البقاء في موقع إذا صدر لهم الأمر بالانسحاب منه من قبل الإدارة العليا.
 - الاستراتيجيات الأمنية - يوصف نهج المنظمة الخاص بتخفيف الخطر باستراتيجيتها الأمنية. بالنسبة لأغلب المنظمات غير الحكومية، فيجب أن يكون هنالك توازن بين «القبول» و«الحماية» من جانب، و«الردع» من جانب آخر، بصفته النهج الأقل شيوعاً.
- 📖 اقرأ دليل EISF «الذهاب نحو الأمن» ودليل ODI «GPR8 - إدارة العمليات الأمنية في بيئات العنف»
- ويجب أن توضح السياسة الأمنية بجلاء موقف المنظمة من الأسلحة والعاملين المسلحين، وعلاقتها بالفاعلين المسلحين واستخدام الموارد العسكرية، وكذلك موقفها من مطالبات الفدية والرشوة.

معلومات إضافية



Organisational Security Policy Framework Example

'Open NGO Security Policy' by the Centre for Safety and Development

EISF guide 'Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies'

EISF guide 'Security Audits'

ODI guide 'GPR8 - Operational Security Management in Violent Environments'

إعداد المتطلبات الأمنية

يجب أن تنص السياسة الأمنية الخاصة بك على المتطلبات الأمنية الأساسية التي تتوقع المنظمة تطبيقها كمعيار وقاعدة في جميع المواقع التي يسافر إليها العاملون أو يعملون بها. على سبيل المثال، هل يجب تقديم مؤشرات وتوضيحات وملخصات أمنية لجميع العاملين؟ هل مطلوب نوع محدد من التدريب الأمني يتوجب على العاملين اتخاذه لزيارة مواقع خطرة أو العمل بها؟ هل الزيارات للمواقع الأكثر خطراً تتطلب تصريحات سفر محددة؟ هل مطلوب من جميع مكاتب الدول إتمام إجراءات تقييم المخاطر والتقديرات الأمنية وإعداد خطط أمنية؟

◀ انظر «الخطط الأمنية» في القسم 5: العمليات والبرامج



«كن واقعياً فيما يخص القدرات والموارد الخاصة بمنظمتك. لا فائدة تُرجى من وضع متطلبات أمنية دنيا كبيرة وموسعة في حال كانت منظمتك تفتقر إلى القدرة أو الموارد اللازمة لها. حتى إذا كان ثمة اعتراف بأن مطلب بعينه يعد ممارسة جيدة، فإن مصداقية السياسة الأمنية سوف تتقوض بحال أُجبر العاملون على عدم مراعاة المطلب نظراً لغياب الموارد اللازمة لتلبيته. على هذا، فلا بد دائماً من الوفاء بحد أدنى من معايير العناية، بغض النظر عن موارد منظمتك وقدراتها».

مستشار أمني للمنظمات غير الحكومية

نظراً لتنوع وكثرة الدول والسياقات الأمنية التي يسافر إليها العاملون، فلن تحتاج جميع الدول إلى نفس المستوى من التدابير الأمنية. ويجب تعديل المتطلبات الأمنية بما يعكس تباين مستويات الخطر. على هذا، فيجب أن تبقى النظم بسيطة بقدر الإمكان للحد من ارتباك العاملين وتشجيعهم على الامتثال. على سبيل المثال، يمكن أن تذكر السياسة الأمنية ضرورة قيام العاملين جميعاً بحضور جلسة أمنية قبل المغادرة، لكن محتواها قد يختلف من حالة لحالة. من ثم، فالعاملون الذاهبون إلى أماكن أكثر خطراً مطلوب منهم حضور جلسة تعريف أمني تفصيلية قبل السفر، ومن يسافرون إلى مناطق بها مستوى خطر متوسط لن يحتاجوا إلا إلى نصيحة مبسطة حول الأمن المتصل بالسفر. إن مسألة سفر العاملين إلى دولة يوجد فيها مكتب للمنظمة أو إلى دولة بها تواجد لمنظمة شريكة، قد تؤثر على كيفية تنفيذ السياسة.

ومن المهم الملاحظة إلى أن المتطلبات الأمنية بحد ذاتها لا تمثل نظام إدارة المخاطر الأمنية كاملاً. فهي المتطلبات الدنيا وتمثل نقطة البداية التي يمكن عليها بناء إدارة مخاطر أمنية قوية تعكس الممارسات الجيدة وتكون مناسبة لمستوى الخطر الذي يواجهه العاملون.

العمليات والبرامج

5

5. العمليات والبرامج

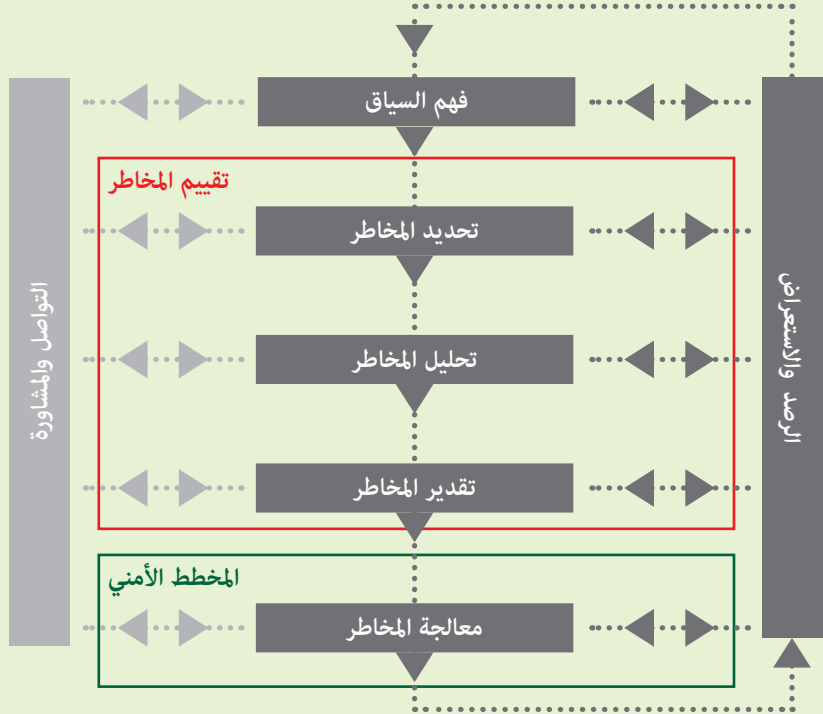


لا غنى عن الجهوزية إزاء الخطط والتدابير لإدارة المخاطر في عملياتك وبرامجك، على أن تكون الخطط والتدابير واقعية. فعليك وضع عملية لإدارة المخاطر تمكن المدراء من تحليل بيئة العمل والتعرف على المخاطر اللاحقة بالعاملين والعمليات، وتحديد المقاربات الأنجح والتدابير الأفضل لإدارة المخاطر في هذا السياق بعينه.

«من المهم الإقرار بأن الهدف أثناء إعداد الخطط والتدابير لإدارة المخاطر هو تمكين العاملين من العمل بأمان وتسليم نتائج البرامج والحفاظ على هذا الأمان، وعدم إدارة الأمن لأجل الأمن بعد ذاته. إذا لم يكن ممكناً وضع تدابير تضمن عمل العاملين بالمنظمة ضمن عتبة الخطر المقبولة، فعلى المنظمة إعادة التفكير في أهدافها ومدى ملائمتها وإن كان عليها الاستمرار بالعمل ضمن السياق القائم».

مستشار أمني للمنظمات غير الحكومية





(مقتبس من ISO 31000:2009 Risk Management Process)

توجد عدة نماذج لعملية إدارة المخاطر يمكن للمنظمات غير الحكومية اعتمادها. على سبيل المثال هناك النموذج ISO 31000:2009 وهو نموذج دولي استخدمته عدة منظمات غير حكومية. يعرف هذا النموذج الخطر على أنه تأثير انعدام اليقين على الأهداف، ويحدد المراحل الأساسية التالية لإدارة الخطر:

- **فهم السياق** - استعراض السياق الخارجي والداخلي. إن الفهم الواضح والمستفيض لبيئة العمليات ومختلف أصحاب المصلحة المعنيين، مقترناً بفهم تفصيلي لأثر منظمتك على السياق عن طريق أنشطتها والعاملين وكذلك قدراتها يمكّنك من فهم التحديات الأمنية التي يحتمل أن تلحق بالعاملين والبرامج والمنظمة.
- **تحديد المخاطر** - التعرف على جميع التهديدات للأمن والسلامة المحتملة التي قد تؤثر على العاملين أو البرامج أو المنظمة (بما يشمل سمعتها) وفهم كيف ومتى ولماذا قد يحدث كل تهديد.
- **تحليل المخاطر** - القيام بتقدير شامل ومستفيض لتحديد عرضة العاملين لمختلف التهديدات التي تم تحديدها. عليك تقدير كل خطر (التهديد والعرضة له) لتحديد درجة حدته ولفهم احتمالية حدوثه وأثره المحتمل إذا وقع، في ظل الإجراءات والتدابير المطبقة.

- **تقدير المخاطر** - مع الفهم الجيد لتعرض المنظمة للمخاطر، يمكنك اتخاذ قرارات عن علم وبيّنة (مستنيرة) حول ما إذا كانت بعض المخاطر مقبولة أم يجب اتخاذ تدابير إضافية للحيلولة دون وقوعها أو للتقليل منها.
- **معالجة المخاطر** - الخيارات المتوفرة لمنع أو تقليل/ تخفيف الخطر وتشمل تقليل مستوى الخطر وتحويل الخطر على، أو التشارك فيه مع، أطراف أخرى، أو تجنب الخطر من الأساس عن طريق عدم القيام بالنشاط. يشتمل تقليل المخاطر الأمنية على تنفيذ استراتيجيات عدة لتقليل احتمالية و/أو أثر التهديدات. هذه الاستراتيجيات تُطبق عن طريق إعداد خطط الأمن للدولة أو المنطقة.
- **الرصد والاستعراض** - عليك القيام بشكل مستمر باستعراض كل من مكونات عملية إدارة المخاطر لكي تتناسب المقاربات والتدابير الحالية مع تطوّر السياق.
- لا غنى عن الاتصالات والمشاورات الفعالة لإدارة الخطر. يجب ألا يكون لدى فرد واحد جميع المعلومات المطلوبة لتحديد وتحليل وتخفيف المخاطر. من ثم فمن المهم تحديد جملة من أصحاب المصلحة (داخليا وخارجيا) يمكنهم المساعدة في هذه العملية.

يمكن استخدام عملية إدارة المخاطر أيضاً كأداة لتقييم المنظمات الشريكة التي يزورها العاملون أو يتعاونون معها كثيراً.



معلومات إضافية



EISF guide 'Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies'

ISO 31000:2009

ODI guide 'GPR8 - Operational Security Management in Violent Environments'

EISF briefing paper 'Security Management and Capacity Development: International agencies working with local partners'

EISF briefing paper 'Gender and Security: Guidelines for Mainstreaming Gender in Security Risk Management'

EISF briefing paper 'Security Risk Management and Religion: Faith and secularism in humanitarian assistance'

EISF research paper 'Managing the Security of Aid Workers with Diverse Profiles'

تقديرات المخاطر الأمنية

تقديرات المخاطر هي وسيلة لإعلامك بالمخاطر التي قد تواجهها منظمتك وبرامجك والعاملين لديك في موقع محدد. تقدير الخطر الأمني عنصر أساسي من عناصر عملية إدارة المخاطر، يجب التعامل معه بصفته جزءاً لا يتجزأ من التقديرات الأوسع نطاقاً والمتصلة بتأسيس العمليات أو البرامج في أية دولة، سواء تم تنفيذها بصفة مباشرة أو عن طريق شركاء.

مصفوفة تحليل المخاطر

الأثر					الاحتمالية
مرجح	ضئيل	متوسط	حاد	هائل	
مؤكد/وشيك					
مرجح للغاية					
مرجح					
ممکن					
غير مرجح					

خطر هائل	مطلوب تحرك فوري. هل الخطر مقبول؟
خطر مرتفع	تنفيذ تدابير أمن وسلامة معينة وخطط طوارئ ذات صلة
خطر متوسط	يتطلب زيادة الوعي بالخطر وتدابير إضافية
خطر ضئيل	يُدار عبر التدابير الروتينية للأمن والسلامة



لا غنى عن الفهم التفصيلي للمخاطر في سياق محدد إذا أرادت منظمتك اتخاذ قرارات أمنية عن علم وبينة أكثر.

يجب ألا يكون تقدير المخاطر عملية واحدة لا تتكرر، فإعادة التقدير بشكل متكرر، في مواجهة المخاطر المحتملة، سوف تساعد على ضمان توفر تدابير أمنية مناسبة في كافة الأوقات.

تتعرف عملية تقدير المخاطر أولاً على مختلف التهديدات الأمنية القائمة في السياق، وكيف يمكن أن يتعرض العاملون أو موارد المنظمة أو البرامج الجاري تنفيذها لمخاطر معينة. ثم تتولى عملية تحليل التهديدات بحسب احتمالية حدوثها وأثرها لتحديد درجة الخطر القائم. وأخيراً، تشمل العملية التعرف على الخيارات المختلفة التي يمكن اللجوء إليها لإدارة هذه المخاطر.

من المرجح أن يكون هنالك بعض المخاطر التي لم يتم معالجتها حتى بعد تحديد إجراءات التخفيف من المخاطر، كما يجب قياس المخاطر حسب عتبة تحمل منظمتك للخطر لمعرفة إن كان من المقبول أن يستمر البرنامج. وإذا تم إجراء عملية تقدير مخاطر وتم تحديد تدابير ولم يتم تنفيذها، فتكون المنظمة قد خالفت واجب العناية المترتب عليها.

لابد من توثيق عملية تقدير المخاطر الأمنية وأن يشمل التوثيق النتائج الأساسية والتدابير المقترحة لإدارة مختلف المخاطر. ولابد من تحديث التقديرات الأمنية بانتظام. كما سوف يحتاج العاملون إلى الإرشاد حول مختلف الاحتمالات ودرجة الخطورة المرجحة في كل حالة، من أجل إجراء تحليل أكثر دقة لمختلف التهديدات وضمان التناغم عبر المنظمة. على سبيل المثال، فهل تعني عبارة «مرجح حدوثه» حدث أسبوعي أو يومي؟ كما أنه من المهم توضيح لأي مدى يستوعب «الأثر» المتنبأ به التأثير على الأفراد أو على أنشطة البرنامج أو على المنظمة ككل، إذ أن ثمة فروق بين كل من المذكور. عند تحليل العرضة للتهديدات يجب مراعاة كل من الخصائص المتصلة بالمنظمة وتلك الخاصة بالأفراد. على سبيل المثال، قد يكون أثر ما لكل من الدور أو السن أو النوع الاجتماعي أو العرق أو المواطنة أو الجنسية.

«يُنظر بالعادة إلى تقديرات المخاطر كعبء إداري، وكُمهمة بيروقراطية يجب التخلص منها. نتيجة لهذا، أصبحت الصلة الضرورية بين هذا التحليل والبرامج مفقودة». استشاري أمني للمنظمات غير الحكومية.



ليس هنالك صيغة محدّدة لتقديرات المخاطر الأمنية، لكن هناك دائماً الكثير من الإرشادات والكثير من المواد والقوالب والصيغ المفيدة. المهم هنا هو إمداد العاملين بـقالب موحد لتقدير المخاطر، يُستخدم في كافة المواقع، ويسهل تعبئته، ويمكنه أن يضم المعلومات الأساسية والضرورية. ويمكن لتقديرات المخاطر الموثقة أن تكون حجة قوية عند طلب الموارد والتمويل لتنفيذ المقاربات والتدابير الأمنية المطلوبة لدعم العاملين ضمن سياق معين.

معلومات إضافية



'Module 3: Risk assessment tool' in EISF guide 'Security to go'

'Security Assessment Tool' by ACT Alliance

خطط الأمن

تُعد خطط الأمن وثائق مهمة على مستوى الدولة، تحدد أطر التدابير الأمنية والإجراءات الأمنية السارية، والمسؤوليات والموارد المطلوبة لتنفيذها. ويجب وضع خطط الأمن في كافة المواقع التي تتواجد فيها منظمتك بشكلٍ واسع أو التي تتعامل فيها بشكل منتظم. حتى في الحالات حيث ليس لدى منظمتك تواجد ثابت، لكن يقوم العاملون بإجراء زيارات منتظمة أو حيث يوجد ممثل واحد عن المنظمة أو فريق صغير، فسوف تساعد وثيقة أساسية تحدد الترتيبات الأمنية وإجراءات الطوارئ على إعلام العامل بالتدابير المطبقة، مع مساعدتهم على الالتزام بها، وهذا أهم.



إذا حدد التقدير الأمني تهديداً ما، فلا بد من أن تنصح الخطة الأمنية العاملين حول كيفية التعامل مع خطر هذا التهديد.

ولابد من أن تبقى وثائق الخطط الأمنية ذات صلة وسهلة المنال، ويجب أن تتصدى للمخاطر القائمة في الموقع، وعند الاقتضاء، أن تحدد على من وأين تسري التدابير. هل تسري على سبيل المثال على جماعات عرقية معينة في مناطق معينة. يجب تحديث الخطط بانتظام، لا سيما إبان الحوادث الكبيرة أو التغيرات في بيئة العمليات أو الأنشطة. ويجب أن تترجم إلى اللغات المحلية عند الضرورة.

خطة الأمن على المستوى الوطني

تضم المكونات الأساسية لخطة الأمن الخاصة بالدولة، أو الخاصة بمنطقة جغرافية معينة، ما يلي:

- **المعلومات الأساسية** – ملخص من صفحة واحدة يحتوي على المعلومات الأساسية، لتيسير الاطلاع وكمراجع سريع. تشمل على سبيل المثال أية قيود مثل أوقات حظر التجوال أو المناطق الممنوع دخولها، ومعلومات الاتصال المهمة.
- **الصورة العامة** – الغرض من الوثيقة ونطاقها، ومن المسؤول عن خطة الأمن، وسلوك المنظمة. إزاء المخاطر، وتاريخ إتمام الخطة وتاريخ مراجعتها، وملخص سياسة/ استراتيجية المنظمة الأمنية.
- **السياق الحالي** – ملخص بالسياق الخاص بالعمل حالياً وبالموقف الأمني العام، والمخاطر الأساسية التي تهدد العاملين والموارد والبرامج (نظام تقدير المخاطر) والتهديدات التي يمكن لتعرض لها في هذا السياق وتقييم التهديدات وتصنيف الخطر.
- **إجراءات التشغيل القياسية (SOPs)** – إجراءات بسيطة وواضحة للأمن، على العاملين الالتزام بها من أجل منع وقوع الحوادث ومعرفة كيفية التعامل مع الحوادث إذا وقعت. يجب أن تكون إجراءات التشغيل القياسية متصلة بالمخاطر الأساسية التي تم التعرف عليها وتتصدى لقضايا من قبيل حمل النقود أثناء السفر والاتصالات، الإبلاغ عن الحوادث والسفر الميداني وسلامة السيارات، وأمن المنشآت والمواقع، وتأمين أبواب المكاتب والمنشآت والسرقات وحوادث السيارات والسلوك الشخصي وصحة العاملين ورفاههم وأمن المعلومات.

- **الصحة والسلامة** - حماية العاملين من التهديدات الصحية والحوادث والتوتر واضطراب ما بعد الصدمة.
- **الموارد البشرية** - السياسات المتصلة بالتعيينات وفحص سجل العاملين، والعقود، وقواعد السرية، وبدء التدريب على العمل، وتقدير المخاطر الخاص بالأدوار، إلخ.
- **الإفادات الأمنية** - المعلومات التي يجب تقديمها للعاملين الجدد والزوار، ومتى يجب توفير هذه المعلومات.
- **الأمن الإداري والمالي** - السياسات اللازمة للوقاية من السرقة والتزوير والفساد، وكذلك سياسات التعامل مع النقود والشراء.
- **المستويات الأمنية** - مستويات أو مراحل الأمن بالمنظمة، مع وجود مؤشرات لمختلف المواقف تعكس تزايد المخاطر اللاحقة بالعاملين في هذا السياق أو ذاك الموقع، والتدابير/الأعمال المحددة المطلوبة رداً على تزايد انعدام الأمن.
- **الإبلاغ عن الحوادث** - التدابير والمسؤوليات الخاصة بالإبلاغ عن الحوادث المتصلة بالأمن، على سبيل المثال نوع الحوادث الواجب الإبلاغ عنها وهيكل التقرير وقالب استمارة الإبلاغ بالواقعة.
- **إدارة الأزمات** - أعضاء فريق إدارة الأزمة وقواعد التفعيل. يشمل هذا القسم الخطط الخاصة بالطوارئ تحسباً للمخاطر المتوقعة أو للحوادث الحرجة المتوقعة مثل نقل العاملين أو إجلائهم، وما الواجب عمله في حالة وقوع كوارث طبيعية أو طوارئ طبية.
- **الملحقات** - معلومات إضافية ووثائق وقوائم مرجعية لمساعدة العاملين على تنفيذ التدابير والخطط، وتشمل على سبيل المثال قوائم للاتصال وقوائم مرجعية للإفادات الأمنية واستمارة الإبلاغ بالحوادث.

ضمان مشاركة العاملين المتأثرين بالمخاطر في تحضير الخطط الأمنية يزيد من احتمال التزامهم بها لأنهم سيفهمون الخطط في هذه الحالة وسيعرفون لماذا تم وضعها، بدلاً من مجرد فهمهم لما يجب عمله بناء على هذه الخطط فحسب.



معلومات إضافية



'Country Security Plan Example' by InterAction

'Module 6: Security plan' in EISF guide 'Security to go'

الترتيبات الأمنية والدعم الأمني

قد لا تتواجد منظمتك في بلد معين بالرغم من قيام العاملين لديك بزيارة البلد بشكل منتظم أو تعيين منظمتك لممثل أو فريق صغير لتلك الدولة. حينئذ قد يعتمد العاملون على شركاء محليين أو على منظمات أخرى تستضيفهم، ولكل من هذه الجهات معايير أمنية وسلوكيات تجاه المخاطر من حيث الدعم الأمني عند الزيارة أو عند إجراء أنشطة في الدولة.



إذا تم إعاره أحد العاملين لديك إلى منظمة أخرى، لا يمكنك نقل واجبك الخاص بالعناية إلى المنظمة الأخرى. بصفتك ممثل المنظمة المتعاقدة مع الموظف المعني، فأنت تحتفظ دائماً بواجب ضمان توفير التدابير الأمنية وتدابير السلامة المناسبة وتنفيذها.

يتحدد مستوى جودة الدعم الأمني المتوفرين للعاملين انطلاقاً من مستوى الدعم الذي يمكن للشريك المحلي أو المنظمات المضيفة تقديمه، أو ذاك المستعدة لتقديمه. وقد يكون الشريك/المضيف غير واع بالمخاطر التي يتعرض لها الموظف أو لمستوى الدعم الذي يحتاجه. وسوف تزيد المخاطر اللاحقة بالموظف إذا كان لدى الشريك/المنظمة المضيفة تدابير أمنية خفيفة أو لا تتوفر لديهم تدابير أمنية بتاتا أو معدات اتصال ذات صلة. وبهذا الحال، قد يوفروا لك إقامة غير آمنة أو سيارات غير آمنة.

وفي حين أن اختيار الشريك أو المضيف خيار استراتيجي تؤثر عليه عدة عوامل، فعليك أيضاً تقدير القدرات والترتيبات الأمنية المطبقة تجاه الشركاء أو المنظمات المضيفة. وعند الضرورة، يجب تقديم الدعم للشريك/المضيف في تطوير الخطط الأمنية والتدابير الأمنية، وأن تساعدك إذا أمكن في التدريب. كن متأهباً أيضاً لتدريب الشركاء ومساعدتهم في إمدادك بالمعلومات الأمنية التي تحتاجها أنت وموظفك من طرفهم. قد لا يكون لدى الشركاء المحليين أية خبرة في إجراء تقدير المخاطر الأمنية أو في إعداد خطط أمنية، ولكن بالتأكيد لديهم معلومات مفصلة عن السياق يمكن أن تساعدك في تقدير المخاطر وتخطيط الترتيبات الأمنية للموظفين العاملين لديك.

وحتى بحال عدم وجود شريك أو مضيف رسمي، يجب تشجيع الموظف المرسل إلى الدولة على تطوير العلاقات مع منظمات المجتمع المدني غير الحكومية الأخرى بالمنطقة، وقد يكون بعضهم مستعداً لتقديم المعلومات والتحديثات الأمنية والدعم في حالات الطوارئ. وعلى الأقل، يمكن لهؤلاء الأشخاص أن يكونوا «العين الساهرة» ويتابعوا أمن وسلامة موظفيك أثناء وجودهم في الدولة.

دعم الأمن من قبل الشريك/المضيف

- الاختيار - تشمل عملية اختيار المنظمات المحتملة لاستضافة موظفيك تقدير القدرات الأمنية لدى الشريك/المضيف، وسلوكه ونهجه تجاه المخاطر، ومستويات قبوله للخطر، والتدابير والخطط الأمنية القائمة.
- المسؤوليات والحدود القائمة - تأكد من أن تكون أية اتفاقات للدعم صريحة فيما يخص مسؤوليات الأطراف الأمنية وتنص على أية حدود قائمة وعلى مختلف المسؤوليات في حال وقوع حوادث أمنية أو طوارئ طبية تؤثر على موظفيك.
- الخطط والتدابير الأمنية - تأكد من أن لدى الشركاء/المضيفين خطط وتدابير أمنية مناسبة، وأنهم يطلعون موظفيك عليها. عند الضرورة، قدم أمثلة أو مشورة لدعم الشركاء في إعداد وثائقهم الخاصة بالأمن.
- تشارك المعلومات - حافظ على تواصل منتظم مع الشركاء/المضيفين حول الوضع الأمني لضمان الإجماع على مستوى المخاطر وأفضل السبل لإدارة أمن موظفيك. يجب أن يُطلب من الشريك/المضيف تشاطر التقارير الخاصة بالحوادث الأمنية ذات الصلة مع منظمتك.
- التواصل - يجب تشجيع الشريك/المضيف ودعمه عند الاقتضاء على التواصل مع شبكات الأمن المحلية وآليات تشاطر المعلومات (على سبيل المثال تلك التي تنسقها المنظمات غير الحكومية الدولية أو الأمم المتحدة).
- تمويل الأمن - في السياقات التي تحتوي على معدلات أعلى من الخطر، قد يكون من الضروري إمداد الشريك/المضيف بتمويل إضافي لضمان توفر الموارد الأمنية الضرورية.

معلومات إضافية



'The Security of Lone Aid Workers' by Gonzalo de Palacios

EISF guide 'Office Opening: A guide for non-governmental organisations'

EISF briefing paper 'Security Management and Capacity Development: International agencies working with local partners'

'Humanitarian Safety and Security: Obligations and responsibilities towards local implementing partners' by Christopher Finucane

إدارة ودعم السفر

6



يعتبر السفر ضرورة بالنسبة للعديد من العاملين في المنظمات غير الحكومية. سواء كانوا يزورون أنشطة برامج أو يحضرون اجتماعات وفعاليات، فالعاملون يسافرون بشكل منتظم إلى مناطق في العالم فيها مخاطر قد لا يعرفون بها أو لا يفهمونها جيداً، أو بها مستويات أعلى من المخاطر الكامنة. وكلما خرج العاملون من بيئة عملهم اليومية المنتظمة، فقد يزيد مستوى تعرضهم لمختلف المخاطر الخاصة بالأمن والسلامة والصحة، وكذلك يزيد واجب منظماتهم الخاص لرعايتهم. هذا يعني ضرورة أن تكون إدارة المخاطر الأمنية جزءاً لا يتجزأ من نهج المنظمة الكلي الخاص بترتيبات السفر.



إدارة المخاطر الأمنية المتصلة بالسفر هي عملية دائمة تبدأ قبل السفر وتستمر على امتداد وقت السفر وحتى بعد عودة العاملين بسلامة.

إن مخاطر السفر التي تهدد العاملين قد تتفاقم في الدول التي بها تواجد ضئيل أو معدوم للمنظمة. فالمعرفة المحدودة بالسياق وقلة المعلومات عن التهديدات القائمة، اقتراناً بعدم وجود خطط أو شبكات أمن، هي عوامل تزيد من الخطر الذي يهدد الموظفين المسافرين.

من الضروري عند التخطيط للسفر أن يكون الموظفون والزائرون على دراية كاملة بالمخاطر التي قد يواجهونها، وإطلاعهم عليها بالشكل المناسب. يجب ألا تكون تدابير الأمن والسلامة المناسبة متوفرة فقط قبل السفر، بل يجب أن يتوفر أيضاً الدعم (بما يشمل جلسات الإطلاع الأمنية والإقامة الآمنة والنقل والمواصلات الآمنة والرعاية الطبية المناسبة، إلخ) لهم لدى الوصول، وأثناء وجودهم في دولة الزيارة، ولدى عودتهم.

تحديد مخاطر السفر

بطبيعة الحال، تتباين مستويات وأنواع الخطر الذي يلحق بالمسافرين بحسب مقصد السفر وطبيعة الرحلة والسمات الشخصية للموظف المسافر. فلا تحتاج جميع المواقع والرحلات إلى نفس المستوى من التدابير الأمنية. إذا لم يكن هنالك إطار مرن لإدارة المخاطر الأمنية في منظمتك لمراعاة مختلف أوجه التعرض للخطر في مختلف المواقع التي يسافر إليها الموظفون، فسوف يظهر خطر النظر إلى التدابير والإجراءات القائمة بصفتها عبء أو بصفتها عقيمة، أو كشيء يعطل العمل، وسوف يمنع أو يحجب العاملون عن الالتزام بها.

من شأن نظام تصنيف مخاطر على مستوى الدولة أن يسمح لمنظمتك والعاملين فيها أن يحددوا مستوى الخطر الكلي في دولة بعينها أو موقع بعينه بشكل سريع. وبناء على تصنيف مستوى الخطر يمكنك تحديد التدابير الأمنية المطلوبة قبل السفر، ومستوى تصاريح السفر المناسب، على ضوء سياسة المنظمة الأمنية وعلى ضوء سياسات السفر الآمن التي تعتمد عليها.

في حين يمكن لبعض المنظمات الأكبر حجماً أن تكون قادرة على إنتاج تصنيف خاص بها للمخاطر، فهذا يتطلب قدرات كبيرة، لا سيما من حيث الحصول على المعلومات الأساسية. وقد يكون من الأجدى أن تستخدم منظمتك تصنيفات مخاطر السفر التي تقدمها منصات خارجية للمعلومات الأمنية، مثل شركة على صلة ببوليصة تأمين السفر أو مكتب أو منصة حجوزات السفر. في المقابل، هنالك عدة مصادر مجانية لتصنيف مخاطر السفر، وتكون متوفرة عن طريق مواقع خاصة بالسفارات أو مواقع أخرى.

◀ انظر «معلومات وتحليل السلامة» في القسم أدناه

تقيل تصنيفات المخاطر بالدول أو المناطق للاعتماد على تصنيف من 4 أو 5 فئات. يتم صياغة التصنيفات عن طريق تقييم عدة أنواع من المخاطر بما يشمل النزاع، والاضطرابات السياسية/ المدنية، والإرهاب، والجريمة، والصحة، والبنية التحتية. الجدول أدناه مثال على بعض المؤشرات العامة التي يتم استخدامها عادة.

الدول أو المناطق آمنة عموماً وتحافظ السلطات على مستوى مناسب من الأمن. هناك معدلات جريمة منخفضة وبعض العنف السياسي أو الاضطرابات المدنية أثناء الانتخابات أو أثناء فعاليات مهمة أخرى. العمليات الإرهابية نادرة الحدوث. المخاطر المتصلة بالكوارث الطبيعية قليلة والتهديدات الصحية يسهل الوقاية منها بشكل عام. مطلوب احتياطات أساسية بما يخص السلامة الشخصية والسفر والصحة.	خطر منخفض
الدول أو المناطق التي تتعرض لاضطرابات سياسية أو مظاهرات عنيفة متكررة. الجماعات المناوئة للحكومة أو المتمردة أو المتطرفة نشطة وتقوم بعمليات إرهابية متفرقة. الموظفون معرضون لخطر الجريمة الرائجة والعنفية. خدمات النقل والمواصلات لا يُعتمد عليها وسجلات السلامة متواضعة للغاية فيما يخص النقل والمواصلات. الدولة معرضة للكوارث الطبيعية أو الأوبئة. مطلوب انتباه زائد أو وجود تدابير أمنية منتظمة.	خطر متوسط
الدول أو المناطق تتعرض لفترات منتظمة من الاضطرابات السياسية أو المظاهرات العنيفة، والتي قد تستهدف الأجانب أو تتعرض لهم. الجماعات المناوئة للحكومة أو المتمردة أو المتطرفة نشطة للغاية وتمثل خطراً على الاستقرار السياسي و/أو الاقتصادي للبلاد. معدلات الجرائم العنيفة مرتفعة وتستهدف الأجانب في أحيان كثيرة. البنية التحتية وخدمات الطوارئ متواضعة المستوى وقد تحدث اضطرابات متكررة في خدمات النقل والمواصلات والاتصالات. بعض المناطق لا يمكن للأجانب الوصول إليها أو ممنوعة عليهم. قد تتعرض منظمات الإغاثة لتهديدات أو مضايقات من السلطات أو أطراف عسكرية أو أطراف مسلحة غير تابعة للدولة. تتعرض الدول أو المناطق المعنية لكوارث طبيعية أو أوبئة بمعدلات خطر عالية. هناك خطر دائم يهدد العاملين، ومن ثم مطلوب مستوى مرتفع من العناية، ومطلوب احترازات أمنية فعالة متصلة بالسياق القائم.	خطر عالي
ربما تمر الدول أو المناطق المعنية بنزاع نشط أو باضطرابات مدنية عنيفة مزمنة. يعد خطر الوقوع في مرمى أحداث العنف أو الهجمات مرتفعاً للغاية. قد تكون الحكومة فقدت السيطرة على أجزاء كبيرة من الدولة، وقد يكون انهار النظام والقانون. الفروق غير واضحة بين الجرائم العادية والعنف السياسي وأعمال التمرد. يُرجح ألا يُتاح للأجانب الوصول إلى مناطق كثيرة في البلاد. خدمات النقل والاتصالات مقتصرة للغاية ومتدهورة أو لا وجود لها. يمثل مستوى العنف القائم تهديداً مباشراً لأمن العاملين. مطلوب احتياطات أمنية صارمة وقد لا تكون حتى كافية للحيلولة دون وقوع حوادث خطيرة. يمكن تجميد أنشطة البرنامج أو التنقلات أو سحب العاملين من الدولة أو المنطقة على وجه السرعة.	خطر داهم

يجب إتمام تقديرات مخاطر السفر الخاصة بال موظفين المسافرين إلى مناطق بها تقديرات خطر أعلى قبل سفرهم، أو كلما كانت طبيعة الزيارة تثير بواعث قلق أمنية معينة. عليك تقديم إرشادات واضحة للموظفين كلما كان تقدير مخاطر السفر مطلوباً، مع توضيح من المسؤول عن الموافقة على التقدير الأمني وعن التصريح بالسفر. يجب أن تضم استمارة تقدير مخاطر السفر بيانات عن المكان المطلوب السفر إليه ومسار الرحلة وبيانات المسافر وخبراته. كما يجب أن تقيّم السياق الكلي وبواعث القلق الأمنية الأساسية في مختلف المواقع التي ستتم زيارتها، والترتيبات القائمة لإدارة هذه المخاطر.

معلومات إضافية



Travel Risk Assessment Form Example

تدابير أمن السفر

العديد من المنظمات غير الحكومية الأصغر حجماً ليس لديها مكاتب دائمة في عدد كبير من الدول، لكن يسافر العاملون إليها كثيراً. بالنسبة لهذه المنظمات، لا بد من أن تحظى تدابير أمن السفر بالأولوية. تحدد تدابير أمن السفر نهج منظمتك في إدارة المخاطر اللاحقة بالعاملين (وغيرهم) عند السفر بالنيابة عن المنظمة ولصالحها. في حين تُركز خطط الأمن بالأساس على مواقع تواجد منظمتك أو التي يكون لها حضور متكرر فيها، فتدابير أمن السفر يجب أن تغطي كافة المواقع التي سيسافر إليها الموظفون، بما يشمل الأماكن التي لمنظمتك فيها حضور ضئيل أو معدوم، والمناطق التي يتم العمل فيها مع منظمات محلية شريكة أو التي تقوم فيها المنظمات الشريكة باستضافة موظفيك. يجب أن تشمل التدابير أيضاً إجراءات للاحتفاظ بسجل بمواقع الموظفين في الدول التي بها درجة خطر أقل والتي فيها أيضاً تهديد بوقوع حادث قد يؤدي إلى عدة خسائر بشرية، ومثال على هذا العواصم الأوروبية.

من المرجح أن يزيد التزام العاملين بتدابير السفر إذا كان لهم قول في إعداد هذه التدابير وإذا كانوا يفهمون أسبابها.



كما قد تكون تدابير أمن السفر جزءاً قائماً بالفعل من سياسة السفر الخاصة بالمنظمة، وهي سياسة أشمل. إذا لم يكن الأمر هكذا، فلا بد من توضيح تدابير أمن السفر بوضوح في وثيقة منفصلة. وهي الوثيقة التي يجب أن تتناول جميع أنواع السفر الذي يجريه العاملون والأطراف الأخرى، مع تقديم تفاصيل عن التدابير الأمنية وما تتوقعه المنظمة من المسافرين قبل السفر وفي غرضه وبعده. وقد تدعم الحكومات إجلاء رعاياها بحال وقوع اضطرابات سياسية أو أمنية، وإن كان هذا الأمر غير مؤكد ويختلف من حالة لأخرى. أي استجابة من هذا النوع سوف تكون مبنية على أساس جنسية الفرد وليس على مكان أو مقر المنظمة. إذن يجب التأكد من كيفية تصرف حكومات جميع العاملين المسافرين بحال وقوع أزمة، قبل أن تقع أية حوادث.

يجب أن تحتوي وثيقة تدابير أمن السفر الأساسية على ما يلي:

- مقدمة - توضح على من تنطبق التدابير، وتوضح أية فروقات في تدابير أمن السفر أو الدعم لمختلف العاملين والاستشاريين والشركاء والزائرين الرسميين، إن وجدت.
- تصنيفات أمن السفر - توضح نظام تصنيف مخاطر السفر أو المخاطر على مستوى الدولة المستخدمة، وكيف يحصل العاملون على المعلومات، ومختلف الفئات والمؤشرات المستخدمة وتداعياتها.
- الأدوار والمسؤوليات - توضح مسؤوليات المسافرين ورؤساء أقسامهم ومنسقي الاتصال المسؤولين عنهم والإدارة العليا فيما يخص أمن السفر وكيف يغير هذا من مقاصد السفر التي بها تصنيفات خطر أعلى.
- التصريح بالسفر - تحدّد الشخص داخل المنظمة المسؤول عن تصريح السفر ومختلف التدابير المطلوبة، وكيف يغير هذا الأمر من مقاصد السفر التي بها تصنيفات خطر أعلى.
- تقدير مخاطر السفر - يوضح هذا البند متى يكون مطلوباً عمل تقديرات لأمن السفر، وال قالب الذي يجب استخدامه، ومن يوافق على التقديرات التي تمت تعيّنّها.
- معلومات وإحاطات ما قبل السفر - توضح المعلومات الواجب إمداد جميع المسافرين بها قبل المغادرة، ونوع الإحاطة المطلوبة ومن سيقدمها، وكيف تتغير هذه المتطلبات مع تصاعد تصنيف الخطر.
- التدريب الأمني - يوضح البند إذا كان ثمة حاجة إلى تدريب أمني قبل السفر وأي منهج تدريبي يجب إتمامه. قد يتباين هذا البند بناء على تصنيف الخطر بالدولة. يجب أيضاً تضمين معلومات حول الاستثناء عن التدريبات الأمنية ومن يصرح بهذا. لكن من المهم ملاحظة أن واجب العناية يتطلب تبرير الاستثناء من أخذ التدريب.
- استمارات بيانات العاملين/المسافرين - يجب على الموظفين - وأي أشخاص آخرين يسافرون لصالح المنظمة - أن يعيّنوا استمارة بيانات العاملين/المسافرين. البيانات التي تضمها هذه الاستمارة يجب أن تشمل البيانات الشخصية (الاسم، الجنسية، الديانة، اللغة، السمات البدنية/علامات بدنية مميزة، إلخ) ومن يتم الاتصال بحال الطوارئ (الأقارب/أشخاص بدلاء عن الأقارب)، والبيانات الطبية (المشكلات الصحية القائمة، الأدوية التي يتعاطاها الشخص بانتظام إن وجدت، فصيلة الدم، بيانات الاتصال بالطبيب، إلخ)، والبصمة الخاصة بالفرد على مواقع التواصل الاجتماعي الأساسية التي يستخدمها الفرد، بحال الاضطراب للاستعانة بها في حالات الطوارئ وأسئلة يمكن طرحها للتأكد من أن الفرد قيد الحياة (لطحها على المختطفين مثلاً بحال اتخاذ الموظف رهينة، للتأكد من أنه ما زال حياً). يجب أن تكون استمارات البيانات سهلة في الوصول إليها خارج ساعات العمل.
- بروتوكول للاطمئنان على الموظف/المسافر - يحدد البروتوكول مع من يجب على المسافرين التواصل أثناء السفر وأوقات التواصل معهم، فضلاً عن تفاصيل أي عملية تصعيد بحال فقدان الاتصال بالمسافر. يجب أن يعكس تواتر التواصل الزيادة في تصنيف المخاطر لوجهة السفر.
- تدابير الطوارئ - يجب هنا تحديد تدابير الطوارئ الخاصة بالمنظمة، المتصلة بالطوارئ الأمنية والطبية، وتشمل بيانات الأشخاص الذي يجب الاتصال بهم بحال الطوارئ وكيفية التواصل معهم.



يجب أن تنص تدابير أمن السفر أيضاً عما سيحدث عندما يضيف الموظف رحلة شخصية إلى رحلة العمل، من أجل تغطية أمور مثل التأمين، والاطمئنان على الموظف، ومدة السفر الحقيقية أو الفعلية، إلخ.



«يجب أن تتوفر أيضاً المعلومات الأساسية عن الموظف المُسافر، مثل تأمينه الصحي، في الدولة التي يتم السفر إليها، إذ أنه في حالة الطوارئ مثلاً، فإن التأخر بالإلمام بهذه المعلومات وتأخر إرسالها من المقر الرئيسي للمنظمة يمكن أن يكون له أثر فادح على حالة الموظف إبان التعرض لحادث».

مدير الأمن بمنظمة غير حكومية

المعلومات الأمنية والتحليل

يجب أن يُتاح لجميع العاملين وغيرهم ممن يسافرون نيابة عن منظمك الاطلاع على معلومات تفصيلية ومُحدثة وإرشادات حول الأمن والسلامة والمخاطر الصحية ذات الصلة بمقصد سفرهم قبيل المغادرة. بالنسبة للمنظمات غير الحكومية التي لها تواجد ضئيل في الدولة أو لا تواجد لها بتاتاً، فإن المعلومات تكون متوفرة في مواقع نصائح السفر الخاص بحكومات عديدة، وعبر مواقع للأنباء أو المعلومات الخاصة بالسفر ذات مصادر مفتوحة. لكنّ جمع وتنسيق وتحليل المعلومات يتطلب وقت وجهد كبير من العاملين. ومع ذلك فإن المعلومات المتوفرة لا تعكس بالضرورة الأحداث الحالية أو الموقف القائم، وتركز النصائح عادة على المسافرين من الأفراد إلى تلك البلاد لأغراض العمل أو السياحة، وليس لصالح المسافرين من العاملين بالمنظمات غير الحكومية.

تستخدم العديد من المنظمات خدمات معلومات الأمن/السفر الخارجية، سواء عن طريق تأمين السفر (كخدمة مجانية أو خدمة بتكلفة إضافية) أو مباشرة عن طريق مقدمين لهذه الخدمة ويقدم أغلب مقدمي الخدمات الخارجيين معلومات تفصيلية عن السفر للدولة والمدينة، وتقارير عبر منصات تفاعلية على الإنترنت، وتضم خدماتهم معلومات وإرشادات حول الأحداث الأهم التي لها عواقب على الأمن الشخصي أو يُرجح أن تؤدي إلى مشاكل في السفر. لكن جودة ودرجة عمق المعلومات المتوفرة من مصادر مختلفة تتباين كثيراً من حالة لأخرى، وعادة ما تكون التحليلات الأعمق متصلة بالخدمات غير المجانية. إذا كانت منظمك تبحث في أمر الاستعانة بخدمات معلومات أمن خارجية، ننصح بتجريب عدد من المنصات على الإنترنت والخدمات قبل اتخاذ قرار حول أي منها تريد المنظمة شراء الخدمة. يجب التفكير في التنسيق مع، والانضمام إلى، مبادرات غير ربحية مثل قاعدة بيانات أمن العاملين بالإغاثة Aid Worker Security Database التي تديرها Humanitarian Outcomes أو مشروع «الإغاثة في خطر» - Aid in Danger project بإدارة Insecurity Insight والتي تهدف إلى جمع وتعميم المعلومات المتعلقة بالحوادث الأمنية التي يتعرض لها العاملون بالمنظمات الإنسانية. ويمكن أيضاً لهيئات تنسيق أمن المنظمات غير الحكومية (مثال: EISF, INSO إلخ) أن تساعد المنظمات الأخرى في الحصول على معلومات تتعلق بمعلومات محددة بالمنظمات غير الحكومية.

إذا كنت تفكر في الاستعانة بخدمات معلومات أمن خارجية، عليك مراعاة ما يلي:

- **التأمين** - حدد ما هي معلومات الأمن وخدمات الدعم المتوفرة للعاملين من خلال خدمة التأمين الحالية لدى منظمتك.
- **الخدمات** - تعرف على خدمات المعلومات وخدمات دعم السفر التي يتيحها كل مقدم خدمات، وفكر إن كانت تتوافق مع نوع المخاطر المتوقعة أو مع الاحتياجات الخاصة بك.
- **السمعة والخبرة** - تحدث إلى المنظمات الأخرى لتطمئن عن مدى خبرة ومصداقية مختلف مقدمي خدمات معلومات الأمن، فيما يخص التحليل والمعلومات و/أو المشورة المقدمة منهم.
- **التكلفة** - فكر بأي من مقدمي الخدمات يقدم أفضل عرض مالي من حيث نطاق الخدمات وجودتها مقابل التكلفة.
- **تعدد مقدمي الخدمات** - قرر ما إذا كان الأفضل جعل الخدمات مركزية عن طريق مقدم خدمات واحد، أو استخدام الخدمات القائمة إضافة إلى شراء خدمات أخرى، أو تحصيل خدمات محلية متصلة بالدولة تحديداً. لكن استخدام العديد من مقدمي الخدمة للحصول على معلومات مختلفة قد يكون مربكاً وقد يؤدي إلى تراجع في معدل الانتفاع من الخدمات.
- **المنصات والتطبيقات على الإنترنت** - افحص مدى سهولة الوصول إلى خدمات المعلومات الأمنية، وهل يُرجح أن يستفيد العاملون من الخدمة إذا كان الوصول إليها سهلاً عن طريق تطبيقات هاتفية أو عن طريق مواقع إنترنت يستخدمها المسافرون مثل مواقع حجز التذاكر على الإنترنت.

يجب إخطار العاملين والمسافرين بأسرع وقت ممكن بالحوادث والأحداث التي تقع في الدولة المتواجدين بها، والتي قد تؤثر على وضعهم الأمني. ويصدر أغلب مقدمي خدمات الأمن/السفر رسائل بريد إلكتروني وتنبيهات بالرسائل النصية ومشورة حسب تطور الموقف. وبعض خدمات التنبيه هذه مشمولة في حزمة خدمات مقدم الخدمة الأساسية، لكن بعض مقدمي الخدمة يفرضون عليها رسوماً إضافية. ولتلقّي هذه التنبيهات مباشرة، على العاملين كل على حدة التسجيل في الخدمة، وإما أن يختار الموظف الحصول على التنبيهات بحسب الدولة أو أن يجعل خطط سفره متصلة بالخدمة عن طريق جهة حجز تذاكر السفر.

ولقد أعد بعض مقدمي الخدمات تطبيقات هاتفية لتمكين المشتركين من الوصول بشكل أسهل إلى خدماتهم المعلوماتية ولتيسير حصول المسافرين على التنبيهات الأمنية على هواتفهم. ويضيف بعض مقدمي الخدمات تطبيقات الهواتف إلى باقة الخدمات الأساسية، فيما يفرض البعض رسوماً إضافية على هذه الخدمة. يجدر الملاحظة إلى أن هذه الخدمات قد لا تكون مخصصة بالضرورة للعاملين في المنظمات غير الحكومية ويجب تدقيق الإعلانات والنصائح التي يصدرها مقدمو الخدمات هؤلاء من قبل المنظمة، وأن تضيف إليها المنظمة، إذا لزم الأمر، بعضاً من النصائح والإرشادات للعاملين.

الإحاطات الأمنية

يجب أن يحصل العاملون والزائرون المقبولون على السفر على إحاطات أمنية خاصة بالدولة أو المنطقة الجاري السفر إليها قبل المغادرة، وأيضاً لدى الوصول، وتقدم المنظمة هذه الإحاطة بنفسها إذا كان لها تواجد في الدولة، أو تقدمها منظمة شريكة.

وقد لا يكون واقعياً أن تقدم منظمتك إحاطات أمنية تفصيلية وجها لوجه لجميع الموظفين والزائرين المسافرين. لذا فمن المهم ربط متطلبات الإحاطة بنظام تصنيف خطر الدولة أو السفر لضمان أن يحصل من يسافرون إلى دول ومناطق بها معدل خطر عالي على الإحاطات الأمنية اللازمة. على ذلك، فلا بد على الأقل أن يحصل جميع المسافرين على معلومات عن أية تهديدات أساسية أو احتياطات لازمة لتجنب المخاطر.

القائمة المرجعية للإحاطة الأمنية

- **الوضع الحالي** - صورة عامة عن الوضع الأمني الحالي، بما يشمل الأطراف والجماعات الفاعلة وأسباب الاضطرابات/النزاع، وحالة النظام والقانون، ومعدلات الجريمة، والمناطق المتضررة تحديداً.
- **المخاطر الأمنية** - هذا القسم يلفت الانتباه إلى التهديدات الأمنية الأساسية التي تهدد العاملين، وأية وقائع حديثة وكيف يجب على الموظف تفادي هذه المخاطر أو التعامل معها. كما يجب لفت الانتباه إلى أية بواعث قلق أمنية أو مخاطر تهدد الأفراد من جنسية أو فئة عرقية أو هوية قائمة على النوع الاجتماعي، أو أصحاب ميول جنسية معينة أو ذوي الإعاقات.
- **الصحة والسلامة** - التركيز على المخاطر الطبيعية الأساسية والمخاطر الصحية بالدولة أو بمناطق بعينها والتركيز على الاحتياطات الأساسية التي على العاملين اتخاذها وكيفية التعامل مع الشواغل الصحية أو الطوارئ الطبية.
- **السلوك الشخصي** - التركيز على جميع القوانين والتقاليد والعادات الثقافية المحلية الهامة والتشديد على السلوك المتوقع من الموظفين.
- **السفر والتنقلات** - شرح وثائق الهوية والسفر المطلوبة للتنقل داخل الدولة أو بمناطق بعينها، وعملية استصدار التصاريح وأية قيود على التنقلات (على سبيل المثال: حظر التجوال، المناطق المحظور دخولها).
- **الاتصالات** - شرح النظم المستخدمة للاتصال بالموظف وما يحدث إذا فاته اتصال مرتبط له مسبقاً وكذلك أية بواعث قلق أمنية أو قيود متصلة بالاتصالات.
- **الإقامة** - تقديم صورة عامة عن الإقامة والتدابير الأمنية الأساسية ذات الصلة المطبقة.
- **معلومات الاتصال الأساسية** - إمداد الموظف بمعلومات الاتصال الأساسية وضمان فهمه كيف ولمن يلجأ في التبليغ عن الحوادث أو المشكلات.



قد يعتبر الأشخاص الذين يسافرون باستمرار أنهم ليسوا بحاجة لهذه الإحاطات، لكن رغم خبرتهم فهؤلاء العاملون قد يكونوا أكثر عرضة للخطر، إذ أن التغيرات في السياق وفي طبيعة التهديدات قد لا تظهر لهم بوضوح.

ويجب تقديم الإحاطات الأمنية المتصلة بالسياق القائم للمسافرين مصحوبة بمعلومات محدثة وإرشادات للأمن والسلامة والمخاطر الصحية، بحيث يفهم المسافرون الوضع المحلي بشكل كافٍ، يتيح لهم العمل فيه بأمان.



معلومات إضافية

ISF briefing paper 'Gender and Security: Guidelines for Mainstreaming Gender in Security Risk Management'

مراقبة السفر

يجب أن تكون قادراً على الاستمرار في التواصل مع العاملين ومع المسافرين الآخرين لصالح منطمتك، ومن مراقبة ومتابعة تحركاتهم. سوف تعتمد وتيرة تكرار الاتصال على مستوى الخطر في الموقع. وفي أغلب الحالات لا يزيد الاتصال عن مكالمة هاتفية قصيرة أو رسالة نصية يتم إرسالها إلى منسق اتصال محدد مسبقاً. يجب الاتفاق على جدول زمني أساسي بموجبه يجري الموظفون اتصالاتهم، مع تحديد الطرف الذي سيتم عمل الاتصال معه للاطمئنان، حتى لو لم يكن هنالك ما يجب الإبلاغ عنه. يجب على الأقل أن تعرف المنظمة: وصول الأفراد بأمان، التغيرات في مسار رحلتهم المخططة، متى غادروا، متى عادوا إلى البيت/المسكن بأمان. ويجب أن يكون العاملين على دراية بتبعات تفويت اتصالات متفق عليها مسبقاً مع نقاط رصد تحركاتهم، وأن هذا سوف يؤدي إلى عملية تصعيد. يجب تنفيذ عملية التصعيد هذه بشكل متسق في شتى أنحاء المنظمة، وإلا يصبح نظام مراقبة السفر عقيماً لا داعي له.

وإذا وقعت حادثة أمنية كبرى في الدولة التي يسافر إليها الموظفون، فيجب أن تكون منطمتك قادرة على التعرف سريعاً على مكان جميع العاملين وما إذا كان يُرجح تأثرهم بالحدث. تتوفر حالياً نظماً تقنية لتتبع المسافرين، وهناك عدة نظم قادرة على رصد مواقع الأفراد بدقة بناء على إحداثيات الـ GPS المتصلة بالقمر الصناعي/الهاتف النقّال. قد يتردد بعض العاملين في قبول تتبعهم بالقمر الصناعي/الهاتف النقّال ولذلك لا تستخدم هذه الحلول إلا في المواقف شديدة الخطورة. هناك حل آخر أكثر انتشاراً لتتبع المسافرين ويناسب المنظمات الأصغر، وهو يتتبع الموقع العام للمسافرين بناء على حجوزات سفرهم. فالكثير من شركات حجز السفر ومقدمي الخدمات الأمنية يعرضون خدمات تعقب المسافرين، ويمكن أن تكون الخدمة الأساسية مجانية، لكن الحلول الأكثر شمولاً قد تؤدي إلى فرض تكاليف إضافية.



«إذا قمت بإمداد الموظف برقم هاتف للطوارئ، فمن الضروري أن يكون متاحاً للرد على الاتصال بأي وقت من اليوم، وأي يوم من السنة. ليس مقبولاً أن يتصل الموظف بعد تفويت الاتصال بساعتين قائلًا: آسف، إنه يوم السبت!»
عامل إغاثة بمنظمة غير حكومية

التأمين

الترتيب للتأمين هو أمر قد تقوم به أطراف مختلفة داخل المنظمة غير الحكومية، ومن ثم فقد لا تحصل على مستوى الرعاية الأمنية الذي تحتاجه. هناك مجموعة كبيرة من الخيارات المتاحة للتأمين. اختيار التأمين بناء على السعر وحده مسألة خطيرة، ويعتبر محاولة فاشلة للتوفير. على سبيل المثال، قد تضم بوليصة التأمين الأرخص قيوداً كثيرة على الخدمات المقدمة، وقد تستبعد التأمين في حالة النزاع أو الاضطرابات أو الأعمال الإرهابية، أو قد تستبعد بعض الأماكن من تغطيتها. هي عادة ما تستبعد بعض المواقع بناء على تقييمات حكومتك لمخاطر السفر. إذن فهناك ضرورة لشراء تغطية التأمين لبعض الأمور لضمان التغطية التأمينية الكاملة للموظف.

ويجب عند شراء أو مراجعة بوليصة التأمين ضمان تناسب البوليصة مع اعتبارات السفر والخطر الخاصة بك، وأن الدول والمواقع التي سيزورها الموظف أو قد يزورها ويعمل بها ليست مستبعدة من التغطية، وأن الموظف ومن يسافر معه لصالح المنظمة على الأقل جاري تغطيتهم بالقدر المناسب في حال التعرض لطوارئ طبية. فعلاج أو إسعاف الموظف أو الاستشاري أو الزائر من إصابة خطيرة قد تكون مسألة مكلفة للغاية إذا كانت دون تأمين. وتتيح بعض شركات التأمين أيضاً فرصاً للتدريب أو للحصول على خدمات إدارة المخاطر التي قد تساعد في تقليص الخطر على المنظمة، لذا من المهم الاستفسار عن الخدمات وفرص الدعم الموجودة لدى شركة التأمين.

وفي حين أن التأمين قطعاً مكلف، فإن التكلفة الخاصة بأغلب العناصر التي يغطيها التأمين لا غنى عنها للنشاط الخاص بالمنظمات غير الحكومية. فإن إضافة بنود إلى تغطية التأمين مثل خدمات معلومات السفر والتنبيهات والإجلاء الأمني والدعم خلال الأزمة، ربما لا يضيف الكثير من الأعباء المالية على الكلفة الإجمالية التي تدفعها منظمك لشركة التأمين سنوياً، لكن قد يتيح هذا مزايا إدارة مخاطر أمنية كبيرة، لا سيما للمنظمات الأصغر التي لديها قدرات أو موارد محدودة في الدولة.

ويجب تقديم تفاصيل التأمين الخاصة بالمسافرين للمنظمة المضيفة بالدولة كلما أمكن، بما يشمل أثناء زيارة مقر هذه المنظمات، فقد يكون تأمين السفر من مقدم خدمة مختلف عن ذلك الذي يوفر التأمين لموظفي المنظمة داخل الدولة.

• **السفر الدولي والحوادث/الأمراض الشخصية** - تأمين السفر لأجل العمل وتغطية الحوادث والأمراض، بما يشمل الإجراء الطبي/تكاليف العلاج، للأشخاص المؤمن عليهم (الموظفين والأطراف المتصلة بالمنظمة) الذين يسافرون لصالح المنظمة. إلا إذا شملت بوليصة التأمين تغطية «خطر الحرب»، فالعديد من بوليصات التأمين تستبعد بعض التهديدات والأماكن التي بها درجة خطر عالية (بناء على المعلومات التي تتيحها الحكومة حول السفر لدولة الزيارة أو بناء على قائمة صادرة عن شركة التأمين) ومن ثم فقد تتطلب تغطية هذه المواقع/المخاطر في بوليصة التأمين رسوماً إضافية.

• **التأمين الصحي الدولي** - خدمات صحية وتغطية لتكاليف الإجراءات الطبية والعلاج للموظفين الدوليين (ومن يعتمدون عليهم) بالدول الأخرى. عندما يسافر الموظف خارج الدولة التي يعمل بها ويقيم فيها، فعادة ما تغطيه بوليصة تأمين السفر التي اشترتها المنظمة.

• **خدمة التأمين الصحي الوطنية** - وخدمات التأمين الصحي المحلية/الإقليمية. تتباين درجة التغطية ومجالها، لكن أغلب مقدمي هذه الخدمة يقدمون تعويضات مالية عن النفقات الطبية التي يدفعها الموظف العامل بالدولة. وإذا كانت البوليصة تغطي تكاليف الإجراء الطبي، فعادة ما تكون التغطية مقتصرة على الإجراء الطبي من مكان لمكان داخل الدولة.

• **تأمين الإجراء والاستجابة في حالة الطوارئ** - الدعم غير الطبي والإجراء جراء الاضطرابات السياسية أو النزاعات أو الكوارث الطبيعية. قد تكون هذه الخدمة مشمولة ضمن باقة تأمين السفر الأساسية أو يتم شرائها كبنء إضافي.

• **التأمين المتصل بمخاطر معينة** - مثل الاختطاف ودفع الفدية والابتزاز (أو تكاليف إدارة الأزمة) ويتم رد هذه التكلفة التي تتحملها المنظمة في التعامل مع واقعة بعينها. كما يشمل التأمين إتاحة استشاريين متخصصين للتعامل مع الأزمة يمكنهم تقديم المشورة والدعم للمنظمة في سياق إدارة الحوادث المختلفة.



معلومات إضافية

'Guide to selecting appropriate Crisis Management Insurance' by Harry Linnell

'Module 12: Medical support and evacuation' in EISF guide 'Security to go'

'Annex 5: Insurance' in ODI guide 'GPR8 - Operational Security Management in Violent Environments'

EISF briefing paper 'Engaging Private Security Providers: A Guideline for Non-Governmental Organisations'

التوعية وبناء القدرات

7



7. التوعية وبناء القدرات

هي عملية إمداد العاملين بالتدريب الأمني المناسب المتصل بأدوارهم وبيئة العمل، مقترناً بالإرشاد والدعم الدائم، وهو ما يمثل جزءاً لا يتجزأ من عملية التوعية الأمنية للعاملين وتطوير الثقافة الأمنية في المنظمة.

يجب أن تتوفر لجميع العاملين التوعية الأمنية والمهارات التي تمكنهم من إدارة أمنهم بأنفسهم وكذلك إدارة أمن زملائهم.



التعريف بالأمن

يجب تعريف العاملين بسياسات الأمن لدى المنظمة ونهجها الخاص بالأمن، وأن يكونوا متأهبين للمخاطر والتحديات التي قد يواجهونها أثناء عملهم.

من الضروري تزويد الموظفين بالتدريب الأمني المناسب في بداية التحاقهم بالوظيفة. في الظروف المثلى، يجب أن تكون عملية التعريف بالأمن جزءاً من العملية التعريفية التي يقوم بها قسم الموارد البشرية لتعريف العاملين الجدد على طبيعة العمل بالمنظمة، ويجب توجيههم وإرشادهم حول ثقافة وسياسة ونهج المنظمة الأمني، مع شرح الأدوار والمسؤوليات المحددة المترتبة عليهم بناء على هذه الثقافة والسياسات والنهج.

القائمة المرجعية للتعريف بالأمن

- النهج الأمني - اشرح نهج المنظمة فيما يخص الأمن والمخاطر التي تهددها عموماً والسلوك العام المطلوب إزاء المخاطر.
- السياسة - التعريف بسياسة المنظمة الأمنية ومبادئها الأساسية ومتطلبات الأمن الدنيا وكيف تنطبق هذه الموصفات على مختلف المواقف.
- هيكل إدارة المخاطر الأمنية - اشرح أدوار ومسؤوليات الأمن في المنظمة.
- المسؤولية الفردية - سلط الضوء على أن كل فرد مسؤول عن أمنه وأمن زملائه، وأهمية الموافقة المستنيرة، وحق الموظف في قول «لا» إذا شعر بأنه في موقف غير آمن.
- تأمين السفر - ناقش ترتيبات الأمن المطبقة على سفر الموظفين. استعرض إجراءات أمن السفر وشرح المتطلبات المطبقة للتصاريح والإحاطة والتدريب والمراقبة أثناء السفر.
- إجراءات الطوارئ - اشرح إجراءات الطوارئ الخاصة بالمنظمة. عرف العاملين بمقدمي الخدمات الطبية وكيفية التواصل معهم.
- الإبلاغ بالحوادث - اشرح ما يجب الإبلاغ عنه بحال وقوع حوادث أمنية، والإجراءات ذات الصلة.
- الموارد الإضافية - عرف العاملين الجدد بالموارد الأمنية الإضافية المتاحة، كالأدلة الإرشادية والتعليمات والمواد التدريبية.

التدريب الأمني

التدريب عنصر هام للغاية لتحسين الوعي الأمني وقدرة الإدارة الأمنية لدى العاملين. وتفهم العديد من المنظمات غير الحكومية أهمية التدريب الأمني. لكن من حيث الممارسة، تشكل التكلفة والتوافر عوائق كبيرة تحول دون تنفيذ المنظمات للتدريب الأمني وحفاظها على استمراريته. قد تجد المنظمات الأصغر حجماً مشقة في تحصيل أو تبرير الموارد اللازمة لتقديم التدريب الأمني. ولكن مع تزايد وتطور أدوات الوعي الأمني على الإنترنت وموارد التعلم الإلكتروني، فقد أصبح هنالك عدة خيارات متاحة للمنظمات الراغبة في تحسين الوعي الأمني وقدرة العاملين طرفها ذات الصلة.

ويجب مراعاة نفقات التدريب الأمني عند صياغة مقترحات المشاريع وميزانياتها. والنفقات المتصلة بالتدريب الأمني تتباين كثيراً بحسب موفر الخدمة والموقع ونوع التدريب المطلوب.

يمكن تقسيم دورات التدريب الأمني إلى 4 فئات رئيسية:

- **الوعي الأمني الشخصي** - تستهدف الأفراد الذين يعملون في، أو يسافرون إلى، بيئات خطر متوسطة الدرجة. يتيح التدريب وعي شخصي أساسي حول المخاطر الأمنية الممكنة وكيفية تقليلها والتعامل معها.
- **مستوى متقدم من الوعي بالأمن عند الفرد أو التدريب على البيئات المعادية (HEAT)** - يستهدف الأفراد المسافرين إلى، أو العاملين في، بيئات خطر داهم. يتيح تدريباً مكثفاً يركز على التهديدات للأمن الشخصي، بما يشمل تدريبات محاكاة.
- **إدارة المخاطر الأمنية** - يستهدف تدريب الأفراد على مسؤوليات إدارة المخاطر الأمنية (كمنسقين الأمن، ومدراء البرامج وأعضاء الإدارة العليا). يعرض هذا النوع من التدريب المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر الأمنية ويساعد على تنمية المهارات مجال تقدير المخاطر الأمنية وإدارة المخاطر الأمنية خلال العمليات وإدارة عملية التبليغ بالحوادث.
- **إدارة الأزمات** - هو تدريب يستهدف العاملين بالإدارة العليا أو فرق إدارة الأزمة (في مقر المنظمة الرئيسي وعلى مستوى الدول). يتيح هذا التدريب التوعية بمبادئ وتدابير التعامل مع الحوادث الخطيرة أو مواقف الأزمات. يتم تقديمه كمزيج من التدريبات الحية والتدريبات المكتبية و/أو ورش العمل.

قبل أن تبدأ بالتفكير في التدريب الأمني، عليك أولاً تحديد طبيعة التدريب الأمني الذي يحتاجه العاملون، بناء على أماكن عملهم والأماكن التي يسافرون إليها، وأدوارهم ومسؤولياتهم ومستوى الخطر اللاحق بهم والنشاط الذي تضطلع به المنظمة. على سبيل المثال، ليس هنالك فائدة من إخضاع العاملين لدورة تدريبية مكثفة تمتد لأربعة أيام حول العمل في البيئات المعادية ذات خطورة قسوة إذا كانوا يسافرون في أغلب الحالات إلى بلدان بها مستوى خطورة متوسط ولفترات قصيرة، أو يعملون بالأساس في العواصم، ويقضون أغلب وقتهم في اجتماعات أو في الفندق وعند تحليل الاحتياجات الأساسية للتدريب، يجب مراعاة الآتي:

- المهارات الأمنية المطلوبة لأدوار وأنشطة محدّدة ضمن منظمتك.
- مستوى الخطر القائم والتدريبات السابقة التي حصل عليها العاملون.
- عدد العاملين المطلوب حصولهم على تدريب أمني معين.
- مستوى وطبيعة الانتشار الجغرافي للعاملين وتباعدهم، ومتى يجب تقديم التدريب الأمني بحيث يحصل عليه أغلب العاملين بأقل كلفة.
- الميزانية المتوفرة وتكاليف خيارات التدريب المختلفة.

وبعد التعرف على متطلبات التدريب الأمني وأولوياته في منظمتك، عليك التفكير في أفضل السبل لاختيار ما يناسب المنظمة واحتياجاتها من موارد التدريب وخياراته المتوفرة، وهي تتباين من دولة لأخرى. وتشمل موارد التدريب المحتملة:

- **الدورات على الإنترنت** - هناك عدة منظمات تقدم دورات تدريب أمني مجانية على الإنترنت،

والتي توفر موارد تدريب أمني مفيدة وغير مكلفة للعاملين. وفي حين لا تتيح الدورات على الإنترنت نفس مستوى المزايا والفائدة كالتدريب وجهاً لوجه، فهي تقدم تمهيداً شاملاً حول الأمن، ويسهل فرضها كمطلب تدريب إلزامي للعاملين.

دورات التدريب الأمني على الإنترنت

هنالك بعض الدورات التدريبية المجانية على الإنترنت (جميع الدورات المذكورة تتطلب التسجيل):

- **DisasterReady.org** - منصة تدريب وتعليم مجانية على الإنترنت للعاملين بالإغاثة. توفر عدداً من الدورات الأمنية (يما يشمل دورات تدريب أمنية من منظمة (RedR و Save the Children).
- **Kayaconnect.org** - «أكاديمية القيادة الإنسانية» هي منصة تدريب تتيح دورات تدريب مجانية عن الأمن (وتشمل دورات تدريبية أمنية من مفوضية شؤون اللاجئين ومن (Save the Children).
- **منصة تعلم IFRC** - تقدم دورات تدريبية صادرة عن IFRC بعنوان «Stay Safe - Personal Security and Stay Safe - Security Management»
- **تدريب UNDSS** - يتيح دورتين تدريبيتين من الأمم المتحدة: «أساسيات السلامة أثناء العمل الميداني» و«دورة متقدمة في الأمن الميداني».

- **الدورات العامة** - تنظم عدة أطراف معنية بالتدريب دورات تدريبية عامة بشكل منتظم في أوروبا ومراكز إقليمية أخرى، وتكون عادة أرخص ثمناً من الدورات التدريبية المصممة خصيصاً للمنظمة (لكن سوف يحتاج الموظفون لديك للسفر إلى موقع التدريب). بالنسبة للمنظمات التي لديها قيود على الميزانية، فاستخدام الدورات العامة قد يكون حلاً أفضل، إذ أن تصميم التدريب الأمني المخصص للمنظمة والحفاظ على استمراريته يتطلب سعة أمنية كبيرة.
- **الدورات المصممة خصيصاً للمنظمة** - هناك عدد متزايد من مقدمي خدمات التدريب والمدربين الأفراد الذين يقدمون جملة عريضة من الدورات التدريبية والخدمات المصممة خصيصاً لمنظمات مختلفة. يمكن للعديد من المدربين/ مقدمي خدمة التدريب تنظيم التدريب إما في مقر المنظمة أو في مكتب الدولة الخاص بها. في حين أن الدورات التدريبية الخاصة هذه قد تكون أعلى كلفة من الدورات العامة، فالأرجح أن تكون الأنسب والأكثر مواهبة مع النهج الأمني الخاص بمنظمتك والأقرب إلى المخاطر التي تواجه العاملين.
- **التدريب بين المنظمات** - في بعض الدول، تقوم هيئات التنسيق بين المنظمات أو إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن (UNDSS) - بموجب إطار «معا لإنقاذ الأرواح (SLT)» - بتقديم تدريبات أمنية للعاملين بالمنظمات غير الحكومية. إذا كان لمنظمتك عاملين في دول متعددة، فقد يتمكنوا من الحصول على هذه التدريبات الأمنية المحلية بأسعار مدعومة، أو مجاناً في بعض الحالات.

لمزيد من المعلومات عن «معا لإنقاذ الأرواح» انظر إلى القسم 10: التعاون الأمني والشبكات



تأكد من أن أي تدريب خارجي هو مناسب للمنظمات غير الحكومية. فالعديد من مقدمي الدورات التدريبية يستهدفون بالأساس المسافرين من قطاع الأعمال والصحفيين والطلبة، ومن ثم فهم لا يتعاملون تحديداً مع التحديات الأمنية التي يواجهها الموظفون بالمجتمع المدني أو مع المقاربات المطلوبة لإدارة هذه المخاطر.

ويُنصح باستخدام آليات التنسيق الأمني لمعرفة التدريبات الأمنية الخارجية التي تستعين بها قائمة المنظمات غير الحكومية الأخرى. يقدم موقع EISF قائمة بالدورات التدريبية عن الأمن، ولا يتم إعلانها إلا عند حصول مقدم التدريب على ترشيحين إيجابيين منفصلين عن المنظمات الأعضاء في EISF.

اختيار مقدمي التدريب الخارجيين

يجب مراعاة الأسئلة التالية قبل اختيار مقدمي التدريب الخارجيين:

- طبيعة مقدم الخدمة - هل قيمهم ودوافعهم وأخلاقياتهم وثقافتهم مناسبة ومتوافقة مع منظمتك والعاملين فيها؟
- السمعة والخبرة - هل يمكنهم تقديم ترشيحات وشهادات من الغير؟ من هم عملائهم السابقين والحاليين؟ هل عندهم القدرة والخبرات الكافية لتقديم الدورات المناسبة؟
- المحتوى - ما هو محتوى التدريب ومقاربتة ومنهجه؟ هل يتوافق مع طبيعة المخاطر الخاصة بمنظمتك ومع مقاربتها الأمنية؟ هل يشمل التدريب تمارين محاكاة؟ ما نوع الحوادث ومستوى العدوانية في هذه التمارين؟
- التكاليف - هل التكاليف تشمل التحضير والسفر وتقديم التدريب والعمل قبل وبعد الفعالية؟ هل التكاليف معقولة وتقارب تكاليف مقدمي الخدمة التدريبية الآخرين؟
- المدربون - ما المهارات والمعارف والخبرات التي عند المدربين؟ ما مستوى التوازن بين الجنسين في صفوف المدربين؟ هل يمكنك طلب مدربين/مدربات محددتين؟
- الموقع واللغة - أين ينعقد التدريب؟ ما مدى سهولة وصول العاملين إليه؟ هل هناك تكاليف سفر إضافية؟ ما اللغة المطلوبة للتدريب؟ هل هناك مدربين يقدمون التدريب باللغات التي تحتاجها منظمتك؟

معلومات إضافية



'NGO Safety and Security Training Project: How to Create Effective Security Training for NGOs' from EISF and InterAction

EISF briefing paper 'Engaging Private Security Providers: A Guideline for Non-Governmental Organisations'

EISF Training and Events webpage



من شأن الإبلاغ الآتي بالحوادث أن يحمي العاملين. فهو يضمن حصول العاملين على المساعدة بشكل سريع ويضمن الإدارة الفعالة للتعامل مع الواقعة وما يحدث في أعقابها. ويساعد نظام رصد الحوادث الجيد الزملاء على تجنب الحوادث المشابهة، ويضمن تعاملهم مع التحديات أثناء العمل بشكل مناسب. كما أن من شأنه تحسين فهم السياق ودعم عملية صنع القرار في الإدارة.



يمكن الإبلاغ المنتظم بالحوادث ورصدها المنظمات من تحديد أين وكيف يتغير الموقف الأمني ولماذا يتغير وما تعنيه هذه التغيرات لأمن العاملين.

وبالنسبة إلى أغلب المنظمات غير الحكومية الأصغر حجماً، فالاستثمار في نظم رصد الحوادث الموسعة والبرمجيات الخاصة بهذا يعد أمر ذات عائد قليل، إذ يُرجح أن تواجه هذه المنظمات وقائع قليلة تتطلب التعامل معها. ولكن وضع نظام أساسي للإبلاغ وتسجيل الحوادث الأمنية ضروري لجميع المنظمات، كبيرة وصغيرة. ويتكون نظام رصد الحوادث الأساسي من شقين أساسيين:

1. عملية الإبلاغ الأولية عن حادث أو واقعة.

2. نظام لإدارة المعلومات المُبلَّغ عنها.

إجراءات الإبلاغ عن الحوادث

يجب أن تقدم إجراءات الإبلاغ عن الحوادث إرشادات واضحة حول أي من الحوادث يجب الإبلاغ عنها، ولمن، وآلية الإبلاغ.

وليس من السهل إدخال نظام إبلاغ حوادث على أي منظمة، فالأمر يتطلب وقتاً ومثابرة حتى يترسخ النظام وحتى يتم الإبلاغ عن كافة الحوادث. عدم الإبلاغ عن كل الحوادث الأمنية هو تحد تواجهه كل المنظمات، لذا يجب تعريف العاملين بشكل واضح عن الغرض من الإبلاغ بالحوادث، كما يجب تبرير العملية وشرح المزايا المتوقعة تحصيلها من العملية. للوصول إلى نظام إبلاغ فعال، يجب أن يكون هنالك وعي أفضل عن الحاجة للإبلاغ، وثقة في كيفية تعامل المنظمة مع المعلومات، وأن تكون الآلية سهلة الاستخدام، وأن يتم تقديم ردود الفعل للعاملين بعد تقديمهم للبيانات.

عن ما يجب الإبلاغ؟

تعتبر العديد من المنظمات أن الحادث الأمني هو: أي موقف أو واقعة أدت إلى، أو يمكن أن تؤدي إلى، ضرر يلحق بالعاملين أو بأفراد على صلة بالمنظمة أو بالغير، أو قد تؤدي إلى عرقلة كبيرة للبرامج أو الأنشطة، أو ضرر كبير أو خسارة كبيرة تلحق بممتلكات المنظمة أو بسمعتها.

كما يجب الإبلاغ عن الحوادث «التي كادت تقع» إذ أنها قد تقي الغير من التورط في حادث وقد تساعد العاملين على فهم ما إذا كان السياق يتغير وكيف يتغير.

وفي حين أنه من الأفضل أن يبلغ العاملون عن كافة الحوادث، فلا بد من تحري الوضوح التام في تعريف ما هو الحادث الواجب الإبلاغ عنه. فتصورات الناس مختلفة ومتعددة عما يمثل حادث وتباين كثيراً بين عاملين مختلفين ومواقع مختلفة، بحسب ما يعتبر العُرف في كل سياق. في حين يمكنك الاطمئنان بأنه سيتم الإبلاغ عن الحوادث الكبيرة، هنالك خطر أن يتجاوز العاملون حوادث قد تبدو لهم معزولة وغير مهمة، لكن إذا تم جمعها معاً فقد تشير إلى وجود تغير في الموقف الأمني الخاص بهم.

ويجب الإبلاغ عن الحوادث التي «كادت أن تقع». الحادث «الذي كاد أن يقع» هو عندما يتم تلافي حادث جسيم إما بالخطأ أو بسبب اتخاذ تدابير مناسبة حياله.

ويجب دراسة جميع الحوادث الجدية بشكل تام لفهم الأحداث المؤدية إليها وما وقع أثناء الحادث وما وقع بعده. يفضل إجراء التقصي بعد الحادث على يد شخص لا صلة له بالحادث، وبشكل مثالي أن يحلل التحقيق الدوافع والأسباب المحتملة وراء الحادث، والتصرفات والسلوكيات الخاصة بالعاملين، وردود الفعل إزاء الحادث. كما يجب أن تخرج التحقيقات هذه بتوصيات أساسية وأن تنص على إجراءات المتابعة، بما في ذلك الإجراءات التأديبية المحتملة، لاستمرار تحسين إدارة المخاطر الأمنية.

في الحد الأدنى، يجب أن تتناول التقارير «الأسئلة الخمسة»: من فعل ماذا، وبحق من، وأين، ومتى؟

هنالك عادة 3 أنواع من تقارير الحوادث:

- **تقرير ما بعد الحادث مباشرة** – يُرسل لحظة وقوع الحادث أو بأسرع وقت ممكن بعده (عندما يكون إرساله ممكناً بشكل آمن)، يكون عادة شفهيّاً على الهاتف أو الالاسكي، ويشمل ملخصاً لما حدث وأية أعمال/دعم مطلوبة/مطلوب.
- **تحديثات الحادث** – تُرسل كلما أمكن، لتقديم معلومات إضافية عن الحادث أو الموقف.
- **تقرير ما بعد الحادث** – يُرسل بعد استقرار الحال إبان الحادث أو بعد انتهاء الحادث، ويشمل رواية تحريرية بالحدث ومختلف التدابير المتخذة.

استمارات تقارير الحوادث

يمكن لاستمارة موحّدة وسهلة الاستخدام لتدوين الحادث أن تجلب الوضوح والاتساق لعملية الإبلاغ في المنظمة. يجب تعبئة الاستمارة الرسمية لتقرير ما بعد الحادث بحيث تشمل جميع الحوادث الأمنية التي تمس العاملين لديك بشكل مباشر أو بآخرين يعملون لصالح المنظمة. ويجب أيضاً تعبئة التقارير إبان أي حادث يؤدي إلى خسائر أو أضرار كبيرة بالململكات، أو إصابات أو أضرار تلحق بالغير.

ويجب أن يتيح تقرير الحادث الأمني للمنظمة رواية تحريرية كاملة بالواقعة ومختلف التدابير التي تم اتخاذها. كما يجب إعداد قالب موحد لجميع تقارير ما بعد الحوادث.

ستكون هناك معلومات يجب أن يتم التعامل معها بسريّة، مثل المعلومات المتصلة بالحالة الصحية، والوقائع الخاصة بالاعتداء الجنسي، وأسماء الضحايا، إلخ. ويجب إمداد العاملين بالإرشادات حول كيفية التعامل مع المعلومات الحساسة أو التي يجب حفظ سريتها. وتشمل الإرشادات مثلاً إرشادات حول من يُسمح لهم بالاطلاع على تقارير الحوادث، ومتى وكيف يجب تقييد الاطلاع على التقارير.

- نوع الحادث - توضيح نوع الحادث. مثلاً: سرقة، سرقة بيت، سرقة مسلحة.
- الموقع - أين وقع الحادث، مع تقديم المواقع بشكل دقيق.
- التاريخ واليوم والساعة - متى وقع الحادث، مع تحري أكبر قدر ممكن من الدقة.
- من مسه الحادث - من تأثر بالحادث، بما يشمل منصبه ونوع برنامجه وجنسيته ونوعه الاجتماعي، إلخ، لتحسين الفهم عن نقاط الضعف المحددة المتصلة بالحادث.
- وصف الحادث - وصف تفصيلي عن طبيعة الوقائع، وأثرها على المتضررين منها، وتفاصيل أية خسائر مادية، إلخ.
- تحليل الحادث - تقدير مبدئي عمّن قد يكون ارتكب الحادث، وما سبب الحادث، وما إذا كانت المنظمة أو الموظف المتضرر استهدفوا عمداً، والتداعيات المحتملة على مستقبل أمن الموظف.
- القرارات والتدابير التي تم اتخاذها فوراً - معلومات حول القرارات والتدابير التي تم اتخاذها حال وقوع الحادث ومن اتخذها.
- من تم إبلاغه - قائمة تفصيلية بمن تم إبلاغهم بالحادث، محلياً، كالسلطات المحلية وهيئات الإغاثة الأخرى، والمناحين وأطراف أساسية أخرى.
- التدابير المتخذة الأخرى - تفاصيل القرارات والتدابير التي يجب اتخاذها رداً على الحادث. تقديم أية توصيات ممكنة حول تحسين أمن العاملين.

معلومات إضافية



Incident Report Template Example

'Chapter 5: Incident reporting and critical incident management in ODI guide'

'GPR8 - Operational Security Management in Violent Environments'

'Guidance Tool F: Good practice in gender-sensitive incident reporting' in EISF briefing paper 'Gender and Security: Guidelines for Mainstreaming Gender in Security Risk Management'

تسجيل الحوادث وتحليلها

على جميع سجلات الحوادث الأمنية أن تكون مركزيّة وأن يتم تحليلها بشكل دوري. من شأن تحليل البيانات أن يوفر سجلاً مؤسسياً عن الحادث وعن استجابة المنظمة بحال نشوء دعوى قضائية أو تحقيق خارجي، كما يمكّن تحليل البيانات من تطوير فهم أوسع وأشمل للمشاكل الأمنية التي تؤثر على العاملين.

ويمكن استخدام التحليل المنتظم للبيانات في منظمتك كما يلي:

- توعية العاملين عن الأمن وبالتالي تعزيز وتدعيم ثقافة الأمن بالمنظمة.
 - زيادة فهم المدراء في الإدارة العليا ومجلس أمناء المنظمة بمستوى الخطر الذي تتعرض له المنظمة، وبالتهديدات الأساسية التي تؤثر على العاملين، وبالتهغرات القائمة في الإجراءات والدعم والتدريب.
 - إتاحة التحليل للتحسين من صناعة القرار من حيث تصميم البرامج وتنفيذها.
 - التفاوض مع شركات التأمين. فشركات التأمين عادة ما تعتمد على «إحصاءات عالمية» في تحديد أسعار بوليصات وخدمات التأمين، لكن إذا أظهرت المخاطر المحددة التي تتعرض لها منظمتك والتدابير التي تطبقها لإدارتها، فقد تقنع شركة التأمين بتقليل ثمن الخدمة، أو على الأقل عدم رفع ثمن الخدمة.
- وتتوفر حالياً عدة برمجيات جاهزة وبرمجيات مفتوحة المصدر يمكن استخدامها في تسجيل وتحليل بيانات الحوادث، وقد أعدت بالفعل منظمات عديدة قواعد بيانات خاصة بها لبلاغات الحوادث. لكن بالنسبة لبعض المنظمات غير الحكومية، فهي إما مكلفة أو معقدة للغاية بما يحول دون الحفاظ عليها وإدارتها. لكن قد تكتف منظمتك باستخدام ملفات الإكسيل Excel لإدخال المعلومات الأساسية من مختلف تقارير الحوادث.
- وننصح بتشاطر المعلومات مع مختلف الهيئات الأخرى، كلما أمكن، حتى تستفيد منظمتك من فهم أوسع للسياق. على سبيل المثال: الاطلاع على والإسهام في مشروع الإغاثة في خطر الذي تديره Insecurity Insight وقاعدة بيانات أمان العاملين بالإغاثة التي تديرها Humanitarian Outcomes.

معلومات إضافية

'Applicability of Open Source Systems (Ushahidi) for Security Management, Incident and Crisis Mapping: Acción Contra el Hambre (ACF-Spain) Case Study' by Gonzalo de Palacios in the EISF briefing paper 'Communications Technology and Humanitarian Delivery: Challenges and opportunities for security risk management'

EISF briefing paper 'Incident Statistics in Aid Worker Safety and Security Management'

'Managing security information - Simson software' by the Centre for Safety and Development

Aid in Danger Project by Insecurity Insight

Aid Worker Security Database by Humanitarian Outcomes

Incident Dashboard by INSO





يمثل وفاة أو اعتقال أو اختطاف أحد العاملين تحد كبير لأية منظمة. ولا يتعين حينها على المنظمة أن تتعامل مع الحادث وتدير العلاقات مع السلطات، وتقدم الدعم للأسرة والزملاء فحسب، إنما عليها أيضاً أن تستمر بإدارة أنشطتها والعاملين في المواقع الأخرى.

ويعتمد حل الأزمة وإدارتها بنجاح على قدرة منظمته على اتخاذ القرارات المناسبة بشكل عاجل، وهو ما يتطلب التأهب وتدقيق المعلومات وتوفير قنوات واضحة للتواصل يفهمها جميع العاملين.

لا غنى عن التحضير من أجل الإدارة الناجحة لأي حادث، لا سيما عندما يكون هناك حاجة إلى استجابة فعالة ومنسقة على عدد من المواقع والأطراف الفاعلة.



إعداد هيكّل لإدارة الأزمة

سيتم التعامل مع أغلب الحوادث الأمنية من خلال خطوط الإدارة الاعتيادية لمنظمتك. ولكن قد تظهر مواقف استثنائية التي قد تتطلب تشكيل هيكّل خاص للتعامل معها بسبب طبيعة وجسامته الحادث أو بسبب تداعياته واسعة النطاق.

جزء أساسي من التخطيط المسبق لمثل هذه الأحداث هو انتقاء فريق لتنسيق وإدارة استجابة المنظمة لهذه الأحداث. يعتبر فريق إدارة الأزمات على مستوى المقر الرئيسي أو على المستوى الإقليمي من العناصر الأساسية لعملية التخطيط المسبقة. ولكن هنالك تباين كبير بين المنظمات من حيث مسؤوليات وتكوين الفريق، كما هنالك اختلاف بالمصطلحات التي يتم استخدامها في هذا الصدد. وفي العديد من الحالات، يتكون الفريق المسؤول من العاملين بالإدارة العليا بالمنظمة. لكن يجب تحديد الأدوار ضمن فريق إدارة الأزمة انطلاقاً من مستوى الخبرة والقدرات والمهارات التي يجلبها كل فرد للفريق، وليس فقط منصب الفرد.



من السهل أن يتنحى فريق إدارة الأزمة عن إدارة الموقف عندما يبدو له أن الواقعة ليست بالخطورة المتوقعة، ولكن يصعب تشكيل فريق إدارة أزمة بعد حدوث أزمة بالفعل.

سوف تحتاج إلى تشكيل فريق إدارة أزمات مع وضع هيكّل إداري له يناسب منظمتك. لكن الممارسات الفضلى القائمة على الخبرة تؤكد أنه من الأفضل وجود فريق إدارة أزمات صغير على مستوى المقر الرئيسي وفريق إدارة حوادث أقرب إلى موقع الأزمة لكن مع الحفاظ على السلامة. وسلطة صناعة القرار الاستراتيجي هي المستوى الأعلى والخارجي على فريق إدارة الأزمات. يجب التفكير في ضم أعضاء إلى فريق إدارة الأزمات يتولون مسؤولية الرعاية، من تقديم الدعم للأسر والتحدث للإعلام وتولي أمور الترتيبات اللوجستية، على أن يكونوا ضمن هيكّل التعامل مع الأزمات لكن ليس ضمن فريق إدارة الأزمة نفسه. من الممارسات الجيدة، التعرف على الأفراد البدلاء الذين يمكنهم تولي دور الشخص الغائب أثناء الأزمة في حال طال أمدها، أو حين يكون الموظف المعني مريضاً أو على سفر أو في إجازة طويلة. لكن كمنظمة صغيرة فقد تجد هذا صعباً ومن ثم سوف تحتاج إلى تحديد فريق مناسب مع مراعاة السعة والمهارات والخبرات المتوفرة لديك.

فريق صغير مخصص لإدارة جميع جوانب الحادث أو الواقعة ويتحمل مسؤولية التواصل مع جميع الأطراف الضالعين في الواقعة.

يتباين تكوين ومسؤوليات فريق إدارة الأزمات بشكل كبير بحسب نوع الحادث/الواقعة، وموقعه أو مستوى الدعم المطلوب.

المهام الأساسية لفريق إدارة الأزمات	
منسق الأزمات	التنسيق والإدارة العامة لفريق إدارة الأزمات وسلطة صناعة القرار الأساسية بالفريق. منسق الأزمات يكون في العادة مسؤولاً أمام المدير التنفيذي الذي يتولى مسؤولية صناعة القرارات التنفيذية.
الموارد البشرية	يقدم المشورة حول سياسات الموارد البشرية وينسق أمور العاملين والدعم للأسر والتأمين فيما يتعلق بالتعامل مع الأزمة.
البرامج والعمليات	يقدم المشورة حول سياق الدولة وأنشطة البرامج والأطراف ذات الصلة داخل البلد وينسق جميع الاتصالات مع الفريق داخل البلد.
الاتصالات والإعلام	يقدم المشورة حول الأمور الإعلامية وينسق النشاط الإعلامي وجميع الاتصالات الداخلية. يقدم المشورة حول الأمور الإعلامية وينسق النشاط الإعلامي وجميع الاتصالات الداخلية.
إدارة ودعم المعلومات	يدعم فريق إدارة الأزمات ويحافظ على سجلات المعلومات أثناء التعامل مع الأزمة.

يمكن لعضو واحد من فريق إدارة الأزمات تأدية عدة أدوار. يمكن تحديد مسؤوليات إضافية للدعم حسب طبيعة الواقعة وقدرات المنظمة والعاملين فيها، وقد تشمل هذه المسؤوليات الأمن والإدارة المالية والتأمين والمشورة القانونية ووسائل التواصل الاجتماعي والاتصالات الداخلية وتقنية المعلومات.

يكون لفريق إدارة الحوادث مهام داخلية مماثلة لتلك المنصوص عليها في فريق إدارة الأزمات، وإن كان يركز أكثر على الإدارة المحلية للحادث. لا بد من تعريف وإدارة التواصل بشكل جيد وواضح بين فريق إدارة الأزمات وفريق إدارة الحوادث حتى يكون التعامل مع أية أزمة ناجحاً. بالنسبة للدول التي لا يتواجد فيها عاملين دائمين للمنظمة، والتي حصل فيها حادث، لا بد من إدراج ترتيبات الاستجابة المحلية، ضمن خطة إدارة الأزمات.

ما هي الأزمة؟

النقطة التي تصبح الواقعة عندها حرجة أو تتخذ منحى الأزمة، تعتمد بشكل أساسي على حدة الموقف وقدرات منظمتك ومستوى التأهب في مرحلة ما قبل التخطيط والخبرات في التعامل مع الحوادث والوقائع المختلفة.

وبالنسبة إلى بعض المنظمات غير الحكومية، قد تعتبر الحوادث أو الوقائع الأقل حدة خطرة وحرجة بسبب اقتصار القدرات والخبرات والموارد التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها للتعامل مع الموقف. في العادة تصبح «أزمة» عندما لا تتمكن هياكل الإدارة الاعتيادية من التعامل مع الواقعة، ما يعني البدء في استجابة على مستوى التعامل مع أزمة.

إن أية واقعة أو حادثة أمنية تؤثر على العاملين والبرامج يجب أن يجري تقديرها سريعاً على مستوى الإدارة العليا لتحديد أثرها المحتمل وللوقوف على مستوى التعامل والدعم المطلوب لإدارة الموقف. يجب أن تحدّد العوامل التي تؤدي إلى إطلاق آلية إدارة الأزمات بوضوح، ومن في المنظمة يتخذ مثل هذه القرارات. من الحوادث الحرجة التي يُرجح أن تؤدي على تنشيط فريق عمل إدارة الأزمات، على سبيل المثال لا الحصر:

- وفاة أو إصابة خطيرة لأحد العاملين.
- وفاة أو إصابة خطيرة للغير، نتيجة لأعمال أحد العاملين أو جراء أنشطة المنظمة.
- تدهور خطر في الوضع الأمني أو تهديد محدد يؤثر على أمن العاملين.
- حادث ذات أثر جماعي (على سبيل المثال: كوارث طبيعية، حوادث تفجير أو هجمات إرهابية) يؤثر على العاملين.
- اعتداءات جسدية أو عنف جنسي ضد أحد العاملين.
- اختطاف أو اعتقال أو احتجاز العاملين.
- أي واقعة أمنية يرجح أن تؤدي إلى الإضرار بصورة المنظمة في الإعلام.

مبادئ إدارة الأزمات

يجب أن تسري المبادئ الأساسية التالية لدى التعامل مع أي حادث خطر يمس العاملين:

- تقليص أي ضرر قد يستجد وضمان أمن وسلامة الضحية والعاملين الآخرين المتضررين من الواقعة.
- طمأنة الأهالي والعاملين الآخرين إلى أنّ المنظمة تتعامل مع الموضوع بشكل مناسب، وتقديم الدعم للأقارب المتضررين.
- تقليص الخسائر أو الأضرار اللاحقة بالممتلكات أو الموارد لأقصى درجة ممكنة، وتقليص أي أثر سلبي يضر بسمعة المنظمة وباستمرارية أنشطة البرامج، طالما هذا لا يعرض أمن وسلامة العاملين للخطر.
- الحفاظ على التواصل الفعال مع جميع الأطراف الداخليين والخارجيين لضمان تعاونهم، مع مراعاة الحاجة لعدم علانية الاتصالات في بعض الحالات.

خطط إدارة الأزمات

كل واقعة فريدة من نوعها، مما يصعب التحضير بالكامل للأزمات، لكن هناك آليات أساسية وترتيبات أساسية يمكن التخطيط لها مسبقاً.

ورغم أن خطة إدارة الأزمات هي وثيقة على مستوى المقر الرئيسي للمنظمة تساعد أعضاء الإدارة العليا على حشد الموارد وتخصيصها للاستجابة إلى الحوادث الحرجة أو الأزمات التي تمس العاملين، فلا بد أيضاً من وجود آلية استجابة على مستوى الدولة تعتمد على فريق محلي لإدارة الحوادث الأمنية. إن التعريف الواضح للأدوار والمسؤوليات، وإعداد نقاط العمل الأساسية، والقوائم المرجعية، والأدوات ذات الصلة كجزء من خطة إدارة الأزمة، من شأنه تمكين العاملين من الرد بشكل أسرع وأكثر فعالية. يجب البدء بالاحتفاظ بسجل القرارات والأفعال فور تنشيط آلية التعامل مع الأزمة.

سوف يكون العاملون عرضة لضغط هائل أثناء التعامل مع الأزمة، لذا يجب أن تكون خطط إدارة الأزمات مبسطة ويسهل استخدامها وتحتوي على قوائم مرجعية لما يجب عمله.



خطط إدارة الأزمات

- يجب أن تشمل المكونات الأساسية لخطة بسيطة لإدارة الأزمات على ما يلي:
- **المقدمة** – توضح لمن تم إعداد الوثيقة، ومن تغطيه الخطة، والتعريفات الأساسية المستخدمة، ومتى يجب مراجعة الوثيقة، ومن مسؤول عن مراجعتها.
 - **العوامل المؤدية لبدء إدارة الأزمة** – تحديد كيف يتم تنشيط آلية إدارة الأزمات بالمنظمة ومتى تنتهي، ومن يصنع هذا القرار وما المعايير المتصلة به.
 - **الإدارة وصناعة القرار** – تحديد هيكل إدارة الحوادث الحرجة والأطراف المعنية الأساسية بها، ومبادئ إدارة الأزمات بالمنظمة، ومعلومات عن كيفية الحفاظ على سرية المعلومات عند الاقتضاء. يجب إعداد خريطة flow chart توضح آليات الاتصال وعملية صناعة القرار.
 - **الأدوار والمسؤوليات** – تحديد الأدوار والمسؤوليات المحددة الخاصة بمختلف المهام ضمن هيكل إدارة الأزمات، بما يشمل فريق إدارة الأزمات وفريق إدارة الحوادث والعاملين الداعمين. يجب أن تحدد المواصفات ومسؤوليات كل دور قبل وأثناء وبعد الأزمة.
 - **بروتوكولات الحوادث** – الإجراءات والإرشادات حول التصرفات الفورية الممكنة، وما يتعلق بإدارة الأطراف في الحادث، واحتياجات الدعم بعد الحادث المتصلة بسيناريوهات حوادث معينة، على سبيل المثال: الطوارئ الطبية، أو العنف الجنسي، أو الكوارث الطبيعية، أو الإجلاءات الأمنية، أو الاختطاف، أو وفاة العاملين.
 - **الموارد والأدوات** – تشمل قوائم مرجعية، وقوائم استمارات، وأدوات دعم لرد المنظمة، بما يشمل قوائم استمارات تسجيل وتوثيق الاتصالات والقرارات وقوائم اتصالات أساسية، إلخ.

مقدمو المساعدة والدعم

يمكن لمقدمي الدعم والمساعدة المتخصصين الخارجيين أن يلعبوا دوراً مهماً في دعم منظمتك أثناء الأزمات، عن طريق ضمان توفر المعرفة والمشورة المتخصصة التي تحتاج إليها منظمتك. قد توفر بعض الحكومات دعم متخصص في بعض الحالات ولكن ذلك يعتمد على جنسية الأفراد المشاركين.

يمكن للمنظمات الكبيرة أيضاً، والتي لديها فرق أمنية وقدرات أمنية كبيرة، أن تستفيد من مقدمي الدعم الخارجي أثناء الأزمات. وبالنسبة للمنظمات الأصغر حجماً التي قد تفتقر إلى الخبرات في التعامل مع هذه الأنواع من الحوادث، أو قد تفتقر إلى القدرة لتغطية بعض أدوار فريق إدارة الأزمات، فإن إتاحة المساعدة الخارجية قبل وقوع الحادث قد يكون عاملاً حاسماً في تحسين قدرة استجابة المنظمة للأزمات.

ويمكن للمنظمات أن تحصل على مساعدة طوارئ وإدارة أزمات شاملة من مقدمي خدمات واستشاريين عن طريق التأمين أو عبر التواصل مع شركات وأفراد يتولون هذه الأدوار مباشرة. من المهم الحرص على أن يكون الخبراء الذين يتم الاستعانة بخدماتهم مناسبون للمنظمة ولديهم المستوى المطلوب من المعرفة. هناك مجموعة عريضة من الخدمات المتوفرة، وتشمل المساعدة الطبية والدعم في الإجراء الطبي، وإجلاء العاملين بسبب كارثة طبيعية أو تدهور الوضع الأمني، وتوفير استشاريين للاستجابة لحالات الخطف، وتوفير الدعم والتدريب على إدارة الأزمات. ولدى التفكير في أي دعم إضافي، يجب أن تتحرى الوضوح في أنواع الدعم المنشودة والمتوفرة عن طريق التأمين وأي شركات مسؤولة تقدم خدمات مماثلة.

ولا يمكن لمنظمتك انتداب إدارة الحوادث الحرجة إلى مقدمي المساعدات الخارجية أو إلى أطراف أخرى، كما لا يمكن تحميل هذه الأطراف مسؤولية صنع القرار بما يتعلق بإدارة الحوادث والأزمات. على منظمتك التعامل مع الموقف بفعالية ونشاط للحرص على أن تكون جميع الردود والتصرفات مناسبة. وعلى آليات الدعم الخارجي أن تكمل استجابة منظمتك للحوادث الحرجة، لا أن تحل محلها.



قد تسعى بعض الدول لإجلاء مواطنيها بحال وقوع حادث أمني (مثال: وقوع انقلاب)، لكن يعتمد هذا على الدولة المضيفة ودولة المواطنة، ولا يجب أن نفترض أن أمراً ما سيحدث. كما لا تضمن الأمم المتحدة إجلاء العاملين بالإغاثة الذين ليسوا عاملين في الأمم المتحدة. حتى إذا نفذت عملية إجلاء، فمن المرجح أن تفرض رسوماً على خدماتها هذه، وأن تغطي الرسوم التكلفة بشكل كامل.



Crisis Management Plan Example

EISF guide 'Managing the Message: Communication and Media Management in a Security Crisis'

EISF guide 'Family First: Liaison and support during a crisis'

EISF briefing paper 'Crisis Management of Critical Incidents'

EISF briefing paper 'Engaging Private Security Providers: A Guideline for Non-Governmental Organisations'

التعاون الأمني والشبكات الأمنية

10



مع تنامي الاهتمام بأمن العاملين، تزيد المنظمات غير الحكومية من تركيزها على التعاون الأمني ومشاركة المعلومات مع المنظمات الأخرى. يمكن أن تحسّن القدرة على الوصول إلى المعلومات والتحليلات والمشورة الموثوقة من الوعي العام بالوضع القائم، وأن تدعم صناعة القرار وتحسّن من صوابه، مما يعزّز في نهاية المطاف النهج الأمني للمنظمات، كبيرة كانت أو صغيرة. ولكن التعاون الأمني يتطلب الكثير من الوقت والجهد من العاملين حتى يصبح فعالاً. وفي نهاية المطاف، تعتمد جودة آليات التعاون على مشاركة المنظمات المعنية بجهود التعاون.

يحسّن تشارط المعلومات الأمنية والتعاون الفعّال مع منظمات أخرى من أمن الجميع.

شبكات الأمن بين المنظمات

خلال السنوات الأخيرة شكّلت المنظمات غير الحكومية عدداً من شبكات ومنصات التعاون بين المنظمات، على مستوى الدول وعلى المستوى الإقليمي وعلى مستوى المقار الرئيسية. أعمال التعاون هذه تيسّر تبادل المعلومات الأمنية وتقوم بالتوعية من خلال التدريبات الأمنية وورش العمل ذات الصلة، كما تعزّز هذه الشبكات من الممارسات الجيدة. هنالك جملة عريضة من الآليات القائمة،

تتحلى هذه الآليات بمستويات متباينة من الرسميات. منها: اللقاءات غير الرسمية بين عدد قليل من المنظمات لمناقشة التحديات الأمنية، وتخصيص مسؤولين عن الأمن يقدمون المعلومات والدعم لمجموعة من المنظمات غير الحكومية في سياق بعينه، وشبكات عضوية على مستوى المقرات الرئيسية للمنظمات، حيث يتواجد في الشبكة ممثلين عن مختلف المنظمات (مثل شبكة EISF وشبكة InterAction). قد تشمل مجموعة الخدمات التي تقدمها مثل هذه المبادرات على مستوى الدولة ما يلي:

- عقد اللقاءات/الإحاطات الأمنية.
- إصدار تنبيهات أمنية أو تحذيرات بتهديدات وبيانات إفادة.
- تقديم تقارير أمنية منتظمة.
- تحضير تقارير تحليلية حول منحنى الحوادث المحتملة أو تحديات أمنية معينة.
- التواصل مع UNDSS والفاعلين الأمنيين الآخرين (قوات الأمن الوطنية بما يشمل الشرطة والجيش، قوات عسكرية دولية، إلخ).
- تيسير الوصول إلى التدريب الأمني وورش العمل ذات الصلة.
- تقديم المساعدة والدعم أثناء المواقف والحوادث الحرجة.
- تحتوي الخدمات على مستوى المقرات الرئيسية أو المستوى الإقليمي عادة على ما يلي:
- عقد اللقاءات لمناقشة القضايا المتصلة بالأمن.
- تيسير تشاطر المعلومات حول الممارسات الجيدة لإدارة المخاطر الأمنية.
- دعم المنظمات في إعداد الاستراتيجيات والسياسات المناسبة التي تخص إدارة المخاطر الأمنية.
- التواصل مع الفاعلين الأمنيين مثل الأمم المتحدة على مستوى المقرات الرئيسية وعلى المستوى الاستراتيجي.
- الحشد من أجل التركيز بشكل أكبر على تحسين أمن العاملين بالإغاثة في إطار قطاع المنظمات الإنسانية.

المنتدى الأمني الأوروبي بين الوكالات (EISF)

هو منتدى للمنظمات الأوروبية غير الحكومية التي تقوم بأعمال الإغاثة الإنسانية على المستوى الدولي. المنتدى EISF ملتزم بتحسين أمن وسلامة العمليات والعاملين، وكذلك تعزيز إدارة المخاطر الأمنية في المنظمات الإنسانية من أجل تحقيق قدر أكبر من الوصول إلى، والتأثير الإيجابي على، السكان المتأثرين بالآزمات.

تعمل سكرتارية EISF بالتعاون مع الأعضاء لإعداد أبحاث مفيدة وتحضير لقاءات نصف سنوية وورش عمل منتظمة، وتيسير تشاطر المعلومات بين الأعضاء ومنظمات المجتمع المدني الأخرى. قم بزيارة موقع www.eisf.eu

ومن شأن توفر المعلومات الأمنية الموثوقة في الوقت المناسب، مع المشورة والدعم التي توفرها هذه الآليات، أن يساهم كثيراً في تحسين أمن العاملين في منظماتك. لكن بما أن المعلومات والمشورة التي تتبعها آليات التنسيق هذه هي معلومات عامة تخص السياق وليست مرتبطة تحديداً بموقف منظماتك وسياقها، فمن الضروري أن تقوم بتقدير مدى صلة هذه المشورة والمعلومات بمنظماتك،

نظراً لسياقها وطبيعتها الخاصة ونظراً لقدراتها.

يجب أن يتم تشجيع الزملاء المكلفين بمسؤوليات أمنية على مستوى الدولة والمستوى الإقليمي ومستوى المقر الرئيسي على بناء علاقات مع مختلف شبكات الأمن القائمة بين المنظمات وعلى تطوير هذه العلاقات.



«حتى إذا قررت منظمة عدم المشاركة في آلية تنسيق أمني رسمية، فعلية مشاركة المعلومات ومناقشة القضايا الأمنية ميدانياً. نحن كمنظمات غير حكومية لا نعمل في عزلة عن بعضنا البعض، وأمان العاملين يعتمد بشكل كبير على المعلومات والدعم الذي نتلقاه من بعضنا البعض كمنظمات».

منسق أمني بمنظمة غير حكومية

هناك عدة مبادرات على المستوى العالمي تهدف إلى تعزيز التعاون الأمني بين المنظمات، بما يشمل إطار «معا لإنقاذ الأرواح (SLT)» الهادف إلى تحسين التعاون الأمني بين الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية على المستوى الميداني.

إطار عمل «معا لإنقاذ الأرواح» SLT

إطار عمل «معا لإنقاذ الأرواح» هو سلسلة من التوصيات الرامية إلى تحسين التعاون الأمني بين نظام إدارة الأمن بالأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية الدولية، والمنظمات الدولية، ويشمل:

- إعداد ترتيبات ومنتديات للتنسيق الأمني.
- تشاطر المعلومات الأمنية ذات الصلة.
- التعاون في مجال التدريب الأمني.
- التنسيق في الترتيبات العملية واللوجستية كلما أمكن.
- التعرف على الموارد المطلوبة لتحسين التنسيق الأمني بين الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات الدولية والمطالبة بالتمويل.
- التشاور حول القواعد المشتركة الأساسية للعمل الإنساني.

معلومات إضافية

'Saving Lives Together - A Framework for Improving Security Arrangements Among IGOs, NGOs and UN in the Field' by IASC

'Guidelines for the Implementation of the "Saving Lives Together" Framework' by Saving Lives Together

European Interagency Security Forum (EISF)

Strategic Security Coordination Mechanisms (EISF theme web page)

The International Safety Organisation (INSO)

International NGO Safety and Security Association (INSSA)

InterAction



رصد الالتزام والفعالية

11



تواجه أي مبادرة لتحسين الأمن في منطمتك خطر فقدان الدعم والزخم بعد إطلاقها. لابد من مراجعة نهج منطمتك لإدارة المخاطر الأمنية بشكل مستمر وتحسينه باعتبار أن المخاطر التي تهدد العاملون في منطمتك تتغير باستمرار.

لابد من أن تواكب إدارة المخاطر الأمنية التغييرات سواء في البيئة الخارجية أو داخل المنظمة. على المنظمات غير الحكومية أن ترصد وتراجع بانتظام إطار عمل إدارة المخاطر الأمنية بما يضمن استمراره في تأدية غايته.



وعلى منطمتك أن ترصد الالتزام وأن تجري مراجعات أمنية دورية وعمليات مراجعة وجرد دورية لإدارة المخاطر الأمنية، من أجل الوقوف على ما إذا كانت السياسات والتدابير القائمة لا تزال فعالة ومُتبعة من حيث الممارسة، وللتأكد من إدارة المخاطر الأمنية بالشكل المناسب في المنظمة، مما يحسّن من القدرة على الوصول ومن إمكانية تنفيذ البرامج.

رصد الالتزام

إذا ما الذي ترصده؟ بالأساس، عليك التحقق مما إذا كان العاملون ملتزمون بالسياسات والتدابير الأمنية، وما إذا كانت هذه السياسات والتدابير فعالة بالقدر المتوقع. أعمال الرصد الروتيني، سواء رصد الالتزام أو أعداد الحوادث الواقعة، يساعد في الحرص على إدارة فعّالة للمخاطر بموجب إطار عمل المنظمة الأمني والسياسات والتدابير الأمنية. يساعد هذا في تقدير فعالية نهج الخاص بالأمن من حيث، على سبيل المثال لا الحصر، قدرة الوصول والأثر والمزايا والتكاليف. هناك سبل متعددة لرصد الالتزام ومنها:

- **قائمة التدقيق بالامتثال** - هي قائمة مرجعية تساعد المدراء وممثلي الدول في تقدير درجة الالتزام بالسياسات الأمنية القائمة والمتطلبات الدنيا. في حين أنّ قائمة التدقيق بالامتثال لا يمكن أن تكون بديل تام لعملية المراجعة الشاملة، يمكنها المساهمة في رصد إطار عمل إدارة المخاطر الأمنية لتحديد الإنجازات والمعوقات القائمة.

📖 انظر الى «أداة رقم 3 - قائمة مراجعة المستندات» في دليل EISF «تدقيقات الأمان»

- **مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs)** - يمكن لمؤشرات الأداء الأساسية أن تساعد في الرصد بحال تطبيق عناصر مختلفة من إطار عمل إدارة المخاطر الأمنية ونجاح العناصر في تقليص المخاطر التي تهدد العاملين. من الأمثلة على مؤشرات الأداء الأساسية اللازمة للرصد: خطط الأمن المحدثة (% إنجازها)؛ حصول العاملين المسافرين إلى مناطق بها نسبة خطر عالية على الإحاطات الأمنية (% إنجازها)؛ حصول العاملين على التدريب (إجمالي عدد المتدربين)؛ الإبلاغ بالحوادث (إجمالي عدد البلاغات).

📖 للمزيد من الأمثلة على المؤشرات راجع «أداة رقم 6 - نموذج ورقة عمل تدقيق الرسائل النصية» في دليل EISF «تدقيقات الأمان»

- **تحليل الحوادث** - من شأن تعقّب ومراجعة الحوادث التي تؤثر على العاملين أن تحسّن من قدرة المنظمة على تقييم وتقدير إجمالي معدل عرضتها للخطر. فهم أنواع الحوادث التي تهدد العاملين ومدى تكررها ولماذا تحدث يساعد في تحديد المشاكل المحتملة في الامتثال والتغرات القائمة في الإجراءات وأعمال الدعم والتدريب.

◀ راجع القسم 8: رصد الحوادث

إذا كانت مستويات الالتزام متدنية، فقد تحتاج لتحري قدر أكبر من الحزم مع المخالفين للإجراءات الأمنية. قد يشير معدّل منخفض من الالتزام إلى أنّ العاملين قد وجدوا صعوبة أو استحالة في تطبيق بعض عناصر إدارة المخاطر الأمنية والتدابير ذات الصلة. إذا، يجب مراجعة هذه الوثائق وتعديلها، كجزء من عملية التحسين المستمر لإطار عمل إدارة المخاطر الأمنية الخاص بمنظمتك.

مراجعات واستعراضات الأداء الأمني

بينما يتطلب رصد الالتزام فحوصات روتينية، فسوف تحتاج إلى القيام بعمليات تدقيق أو مراجعة أمنية أكثر تفصيلاً في مرحلة ما، أو أن تعيد النظر في بعض النقاط. إن مراجعة إدارة المخاطر الأمنية هي عملية مراجعة داخلية أو خارجية لإطار عمل إدارة المخاطر الأمنية الخاص بالمنظمة وتنفيذه من حيث الممارسة، وهي عملية تقدر ما إذا كانت المنظمة ملبية لمسؤوليات واجب العناية بالعاملين أم لا.

هناك نوعان من المراجعات لإدارة المخاطر الأمنية:

- **مراجعات تستهدف المنظمات** وتستعرض ترتيبات إدارة المخاطر الأمنية في شتى أرجاء ومواقع المنظمة.

- **مراجعات قائمة على الدولة أو الموقع** وتشمل استعراض نهج إدارة المخاطر الأمنية ونظمها في دولة أو منطقة بعينها، وعادة ما يكون هذا رداً على تزايد انعدام الأمان أو جراء تغيرات في بيئة العمل. يجب تنفيذ هذه المراجعات بشكل يتناسق مع سياسات المنظمة وليس بمعزل عنها.

يجب أن تهدف المراجعة أو التدقيق إلى فحص مدى فعالية نهج منظمتك في إدارة المخاطر الأمنية على تحقيق أهداف البرامج، وأن تهدف إلى تحسين الأمن والسلامة لجميع العاملين. احرص على مشاركة شريحة واسعة من العاملين في عملية المراجعة أو التدقيق (لا سيما «أصحاب الخطر»، أي من يتحملون مسؤولية صناعة قرار إدارة المخاطر الأمنية ويحاسبون على هذه المسؤولية)، الهدف من هذه الخطوة ليس فقط تقييم درجة وعي العاملين وفهمهم للنظم المتبعة، إنما أيضاً لتمكينهم من تسليط الضوء على المخاطر والتحديات الأمنية التي يواجهونها أثناء عملهم.

وللحصول على آراء غير منحازة، ومقارنة أداء منظمتك بأداء المنظمات الأخرى، أو بسبب اقتصار قدرات منظمتك، قد يكون مفيداً الاستعانة باستشاري خارجي لتنفيذ عملية المراجعة أو الاستعراض للأمن. إن إجراء استعراض خارجي مكلف جداً ومن الضروري تحصيل أكبر فائدة ممكنة من هذه العملية.

ومن البدائل للاستعانة باستشاري هي أن تقوم بمراجعة إطار منظمة أخرى لإدارة المخاطر الأمنية، وأن تقوم المنظمة الأخرى بالدور ذاته، في عملية مراجعة أقران.

تأكد من تعريف المشاركين على النتائج والتوصيات، وأن يتعرف عليها عموم العاملين أيضاً. فمشاركة هذه النتائج مع العاملين لا يدعم الشفافية فحسب، إنما يساعد أيضاً على التوعية بأهمية إدارة المخاطر الأمنية في المنظمة.

لقد قامت عدة منظمات باستخدام مجموعة الأدوات الإرشادية بنجاح، تحت عنوان «المراجعات الأمنية» الصادرة عن EISF، وتمت بالاستعانة بها مراجعات داخلية وخارجية، وقد تقدم لك مرجعاً مفيداً يساعد في التعرف على النقاط التي يمكن استهدافها بالمراجعة.

تتطلب عملية المراجعة الخارجية الناجحة أن يتعاون الاستشاري والموكل معاً وأن تكون التوقعات والمسؤوليات واضحة للطرفين منذ البداية. عند تكليف الغير بعملية استعراض أمنية خارجية، عليك تحري الآتي:

- تأكد من وجود ضرورة حقيقية إلى الدعم الخارجي أو إلى وجهة نظر مستقلة.
- قم بصياغة مواصفات وشروط واضحة ودقيقة لعقد الاستعراض الخارجي. كن واضحاً فيما يخص مجال الاستعراض ونتائجه المطلوبة والمواعيد النهائية للتسليمات.
- كن واقعياً في التوقيت وعدد أيام العمل والميزانية المرسودة.
- تعرف على الاستشاريين المناسبين عبر عملية اختيار مناسبة لنطاق ودرجة اتساع الاستعراض.
- كن جاهزاً لمناقشة أولوياتك ومتطلباتك مع الاستشاري. واحرص على أن تكون جميع الاتفاقات أو التعديلات الخاصة بمواصفات العمل مكتوبة.
- حدد منسق واحد داخل المنظمة للتواصل مع الاستشاري، الذي يتولى إبلاغه بالتقدم المحرز ويقدم إليه تحديثات حول ما أنجزه وما يتبقى.
- قم بتزويد الاستشاري بإمكانية الوصول لمختلف المعلومات. من الوثائق الأساسية التي يحتاجها الاستشاري هي سياسات الأمن القائمة وإرشادات إدارة المخاطر الأمنية وإجراءات السفر وخطط الأمن في البلد ووثائق إدارة الأزمات والمعلومات حول الحوادث السابقة.
- تأكد من حصول الزملاء على الوقت والمواد الكافية لدعم المراجعة. قرر من سيرتب المقابلات مع الأطراف المختلفة وأرسل رسائل بريد إلكتروني للعاملين لطلب تواجدهم ودعمهم لعملية المراجعة.
- قد بإدارة توقعات الزملاء حول المراجعة، وعمم اتفاق الاستشاري وشروطه ومواصفاته وقم بإعداد آلية عملية لأخذ آراء العاملين ودمجها بنتائج وتوصيات تقرير المراجعة.
- قدم آراء العاملين للاستشاري رداً على تقريره وتوصياته، مع التوقعات العامة المنتظرة من عمل الاستشاري الخاص بالاستعراض.

معلومات إضافية

EISF guide 'Security Audits'





حتى تدعم وتعزز إدارة المخاطر الأمنية بمنظمتك، يجب أن يطلع جميع المدراء والعاملين على الإرشادات الأمنية والأدوات والاستمارات الأمنية ذات الصلة. ومن المكونات الأساسية لتطوير إطار إدارة المخاطر الأمنية بالمنظمة هو إعداد مكتبة تحتوي على موارد أمنية مفيدة وأن تقوم بتسهيل الوصول إليها. يجب الاستفادة من الموارد الموجودة الخاصة بالإرشادات الأمنية للأفراد وإدارة الأمن والسلامة بالمنظمات غير الحكومية، بدلاً من إعادة إنتاجها من جديد.

مواقع إلكترونية مفيدة

www.eisf.eu

www.eisf.eu/themes

www.eisf.eu/training-and-events/

www.eisf.eu/theme/other-coordination-mechanisms/

www.ngosafety.org

www.ngosafety.org/keydata-dashboard

<http://ingossa.org/>

www.interaction.org

www.insecurityinsight.org/aidindanger

<https://aidworkersecurity.org/incidents>

www.disasterready.org/

<https://kayaconnect.org>

<https://ifrcstaysafe.org/>

إرشادات السلامة الشخصية

The IFRC Online Guide to a Safer Mission

Safety First: A Safety and Security Handbook for Aid Workers
by Shaun Bickley, Save the Children (2014)

Staying Alive: Safety and Security Guidelines for Humanitarian Volunteers in Conflict Areas by David Lloyd Roberts, ICRC (2005)

Safety Guide for Journalists by Reporters Without Borders and UNESCO (2015)

توجيهات إدارة المخاطر الأمنية

Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies,
2nd edition by James Davis et al, EISF (2017)

GPR8 – Operational Security Management in Violent Environments, Revised Edition by Koenraad van Brabant, Overseas Development Institute (ODI) (2010)

ISO 31000:2009: Risk Management – Principles and guidelines
by International Organization for Standardization (ISO) (2009)

Security Audits by Christopher Finucane, EISF (2013)

Mainstreaming the Organisational Management of Safety and Security (HPG Report 9) by Koenraad van Brabant, Overseas Development Institute (ODI) (2001)

أمثلة على وثائق

Example Job Description: Logistics and Security Officer

متوفر على:

<https://www.eisf.eu/library/job-description-example-logistics-and-security-officer/>

Example Job Description: Field Security Coordinator

متوفر على:

<https://www.eisf.eu/library/job-description-example-field-security-coordinator/>

Example Job Description: Deputy Director of Global Security

متوفر على:

<https://www.eisf.eu/library/job-description-example-deputy-director-global-security/>

Example Job Description: Director of Staff Safety and Security

متوفر على:

<https://www.eisf.eu/library/job-description-example-director-of-staff-safety-and-security/>

Organisational Security Policy Framework Example

متوفر على:

<https://www.eisf.eu/library/organisational-security-policy-framework-example/>

Open NGO Security Policy. Centre for Safety and Development

متوفر على:

<https://www.eisf.eu/library/open-ngo-security-policy/>

Security Assessment Tool. ACT Alliance

متوفر على:

<https://www.eisf.eu/library/security-assessment-tool/>

Security Plan Example. InterAction

متوفر على:

<https://www.eisf.eu/library/security-plan-example/>

Travel Risk Assessment Form Example

متوفر على:

www.eisf.eu/library/travel-risk-assessment-form-example

Incident Report Template Example

متوفر على:

<https://www.eisf.eu/library/incident-report-template-example/>

Crisis Management Plan Example

متوفر على:

<https://www.eisf.eu/library/crisis-management-plan-example/>

مسرد المصطلحات



القبول: بناء بيئة عمل آمنة عن طريق الحصول على الموافقة والقبول والتعاون من الأفراد والمجتمعات والسلطات المحلية.

الردع: تقليص الخطر عن طريق احتواء التهديد بتهديد مناوئ ومضاد (على سبيل المثال: الحماية المسلحة، النفوذ الدبلوماسي/السياسي، التجميد المؤقت للأعمال).

الأزمة: هي حدث يؤدي إلى اضطراب كبير في العمليات الاعتيادية، وقد تسبب أو يرجح أن تتسبب في قدر كبير من التوتر، وله تبعات كبيرة على الأفراد والعاملين والمنظمات، ويتطلب تدابير استثنائية لاسترداد النظام والحالة الطبيعية، ما يعني الحاجة إلى تدابير فورية من القيادة العليا.

فريق إدارة الأزمات: هو فريق يتولى إدارة الأزمات (أي الحوادث الحرجة) على مستوى المقر الرئيسي أو المستوى الإقليمي.

حادث حرج: حادث أو سلسلة حوادث يهدد بقدر كبير سلامة العاملين أو قد يؤدي إلى الوفاة أو إصابة مهددة للحياة أو المرض، ما قد يؤدي إلى تفعيل إدارة الأزمات. والحادثة الحرج قد يكون أيضاً واقعة لها تداعيات جسيمة على البرامج أو موارد المنظمة أو سمعتها.

واجب العناية: هو التزام قانوني وأخلاقي على المنظمة باتخاذ كافة التدابير الممكنة والمعقولة لتقليص خطر الضرر اللاحق بالعاملين فيها، أو من يؤدون أعمالاً لصالحها.

الحماية: تقليص عرضة المنظمة للخطر في مواجهة تهديد محتمل، على سبيل المثال عن طريق بناء أسوار أو استخدام حراس.

الخطر: كيفية تأثير تهديد ما على منظمة أو العاملين فيها أو على مواردها أو سمعتها أو برامجها، بالنظر إلى وجود نقاط ضعف معينة.

تقدير الخطر: عملية تحدّد المنظمة من خلالها مختلف التهديدات الأمنية وتهديدات السلامة التي قد تؤثر على العاملين والموارد والبرامج، وتحلل المخاطر بحسب احتمالية وقوعها وأثرها لتحديد مستوى الخطر.

السلوك إزاء الخطر: نهج المنظمة في تقدير مستوى الخطر ثم العمل على تلافي الخطر أو الابتعاد عنه أو إبعاد المنظمة عنه.

إدارة المخاطر: الأنشطة المنسقة التي توجه وتدير دفة المنظمة فيما يخص المخاطر.

السلامة: غياب الخطر أو الضرر الناتج عن أفعال أو أحداث أو مخاطر عارضة.

الأمن: غياب الخطر أو الضرر الناتج عن أعمال عنف متعمدة أو اعتداء أو أعمال إجرامية ضد موظفين بالمنظمة أو ضد مواردها أو ممتلكاتها.

المراجعة الأمنية: عملية مراجعة بناء على الأدلة، داخلية أو خارجية، لإطار عمل إدارة المخاطر الأمنية الخاص بالمنظمة ولآلية تنفيذه، وتقدر العملية فعالية الإطار المذكور في إدارة المخاطر الأمنية من حيث تحقيقه لأهداف المنظمة ذات الصلة، وما إذا كانت المنظمة تلبى مسؤوليات واجب العناية تجاه العاملين المترتبة عليها.

الثقافة الأمنية: «الثقافة» في المنظمة قد تُعرف ببساطة على أنها «كيفية القيام بالأمور هنا». فكل منظمة لها ثقافة تجاه الأمن والسلامة والمخاطر بشكل عام.

حادث أمني: أي موقف أو واقعة سببت أو قد تسبب ضرراً بالعاملين أو الأشخاص المرتبطين بالمنظمة أو بالغير، أو قد تؤدي إلى اضطراب كبير في البرامج والأنشطة، أو ضرر كبير أو خسارة كبيرة في ممتلكات المنظمة أو سمعتها.

الخطة الأمنية: وثائق أساسية على مستوى البلد تحدد إطار تدابير وإجراءات الأمن والسلامة السارية، والمسؤوليات والموارد المطلوبة لتنفيذها.

السياسة الأمنية: وثيقة دولية للمنظمة تحتوي على بيان واضح بنهج المنظمة إزاء مخاطر الأمن والسلامة، والمبادئ الأساسية التي ينهض عليها هذا النهج، وأدوار ومسؤوليات جميع العاملين فيما يخص إدارة هذه المخاطر.

إطار عمل إدارة المخاطر الأمنية: مجموعة من السياسات والبروتوكولات والخطط والآليات والمسؤوليات الداعمة لتقليص المخاطر الأمنية التي تهدد العاملين.

الاستراتيجية الأمنية: نهج المنظمة الكلي تجاه إدارة المخاطر الأمنية؛ فعلى سبيل المثال، توجد استراتيجية القبول واستراتيجية الحماية واستراتيجية الردع.

التهديد: أي شكل من أشكال التحدي لسلامة أو أمن المنظمة أو العاملين فيها أو مواردها أو سمعتها أو برامجها، في سياق تعمل فيه المنظمة.

العرضة للخطر: احتمالية تعرض المنظمة لتهديد ما، وهي تتباين من حالة لأخرى بحسب طبيعة المنظمة وكيفية أداء العمل فيها والبرامج التي تديرها، وسمات العاملين وقدرات إدارة المخاطر.



ACT Alliance. (2011). *Security Assessment Tool*. EISF.

Available from: www.eisf.eu/library/security-assessment-tool/ [Accessed 25 April 2017]

Behn, O. and Kingston, M. (2010). 'Whose Risk Is It Anyway? Linking Operational Risk Thresholds and Organisational Risk Management', *Humanitarian Exchange Magazine, Issue 47*. June 2010.

Available from: <http://odihpn.org/magazine/whose-risk-is-it-anyway-linking-operational-risk-thresholds-and-organisational-risk-management/> [Accessed 25 April 2017]

Behn, O. and Kingston, M. (2010). *Risk Thresholds in Humanitarian Assistance*. EISF.

Buth, P. (2010). *Crisis Management of Critical Incidents*. EISF.

Centre for Safety and Development. (undated). 'Managing security information - Simson software', *Centre for Safety and Development*.

Available from: <https://centreforsafety.org/simson-security-management-system-nine-years-of-development/>

Centre for Safety and Development. (2011). *Open NGO Security Policy*. EISF.

Available from: <https://www.eisf.eu/library/open-ngo-security-policy/> [Accessed 25 April 2017]

Davidson, S. (2013). *Family First: Liaison and support during a crisis*. EISF.

Davidson, S. (2013). *Managing the Message: Communication and Media Management in a Security Crisis*. EISF.

Davis, J. et al. (2017). *Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies, 2nd edition*. EISF.

De Palacios, G. (2014). 'Applicability of Open Source Systems (Ushahidi) for Security Management, Incident and Crisis Mapping: Acción contra el Hambre (ACF-Spain) Case Study', in *Communications Technology and Humanitarian Delivery*. EISF.

Available from: <https://www.eisf.eu/library/communications-technology-and-security-risk-management/> [Accessed 25 April 2017]

De Palacios, G. (2016). 'The Security of Lone Aid Workers', *EISF*.

Available from: <https://www.eisf.eu/news/the-security-of-lone-aid-workers/> [Accessed 25 April 2017]

Finucane, C. (2011). *Humanitarian Safety and Security: Obligations and responsibilities towards local implementing partners*. Church World Service. Available from: <https://www.eisf.eu/library/humanitarian-safety-and-security-obligations-and-responsibilities-towards-local-implementing-partners/> [Accessed 25 April 2017]

Finucane, C. (2013). *Security Audits*. EISF.

Finucane, C. (2013). *The Cost of Security Risk Management for NGOs*. EISF.

Garrett, C. (2005). *Developing a Security-Awareness Culture - Improving Security Decision Making*. SANS Institute. Available from: <https://gisf.ngo/wp-content/uploads/2014/09/0241-Garrett-2005-Security-awareness-culture.pdf>

Glaser, M. (2011). *Engaging Private Security Providers: A Guideline for Non-Governmental Organisations*. EISF.

Hodgson, L. et al. (2014). *Security Risk Management and Religion: Faith and secularism in humanitarian assistance*. EISF.

InterAction. (2017). *Security Plan Example*. EISF. Available from: <https://www.eisf.eu/library/security-plan-example/> [Accessed 24 April 2017]

Inter-Agency Standing Committee (IASC). (2015). 'Saving Lives Together – A Framework for Improving Security Arrangements Among IGOS, NGOs and UN in the Field, (October 2015)', IASC. Available from: <https://interagencystandingcommittee.org/collaborative-approaches-field-security/content/saving-lives-together-framework-improving-security-0> [Accessed 10 May 2017]

International Organization for Standardization (ISO). (2009). *ISO 31000:2009: Risk Management – Principles and guidelines*.

Kemp, E. and Merkelbach, M. (2011). 'Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisations towards their staff', *Security Management Initiative*. Available from: <https://www.eisf.eu/library/can-you-get-sued-legal-liability-of-international-humanitarian-aid-organisations-towards-their-staff/> [Accessed 25 April 2017]

Kemp, E. and Merkelbach, M. (2016). 'Duty of Care: A review of the Dennis v Norwegian Refugee Council ruling and its implications', *EISF*. Available from: <https://www.eisf.eu/library/duty-of-care-a-review-of-the-dennis-v-norwegian-refugee-council-ruling-and-its-implications/> [Accessed 25 April 2017]

Linnell, H. (2017). 'Guide to selecting appropriate Crisis Management Insurance', *EISF*.
Available from: <https://www.eisf.eu/news/guide-to-selecting-appropriate-crisis-management-insurance/> [Accessed 25 April 2017]

Merkelbach, M. (2017). *Voluntary Guidelines on the Duty of Care to Seconded Civilian Personnel*. Swiss Federal Department of Foreign Affairs (FDFA), Stabilisation Unit (SU) and Center for International Peace Operations (ZIF).
Available from: http://www.zif-berlin.org/fileadmin/uploads/experten-einsaetze/Voluntary_Guidelines_on_the_Duty_of_Care_to_Seconded_Civilian_Personnel_Final_170420.pdf [Accessed 10 May 2017]

Persaud, C. (2012). *Gender and Security: Guidelines for Mainstreaming Gender in Security Risk Management*. EISF.

Persaud, C. (2014). *NGO Safety and Security Training Project: How to Create Effective Security Training for NGOs*. EISF and InterAction.

Saving Lives Together. (2016). 'Guidelines for the Implementation of the "Saving Lives Together" Framework', *Saving Lives Together*. July 2016.
Available from: <https://www.eisf.eu/library/guidelines-for-the-implementation-of-the-saving-lives-together-framework/> [Accessed 10 May 2017]

Singh, I. (2012). *Security Management and Capacity Development: International agencies working with local partners*. EISF.

Source8. (2015). *Office Opening: A guide for non-governmental organisations*. EISF.

van Brabant, K. (2010). *GPR8 – Operational Security Management in Violent Environments, Revised Edition*. Overseas Development Institute (ODI).
Available from: <https://www.eisf.eu/library/gpr-8-operational-security-management-in-violent-environments-revised-edition/> [Accessed 25 April 2017]

van Brabant, K. (2012). *Incident Statistics in Aid Worker Safety and Security Management*. EISF.
Available from: <https://www.eisf.eu/library/incident-statistics-in-aid-worker-safety-and-security-management/> [Accessed 25 April 2017]

مرفق. إطار عمل إدارة المخاطر الأمنية - دليل مرجعي سريع



الحوكمة والمساءلة



- تحديد هيكل الإدارة المناسب للمخاطر الأمنية لصالح المنظمة للتمكن من تلبية الأهداف وضمان وجود فهم واضح للأدوار والمسؤوليات.
- تحديد منسق أمني لدعم إعداد وتنفيذ إطار عمل إدارة المخاطر الأمنية.
- تشكيل مجموعة/لجنة أمنية عابرة للإدارات للإشراف على إعداد وتنفيذ إطار عمل إدارة المخاطر الأمنية.
- ضمان أن تحدد جميع أوصاف/مواصفات الوظائف المختلفة ذات الصلة الأدوار الخاصة بإدارة المخاطر الأمنية والمسؤوليات المتصلة بها، فيما يخص مختلف المناصب أو الأنشطة التي سيضطلع بها الموظف.

السياسات والمبادئ



- إعداد سياسة أمنية تعكس مبادئ ونهج المنظمة فيما يخص الأمن.
- ضمان أن تحدد السياسة بوضوح سلوك المنظمة إزاء الخطر وهيكل إدارة المخاطر الأمنية والمسؤوليات الأمنية المترتبة على العاملين المختلفين وعلى من يتحملون أدوار أمنية محددة.
- التعرف على المتطلبات الدنيا العملية والمناسبة للأمن، التي يجب توفرها في كل موقع أو نشاط، على صلة بنظام تصنيف المخاطر بالدولة.

العمليات والبرامج



- إعداد عملية تقدير أمني بسيطة تتعرف على المخاطر الأساسية في دولة بعينها أو موقع بعينه وتحدد تدابير الإدارة اللازمة لإدارة هذه المخاطر.
- ضمان إتمام تقديرات المخاطر الأمنية من قبل جميع برامج الدولة بشكل منتظم، وأن يتم توثيقها.
- ضمان أن الخطط الأمنية المحددة للتدابير والإجراءات الأمنية المطبقة لإدارة المخاطر التي جرى التعرف عليها سارية في كافة المواقع التي تتواجد بها المنظمة بشكل كبير أو تتعامل معها بشكل منتظم.
- تقدير قدرات الأمن والدعم الأمني المتوفرة للعاملين من مختلف الجهات الشريكة أو المنظمات المضيفة. وضمان أن تكون أي اتفاقات دعم أمني واضحة من حيث مسؤوليات الطرفين.

إدارة ودعم السفر



- يجب الاستعانة بنظام أساسي لتصنيف المخاطر على مستوى الدولة/فيما يخص السفر لتعريف العاملين بالمخاطر الخاصة بالعمل في أو السفر إلى تلك الدول. ويجب وضع متطلبات دنيا للتدابير الأمنية والآليات والتدريبات اللازمة لدى كل مستوى من مستويات تصنيف المخاطر.
- يجب التأكد من إجراء تقديرات مخاطر السفر والتأشير على السفر بالموافقة في كافة المناسبات حيث يسافر العاملون إلى مقاصد بها نسبة خطر أعلى، أو حيث تثير طبيعة الزيارة اعتبارات ومخاوف أمنية.
- إعداد تدابير محددة للأمن في السفر الدولي بالنسبة للعاملين المسافرين والاستشاريين والزائرين المسافرين لصالح المنظمة. ويجب أن يشمل هذا النص على أدوار ومسؤوليات واضحة، والتدريبات والإحاطات اللازمة، وتدابير رصد السفر والتصاريف والتدابير المرحية في حالة الطوارئ.
- ضمان حصول جميع العاملين على المعلومات والإرشادات التفصيلية والمُحدثة الخاصة بالأمن والسلامة والمخاطر الصحية في الدول والمناطق التي يسافرون إليها قبل سفرهم.
- يجب ضمان حصول جميع العاملين والاستشاريين والزائرين المسافرين إلى سياقات بها نسب خطر أعلى، على إحاطات أمنية محددة تخص الدولة أو المنطقة التي سيتم السفر إليها، قبل المغادرة، ولدى الوصول إذا كان للمنظمة مكتب بالدولة.
- وضع إجراءات مناسبة للاطمئنان على الموظف المسافر من أجل رصد تحركاته وضمان إمكانية معرفة مكانه بناء على حجوزات الطيران خاصته.
- ضمان أن جميع العاملين - بما يشمل الاستشاريين - لديهم تأمين يغطي السفر وأثناء العمل الميداني، مع ضمان معرفة جميع العاملين بالكامل بتفاصيل بوليصة التأمين وما تغطيه.

التوعية وبناء القدرات



- ضمان أن جميع العاملين الجدد يحصلون على تعريف بالتدابير الأمنية، بما يغطي سياسة ونهج المنظمة إزاء الأمن، والمسؤوليات الأمنية في المنظمة.
- التعرف على موارد التدريب الأمني المناسبة على الإنترنت، والتي يجب أن يتدرب عليها جميع العاملين كجزء من أعمال تعريفهم بإدارة المخاطر الأمنية بالمنظمة لدى بدئهم العمل.
- استعراض مختلف خيارات التدريب على الأمن والسلامة لمختلف فئات العاملين، بناء على بيئات الخطر التي يسافرون إليها ويعملون فيها، وبناء على مسؤولياتهم الأمنية.

رصد الحوادث



- إعداد تدابير وقولب استمارات للإبلاغ بالحوادث. وتوجيه العاملين وإرشادهم فيما يخص أهمية الإبلاغ عن الحوادث وما المطلوب الإبلاغ عنه وكيف.
- إعداد نظام مركزي لتسجيل الحوادث من أجل تخزين المعلومات الأساسية عن كافة الحوادث الأمنية التي أثرت على العاملين.
- المراجعة الدورية لجميع الحوادث المؤثرة على العاملين من أجل التعرف على توجهات وبؤاعث قلق الحوادث الأمنية المحتملة.

إدارة الأزمات



- التعرف على هيكل مناسب لإدارة الأزمات من أجل تنسيق وإدارة تعامل المنظمة مع الحوادث الحرجة.
- إعداد خطة لإدارة الأزمات تحدد أدوار ومهام فريق إدارة الأزمات وفريق إدارة الحوادث، على أن توضح الخطة سلطات صناعة القرار وتسلط الضوء على التدابير الأساسية الخاصة بالتعامل في حالات الأزمات.
- التفكير في أمر إتاحة خدمات إدارة الطوارئ والأزمات (الطوارئ الطبية وغير الطبية) كجزء من تغطية شركات التأمين للمنظمة.

التعاون الأمني والشبكات



- ضمان مشاركة العاملين بانتظام في منتديات الأمن بين المنظمات وحضورهم للقاءات لتعزيز تشاطر المعلومات والتعاون الأمني.

رصد الالتزام والفعالية



- إمداد المديرين/ممثلي الدولة بقائمة مرجعية لإدارة المخاطر الأمنية تساعد في تقدير مدى الالتزام بالسياسات الأمنية وبالمتطلبات الدنيا.
- ضمان إجراء المراجعات المنتظمة للأمن على مستوى الدولة/البرامج، لا سيما إذا كانت الأنشطة القائمة في دول بها نسب خطر عالية.
- إجراء استعراض دوري لنهج المنظمة في إدارة المخاطر الأمنية وإطار عمل إدارة المخاطر الأمنية، ووضع خطة عمل لتحسين الأمن والسلامة لجميع العاملين.
- إعداد وتعزيز ثقافة منضبطة قوية تجاه عدم الالتزام بالسياسات الأمنية والمتطلبات الأمنية الدنيا.

الموارد الداعمة



- إتاحة جملة من الإرشادات والأدوات وقولب الاستثمارات كجزء من مكتبة لإدارة الأمن لمساعدة المديرين والعاملين على إدارة المخاطر الأمنية.

منشورات أخرى لـ EISF



لقد تغيّر اسم المنتدى الأوروبي بين الوكالات (EISF) ليصبح المنتدى الأمني العالمي بين الوكالات (GISF) في 2020.

يمكنك الوصول لجميع الموارد المذكورة في هذا الدليل من خلال موقعنا الإلكتروني الجديد:

www.gisf.ngo

إذا كنت ترغب بالمساهمة في مشاريع البحوث القادمة، أو ترغب في اقتراح مواضيع للبحث يرجى التواصل على: gisf-research@gisf.ngo.

Briefing papers and reports

Communications Technology and Humanitarian Delivery: Challenges and Opportunities for Security Risk Management – 2nd edition

December 2016

Vazquez Llorente, R. and Wall, I. (eds.)

Security Risk Management and Religion: Faith and Secularism in Humanitarian Assistance

August 2014

Hodgson, L. *et al.* Edited by Vazquez, R.

The Future of Humanitarian Security in Fragile Contexts

March 2014

Armstrong, J. Supported by the EISF Secretariat

The Cost of Security Risk Management for NGOs

February 2013

Finucane, C. Edited by Zumkehr, H. J. – EISF Secretariat

Security Management and Capacity Development: International Agencies Working with Local Partners

December 2012

Singh, I. and EISF Secretariat

Gender and Security: Guidelines for Mainstreaming Gender in Security Risk Management

September 2012 – *Sp. and Fr. versions available*

Persaud, C. Edited by Zumkehr, H. J. – EISF Secretariat

Engaging Private Security Providers: A Guideline for Non-Governmental Organisations

December 2011 – *Fr. version available*

Glaser, M. Supported by the EISF Secretariat (eds.)

Risk Thresholds in Humanitarian Assistance

October 2010

Kingston, M. and Behn O.

Abduction Management

May 2010

Buth, P. Supported by the EISF Secretariat (eds.)

Crisis Management of Critical Incidents

April 2010

Buth, P. Supported by the EISF Secretariat (eds.)

The Information Management Challenge

March 2010

Ayre, R. Supported by the EISF Secretariat (eds.)

Joint NGO Safety and Security Training

January 2010

Kingston, M. Supported by the EISF Training Working Group

Humanitarian Risk Initiatives: 2009 Index Report

December 2009

Finucane, C. Edited by Kingston, M.

Articles

Demystifying Security Risk Management

February 2017, (in *PEAR Insights Magazine*)
Fairbanks, A.

Duty of Care: A Review of the Dennis v Norwegian Refugee Council Ruling and its Implications

September 2016
Kemp, E. and Merkelbach, M. Edited by Fairbanks, A.

Organisational Risk Management in High-risk Programmes: The Non-medical Response to the Ebola Outbreak

July 2015, (in *Humanitarian Exchange*, Issue 64)
Reilly, L. and Vazquez Llorente, R.

Incident Statistics in Aid Worker Safety and Security Management: Using and Producing Them

March 2012
Van Brabant, K.

Managing Aid Agency Security in an Evolving World: The Larger Challenge

December 2010
Van Brabant, K.

Whose Risk Is it Anyway? Linking Operational Risk Thresholds and Organisational Risk Management

June 2010, (in *Humanitarian Exchange*, Issue 47)
Behn, O. and Kingston, M.

Risk Transfer through Hardening Mentalities?

November 2009
Behn, O. and Kingston, M.

Guides

Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies – 2nd edition

March 2017
Davis, J. *et al.*

Office Opening

March 2015 – *Fr. version available*
Source8

Security Audits

September 2013 – *Sp. and Fr. versions available*
Finucane C. Edited by French, E. and Vazquez Llorente, R.
(Sp. and Fr.) – EISF Secretariat

Managing the Message: Communication and Media Management in a Crisis

September 2013 – *Fr. version available*
Davidson, S. Edited by French, E. – EISF Secretariat

Family First: Liaison and Support During a Crisis

February 2013 – *Fr. version available*
Davidson, S. Edited by French, E. – EISF Secretariat

Office Closure

February 2013
Safer Edge. Edited by French, E. and Reilly, L. –
EISF Secretariat

eisf



المدير التنفيذي لأيسف EISF

T: +44 (0) 203 195 1360

M: +44 (0) 77 6099 2239

gisf-director@gisf.ngo

مستشار الأبحاث لأيسف EISF

T: +44 (0) 203 195 1362

M: +44 (0) 77 6099 2240

gisf-research@gisf.ngo

www.gisf.ngo

النسخة الإنكليزية: تم نشرها في ٢٠١٧

النسخة العربية: تم نشرها في ٢٠٢١